



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



Π.Μ.Σ. «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

Διπλωματική Εργασία

ΘΕΜΑ:

**«Σύστημα Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων
(ν.4369/2016, όπως ισχύει): Κριτική προσέγγιση, παρατηρήσεις,
διοικητική εμπειρία και προτάσεις»**

THEME:

**"Evaluation System of Public Servants
(Law 4369/2016, as applicable): Critical approach, observations,
management experience and suggestions"**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Αβούρη Χριστίνα (Δ.Μ.2102)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κομισόπουλος Φαίδων

ΑΘΗΝΑ – ΑΙΓΑΛΕΩ, Φεβρουάριος 2023

Η Διπλωματική Εργασία έγινε αποδεκτή και βαθμολογήθηκε από την εξής τριμελή επιτροπή:

Copyright © Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ -ΑΒΟΥΡΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τους συγγραφείς.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν την συγγραφέα του και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις θέσεις του επιβλέποντος, της επιτροπής εξέτασης ή τις επίσημες θέσεις του Τμήματος και του Ιδρύματος.

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Αβούρη Χριστίνα του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου 2102 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Τμήματος ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ,

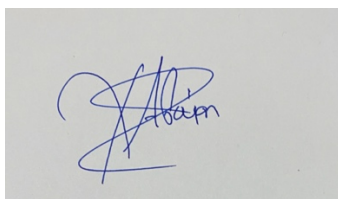
δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του διπλώματός μου.

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντος καθηγητή»

Η Δηλούσα
Αβούρη Χριστίνα



Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνησή της.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κύριο Φαίδων Κομισόπουλο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής, την επιστημονική του καθοδήγηση, τις υποδείξεις του, τη συμπαράστασή του, τη συνεχή του υποστήριξη και το αμείωτο ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή μέχρι το τέλος.

Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον σύζυγο μου Παναγιώτη και στην κόρη μου Σοφία για την πίστη τους σε εμένα και τις δυνατότητες μου καθώς και για την αστείρευτη συναισθηματική, ψυχική και ψυχολογική υποστήριξη που μου έδειξαν όλα αυτά τα χρόνια!!!

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Η διπλωματική εργασία είναι αφιερωμένη στους γονείς μου, Παναγιώτη και Ντίνα Αβούρη για την συμπαράσταση τους και για όλα όσα μου έχουν προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια της ζωής μου αλλά και των σπουδών μου.

Σας ευχαριστώ για όλα!!!!

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό παγκόσμιο, σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται ολοένα και πιο σημαντικό καθώς μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία ή οργανισμό. Η συνολική λειτουργία μιας εταιρείας και τα αποτελέσματά της εξαρτώνται άμεσα από τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων της, επομένως η διαχείρισή της, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών που σχετίζονται με την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και τη χρήση, είναι μια τεχνολογία ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις. ή οργάνωση. Μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητές του είναι η αξιολόγηση των ανθρώπων, η οποία είναι απαραίτητη διαδικασία για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός.

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Το ζήτημα προσεγγίζεται αρχικά θεωρητικά με την παρουσίαση των εννοιών και των θεωριών που διέπουν την αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια παρατίθεται αναλυτικά το θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων όπως ισχύει σήμερα στην Ελλάδα από το 2016, μαζί με μία σύντομη ιστορική αναδρομή. Γίνεται μια κριτική προσέγγιση του θέματος μέσα από την διοικητική εμπειρία. Παρουσιάζονται οι προσπάθειες εφαρμογής του νέου συστήματος αξιολόγησης και τα προβλήματα και οι αντιδράσεις που αυτή προκάλεσε. Λαμβάνοντας υπόψη τις διαπιστούμενες αδυναμίες και ανεπάρκειες του υφιστάμενου συστήματος, διατυπώνονται βελτιωτικές προτάσεις στην κατεύθυνση της περαιτέρω εργασιακής ικανοποίησης, της αξιοκρατίας και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Τέλος, στο ερευνητικό μέρος της εργασίας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιους υπαλλήλους σχετικά με τη συμμετοχή τους και τις στάσεις τους απέναντι στην αξιολόγηση

ABSTRACT

In the highly competitive global, modern economic environment, human resources are gaining more and more importance as they can be the competitive advantage of a company or an organization. The overall operation of the company and its results directly depend on the behavior and performance of the staff, therefore its management, which includes procedures related to the attraction, selection, training, development as well as its utilization is a vital technique importance to the business or organization. One of its most important activities is the evaluation of personnel, a necessary process for achieving the goals set by an organization.

The subject of this thesis is the evaluation of human resources in the Greek public sector. The issue is initially approached theoretically with the presentation of the concepts and theories that govern the evaluation of human resources in public organizations and private companies. Then the institutional framework of the evaluation of public employees as it applies today in Greece from 2016 is listed in detail, together with a brief historical review. A critical approach to the subject is made through administrative experience. The attempts to implement the new evaluation system and the problems and reactions it caused are presented. Taking into account the established weaknesses and inadequacies of the existing system, improvement proposals are formulated in the direction of further job satisfaction, meritocracy and efficiency of the public administration. and their attitudes towards assessment

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ABSTRACT	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
1.1 Εισαγωγή	10
1.2 Η Σημασία της Αξιολόγησης	10
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα	11
1.4 Δομή Εργασίας.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ.....	14
2.1 Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων.	14
2.2 Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού	18
2.2.1. Στόχοι-Σχεδιασμός-Δυσκολίες-Αδυναμίες	23
2.2.2. Μέθοδοι αξιολόγησης.....	27
2.2.3. Πλεονεκτήματα αξιολόγησης	30
2.2.4. Μειονεκτήματα αξιολόγησης.....	33
2.3.Ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	39
3.1 Ιστορική αναδρομή.....	39
3.1.α. Νομική κατοχύρωση συστήματος αξιολόγησης.....	43
3.1.β. Διαδικασία αξιολόγησης – αξιολογούμενα κριτήρια - ενστάσεις.....	46
3.1.γ. Αμφίδρομη Αξιολόγηση.....	49
3.1.δ. Αξιολόγηση και στοχοθεσία	50
3.1.ε. Αξιολόγηση και μισθολογική – προαγωγική εξέλιξη.....	51
3.1.στ. Αντιδράσεις στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.....	52
3.2. Διοίκηση Μέσω Στόχων.....	53
3.3. Ολομέλειες διεύθυνσης και τμήματος.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	57
4.1 Πλεονεκτήματα:.....	57
4.2 Μειονεκτήματα	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΕΡΕΥΝΑ: ΟΙ ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ.....	64
5.1. Μεθοδολογία έρευνας – Δείγμα	64
5.2. Δομή ερωτηματολογίου	65
5.3. Αποτελέσματα έρευνας.....	67
5.3.1. Δημογραφικά στοιχεία	67

5.3.2. Στατιστικά συμμετοχής στις αξιολογήσεις	68
5.3.3. Στάσεις σχετικά με την αξιολόγηση	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	75
6.1 Σκοπός έρευνας	75
6.2 Βασικά συμπεράσματα έρευνας	75
6.3 Περιορισμοί έρευνας	76
6.4 Μελλοντική έρευνα	77
6.5 Πρακτικές προεκτάσεις και προτάσεις προς τους Δημόσιους Οργανισμούς.....	78
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84
ΑΡΘΡΑ	88
ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	88
ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή

Ο τρόπος που λειτουργεί η δημόσια διοίκηση είναι σημαντικός γιατί επηρεάζει όχι μόνο την ίδια, αλλά και το ευρύτερο δημόσιο σύνολο και την ανάπτυξη σε εθνικό επίπεδο. Όπως επισημαίνεται και στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020», είναι βασικό ζητούμενο η ομαλή και ορθή λειτουργία του δημόσιου τομέα γιατί με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις, προκειμένου να γίνουν προσπάθειες ανάπτυξης και έτσι να κινηθεί η οικονομία και η παραγωγή της χώρας και να υπάρξει πρόοδος σε εθνικό επίπεδο¹.

1.2 Η Σημασία της Αξιολόγησης

Η ανάγκη για αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση γίνεται όλο και πιο επιτακτική. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα αποτελεί αναμφίβολα βασικό ζήτημα που απασχολεί ιδιαίτερα την ελληνική κυβέρνηση. Πρώτος ήρθε ο Νόμος 4250/2014, ο οποίος ανέτρεψε μακροχρόνιες ρυθμίσεις και ακολούθησε ο Ν. 4369/2016, μέσω των διατάξεών του για το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων διοικητικών στελεχών, με στόχο τη διόρθωση της αδικίας και τη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε εργαζόμενου και του συνολική απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών.²

Η σωστή αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα βασικότερα συστατικά της επιτυχίας ενός οργανισμού. Αποτελεί όμως ταυτόχρονα και μια διαδικασία που συχνά είναι δύσκολο να διενεργηθεί με αποδοτικό τρόπο. Όταν η αξιολόγηση δεν υλοποιείται σωστά, επιδρά αρνητικά στους εργαζομένους και αντί να έχει θετική συνεισφορά στην απόδοσή τους, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα, αφού δημιουργεί αισθήματα αδικίας και μεροληψίας. Η αποδοχή του συστήματος από αξιολογούμενους και αξιολογητές είναι από τις αναγκαίες συνθήκες για την επιτυχία του.

1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020», Υπουργείο ανάπτυξης και Επενδύσεων, Γενική Γραμματεία Διαχείρισης Προγραμμάτων ΕΚΤ, σ.6

2 Μακρυδημήτρης, Ε.Πρεβεδούρου, Χ. Δετσαρίδης, Μ. Πραβίτα, 5ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων «Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και του Κράτους στη μετά το Μνημόνιο εποχή», Εθνικό Τυπογραφείο, Κομοτηνή, 2013, σ. 309

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Ειδικότερα στο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η δράση των οποίων ως φορέων κρατικής εξουσίας πρέπει να διέπτετε από τις αρχές χρηστής διοίκησης, της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, της καλής πίστης και της επιείκειας, αποτελεί κρίσιμο σημείο για την εξυπηρέτηση του πολίτη, τη διαχείριση του προσωπικού και την εξοικονόμηση πόρων. Η ανάγκη αποδοχής του συστήματος αξιολόγησης γίνεται επιτακτικότερη στο δημόσιο τομέα, λόγω της φύσης της εργασιακής σχέσης των υπαλλήλων. Δεν υπάρχουν δηλαδή εκεί τα συστήματα αμοιβών και ποινών (αυξήσεις μισθών ή απολύσεις π.χ. αντίστοιχα) που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα ή υπάρχουν αλλά μικρής σημασίας και δεν χρησιμοποιούνται τόσο όσο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Τα συστήματα αμοιβών και ποινών, όταν χρησιμοποιούνται στους οργανισμούς γενικότερα, παρακινούν ή και εξαναγκάζουν τους υπαλλήλους να συμμετέχουν ενεργά στην αξιολόγηση. Η εμπειρία ετών στο δημόσιο τομέα έχει δείξει ότι οι υπάλληλοι συμμετέχουν με πολύ αρνητική προδιάθεση στην διαδικασία της αξιολόγησης και είτε απέχουν είτε συμμετέχουν με ένα τυπικό τρόπο που έχει απλό διεκπεραιωτικό χαρακτήρα. Τα τελευταία έτη μάλιστα, κατά τα οποία η χώρα διέρχεται μια πολυεπίπεδη οικονομική και κοινωνική κρίση και οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν υποστεί μια σειρά από αρνητικές επιπτώσεις, τα φαινόμενα αντίστασης στην αξιολόγηση έχουν διογκωθεί.

Για τους λόγους αυτούς θεωρείται μεγάλης σημασίας η καταγραφή των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων για την διαδικασία της αξιολόγησης όπως διενεργείται στο δημόσιο. Η καταγραφή αυτή πραγματοποιήθηκε με την έρευνα που διενεργήθηκε στα πλαίσια της παρούσας αυτής διπλωματικής εργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν για να αναδειχθούν τα σημεία αυτά που χωλαίνει η όλη διαδικασία, σύμφωνα πάντα με τη γνώμη των αξιολογούμενων, και να προταθούν λύσεις.

Επομένως τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής είναι:

- 1) Κατά πόσο το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων βοηθά στην βελτίωση της απόδοσής τους;

- 2) Ποια είναι η στάση των ερωτώμενων δημοσίων υπαλλήλων για την διαδικασία της αξιολόγησης στο δημόσιο και την αποτελεσματικότητά της;
- 3) Ποιες ήταν οι βασικές αιτίες που προκάλεσαν την μεγάλη αποχή στην διαδικασία της αξιολόγησης κατά τα έτη 2016 και 2017;

1.4 Δομή Εργασίας

Σχετικά με τη δομή της εργασίας, στο 1^ο κεφάλαιο παραθέτετε η σημασία της αξιολόγησης, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας καθώς και η δομή της.

Στο 2^ο κεφάλαιο εξετάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της αξιολόγησης ανθρώπινων πόρων επιχειρήσεων και οργανισμών. Αναλύεται η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας η οποία αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διοίκησης, μέρος του οποίου αποτελεί και η αξιολόγηση προσωπικού. Στη συνέχεια του κεφαλαίου παρεντίθενται οι στόχοι, η διαδικασία σχεδιασμού, οι δυσκολίες και οι αδυναμίες και παρουσιάζονται οι διαθέσιμοι μέθοδοι αξιολόγησης. Αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της και περιγράφονται τα στοιχεία ενός αξιοκρατικού συστήματος.

Στο 3^ο κεφάλαιο επιχειρείται μία ιστορική αναδρομή στον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα από τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο και μετέπειτα. Στο κυρίως μέρος του κεφαλαίου πραγματοποιείται μία αναλυτική παρουσίαση του θεσμικού πλαισίου που την διέπει όπως ισχύει σήμερα από το έτος 2016. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στην εφαρμογή της αξιολόγησης κατά τα έτη 2016 και 2017 και στις αντιδράσεις που αυτή προκάλεσε στους υπαλλήλους.

Στο 4^ο κεφάλαιο επιχειρείται μία κριτική προσέγγιση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, βασιζόμενη μεταξύ άλλων και στη μακρόχρονη διοικητική εμπειρία, περιγράφοντας τα διαφαινόμενα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του συστήματος του Ν.4369/2016, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.

Στο 5^ο κεφάλαιο παρεντίθενται τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιους υπαλλήλους σχετικά με την αξιολόγηση στο δημόσιο. Στην έρευνα ερωτήθηκαν στατιστικά στοιχεία σχετικά τη συμμετοχή των συμμετεχόντων στην αξιολόγηση. Επίσης ανιχνεύτηκαν οι στάσεις τους

απέναντι σε κάποιες απόψεις που έχουν διατυπωθεί για την αξιολόγηση στο δημόσιο, αλλά και οι στάσεις τους απέναντι σε κάποια βασικά στοιχεία της και κυρίως σε στοιχεία που έχουν εισαχθεί με την τελευταία αναθεώρηση.

Τέλος, στο 6^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας. Καταρχάς, προτείνεται η διενέργεια μίας μελλοντικής πιο ολοκληρωμένης έρευνας. Στη συνέχεια, με βάση τα αποτελέσματα της υπάρχουσας έρευνας, η οποία έχει αποτυπώσει τα σημεία στα οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι βρίσκουν θετικά σημεία αλλά και αδυναμίες στο τρόπο που αξιολογούνται, προτείνονται κινήσεις και μέτρα για μια πιο αποτελεσματική εφαρμογή της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

2.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Η δημόσια διοίκηση είναι η πράξη του κράτους που εκτελεί τους στόχους του στο πλαίσιο του νομικού συστήματος. Αυτό δεν είναι έργο που εμπύπτει στη δικαιοδοσία ούτε του νομοθετικού ούτε του δικαστικού κλάδου. Η δημόσια διοίκηση επιδιώκει να υπηρετεί τις αξίες της νομιμότητας, της ειλικρίνειας και της διαφάνειας και να εφαρμόζει το νόμο σε συγκεκριμένες συνθήκες και με κατάλληλες δημόσιες πολιτικές.

Το Δημόσιο Management εμφανίστηκε το 1970 εκφράζοντας θεσμική ανάπτυξη και όχι αφηρημένη ή θεωρητική εξέλιξη. Από εκείνη την περίοδο, υπήρξε μια ταχεία μετάβαση από τη δημόσια διοίκηση στο Δημόσιο Μαντζμεντ. Ενώ η διάκριση είναι ασαφής, και στην πράξη οι δύο όροι χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, για πολλούς μελετητές και πολιτικούς, η χρήση αυτών των όρων κρύβει μια σημαντική ιδεολογική προσέγγιση για τη λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας.

Ο κύριος προσανατολισμός του είναι ότι η δημόσια διοίκηση πρέπει να ακολουθεί τη σωστή εφαρμογή των αναγνωρισμένων αρχών της επιστημονικής διαχείρισης, όπως η έμφαση στην εξειδίκευση, τον καταμερισμό εργασίας, την ιεραρχική δομή εξουσίας, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ. ως προς τα χρονοδιαγράμματα, στην εφαρμογή σύγχρονων εννοιών διαχείρισης προσωπικού, κινήτρων προσωπικού, μέτρησης απόδοσης κ.λπ., η οριστική απομάκρυνση από το παλιό γραφειοκρατικό και καθόλου ευέλικτο μοντέλο δημόσιας διοίκησης² Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι απαραίτητο και σημαντικό πεδίο σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βοηθά να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα για να εξασφαλίσουν την επιτυχία του οργανισμού. Είναι σημαντικό γιατί οι άνθρωποι είναι το κλειδί για κάθε επιτυχημένη ανθρώπινη προσπάθεια. Η λειτουργία αυτή έχει ανατεθεί σε στελέχη με τα κατάλληλα προσόντα και εμπειρία^{3B}.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στη διαχείριση των χαρακτηριστικών των ανθρώπων σε έναν χώρο εργασίας - νοημοσύνη,

3B. (Γεωργιάκας,2014).

δεξιότητες, αφοσίωση, εμπειρία και ικανότητα μάθησης. Ωστόσο, ο αντίκτυπος που έχουν αυτοί οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι απρόβλεπτος, καθιστώντας το ανθρώπινο δυναμικό ένα από τα πιο απαιτητικά στοιχεία των εισροών μιας εταιρείας. Αυτή η μη προβλεψιμότητα καθιστά τη διαχείριση αυτών των εργαζομένων σημαντικό καθήκον³

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία μιας εταιρείας που σχεδιάζει και πραγματοποιεί όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, ιδιαίτερα ως βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Η έμφαση δίνεται στη σημασία των παραγόντων. Ένας βασικός παράγοντας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και η ικανότητα της χρήσης αυτών των πληροφοριών για να διασφαλιστεί ότι η εκτέλεση εργασιών συμμορφώνεται με τα πιο πρόσφατα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου. Το επόμενο έτος, αυτοί οι στόχοι θα συμπεριληφθούν στη λειτουργία της Αξιολόγησης Εργαζομένων⁴

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων ή η διαχείριση προσωπικού είναι ένας επιστημονικός κλάδος της διοίκησης επιχειρήσεων. Μελετά και μελετά όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε μια εταιρεία (ή οργανισμό). Σκοπός του είναι να διασφαλίζει πάντα τα σωστά άτομα και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίησή τους ως προς την ποιότητα και την ποσότητα που απαιτεί η εταιρεία (ή ο οργανισμός). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια σημαντική λειτουργία στις επιχειρήσεις, επειδή οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός και κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας σε κάθε οργανωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα. Αυτή η λειτουργία ανατίθεται πλέον σε ανώτερα στελέχη με σχετική έρευνα και εμπειρία.

Σε όλες σχεδόν τις μεγάλες εταιρείες (ή οργανισμούς), υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή τμήμα υπεύθυνο για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Ο ρόλος του τμήματος ή του αντίστοιχου Γραφείου Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να σχεδιάζει πολιτικές και συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και να

3 Κ. Τερζίδης – Κ. Τζωρτζάκης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού*, εκδ. Rosili, Αθήνα, 2004, σ. 26

4 Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 16.

εκτελεί ορισμένες συγκεκριμένες λειτουργίες. Ωστόσο, σε επιμέρους λειτουργίες όπως αξιολόγηση, εκπαίδευση, πρόσληψη, προαγωγή κ.λπ., εμπλέκονται όλοι οι επικεφαλής της εταιρείας (ή του οργανισμού). Για παράδειγμα, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει σχεδιάσει ένα σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων για την υποστήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης, αλλά η αξιολόγηση κάθε εργαζομένου πραγματοποιείται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο σύμφωνα με τις προβλεπόμενες διαδικασίες

Ακολουθεί μια περίληψη των διαφόρων λειτουργιών που συνθέτουν το περιεχόμενο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας (ή οργανισμού):

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- Προσλήψεις
- Εκπαίδευση – Ανάπτυξη
- Αξιολόγηση.

Στην ιστορία της επιστήμης και της διοικητικής πρακτικής, διάφορα συστήματα, τεχνικές ή «φιλοσοφίες» έχουν προταθεί και εφαρμοστεί κατά καιρούς για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών οργανώσεων. Ένα τέτοιο σύστημα είναι το Management by Objectives, ο Μηδενικός προϋπολογισμός και άμεση τεχνολογία (Just – in – Time). Σήμερα, το σύστημα που επικρατεί είναι κυρίως η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM). Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης που δίνει προσοχή στους πελάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς) κάθε οργανισμού και στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τους (Asher, 1996)⁵.

Στην εποχή μας, η ΔΟΠ είναι ένα στυλ διαχείρισης που έχει σχεδιαστεί για να αυξάνει την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα, την ανθεκτικότητα, τη συνοχή και την ικανότητα ενός οργανισμού ή επιχείρησης στο σύνολό του να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών και να εμπλέκει ενεργά όλους τους εργαζόμενους στη διαδικασία βελτίωσης. Η απομάκρυνση από την παραδοσιακή εστίαση μόνο στην επιθεώρηση και τον έλεγχο, με στόχο την εύρεση και την εξάλειψη τυχόν αδυναμιών, είναι μια ολοκληρωμένη εργασία. Περιλαμβάνει τη δέσμευση του οργανισμού συνολικά να βελτιώσει την ποιότητα κάθε υποτομέα, κάθε

⁵Σταμούλιας, 2018:8-9.

δραστηριότητας, κάθε ανθρώπου και κάθε επιπέδου, καθώς σημαντικό στοιχείο της φιλοσοφίας του δεν είναι μόνο η ικανοποίηση, αλλά και η υπέρβαση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών και μέσω του συστήματος Η χρήση διαδικασιών και εργαλείων για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού περιλαμβάνει όλα τα άτομα του οργανισμού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

Με άλλα λόγια, το ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης μέσω της οποίας κάθε οργανισμός προσπαθεί να δαμάσει το ανθρώπινο δυναμικό και την υλικοτεχνική του υποδομή με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για να επιτύχει τελικά τους στόχους του. Η έμφαση στη μάθηση και στην υιοθέτηση συνεχών αλλαγών είναι το κλειδί για την επιτυχία του οργανισμού. Η βάση του ΔΟΠ είναι φιλοσοφική. Είναι μια μέθοδος επιστημονικής ανάπτυξης που περιλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία. Το σύστημα επιτρέπει την αλλαγή, αλλά η φιλοσοφία παραμένει η ίδια. Βασίζεται σε αξίες που τονίζουν την αξιοπρέπεια του ατόμου και τη δύναμη της συλλογικής δράσης.⁶

Στο πλαίσιο της ΔΟΠ στη δημόσια διοίκηση, η ποιότητα είναι συνυφασμένη με βελτιώσεις στη διοικητική συμπεριφορά. Ταυτόχρονα, οι δείκτες απόδοσης που σχετίζονται με τα πρότυπα και τα πρότυπα, καθώς και τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες πολιτών, πελατών ή/και εργαζομένων, ως δεδομένη προϋπόθεση για την εφαρμογή, την ανάδειξη της εταιρικής κουλτούρας. Η γενική φιλοσοφία της αξιολόγησης θα πρέπει να ακολουθεί μια φιλοσοφία επικεντρωμένη στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, η οποία είναι προϋπόθεση για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Όπως ανέφερε ο Deming σχετικά, η αξιολόγηση θα πρέπει να δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο το σύστημα χειρίζεται τη δουλειά, παρά ένα μέτρο της ατομικής απόδοσης⁷

Η γενική φιλοσοφία της αξιολόγησης θα πρέπει να ακολουθεί μια φιλοσοφία επικεντρωμένη στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, η οποία είναι προϋπόθεση για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

6(Wilkinson, Redman, Snape, &Marchington, 1998) (Σταμούλιας,2018).

7Σταμούλιας, 2018: 43).

2.2 Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού

Οι αξιολογήσεις μπορούν να πραγματοποιούνται σε καθημερινή βάση, μέσω συνεχούς επαφής με τους εργαζόμενους ή σε ετήσια βάση. Ο υπάλληλος μπορεί να μην εμπλέκεται στη διαδικασία αξιολόγησης, δηλαδή πρώτα να βαθμολογηθεί από τον προϊστάμενο και στη συνέχεια να του κοινοποιηθεί η έκθεση αξιολόγησης.

Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στις συνεντεύξεις αξιολόγησης, εκφράζοντας τις απόψεις και τις φιλοδοξίες τους, ενώ εξάγουν χρήσιμα συμπεράσματα από το διάλογο για τη βελτίωση της απόδοσης. Η δεύτερη προσέγγιση είναι αναπτυξιακή και δεν είναι τόσο απλή όσο η πρώτη περίπτωση κριτικής⁸

Προσπαθώντας να ορίσουμε εννοιολογικά τι σημαίνουν οι αξιολογήσεις προσόντων, γνώσεων και δεξιοτήτων, διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν πολλαπλοί ορισμοί. Από τη σκοπιά της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΠ), η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και η απόδοση είναι άρρηκτα συνδεδεμένα. Η αξιολόγηση είναι μια μέθοδος συλλογής πληροφοριών σχετικά με την απόδοση και τα επιτεύγματα ενός εργαζομένου για μια χρονική περίοδο, προκειμένου να συγκριθούν με ένα σύνολο στόχων ή προτεινόμενων προτύπων απόδοσης. Μπορεί να χρησιμοποιήσει πληροφορίες που θα τους βοηθήσουν να λάβουν αποφάσεις για να επιτύχουν τους στόχους τους.⁹

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού είναι η ικανότητά του να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων του και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να διασφαλίζει ότι οι εργασίες εκτελούνται με σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνονται με την πάροδο του χρόνου. Αυτοί οι στόχοι περιλαμβάνονται συχνά σε μια λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ονομάζεται αξιολόγηση εργαζομένων.

Αυτή είναι η διαδικασία αξιολόγησης ενός υπαλλήλου για να προσδιοριστεί πόσο αποτελεσματικά κάνει τη δουλειά του. Ωστόσο, για να εφαρμοστεί, πρέπει να αναφέρεται ξεκάθαρα πριν από την περιγραφή της

⁸Gavanozi, 2014: 26).

⁹Σαΐτης, *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, ιδιωτική έκδοση, Αθήνα, 2008, σ.12-15*

θέσης εργασίας, η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης εργασίας, προκειμένου να διευκολυνθεί η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας.

Η περιγραφή εργασίας προσδιορίζει τις δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιήσει ο κάτοχος της θέσης, προσδιορίζει τον σκοπό της θέσης, τον περιλαμβάνει στο οργανόγραμμα, τις ευθύνες του εργαζομένου και τα αναμενόμενα αποτελέσματα για αυτόν¹⁰

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι εταιρείες μετρούν πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι στις εργασίες που αναλαμβάνουν. Ορισμένες εταιρείες δεν χρησιμοποιούν τον όρο «αξιολόγηση εργαζομένων», αλλά χρησιμοποιούν τους ακόλουθους όρους: «εκτίμηση εργαζομένων», «αξιολόγηση απόδοσης», «εκτίμηση απόδοσης», «ανασκόπηση απόδοσης», «ετήσια αξιολόγηση»¹¹

Στο πλαίσιο της βελτίωσης των ατομικών επιδόσεων, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα, απαιτείται να διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο. Μέσω αυτής μπορεί να μετρηθεί και να βελτιωθεί η απόδοση κάθε εργαζομένου, να αξιολογηθούν οι ικανότητές του, να εντοπιστούν οι αδυναμίες του και να προταθούν μέτρα βελτίωσης της απόδοσης προκειμένου να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα για τον οργανισμό με την κατάλληλη αξιοποίηση του κάθε εργαζομένου.¹²

Ειδικότερα, το σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και των καθεστώτων εργασίας (μέθοδοι εκτέλεσης, χρονοδιαγράμματα εργασίας), βελτιωμένα συστήματα ανταμοιβής (αύξηση, μπόνους ανταμοιβής-απόδοσης), αποτελεσματική κινητικότητα και αξιοκρατία των εργαζομένων (τοποθέτηση βάσει δεξιοτήτων και απόδοσης, προαγωγή, μετάθεση, ανάθεση καθηκόντων) και αδυναμίες στο σύστημα προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων (πηγές υποψηφίων ή κριτήρια επιλογής που δεν πληρούν τις απαιτήσεις εργασίας). Επιπλέον, μέσω του συστήματος αξιολόγησης, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν την απόδοσή τους και με

10 Παπαλεξανδρής Μπουραντάς 2003:113.

11 Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς-2003:31.

12 Η. Μαυρομούστακου, *Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων*, Εκδ. Εύδοξος Αθήνα, 2016, σ. 55

βάση την απόδοσή τους, τις προοπτικές ανάπτυξής τους, θα προγραμματίσουν τη σταδιοδρομία τους, θα εντοπίσουν εκπαιδευτικές ανάγκες (ποιους εργαζόμενους, τι και πόσο πίσω) να διατυπώσουν συγκεκριμένα και κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ενώ εντοπίζονται τυχόν προσωπικά ζητήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων¹³.

Τέλος, μέσω των συνεντεύξεων αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά, εκφράζουν τις απόψεις και τις φιλοδοξίες τους, ενώ εξάγουν χρήσιμα συμπεράσματα από το διάλογο για τη βελτίωση της απόδοσης¹⁴

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια μάλλον παρεξηγημένη εννοιολογική διαδικασία, ειδικά για τον δημόσιο τομέα, που συνδέεται με το γραφειοκρατικό πλαίσιο μέσα από το οποίο καθορίζονται τα κριτήρια κρίσης, ιδιαίτερα τα κριτήρια προαγωγής εργαζομένων. Ωστόσο, ανεξάρτητα από το διαχωρισμό μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια διαδικασία κατά την οποία α) η εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων αξιολογείται με μέτρηση και σύγκριση με προκαθορισμένα κριτήρια β) καταγράφονται τα αποτελέσματα και γ) τα αποτελέσματα κοινοποιούνται στους εργαζόμενους. Επιπλέον, είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων για την απόδοση μεμονωμένων εργασιών που αναλύει τη συνολική πιθανότητα και την ικανότητα λήψης αποφάσεων με βάση συγκεκριμένους σκοπούς¹⁵

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες. Το πρώτο αφορά τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την απόδοση του έργου, το δεύτερο αφορά την οργάνωση της εργασίας και τη συνεργασία, το τρίτο αφορά τα εργαλεία και την τεχνολογία που χρησιμοποιούνται και το τέταρτο σχετικά με το πόσο πρόθυμοι είναι οι εργαζόμενοι να αποδώσουν. Το κίνητρο είναι μια ψυχολογική διαδικασία που

13Λ.Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001, σ. 222

14Β. Γκαβανόζη, *Σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας στην Ελλάδα*, Πτυχιακή εργασία Τ.Ε.Ι. Ηπείρου, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, 2014, σ.26

15Δ. Πατρώνας – Μ. Παυλάκης, *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού*, Βιβλιοθήκη Εκπαιδευτικού Υλικού, Εθνικού Κέντρου Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Αθήνα, 2011 σ.53

επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη διάθεση του εργαζομένου προκειμένου να τον βοηθήσει να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα¹⁶

Όπως κάθε σύστημα ελέγχου, οι αξιολογήσεις των εργαζομένων πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (αρετή): Ακρίβεια (ακρίβεια μετρήσεων και πληροφοριών), αντικειμενικότητα, επικαιρότητα, κατάλληλη διεύθυνση (οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου πρέπει να διανέμονται και να αποστέλλονται στους επόπτες), εστίαση (Ο έλεγχος πρέπει να είναι επικεντρώνεται σε βασικά σημεία), ευελιξία, οικονομία και αποδοχή¹⁷.

Βασικό και κύριο στοιχείο ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της ιδέας, οι στόχοι που πρέπει να επιτύχει και οι βασικές αρχές στις οποίες βασίζεται. Αυτά είναι τα κύρια και θεμελιώδη στοιχεία του συστήματος, γιατί αφενός καθιστούν σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται αξιολόγηση στην εταιρεία, αφετέρου ορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο όλα τα άλλα στοιχεία του συστήματος θα αναπτυχθούν, π.χ. το πεδίο προς αξιολόγηση της απόδοσης, τη μέθοδο αξιολόγησης, το κόστος αξιολόγησης κ.λπ.¹⁸

Επιπλέον, ουσιαστική προϋπόθεση για τον καθορισμό μιας επίσημης διαδικασίας αξιολόγησης είναι τα κριτήρια απόδοσης και ο καθορισμός κριτηρίων ή η προετοιμασία μιας συμφωνίας απόδοσης.¹⁹ Σε κάθε περίπτωση, αυτά θα πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα, ώστε τόσο ο βαθμολογητής όσο και ο βαθμολογητής να γνωρίζουν ακριβώς τι να περιμένουν και σε ποιες μονάδες να το μετρήσουν, και όπου είναι δυνατόν, τα κριτήρια απόδοσης θα πρέπει να ποσοτικοποιούνται ώστε να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων και η ακριβέστερη πληροφόρηση για αυτά που αξιολογούνται. Όποιος συνεργάζεται μαζί του ή έχει επαγγελματική σχέση μαζί του μπορεί να κάνει αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την απόδοση του εργαζομένου και τις πράξεις του και μπορεί να έχει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες – πληροφορίες ώστε να μπορεί να εκφράσει την κρίση του όσο πιο αντικειμενικά και αμερόληπτα. όσο το δυνατόν

16Θ. Τσέκος, *Εισαγωγή στη Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιες Οργανώσεις, Σημειώσεις προς χρήση των σπουδαστών της ΕΣΔΔ, ΕΚΔΔ, 1999, σ. 10-15*

17Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001, σ. 212-213

18Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2003, σ.325

19Π. Χατζηπαντελή, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα 1999, σ. 76

Στο δημόσιο τομέα η πιο συνηθισμένη πρακτική είναι η διενέργεια αξιολόγησης από τον προϊστάμενο και τον επόμενο προϊστάμενο. Η συμβατική στρατηγική πρέπει να αξιολογηθεί από επιθεωρητές με στόχο την ομοιόμορφη εφαρμογή του συστήματος και την επίδειξη μεγαλύτερης αντικειμενικότητας.²⁰

Συμπληρωματικά, για τη μέτρηση της απόδοσης, πρέπει να αναφέρεται ξεκάθαρα πριν από την περιγραφή της θέσης εργασίας, η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της εργασίας για να διευκολυνθεί η πρόσληψη, η κατάρτιση και η αξιολόγηση των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας. Η περιγραφή θέσης εργασίας προσδιορίζει τις δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιήσει ο κάτοχος της θέσης εργασίας, προσδιορίζει τον σκοπό της εργασίας, την περιλαμβάνει στο οργανόγραμμα, τις ευθύνες του εργαζομένου και τα αποτελέσματα που αναμένει η επιχείρηση ή ο οργανισμός από αυτόν.²¹

Τέλος, η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι πολύπλευρη, να αποτελεί, δηλαδή, συνισταμένη πορισμάτων, τα οποία προέρχονται από αυτοαξιολογήσεις, αξιολογήσεις συναδέλφων, υφισταμένων και προϊσταμένων, από ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις πλήθους μεταβλητών, άμεσων με το αντικείμενο ή έμμεσων, όπως οι ηγετικές ικανότητες, η δεξιότητα της επικοινωνίας, η ομαδικότητα, η δημιουργικότητα. Σε μία αξιολογική διαδικασία, μέρος της οποίας ενδέχεται να είναι και η προσωπική κρίση κάποιου ατόμου, υπαλλήλου ή αξιολογητή, υπάρχει πάντα, όπως είναι φυσικό, το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Προκειμένου, επομένως, αυτό το στοιχείο να μειωθεί και για να θεωρούνται περισσότερο αντικειμενικές οι αξιολογήσεις, αυτές οφείλουν να πληρούν και συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να αποφεύγονται οι υποκειμενικές κρίσεις και οι γενικές διαπιστώσεις. Η σαφής επισήμανση και περιγραφή των κριτηρίων, βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση, κρίνεται απαραίτητη. Επιπλέον, επιβάλλεται να υπάρχει αναλυτική περιγραφή τόσο των απαιτήσεων όσο και των καθηκόντων κάθε θέσης. Αυτό συνεπάγεται και τον προσδιορισμό των ορίων της ελάχιστης απαιτούμενης απόδοσης και της μέγιστης επιθυμητής αποτελεσματικότητας, κάτι βέβαια που στο Δημόσιο, συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα, εφαρμόζεται με μεγαλύτερες

20Λ.Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001, σ. 226-232

21Ν.Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2003, σ.113.

δυσκολίες. Πρέπει, ακόμα, η εκάστοτε αξιολόγηση να αντικατοπτρίζει την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων στο σύνολό της, χωρίς να περιορίζεται μόνο σε συγκεκριμένα, αποσπασματικά χρονικά διαστήματα²².

2.2.1. Στόχοι-Σχεδιασμός-Δυσκολίες-Αδυναμίες

Η αξιολόγηση μπορεί να έχει πολλαπλούς σκοπούς, συμπεριλαμβανομένης της διασφάλισης της σωστής απόδοσης και της διασφάλισης της πλήρους ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας ενός προϊόντος. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

1. Παρακινήστε τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την απόδοση,
2. Πρότυπο προαγωγής, συμμετοχή στην εκπαίδευση, αύξηση μισθού,
3. Έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών,
4. Έλεγχος, πειθαρχία, τιμωρία (Πατρώνας και Παυλάκης, 2011).

Βασικό και κύριο στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας, δηλαδή του τι πρέπει να επιτύχει και των βασικών αρχών στις οποίες βασίζεται. Αυτά είναι τα κύρια και θεμελιώδη στοιχεία του συστήματος γιατί αφενός καθιστούν σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση στην εταιρεία και αφετέρου ορίζουν το πλαίσιο μέσα από το οποίο όλα τα άλλα στοιχεία θα διαμορφώσουν το σύστημα όπως θέλει. να αξιολογηθούν τομείς απόδοσης, μέθοδοι αξιολόγησης, κόστος αξιολόγησης κ.λπ. (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς,2003:325).

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς,2003:

- ✓ τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση,
- ✓ τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες δηλαδή ποιος κάνει τι,
- ✓ το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας.

Οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων είναι:

²²Κωστούλας Γερολυμάτος – Βέλλιος, *Συστήματα αξιολόγησης για τον ελληνικό δημόσιο τομέα, διδακτορική διατριβή, Αθήνα, 2021, σ. 20-21*

- Να αξιολογεί τα επιτυγχανόμενα αποτελέσματα έναντι των αναμενόμενων.
- Να καθορίζει τυχόν αποκλίσεις ή αδυναμίες, έναντι των απαιτήσεων της θέσης σε γνώσεις, ικανότητες, συμπεριφορά και συνεργασία.
- Να εντοπίζει διορθωτικές ενέργειες που μπορεί να χρειάζονται, είτε σε σχέση με το άτομο είτε σε σχέση με την οργάνωση και το περιεχόμενο της εργασίας.
- Να εντοπίζει εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές ανάγκες.
- Να αξιολογεί τις δυνατότητες εξέλιξης και ανάληψης υψηλότερων ευθυνών.
- Να εξυπηρετεί την ανάπτυξη συντονισμένης και τεκμηριωμένης διαδικασίας προαγωγών, τοποθετήσεων και διαδοχής, για καλύτερη αξιοποίηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού και καλύτερη στελέχωση.
- Να συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων και άλλων συνεργατών.
- Να αποτελεί ένα μέσο «παρακίνησης» για παραπέρα προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης. (Κατσαλής και συνεργάτες, 2009). (Γκαβανόζη,2014:27)

Η αξιολόγηση της απόδοσης συνήθως συνεπάγεται την εξέταση συγκεκριμένων πτυχών της εργασίας ενός εργαζομένου. Αυτές οι διαστάσεις προέρχονται από ανάλυση εργασίας (jobanalysis) και σχετίζονται με ατομικές δεξιότητες που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε κάθε ικανότητα που περιλαμβάνεται στη δουλειά του (Στεργίου, 2009)

Ορισμένες από τις πιο συνηθισμένες δυσκολίες/προβλήματα σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση είναι οι εξής:

- ❖ Ο σχεδιασμός του συστήματος είναι ένα κρίσιμο μέρος για τη διασφάλιση ότι τα συστήματα λειτουργούν σωστά. Προβλήματα εμφανίζονται συχνά όταν τα συστήματα δεν έχουν σχεδιαστεί σωστά. Ο σχεδιασμός του συστήματος θα μπορούσε να βελτιωθεί εάν τα κριτήρια αξιολόγησης είναι αξιόπιστα και έγκυρα ή εάν η τεχνική είναι ακριβής. Ωστόσο, συχνά οι προϋστάμενοι χρησιμοποιούν αναξιόπιστες ή μη έγκυρες τεχνικές στις αξιολογήσεις τους, γεγονός που οδηγεί σε ανακριβείς κρίσεις.Η

υποστήριξη του στελέχους σε όλα τα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των κοινών προβλημάτων.

- ❖ Ακριβής ορισμός των παραγόντων προς αξιολόγηση: Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των παραγόντων που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, ως ενδεικτικοί της απόδοσης του εργαζομένου. Ο αυστηρός καθορισμός συγκεκριμένων παραγόντων είναι απαραίτητος για να μειωθεί στο ελάχιστο η επίδραση άλλων, άσχετων με την απόδοση ή μη αντιπροσωπευτικών παραγόντων. Όμως είναι πολύ δύσκολο να καθοριστούν οι σημαντικότεροι παράγοντες ανά θέση εργασίας.
- ❖ Γίνεται πολύς λόγος για το «μέλλον του ιστού». Τι σημαίνει αυτό για τον Ιστό όπως τον γνωρίζουμε και για τους ανθρώπους που τον χρησιμοποιούν; Συχνά οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι με το σύστημα αξιολόγησης. Ο μεγαλύτερος φόβος τους είναι ότι οι αξιολογητές θα είναι υποκειμενικοί στις εκτιμήσεις τους. Το κύριο πρόβλημα με τις αντιδράσεις των εργαζομένων στις αξιολογήσεις είναι οι προκαταλήψεις και οι διακρίσεις των ίδιων των αξιολογητών. Αλλά αυτό το πρόβλημα μειώνεται καθώς την επιχείρηση ή τον οργανισμό διαπερνά περισσότερη διαφάνεια και αξιοκρατία.

❖ Η πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στους διοικητικούς στόχους, επειδή τα αποτελέσματα που σχετίζονται με έναν τομέα του οργανισμού μπορεί να διαστρεβλώσουν τους υπόλοιπους. Μια πιο κοινή και τυπική προσέγγιση είναι η χρήση της αξιολόγησης για τον καθορισμό των αναγκών κατάρτισης και τη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να μπερδέψει τους υπαλλήλους και να τους κάνει δύσπιστους σχετικά με τη διαδικασία. Ο εργαζόμενος αναμένει ότι η αποζημίωση του θα βασίζεται στην αξιολόγησή του, γι' αυτό προσπαθούν να βάλουν τα δυνατά τους και να κρύψουν τις αδυναμίες

τους, γεγονός που μειώνει την αξιοπιστία των συμπερασμάτων σχετικά με τις ανάγκες τους για εκπαίδευση²³

Η αξιολόγηση όμως έχει κι αδυναμίες οι οποίες υποσκιάζουν την επιτυχή εφαρμογή των διάφορων μεθόδων, μερικές εκ των οποίων είναι οι εξής: ²⁴

- Υπάρχουν ασαφή πρότυπα όταν πρόκειται για το τι θεωρείται «κατάλληλη» συμπεριφορά. Αυτό μπορεί να δυσκολέψει το να γνωρίζει κανείς τι θεωρείται κατάλληλο και μπορεί να οδηγήσει στην κρίση των ανθρώπων με βάση τη συμπεριφορά τους αντί του χαρακτήρα τους. Το πρόβλημα με τα ασαφή πρότυπα αξιολόγησης είναι ότι η κλίμακα της αξιολόγησης είναι ανοιχτή σε ευρεία ερμηνεία. Διαφορετικοί άνθρωποι μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις για το τι συνιστά «καλή» απόδοση. Εφόσον οι περιγραφικές προτάσεις μπορούν να παρέχουν σαφήνεια για κάθε χαρακτηριστικό και βαθμό αξίας, θα πρέπει να περιλαμβάνονται σε οποιαδήποτε περιγραφή.

- Το φαινόμενο της επισκίασης ή φωτοστέφανου (Halo effect). Αυτό σημαίνει ότι η βαθμολόγηση ενός υφισταμένου για ένα χαρακτηριστικό (π.χ. «τα πάει καλά με τους άλλους») επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτός βαθμολογείται για κάποιο άλλο χαρακτηριστικό (π.χ. «ποσότητα παραγόμενου έργου»). Και μόνο η συνειδητοποίηση αυτού του κινδύνου αποτελεί μεγάλο βήμα για την αποφυγή του.

- Κεντρική τάση. Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στην τάση να βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι με τον μέσο όρο. Η κατάταξη των εργαζομένων, αντί για τη βαθμολόγησή τους, μπορεί να οδηγήσει στην εξάλειψη αυτού του προβλήματος.

- Αυστηρότητα ή επιείκεια. Μερικοί αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν όλους τους εργαζομένους τους με χαμηλούς ή με υψηλούς βαθμούς. Και σε αυτή την περίπτωση η λύση μπορεί να δοθεί μέσα από την κατάταξη των εργαζομένων ώστε να διακρίνονται οι κακές από τις καλές αποδόσεις.

- Προκατάληψη. Η προκατάληψη αναφέρεται στην τάση να επιτρέπουμε ώστε ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι η ηλικία, η φυλή και το φύλο, να επηρεάζουν την αξιολόγηση που τους γίνεται. Είναι,

23(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς,2003:353)

24(Τερζίδης, 2004):

λοιπόν, αναγκαίο να εκπαιδεύονται οι βαθμολογητές για να επιστρατεύουν την αντικειμενικότητά τους κατά τη βαθμολόγηση των υφισταμένων τους.

Οι αδυναμίες της αξιολόγησης και τα προβλήματα δυσaráσκείας που πολλές φορές δημιουργεί έχουν ωθήσει κάποιους θεωρητικούς να προτείνουν τη χρησιμοποίησή της μόνο για τον εντοπισμό των ακραίων περιπτώσεων, δηλαδή των εξαιρετικών υπαλλήλων, που θα πρέπει να προωθηθούν, και των ανεπαρκών υπαλλήλων, που η εργασιακή τους σχέση θα πρέπει να επανεξετασθεί.²⁵

2.2.2. Μέθοδοι αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων εξυπηρετεί διάφορους σκοπούς, επομένως δεν έχει επικρατήσει ακόμη μια προσέγγιση που ταιριάζει σε όλους²⁶. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να επιλέγουμε τις καλύτερες μεθόδους αξιολόγησης και να εκπαιδεύουμε τους επόπτες πώς να τις χρησιμοποιούν προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα.²⁷

Τα περισσότερα από τα μέτρα αποτελεσματικότητας που χρησιμοποιούνται σήμερα μπορούν να χωριστούν σε αντικειμενικά και υποκειμενικά. Οι αντικειμενικές μέθοδοι είναι οι κλασικές μέθοδοι που βασίζονται σε αποτελέσματα και είναι περισσότερο εφαρμόσιμες στους εργαζόμενους στην παραγωγή, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των τάσεων, των συμπεριφορών ή των αποτελεσμάτων. Στην πράξη, ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά (ποσοτικά) όσο και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια.²⁸

Αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αντικειμενικής αξιολόγησης μετρούν αριθμητικά την απόδοση των εργαζομένων, όπως το ποσό της απόδοσης που επιτυγχάνει ένας εργαζόμενος, ο αριθμός των απουσιών ή άλλοι αριθμητικοί δείκτες που δείχνουν πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ένας εργαζόμενος ολοκληρώνει μια συγκεκριμένη εργασία. Υπάρχουν πέντε βασικές μέθοδοι αξιολόγησης που βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια:

25Χατζηπαντελή, 1999)(Ντούρας, 2015:36-37).

26(Ζαβλάνος, 2002)

27(Smith, 2001) (Douras, 2015: 29).

28Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:334

1. Μέθοδοι μέτρησης της παραγωγής
2. Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες
3. Προσωπικά στοιχεία εργαζόμενου
4. Μετρήσεις αποτελεσματικότητας
5. Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:335-337).

Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι μέθοδοι υποκειμενικής αξιολόγησης βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση και είναι περισσότερο ποιοτικές παρά ποσοτικές. Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού δίνουν μεγάλη έμφαση στην υποκειμενική αξιολόγηση. Η πιο συνηθισμένη κατάσταση είναι όταν ο άμεσος προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση του υφισταμένου. Σε αντίθεση με τις αντικειμενικές μεθόδους, οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ακόμη και αν δεν παράγεται φυσικό μετρήσιμο προϊόν. Χρησιμοποιούνται υποκειμενικές μέθοδοι για τη μέτρηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της εργασιακής απόδοσης. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικοί τύποι υποκειμενικών μεθόδων. Οι υποκειμενικές μέθοδοι χωρίζονται κυρίως σε συγκριτικές μεθόδους και εκτιμήσεις που σχετίζονται με απόλυτα πρότυπα απόδοσης.

Οι συγκριτικές μέθοδοι είναι οι τρεις παρακάτω:

- Κατάταξη(Ranking)
- Κατάταξη σε ζευγάρια
- Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής(ForcedChoice).

Στην αξιολόγηση με βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης(PerformanceStandards) ανήκουν οι τέσσερις παρακάτω τεχνικές:

- Γραφικές Κλίμακες Κατάταξης(GraphicRatingScales)
- Σταθμισμένος Κατάλογος(Checklists)
- Κρίσιμαπεριστατικά(CriticalIncidentMethod)

- Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally anchored ratings scales-B.A.R.S.-και Behavioural Observation Scales-B.O.B.S.) (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003:337-343).

Μερικές συνήθεις μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων είναι:

- Κέντρα Αξιολόγησης: Χρησιμοποιούν ποικίλες μεθόδους (τεστ, συνεντεύξεις, παιχνίδια ρόλων, κ.λπ.) για να αξιολογήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων και να λάβουν αποφάσεις.

- Τεστ: Γνωστική ικανότητα (μνήμη, αντίληψη, λογική, λήψη αποφάσεων κ.λπ.), προσωπικότητα (ευσυνειδησία, συνέπεια, εξωστρέφεια κ.λπ.), συναισθηματική νοημοσύνη (ικανότητα κατανόησης των αναγκών των άλλων), ειδικές γνώσεις που απαιτούνται για την εργασία, και τα λοιπά.

- Δομημένη συνέντευξη (συνήθως γίνεται από τον επόπτη)

- Λίστα ελέγχου συμπεριφοράς (Οι αξιολογητές εξετάζουν θετικές ή αρνητικές συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που μπορεί να εμφανίσουν οι εργαζόμενοι σε μια συγκεκριμένη εργασία)

- Δείγματα εργασίας και προσομοιώσεις

- Μέθοδος αξιολόγησης 360ο (ο εργαζόμενος αξιολογείται από προϊστάμενο, υφιστάμενο, παρόμοια ιεραρχία, πιθανώς πελάτη/εξωτερικό συνεργάτη)

- Αρχεία επιτευγμάτων²⁹

Οι αξιολογήσεις ολοκληρώνονται συνήθως σε συνεντεύξεις αξιολόγησης, κατά τις οποίες οι επόπτες και οι προϊστάμενοί τους επανεξετάζουν την αξιολόγηση και αναπτύσσουν ένα σχέδιο για τη διόρθωση των αδυναμιών και την ενίσχυση των δυνατών σημείων³⁰

Στην περίπτωση της αποτυχίας και της ανάλυσης των αιτίων της, η εστίαση θα πρέπει να είναι στην αποτελεσματική συμπεριφορά και εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου και όχι στα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Το πνεύμα της συζήτησης θα πρέπει να είναι εποικοδομητικό ώστε ο εργαζόμενος

²⁹Στέργιου, 2009.

³⁰(Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

να αναγνωρίζει τα λάθη και να εντοπίζει ενέργειες και ενέργειες που πρέπει να κάνει στο μέλλον, ώστε να μαθαίνει από αυτά και να μην τα επαναλαμβάνει³¹

Σκοπός της συνέντευξης αξιολόγησης είναι:

- ◆ Να εντοπίσει ο εργαζόμενος τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.
- ◆ Να αντιληφθεί τι ακριβώς ζητιέται από αυτόν.
- ◆ Να πάρει αναπληροφόρηση για την εργασία του.
- ◆ Να εντοπιστούν τα προβλήματα και τα εμπόδια.
- ◆ Να βρεθούν και να συμφωνηθούν λύσεις.
- ◆ Να μπου στόχοι για την επόμενη περίοδο

2.2.3. Πλεονεκτήματα αξιολόγησης

Οι εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από την εφαρμογή μιας διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης με πολλούς τρόπους³²

Μερικά από τα οφέλη είναι τα εξής:

- Σαφής ορισμός του προτύπου, ευθυγραμμισμένος με τους στόχους της εταιρείας, για διευκόλυνση της εφαρμογής του.
- Οι εργαζόμενοι βρίσκουν ότι η καλή απόδοση αναγνωρίζεται και ανταμείβεται.
- Ικανοποίηση των εργαζομένων όταν οι εισφορές των εργαζομένων αποτιμώνται και αναγνωρίζονται.
- Η αυτογνωσία του εργαζομένου, μέσω της οποίας μπορεί να εντοπίσει τις δικές του δυνατότητες και περιορισμούς, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητά του και διασφαλίζοντας την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.
- Ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης ώστε να μπορούν να κάνουν προτάσεις για τη βελτίωση της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας.

31(Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010, Δούρας, 2015: 36). .

32(Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

- Προσδιορίζονται και καλύπτονται τα κενά ανάπτυξης και κατάρτισης.
- Διευκολύνεται ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας και η πρόοδος.
- Εκφράζονται και επιλύονται τα προβλήματα και τα παράπονα.
- Καταλαβαίνουν οι εργαζόμενοι ποιες συμπεριφορές εκτιμά η επιχείρηση³³

Ο Larson (1984) θεώρησε ότι η αξιολόγηση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος οποιουδήποτε συστήματος ελέγχου και διαχείρισης επιχειρήσεων, επειδή παρέχει πληθώρα ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων σχετικά με την εργασιακή συμπεριφορά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παροχή ανατροφοδότησης σε υπαλλήλους και διευθυντές καθώς και στην Ανάπτυξη της εταιρείας.

Οι Dubinsky & Mattson (1979), Jaworski et al (1993), Babakus et al (1996), Cotton & Tuttle (1986) έδειξαν στην έρευνά τους ότι το πιο καταλυτικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι η μείωση των αμφιβολιών των εργαζομένων και της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος μπορεί να είναι ενήμερος για την ποιότητα της απόδοσής του σε σύγκριση με τους συναδέλφους του, να ελέγξει τη συμβατότητα των φιλοδοξιών του με τις πολιτικές και τους στόχους της εταιρείας και να ξαναχτίσει την εξέλιξή του στο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Στο εξωτερικό, αλλά αρκετές φορές στην Ελλάδα, η αξιολόγηση σχετίζεται με δίκαιη κατανομή μισθών, αυξήσεων, αδειών, προαγωγών. Με άλλα λόγια, είναι μια εφαρμογή ανταμοιβής συμπεριφοράς ή αρνητικής ενίσχυσης, ωστόσο, σύμφωνα με τη θεωρία κινήτρων, αυτό έχει αμφιλεγόμενα αποτελέσματα, ειδικά σε κοινωνίες όπου η κοινωνική πολιτική δεν έχει πολλά περιθώρια. Πιστεύουμε ότι η αξιολόγηση μπορεί να περιοριστεί σε έννοιες όπως η επαγγελματική αυτοεκτίμηση και ικανοποίηση, η επαγγελματική ολοκλήρωση και το κοινωνικό κύρος, αντιμετωπίζοντας τον εργαζόμενο ως προσωπικότητα και όχι απλώς ως μονάδα παραγωγής.

Ίσως η πιο σημαντική εφαρμογή και πρωταρχικός σκοπός της αξιολόγησης είναι η εκπαίδευση και εκπαίδευση των εργαζομένων. Εάν θέλαμε

33(Μπάτσιος,2013:16).

να αντιπροσωπεύσουμε το στάδιο ανάπτυξης μιας εταιρείας, θα τεκμηριώναμε τις ακόλουθες διαδικασίες:

Αναλυτικά αρχεία εργαζομένων της εταιρείας (οργανόγραμμα). Σε αυτό το στάδιο, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας λεπτομερής κατάλογος εργαζομένων με σύντομη περιγραφή του βαθμού και της θέσης εργασίας τους.

Στο δεύτερο στάδιο, είναι απαραίτητη η διεξαγωγή συνεντεύξεων, η διανομή ερωτηματολογίων και η διεξαγωγή συμμετοχικών παρατηρήσεων στο χώρο εργασίας. Τα παραπάνω εργαλεία παρέχονται συνήθως από πολλούς αξιολογητές στα πιο έμπειρα στελέχη της εταιρείας και επίσης σε μεσαίου επιπέδου υπαλλήλους για να τεκμηριώσουν τα καθήκοντα, τις ευθύνες για κάθε εργασία και να καθορίσουν το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης, το υψηλότερο δυνατό και μέσο επίπεδο ή τις προσδοκίες της συμπεριφοράς του.

Με βάση τα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία που θα συγκεντρωθούν, καταγράφεται αναλυτικά η αναμενόμενη συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία και υπολογίζονται τα κριτήρια για την αναμενόμενη απόδοση.

Δείχνει τις πιθανές ελλείψεις ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορα επίπεδα της εταιρείας.

Αξιολογούν τις εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων, περιγράφουν τις ανάγκες και τις αδυναμίες τους και υποδεικνύουν τους εκπαιδευτικούς στόχους.

Καθορίζουν την εκπαιδευτική διαδικασία, το ανθρώπινο και το φυσικό πλαίσιο που απαιτείται για την προετοιμασία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ο ορισμός της εκπαιδευτικής τεχνολογίας δίνει έμφαση σε εξατομικευμένες και πολυαισθητηριακές εκπαιδευτικές τεχνικές. Παρέχει εκπαίδευση εντός και εκτός ωραρίου. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης αξιολογούνται από εξωτερικούς ειδικούς και διαπιστώνεται εάν ικανοποιούνται οι ανάγκες που προκύπτουν από την αρχική αξιολόγηση του εργαζομένου.

Είναι ολοένα και πιο σαφές ότι η αξιολόγηση πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των σύγχρονων εταιρειών για την επίτευξη αλλαγής και ευελιξίας μέσω της δια βίου μάθησης. Αυτό υπερβαίνει την αρχική ιδέα της αξιολόγησης της συμπεριφοράς, η οποία τη συνέδεσε με τον έλεγχο και την αύξηση της

παραγωγής. Σαφώς, αυτή η προσπάθεια που ολοκληρώθηκε με την εκπαίδευση είναι χρονοβόρα και δαπανηρή, και οι μικρές εταιρείες δεν μπορούν εύκολα να τις εφαρμόσουν όλες. Όμως τα οφέλη είναι πολλαπλασιαστικά και μακροπρόθεσμα³⁴

2.2.4. Μειονεκτήματα αξιολόγησης

Σύμφωνα με την Piggot-Irvine (2003), οι αξιολογήσεις μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον εάν δεν είναι αρκετά δομημένες και συστηματικές. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για μια χώρα όπως η Ελλάδα, της οποίας η επιχειρηματική κουλτούρα, όπου υπάρχει, βασίζεται περισσότερο στις κοινωνικο-συναισθηματικές σχέσεις των εργαζομένων στη γραφειοκρατική ιεραρχία των καθηκόντων και όπου υπάρχει έντονη αλληλεπικάλυψη καθηκόντων. Στη χώρα μας, η αξιολόγηση έχει εγγενή αρνητική χροιά και συνδέεται με την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων, ενώ η πολιτική ελέγχου περιεχομένου είναι ξεπερασμένη και ξεπερασμένη. Επιπλέον, πολλά από τα λάθη των εργαζομένων και η φαινομενική αποτυχία των επιλογών τους οφείλονται σε λανθασμένες θεσμικές δομές και εγγενή χαρακτηριστικά της εταιρείας.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία με πολλά προαπαιτούμενα και ξεκάθαρους στόχους. Εάν κατακερματιστεί και αποσυνδεθεί από την κουλτούρα του οργανισμού, την ιδιαιτερότητα των εργαζομένων του, τη φύση της αλυσίδας παραγωγής, τις ανάγκες των καταναλωτών και την κοινωνική πραγματικότητα, έχει τη δυνατότητα να χάσει την αξία του και να γίνει είτε ρουτίνα είτε εργαλείο. Πίεση εργοδότη στο αφεντικό. Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν είναι πανάκεια. Η χρήση του, όσο συστηματική κι αν είναι, δεν μπορεί να εξαλείψει άμεσα τις οργανωτικές δυσλειτουργίες και τις μη δοκιμασμένες πολιτικές που ταλαιπωρούν την επιχείρηση για τόσο καιρό. Η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αντικειμενικότητα του αξιολογητή, την ενέργεια των κριτηρίων, την ίδια την προσωπικότητα και τη σύνεση που επιβάλλεται: το τελικό στάδιο της αξιολόγησης είναι μια εξατομικευμένη συνέντευξη με τον αξιολογητή, όχι τυχαία, κατά την οποία λεπτομερής Εξήγηση και συζητήστε τις αδυναμίες των

34(Παπάνης και Ρόντος, 2007).

εργαζομένων, συνεργαστείτε για να αναπτύξετε στρατηγικές για βελτίωση και αναθεωρήστε λιγότερο λειτουργικές συμπεριφορές. Εάν ο αξιολογητής είναι παθιασμένος ή κάνει κρίσεις με βάση προσωπική εμπειρία, αόριστους στόχους και υποκειμενικούς παράγοντες, η αξιολόγηση θα έχει αρνητικά αποτελέσματα. Εφόσον αναφερόμαστε κυρίως στην ελληνική νοοτροπία, είναι η άποψη του συγγραφέα ότι η χάρη και η καλή θέληση πρέπει να συνδυάζονται με τον αχαλίνωτο χαρακτήρα, την καθιερωμένη δικαιοσύνη και κυρίως τη σταθερότητά τους. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να γνωρίζουν εκ των προτέρων τα μέτρα που καθορίζουν την εργασιακή τους κατάσταση.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το φαινόμενο άλω (Halo Effect) (Guilford, 1954), δηλαδή η τάση να αντιλαμβανόμαστε τους ψεύτικους υπαλλήλους ως αποτελεσματικούς και αποτελεσματικούς, είναι πρωτίστως ένας κίνδυνος που ενέχουν οι κρίσεις. Φαινόμενο οικειότητας (Dorrlganger Effect) Ο αξιολογητής προβάλλει παραμόρφωση της βαθμολογίας. Στην πραγματικότητα, η έρευνα δείχνει ότι οι λευκοί βαθμολογητές βαθμολογούν συστηματικά τους λευκούς υφισταμένους υψηλότερες και χαμηλότερες βαθμολογίες έγχρωμων ή ξένων υφισταμένων. Η εξήγηση αυτού του φαινομένου βρίσκεται στις αλλαγές στα χαρακτηριστικά της εντός ομάδας. Ο Σερίφ επιβεβαίωσε στα πειράματά του ότι τα μέλη της ίδιας ομάδας έχουν μη ρεαλιστικές απόψεις για τις σχέσεις τους, υπερβάλλοντας ενεργά τις κρίσεις τους για τα δικά τους επιτεύγματα και υποτιμώντας άτομα που δεν ανήκουν στην ίδια ομάδα.

Το φαινόμενο Veblen (Dotfam, 1961) περιγράφει την τάση των αξιολογητών να επιλέγουν διάμεσες αξίες στις κρίσεις τους από φόβο μήπως υποτιμήσουν ή υπερεκτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Φυσικά, στην Ελλάδα η κατανομή των τιμών είναι συνήθως θετικά καμπυλωμένη: επειδή οι κοινωνικο-συναισθηματικές σχέσεις είναι κρίσιμες, οι αξιολογητές τείνουν να δίνουν καλούς βαθμούς στους εργαζόμενους. Τελικά, είναι γνωστό ότι οι παραστάσεις των Ελλήνων βασίζονταν κυρίως στο φιλότιμο, ωστόσο πρόκειται για μια έννοια αμέτρητη, ασταθής και απρόβλεπτη. Σε όλες τις περιπτώσεις, οι βαθμολογητές πρέπει να αποφεύγουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά και να κρίνουν μόνο τη συμπεριφορά παρά την προσωπικότητα³⁵

35(Παπάνης και Ρόντος, 2007).

2.3. Ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στην τρέχουσα επιχειρησιακή κατάσταση και στην ανάπτυξη μεθόδων διαχείρισης προσωπικού.

Με τη νέα ανάπτυξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τις νέες απαιτήσεις των εργασιακών σχέσεων, έχουν προκύψει νέες προοπτικές και είναι επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας ενός νέου συστήματος αξιολόγησης.

Οι βασικές αρχές που διέπουν το έ αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης είναι:

- ✓ Θέσπιση κριτηρίων αξιολόγησης που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των σύγχρονων εργασιακών σχέσεων, ώστε να αξιολογούνται συνολικά οι επαγγελματικές προοπτικές του αξιολογητή και οι τρέχουσες επιδόσεις του.
- ✓ Εξαγωγή πληροφοριών για την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη συστηματική ανάλυση της ανάπτυξης προγραμμάτων και της χρήσης του συστήματος.
- ✓ Οι αξιολογήσεις απόδοσης αφορούν όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως βαθμού ή θέσης.
- ✓ Ο αξιολογούμενος υποχρεούται, αλλά και του δίνεται η δυνατότητα, να συμμετέχει σε όλα τα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης.
- ✓ Εξυπηρετεί στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και στον εντοπισμό, την ανάπτυξη και αξιοποίηση των διευθυντικών στελεχών.
- ✓ Ο διαχωρισμός κάθε δελτίου αξιολόγησης σε δύο μέρη:
 - Το πρώτο μέρος αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης, εστιάζοντας σε εκείνα τα κριτήρια που θεωρούνται τα πιο σημαντικά και κρίσιμα για να επηρεάσουν την απόδοση του αξιολογούμενου.
 - Το δεύτερο μέρος πραγματεύεται την εκμετάλλευση εγκλημάτων. Σε αυτό το μέρος, προσπαθήστε να περιγράψετε/σκιαγραφήσετε τις ικανότητες κάθε εργαζόμενου και να καθορίσετε το μέλλον του εντός της τράπεζας.
- ✓ Η λεπτομερής ανάλυση των κριτηρίων διασφαλίζει μια ενιαία προσέγγιση της αξιολόγησης, καθώς και μια κοινή άποψη, οπότε ο κάθε κριτής δεν δίνει τη δική του ερμηνεία.
- ✓ Έλεγχος των κριτών μέσω της παρακολούθησης συνεχώς ολόκληρης τη διαδικασίας αξιολόγησης και τη συνάφειά της με τη συνολική απόδοση κάθε

χώρου εργασίας. Το αν η κρίση του αξιολογητή είναι σωστή ή όχι θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στη δική του κρίση ως στέλεχος.

Προκειμένου να μην παρατηρηθεί το φαινόμενο της συσσώρευσης των περισσότερων κριτικών στην κατηγορία «άριστα» (κάτι που ίσχυε μέχρι σήμερα), εισήχθη μια λογική «ποσοστιαία κατανομή» των κριτικών, σύμφωνα με την οποία οι κριτικές πρέπει να διακρίνουν ξεκάθαρα τις κριτικές και τις κριτικές και παρέχουν μια αξιόπιστη σειρά κατάταξης, για την οποία μπορεί να γίνει στατιστική ανάλυση³⁶

«Οι βασικές αποφάσεις για την επιλογή του τύπου αξιολόγησης πρέπει να στηρίζονται στα χαρακτηριστικά που έχει μία σύγχρονη αποτελεσματική αξιολόγηση. Μέσω αυτών των χαρακτηριστικών θα επιτύχει η κάθε επιχείρηση την άριστη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα/αμεροληψία, η συγκρισιμότητα και η συνάφεια με τη θέση» (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς,2003:352).

Η αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων απαιτεί ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι:

- ◆ Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους.
- ◆ Ευθυγραμμισμένο, ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης(μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον, κ.λ.π.).
- ◆ Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους.
- ◆ Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό με την έννοια ότι θα είναι ικανό να προσδιορίζει με σαφήνεια τις διαφορές των επιδόσεων διαχρονικά για έναν εργαζόμενο ή μεταξύ εργαζομένων στην ίδια χρονική περίοδο.
- ◆ Εστιασμένο με την έννοια ότι για κάθε υπευθυνότητα του εργαζομένου, προσδιορίζονται στόχοι και αποτελέσματα και εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης-ανάπτυξης.
- ◆ Αποδοτικό με την έννοια ότι η σχέση του κόστους διαχείρισής του (ανθρωποώρες, υλικά, αρχεία, κ.λ.π.) με τα οφέλη του θα είναι η επιθυμητή(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς,2003:322-323).

36(Μπιτσάνη, 2004: 248-249).

«Γενικά, η αποτελεσματικότητα κάθε συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι το θεωρούν ακριβές, δίκαιο και χρήσιμο. Πέρα των ανωτέρω, σύμφωνα με τον Demtke (2007), η αποτίμηση των ικανοτήτων του προϊσταμένου, που σχετίζονται με την αξιολόγηση του προσωπικού, είτε από το ίδιο το προσωπικό, είτε μέσω της αυτοαξιολόγησης, είτε μέσω της εποπτικής αξιολόγησης αναδεικνύει τυχόν προβλήματα και παρακινεί τον αξιολογητή προς μια αμερόληπτη και αντικειμενική αξιολόγηση» όπως αναφέρει ο Σοφιανόπουλος(2014, σελ.23).

Στην πραγματικότητα, η διαδικασία αξιολόγησης είναι πολύ σημαντική τόσο για τις εταιρείες όσο και για τους οργανισμούς γιατί, εάν εφαρμοστεί σωστά, παρέχει την ευκαιρία να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να εξελιχθούν. Επίσης, παίζει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση, ανάπτυξη και ανάπτυξη εταιρειών και οργανισμών, καθώς και στη βελτίωση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, ειδικά όταν λαμβάνονται υπόψη οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

Μέσω της πρωτογενούς χρήσης των αξιολογήσεων των εργαζομένων, παρατηρήστε την άμεση σχέση των δραστηριοτήτων με την προσέλκυση και την εκπαίδευση εργαζομένων. Επομένως, μια αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί πάντα να βασίζεται στην αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης, με αποτέλεσμα την αποτελεσματική πρόσληψη και την αποτελεσματική εκπαίδευση νέων εργαζομένων.

Ένα σύστημα αξιολόγησης αποτελούμενο από χαρακτηριστικά όπως σαφήνεια, πληρότητα, αποτελεσματικότητα, αξιοπιστία κ.λπ., αποδεκτό από όλες τις αξιολογήσεις και σχεδιασμένο σύμφωνα με τα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε εταιρείας και οργανισμού, θα είναι χρήσιμο εργαλείο επιτυχίας και αποτελεσματικότητας.

Επομένως, η ανάπτυξη και η λειτουργία ενός συστήματος αξιολόγησης είναι ανεξάρτητη από στοιχεία όπως πληροφορίες για το σκοπό της αξιολόγησης (γιατί η αξιολόγηση), τον προσδιορισμό της απόδοσης της αξιολόγησης και τα κριτήρια στα οποία βασίζεται (ποια αξιολόγηση).), προσδιορισμός απόδοσης (τρόπος αξιολόγησης) και, τέλος, σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης.

Επομένως, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι για την αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων σε μια εταιρεία ή οργανισμό, είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί και να κατανεμηθεί σωστά το σύστημα

αξιολόγησης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και η διαχείριση του συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να έχει θετική στάση απέναντι στους εργαζόμενους. Η διαδικασία είναι αποκεντρωμένη τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και από την πλευρά του εργοδότη προκειμένου να είναι σε θέση να αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα και για τα δύο μέρη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

3.1 Ιστορική αναδρομή

Από την ίδρυση του Ελληνικού Κράτους (1830), οι εκάστοτε κυβερνήσεις υιοθέτησαν μια σειρά εθνικών σχεδίων προς την κατεύθυνση της εφαρμογής του νέου δημόσιου μάνατζμεντ, στην προσπάθειά τους να προσαρμόσουν την πολιτική τους, σε όσα επιτάσσει η διεθνής πραγματικότητα. Πραγματοποιήθηκαν πολλές μεταρρυθμίσεις στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, οι οποίες, επειδή δεν έχαιραν της αποδοχής και της συναίνεσης του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος, δεν έφεραν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα³⁷.

Σε αυτό το σημείο παρουσιάζεται μια συνοπτική ιστορική αναδρομή σχετικά με την αξιολόγηση των υπαλλήλων στην ελληνική δημόσια διοίκηση από το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και ύστερα. Οι σημαντικότερες μεταρρυθμίσεις, μαζί με τις καινοτομίες που αυτές εισήγαγαν, παρεντίθενται χρονολογικά³⁸

1951:

Η πρώτη προσπάθεια, μετά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο για την κωδικοποίηση της υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων έγινε με το νόμο 1811 του 1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων». Σύμφωνα με αυτόν η κάθε υπηρεσία τηρούσε ατομικό φάκελο για κάθε υπάλληλο, στον οποίο περιέχονταν στοιχεία σχετικά με το ήθος, τη νομιμοφροσύνη, την υπαλληλική ποιότητα και ικανότητά του. Οι προϊστάμενοι συνέτασσαν κάθε έτος εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων, βάσει των οποίων κρινόταν η προαγωγή τους. Τα κριτήρια αξιολόγησης ήταν το ήθος, η διοικητική και επιστημονική ικανότητα, η πρωτοβουλία και η αφοσίωση στο καθήκον.

1977:

Ο πρώτος μεταπολιτευτικός κώδικας σχετικά με την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων ήταν το προεδρικό διάταγμα 611 του

37Α.Μανασίδου, *Η Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων: η Περίπτωση της Ελληνικής Αστυνομίας*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2016, σ.8.

38 Σοφιανόπουλος, 2014

1977 το οποίο δεν τροποποίησε ουσιαστικά αυτά που προέβλεπε ο νόμος του 1951 για την αξιολόγηση. Στο προεδρικό διάταγμα αυτό προβλεπόταν για κάθε έτος η σύνταξη «Εκθέσεως ουσιαστικών προσόντων» για τους υπαλλήλους.

1983-84:

Με το νόμο 1400 του 1983 «Τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων» προβλέφθηκε η έκδοση προεδρικού διατάγματος προκειμένου να καθορισθεί νέο σύστημα αξιολόγησης των προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων. Το προεδρικό διάταγμα αυτό ήταν το 581 του 1984 και προέβλεπε αξιολόγηση βάσει ουσιαστικών προσόντων τα οποία ήταν η επαγγελματική κατάρτιση, το υπηρεσιακό ενδιαφέρον, η ποιοτική και η ποσοτική απόδοση, η πρωτοβουλία, η διοικητική ικανότητα, η συνεργασία και η συμπεριφορά προς τους πολίτες. Η βαθμολόγηση γινόταν σε κλίμακα των πέντε διαβαθμίσεων, από την «ασυνήθιστη» (εξαιρετική) έως την εντελώς ανεπαρκή επίδοση. Ανάμεσα στις σημαντικές καινοτομίες που εισήχθησαν τότε, ήταν και η διενέργεια δύο συνεντεύξεων ετησίως μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, η αυτοαξιολόγηση και το δικαίωμα της ένστασης.

1991-92:

Ο νόμος 1943 του 1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» και το επακόλουθο προεδρικό διάταγμα 318 του 1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των ν.π.δ.δ» περιείχαν πολλές νέες διατάξεις σχετικά με την αξιολόγηση του προσωπικού. Πολλές από τις διατάξεις αυτές ισχύουν μέχρι και σήμερα³⁹.

Προβλέπεται ότι οι υπάλληλοι αξιολογούνται από τους άμεσα προϊστάμενους τους, ενώ υπάρχει διάταξη η οποία καθιστά πειθαρχικό παράπτωμα, την αδικαιολόγητα αυστηρή ή επιεική αξιολόγηση του αξιολογητή. Η βαθμολόγηση διεξάγεται από δύο αξιολογητές: Ο πρώτος αξιολογητής, είναι ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου, ενώ ο δεύτερος είναι ο έμμεσος

39 Ντούρας, Α.(2015), Συστήματα Αξιολόγησης των στελεχών στις οικονομικές μονάδες του δημόσιου ή/και του ιδιωτικού τομέα, Διατριβή, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Αθήνα

προϊστάμενος. Οι βαθμοί κυμαίνονται από 1 έως 10. Οι ακραίες βαθμολογίες απαιτούν ειδική αιτιολογία, την οποία εξετάζει η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.

Για πρώτη φορά εισάγεται η υποχρέωση στοχοθεσίας από τους προϊσταμένους των Διευθύνσεων και των Τμημάτων. Η εκπλήρωση των στόχων καθορίζει τη βαθμολογία στο αντίστοιχο κριτήριο. Προαιρετικά μπορεί να πραγματοποιηθεί συνέντευξη του υπαλλήλου από τον πρώτο αξιολογητή, ώστε να συζητηθούν από κοινού τρόποι βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου και της οργανικής μονάδας. Υπάρχει η πρόβλεψη της αυτοαξιολόγησης για τον υπάλληλο η οποία, δεν επηρεάζει τη βαθμολογία, αλλά αποτελεί ένα βοηθητικό στοιχείο για τους αξιολογητές. Τέλος, προβλέπεται το δικαίωμα της ένστασης του αξιολογούμενου ενώπιον του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου.

1999:

Ο νόμος 2683 του 1999 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις» αντικατέστησε τον προηγούμενο υπαλληλικό κώδικα (νόμος 1811 του 1951). Σχετικά με την αξιολόγηση των υπαλλήλων, ο νόμος όριζε ότι τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει τριών αρχών: την αμεροληψία, την επαγγελματική ικανότητα και την αποδοτικότητά του υπαλλήλου.⁴⁰

2004:

Με το νόμο 3230 του 2004 εισήχθη στη διαδικασία της αξιολόγησης το σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων. Ο νόμος όρισε τη διαδικασία καθορισμού στόχων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα προς τα κατώτερα. Η διαδικασία συντονίζει τους στρατηγικούς σκοπούς του κάθε οργανισμού με τους επιχειρησιακούς στόχους και τα δράσεις που εκτελούνται στα κατώτερα επίπεδα. Η όλη διαδικασία είναι συνεχώς ανατροφοδοτούμενη στα διάφορα

40 Παπάνης Ε. και Ρόντος Κ.(2007), «Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων», Ελληνική Κοινωνική Έρευνα, http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html (προσπέλαση, 16-01-2019)

επίπεδα και προβλέπει παρακολούθηση και επικαιροποίηση των στόχων με συγκεκριμένες διαδικασίες. Ο

νόμος επίσης ορίζει δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για την παρακολούθηση της επίτευξης των τιθέμενων στόχων.

2007:

Το 2007 εκδόθηκε νέος υπαλληλικός κώδικας με το νόμο 3528, ο οποίος προέβλεπε νέες διαδικασίες για την αξιολόγηση οι οποίες θα ενεργοποιούνταν μέσω της έκδοσης προεδρικού διατάγματος, το οποίο όμως δεν εκδόθηκε ποτέ.

2014:

Με το νόμο 4250 του 2014 τροποποιήθηκε το πλαίσιο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Βασικές τροποποιήσεις του ήταν η πρόβλεψη ποσοτώσεων στην κλίμακα βαθμολόγησης των υπαλλήλων, η μείωση του αριθμού των αξιολογητών και η μεταβολή στη διαδικασία εξέτασης των ενστάσεων.

Η ποσόστωση θεσμοθετήθηκε για να αντιμετωπίσει την υπερβολική επιείκεια που επιδείκνυαν οι αξιολογητές κατά την αξιολόγηση. Παρατηρούνταν δηλαδή γενικά σε όλο το δημόσιο τομέα υπερβολικά μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων που βαθμολογούνταν με υψηλούς βαθμούς. Συγκεκριμένα για τη ποσόστωση ο νόμος προέβλεπε ότι μόνο μέχρι το 25% των υπαλλήλων μπορούσε να βαθμολογηθεί με άριστα από 9 έως 10 και ότι υποχρεωτικά το 15% των υπαλλήλων έπρεπε να βαθμολογηθεί με τη χαμηλή βαθμολογία από 1 έως 6. Για τους προϊσταμένους Τμημάτων και Διευθύνσεων το ανώτατο ποσοστό βαθμολόγησης με βαθμούς 9 ή 10 καθορίστηκε στο 70%. Ο επιμερισμός των ποσοστών ανά κλίμακα βαθμολόγησης πραγματοποιείται ανά Γενική Διεύθυνση με απόφαση του προϊσταμένου της.

Την αξιολόγηση πλέον την διενεργεί ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας από αυτήν που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, και όχι ο άμεσος προϊστάμενος ο οποίος πλέον είναι εισηγητής στον αξιολογητή. Ενστάσεις μπορούν να υποβληθούν εφόσον ο μέσος όρος βαθμολογίας είναι μικρότερος από 6. Αυτές εξετάζονται από την Ειδική

Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία συγκροτείται από τρεις προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων.⁴¹

3.1.α. Νομική κατοχύρωση συστήματος αξιολόγησης

Η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα, καθίσταται ένα ζήτημα σημαντικό με ποικίλες διαστάσεις, καθώς είναι γεγονός πως μια από τις αιτίες της οικονομικής κρίσης αναδείχθηκαν τα προβλήματα και οι αδυναμίες του δημοσίου τομέα και της δημόσιας διοίκησης. Τόσο οι πολίτες όσο και οι ειδικοί διαφόρων επιστημονικών κλάδων επισημαίνουν τα προβλήματα στη διοικητική λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα⁴².

Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση ήταν πάντα από τα αδύνατα σημεία της δημόσιας διοίκησης. Αυτό υποδηλώνει ότι ένας ενιαίος μηχανισμός για τη στόχευση και τη μέτρηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων δεν λειτούργησε ποτέ, με το σύστημα αξιολόγησης να αλλάζει σχεδόν 10 φορές σε λιγότερο από 30 χρόνια. Η τελευταία προσπάθεια (ν. 4250/2014) προσπάθησε να αναβιώσει την απαρχαιωμένη μέθοδο επαναφέροντας το αντισυνταγματικό σύστημα των ποσοτώσεων αντιγράφοντας το παλιό καταστατικό (ΠΔ 318/1992). Τελικά, απλώς κλόνησε την αντίθετη εμπιστοσύνη των εργαζομένων, έφερε μια τάση αποσύνθεσης της υπηρεσίας και κατέληξε να μην εφαρμοστεί επειδή ήταν ένα σύστημα που ούτως ή άλλως δεν ήταν τεχνικά εφαρμόσιμο. Το νέο σύστημα αξιολόγησης κινείται στην αντίθετη κατεύθυνση από το παρελθόν⁶.

Ο βασικός νόμος που ορίζει το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο με το οποίο διενεργείται η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι ο νόμος 4369 του 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». Ο νόμος αυτός τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε στη συνέχεια με διάφορους Νόμους, ενώ οι διάφορες παράμετροι και λεπτομέρειες της διαδικασίας αξιολόγησης (όπως μορφή

41 Παπαδοπούλου, Ε.(2018), *Αξιολόγηση Προσωπικού: Εφαρμογές στο ελληνικό δημόσιο, Αντιδράσεις, Προτάσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*

42Κ. Σπανού. *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση. ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018, σ.15-16*

ερωτηματολογίων, χρονικές περίοδοι, επιμέρους στάδια κλ.π.) εξειδικεύτηκαν με πλήθος υπουργικών αποφάσεων και εγκυκλίων.⁴³

Στις διατάξεις του συστήματος αξιολόγησης περιλαμβάνονται τακτικοί δημόσιοι υπάλληλοι, υπάλληλοι με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) εθνικού ιδιωτικού δικαίου, πτυχία Α' και Β' σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, συμπεριλαμβανομένων των Αγροτικών Ασφαλιστικών Οργανισμών και ανεξάρτητοι φορείς, Ελλάδα Επιτελείο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχου. Επιπλέον, από τους δεσμευτές και τους υπαλλήλους Δημοτικών Περιφερειακών Ενώσεων, Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδας και Ελληνικών Περιφερειακών Ενώσεων. Τέλος, συμπεριλάβετε θρησκευτικούς αξιωματούχους της Ορθόδοξης Χριστιανικής Εκκλησίας και άλλων εκκλησιών, δογματικών και νομικών προσώπων γνωστών θρησκειών που επιβάλλουν επιβάρυνση στον κρατικό προϋπολογισμό σύμφωνα με το άρθρο 13 του Συντάγματος. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης δεν περιλαμβάνει δασκάλους πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, θρησκευτικούς λειτουργούς της Ορθόδοξης Εκκλησίας και άλλα εκκλησιαστικά νομικά πρόσωπα, το άρθρο 13 του καταστατικού των δογμάτων και των γνωστών θρησκειών, που επιβαρύνει τους υπαλλήλους και τους υπαλλήλους του Ν. 3205/2003. (Α' 297) Β Πεδίο εφαρμογής ορισμένων ρυθμίσεων.

Ο νόμος αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός γιατί για πρώτη φορά στον τομέα της δημόσιας διοίκησης ρυθμίζει με ενιαίο, συστηματικό, ολοκληρωμένο και συναφή τρόπο αξιολόγησης, ταξινόμησης, επιλογή των διοικητικών στελεχών που σχετίζονται με την ίδρυση και τις κρατικές οργανώσεις. Το Μητρώο Διοικητικού Προσωπικού, μια νέα και καινοτόμος θεσμική δομή που θα φέρει επανάσταση στον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας του διοικητικού συστήματος⁴⁴

43 Ν.4369/2016 Αιτιολογική Έκθεση Νομοσχεδίου 4369/2016. Έκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων προτεινόμενου Νομοσχεδίου 4369/2016.

44 Σταμούλιας, Γ.(2018), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρητική διερεύνηση της δυνατότητας εφαρμογής της στην δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση, Διατριβή, ΕΚΠΑ-Τ.Ε.Ι. Πειραιά.*

Είναι πολύ σημαντικό ότι το σύστημα βαθμολόγησης σχετίζεται πλέον κυρίως με: α) το αντικειμενικό σύστημα, β) το σύστημα βαθμολόγησης, καθώς οι εργαζόμενοι με υψηλές βαθμολογίες μπορούν πλέον να προηγηθούν και να φτάσουν στους τελικούς βαθμούς πιο γρήγορα, και γ) το σύστημα επιλέγει προϊσταμένους, δεδομένου ότι η βαθμολόγηση της αξιολόγησης είναι ομαδικό κριτήριο, βάσει του οποίου επιβάλλεται η επιλογή των εποπτών σε όλα τα επίπεδα και δ) ο εθνικός κατάλογος υπευθύνων επιλογής, καθώς η θετική βαθμολογία σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο είναι μία από τις προϋποθέσεις εισαγωγής και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των δεδομένων που πρέπει να σταθμιστούν από την επιτροπή επιλογής.

Τέλος, εισάγεται ότι οι υφισταμένοι διαθέτουν συγκεκριμένα πρότυπα και αντίστοιχες κλίμακες για την αξιολόγηση των προϊσταμένων και με τη συμμετοχή και άλλων υπαλλήλων παρέχεται μηχανισμός αντιρρήσεων και αναθεώρησης για τη διασφάλιση της αντικειμενικότητας και την προστασία των αξιολογητών από αποτυχίες ή αυθαίρετες καταστάσεις. καθώς η θετική βαθμολογία σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο είναι μία από τις προϋποθέσεις εισαγωγής και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των δεδομένων που πρέπει να σταθμιστούν από την επιτροπή επιλογής. Τέλος, εισάγεται ότι οι υφισταμένοι διαθέτουν συγκεκριμένα πρότυπα και αντίστοιχες κλίμακες για την αξιολόγηση των προϊσταμένων και με τη συμμετοχή και άλλων υπαλλήλων παρέχεται μηχανισμός αντιρρήσεων και αναθεώρησης για τη διασφάλιση της αντικειμενικότητας και την προστασία των αξιολογητών από αποτυχίες ή αυθαίρετες καταστάσεις.⁴⁵

45 Μπιτσάνη Ε. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς και διοικητικής συμπεριφοράς*. ΑΘΗΝΑ: Εκδ. Διόνικος

3.1.β. Διαδικασία αξιολόγησης – αξιολογούμενα κριτήρια - ενστάσεις

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων πραγματοποιείται κάθε έτος, εντός του πρώτου εξαμήνου του έτους για το έτος που προηγήθηκε, ηλεκτρονικά από το έτος 2017, μέσω ειδικής πλατφόρμας, ενταγμένης στη διαδικτυακή υπηρεσία του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (<https://hr.apografi.gov.gr/>).

Ο κάθε υπάλληλος αξιολογείται από δύο ιεραρχικά προϊστάμενους του, αρκεί να είχαν μεταξύ τους υπηρεσιακή εξάρτηση τουλάχιστον έξι (6) μήνες. Η έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει: α) τους τίτλους σπουδών του υπαλλήλου, καθώς και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης του, β) συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέσθη από την οργανική μονάδα του και συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέσθη από τον ίδιο, γ) τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης και δ) τη βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων που παρατίθενται στη συνέχεια.⁴⁶

Για όλους τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών αξιολογούνται τα ακόλουθα κριτήρια:

A. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα: Βαθμολογείται η διοικητική ικανότητα, η επαγγελματική επάρκεια, η δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας και η ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου. Ακόμα βαθμολογούνται η επίδειξη ενδιαφέροντος, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η αφοσίωση, η πρωτοβουλία, οι καινοτομίες, η ιεράρχηση προτεραιοτήτων, ο συντονισμός και ο προγραμματισμός του έργου. Επίσης η ανάληψη ευθυνών και η ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων. Τέλος συνεκτιμάται η εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και η βράβευση τέτοιων εργασιών.

B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά: Βαθμολογείται η επικοινωνία και η συνεργασία με τους συναδέλφους καθώς και η συμπεριφορά προς τους πολίτες και η άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

Γ. Αποτελεσματικότητα: Βαθμολογείται η ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση και ο βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας

46 Ν.4369/2016 Αιτιολογική Έκθεση Νομοσχεδίου 4369/2016. Έκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων προτεινόμενου Νομοσχεδίου 4369/2016.

καθώς και η συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Σημειώνεται πως όταν δεν υπάρχει στοχοθεσία το εν λόγω κριτήριο παραμένει κενό.

Διαφοροποίηση υπάρχει στα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων σε σχέση με αυτά των υπολοίπων υπαλλήλων. Έτσι, διαμορφώνονται ως εξής:

A. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.

Βαθμολογείται η επαγγελματική επάρκεια, η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και η ευθυκρισία. Επίσης η αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων, η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων. Τέλος αξιολογούνται η πρωτοβουλία, οι καινοτομίες, η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.

B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά. Βαθμολογείται η συμπεριφορά προς

τους πολίτες, η εξυπηρέτηση του κοινού, η επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους. Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας αλλά και η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.

Γ. Διοικητικές ικανότητες. Βαθμολογείται η ικανότητα προγραμματισμού,

οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου της οργανικής μονάδας. Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό. Επίσης η ικανότητα καθοδήγησης,⁴⁷ ενημέρωσης, παρακίνησης, της ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων, η παροχή κίνητρων επιμόρφωσης, το παράδειγμα παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις. Τέλος η ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης και λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.⁴⁸

47Εκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων προτεινόμενου Νομοσχεδίου 4369/2016.

48 Αιτιολογική Έκθεση Νομοσχεδίου 4369/2016.

Δ. Αποτελεσματικότητα. Βαθμολογείται ο βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας. Σημειώνεται πως όταν δεν υπάρχει στοχοθεσία το εν λόγω κριτήριο παραμένει κενό.

Ο κάθε αξιολογητής βαθμολογεί για κάθε κριτήριο με ξεχωριστό βαθμό από το 0 έως το 100, ο τελικός βαθμός αξιολόγησης του υπαλλήλου προέρχεται από τον μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο αξιολογητών και στο τέλος της αξιολόγησης ο υπάλληλος λαμβάνει γνώση αυτής, έχοντας το δικαίωμα να έχει και αντίγραφο αυτής.

Για να ολοκληρωθεί η αξιολόγηση, ο νόμος ορίζει ότι ο άμεσος ηγέτης του αξιολογούμενου, ως πρώτος αξιολογητής, καλεί τον εργαζόμενο να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσης και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του. Ο αξιολογητής έχει το δικαίωμα να υποβάλει σχόλια απευθείας στον αξιολογητή - οι ενστάσεις που γίνονται εντός δύο ημερών από τη συνέντευξη αποτελούν μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του εργαζομένου και εξετάζονται από τον αξιολογητή. Εάν αξιολογεί έναν εργαζόμενο με αναφερόμενο μέσο όρο βαθμολογίας μικρότερο από εξήντα (60), ο αξιολογητής πρέπει να συμπληρώσει τη φόρμα αξιολόγησης με μέτρα για τη βελτίωση της απόδοσης του αξιολογητή και ο αξιολογητής πρέπει να λάβει υπόψη ότι αυτά τα μέτρα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης Συμπεριλάβετε στην έκθεση αξιολόγησης τα βήματα που έχει κάνει ο ίδιος και η υπηρεσία για να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του. Εάν παραβληθούν οι παραπάνω υποχρεώσεις, ο προϊστάμενος του αξιολογητή πρέπει να αγνοήσει αυτή την αμέλεια ως μειονέκτημα κατά την αξιολόγηση της τελευταίας.⁴⁹

Σε κάθε δημόσια υπηρεσία συνιστάται Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία συμμετέχουν προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης από την υπηρεσία αλλά και από άλλες υπηρεσίες με μία διαδικασία που περιγράφεται λεπτομερώς στο νόμο. Στην επιτροπή μετέχουν χωρίς δικαίωμα ψήφου, και δύο αιρετοί εκπρόσωποι των υπαλλήλων. Επίσης συμμετέχει, αν το επιθυμεί ο αξιολογούμενος και εκπρόσωπος του σωματίου των εργαζομένων, χωρίς δικαίωμα ψήφου. Μία από τις αρμοδιότητες της επιτροπής είναι η εξέταση τυχόν ενστάσεων των αξιολογούμενων. Στη περίπτωση αυτή η

επιτροπή ζητά οποιεσδήποτε πρόσθετες διευκρινίσεις κρίνει απαραίτητες από τους αξιολογητές ή τον αξιολογούμενο και γενικώς εξακριβώνει την ακρίβεια των προβαλλόμενων ισχυρισμών. Επίσης η επιτροπή εξετάζει υποχρεωτικά τις αξιολογήσεις αυτές που έχουν ακραίες βαθμολογίες, είτε στο πάνω είτε στο κάτω άκρο της βαθμολογίας και ανάλογα με την απόφαση της, τις οριστικοποιεί ή τις διορθώνει με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

Ειδικότερα, εάν η διαφορά μεταξύ των δύο βαθμολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) ποσοστιαίες μονάδες, η βαθμολογία εκχωρείται από ειδική επιτροπή αξιολόγησης στην οποία πρέπει να υποβληθεί η σχετική έκθεση αξιολόγησης. Για αξιολογήσεις άνω των 90 βαθμών, απαιτείται η υποβολή ειδικής αιτιολογίας για αυτόν τον βαθμό και η καταγραφή πραγματικών δεδομένων και στοιχείων που το τεκμηριώνουν και υποχρεωτική εξέταση από ειδική επιτροπή αξιολόγησης. Το ίδιο ισχύει και για τους βαθμούς κάτω του 60. Αυτό θα πρέπει να αιτιολογείται σαφώς και να βασίζεται σε πραγματικά και αντικειμενικά δεδομένα και δεδομένα από το προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου, όπως η επιβολή πειθαρχικών μέτρων, αρνητικό σχόλιο προϊσταμένου ή άλλες αντικειμενικές πληροφορίες που υποδεικνύουν σαφή μείωση ως απάντηση στα επίσημα καθήκοντα. Ελλείπει αυτών των υποστηρικτικών στοιχείων μιας δυσμενούς βαθμολογίας, το μέλος του προσωπικού μπορεί να προσβάλει την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διαδικασίες που ορίζονται στο άρθρο 20.

3.1.γ. Αμφίδρομη Αξιολόγηση

Για πρώτη φορά, ο επικεφαλής μιας οργανικής μονάδας αξιολογείται από τους άμεσους υφισταμένους του. Αυτή η αξιολόγηση γίνεται όταν είναι τουλάχιστον τρεις. Ο επικεφαλής της διοίκησης αξιολογείται από τον επικεφαλής του τμήματος. Αν όμως είναι λιγότεροι από τρεις, η αξιολόγηση γίνεται από όλους τους υπαλλήλους της Διεύθυνσης. Ο υπεύθυνος της συνολικής διαχείρισης αξιολογείται από την υφιστάμενη διεύθυνση και τομάρχες της Γενικής Διοίκησης και η υφιστάμενη αξιολόγηση γίνεται με τη μορφή ανώνυμου ειδικού ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τα ακόλουθα κριτήρια: α) ικανότητα διαχείρισης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, β) ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης υπαρχουσών σχέσεων και συμπεριφορών υπηρεσιών, γ) ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, δ) υπευθυνότητα, ε) δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων προσεγγίσεων και νέων τεχνολογιών. . Κάθε ετήσια βαθμολογία αξιολόγησης υφισταμένου σε

προϊστάμενο επισυνάπτεται στον ατομικό φάκελο αξιολόγησης και λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση κάθε προϊσταμένου.⁵⁰

3.1.δ. Αξιολόγηση και στοχοθεσία

Από τα αξιολογηθέντα κριτήρια, γίνεται πρόδηλο ότι υπάρχει άρρηκτη συνδεσιμότητα της αξιολόγησης με την στοχοθεσία. Με τον Ν.4369/2016 περιγράφονται για πρώτη φορά και με λεπτομέρεια οι αρχές της διοίκησης μέσω στόχων και προβλέπεται η εφαρμογή τους στη διαδικασία της αξιολόγησης. Περιγράφονται τα διάφορα στάδια της στοχοθεσίας και της επακόλουθης παρακολούθησης και αξιολόγησης του βαθμού εκπλήρωσης των στόχων που έχουν τεθεί. Πρόκειται για ένα σύστημα, που στη διαδικασία του καθορισμού των στόχων λειτουργεί σε δύο κατευθύνσεις: από τα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας προς τα χαμηλότερα αλλά και από τα χαμηλότερα προς τα υψηλότερα, σύμφωνα με τη διαδικασία που περιγράφεται αναλυτικά στον νόμο. Περιλαμβάνει τον καθορισμό της ατομικής στοχοθεσίας και την ευρύτερη στοχοθεσία του Τμήματος και των υπερκείμενων οργανικών μονάδων. Σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τιθέμενων στόχων, σύμφωνα με σχετικές εγκυκλίους του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης έχουν οριστεί τα εξής: Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, δηλαδή με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, μετρήσιμοι, όσο το δυνατόν δηλαδή ορισμένοι ποσοτικά και ποιοτικά, εφικτοί και συμφωνημένοι, σύμφωνα με τους πόρους και τις δυνατότητες και επίσης να υπάρχει συμφωνία επί αυτών μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων, ρεαλιστικοί, να έχει αποτυπωθεί δηλαδή το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται, και τέλος χρονικά δεσμευτικοί με συγκεκριμένο χρονική περίοδο υλοποίησης για τον καθένα.

Για την παρακολούθηση της στοχοθεσίας έχουν ορισθεί με τον Ν.3230/2004, οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη των στόχων ενώ αποδοτικότητα η επίτευξη αυτών με τη χρήση όσο το δυνατόν λιγότερων πόρων. Οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται καθώς δεν αρκεί μια υπηρεσία να πετυχαίνει τους στόχους της με μεγάλο κόστος αλλά και ούτε να ελαχιστοποιεί το κόστος χωρίς

50 Ν.4369/2016 Έκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων προτεινόμενου Νομοσχεδίου 4369/2016.

να πετυχαίνει τους στόχους. Ένα από τα αξιολογηθέντα κριτήρια της αξιολόγησης είναι η ατομική στοχοθεσία, δηλαδή η αποδοτικότητα του εκάστοτε υπαλλήλου βέσει των τιθέμενων στόχων κατά την ως άνω διαδικασία.

Στο τέλος κάθε έτους, μια ολομέλεια της διοίκησης και των τμημάτων εγκρίνει την έκθεση αξιολόγησης του έργου που συντάσσουν. Οι εκθέσεις αυτές συντάσσονται από τους αρμόδιους υπεύθυνους, πλήρως αιτιολογημένες σύμφωνα με τους στόχους της κάθε οργανικής μονάδας, σε κλίμακα 0-100 και οι μονάδες εγκρίνονται μετά από συζήτηση με τα δύο τρίτα (2/3) τουλάχιστον των εργαζομένων του αντίστοιχου οργανισμού. Οι εκθέσεις αυτές συνοδεύονται από επιμέρους έγγραφα αξιολόγησης για κάθε εργαζόμενο.

3.1.ε. Αξιολόγηση και μισθολογική – προαγωγική εξέλιξη

Εξετάζοντας την υφιστάμενη νομοθεσία, βλέπουμε μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ της αξιολόγησης και της προαγωγής των εργαζομένων. Ειδικότερα, για να εγγραφεί ένας υπάλληλος στο Εθνικό Μητρώο Δημοσίων Διοικητών, στο οποίο περιλαμβάνονται υποψήφιοι για ανώτερες διευθυντικές θέσεις, πρέπει, μεταξύ άλλων προϋποθέσεων, να λάβει τελικό βαθμό ή υψηλότερο στην αξιολόγηση για δύο συνεχόμενα εξάμηνα. 75 επίπεδα ανά περίοδο αξιολόγησης (άρθρο 2 Ν.4369/2016, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει). Επίσης, ο Α.Σ.Ε.Π. Εάν ένα μέλος συγκεντρώσει λιγότερους από 75 βαθμούς για δύο συνεχόμενες περιόδους, είναι υποχρεωτικό να διαγραφεί από το μητρώο και η διοίκηση και οι υπηρεσίες προσωπικού του πρακτορείου υποχρεούνται να ειδοποιήσουν αμέσως τον Α.Σ.Π. Για να βοηθήσετε με τους λόγους αφαίρεσης παραπάνω. Το μέλος που αφαιρέθηκε μπορεί στη συνέχεια να εγγραφεί εκ νέου στην εγγραφή κατόπιν αιτήματος εάν η βαθμολογία είναι μεγαλύτερη ή ίση με 75 για τις επόμενες δύο διαδοχικές περιόδους. Επιπλέον, ο χρόνος προαγωγής μειώνεται κατά ένα (1) έτος για υπαλλήλους με δύο συνεχόμενες βαθμολογίες ίσες ή μεγαλύτερες από 90. Μέχρι σήμερα, τα υπάρχοντα συστήματα αξιολόγησης δεν έχουν συνδεθεί άμεσα με την εξέλιξη των μισθών.

3.1.στ. Αντιδράσεις στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων υλοποιούνταν γενικά χωρίς προβλήματα μέχρι και την μεταρρύθμιση του 2014, έχοντας βέβαια παρατηρηθεί το φαινόμενο της μεγάλης χρήσης υψηλών βαθμολογιών στους υπαλλήλους, αλλά και το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν είχαν θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στους αξιολογούμενους. Έτσι, η αξιολόγηση των υπαλλήλων είχε προσλάβει σε μεγάλο βαθμό δευτερεύουσα σημασία, μέχρι την εισαγωγή της υποχρεωτικής ποσόστωσης στις βαθμολογίες το έτος 2014 (που καταργήθηκε το 2016), καθώς και τη σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με τη μισθολογική εξέλιξη, με αποτέλεσμα να υπάρχουν έντονες αντιδράσεις από τους συνδικαλιστικούς φορείς του δημοσίου που μεταφράστηκε σε αποχή των υπαλλήλων.

Η αντίδραση στην αξιολόγηση ουσιαστικά οδήγησε την ακύρωση της αξιολόγησης για τα αξιολογικά έτη 2014 και 2015. Το 2016 με τον νόμο 4369 θεσπίστηκε το νέο πλαίσιο για την αξιολόγηση που παρουσιάστηκε εκτενώς στις προηγούμενες παραγράφους. Το βασικό σημείο που δημιουργούσε αντιδράσεις, η υποχρεωτική ποσόστωση καταργήθηκε. Παρόλα αυτά όμως οι αντιδράσεις συνεχίστηκαν με την ΑΔΕΔΥ να κηρύσσει απεργία-αποχή από όλες τις διαδικασίες της αξιολόγησης. Τα βασικά σημεία στα οποία διαφωνεί η ΑΔΕΔΥ ήταν τα εξής (ανακοίνωση της 3/4/2017): α) Η μεγάλη πλειοψηφία των προϊστάμενων και άμεσοι αξιολογητές των υπαλλήλων είχε τοποθετηθεί με ανάθεση χωρίς κριτήρια, αφού δεν είχε εφαρμοστεί ο Ν.4369/16 για την επιλογή Προϊσταμένων, β) Η στοχοθεσία της εκάστοτε υπηρεσίας καθορίζεται σε ένα περιβάλλον υποστελεχωμένου και υποχρηματοδοτημένου δημόσιου τομέα και αρκετοί από τους στόχους είτε δεν είναι εφικτοί είτε βρίσκονται σε πλήρη αντίθεση με τις ανάγκες της κοινωνίας, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να χρεώνεται την αρνητική αξιολόγηση της επίτευξης της συνολικής στοχοθεσίας που τον συνοδεύει σε όλο τον εργασιακό του βίο, γ) οι Ολομέλειες των Διευθύνσεων και των Τμημάτων δεν έχουν αποφασιστικό ρόλο και η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους με ανώνυμο ερωτηματολόγιο χαρακτηρίζεται ως ουτοπία, δ) τα κριτήρια της αξιολόγησης των εργαζομένων κρίνονται αόριστα και υποκειμενικά, ε) υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με το μισθολόγιο και δημιουργία διαφορετικών κατηγοριών αμειβόμενων υπαλλήλων στον ίδιο κλάδο, στ) οι προαγωγές των εργαζομένων

και η εξέλιξή τους εξαρτώνται άμεσα από τις εκθέσεις αξιολόγησης, ζ) στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης οι αιρετοί εκπρόσωποι των εργαζόμενων συμμετέχουν χωρίς δικαίωμα ψήφου, κάτι που το χαρακτηρίζουν ως αντιδημοκρατικό και η) η Διεύθυνση Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης, παρεμβαίνει στη βαθμολόγηση εφαρμόζοντας το συντελεστή διόρθωσης.

Ακριβώς για να αντιμετωπίσει τις αντιδράσεις και την αποχή, το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, εισήγαγε σχετική τροπολογία το έτος 2017, σύμφωνα με την οποία και μόνο για τους αξιολογητές, η συμμετοχή στην αξιολόγηση καθίσταται υποχρεωτική για τη συμμετοχή τους σε μελλοντικές κρίσεις προϊσταμένων. Η σχετική υποχρέωση δεν υπάρχει για τους αξιολογούμενους, για τους οποίους όμως η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται και χωρίς τη συνέργειά τους με τη συμμετοχή μόνο των αξιολογητών. Αποτέλεσμα αυτών ήταν ότι, ενώ αρχικά υπήρχε μεγάλη αποχή από την αξιολόγηση και δίνονταν συνεχώς παρατάσεις στις σχετικές προθεσμίες, η συμμετοχή τελικά να κυμανθεί σε σχετικά υψηλά επίπεδα το έτος 2017 (για την αξιολογική περίοδο 2016 δηλαδή).

Σήμερα, με διαδοχικές ανακοινώσεις της η ΑΔΕΔΥ συνεχίζει την απεργία αποχής από την αξιολόγηση, με αποτέλεσμα να συμμετέχουν σε αυτή είτε αξιολογούμενοι είτε αξιολογητές και μέρος των αξιολογήσεων είτε να μην πραγματοποιείται είτε να γίνεται ελλιπώς.

3.2. Διοίκηση Μέσω Στόχων

Για πρώτη φορά εφαρμόζονται και περιγράφονται με λεπτομέρεια οι αρχές της διοίκησης μέσω στόχων στη διαδικασία της αξιολόγησης. Η διοίκηση μέσω στόχων προβλεπόταν και σε παλιότερους νόμους, όμως δεν είχε ποτέ ουσιαστικά εφαρμοστεί. Στο νόμο περιγράφονται τα διάφορα στάδια της στοχοθεσίας και της επακόλουθης παρακολούθησης και αξιολόγησης του βαθμού εκπλήρωσης των στόχων που έχουν τεθεί.⁵¹

Πρόκειται για ένα σύστημα, που στη διαδικασία του καθορισμού των στόχων λειτουργεί σε δύο κατευθύνσεις: από τα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας προς τα χαμηλότερα αλλά και από τα χαμηλότερα προς τα

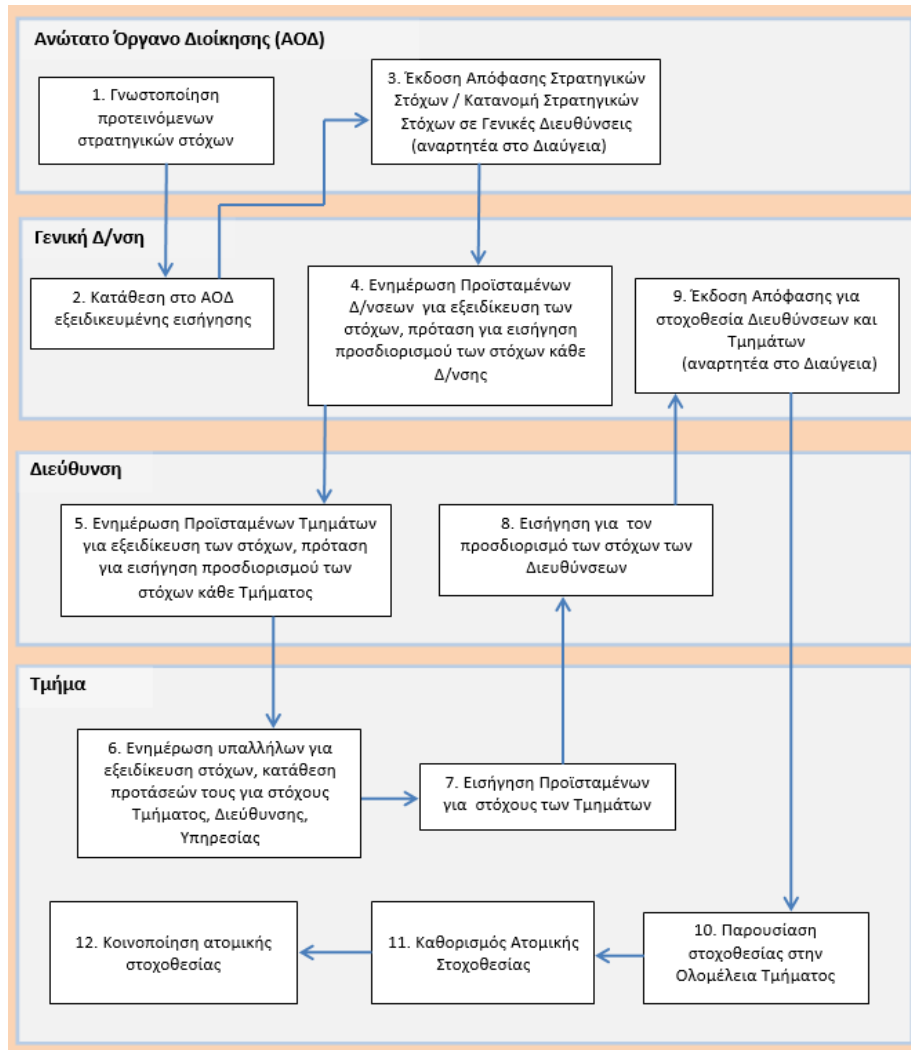
51 εγκύκλιος με αριθ.πρωτ ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898/24-7-2018 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης «Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019»)

υψηλότερα. Πιο συγκεκριμένα από το υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο, τον Υπουργό ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα, γνωστοποιούνται και κατανέμονται στις υπηρεσίες οι στρατηγικοί στόχοι σε ετήσια βάση. Οι στόχοι αυτοί εξειδικεύονται από τους προϊστάμενους των Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων. Οι προϊστάμενοι αυτοί τους καταθέτουν με τη σειρά τους στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης αναφέροντας τους διαθέσιμους πόρους, τις δράσεις της υπηρεσίας τους, καθώς και το γενικότερο προγραμματισμό τους. Οι τελικοί στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης αποφασίζονται από τον Υπουργό ή το όργανο διοίκησης, σε συνεργασία με τους εισηγούντες προϊσταμένους.

Οι συμφωνημένοι στόχοι κοινοποιούνται σε όλους τους υπαλλήλους και παρουσιάζονται στην ολομέλεια των Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων. Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης προβαίνουν σε μια περαιτέρω εξειδίκευση ανά Διεύθυνση και ζητούν από τους υφιστάμενους προϊσταμένους Διεύθυνσης να εισηγηθούν επί των στόχων αυτών. Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν με τη σειρά τους από τους προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Τμήματος. Τέλος οι προϊστάμενοι Τμήματος ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν εισηγήσεις σχετικά με την ατομική τους στοχοθεσία. Βάσει των εισηγήσεων των προϊσταμένων όλων των βαθμίδων εκδίδεται τελικά από τον Γενικό Διευθυντή η απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

Η διαδικασία καθορισμού της ατομικής στοχοθεσίας κάθε υπαλλήλου προβλέπεται αναλυτικά στο νόμο. Αρχικά διεξάγονται συζητήσεις ενώπιον της ολομέλειας των υπαλλήλων του Τμήματος όπου βέβαια συζητείται και η ευρύτερη στοχοθεσία του Τμήματος και των υπερκείμενων οργανικών μονάδων. Στη συνέχεια, ακολουθεί συνέντευξη με κάθε υπάλληλο, και αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του, ο προϊστάμενος προβαίνει στην γραπτή διατύπωση των ατομικών στόχων. Τέλος κατά τη διάρκεια του έτους αξιολόγησης, προβλέπεται επανάληψη της όλης διαδικασίας για παρακολούθηση και επικαιροποίηση των στόχων σε τακτά χρονικά διαστήματα. Συγκεκριμένα, για το συγκεκριμένο σκοπό η ολομέλεια της διεύθυνσης συνεδριάζει κάθε τέσσερις μήνες ενώ αυτή του τμήματος κάθε δύο.

Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζονται σε διάγραμμα ροής οι διαδικασίες για την έκδοση των αποφάσεων στοχοθεσίας.



Εικόνα 3.1. Διάγραμμα ροής των διαδικασιών για τις αποφάσεις στοχοθεσίας (εγκύκλιος με αριθ.πρωτ.ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898/24-7-2018 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης «Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019»)

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τιθέμενων στόχων, σύμφωνα με σχετικές εγκυκλίους του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης έχουν οριστεί τα εξής: Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, δηλαδή με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, μετρήσιμοι, όσο το δυνατόν δηλαδή ορισμένοι ποσοτικά και ποιοτικά, εφικτοί και συμφωνημένοι, σύμφωνα με τους πόρους και τις δυνατότητες και επίσης να υπάρχει συμφωνία επί αυτών μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων, ρεαλιστικοί, να έχει αποτυπωθεί δηλαδή το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται, και τέλος χρονικά δεσμευτικοί με συγκεκριμένο χρονική περίοδο υλοποίησης για τον καθένα.

Για την παρακολούθηση της στοχοθεσίας έχουν οριστεί με προηγούμενο νόμο, τον νόμο 3230 του 2004, οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Αποτελεσματικότητα θεωρείται η

επίτευξη των στόχων ενώ αποδοτικότητα η επίτευξη αυτών με τη χρήση όσο το δυνατόν λιγότερων πόρων. Οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται καθώς δεν αρκεί μια υπηρεσία να πετυχαίνει τους στόχους της με μεγάλο κόστος αλλά και ούτε να ελαχιστοποιεί το κόστος χωρίς να πετυχαίνει τους στόχους.⁵²

3.3. Ολομέλειες διεύθυνσης και τμήματος

Οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος αποτελούν συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, στα συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας. Η Ολομέλεια Διεύθυνσης συγκαλείται και προεδρεύεται από τον προϊστάμενο Διεύθυνσης ενώ η Ολομέλεια Τμήματος από το προϊστάμενο Τμήματος.

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, στην ενότητα «Διοίκηση μέσω στόχων», η Ολομέλεια Διεύθυνσης συνεδριάζει τουλάχιστον τρεις φορές ανά έτος για να αξιολογήσει την πορεία υλοποίησης των στόχων της Διεύθυνσης. Μπορεί όμως και να συνεδριάσει και όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο προϊστάμενος Διεύθυνσης προκειμένου να συζητηθούν θέματα λειτουργίας της Διεύθυνσης. Η Ολομέλεια Τμήματος συνεδριάζει έξι φορές ανά έτος για να συζητήσει θέματα του Τμήματος αλλά και αυτή επίσης όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο προϊστάμενος Τμήματος. Οι Ολομέλειες μπορεί να συντάσσουν εισηγήσεις προς τη διοίκηση βάσει προτάσεων των μελών τους. Με αίτημα των δύο τρίτων των μελών της, μπορεί να ζητηθεί η σύγκληση έκτακτης Ολομέλειας, προκειμένου να συζητηθούν υπηρεσιακά θέματα, τα οποία προσδιορίζονται ειδικά στην αναφορά.

Στο τέλος κάθε έτους οι Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος εγκρίνουν τις εκθέσεις αξιολόγησης του έργου που παρήγαγαν. Οι εκθέσεις είναι αιτιολογημένες και στηρίζονται στη στοχοθεσία που είχε τεθεί και συνοδεύουν τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης του κάθε υπαλλήλου.

52 εγκύκλιος με αριθ.πρωτ ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898/24-7-2018 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης «Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019»)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, δηλαδή την αναγκαιότητα της αξιολόγησης κατά τη διοικητική επιστήμη, τη διαδικασία αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σήμερα κατά την υφιστάμενη νομοθεσία και την επιχειρηματολογία των επικριτών του υφιστάμενου συστήματος, θα επιχειρηθεί στο πλαίσιο της παρούσας μία κριτική προσέγγιση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, βασιζόμενη μεταξύ άλλων και στη μακρόχρονη διοικητική εμπειρία, περιγράφοντας τα διαφαινόμενα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του συστήματος του Ν.4369/2016, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.

4.1 Πλεονεκτήματα:

Γενικότερα, με το υφιστάμενο σύστημα επιδιώκεται με νέους θεσμούς και εν μέρει επιτυγχάνεται η επανάκτηση της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων προς τη διοικητική ιεραρχία, η συμμετοχή των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων τόσο στη στοχοθεσία όσο και στη διαδικασία αξιολόγησης, η ταχύτερη βαθμολογική εξέλιξη των αξιότερων και κατ' επέκταση η αυτοβελτίωση των υπαλλήλων μέσα από την ύπαρξη αντικειμενικών κινήτρων και η αποδοτικότητα της υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα,

- α. Εισάγεται για πρώτη φορά η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους με συγκεκριμένα κριτήρια και αντίστοιχη κλίμακα, κάτι που δημιουργεί ικανοποίηση τους υφιστάμενους ότι έχουν άποψη επί της διοικήσεως και συμμετέχουν σε αυτήν με κάποιον τρόπο (εν προκειμένω με την κρίση αυτής).
- β. Η σύνδεση της αξιολόγησης με την προαγωγική εξέλιξη πιστώνεται στα θετικά του νέου συστήματος, αφού με το νέο βαθμολόγιο επιβραβεύονται οι υπάλληλοι που συγκεντρώνουν υψηλότερη βαθμολογία, δίνοντάς τους τη δυνατότητα για ταχύτερη βαθμολογική εξέλιξη, αλλά και σημαντικό κίνητρο αυτοβελτίωσης και αποδοτικότητας. Έτσι, εξυπηρετείται η ανάπτυξη συντονισμένης και τεκμηριωμένης διαδικασίας προαγωγών, τοποθετήσεων και διαδοχής, για καλύτερη αξιοποίηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού και καλύτερη στελέχωση των Υπηρεσιών.

- γ. Ιδιαίτερα θετική φαντάζει και η σύνδεση της αξιολόγησης με την ατομικήστοχοθεσία, η οποία αποτελεί και μέρος της συνολικής στοχοθεσίας της υπηρεσίας, αφού πλέον ο υπάλληλος έχει πραγματικό και μετρήσιμο κίνητρο αποδοτικότητας, ένα μέσο «παρακίνησης» για παραπέρα προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι στη διαδικασία στοχοθεσίας συμμετέχει και ο ίδιος. Η σύνδεση της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία και η αυξημένη σημασία συμμετοχής της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων, καθώς και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης, προσδίδουν κύρος στη στοχοθεσία και βελτιώνουν την ατομική απόδοση κάθε υπαλλήλου, όσο και συνολικά την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών.
- δ. Καθιερώνεται η διαδικασία της συμβουλευτικής συνέντευξης, η οποία αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου και στην καλύτερη αξιοποίηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του προς όφελος τόσο του ίδιου όσο και για τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οργανικής μονάδας, στην οποία ανήκει. Το γεγονός ότι ο αξιολογητής οφείλει υποχρεωτικά να προτείνει τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του υπαλλήλου, αφενός ευνοεί την βελτίωση της αποδοτικότητας του υπαλλήλου και της υπηρεσίας γενικότερα, αλλά και αποτρέπει από αυθαίρετες δυσμενείς αξιολογήσεις. Επιπλέον, με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- ε. Η διαδικασία αξιολόγησης βάσει συγκεκριμένων καθηκόντων των υπαλλήλων και πραγματικών περιπτώσεων, βοηθά στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών της Υπηρεσίας και στην κατάρτιση των υπαλλήλων σε θέματα του χρήζουν συμπλήρωσης και βελτίωσης.
- στ. Επίσης, καθορίζονται τυχόν αποκλίσεις ή αδυναμίες του εκάστοτε υπαλλήλου, έναντι των απαιτήσεων της θέσης σε γνώσεις, ικανότητες, συμπεριφορά και συνεργασία και εντοπίζονται διορθωτικές ενέργειες που μπορεί να χρειάζονται, είτε σε σχέση με το άτομο είτε σε σχέση με την οργάνωση και το περιεχόμενο της εργασίας.⁵³

53 Αιτιολογική Έκθεση Νομοσχεδίου 4369/2016.

- ζ. Παρέχεται η δυνατότητα ένστασης και επανεξέτασης της αξιολόγησης (υπό προϋποθέσεις) σε ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο, κάτι που συνάδει με τις αρχές της χρηστής διοίκησης, της αντικειμενικότητας και της εμπιστοσύνης.
- η. Στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης συμμετέχουν εκτός των άλλων και μέλος από τον οικείο Φορέα, η επιλογή του οποίου γίνεται με δημόσια κλήρωση, ενώ για την επιλογή του μέλους που προέρχεται από έτερο φορέα διενεργείται υποχρεωτικά δημόσια κλήρωση μεταξύ τουλάχιστον πέντε υποψηφίων που προέρχονται από πέντε διαφορετικές Υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται σε μέγιστο βαθμό η διαφάνεια της διαδικασίας επιλογής των μελών της Επιτροπής και η αμεροληψία και αντικειμενικότητα αυτής.
- θ. Η νομοθετική θέσπιση δύο αξιολογητών ανταποκρίνεται στην ουσιαστική ανάγκη ύπαρξης εξισορροπητικού μηχανισμού που ενισχύει την αντικειμενικότητα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και την εμπιστοσύνη του υπαλλήλου στο θεσμό της αξιολόγησης.
- ι. Με τη θέσπιση του χρονικού διαστήματος των έξι (6) μηνών ως ελάχιστο που θα πρέπει να υπάρχει στην υπηρεσιακή εξάρτηση αξιολογητή και αξιολογούμενου, διασφαλίζεται ότι ο αξιολογητής έχει σχηματίσει επαρκώς γνώμη για το έργο και την απόδοση του αξιολογούμενου κι έτσι η αξιολόγηση καθίσταται πιο αντικειμενική.
- ια. Η ενσωμάτωση του συστήματος βαθμολόγησης με κλίμακα από 1 έως 100 αποτυπώνει ακριβέστερα την πραγματική κατάσταση.
- ιβ. Για βαθμολογίες 90 ή υψηλότερες, ο αξιολογητής πρέπει να υποβάλει μια δήλωση βαθμολογίας συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης που τεκμηριώνει τα γεγονότα και τα δεδομένα που την υποστηρίζουν και πρέπει να ελεγχθεί από ειδική επιτροπή αξιολόγησης που διευκολύνει την αφαίρεση αυθαίρετων αποτελεσμάτων λόγω μεροληψίας, υποκειμενικότητας και πιθανών λόγων πελατών. τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι εξαιρετικά. Μετρητής.
- ιγ. Ομοίως, όταν μια βαθμολογία είναι κάτω από 60 (60), πρέπει να αιτιολογείται σαφώς με βάση πραγματικά και αντικειμενικά δεδομένα, καθώς και δεδομένα που καταγράφονται από τον εργαζόμενο προσωπικά, όπως πειθαρχικά

μέτρα, αρνητικές παρατηρήσεις από ανώτερο ή άλλα αντικειμενικά στοιχεία. . Οι απαντήσεις στα επίσημα καθήκοντα μειώνονται αισθητά και ελλείπει αποδεικτικών στοιχείων για τέτοιου είδους δυσμενείς βαθμούς, ο αξιωματικός μπορεί να προσβάλει την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Η διάταξη αυτή αποτρέπει τις αυθαίρετες και υποκειμενικές αρνητικές αξιολογήσεις και ενθαρρύνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και αυτών που αξιολογούνται.

- ιδ. Προβλέπονται μηχανισμοί ενστάσεων και επανεξέτασης με τη συμμετοχή μελών από άλλες Υπηρεσίες για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και την προστασία του αξιολογούμενου από αστοχίες ή και τυχόν κρούσματα αυθαιρεσίας.
- ιε. Επίσης, τα νεοφανή στοιχεία που εισαγάγει το σύστημα αξιολόγησης, όπως η Ολομέλεια των υπαλλήλων, η λογοδοσία και κοινωνικός έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης, προσδίδουν βαρύτητα στη συμμετοχική διοίκηση, όπου ο υπάλληλος συμμετέχει ενεργά στη στοχοθεσία, στον έλεγχο και στην αξιολόγηση της Διοίκησης κι έτσι νιώθει καλύτερα με τον εαυτό του, αγαπά τη δουλειά του, αποκτά αξία ως μέρος στη διοικητική διαδικασία και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη δέσμευση και αφοσίωση των υπαλλήλων.
- ιστ. Γενικότερα, το υφιστάμενο σύστημα προσιδιάζει περισσότερο σε σύστημα αξιολόγησης «360 μοιρών» αφού προβλέπει στην πλήρη ανάπτυξή του και την αξιολόγηση των δομών από τους ίδιους τους πολίτες, πεδίο στο οποίο υστερεί δραματικά η ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

4.2 Μειονεκτήματα

Τα μειονεκτήματα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων εδράζονται όχι τόσο στη τυπική μεθοδολογία, τη δομή και τον τρόπο που θεσπίζεται με το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο, αλλά στον τρόπο και βαθμό εφαρμογής των προβλεπόμενων διαδικασιών από τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία αξιολόγησης και στη διασύνδεση αυτής με θεσμούς που υπολειτουργούν, με αποτέλεσμα να στερείται το σύστημα αποδοχής και φερεγγυότητας. Ειδικότερα,

- α. Ενώ η αξιολόγηση του υπαλλήλου έναντι προκαθορισμένων στόχων βοηθά στο να διαχειριστούμε την απόδοση των εργαζομένων, την υπηρεσιακή του σταδιοδρομία, την εκπαίδευση του και γενικότερα την αξιοποίησή του, θα

πρέπει, για να ευοδωθεί ένα τέτοιο σύστημα, να αποσαφηνιστεί επακριβώς η μεθοδολογία διασύνδεσης της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει σήμερα, αφού απουσιάζουν από πολλές Υπηρεσίες η σαφής σύνδεση της στοχοθεσίας με την αποδοτικότητα και κατ' επέκταση την αξιολόγηση βάσει αυτής, με την βοήθεια αντικειμενικών, μετρήσιμων και συγκρίσιμων δεικτών αποδοτικότητας, ως εργαλείο για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας, καθώς επίσης απουσιάζει γενικότερα ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης.

β. Επίσης, θα πρέπει να καταστεί υποχρεωτική η στοχοθεσία με την έννοια της γέννησης έννομων συνεπειών σε περίπτωση μη πραγματοποίησής της σύμφωνα με τα προβλεπόμενα, ώστε να μην παρατηρείται η απουσία αυτής από πολλές Υπηρεσίες κι έτσι η μη αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων, κάτι που συμβαίνει μέχρι σήμερα.

γ. Βασικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους και τα ειδικότερα καθήκοντά τους. Ωστόσο, καίτοι προβλέπεται από τον Ν. 4440/2016 η κατάρτιση και δημοσίευση ψηφιακών οργανογραμμάτων με τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων για όλους τους Φορείς του Δημοσίου, σήμερα δεν εφαρμόζεται σε πολλές Υπηρεσίες, με αποτέλεσμα, πολλές φορές να μην υπάρχει οριοθέτηση θέσεων των υπαλλήλων και να υπάρχει ασάφεια στα καθήκοντα που εκτελεί ο εκάστοτε υπάλληλος ή επικάλυψη αρμοδιοτήτων. Έτσι, αξιολογείται ο υπάλληλος για καθήκοντα που δεν εκτελεί και το αντίστροφο αξιολογείται για καθήκοντα για τα οποία δεν φέρει αποκλειστικά την ευθύνη ο ίδιος.

δ. Η σύνδεση της αξιολόγησης με την αμοιβή (έμμεσα) και την προαγωγική εξέλιξη αποτελεί μεν κίνητρο αποδοτικότητας και αυτοβελτίωσης των υπαλλήλων, κάτι το οποίο μέχρι τη θέσπιση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης δεν υπήρχε. Ωστόσο, κανείς δεν κινδυνεύει με απόλυση ή δεν μπορεί να πάρει αύξηση εάν κριθεί αποδοτικότερος, ούτε υπάρχουν σημαντικές συνέπειες θετικές ή αρνητικές που να συνδέονται με την αξιολόγηση, αλλά ούτε και πραγματικά κίνητρα με άμεσο και ορατό αντίκρισμα ανταπόδοσης, όπως λ.χ. μία ενδεχόμενη σύνδεση με το πρόγραμμα κινητικότητας ή με το σύστημα μισθολογικών προαγωγών.

- ε. Οι αξιολογητές έχουν ρόλο καθοριστικής σημασίας στην αξιολόγηση των υπαλλήλων, χωρίς ωστόσο οι ίδιοι να έχουν υποστεί κατάλληλη εκπαίδευση ή κατάρτιση για το τι πρέπει να αξιολογούν, για ποιον λόγο και με ποιον τρόπο, γεγονός που, σε συνδυασμό με την απουσία μετρήσιμων δεικτών αξιολόγησης, να γεννά αμφιβολίες ως προς την καταλληλότητα και την ικανότητα αντικειμενικής κρίσης από αυτούς.
- στ. Καίτοι έχουν γίνει προσπάθειες για την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης (ατομική στοχοθεσία, αξιολόγηση βάσει πραγματικών περιπτώσεων και καθηκόντων κ.α.), υπάρχει μεγάλη δυσπιστία ως προς την αμεροληψία των αξιολογητών, θεωρώντας ότι αυτοί αξιολογούν βάσει υποκειμενικών κριτηρίων, κάτι που δεν αποκλίνει από την πραγματικότητα, αφού, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, εκλείπουν κατά μεγάλο βαθμό τα αντικειμενικά κριτήρια, όπως η σαφής ατομική στοχοθεσία, η αντικειμενική μέτρηση της αποδοτικότητας βάσει δεικτών, τα περιγράμματα θέσεων ή ενδεχομένως κάποια μετρήσιμα και συγκρίσιμα κριτήρια όπως λ.χ. δομημένα τεστ ικανοτήτων. Η αντικειμενικότητα και η εγκυρότητα της μεθόδου αξιολόγησης βασίζεται στην υπόθεση ότι οι αξιολογήσεις του αξιολογητή είναι απαλλαγμένες από μεροληψία, μεροληψία και προκαταλήψεις. Αυτό όμως δεν συμβαίνει στην πράξη, γιατί είναι εξαιρετικά δύσκολο να περιοριστεί η ανθρώπινη προκατάληψη και ιδιοσυγκρασία. Τα πιο συνηθισμένα ακούσια σφάλματα που παρατηρούνται και επηρεάζουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι η επιείκεια ή η αυστηρότητα και η κεντρική τάση.
- ζ. Επίσης, δεν προβλέπεται αίτημα εξαίρεσης του αξιολογούμενου για τον αξιολογητή, βασιζόμενο σε σοβαρούς και με αποδείξεις λόγους που να φανερώνουν εμπάθεια και μεροληπτική κρίση από μέρους τους, κάτι που προβλέπεται λ.χ. στις προανακριτικές και πειθαρχικές ενέργειες και πρόδηλα θα διασφάλιζε την αμεροληψία και θα απομάκρυνε τη δυσπιστία.
- η. Πέραν αυτού, η έλλειψη υποχρέωσης αιτιολόγησης για την αξιολόγηση κριτηρίων με 61 έως 89, καθιστά αυτήν βαθμολογία ευκολίας για τους αξιολογητές, στερώντας την αντικειμενικότητα και καταδικάζοντας τον υπάλληλο.
- θ. Ως πρόβλημα του εκάστοτε συστήματος αξιολόγησης διαφαίνεται και η πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, αφού έχει φανεί

στην πράξη ότι τα αποτελέσματα αναφορικά με ένα διοικητικό στόχο διαστρεβλώνουν τα υπόλοιπα, λ.χ. η αξιολόγηση για τις εκπαιδευτικές ανάγκες δεν δύναται να είναι οι ίδια με την αξιολόγηση για προαγωγή κ.λπ.

- ι. Ως απόρροια όλων των παραπάνω μειονεκτημάτων του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης αναδύεται η αμφισβήτηση του κατά πόσο τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης αξιοποιούνται επικοδομητικά από τη Διοίκηση, με γνώμονα την εξυπηρέτηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, είτε με την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού που χρήζει βελτίωσης, είτε με την μετακίνηση προσωπικού και ανακατανομή των αρμοδιοτήτων ώστε να αξιοποιούνται οι αξιότεροι και να κινητοποιούνται οι μη κατάλληλοι, είτε με την αναπροσαρμογή των δεικτών ατομικής και συνολικής στοχοθεσίας κ.α.
 - ια. Περαιτέρω, παρ' όλο που, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, έχουν γίνει σημαντικά βήματα στην αποδοχή και εφαρμογή σε σημαντικό βαθμό ενός συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, ακόμα υπάρχουν αντιδράσεις, αμφισβήτηση και μη καθολική αποδοχή της αξιολόγησης από μέρος των υπαλλήλων, ενώ συγκεκριμένες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων για τους οποίους προβλέπεται θέσπιση ειδικού συστήματος αξιολόγησης, δεν έχουν ακόμα προβεί ακόμα στην υλοποίηση αυτού (π.χ. εκπαιδευτικοί).
 - ιβ. Τέλος, αποτέλεσμα της αμφισβήτησης και μη αποδοχής είναι η αποχή από την αξιολόγηση τόσο αξιολογητών όσο και αξιολογούμενων, με αποτέλεσμα είτε να μένει προσωπικό αναξιολόγητο, είτε να υπάρχουν ελλιπείς αξιολογήσεις. Αυτό επηρεάζει σοβαρά και φέρει συνέπειες, μεταξύ άλλων, στις κρίσεις Προϊσταμένων και στην κινητικότητα του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΕΡΕΥΝΑ: ΟΙ ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

5.1. Μεθοδολογία έρευνας – Δείγμα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει τη γνώμη των δημοσίων υπαλλήλων για το τρέχον σύστημα αξιολόγησης και κατά πόσο αυτό τους βοηθάει να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Επιπλέον, προβάλλει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της μεθόδου αξιολόγησης, όπως είναι η ακριβής εφαρμογή του συστήματος στην πράξη και η ικανότητα των αξιολογητών. Η μεθοδολογία της μελέτης, για να εξετάσει τα ερευνητικά ερωτήματα, βασίστηκε σε ποσοτική πρωτογενή έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Ο πληθυσμός της μελέτης είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται στο Ελληνικό Δημόσιο και αξιολογούνται βάσει του Ν. 4369/2016. Για την έρευνα, η μέθοδος δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε χωρίστηκε σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο είχαμε ένα στρατηγικό δείγμα με κριτήριο (το δείγμα έπρεπε να είναι δημόσιοι υπάλληλοι) Στο δεύτερο στάδιο το δείγμα ήταν δείγμα ευκολία, δηλαδή είχαμε την απλή τυχαία δειγματοληψία. Σε αυτή τη μέθοδο κάθε μέλος του πληθυσμού έχει ίσες πιθανότητες να επιλεγεί για το δείγμα και επομένως το δείγμα μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού⁵⁴.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ανώνυμου ερωτηματολογίου το οποίο δημιουργήθηκε στην διαδικτυακή εφαρμογή «GoogleForms» \ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.html και διανεμήθηκε μέσω διαδικτύου, με την προώθηση του δηλαδή μέσω προσωπικών μηνυμάτων και την ανάρτηση του σε σχετικούς ιστότοπους. Η περίοδος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήταν το χρονικό διάστημα από 15 έως 30 Σεπτεμβρίου του 2022. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το εύρος της έρευνας και διαβεβαιώθηκαν ότι οι απαντήσεις τους ήταν ανώνυμες, εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά για της ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στην αρχική σελίδα υπήρχε σαφής δήλωση του GDPR όπου με την συμμετοχή στην έρευνα ο συμμετέχων αποδέχονταν τους όρους συμμετοχής.

54 Newing et al. 2011

Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από Δημόσιους Υπαλλήλους, μόνιμους και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου. Στάλθηκε σε περίπου 450 άτομα από το στενό και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Συνολικά απαντήθηκαν 256 ερωτηματολόγια. Ο σύνδεσμος του google Forms γνωστοποιήθηκε μέσω email σε δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται σε διάφορους φορείς του δημόσιου τομέα. Με τη σειρά τους διαβίβασαν τον σύνδεσμο σε άλλους δημοσίου υπαλλήλους που ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην έρευνα

Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων, την επεξεργασία τους και τη δημιουργία των γραφημάτων που παρουσιάζονται στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε η διαδικτυακή εφαρμογή «Υπολογιστικά Φύλλα Google».

5.2. Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας σχεδιάστηκε με βάση το θεωρητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας και από παλαιότερες έρευνες για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο ήταν σύντομο, περιεκτικό και δομημένο έτσι ώστε να αποφεύγετε η δυσαρέσκεια των ερωτηθέντων και η απροθυμία τους να το συμπληρώσουν.

Η διαμόρφωση και η τελική σύνθεση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε από την ερευνήτρια μετά από σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση προσπαθώντας να ελαχιστοποιηθούν οι παράγοντες που θα μείωναν την αξιοπιστία (Λάθη στη συμπλήρωση του τεστ, απαντήσεις στη τύχη (πχ σε ερωτήματα τύπου σωστό/λάθος) , στοιχεία που δεν είναι ξεκάθαρα και μπορούν να μπερδέψουν τους συμμετέχοντες, οδηγίες που δεν είναι ακριβείς και ξεκάθαρες, σφάλματα που οφείλονται στους συμμετέχοντες (διάθεσης, κινήτρων, κούραση, πλήξη κλπ.)

Όταν συγκεντρώθηκαν οι ερωτήσεις που θα διαμόρφωναν το τελικό ερωτηματολόγιο, έγινε και πιλοτική έρευνα του ερωτηματολογίου προκειμένου να δοκιμαστεί η λειτουργικότητά του. Συγκεκριμένα μοιράστηκε άτυπα από την ερευνήτρια σε ένα μικρό δείγμα δημοσίων υπαλλήλων, προκειμένου να διαπιστωθούν οι τυχόν ελλείψεις ή παρανοήσεις ή δυσκολίες στην κατανόηση των ερωτήσεων από τους μελλοντικούς συμμετέχοντες στην έρευνα που θα διεξάγονταν μετά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 3 μέρη. Στο πρώτο μέρος καταγράφηκαν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Το πρώτο μέρος δείχνει το δημογραφικό και επαγγελματικό προφίλ των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα ερωτήθηκε το φύλο, η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, το επίπεδο εκπαίδευσης καθώς και το επίπεδο στην ιεραρχία (υπάλληλος, προϊστάμενος τμήματος ή προϊστάμενος διεύθυνσης/γενικής διεύθυνσης). (Ερωτήσεις 1 έως 5)

Στο δεύτερο μέρος (Ερωτήσεις 6 έως 9) ερωτήθηκαν κάποια στατιστικά στοιχεία σχετικά για τη συμμετοχή ή όχι στην αξιολόγηση για τα έτη 2016 και 2017. Στο σημείο αυτό ερωτήθηκε και το αν υπήρχε υποχρέωση αξιολόγησης ως αξιολογητής από τους ερωτώμενους.

Τέλος, στο τρίτο μέρος καταγράφηκαν οι στάσεις των ερωτώμενων για τη διαδικασία της αξιολόγησης όπως διενεργείται στο Δημόσιο και την συμβολή της στη βελτίωση της απόδοσής τους. Οι απαντήσεις τους αφορούσαν είτε κάποιες απόψεις-επικρίσεις όπως έχουν διατυπωθεί διαχρονικά για τη διαδικασία από φορείς, συγγραφείς κ.λ.π., είτε γνώμη για κάποιες καινοτομίες που έχουν εισαχθεί με την τελευταία αναμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία οι ερωτώμενοι δηλώνουν τη συμφωνία ή διαφωνία τους σε κάθε ερώτηση με μία κλίμακα από το 1 (καθόλου ή απόλυτη διαφωνία) έως το 5 (απολύτως ή απόλυτη συμφωνία). Οι ερωτήσεις αυτές είναι 12 στον αριθμό από την ερώτηση 10 έως την ερώτηση 21.

Με τις ερωτήσεις 10 έως 14 γίνεται μια προσπάθεια να προσεγγίσουμε το ερευνητικό ερώτημα της σωστής και αποτελεσματικής εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης. Με τις ερωτήσεις 15 έως 21 προσπαθούμε να απαντήσουμε στο βασικό ερευνητικό ερώτημα της εργασίας, δηλαδή στο αν βοηθάει η αξιολόγηση στη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων

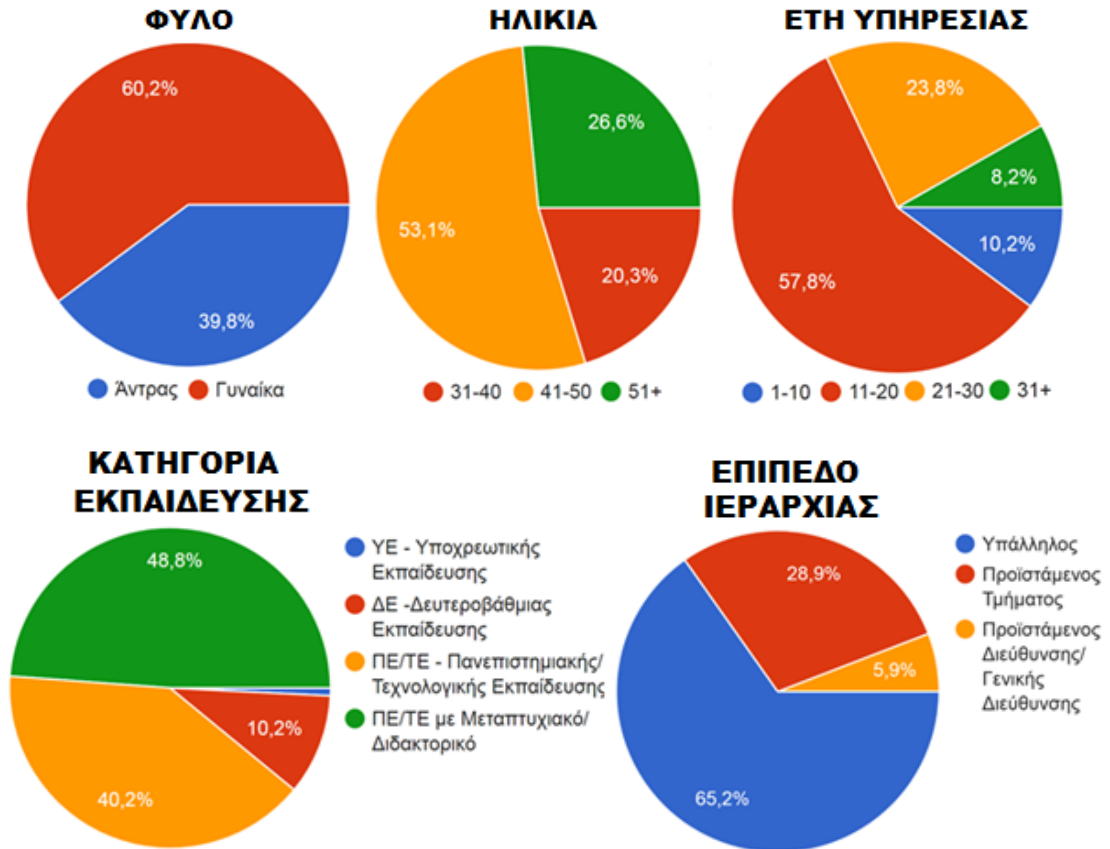
10. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στο δημόσιο είναι αντικειμενική;
11. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στο δημόσιο είναι αποδεκτή από τους υπαλλήλους;
12. Θεωρείτε ότι το θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης στο δημόσιο είναι συγκεκριμένο και σαφές;

13. Πόσο θετικά αξιολογείτε την διενέργεια της αξιολόγησης ηλεκτρονικά για πρώτη φορά, για το έτος 2017;
14. Θεωρείτε ότι η απειλή αποκλεισμού από μελλοντικές κρίσεις προϊσταμένων σε περίπτωση μη συμμετοχής στην αξιολόγηση, επηρέασε την απόφαση των υπάλληλων για συμμετοχή τους σε αυτήν;
15. Πόσο θετικά αξιολογείτε την επικείμενη εφαρμογή του συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» στην αξιολόγηση;
16. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζεται η απόδοση των υπαλλήλων από τη διενέργεια της αξιολόγησης;
17. Συμφωνείτε με τη σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων με την αξιολόγηση τους;
18. Συμφωνείτε με τη σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων με την διαδικασία κρίσης τους σε θέσεις ευθύνης;
19. Συμφωνείτε με την υποχρεωτική επιμόρφωση των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση;
20. Συμφωνείτε με την υποχρεωτική συμμετοχή σε κινητικότητα των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση;
21. Συμφωνείτε με την απόλυση των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση;

5.3. Αποτελέσματα έρευνας

5.3.1. Δημογραφικά στοιχεία

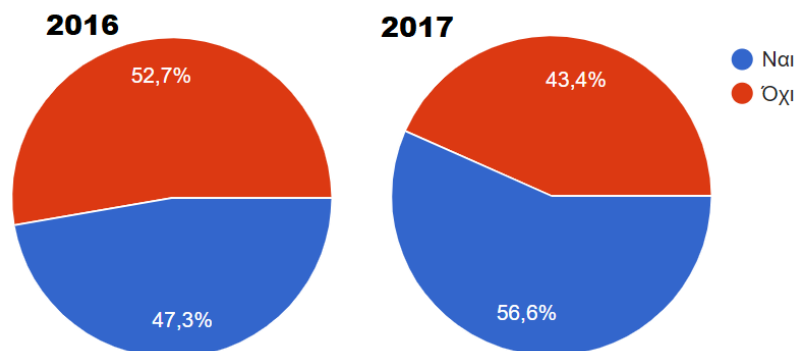
Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος που απάντησε το ερωτηματολόγιο παρουσιάζονται στα ακόλουθα 5 γραφήματα:



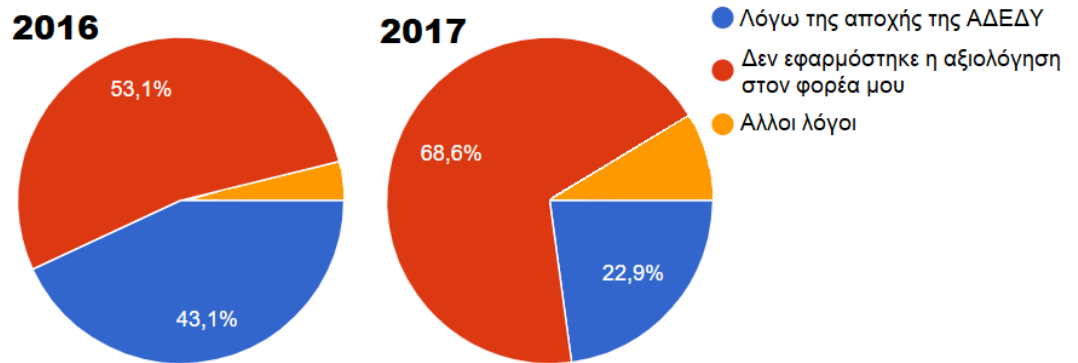
Εικόνα 3.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

5.3.2. Στατιστικά συμμετοχής στις αξιολογήσεις

Οι ερωτώμενοι απάντησαν σχετικά με το αν συμμετείχαν στις αξιολογήσεις του 2016 και 2017. Τέλος, σε περίπτωση που δεν συμμετείχαν στην αξιολόγηση, ερωτήθηκαν για την αιτία της μη συμμετοχής τους. Οι απαντήσεις τους, για κάθε έτος, παρουσιάζονται στα επόμενα γραφήματα:



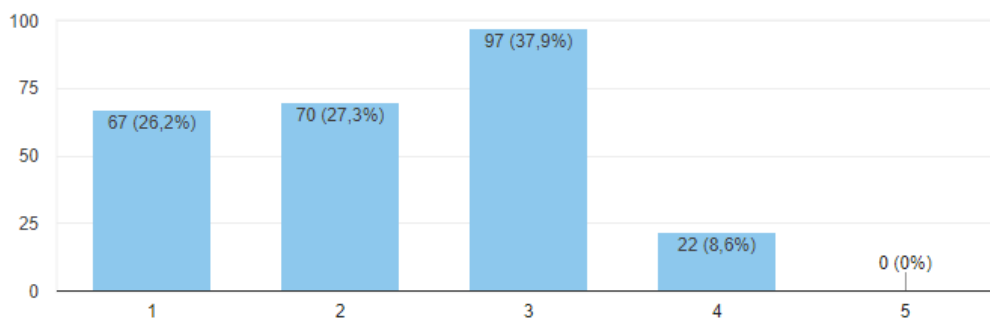
Εικόνα 3.3. Ποσοστό συμμετοχής στην αξιολόγηση



Εικόνα 3.4. Η αιτία, σε περίπτωση μη συμμετοχής στην αξιολόγηση

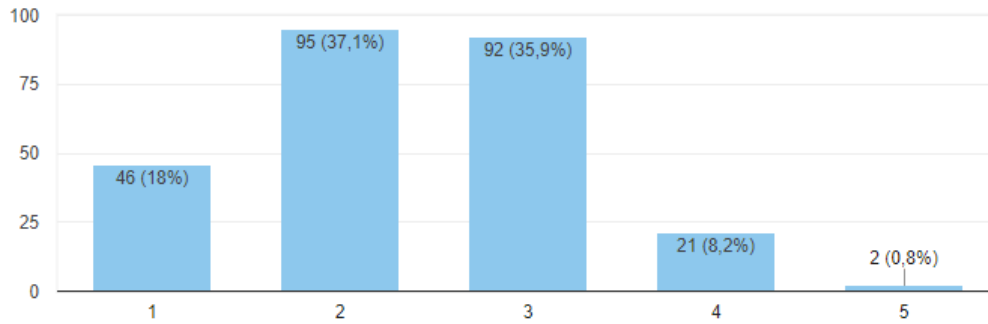
5.3.3. Στάσεις σχετικά με την αξιολόγηση

Οι ερωτώμενοι δήλωσαν τη συμφωνία ή διαφωνία τους σε 12 ερωτήσεις. Σε κάθε ερώτηση οι απαντήσεις δίνονταν με μία κλίμακα από το 1 (καθόλου ή απόλυτη διαφωνία) έως το 5 (απολύτως ή απόλυτη συμφωνία). Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων οι θετικές και πολύ θετικές γνώμες έχουν ομαδοποιηθεί ως θετικές ενώ αντίστοιχα οι αρνητικές και πολύ αρνητικές ως αρνητικές. Οι απαντήσεις ήταν οι εξής:



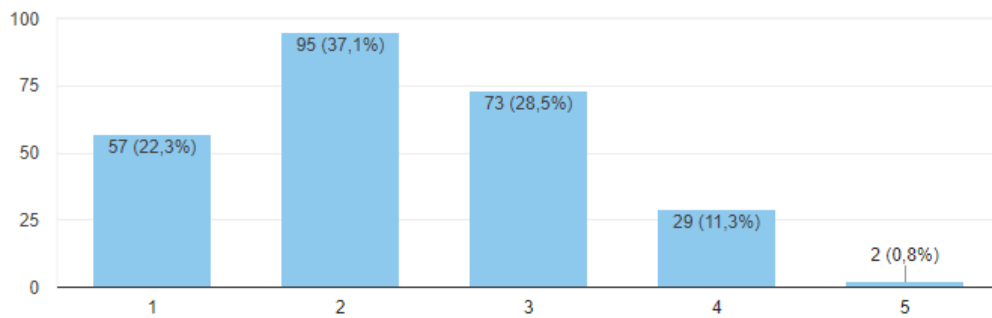
Εικόνα 3.5. Απαντήσεις στην ερώτηση 10 «Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στο δημόσιο είναι αντικειμενική;»

Οι ερωτώμενοι **θεωρούν ότι η αξιολόγηση δεν είναι αντικειμενική** σε ποσοστό 53,5%. Ποσοστό 37,9% είχε ουδέτερη γνώμη ενώ μόνο ποσοστό 8,6% θεωρεί την αξιολόγηση αντικειμενική.



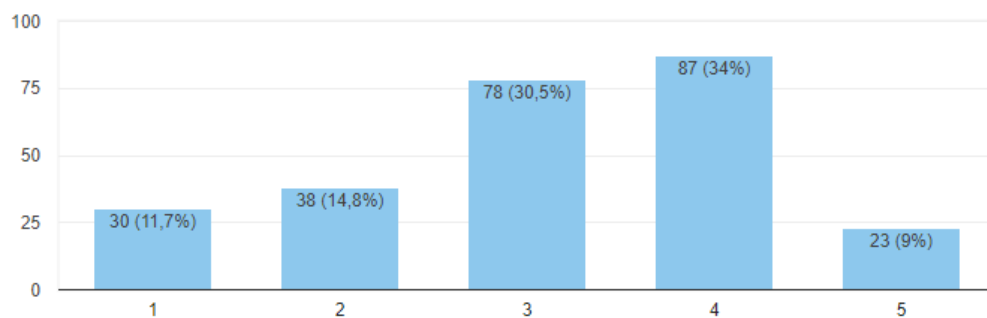
Εικόνα 3.6. Απαντήσεις στην ερώτηση 11 «Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση στο δημόσιο είναι αποδεκτή από τους υπαλλήλους;»

Οι ερωτώμενοι **θεωρούν ότι η αξιολόγηση δεν είναι αποδεκτή από τους υπαλλήλους** σε ποσοστό 55,1%. Ποσοστό 35,9% είχε ουδέτερη γνώμη ενώ μόνο ποσοστό 9% θεωρεί την αξιολόγηση αποδεκτή



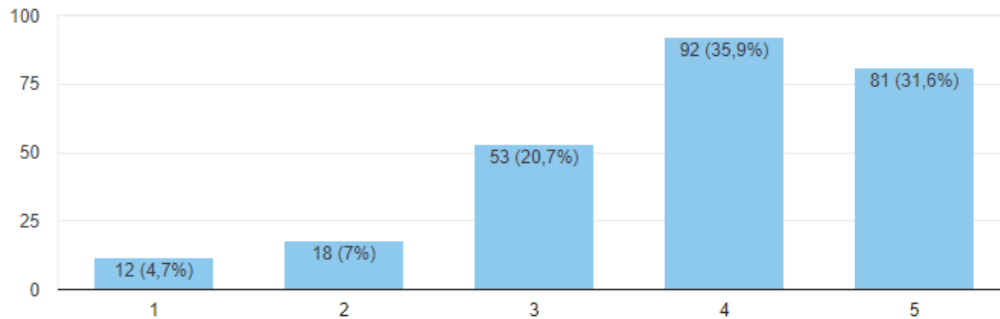
Εικόνα 3.7. Απαντήσεις στην ερώτηση 12 «Θεωρείτε ότι το θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης στο δημόσιο είναι συγκεκριμένο και σαφές;»

Οι ερωτώμενοι **θεωρούν ότι το θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης δεν είναι συγκεκριμένο και σαφές** σε ποσοστό 59,4%. Ποσοστό 28,5% είχε ουδέτερη γνώμη ενώ μόνο ποσοστό 12,1% θεωρεί το θεσμικό πλαίσιο συγκεκριμένο και σαφές.



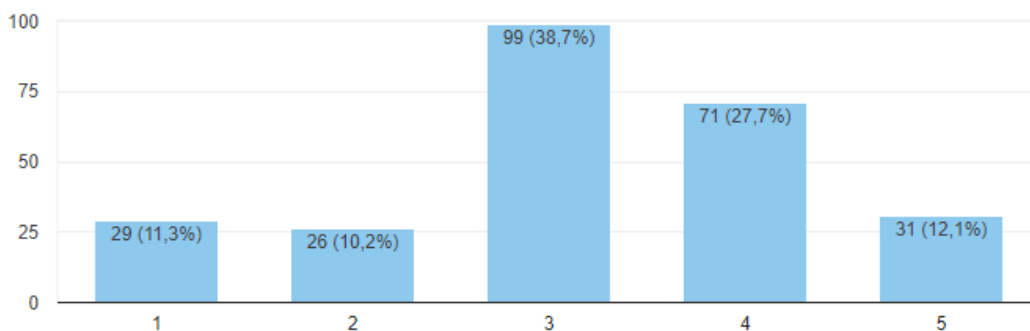
Εικόνα 3.8. Απαντήσεις στην ερώτηση 13 «Πόσο θετικά αξιολογείτε την διενέργεια της αξιολόγησης ηλεκτρονικά για πρώτη φορά, για το έτος 2017;»

Οι ερωτώμενοι **αξιολογούν θετικά την ηλεκτρονική αξιολόγηση σε σχετικά χαμηλό όμως ποσοστό**. Συγκεκριμένα ποσοστό 43% είχε θετική γνώμη, ποσοστό 30,5% ουδέτερη και ποσοστό 26,5% αρνητική.



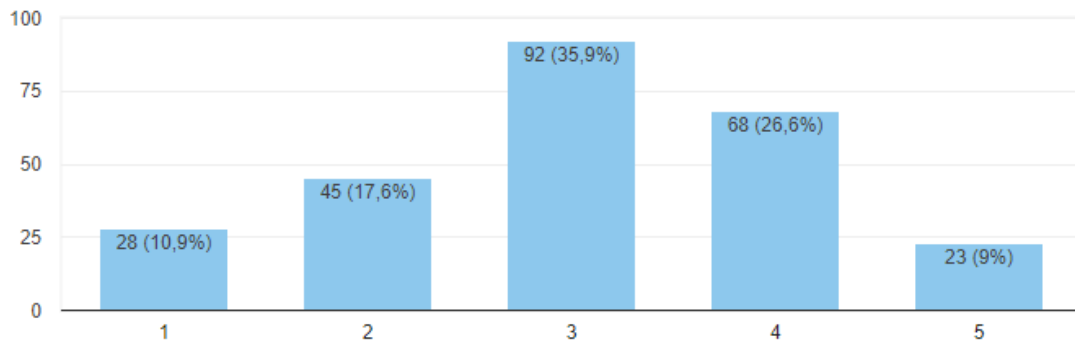
Εικόνα 3.9. Απαντήσεις στην ερώτηση 5 «Θεωρείτε ότι η απειλή αποκλεισμού από μελλοντικές κρίσεις προϊσταμένων σε περίπτωση μη συμμετοχής στην αξιολόγηση, επηρέασε την απόφαση των υπάλληλων για συμμετοχή τους σε αυτήν;»

Οι ερωτώμενοι **θεωρούν, σε πολύ μεγάλο ποσοστό, ότι η απειλή αποκλεισμού από μελλοντικές κρίσεις προϊσταμένων σε περίπτωση μη συμμετοχής στην αξιολόγηση, επηρέασε την απόφαση των υπάλληλων για συμμετοχή τους σε αυτήν**. Συγκεκριμένα ποσοστό 67,6% συμφώνησε με αυτή την άποψη, ποσοστό 20,7% είχε ουδέτερη γνώμη και ποσοστό 11,7% διαφώνησε.



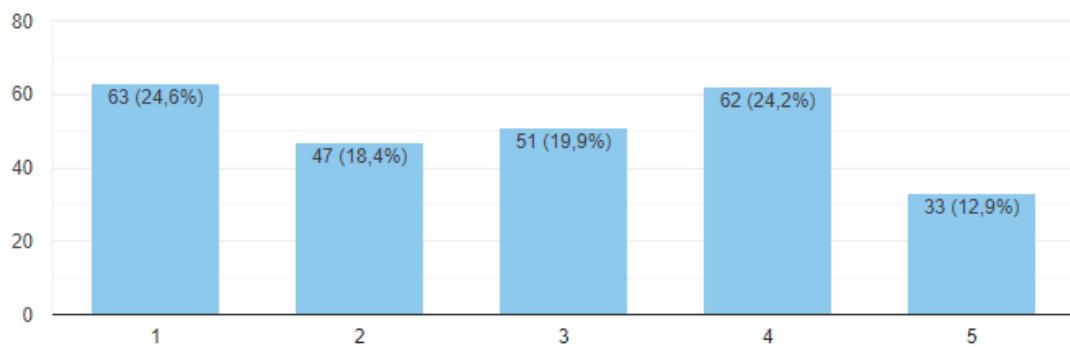
Εικόνα 3.10. Απαντήσεις στην ερώτηση 6 «Πόσο θετικά αξιολογείτε την επικείμενη εφαρμογή του συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων» στην αξιολόγηση;»

Οι ερωτώμενοι **αξιολογούν θετικά, σε σχετικά χαμηλό ποσοστό όμως, το σύστημα της «Διοίκησης μέσω Στόχων»**. Οι θετικές γνώμες είναι σε ποσοστό 39,8%, οι ουδέτερες σε 38,7% ενώ οι αρνητικές σε 21,5%



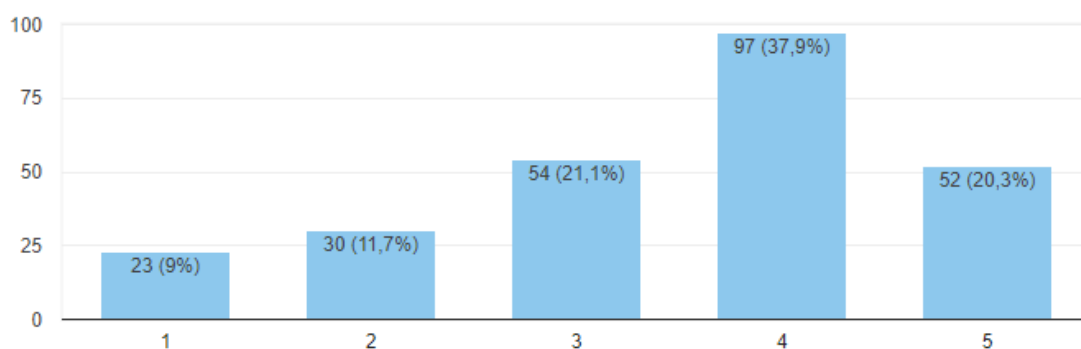
Εικόνα 3.11. Απαντήσεις στην ερώτηση 7 «Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζεται η απόδοση των υπαλλήλων από τη διενέργεια της αξιολόγησης;»

Οι ερωτώμενοι έχουν σχετικά μοιρασμένες γνώμες σχετικά με το αν επηρεάζεται η απόδοση των υπαλλήλων από την αξιολόγηση, με μια μικρή προτίμηση στο «ναι». Το ποσοστό της θετικής άποψης είναι 35,5%, της ουδέτερης 36% ενώ της αρνητικής 28,5%.



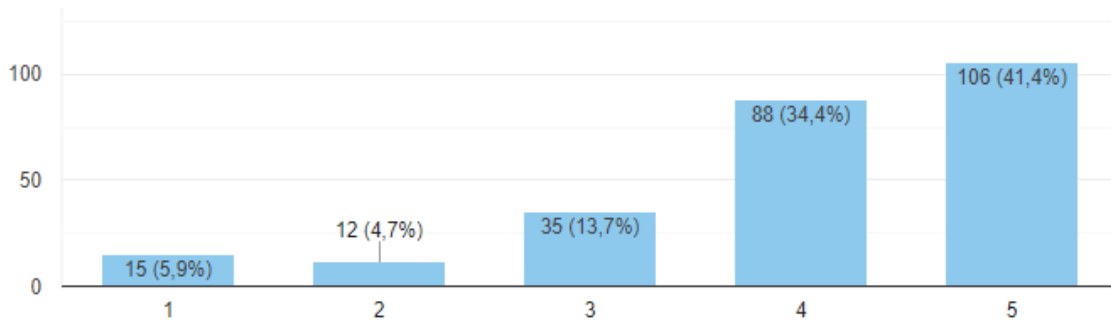
Εικόνα 3.12. Απαντήσεις στην ερώτηση 8 «Συμφωνείτε με τη σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων με την αξιολόγηση τους;»

Οι ερωτώμενοι έχουν σχετικά μοιρασμένες γνώμες σχετικά με τη σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης τους με την αξιολόγηση, με μια μικρή προτίμηση στο «όχι». Το ποσοστό της θετικής άποψης είναι 37,1%, της ουδέτερης 19,9% ενώ της αρνητικής 43%.



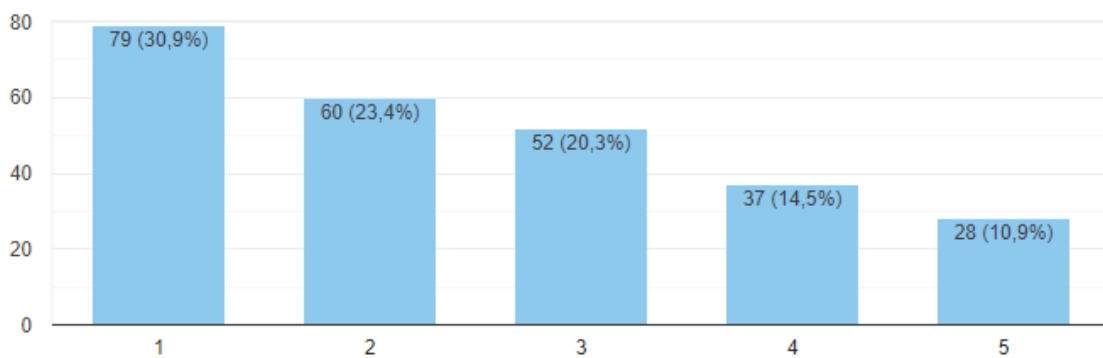
Εικόνα 3.13. Απαντήσεις στην ερώτηση 9 «Συμφωνείτε με τη σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων με την διαδικασία κρίσης τους σε θέσεις ευθύνης;»

Οι ερωτώμενοι **συμφωνούν με τη σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων με την διαδικασία κρίσης τους σε θέσεις ευθύνης** σε ποσοστό 58,2%. Ποσοστό 21,1% είχε ουδέτερη γνώμη ενώ ποσοστό 20,7% αρνητική.



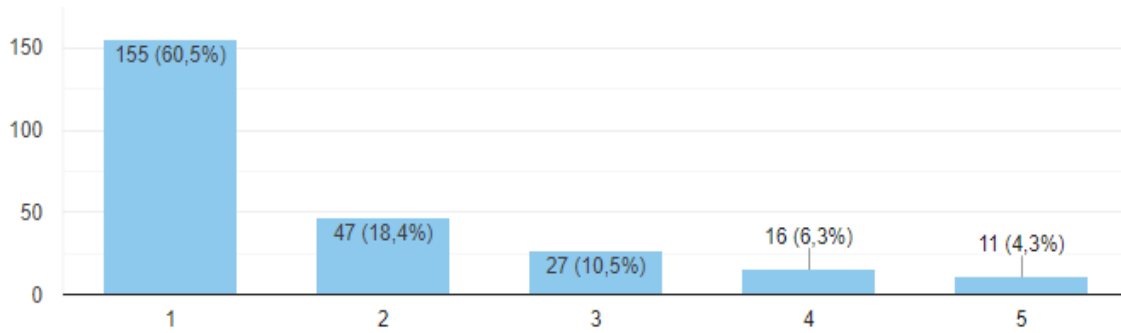
Εικόνα 3.14. Απαντήσεις στην ερώτηση 10 «Συμφωνείτε με την υποχρεωτική επιμόρφωση των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση;»

Οι ερωτώμενοι **συμφωνούν, σε πολύ μεγάλο ποσοστό, με την υποχρεωτική επιμόρφωση των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση**. Συγκεκριμένα ποσοστό 75,8% συμφώνησε με αυτή την άποψη, ποσοστό 13,7% είχε ουδέτερη γνώμη και ποσοστό 10,5% διαφώνησε.



Εικόνα 3.15. Απαντήσεις στην ερώτηση 11 «Συμφωνείτε με την υποχρεωτική συμμετοχή σε κινητικότητα των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση;»

Οι ερωτώμενοι **διαφωνούν με την υποχρεωτική συμμετοχή σε κινητικότητα των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση**. Συγκεκριμένα ποσοστό 54,3% διαφώνησε, 20,3% είχε ουδέτερη άποψη και 25,4% συμφώνησε.



Εικόνα 3.16. Απαντήσεις στην ερώτηση 12 «Συμφωνείτε με την απόλυση των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση;»

Οι ερωτώμενοι **διαφωνούν, σε πολύ μεγάλο ποσοστό, με την απόλυση των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση.** Συγκεκριμένα ποσοστό 79% διαφώνησε, 10,5% είχε ουδέτερη άποψη και 10,5% συμφώνησε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

6.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της έρευνας ήταν να καταγραφούν απόψεις και στοιχεία για τη συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στην διαδικασία της αξιολόγησης τους, καθώς και οι στάσεις τους σχετικά με αυτήν. Έγινε προσπάθεια να καταγραφεί ο βαθμός της αποχής τους από τη διαδικασία και να καταγραφούν οι λόγοι αυτής, δεδομένου και της απεργίας-αποχής που είχαν προκηρύξει οι συνδικαλιστικοί φορείς τους. Στην αποτύπωση των στάσεων καταγράφηκε ο βαθμός συμφωνίας ή ικανοποίησης τους σε κάποιες απόψεις για την αξιολόγηση καθώς και σε κάποια στοιχεία και καινοτομίες της που έχουν εισαχθεί πρόσφατα.

6.2 Βασικά συμπεράσματα έρευνας

Σε σχέση με τη συμμετοχή των ερωτώμενων στην αξιολόγηση, εξήχθησαν κάποια βασικά συμπεράσματα. Καταρχάς, διαπιστώθηκε ότι η συμμετοχή στην αξιολόγηση ήταν σχετικά χαμηλή και για τις δύο περιόδους που εξετάστηκαν, για τα αξιολογικά έτη 2016 και 2017 δηλαδή. Για το 2016 το ποσοστό συμμετοχής ήταν 47,3% ενώ για το 2017 ήταν 56,6%. Παρατηρείται μία μικρή αύξηση μεταξύ των δύο ετών η οποία πιθανόν να οφείλεται στην εισαγωγή της ηλεκτρονικής αξιολόγησης κατά το έτος 2017, με την ευκολία που αυτή προσφέρει.

Όσον αφορά τις αιτίες που προκαλούν αυτήν την αποχή, η σημαντικότερη με αρκετά μεγάλη διαφορά είναι το ότι δεν εφαρμόστηκε η αξιολόγηση στον φορέα των ερωτώμενων (ποσοστό 53,1% το 2016 και 68,6% το 2017). Ακολουθεί η συμμετοχή στην αποχή που προκήρυξε η ΑΔΕΔΥ με ποσοστά 43,1% και 22,9% αντίστοιχα. Παρατηρείται η σχετικά μικρή αποχή λόγω της εξαγγελθείσας αποχής της ΑΔΕΔΥ. Υπάρχουν και άλλες αιτίες με μικρά όμως ποσοστά και για τις δύο αξιολογικές περιόδους.

Σχετικά με τις στάσεις των ερωτώμενων δημοσίων υπαλλήλων για την διαδικασία της αξιολόγησης στο δημόσιο και την αποτελεσματικότητά της, εξήχθησαν κάποια σαφή συμπεράσματα. Συγκεκριμένα, οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση δεν είναι αντικειμενική (σε ποσοστό 53,5%), ότι δεν είναι αποδεκτή από τους υπαλλήλους (σε ποσοστό 55,1%) και ότι το θεσμικό της πλαίσιο δεν είναι συγκεκριμένο και σαφές (σε ποσοστό 59,4%). Αξιολογούν θετικά την ηλεκτρονική αξιολόγηση σε σχετικά χαμηλό όμως ποσοστό

(43%). Θεωρούν, σε πολύ μεγάλο ποσοστό (67,6%), ότι η απειλή αποκλεισμού από μελλοντικές κρίσεις προϊσταμένων σε περίπτωση μη συμμετοχής στην αξιολόγηση, επηρέασε την απόφαση των υπάλληλων για συμμετοχή τους σε αυτήν. Σχετικά με το βασικό μας ερευνητικό ερώτημα, που αφορά το κατά πόσο η αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων βοηθά στην βελτίωσή της απόδοσής τους, διαπιστώνουμε ότι οι ερωτηθέντες αξιολογούν θετικά, σε σχετικά χαμηλό ποσοστό όμως (39,8%), το σύστημα της «Διοίκησης μέσω Στόχων». Έχουν σχετικά μοιρασμένες γνώμες σχετικά με το αν επηρεάζεται η απόδοση των υπαλλήλων από την αξιολόγηση και για τη σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης τους με αυτήν. Συμφωνούν με τη σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων με την διαδικασία κρίσης τους σε θέσεις ευθύνης (σε ποσοστό 58,2%) και με την υποχρεωτική επιμόρφωση αυτών που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση (σε ποσοστό 75,8%). Τέλος, διαφωνούν με την υποχρεωτική συμμετοχή σε κινητικότητα των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση (σε ποσοστό 54,3%) και με την απόλυση αυτών που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση (σε ποσοστό 79%).

6.3 Περιορισμοί έρευνας

Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο απαντήθηκε, όπως προαναφέρθηκε, ανώνυμα από δημόσιους υπαλλήλους μέσω της διαδικτυακής εφαρμογής «GoogleForms». Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε για την ευκολία και την ταχύτητα που παρέχει τόσο στην αποστολή και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων όσο και στην επακόλουθη επεξεργασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Όμως από την φύση του τρόπου έρευνας αυτού, παρουσιάζονται ορισμένοι περιορισμοί και μειονεκτήματα. Δεν εξασφαλίζεται η αντιπροσωπευτική εκπροσώπηση όλων των κατηγοριών υπαλλήλων ως προς το φύλο, την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, το επίπεδο ιεραρχίας, το μορφωτικό επίπεδο κλπ. Ούτε εξασφαλίζεται η αντιπροσωπευτική γεωγραφική κατανομή ή αντίστοιχη κατανομή σε είδη υπηρεσιών (υπουργεία, ΟΤΑ, ΝΠΔΔ κ.λ.π.).

Παράλληλα στην παρούσα έρευνα εστίασαμε στα έτη 2016 και 2017, παρόλο που από τότε έχουν περάσει περίπου 6 έτη για τα οποία έχουν αξιολογηθεί οι Δημόσιοι Υπάλληλοι. Αυτό το κάναμε γιατί σε αυτά τα έτη υπήρχε το μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον για την διαδικασία λόγω της έναρξης του νέου συστήματος Αξιολόγησης με τον Ν.4369/2016 και από εκεί ουσιαστικά

ξεκίνησαν οι αντιθέσεις των Δημοσίων Υπαλλήλων στο σύστημα της Αξιολόγησης.

Παρόλα αυτά τα προβλήματα όμως, η εξασφαλισμένη ανωνυμία καθώς και ο αρκετά μεγάλος αριθμός των απαντήσεων επιτρέπουν την εξαγωγή σχετικά αξιόπιστων αποτελεσμάτων.

6.4 Μελλοντική έρευνα

Ως στόχος για το μέλλον τίθεται η επέκταση της έρευνας με τη διενέργεια μιας μεγαλύτερης αντίστοιχης. Στην έρευνα θα πρέπει να γίνει επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού και ικανού αριθμητικά δείγματος,

Ο κύριος περιορισμός της παρούσας εργασίας είναι ο χρόνος στον οποίο διεξήχθη η έρευνα. Παρόλο που έχουν περάσει έξι χρόνια από την εφαρμογή της νέας μεθόδου αξιολόγησης, τόσο οι εργαζόμενοι όσοι και οι δημόσιες υπηρεσίες δεν έχουν προσαρμοστεί πλήρως στις απαιτήσεις της νέας διαδικασίας αλλά όπως προαναφέραμε στα έτη 2016 και 2017 υπήρχε το μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον για την διαδικασία λόγω της έναρξης του νέου συστήματος Αξιολόγησης

Ένας ακόμα περιορισμός είναι ο μικρός αριθμός του δείγματος σε σχέση με τον μεγάλο αριθμό δημοσίων υπαλλήλων που αξιολογούνται βάσει του Ν. 4369/2016.

Έτσι μια μελλοντική έρευνα τα επόμενα χρόνια με μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος θα παρουσιάσει εάν το σύστημα αξιολόγησης συνεχίζει να αποτυγχάνει να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ή όχι.

Επίσης μελλοντικά θα ήταν καλό να χρησιμοποιηθούν διαδικασίες που θα διασφαλίζουν, εκτός από την ανωνυμία, και τον έλεγχο της εγκυρότητας των απαντήσεων ως προς την ιδιότητα των ερωτώμενων και την μοναδικότητα τους.

Επιπρόσθετα ίσως σε μία επόμενη έρευνα θα ήταν σκόπιμο να συγκρίνουμε την πιθανή αλλαγή της στάσης των Δημοσίων Υπαλλήλων σε σχέση με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στα έτη 2016-2017 και στην παρούσα περίοδο, πχ στα έτη 2022-2023.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και βελτίωση της διαδικασίας της αξιολόγησης. Θα μπορούσαν να ερευνηθούν θέματα τα οποία έχουν σχέση με

τους συγκεκριμένους λόγους για τους οποίους οι υπάλληλοι έχουν αρνητική προδιάθεση για την αξιολόγηση και να τους προταθούν λύσεις για τις οποίες θα εκφέρουν γνώμη. Επίσης να ερωτηθούν για τυχόν θετικές ή αρνητικές εμπειρίες τους σχετικά, και να καταγραφούν αυτές ώστε να ληφθούν υπόψη σε μελλοντική αναθεώρηση του συστήματος.

6.5 Πρακτικές προεκτάσεις και προτάσεις προς τους Δημόσιους Οργανισμούς.

Ένα αξιοκρατικό και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ικανοποιεί τους ακόλουθους στόχους και να διέπτετε από τις παρακάτω αρχές α) αξιοκρατίας και εξασφάλισης του αισθήματος δικαιοσύνης στα στελέχη, β) συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης των στελεχών γ) λήψης ορθών αποφάσεων κατά τις προαγωγές και τοποθετήσεις στελεχών δ) παρακίνησης των στελεχών για υψηλή απόδοση, ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών ε) ενίσχυσης του αισθήματος υπευθυνότητας του προσωπικού για την επίτευξη αποτελεσμάτων στ) σύνδεσης της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των στελεχών με υλικές και ηθικές αμοιβές (προαγωγική και μισθολογική εξέλιξη) και ζ) προσδιορισμού εκπαιδευτικών αναγκών και σχεδιασμού σύγχρονης εκπαίδευσης του προσωπικού.

Από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την επιτυχία οποιουδήποτε συστήματος αξιολόγησης είναι η αποδοχή του από τους ίδιους τους αξιολογούμενους. Η προϋπόθεση αυτή γίνεται ακόμα βασικότερη στο δημόσιο όπου οι μέθοδοι ανταμοιβής ή ποινών είναι περιορισμένες σε σχέση με των ιδιωτικό τομέα και η δυνατότητα των υπαλλήλων να μην συμμετέχουν ή να δημιουργούν προσκόμματα στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι αυξημένη.

Για αυτό το λόγο κρίνεται μεγάλης σημασίας η αποτύπωση των στάσεων των αξιολογούμενων σχετικά με την αξιολόγηση στο δημόσιο και η επακόλουθη κατάληξη σε συμπεράσματα σχετικά με τους λόγους μη αποδοχής της από μερίδα των υπαλλήλων. Στις θετικές στάσεις των υπαλλήλων που αποτυπώνονται από την διοικητική εμπειρία είναι η συμφωνία τους για σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με την ανάληψη θέσεων ευθύνης, καθώς και η επιμόρφωση των υπαλλήλων που λαμβάνουν χαμηλούς βαθμούς σε αυτήν, αφού τα φαίνεται να τα θεωρούν ως μέτρο επιβράβευσης και διορθωτικό μέτρο αντίστοιχα και όχι συνέπειες με τιμωρητικό χαρακτήρα.

Αντιθέτως, διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι έχουν αποδώσει στην αξιολόγηση μια σειρά από αρνητικά χαρακτηριστικά, όπως ότι τη θεωρούν μη αντικειμενική, μη αποδεκτή και χωρίς σαφές και συγκεκριμένο πλαίσιο, ενώ κάποιες καινοτομίες που εισήχθησαν όπως το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων, αμφισβητούνται. Επίσης, προσδίδουν μειωμένη σημασία στην αξιολόγηση, θεωρώντας ότι η αξιολόγηση δεν επηρεάζει την απόδοση τους ιδιαίτερα, ενώ δεν συμφωνούν με τη σύνδεση της με την μισθολογική τους εξέλιξη, αφού αποδέχονται την αντικειμενικότητα αυτής. Για τον ίδιο λόγο, δεν αποδέχονται τη συμμετοχή σε υποχρεωτική κινητικότητα των υπαλλήλων που λαμβάνουν χαμηλούς βαθμούς στην αξιολόγηση και εννοείται και την απόλυση τους για τον ίδιο λόγο. Μάλιστα, θεωρούν ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στην αξιολόγηση είναι σε μεγάλο βαθμό αποτέλεσμα της απειλής στην οποία αναγκάστηκε να καταφύγει το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης προς του προϊστάμενους των οργανικών μονάδων, σύμφωνα με την οποία η μη συμμετοχή σε αυτήν συνεπαγόταν αποκλεισμό από το δικαίωμα συμμετοχής σε μελλοντικές κρίσεις θέσεων ευθύνης.

Από όλα τα παραπάνω, διαφαίνεται ότι το κύριο και καθοριστικό πρόβλημα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στις μέρες μας έγκειται στο ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται να μην έχουν πιστέψει στην ανάγκη ύπαρξης της αξιολόγησης ή τουλάχιστον στην αξιολόγηση με τον τρόπο που αυτή διενεργείται στο δημόσιο την παρούσα χρονική στιγμή, με αποτέλεσμα η συμμετοχή τους σε αυτήν να γίνεται κυρίως εξαναγκαστικά και έχει έναν τυπικό και διεκπεραιωτικό χαρακτήρα.

Για την μεταστροφή του κλίματος αυτού προτείνεται η εκπαίδευση και ενημέρωση των υπαλλήλων για τα οφέλη που μπορεί να έχει η διενέργεια της αξιολόγησης στην παροχή των υπηρεσιών του δημοσίου προς το κοινωνικό σύνολο, αλλά και στους ίδιους τους υπαλλήλους. Αυτό μπορεί να γίνει με τη συστηματική διοργάνωση σχετικών σεμιναρίων και επιμορφώσεων. Στις αλλαγές που εισάγονται θα πρέπει να αναζητείται η όσο το δυνατόν ευρύτερη συναίνεση και συνεργασία με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων και να εισακούονται οι παρατηρήσεις τους.

Επίσης, πρέπει να γίνουν συστηματικές έρευνες σχετικά με τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι την εργασία τους γενικά, αλλά και πώς επηρεάζουν αυτές την διαδικασία της αξιολόγησης τους. Πριν την εφαρμογή

της αξιολόγησης των υπαλλήλων να προηγηθεί αξιολόγηση των δομών. Στην όλη διαδικασία πρέπει να συνυπολογιστούν και να αντιμετωπιστούν στο μέτρο του δυνατού, τα μεγάλα και διαρθρωτικά προβλήματα του δημοσίου τομέα μέσα στα οποία ο δημόσιος υπάλληλος καλείται να προσφέρει τις υπηρεσίες του, όπως η πολυνομία και ασάφεια διατάξεων, η ΥΠΟ στελέχωση και η έλλειψη αξιοκρατίας. Σε αυτό δύναται να βοηθήσει η εφαρμογή της υπάρχουσας νομοθεσίας για τα ψηφιακά οργανογράμματα και τα περιγράμματα θέσεων σε όλες της Δημόσιες Υπηρεσίες, τα οποία θα συμβάλλουν στην καλύτερη δομική ανάλυση της κάθε Υπηρεσίας, στην αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων κάθε υπαλλήλου, στην εξάλειψη αλληλοκαλύψεων αρμοδιοτήτων, στην ατομική και συνολική στοχοθεσία και κατ' επέκταση στην πιο αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων.

Επιπλέον, θα πρέπει να εφαρμοστεί η υφιστάμενη νομοθεσία για τη συνολική στοχοθεσία της εκάστοτε Υπηρεσίας και την ατομική στοχοθεσία του κάθε υπαλλήλου, ώστε μέσα από μετρήσιμους, αντικειμενικούς και συγκρίσιμους δείκτες να αξιολογείται αντικειμενικά η αποδοτικότητα τόσο του υπαλλήλου, όσο και του κάθε Τμήματος, Διεύθυνσης κ.ο.κ. Ομοίως και η αξιολόγηση των προϊσταμένων θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μοχλός πίεσης για την υλοποίηση των διαδικασιών στοχοθεσίας όπως προβλέπονται. Πέραν και σε συνέχεια της στοχοθεσίας, η ύπαρξη ανταποδοτικών κινήτρων όπως μισθολογική προαγωγή, μπόνους θα βοηθούσε στην ενεργό συμμετοχή στην αξιολόγηση και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Τέλος, για να είναι η αξιολόγηση απόδοσης μια αποτελεσματική τεχνική ελέγχου των εργαζομένων, πρέπει να βασίζεται σε πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες. Πρότυπο είναι ένα συγκεκριμένο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης που αντιστοιχεί σε μια εργασία. Αυτές οι πληροφορίες είναι χρήσιμες επειδή μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης εργασίας σε σύγκριση με την τυπική απόδοση. Οι διορθωτικές ενέργειες είναι επίσης εκείνες οι ενέργειες που οι διαχειριστές μπορούν να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ της πραγματικής απόδοσης του μοντέλου.

Με τις ενέργειες αυτές, θα τεθούν οι βάσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης στο δημόσιο που θα έχει την αποδοχή και την ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων. Μια τέτοια εξέλιξη έχει να προσφέρει πολλά οφέλη στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του

δημοσίου προς την κοινωνία αλλά και στις συνθήκες εργασίας, καθώς και στις ευκαιρίες βελτίωσης και ανέλιξης των δημοσίων υπάλληλων.

Το Υπουργείο Εσωτερικών κινείται τώρα προς αυτή την κατεύθυνση, με σχέδια για αναθεώρηση του πλαισίου αξιολόγησης της δημόσιας υπηρεσίας, με συγκεκριμένους στόχους για κάθε υπηρεσία για τη δημιουργία δεικτών για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Ο κύριος άξονας του νέου συστήματος που πρότεινε ο αρμόδιος Υπουργός τον Δεκέμβριο του 2021 είναι η ενίσχυση του ρόλου των εποπτικών αρχών, οι επόπτες θα πρέπει να διοργανώνουν τουλάχιστον 3 συναντήσεις ετησίως με τους εργαζόμενους για να λάβουν σχόλια, υπάρχουν κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας, πιθανές αυξήσεις μισθών και επιπλέον ημέρες διακοπών, Η ανάθεση στόχων σε άτομα και ομάδες και η αξιολόγηση των επιτευγμάτων τους από τους διευθυντές μέσω συγκεκριμένων και αυστηρά καθορισμένων ερωτηματολογίων κ.λπ. Το νομοσχέδιο ετοιμάζεται για δημόσια διαβούλευση μετά την έγκριση του Υπουργικού Συμβουλίου.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία μελέτησε το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων όπως προβλέπεται σήμερα από τον Ν. 4369/2016, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, ύστερα από μία σύντομη θεωρητική βιβλιογραφική επισκόπηση για τη σημασία της αξιολόγησης στη διοίκηση του προσωπικού. Περιγράφηκε συνοπτικά η υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης, αποτυπώθηκαν χαρακτηριστικά που νέου θεσπισθέντος συστήματος, απarisθμίστηκαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτού όπως προκύπτουν από τη διοικητική εμπειρία και διατυπώθηκαν προτεινόμενες διορθωτικές ενέργειες για την επιτυχημένη εφαρμογή του.

Αξιοσημείωτο του υφιστάμενου συστήματος είναι ότι για πρώτη φορά προβλέπεται η αμφίδρομη αξιολόγηση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, γίνεται ρητή αναφορά σε στόχους και διαφαίνεται για πρώτη φορά η ανάγκη για ύπαρξη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας. Διαπιστώθηκε επίσης ότι η αξιολόγηση στον ελληνικό δημόσιο τομέα σήμερα, ναι μεν έχει καθιερωθεί βάσει νόμου, ωστόσο παρουσιάζει πολλά μειονεκτήματα και για τον λόγο αυτό αντιστέκονται στην αξιολόγηση οι δημόσιοι υπάλληλοι. Συγκεκριμένα, δεν υπάρχει συγκεκριμένη στοχοθεσία αξιολόγησης, ενώ ως επί το πλείστον η αξιολόγηση στηρίζεται σε υποκειμενικά και όχι αντικειμενικά κριτήρια. Επίσης, δεν υπάρχουν κίνητρα ώστε οι εργαζόμενοι να θέλουν να αξιολογηθούν θετικά, καθώς ούτε κίνδυνο απόλυσης υπάρχει, αλλά ούτε και μπόνους εάν αξιολογηθούν υψηλά.

Βάσει των παραπάνω συμπεραίνεται ότι για την ορθή, αντικειμενική και πλήρη αξιολόγηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας απαιτούνται ακόμα πολλά πράγματα να γίνουν, με στόχο κυρίως την αντιστροφή του κλίματος υπέρ της αξιολόγησης από όλα τα επίπεδα και βαθμούς των δημοσίων υπαλλήλων. Θα πρέπει να γίνει αντιληπτή η αναγκαιότητα της ύπαρξής της ως αναπόσπαστο κομμάτι της δημόσιας διοίκησης και το εκάστοτε υφιστάμενο σύστημα να χαίρει αποδοχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης και εργαζομένων.

Τα βήματα προς την κατεύθυνση αυτή έχουν ήδη πραγματοποιηθεί με τη θέσπιση ενός σαφώς βελτιωμένου και τυπικά ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης που συνδέει την αποδοτικότητα με την αξιολόγηση, ωστόσο

αντικείμενο ευθύνης για τον μελλοντικό ερευνητή και τον νομοθέτη αποτελεί η ενεργοποίηση και η άρτια εφαρμογή των θεσπιζόμενων θεσμών στοχοθεσίας και περιγραμμάτων θέσεων, η αποσαφήνιση διαδικασιών διασύνδεσης της αποδοτικότητας με την αξιολόγηση και η εισαγωγή νέων διαδικασιών θέσπισης αντικειμενικών κριτηρίων όπως λ.χ. τα τεστ ικανοτήτων. Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί αναγκαιότητα για την αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση και η διαδικασία αξιολόγησης μέσα από ένα σύστημα κοινής και καθολικής αποδοχής εξακολουθεί να παραμένει πρόκληση

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✓ «Ολοκλήρωση της ηλεκτρονικής αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων-Εγκύκλιος της Υπουργού Μαριλίζας Ξενογιαννακοπούλου» <http://www.minadmin.gov.gr/?p=32345> (προσπέλαση, 12-01-2019)
(προσπέλαση, 18-12-2018)
- ✓ Α. Κατσαλής – Δ. Τσώκος (2009), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. FinancialForum, Αθήνα.
- ✓ Α. Μακρυδημήτρης, Ε.Πρεβεδούρου, Χ. Δετσαρίδης, Μ. Πραβίτα, (2013), 5ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων «Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και του Κράτους στη μετά το Μνημόνιο εποχή», Εθνικό Τυπογραφείο, Κομοτηνή.
- ✓ Α. Μανασίδου (2016), Η Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων: η Περίπτωση της Ελληνικής Αστυνομίας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- ✓ Αιτιολογική Έκθεση Νομοσχεδίου 4369/2016.
- ✓ Β. Γκαβανόζη (2014), Σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας στην Ελλάδα, Πτυχιακή εργασία Τ.Ε.Ι. Ηπείρου, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.
- ✓ Βασιλάκη Α.(2013) «Ο ρόλος του δημόσιου management στις διαρθρωτικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα.» Πρακτικά 5ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, 28-30 Νοεμβρίου 2013, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης-Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Κεντρικό Αμφιθέατρο Νομικής Σχολής Πανεπιστημίου Θράκης, Πανεπιστημιούπολη, Ελλάδα. <http://www.pspa.uoa.gr/ereyna/ergastirio-dioikhtikon-episthmon/episthmonikes-ekdhloseis/5o-synedrio-dioikhtikon-episthmonwn.html>
- ✓ Γεωργάκας Κ.(2014). «Στρατηγικές Επιλογές Ανθρώπινου Δυναμικού Στη Λειτουργία Των Επιχειρήσεων» Σεμινάριο, 17-20 Μαρτίου 2014, Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας, Λάρισα, Ελλάδα. <http://mke.teilar.gr/seminars/item/download/101.html> (προσπέλαση, 12-2-2019)
- ✓ Γεωργιτισσοπούλου, Ν.(2015), *Μοντέλα και εργαλεία αξιολόγησης ικανοτήτων & δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού*, Διατριβή, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.

- ✓ Γκαβανόζη, Β.(2014), *Σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας στην Ελλάδα*, Διατριβή, Α.Τ.Ε.Ι. Ηπείρου.
- ✓ Δ. Μπουραντάς , (2001), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- ✓ Δ. Πατρώνας – Μ. Παυλάκης, (2011), *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού*, Βιβλιοθήκη Εκπαιδευτικού Υλικού, Εθνικού Κέντρου Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.
- ✓ Διαδραστικά Σχολικά Βιβλία, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών- Βιβλίο Μαθητή: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Γ' Γενικού Λυκείου, [http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1106/ITYE, ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ](http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1106/ITYE,ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ) (προσπέλαση, 10-12-2018)
- ✓ Έκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων προτεινόμενου Νομοσχεδίου 4369/2016.
- ✓ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020», Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Γενική Γραμματεία Διαχείρισης Προγραμμάτων ΕΚΤ.
- ✓ Εφημερίδα Αυγή, «Η αλήθεια για την αξιολόγηση στο Δημόσιο» <http://www.avgi.gr/article/4768083/8109229/-e-aletheia-gia-ten-axiologese-sto-demosio-> (προσπέλαση, 10-01-2019)
- ✓ Η. Μαυρομούστακου , (2016), *Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων*, Εκδ. Εύδοξος Αθήνα.
- ✓ Θ. Τσέκος (1999), *Εισαγωγή στη Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιες Οργανώσεις, Σημειώσεις προς χρήση των σπουδαστών της ΕΣΔΔ, ΕΚΔΔ.*

- ✓ Κ. Σπανού (2018), Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση. ΕΛΙΑΜΕΠ,.
- ✓ Κ. Τερζίδης – Κ. Τζωρτζάκης, (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού, εκδ. Rosili, Αθήνα.
- ✓ Κωστούλας Γερολυμάτος – Βέλλιος (2021), Συστήματα αξιολόγησης για τον ελληνικό δημόσιο τομέα, διδακτορική διατριβή, Αθήνα.
- ✓ Λ. Χυτήρης (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Interbooks, Αθήνα.
- ✓ Μπάτσιος, Χ.(2013), *Συστήματα Αξιολόγησης της απόδοσης των Εργαζομένων*, Διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- ✓ Μπιτσάνη Ε. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς και διοικητικής συμπεριφοράς*. ΑΘΗΝΑ: Εκδ. Διόνικος.
- ✓ Ν. Παπαλεξανδρή – Δ. Μπουραντάς , (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- ✓ Νικολάου, Μ.(2009), *Αξιολόγηση του προσωπικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις*, Διατριβή, Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
- ✓ Νόμος 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. http://arografi.gov.gr/images/esk/law/N_4369_2016.pdf (προσπέλαση, 14-01-2019)
- ✓ Ντούρας, Α.(2015), Συστήματα Αξιολόγησης των στελεχών στις οικονομικές μονάδες του δημόσιου ή/και του ιδιωτικού τομέα, Διατριβή, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.
- ✓ Π. Χατζηπαντελή, (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα
- ✓ Παπαδοπούλου, Ε.(2018), Αξιολόγηση Προσωπικού: Εφαρμογές στο ελληνικό δημόσιο, Αντιδράσεις, Προτάσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- ✓ Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδ. Μπένου.
- ✓ Παπάνης Ε. και Ρόντος Κ.(2007), «Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων», Ελληνική Κοινωνική Έρευνα,

http://erapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html (προσπέλαση, 16-01-2019)

- ✓ Πατρώνας Δ.& Παυλάκης Μ.(2011).Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Βιβλιοθήκη Εκπαιδευτικού Υλικού, Εθνικού Κέντρου Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Αθήνα. <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/6-29/60-iliko141> (προσπέλαση, 30-10-2018)
- ✓ Πρακτικά 5ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων. 28-30 Νοεμβρίου 2013, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης-Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Κεντρικό Αμφιθέατρο Νομικής Σχολής Πανεπιστημίου Θράκης, Πανεπιστημιούπολη, Ελλάδα. <http://www.pspa.uoa.gr/ereyna/ergastirio-dioikhtikon-episthmon/episthmonikes-ekdhloseis/5o-synedrio-dioikhtikon-episthmonwn.html> (προσπέλαση, 18-12-2018)
- ✓ Πρακτικά 5ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων. 28-30 Νοεμβρίου 2013, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης-Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Κεντρικό Αμφιθέατρο Νομικής Σχολής Πανεπιστημίου Θράκης, Πανεπιστημιούπολη, Ελλάδα. <http://www.pspa.uoa.gr/ereyna/ergastirio-dioikhtikon-episthmon/episthmonikes-ekdhloseis/5o-synedrio-dioikhtikon-episthmonwn.html> (προσπέλαση, 18-12-2018)
- ✓ Σοφιανόπουλος, Σ.(2014), Αξιολόγηση Προσωπικού και υπηρεσιών: Από το ν.1943/1991 και το Π.Δ. 318/1992 έως την πρόσφατη μνημονιακή πραγματικότητα, Διατριβή, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.
- ✓ Σταμούλιας, Γ.(2018), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρητική διερεύνηση της δυνατότητας εφαρμογής της στην δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση, Διατριβή, ΕΚΠΑ-Τ.Ε.Ι. Πειραιά.
- ✓ Στεργίου, Ν.(2009), «Η αξιολόγηση του προσωπικού», Εργασιακή ψυχολογία, (προσπέλαση, www.psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-17-01-2019)
- ✓ Χ. Σαΐτης, (2008,) Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, ιδιωτική έκδοση, Αθήνα.
- ✓ WayneR. Mondy, Sphr& JundyBandy Mondy (2011), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδ. Τζιόλα.

ΑΡΘΡΑ

- ✓ Γεωργακοπούλου Β. (2009), <http://www.otoe.gr/GESS>
- ✓ Εισήγηση ΙΝ.ΕΠ, Παπάνης Ευστράτιος (2007), <http://erapanis.blogspot.com>
- ✓ Θεοδώρου Θ. (2008) «Η διοίκηση ολικής ποιότητας στις επιχειρήσεις και την εκπαίδευση» www.alfavita.gr
- ✓ Παπακωνσταντίνου Α. (2007) «Η συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας και το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου»
- ✓ Παπαστεφανάκη, Σοφία (2008). Σημειώσεις μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης
- ✓ Πικραμένος Μ. (2009) «Το νομικό καθεστώς των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων» www.epkodi.gr
- ✓ Πολυχρονίου Π., (2007) «HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction, European Reward Management Conference» The European Institute for Advanced Studies in Management, 17-19 December'
- ✓ ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., (2007) «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης».

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

- ✓ www.e-nomothesia.gr/
- ✓ www.ypes.gr/
- ✓ www.minadmin.gov.gr/
- ✓ www.hellenicparliament.gr/
- ✓ www.forin.gr/
- ✓ www.opengov.gr/
- ✓ www.ekdda.gr/
- ✓ www.epdm.gr/
- ✓ www.dimosiodikaio.gr/
- ✓ www.adedy.gr/

- ✓ www.mke.teilar.gr/
- ✓ www.psychology.gr/
- ✓ www.didaktorika.gr/

ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ

- ✓ Ν. 1188/1981 (ΦΕΚ 204 Τεύχος Πρώτον 30-7-1981)
- ✓ Ν. 2683/1999 (ΦΕΚ 19 Τεύχος Πρώτο 9-2-1999)
- ✓ Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26 Τεύχος Πρώτο 9-2-2007)
- ✓ Ν. 3584/2007 (ΦΕΚ 143 Τεύχος Πρώτο 28-6-2007)
- ✓ Ν. 3230/2007 (ΦΕΚ 44 Α'/11-2-2004) 6
- ✓ Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161 Α')

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΝΤΥΠΟ Α΄
(Προϊσταμένων οργανικών μονάδων)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Αριθ.πρωτ.:



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

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

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

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

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

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

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

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

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

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

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

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

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

.....	
Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:	
5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ¹ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
α) Επαγγελματική επάρκεια: Αξιολογείται η γνώση του αντικείμενου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρία			
β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων: Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων			
γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες: Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων			
B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού².		Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα	
ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊστάμενους.			
στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.			
Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			
ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του: Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους			
η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις			
θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης			
ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης			
Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ			
ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας³			
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	

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

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

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

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

Ημερομηνία:

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

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

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

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

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2



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

Αριθ. πρωτ.:

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

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

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

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

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

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

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

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

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

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

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

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

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

.....

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

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

ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:

¹ Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν **ακέραιο** βαθμό
² Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιοποιήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.
³ Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό
⁴ Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού **απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία**. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου.

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

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

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

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

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

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

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

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΤΜΗΜΑ.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Χρονική Περίοδος: (ακριβές χρονικό διάστημα)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

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

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

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

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

Σημείωση:

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

* Απαιτείται



1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 20-30 ετών
 31-40 ετών
 41-50 ετών
 Άνω των 51 ετών

3. Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1-10 έτη
 11-20 έτη
 21-30 έτη
 Άνω των 31 ετών

4. Επίπεδο Εκπαίδευσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΥΕ- Υποχρεωτική Εκπαίδευση
 ΔΕ - Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
 ΠΕ/ΤΕ - Πανεπιστημιακή /Τεχνολογική Εκπαίδευση
 ΠΕ/ΤΕ με Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό

5. Τι θέση κατέχετε στο Δημόσιο; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Προϊστάμενος Διεύθυνσης/Γενικής Διεύθυνσης
 Προϊστάμενος Τμήματος
 Υπάλληλος

6. Συμμετείχατε στην αξιολόγηση του 2016; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

7. Συμμετείχατε στην αξιολόγηση του 2017; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

8. Στην περίπτωση μη συμμετοχής σας στην αξιολόγηση του 2016, ποιος ήταν ο *
λόγος:

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Λόγω της αποχής της ΑΔΕΔΥ

Δεν εφαρμόστηκε η αξιολόγηση στον Φορέα μου

Άλλοι λόγοι

9. Στην περίπτωση μη συμμετοχής σας στην αξιολόγηση του 2017, ποιος ήταν ο *
λόγος:

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Λόγω της αποχής της ΑΔΕΔΥ

Δεν εφαρμόστηκε η αξιολόγηση στον Φορέα μου

Άλλοι λόγοι

10. Θεωρείται ότι η αξιολόγηση στο δημόσιο είναι αντικειμενική; (Κλίμακα *
Likert)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Καθόλου Αντικειμενική

Σχεδόν Αντικειμενική

Μπορεί να είναι Αντικειμενική

Είναι Αντικειμενική

Απολύτως Αντικειμενική

11. Θεωρείται ότι η αξιολόγηση στο δημόσιο είναι αποδεκτή από τους υπαλλήλους; (Κλίμακα Likert) *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου Αποδεκτή
 Σχεδόν Αποδεκτή
 Μπορεί να είναι Αποδεκτή
 Είναι Αποδεκτή
 Απολύτως Αποδεκτή

12. Θεωρείται ότι το θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης δεν είναι συγκεκριμένο και σαφές; (Κλίμακα Likert) *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου συγκεκριμένο και σαφές
 Σχεδόν συγκεκριμένο και σαφές
 Μπορεί να είναι συγκεκριμένο και σαφές
 Είναι συγκεκριμένο και σαφές
 Απολύτως συγκεκριμένο και σαφές

13. Πόσο θετικά αξιολογείτε την διενέργεια της αξιολόγησης ηλεκτρονικά για πρώτη φορά για το έτος 2017; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου θετικό
 Σχεδόν θετικό
 Μπορεί να είναι θετικό
 Είναι θετικό
 Απολύτως θετικό

14. Θεωρείτε ότι η απειλή αποκλεισμού από μελλοντικές κρίσεις προϊσταμένων σε περίπτωση μη συμμετοχής στην αξιολόγηση, επηρέασε την απόφαση των υπαλλήλων για συμμετοχή τους σε αυτήν; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Σχεδόν
 Μπορεί
 Ναι
 Απολύτως

15. Πόσο θετικά αξιολογείτε την επικείμενη εφαρμογή του συστήματος "Διοίκηση μέσω Στόχων" στην αξιολόγηση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου θετική
 Σχεδόν θετική
 Μπορεί να είναι θετική
 Είναι θετική
 Απολύτως θετική

16. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζεται η απόδοση των υπαλλήλων από τη διενέργεια της αξιολόγησης; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Σχεδόν επηρεάζεται
 Ίσως να επηρεάζεται
 Πολύ επηρεάζεται
 Απολύτως επηρεάζεται

17. Συμφωνείτε με τη σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων με την αξιολόγηση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Σχεδόν συμφωνώ
 Ίσως να συμφωνώ
 Συμφωνώ
 Απολύτως συμφωνώ

18. Συμφωνείτε με τη σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων με την διαδικασία κρίσης τους σε θέσεις ευθύνης; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Σχεδόν συμφωνώ
 Ίσως να συμφωνώ
 Συμφωνώ
 Απολύτως συμφωνώ

19. Συμφωνείτε με την υποχρεωτική επιμόρφωση των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Σχεδόν συμφωνώ
 Ίσως να συμφωνώ
 Συμφωνώ
 Απολύτως συμφωνώ

20. Συμφωνείτε με την υποχρεωτική συμμετοχή σε κινητικότητα των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Σχεδόν συμφωνώ
 Ίσως να συμφωνώ
 Συμφωνώ
 Απολύτως συμφωνώ

21. Συμφωνείτε με την απόλυση των υπαλλήλων που λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Σχεδόν συμφωνώ
 Ίσως να συμφωνώ
 Συμφωνώ
 Απολύτως συμφωνώ