



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:
ΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ

Τίτλος στα Αγγλικά

LONG-TERM ANALYSIS OF STAFF PERFORMANCE
EVALUATION SYSTEMS IN THE GREEK PUBLIC
ADMINISTRATION: POSITIONS AND OPPOSITIONS

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: ΜΥΛΩΝΑΚΗ ΔΙΟΝΥΣΙΑ (Α.Μ.: ΔΜ 2269)

Επιβλέπων καθηγητής: ΜΑΚΡΙΑΔΗΣ ΣΑΒΒΑΣ

Αθήνα
Μάρτιος 2024

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. Μακρίδης Σάββας

2. Ντάνος Σταμάτιος

3. Γκίκα Έλενα

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μυλωνάκη Διονυσία του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου ΔΜ 2269 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Σχολή Διοικητικών Οικονομικών και Διοικητικών Επιστημών του Τμήματος Δημόσια Διοίκηση Δημόσιο Μάνατζμεντ της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

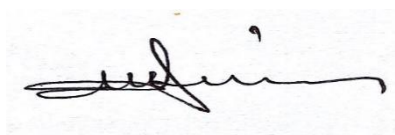
«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό 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 πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι τη δημοσίευσή της και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Μυλωνάκη Διονυσία

Υπογραφή



Αφιέρωση

Στην οικογένειά μου που με στήριξε σε όλη την διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος και ιδιαίτερα στον σύζυγό μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αναλύσει το θέμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Αναλύεται η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και η σημασία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Παρουσιάζεται το νομοθετικό πλαίσιο για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα έως σήμερα και κατά πόσο εφαρμόζεται, καθώς και οι αντιδράσεις που υπήρξαν. Παρουσιάζονται οι κλασικές και σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι προκειμένου το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων να διακρίνεται από αποτελεσματικότητα θα πρέπει να υποστηρίζεται τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους υπαλλήλους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιδρούν όλα τα έτη εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης επειδή έχουν ελλιπή ενημέρωση και φοβούνται για τυχόν απόλυσή τους. Δεν υφίσταται ένα ενιαίο σύστημα για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και της ορθότητας των αποτελεσμάτων με βάση το οποίο θα εξαχθούν συμπεράσματα.

Λέξεις- κλειδιά: *αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων, μέθοδοι αξιολόγησης, νομοθετικό πλαίσιο, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης*

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the issue of the evaluation of public servants. The concept of employee performance evaluation and the importance of public employee evaluation are analyzed. The legislative framework for the evaluation of public servants in Greece to date is presented and to what extent it is implemented, as well as the reactions that have occurred. The classic and modern methods of evaluating public servants are presented. From the results of the research, it emerged that in order for the evaluation system of public employees to be distinguished by efficiency, it should be supported by both the management and the employees. Civil servants react all the years of implementation of the evaluation system because they have insufficient information and are afraid of possible dismissal. There is no single system to ensure the objectivity and correctness of the results on the basis of which conclusions will be drawn.

Keywords: *evaluation of civil servants, evaluation methods, legislative framework, Common Evaluation Framework*

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
Κεφάλαιο 1- Εισαγωγή.....	9
1.1.Εισαγωγή.....	9
1.2.Θεωρητικό υπόβαθρο	10
1.3. Σκοπός της μελέτης.....	11
Κεφάλαιο 2- Έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	12
2.1.Ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης	12
2.2. Ο σκοπός και το αντικείμενο της αξιολόγησης της απόδοσης.....	13
2.3. Η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης.....	15
2.4.Θετικές επιπτώσεις της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	18
2.5. Αρνητικές επιπτώσεις της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	22
2.6. Συστήματα απόδοσης στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.....	25
2.7.Η επίδραση της αποτελεσματικής αξιολόγησης της απόδοσης στην εργασιακή απόδοση	27
2.8. Η εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα	29
Κεφάλαιο 3- Το νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα	31
3.1 Ιστορική ανασκόπηση από την δεκαετία του ' 80 έως σήμερα.....	31
3.1.1 Ο Νόμος 1400/83	31
3.1.2 Το Προεδρικό Διάταγμα 581/1984.....	32
3.1.3 Νόμος 1943/1991	33
3.1.4 Το Προεδρικό Διάταγμα 318/1992.....	34
3.1.5 Νόμος 2683/1999	38
3.1.6 Νόμος 3230/2004	39
3.1.7 Νόμος 3528/2007	40
3.1.8 Οι Νόμοι 3839/2010, 4024/2011, 4172/2013.....	40
3.1.9 Νόμος 4250/2014	42
3.1.10 Οι Νόμοι 4275/2014, 4354/2015.....	43
3.1.11.Ο Νόμος 4369/2016	43
3.1.12. Νόμος 4533/2018	46
3.2.Ο νέος νόμος για την αξιολόγηση Ν. 4940/2022	47
3.2.1.Σκοπός και στόχοι	47
3.2.2.Αξιολόγηση και στόχοι στο δημόσιο τομέα.....	47
3.2.3. Γενικές αρχές του συστήματος αξιολόγησης	48
3.2.4. Καθορισμός στόχων- διαδικασία καθορισμού και αναθεώρησης στόχων	48

3.2.5. Αξιολόγηση Προϊσταμένων	49
3.2.6. Αξιολόγηση Εργαζομένων	50
3.2.7. Προσφυγές.....	50
3.2.8. Κίνητρο, ανταμοιβή.....	50
3.2.9 Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	51
3.2.10.Άρθρο 114 - Ν. 5003/2022 - Διόρθωση λαθών στο Νόμο 4940/2022	51
3.3. Αιτιολογική έκθεση του νόμου.....	52
3.4.Χαρακτηριστικά του ελληνικού συστήματος δημοσίων υπηρεσιών.....	54
3.5.Προβλήματα κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης	55
3.5.1 Προβλήματα ως προς τη φύση της αξιολόγησης	56
3.5.2 Προβλήματα από τις αντιδράσεις.....	56
Κεφάλαιο 4: Οι Μέθοδοι Αξιολόγησης	58
4.1 Με βάση τα χαρακτηριστικά	59
4.1.1.Γραφική κλίμακα αξιολόγησης	59
4.1.2. Μέθοδος σύγκρισης και κατάταξης σε ζεύγη.....	59
4.1.3. Μέθοδος βαθμολογίας.....	60
4.1.4. Μέθοδος Αναγκαστικής Κατανομής.....	61
4.1.5. Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων	61
4.1.6. Μέθοδος επισκόπησης πεδίου	62
4.2.Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.....	62
4.2.1. Μέθοδος Διοίκησης βάσει Στόχων.....	62
4.2.2. Μέθοδος Κέντρων Αξιολόγησης.....	63
4.2.3. Ψυχοτεχνική και Μέθοδος Ψυχανάλυσης	64
4.2.4. Μέθοδος αξιολόγησης 360 βαθμών	64
4.3. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	65
Κεφάλαιο 5-Συμπεράσματα – Προτάσεις	69
5.1.Συμπεράσματα.....	69
5.2. Προτάσεις.....	74
Βιβλιογραφία.....	76

Κεφάλαιο 1- Εισαγωγή

1.1.Εισαγωγή

Ο δημόσιος τομέας έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά γιατί επιτελεί διαφορετικό ρόλο από τον ιδιωτικό τομέα. Για δεκαετίες, η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης υπήρξε θεμελιώδες μέρος των μεταρρυθμίσεων της διακυβέρνησης. Ο όρος της αξιολόγησης της απόδοσης έχει να κάνει με το πώς σχεδιάζεται, ενθαρρύνεται και αξιολογείται το πως συμβάλλουν οι εργαζόμενοι στην απόδοση του δημόσιου τομέα αλλά είναι δύσκολη η αντικειμενική εφαρμογή της. Για να αναλυθεί η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το τι καλύπτει αλλά και το ποιον αντίκτυπο έχουν τα αποτελέσματά της γενικότερα σε τομείς της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξή τους.

Στον δημόσιο τομέα, τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης είναι ουσιαστικά διαφορετικά από αυτά που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Ο Dixit ¹ αναφέρει πως το να μετρηθεί η απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα είναι πιο δύσκολο από τον ιδιωτικό. Καταρχάς πρόκειται για αποτελέσματα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι δημόσιοι οργανισμοί που δεν πωλούνται και είναι δύσκολη η τιμολόγηση της αξίας τους. Επιπλέον, στο δημόσιο τομέα υπάρχει μεγάλος αριθμός εργαζομένων σε διαφορετικούς δημοσίους οργανισμούς αλλά και χρησιμοποιούνται διαφορετικοί πόροι και μέσα, οπότε το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι εξατομικευμένο, για να ταιριάζει με τα μοναδικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και του οργανισμού. Ωστόσο, αυτή η ποικιλομορφία συχνά δεν αντιμετωπίζεται από τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης του δημόσιου τομέα, που συνήθως υλοποιούνται ενιαία για όλες τις υπηρεσίες και τους φορείς. Επομένως, η αποτελεσματικότητα τέτοιων γενικών συστημάτων είναι πολύ αμφίβολη ².

Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά να εντοπιστούν τα κίνητρα και ποια επίδοση έχουν οι δημόσιοι οργανισμοί και οι δημόσιες υπηρεσίες. Για τη διαδικασία

¹ Dixit, A. «Incentives and organizations in the public sector: an interpretative review», *Journal of Human Resources*, 2002, 37(4), p.p.696–727.

² Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., Diamantidis, A. “Service quality in the public sector: The case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece”. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2003, 62 (6), p.p.583-605

της αξιολόγησης υπάρχουν διαφορετικά εργαλεία και μέθοδοι αλλά το πώς θα χρησιμοποιηθεί καθένα εξαρτάται από το εύρος της. Με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων εκσυγχρονίζεται η δημόσια διοίκηση, γίνεται πιο αποτελεσματική και διαφανής³.

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, αποκτά ιδιαίτερη σημασία μόνο μέσα από την παρακολούθηση της απόδοσής τους και τον προσδιορισμό των βασικών προσόντων τους και των δεξιοτήτων τους. Επίσης, εντοπίζει τις αδυναμίες και τις ελλείψεις τους, ώστε να μπορούν να αξιοποιηθούν (όσο το δυνατόν περισσότερο) και να βελτιωθούν. Με τα χρόνια, ο ελληνικός δημόσιος τομέας έχει εφαρμόσει αρκετά συστήματα αξιολόγησης για να αξιολογεί την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων και να τους βοηθά στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Το προγενέστερο σύστημα αξιολόγησης, ενώ αποσκοπούσε στην αντιμετώπιση των ανισοτήτων και να βελτιώσει την απόδοση των υπαλλήλων και τη συνολική απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών, δέχτηκε κριτική από πολλούς υπαλλήλους και μέσα από τα σωματεία που είχαν και έθεσαν ερωτήματα αναφορικά με τη σκοπιμότητα που έχει η αξιολόγηση και την εγκυρότητα και την αποτελεσματικότητα της ίδιας της διαδικασίας. Αποτέλεσμα ήταν να υιοθετηθεί με το Ν. 4940/2022 ένα νέο σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής για να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

1.2.Θεωρητικό υπόβαθρο

Στην Ελλάδα, όπως και σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, ο απαιτητικός ρόλος των δημοσίων υπαλλήλων είναι πιο περίπλοκος λόγω της ανάγκης προσαρμογής της ελληνικής διοίκησης στους μηχανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι, σήμερα η ελληνική δημόσια διοίκηση καλείται να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τις ευρωπαϊκές διοικήσεις και να διαχειρίζεται με διαφάνεια τις ανησυχίες του προσωπικού της, προκειμένου να αποδείξει στους φορολογούμενους πολίτες, την πραγματική αξία των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπλέον, η οικονομική κρίση οδήγησε

³ Παπάνης Ε., Ρόντος Κ. *Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων*, 2007. Διαθέσιμο στο: http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_285.html

σε δημοσιονομικά μέτρα, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής πίεσης για να περιοριστεί η οικονομική επιβάρυνση του δημόσιου τομέα με παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας και του ανταγωνισμού. Αυτό είχε οδηγήσει στο να μειωθεί ο αριθμός του διοικητικού προσωπικού και της δημιουργίας της βέλτιστης χρήσης του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού. Το θεωρητικό πλαίσιο στην παρούσα διατριβή αναφέρεται πρωτίστως στην έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα. Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται τόσο με τις διαδικασίες μέσω των οποίων γίνονται οι αλλαγές και στην κουλτούρα που επικρατεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση⁴.

1.3. Σκοπός της μελέτης

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα εκλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό ως περιβάλλον ανισότητας, αναξιοσύνης, αδικίας και επικράτησης διαφόρων κριτηρίων απόδοσης, όπως π.χ. η αδιαφάνεια ή πολιτική σκοπιμότητα. Λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά τα προβλήματα, η παρούσα μελέτη εστιάζει στο πώς η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επιτευχθούν τα μέγιστα αποτελέσματα για την αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε είναι μια βιβλιογραφική έρευνα, βασισμένη σχετικά με δευτερογενή δεδομένα, άρθρα περιοδικών, μελέτες βιβλίων και επιστημονικές έρευνες. Διά μέσου της ιστορικής ανασκόπησης, της σύγκρισης με παλαιότερα συστήματα αξιολόγησης και τέλος την ανάλυση του νέου συστήματος αξιολόγησης που υιοθετήθηκε το 2022, η παρούσα διατριβή ελπίζει να συμβάλει στο να γίνουν κατανοητοί οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης στην πράξη και να γίνει περαιτέρω έρευνα γι' αυτή.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αναλύσει τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης προσωπικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση διαχρονικά και ιδίως τις αλλαγές που εισάγει στην αξιολόγηση ο Ν. 4940/2022 και να παρουσιάσει προτάσεις για βελτιώσεις.

⁴ Dessler, G.. *A framework for Human Resource Management* (7th ed.). Pearson, Boston, 2012, pp.125-127

Κεφάλαιο 2- Έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

2.1.Ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα μέσο για να ελέγχεται κατά πόσο λειτουργεί η διοίκηση και οι υπάλληλοι σε έναν δημόσιο οργανισμό. Οι Ferris et al.⁵ ισχυρίζονται ότι ένα τέτοιο σύστημα πρέπει να είναι καλά εννοιολογημένο και κατανοητό λόγω της μεγάλης κοινωνικής, συναισθηματικής, γνωστικής και πολιτικής πολυπλοκότητας. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές των συστημάτων αξιολόγησης, βοηθούν τη μεσαία και ανώτατη διοίκηση:

1. να λαμβάνει αποφάσεις για προαγωγές, μετατάξεις, αυξήσεις μισθών, οικονομικά κίνητρα κ.λπ.
2. να προσδιορίζει ποια ανάγκη έχουν για εκπαίδευση οι εργαζόμενοι.
3. να προσδιορίσει πόσο έγκυρη είναι η μέθοδος επιλογής του προσωπικού.
4. να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων και του δημοσίου οργανισμού⁶.

Μια κοινή παρανόηση είναι ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι ένα μέσο για να εντοπίζονται και να απολύονται οι εργαζόμενοι που δεν είναι τόσο αποτελεσματικοί. Ωστόσο, σύμφωνα με ένα άλλο ρεύμα σκέψης, αυτή η προοπτική οδηγεί στο πώς αναπτύσσονται οι εργαζόμενοι που δεν θέλουν να συνεργάζονται και αποκαλύπτουν πληροφορίες για την εργασία τους⁷.

⁵ Ferris, G.R., Munyon, T.P., Basik, K., Buckley, M.R. "The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political, and relationship components", *Human Resource Management Review*, 2008, 18(3), p.p.146–163

⁶ DeNisi, A.S., Sonesh, S., 'The appraisal and management of performance at work', in Zedeck, S. (Ed.): *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2: Selecting and Developing Members for the Organization, 2011, pp.255–279, American Psychological Association, Washington, DC

⁷ Hui, L., Qin-Xuan, G., 'Performance appraisal: what's the matter with you?', *Procedia Earth and Planetary Science*, 2009, 1(1), p.p.1751–1756.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της συμπεριφοράς που είναι δομημένο που έχει σχέση με την εργασία και τα αποτελέσματα για να ανακαλύψουν τους λόγους της απόδοσης και πώς να αποδώσουν αποτελεσματικά ώστε να ωφελούνται όλοι οι εργαζόμενοι, ο οργανισμός και η κοινωνία».

Ο Dessler⁸ αναφέρει πως αξιολογείται η τρέχουσα ή προηγούμενη απόδοση ενός εργαζομένου σε σύγκριση με τα πρότυπα της απόδοσης που έχουν τεθεί και με βάση αυτά υπάρχει αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση. Με τον καθορισμό της θέσης εργασίας συλλέγονται πληροφορίες αναφορικά με τις δραστηριότητες, ποια μέσα απαιτείται για να εκτελεστεί η θέση εργασίας, ποιες ικανότητες, γνώσεις και προσόντα απαιτείται να έχει ο κάθε εργαζόμενος.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους ανάπτυξης, παρακίνησης και αξιολόγησης των εργαζομένων έτσι ώστε να μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά τους (Islami et al., 2018). Επιπλέον, οι διευθυντές μπορούν να ελέγξουν την απόδοση των εργαζομένων και να προσφέρουν σχόλια ως μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης (Spence and Keeping, 2011). Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την ανάλυση και την αξιολόγηση του πόσο καλά ένα άτομο έχει επιτελέσει τη δουλειά ή τον ρόλο του/της. Στην πρακτική, η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των διευθυντών και των υφισταμένων να διεξάγουν την αξιολόγηση της απόδοσης (Idowu, 2017).

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελείται από τις εξής φάσεις: α) ορίζονται τα πρότυπα εργασίας, β) γίνεται η αξιολόγηση βάσει των προτύπων και γ) γίνεται ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και η διαδικασία αυτή γίνεται από τη διοίκηση (Noe et al., 2016).

2.2. Ο σκοπός και το αντικείμενο της αξιολόγησης της απόδοσης

Οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι μια ετήσια διαδικασία που περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων έναντι του

⁸ Dessler, G. *Human Resources Management* (15th ed.). Boston: Pearson, 2017, p.p. 59

προκαθορισμένου συνόλου των στόχων. Βοηθά επίσης στην αξιολόγηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, των δυνατοτήτων και των αδυναμιών. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι απαραίτητη για να αυξήσουν όλοι οι οργανισμοί την παραγωγικότητα των εργαζομένων και να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους. Απαιτείται ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης απόδοσης για να καλλιεργήσουν αποτελεσματικά τους υπαλλήλους τους και να αξιοποιήσουν στο έπακρό τους⁹.

Όταν η εργασιακή απόδοση ενός εργαζομένου είναι αποδεκτή (ικανοποιητική ή εξαιρετική), απαιτείται αναγνώριση και επιβράβευση. Αυτό απαιτεί ξεκάθαρα κοινοποιημένες επαγγελματικές προσδοκίες και ευθύνες, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν τι απαιτείται από αυτούς. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς, εκτελούν τις εργασίες τους με περισσότερο ενθουσιασμό. Αντίθετα, όταν η εργασιακή απόδοση ενός εργαζομένου είναι απαράδεκτη (μη ικανοποιητική ή κατώτερη), απαιτεί επικοινωνία μεταξύ των διευθυντών ή των προϊστάμενων και του εργαζομένου. Αυτό είναι σημαντικό για τον εντοπισμό ζητημάτων και τον καθορισμό των επόμενων βημάτων για την επίλυση των προβλημάτων και την παροχή στον εργαζόμενο ευκαιρία για βελτίωση.

Η διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο αξιολόγησης για διευθυντικά στελέχη και προϊστάμενους για να μετρηθεί η απόδοση στην εργασία των εργαζομένων, διατηρώντας ή ενισχύοντας τους τομείς που δεν χρειάζονται βελτίωση. Αυτό διευκολύνεται με τους διευθυντές, τους προϊστάμενους και τους υπαλλήλους που εργάζονται από κοινού για να προωθήσουν την επαρκή επικοινωνία σχετικά με τις απαιτήσεις απόδοσης. Οι επιτυχημένες διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης εξαρτώνται από το πόσο καλά ενσωματώνονται οι διαδικασίες με τους ανθρώπους¹⁰.

Μια υγιής διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση προβλημάτων των εργαζομένων και δίνοντας στους εργαζομένους την ευκαιρία να διορθώσουν προβλήματα, και εάν τα προβλήματα δεν διορθωθούν, το σύστημα επιτρέπει τη νομική πειθαρχική δράση, συμπεριλαμβανομένης της απόλυσης,

⁹ Dessler, G., *A framework for Human Resource Management* (7th ed.). Boston: Pearson, 2012, pp.127

¹⁰ Hays, S. W., Kearney, R. C., Cogburn, J. D. *Public Human Resource Management*. Longman, London, 2008, pp. 156

εάν είναι απαραίτητο. Ακόμη και με τις καλύτερες προθέσεις του οργανισμού και την τήρηση του πρωτοκόλλου ανθρώπινου δυναμικού, κάθε εργαζόμενος που αισθάνεται άδικη μεταχείριση ή διαφωνεί με τις αποφάσεις της διοίκησης, σε περίπτωση που απολυθεί, είναι πιθανό να υποβάλει επίσημη καταγγελία ή μήνυση κατά της εταιρείας. Οι διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης επιτρέπουν τη διαφάνεια με τους κανόνες του χώρου εργασίας και τις συνέπειες εάν παραβιαστούν αυτοί οι κανόνες, επομένως, μειώνοντας την πιθανότητα αγωγών εργαζομένων κατά της εταιρείας¹¹.

Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να γίνει έχοντας κατά νου τους ακόλουθους στόχους:

- Τήρηση αρχείων για τον καθορισμό των πακέτων αποζημίωσης, της δομής του μισθού, τις αυξήσεις των μισθών κ.λπ.
- Να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των εργαζομένων για να τοποθετήσει τους σωστούς εργαζομένους στη σωστή θέση εργασίας.
- Να διατηρεί και να αξιολογεί τις δυνατότητες που υπάρχουν σε ένα άτομο για περαιτέρω ανάπτυξη.
- Να παρέχει ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους και τη σχετική κατάσταση.
- Χρησιμεύει ως βάση για τον επηρεασμό των εργασιακών συνηθειών των εργαζομένων.
- Να επανεξετάσει και να διατηρήσει τα προγράμματα προώθησης και άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα.

2.3. Η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης

Η αποτελεσματικότητα ενός δημοσίου οργανισμού βασίζεται στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων του. Επομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου είναι σημαντική. Η προσέγγιση της αξιολόγησης της απόδοσης επιτρέπει

¹¹ DelPo, A. *Chapter 1: An Overview of Performance Appraisal. In Performance Appraisal Handbook.* Nolo, London 2007, pp.144-145

στον εργαζόμενο και συνεπώς στον διευθυντή της να κατανοούν τη φύση της απόδοσης του εργαζομένου σε αντίθεση με το πρότυπο ποιότητας. Και οι απαιτήσεις αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να αποδεικνύεται ως εξής:

1. Η αξιολόγηση της επιτυχίας των εργαζομένων βοηθά να επιτραπούν οι επιλογές στελεχών για αλλαγές, μπόνους, αυξήσεις κ.λπ.

2. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην αξιολόγηση της προετοιμασίας του εργοδότη και τις απαιτήσεις ανάπτυξης.

3. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση της επιτυχίας ενός ατόμου βοηθά να επινοηθεί ένα σύστημα αποζημίωσης.

4. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων χρησιμεύει ως επιβεβαίωση της μεθόδου προτίμησης¹².

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι ζωτικό μέρος ενός δημοσίου οργανισμού που συμβάλλει στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να καθορίσει και να δικαιολογήσει τις προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων, την αποζημίωση, τις ανταμοιβές, τον εμπλουτισμό των θέσεων εργασίας, την εναλλαγή των θέσεων εργασίας και επίσης παρέχει μια σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων για τις ανάγκες κατάρτισης και πρόσληψης.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αναγκάσει τους εργαζόμενους σε όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένου του δημόσιου τομέα, να είναι ικανοί στη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών. Οι κρατικές υπηρεσίες ψηφιοποιούνται όλο και περισσότερο για αποτελεσματικότητα και ευκολία, καθιστώντας την τεχνογνωσία προϋπόθεση για πολλούς ρόλους. Οι αξιολογήσεις δεξιοτήτων μπορούν να εντοπίσουν κενά στην ψηφιακή επάρκεια και τα προγράμματα αναβάθμισης δεξιοτήτων μπορούν στη συνέχεια να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να προσαρμοστούν σε αυτήν την αλλαγή¹³.

¹² Ducharme, M., Singh, P., Podolsky, M. (2005). Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction. *Compensation & Benefits Review*, 2005, 37(5), pp.46-52

¹³ Μιχιώτης, Α., *Διαχείριση Ανθρώπων και Οργανισμών: Ανθρώπινο Δυναμικό Διαχείριση* τ.2. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 2005, σ.87-88

Πρωταρχικός ρόλος του δημόσιου τομέα είναι η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πολίτες. Οι τακτικές αξιολογήσεις δεξιοτήτων μπορούν να εντοπίσουν τομείς αδυναμίας που, όταν αντιμετωπιστούν μέσω της αναβάθμισης δεξιοτήτων, μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιωμένες υπηρεσίες. Η αναβάθμιση δεξιοτήτων (μέσω αξιολογήσεων δεξιοτήτων) μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση της διατήρησης των εργαζομένων. Διεξάγοντας αξιολογήσεις δεξιοτήτων, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να εντοπίσουν μεμονωμένα δυνατά σημεία και τομείς προς βελτίωση, βοηθώντας τους να δημιουργήσουν προσαρμοσμένα σχέδια ανάπτυξης. Αυτό βελτιώνει την απόδοση και κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν, βελτιώνοντας έτσι την εργασιακή ικανοποίηση και τα ποσοστά διατήρησης¹⁴.

Ο δημόσιος τομέας είναι συχνά επιφορτισμένος με την εφαρμογή νέων πολιτικών ή την ανταπόκριση στις κοινωνικές αλλαγές. Αυτές οι εργασίες ενδέχεται να απαιτούν συγκεκριμένες δεξιότητες ή γνώσεις. Οι αξιολογήσεις δεξιοτήτων μπορούν να εντοπίσουν πού υπάρχουν κενά σε αυτούς τους τομείς και τα προγράμματα αναβάθμισης δεξιοτήτων μπορούν στη συνέχεια να παρέχουν στους εργαζομένους τα απαραίτητα εργαλεία για να ανταποκριθούν σε αυτές τις προκλήσεις. Με τις κατάλληλες δεξιότητες, οι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά. Εντοπίζοντας κενά δεξιοτήτων και παρέχοντας στοχευμένη κατάρτιση, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα. Ενώ οι αξιολογήσεις δεξιοτήτων είναι ζωτικής σημασίας, είναι εξίσου σημαντικό να χρησιμοποιηθούν τα ευρήματα κατάλληλα. Τα αποτελέσματα θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για το σχεδιασμό στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, τη βελτίωση των δυνατοτήτων τους και τη γεφύρωση των εντοπισμένων κενών δεξιοτήτων. Σε τελική ανάλυση, η ενσωμάτωση της αξιολόγησης δεξιοτήτων στον δημόσιο τομέα πρόκειται για τη διασφάλιση της ικανότητας κάλυψης των αναγκών του κοινού αποτελεσματικά και υπεύθυνα σε έναν συνεχώς εξελισσόμενο κόσμο¹⁵.

¹⁴ Shields, J., *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press, New York, 2007, σ.189

¹⁵ Mondy, W.R., Martocchio, J.J., *Human Resource Management*. 14th edn. Harlow: Pearson Education Limited, 2016, pp. 178-179

2.4.Θετικές επιπτώσεις της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Το σύστημα ακόμα αξιολόγησης θεωρείται ως ένα πρότυπο μέτρησης της απόδοσης που έχει καθοριστεί για να παρέχει ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους για να βελτιώσουν το επίπεδο απόδοσής τους εξαλείφοντας τις ελλείψεις σε δεξιότητες που μπορεί να έχουν. Ο DelPo¹⁶ επισημαίνει ότι υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα για τη χρήση των αξιολογήσεων απόδοσης. Για παράδειγμα, οι αξιολογήσεις απόδοσης παρέχουν σταθερότητα σε έναν οργανισμό, ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι αλλάζουν τμήματα και διευθυντές. Όταν συμβεί αυτό, ο νέος διευθυντής βασίζεται στις πληροφορίες του αρχείου αξιολόγησης απόδοσης του εργαζομένου για την αξιολόγηση της ικανότητας, των κινήτρων και της προόδου του εργαζομένου, καθώς ο διευθυντής μπορεί να μην παρατήρησε προσωπικά τον εργαζόμενο στο χώρο εργασίας. Οι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί οργανωτικοί διευθυντές τεκμηριώνουν με ακρίβεια και συνέπεια την απόδοση των εργαζομένων, έτσι ώστε να είναι ευκολότερο για τους νέους διευθυντές να αναλάβουν τα προηγούμενα διευθυντικά στελέχη στη διαχείριση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εργαζομένου. Αυτή η πρωτοβουλία βοηθά τους υπαλλήλους να αισθάνονται ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται για την ευημερία τους και επίσης τους κάνει να νιώθουν περισσότερο μέρος της ομάδας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται θετικά για την ομάδα διαχείρισης τους, είναι πιο χαρούμενοι, έχουν καλύτερη απόδοση και είναι πιο πιστοί στον οργανισμό και στους διευθυντές τους. Σύμφωνα με τον DelPo¹⁷, ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης έχει επίσης μια υγιή πολιτική ανταμοιβής που ανταμείβει τους καλούς υπαλλήλους, ενθαρρύνει τους παραγωγικούς υπαλλήλους να αγωνίζονται για υψηλότερα επίπεδα αριστείας και βοηθά τους λανθασμένους υπαλλήλους να επανέλθουν στο σωστό δρόμο. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης χρησιμεύει επίσης ως όχημα για τη μετακίνηση μη διαχειρίσιμων ή μη παραγωγικών υπαλλήλων σε πιο κατάλληλα τμήματα ή εντελώς έξω από τον οργανισμό.

¹⁶ DelPo, A., όπ.π. (υποσημ. 10), σελ. 14

¹⁷ DelPo, A., όπ.π. (υποσημ. 10), σελ. 14

Αναγνωρίζεται ως επένδυση για τον οργανισμό και αυτή η αναγνώριση είναι απολύτως δικαιολογημένη αφού ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα οφέλη¹⁸:

1. Βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων

Στη διαδικασία αξιολόγησης χρειάζεται οι επόπτες να σημειώνουν ανεπάρκειες στις επιδόσεις των εργαζομένων και να ενημερώνουν τους αντίστοιχους υπαλλήλους ανάλογα. Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος μπορεί να δώσει προτάσεις για να ξεπεράσουν τα ελλείμματά τους. Το σύστημα λογικής αξιολόγησης βοηθά τους διευθυντές γραμμής και τα άτομα του ανθρώπινου δυναμικού να σχεδιάζουν πολιτικές και προγράμματα για την πρόοδο των εργαζομένων και των οργανισμών. Υποστηρίζει τον προγραμματισμό της καθημερινής εργασίας με ευχάριστο τρόπο. Η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να διασφαλίζει ενεργά αμερόληπτες και ίσες απόψεις για να τονώσει την εξέλιξη της σταδιοδρομίας κάθε εργαζομένου.

2. Προαγωγές και μεταθέσεις

Το αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης βοηθά στην αναγνώριση των ταλαντούχων εργαζομένων. Ο οργανισμός παραδέχεται τη σκληρή δουλειά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων παρέχοντας προαγωγές, αντιπροσώπους και μεταθέσεις. Το σύστημα αξιολόγησης πιστοποιεί ότι οι προσφορές προώθησης και μεταφοράς βασίζονται στην απόδοση και όχι στην αρχαιότητα και στον νεποτισμό.

3. Αύξηση μισθών και αποδοχών

Το σύστημα αξιολόγησης παρέχει μια σαφή εικόνα του επιπέδου απόδοσης ενός εργαζομένου, το οποίο αντισταθμίζεται από μια αύξηση του μισθού και την προσφορά άλλων πρόσθετων παροχών. Μια καλή βαθμολογία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω του συστήματος αξιολόγησης, το οποίο προσφέρει πακέτα αποζημίωσης όπως μπόνους, επιπλέον αποζημίωση, διάφορα επιδόματα και άλλες προϋποθέσεις. Σχεδόν σε όλους τους οργανισμούς, διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων αμείβονται με

¹⁸ Shields, J., όπ.π. (υποσημ. 13), σελ. 16

καλά πακέτα αποδοχών για το υψηλό επίπεδο απόδοσής τους, κάτι που φαίνεται στο σύστημα αξιολόγησης.

4. Σχεδιασμός παροχής εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι κρίσιμα στοιχεία για να βοηθήσουν έναν οργανισμό να επιτύχει στρατηγικές πρωτοβουλίες. Έχει υποστηριχθεί ότι για να είναι πραγματικά αποτελεσματικές οι αξιολογήσεις απόδοσης, πρέπει να προσφέρονται ευκαιρίες μετά την αξιολόγηση για εκπαίδευση και ανάπτυξη σε προβληματικούς τομείς, όπως καθορίζονται από την αξιολόγηση. Οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν ιδιαίτερα να είναι καθοριστικές για τον εντοπισμό των αναγκών κατάρτισης των νέων εργαζομένων.

Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης, είναι εύκολη η κατανόηση των δεξιοτήτων και των ελλείψεων που έχουν οι υφιστάμενοι, κάτι που βοηθά επίσης το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Το περιεχόμενο και η μέθοδος εκπαίδευσης ποικίλλουν ανάλογα με τις απαιτήσεις των εργαζομένων. Ακόμη και το σύστημα αξιολόγησης μειώνει το ποσοστό φθοράς επειδή η εκτίμηση και τα μπόνους ενισχύουν τη σταθερότητα ενός εργαζομένου.

5. Βελτίωση της σχέσης μεταξύ της ομάδας της διοίκησης και των εργαζομένων

Μετά την αξιολόγηση, οι εργαζόμενοι μπορούν να θέσουν τις ανησυχίες που έχουν με τους προϊσταμένους τους, κάτι που δεν βοηθά μόνο στην επίλυση οποιουδήποτε παράπικου ή διαφοράς αλλά και βελτιώνει τη σχέση μεταξύ της ομάδας της διοίκησης και των εργαζομένων.

6. Ενσωμάτωση με το στρατηγικό όραμα

Ένας σημαντικός σκοπός μιας αξιολόγησης είναι η επικοινωνία των στόχων των εργαζομένων που αποτελούν μέρος του στρατηγικού οράματος του οργανισμού.

7. Ενίσχυση της εστίασης και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων

Συμπεριφορές, σκέψεις ή/και άλλα θέματα σχετικά με την εργασία καθώς και ζητήματα εμπιστοσύνης μπορεί να είναι μεταξύ αυτών των παραγόντων που αποσπών την προσοχή. Τέτοιοι παράγοντες καταναλώνουν την ψυχολογική ενέργεια ενός

εργαζομένου και μπορούν να μειώσουν την απόδοση της εργασίας και να κάνουν τους εργαζόμενους να χάσουν την οπτική τους στόχους του οργανισμού. Οι σωστά κατασκευασμένες και χρησιμοποιούμενες αξιολογήσεις απόδοσης έχουν την ικανότητα να μειώνουν τους παράγοντες που αποσπών την προσοχή και να ενθαρρύνουν την εμπιστοσύνη εντός του οργανισμού.

8.Καθορισμός στόχων και επιθυμητή ενίσχυση απόδοσης

Οι οργανισμοί βρίσκουν αποτελεσματικό να ταιριάζουν με τους στόχους και την απόδοση του μεμονωμένου εργαζομένου με τους οργανισμούς. Οι αξιολογήσεις απόδοσης παρέχουν χώρο για συζήτηση στη συνεργασία αυτών των ατομικών και οργανωτικών στόχων.

9.Βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης

Η συνεργασία μπορεί επίσης να είναι επωφελής με αποτέλεσμα την αποδοχή και πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Οι καλά κατασκευασμένες αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να είναι πολύτιμα εργαλεία για την επικοινωνία με τους υπαλλήλους σχετικά με το πώς η εργασιακή τους απόδοση σχετίζεται με τις προσδοκίες του δημόσιου οργανισμού.

Ένα από τα πλεονεκτήματα μιας αξιολόγησης απόδοσης είναι ότι αναγνωρίζει τους υπαλλήλους. Αυτό μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στο εργατικό δυναμικό. Μια καλά διεξαγόμενη αξιολόγηση βοηθά στον καθορισμό των αυξήσεων μισθών και άλλων βραβείων, όπως ο «εργαζόμενος του μήνα». Αυτές οι ανταμοιβές κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν, επηρεάζοντας θετικά την απόδοσή τους.

10. Ανακάλυψη ταλέντων

Ένα άλλο από τα σημαντικά πλεονεκτήματα της αξιολόγησης απόδοσης είναι ότι μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές να εντοπίσουν τομείς όπου οι εργαζόμενοι υπολειπούνται. Μπορεί να κανονιστεί υποστήριξη με τη μορφή ατομικής καθοδήγησης, εκπαιδευτικών συνεδριών, καθοδηγητών εντός γραφείου αφού εντοπίσουν αυτές τις αδύναμες περιοχές.

11.Ανακαλύπτει ηγέτες

Ένα άλλο από τα κορυφαία πλεονεκτήματα μιας αξιολόγησης απόδοσης είναι ότι μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό πιθανών ηγετών. Υπάρχουν πάντα λίγοι υπάλληλοι που «λάμπουν» περισσότερο χάρη στην ικανότητα και τη σκληρή δουλειά τους. Η δουλειά ενός διευθυντή είναι να εντοπίσει αυτούς τους υπαλλήλους και να τους αναθέσει ευθύνες που θα οξύνουν τις ηγετικές τους δεξιότητες. Μέσω των αξιολογήσεων απόδοσης, μπορούν εύκολα να εντοπίσουν τέτοιους υπαλλήλους και να τους προωθήσουν ως ηγέτες κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.

2.5. Αρνητικές επιπτώσεις της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Πολλοί διευθυντές έχουν ανάμεικτα συναισθήματα σχετικά με την αξιολόγηση των εργαζομένων, ακόμη και αν ληφθούν υπόψη όλα τα στοιχεία για τα οφέλη μιας αξιολόγησης απόδοσης. Το σημαντικότερο μειονέκτημα μιας αξιολόγησης απόδοσης είναι ότι είναι εγγενώς υποκειμενικές. Μια καλή αξιολόγηση των εργαζομένων απαιτεί χρόνο για να προετοιμαστεί και να εκτελεστεί και συχνά τα αποτελέσματα δεν δίνουν την απόδοση της επένδυσης¹⁹.

Μπορεί να είναι δυσάρεστες υποθέσεις, ιδίως για υπαλλήλους που δεν λαμβάνουν την ανατροφοδότηση ή την εκπαίδευση που χρειάζονται για να μετατρέψουν τις αδυναμίες τους σε δυνατά σημεία. Ένας οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει μια μέθοδο αξιολόγησης και να εμμείνει σε αυτήν. Εάν οι μέθοδοι αλλάζουν κάθε λίγα χρόνια, θα χάσει τη συνέχεια και τη συνέπεια. Εάν η διοίκηση δεν το έχει κάνει αυτό, είναι δύσκολο να γνωρίζει κανείς τι να περιμένει ή πώς να προετοιμαστεί.

Οι Lyster και Arthur²⁰, προτείνουν ότι κάποιος βαθμός υποκειμενικότητας είναι αναπόφευκτος ακόμη και στην πιο αντικειμενική διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης και αυτό ισχύει για τους υφισταμένους και τους προϊσταμένους. Πιθανοί

¹⁹ French, W. L. *Human Resources Management* (6th ed.). Houghton Mifflin Company, Boston, 2007, pp.156-57

²⁰ Lyster, S., Arthur, A., Chapter 8: Disadvantages of Performance Appraisals. In , *199 Pre-Written Employee Performance Appraisals: The Complete Guide to Successful Employee Evaluations & Documentation*. Atlantic Publishing Company, New York, 2007, pp.189

τομείς υποκειμενικότητας περιλαμβάνουν τις συνθήκες εργασίας, τις εργασιακές δυσκολίες ή προκλήσεις, τις συγκρούσεις προτεραιότητας, τους ανεπαρκείς πόρους και ζητήματα ομαδικής εργασίας. Επιπλέον, τα συναισθήματα από την πλευρά του προϊσταμένου ή του υπαλλήλου μπορεί να επηρεάσουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Υπάρχουν στιγμές που η ανθρώπινη φύση αναλαμβάνει τη διαδικασία αξιολόγησης. Ένας διευθυντής και ένας υπάλληλος μπορεί να μην τα πάνε καλά, οι προσωπικότητές τους μπορεί να συγκρούονται ή απλώς να μην συμπαθούν ο ένας τον άλλον. Ή, υπάρχουν στιγμές που οι διευθυντές παίζουν τα αγαπημένα και φέρονται άδικα σε ορισμένους υπαλλήλους. Αυτό δημιουργεί εμπόδιο στις αντικειμενικές αξιολογήσεις των εργαζομένων.

Υπάρχουν φορές που οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εργάζονται για έναν διευθυντή που είναι άδικος ή έχει ορισμένες λανθασμένες εντυπώσεις απέναντί τους, και ίσως ακόμη και προκαταλήψεις. Σε άλλες περιπτώσεις, οι διευθυντές μπορεί να μην γνωρίζουν σφάλματα στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής τους και αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τον εργαζόμενο και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Αυτά είναι σφάλματα διαδικασίας²¹.

Σύμφωνα με τους Lyster και Arthur (2007), ο καλύτερος τρόπος για την επίλυση σφαλμάτων διαδικασίας είναι η εφαρμογή ελέγχων συστήματος αξιολόγησης απόδοσης. Μια διαδικασία ελέγχου συστήματος είναι ένας τρόπος διαχείρισης της εσωτερικής αξιολόγησης και ελέγχου για τον εντοπισμό σφαλμάτων της διαδικασίας και τη διόρθωσή τους. Ένα επιτυχημένο σύστημα ελέγχου αξιολόγησης περιλαμβάνει υποχρεωτική εκπαίδευση αξιολόγησης απόδοσης για διευθυντές, προϊστάμενους και υπαλλήλους, εσωτερικούς ελέγχους στις διαδικασίες αξιολόγησης των διευθυντών και προϊσταμένων και μια διαδικασία προσφυγών για υπαλλήλους με διαφωνίες ή παράπονα. Είναι επίσης απαραίτητο τα παράπονα των εργαζομένων να αντιμετωπίζονται με προσοχή, επαγγελματισμό και δικαιοσύνη. Για να διασφαλιστεί αυτό, είναι καλύτερο να διεκπεραιώνεται η διαδικασία παραπόνων από εξωτερικό τρίτο μέρος, ώστε να εξαλειφθούν τυχόν προκαταλήψεις σε αυτόν τον τομέα. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με δίκαιο και ισότιμο τρόπο και δεν έχουν τον φόβο του εσωτερικού λάθους της διαδικασίας όταν πρόκειται για τα παράπονά τους. Επιπλέον, αυτή η διαδικασία είναι αποτελεσματική μόνο εάν η εταιρεία

21

πειθαρχήσει τους διευθυντές και τους επόπτες που διαπιστώθηκε ότι παραβιάζουν τα δικαιώματα των εργαζομένων ή τους κανόνες του οργανισμού, καθώς αφορά την ακεραιότητα και την ακρίβεια της αξιολόγησης απόδοσης²².

Σύμφωνα με τον Dresang²³, οι αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων είναι περιορισμένες επειδή δημιουργούν υπερβολική δυσφορία στο άτομο και οι αξιολογήσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται στην ομάδα. Η ιδέα εδώ υποδηλώνει ότι τα προβλήματα με τις διαδικασίες εργασίας είναι προϊόν αστοχιών του συστήματος και όχι μεμονωμένου προσωπικού, το οποίο δημιουργεί ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων και όχι συνεργασία. Ο Dresang²⁴ προτείνει ότι η διαχείριση ομάδας είναι προτιμότερη από τη διαχείριση μεμονωμένων εργαζομένων.

Υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των αξιολογήσεων απόδοσης ανεξάρτητα από την επιλεγμένη μέθοδο. Εάν είναι πολύ σπάνια, χάνουν τη συνάφειά τους. Εάν είναι πολύ συχνά, μπορεί να γίνουν βάρος τόσο για τον υπάλληλο όσο και για τον διευθυντή²⁵.

Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στην έλλειψη συνέπειας είναι ποιος διενεργεί την αξιολόγηση. Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης δίνουν στις ομάδες διαχείρισης έναν τρόπο να μετρήσουν την ικανότητα, τις δεξιότητες και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων τους. Αλλά αν δύο διευθυντές κάνουν παρόμοιες συγκρίσεις, μπορεί να μην καταλήξουν στα ίδια αποτελέσματα.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που θα μπορούσαν να κάνουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης λιγότερο αξιόπιστο ή κίνητρο από το αναμενόμενο. Έχοντας εξετάσει προσεκτικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των αξιολογήσεων απόδοσης, μπορούν να σχεδιάσουν μια διαδικασία που εξυπηρετεί τόσο τους εργαζόμενους όσο και τον οργανισμό. Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να δημιουργήσει την εντύπωση ενός αρνητικού εργασιακού περιβάλλοντος και να κάνει ορισμένους εργαζόμενους να

²² Mondy, Martocchio, όπ.π. (υποσημ. 14), σελ. 17

²³ Dresang, D. I, *Personnel management in government agencies and nonprofit organizations* (5th ed.). Pearson Education, London, 2007, p.208

²⁴ Dresang, όπ.π. (υποσημ. 23), σελ. 21

²⁵ Mondy, Martocchio, όπ.π. (υποσημ. 14), σελ. 17

αισθάνονται ότι ελέγχονται εξονυχιστικά. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αυξημένο άγχος, μειωμένα κίνητρα και έλλειψη παραγωγικότητας εάν δεν γίνει σωστά ²⁶.

Ένα από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα της αξιολόγησης απόδοσης είναι η μεροληψία. Οι διευθυντές μπορεί να είναι πολύ προκατειλημμένοι απέναντι σε ορισμένους υπαλλήλους και να τους αναθεωρούν ανάλογα. Μερικοί διευθυντές είναι πολύ επιεικείς, ενώ άλλοι είναι πολύ αυστηροί. Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί επίσης μερικές φορές να οδηγήσει σε μια δυσάρεστη εμπειρία και για αυτούς, ιδιαίτερα όταν ο εργαζόμενος δεν έχει καλή απόδοση. Επιπλέον, είναι μια επιπλέον δουλειά για αυτούς. Εξαιτίας αυτών, μερικές φορές μπορεί να μην πραγματοποιείται μια ισορροπημένη αξιολόγηση ²⁷.

2.6. Συστήματα απόδοσης στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των τυπικών προσαρμογών απόδοσης από τους Barnow και Heinrich²⁸, τα μέτρα απόδοσης χρησιμοποιούνται ευρέως στο δημόσιο τομέα. Χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσης των κυβερνητικών φορέων και καθιστούν το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης υπεύθυνο για την επιτυχία ή την αποτυχία κυβερνητικών προγραμμάτων και αποτελεσμάτων σε ομοσπονδιακό, πολιτειακό και τοπικό επίπεδο. Επιπλέον, οι κυβερνητικές μεταρρυθμίσεις αντικατοπτρίζουν τη δημόσια ζήτηση για μέτρηση απόδοσης στο δημόσιο τομέα που βασίζεται στα αποτελέσματα. Οι Barnow και Heinrich ²⁹αναφέρουν ότι τα συστήματα μέτρησης απόδοσης στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν «κάρτες οργανωτικών αναφορών, ισορροπημένες κάρτες βαθμολογίας, συγκριτική αξιολόγηση, αξιολογήσεις προγραμμάτων, κοινωνικούς δείκτες, ετήσιες εκθέσεις απόδοσης, απαιτήσεις γνωστοποίησης και απαντήσεις σε διαφορετικό εσωτερικό και εξωτερικό

²⁶ Παπάνης, Ρόντος, όπ.π. (υποσημ. 3), σελ.9

²⁷ Παπάνης, Ρόντος, όπ.π. (υποσημ. 3), σελ.9

²⁸ Barnow, B. S., Heinrich, C. J. (January/February). 'One Standard Fits All? The Pros and Cons of Performance Standard Adjustments'. *Public Administration Review*, 2010

²⁹ Barnow, B. S., Heinrich, C. J., όπ.π. (υποσημ. 27), σελ. 25

κοινό». (σελ. 1). Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι υπάρχουν επαρκείς έλεγχοι και ισορροπίες για να παρακολουθείται και να μετράται η απόδοση σε αυτόν τον τομέα.

Απαιτείται η θέσπιση προτύπων απόδοσης στο δημόσιο τομέα και συχνά ελέγχεται για δικαιοσύνη και ισότητα. Αυτός είναι ο λόγος για πρωτοβουλίες προσαρμογής σε αυτόν τον τομέα. Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης παρακολουθούνται για να διασφαλιστεί ότι ικανοποιούνται οι προσδοκίες και λαμβάνουν συγκεκριμένες δημογραφικές, οικονομικές και περιστασιακές πτυχές των εργαζομένων που αξιολογούνται³⁰.

Σύμφωνα με τους Shingler et al.³¹, η μέτρηση της απόδοσης του δημόσιου τομέα βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια. Ωστόσο, η βιβλιογραφία αναφέρει ότι η μέτρηση δεν είναι πλήρης χωρίς τα υποκειμενικά κριτήρια της συμπερίληψης των αντιλήψεων των πελατών για την απόδοση του δημοσίου οργανισμού. Οι κυβερνητικές υπηρεσίες χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των προτύπων απόδοσης ως τρόπο για να δείξουν στο κοινό ότι αξίζουν την εμπιστοσύνη τους. Η ικανοποίηση του κοινού πρέπει να ενσωματωθεί με την απόδοση του δημόσιου φορέα για αποτελεσματικότητα στην υποβολή εκθέσεων. Είναι σημαντικό να εξεταστεί η γνώμη για το πώς οι δημόσιοι οργανισμοί κάνουν τη δουλειά τους, και επίσης είναι σημαντικό να μετρηθούν τα επίπεδα ικανοποίησης του κοινού με τις κρατικές υπηρεσίες³².

Η χρήση δημόσιων ερευνών για την αξιολόγηση της κυβερνητικής απόδοσης είναι κοινή. Αυτό γίνεται υπό το φως της αντίληψης ότι οι κρατικές υπηρεσίες δεν είναι πλήρως ικανές να αξιολογήσουν με ακρίβεια και αντικειμενικότητα τις επιδόσεις τους στις διαδικασίες εσωτερικής αξιολόγησης. Επομένως, απαιτείται εσωτερική και εξωτερική μέτρηση. Αυτό είναι παρόμοιο με τις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης του ιδιωτικού τομέα που περιλαμβάνουν στοιχεία από την ικανοποίηση των πελατών

³⁰ Hays, S. W., Kearney, R. C., Cogburn, J. D., *Public Human Resource Management*. Longman, London, 2008

³¹ Shingler, J., Van Loon, M. E., Theodor, R. and Bridger, J. C. (November/December). The Importance of Subjective Data for Public Agency Performance Evaluation. *Public Administration Review*, 2008, 68(6), 1101.

³² Ammons, D. and Rivenbark, N. (March/April). Factors Influencing the Use of Performance Data to Improve Municipal Services: Evidence from North Carolina Benchmarking Project. *Public Administration Review*, 2008, 68(2), 304.

στις μετρήσεις τους για τον προσδιορισμό του πόσο καλά τα πάει η εταιρεία στα μάτια των πελατών, των πωλητών, των εργαζομένων και των πελατών της. Σημειώνεται ότι οι φορείς του δημόσιου τομέα μπορούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις λαμβάνοντας υπόψη τη συμβολή των ιδιωτών επιδιώκοντας να βελτιώσουν την ικανοποίηση των καταναλωτών μέσω της ενημέρωσης ή και της εφαρμογής των προτάσεων των ιδιωτών. Ένας μετρήσιμος παράγοντας είναι η χρονική διάρκεια επεξεργασίας των πληροφοριών των πελατών από τους δημόσιους φορείς όταν υποβάλλουν αίτηση για υπηρεσίες³³.

Η σημασία της συλλογής υποκειμενικών δεδομένων και της ενσωμάτωσής τους με εσωτερικές αντικειμενικές μετρήσεις είναι απαραίτητη για την ακριβή αξιολόγηση της απόδοσής τους και δίνει στους διευθυντές μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των επιπέδων απόδοσης της εταιρείας. Καθώς σχετίζεται με τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, ζητήματα όπως η αναγκαστική κατάταξη είναι μια πρόσφατη τάση που έχει εμφανιστεί³⁴.

2.7.Η επίδραση της αποτελεσματικής αξιολόγησης της απόδοσης στην εργασιακή απόδοση

Η αποτελεσματική αξιολόγηση απόδοσης που ενσωματώνει μηχανισμούς ανάδρασης είναι καλά τεκμηριωμένη σε διάφορες μελέτες μετα-ανάλυσης ως ένας από τους βασικούς καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής απόδοσης. Μετά από αυτά τα στοιχεία, στο υπόλοιπο αυτής της υποενότητας στρέφεται το ενδιαφέρον στην ανασκόπηση ορισμένων κομματιών έρευνας που τονίζουν συγκεκριμένα τον αντίκτυπο ορισμένων δομών που εμπλέκονται στη σχέση μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης και εργασιακής απόδοσης. Οι Smither et al.³⁵ προτείνουν ότι αυτή τη βελτίωση στην εργασιακή απόδοση είναι πιο πιθανό να συμβεί υπό ορισμένες συνθήκες, όπως η θετική αντίδραση των εργαζομένων στην ανατροφοδότηση, η σαφής ένδειξη ότι η

³³ Hays, S. W., Kearney, R. C., Cogburn, J. D., όπ.π. (υποσημ. 9), σελ. 13

³⁴ Ammons, D., Rivenbark, N. όπ.π. (υποσημ.31)

³⁵ Smither, J. W., London, M., and Reilly, R. R. 'Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings'. *Personnel Psychology*, 2005, 58 (1), 33-66

αλλαγή είναι απαραίτητη, η καταλληλότητα των προτεινόμενων στόχων κ.λπ. Η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό, τον καθορισμό στόχων και την ανατροφοδότηση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης έχουν θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ο Kuvaas³⁶ καταδεικνύει μια σημαντική σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης βοηθητικότητας της αξιολόγησης της απόδοσης και της εργασιακής απόδοσης, μόνο για υπαλλήλους που αναφέρουν υψηλά επίπεδα αντιληπτής τακτικής ανατροφοδότησης. Περαιτέρω, οι Kaleem et al.³⁷ προτείνουν τη δίκαιη αντίληψη του εργαζομένου στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης ως το σημαντικότερο παράγοντα για την αύξηση της απόδοσης της εργασίας. Τέλος, ο Kuvaas (2007) προσδιορίζει τον προσανατολισμό της αυτονομίας των εργαζομένων ως κρίσιμος παράγοντας που μετριάζει έντονα τη σχέση μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού και της απόδοσης των εργαζομένων από την εργασία τους.

Εναλλακτικές μελέτες εξετάζουν τα αποτελέσματα των δύο τύπων εργασιακών κινήτρων (δηλαδή εγγενή και εξωτερικά κίνητρα), αναφέροντας αντιφατικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, ο Kuvaas (2006) αναφέρει ότι το εγγενές εργασιακό κίνητρο των εργαζομένων, είναι μεσολαβητής και συντονιστής της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης από την αξιολόγηση της απόδοσης και την εργασιακή απόδοση. Για υπαλλήλους με χαμηλή εγγενή κίνητρα αναφέρθηκε μια αρνητική σχέση και για εκείνους με υψηλό εσωτερικό κίνητρο παρατηρήθηκε θετική σχέση. Οι Oh και Lewis³⁸ αναφέρουν πως οι εργαζόμενοι που έχουν εξωγενή κίνητρα είναι λιγότερο δύσπιστοι σε σχέση με εκείνους που έχουν εγγενή κίνητρα.

³⁶ Kuvaas, B., 'The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback'. *Journal of Managerial Psychology*, 2011, 26 (2), 123-137

³⁷ Kaleem, M. M., Jabeen, B., Twana, M. J., Organizational justice in performance appraisal system: Impact on employees satisfaction and work performance. *International Journal of Management and Organizational Studies*, 2013, 2 (2), 28-37

³⁸ Oh, S. S., Lewis, G. B., 'Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees?', *Review of Public Personnel Administration*, 2009, 29 (2), 158-167.

2.8. Η εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν έχει de facto θετική επίδραση στην απόδοση της εργασίας. Μπορεί να έχει ακόμη και αρνητικό αντίκτυπο στο περιβάλλον του χώρου εργασίας εάν είναι προκατειλημμένο, άδικο ή μη επαρκώς δομημένο και συστηματικό³⁹. Αυτό ακριβώς είναι η περίπτωση που βιώνεται αυτή τη στιγμή στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Οι Lioukas και Papoulias⁴⁰ υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών στην Ελλάδα επηρεάζονται από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και σε κάποιο βαθμό από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται. Οι Sotirakou και Zeppou⁴¹ τονίζουν την ανάγκη του ελληνικού δημόσιου τομέα να αναπτύξει ένα στρατηγικό πλαίσιο διοίκησης της απόδοσης και να ενεργοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό αυτής της διαδικασίας. Οι Karyotakis και Zeppou⁴² εντοπίζουν επίσης τον κρίσιμο ρόλο του καθορισμού των στόχων και την αξιολόγηση των οργανικών μονάδων και εργαζομένων για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των ελληνικών δημόσιων υπηρεσιών.

Όπως αναφέρουν οι Chatzoglou et al.⁴³ παρατήρησαν ότι τα στερεότυπα χαμηλών επιδόσεων του δημόσιου τομέα υφίστανται. Έτσι, τα τελευταία δέκα χρόνια, η Ελλάδα προσπαθεί να αλλάξει αυτή την άποψη, με τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα της. Οι Sotirakou και Zeppou⁴⁴ διερευνούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης μέσω της

³⁹ Jawahar, I. M., 'The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions'. *Journal of Labor Research*, 2007, 28 (4), 735-754

⁴⁰ Lioukas, S. K., Papoulias, D. B., "The effectiveness of public enterprises in Greece. In J. Heath (Ed.) *Public Enterprise at the Crossroads* (pp. 174-189), Routledge, London, 2019

⁴¹ Sotirakou, T., Zeppou, M. "Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector", *Management Decision*, 2006, 44(9), pp.1277-1304

⁴² Karyotakis, K. M., Moustakis, V. S., Reinvention of the public sector: Total quality management and change management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 2014, 11 (2), pp. 30-44.

⁴³ Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., Diamantidis, A. Service quality in the public sector: The case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2013, 62 (6), 583-605

⁴⁴ Sotirakou, T., Zeppou, M., όπ.π. (υποσημ. 40), σελ. 28

διαδικασίας εκσυγχρονισμού του ελληνικού δημόσιου τομέα. Συμπεραίνουν ότι τα ηθικά, συμπεριφορικά και γνωστικά στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης είναι πολύ σημαντικά για την αποτελεσματικότητά του. Ωστόσο, παρά τις παρατηρήσεις αυτές, αποτρέπει την έλλειψη εξειδικευμένων δεξιοτήτων και προσαρμοστικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στους δημόσιους οργανισμούς από την αποτελεσματική χρήση των συστημάτων αξιολόγησης. Όπως δείχνουν τα πιο πρόσφατα αποτελέσματα, η αξιολόγηση του τρέχοντος συστήματος αξιολόγησης απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι σίγουρα χαμηλός⁴⁵. Η αξιολόγηση της απόδοσης ακόμη δεν αντιμετωπίζεται θετικά από τους δημοσίους υπαλλήλους, επειδή οι στόχοι της δεν είναι ρεαλιστικοί, η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων δεν γίνεται με σύγχρονα εργαλεία, υπάρχει ευνοιοκρατία κλπ.

⁴⁵ Isychou, D., Chountalas, P., Magoutas, A., Fafaliou, I., ‘Human capital and performance appraisal in the public sector: an empirical investigation from employees’ and senior managers’ perspective’, in Giannias, D.A. and Sfakianaki, E. (Eds.): Proceedings of the 3rd International Open Conference on Business and Public Administration, pp.87–101, Hellenic Open University, Patras, 2016

Κεφάλαιο 3- Το νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα

3.1 Ιστορική ανασκόπηση από την δεκαετία του '80 έως σήμερα

Αν και, παραδοσιακά, οι καινοτόμες πρακτικές δεν είναι το πρωταρχικό μέλημα των ελληνικών κυβερνήσεων μετά την κρίση χρέους το 2009, η Ελλάδα, βρισκόμενη υπό χρηματοπιστωτική εποπτεία από την Ευρωπαϊκή Ένωση, αναγκάστηκε να εισαγάγει μια σειρά από καινοτόμες, για τα ελληνικά πρότυπα, μεταρρυθμίσεις που μεταξύ άλλων επηρέασαν τις πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, ένα νέο σύστημα αξιολόγησης εισήχθη και εφαρμόστηκε πρόσφατα ⁴⁶.

3.1.1 Ο Νόμος 1400/83

Το 1981, καθιερώθηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο, επίσης, δεν κατάφερε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του Υπουργείου Εσωτερικών, αφού δεν κατάφερε να ξεχωρίσει τους καλύτερους από τους μέτριους και κακούς υπαλλήλους. Είχε τέτοια δομή που όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονταν ως «άριστοι», με στόχο τη διατήρηση ενός καλού κλίματος εργασίας στον δημόσιο τομέα.

Στο άρθρο 120 από τον πρώτο μεταπολιτευτικό κώδικα (Π.Δ. 611/1977) υπήρχε πρόβλεψη για να συνταχθεί έκθεση με τα ουσιαστικά προσόντα των δημοσίων υπαλλήλων ως το τέλος Ιανουαρίου για κάθε έτος αλλά με το άρθρο 18 του Ν. 1400/1983 έγινε κατάργηση, που καθιερώνει ένα νέο σύστημα αξιολόγησης για τα ουσιαστικά προσόντα των δημοσίων υπαλλήλων εκτός από τους εκπαιδευτικούς και γινόταν προσμέτρηση των ουσιαστικών προσόντων και της εκπαιδευτικής ικανότητάς τους. Πιο συγκεκριμένα, στην παρ.2 του Ν. 1400/1983 αναφέρεται η δημιουργία του προσωπικού μητρώου (με τα τυπικά προσόντα) των δημοσίων υπαλλήλων με την κατάργηση του προσωπικού φακέλου. Επίσης, με το νόμο ορίστηκε η δυνατότητα να εκδοθεί το προεδρικό διάταγμα μετά από πρόταση που θα κάνει ο αρμόδιος υπουργός

⁴⁶ Isychou, D., Chountalas, P., Magoutas, A., Fafaliou, I, όπ.π. (υποσημ. 44), σελ. 29

και αφού συμφωνήσει η ΑΔΕΔΥ γίνεται ο καθορισμός των κριτηρίων της αξιολόγησης, το περιεχόμενό της, ο τρόπος που θα γίνεται, ο τύπος και ορίστηκαν τα όργανα που θα διενεργούσαν τον έλεγχο.

Οι υπάλληλοι θα αξιολογούνταν από τους δύο ανώτερους ιεραρχικά επόπτες. Τα κριτήρια ήταν η επαγγελματική επάρκεια, το επαγγελματικό ενδιαφέρον, η εφευρετικότητα, η ποσοτική και ποιοτική απόδοση, η διοικητική ικανότητα, η συνεργασία και η στάση απέναντι στους πολίτες. Ο πρώτος επόπτης ήταν υποχρεωμένος να πάρει συνέντευξη από κάθε υφιστάμενο τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο προκειμένου να βοηθήσει τους υπαλλήλους που εκμεταλλεύονται τις ικανότητες για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούσαν να συμπληρώσουν Ειδικό Ερωτηματολόγιο να εκφράσουν τις απόψεις τους για τις ικανότητές τους, την ανάγκη για εκπαίδευση και τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι διευθυντές θα πρέπει να αξιολογούνται από τον ανώτερο διευθυντή. Τα στοιχεία που αξιολογήθηκαν ήταν η απόδοση της υπηρεσίας, τα διορθωτικά μέτρα για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, οι πρόσθετες εργασίες, ο σχεδιασμός των στόχων και ο βαθμός υλοποίησης και ο προγραμματισμός των δράσεων για το επόμενο έτος. Το άρθρο 22 προέβλεπε την αμεροληψία της αξιολόγησης, καθώς όριζε ότι οι αξιολογητές θα πρέπει να εκθέτουν αντικειμενικά τη γνώμη τους για τους εργαζόμενους με βάση τα πραγματικά και ακριβή γεγονότα.

3.1.2 Το Προεδρικό Διάταγμα 581/1984

Με το Π.Δ. 581/1984 αναβαθμίστηκε ο Ν. 1400/1983 ως προς τη διαδικασία της αξιολόγησης, η οποία πλέον γίνεται σε έντυπο. Στο άρθρο 3 αναφέρονται τα εξής έντυπα αξιολόγησης που πρέπει να συμπληρώνονται: Ανώτατης Εκπαίδευσης, Ανώτατου Διπλώματος, Μέσης Εκπαίδευσης και Στοιχειώδους Εκπαίδευσης. Στο άρθρο 8 αναφέρονται οι 5 κλίμακες αξιολόγησης με βαθμούς α (ανώτατος) έως ε (κατώτατος). Στο άρθρο 9 αναφέρεται πως δυο φορές ετησίως γίνεται συνέντευξη στον υπάλληλο που έχει δείξει ότι υστερεί στο να λαμβάνονται τα καθήκοντα και δεν έχει θετική επίπτωση στην αξιολόγησή του. Στο άρθρο 16 αναφέρονται οι τρεις βαθμολογικές κλίμακες για να αξιολογηθούν οι προϊστάμενοι σε κάθε βαθμίδα: α) πολύ

καλός, β) καλός και γ) ανεπαρκής. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενό τους (άρθρο 17) και στην περίπτωση που δεν υπάρχει από τον άμεσως επόμενο. Ο αξιολογητής πρέπει να είναι αμερόληπτος (άρθρο 22). Ο υπάλληλος μπορεί να κάνει ένσταση διόρθωσης, αν για κάποιον υπάλληλο Μέσης Εκπαίδευσης, με Ανώτατο Δίπλωμα και Ανώτατης Εκπαίδευσης υφίσταται βαθμολογία που είναι κάτω από δ' σε πέντε τουλάχιστον προσόντα και για τους υπαλλήλους Στοιχειώδους Εκπαίδευσης σε δυο προσόντα τουλάχιστον, αν υπάρχει απόκλιση άνω των δυο βαθμών μεταξύ των αξιολογητών και επειδή υπάρχει μεροληψία ανάμεσα στους δυο αξιολογητές.

3.1.3 Νόμος 1943/1991

Ο νόμος 1943/1991 ήταν ο μακροβιότερος νόμος που αφορούσε τη διαδικασία αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με το άρθρο 54, από 01/01/1992 το σύστημα αξιολόγησης θα βασιζόταν στις αρχές αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης της εργασιακής ικανότητας του προσωπικού σε σχέση με τα καθήκοντά τους. Έτσι, οι προκαθορισμένοι στόχοι και δείκτες που έδειξαν τη συμμετοχή των εργαζομένων στην απόδοση σε μια πιο αποτελεσματική λειτουργία υπηρεσίας ήταν η βάση της εκτίμησης. Εισήχθη η ποσόστωση των βαθμολογιών και καθορίζονται αποκλίσεις από το γενικό πλαίσιο από την ποσοστιαία κλιμάκωση στην αξιολόγηση των υπαλλήλων (παρ.2 άρθρο 1). Ένα άλλο κριτήριο αξιολόγησης, που προσέθεσε ο νόμος αυτός, ήταν η συγγραφή μελετών και άρθρων που αφορούσαν τον δημόσιο τομέα. Κάθε διευθυντής θα πρέπει να κατατάσσει τους υπαλλήλους σε μια συγκεκριμένη σειρά, σύμφωνα με τον βαθμό αξιολόγησης τους, από το καλύτερο στο χειρότερο. Τέλος, όταν οι βαθμολογητές αξιολογούσαν τους υφισταμένους με περιττή αυστηρότητα ή επιείκεια, τότε θα είχαν πειθαρχικές κυρώσεις. Δημιουργήθηκε η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (άρθρο 54 παρ.4) ως βασικό όργανο για την είσοδο στο δημόσιο τομέα. Με το Ν. 1943/1991 έγινε προσπάθεια να υπάρξει αντικειμενικότητα και αμερόληπτη στάθμιση στην επαγγελματική ικανότητα και την καταλληλότητα από τους υπαλλήλους και την κατεύθυνση που δίνεται για το νέο σύστημα αξιολόγησης. Στο άρθρο 54 παρ. 1 γίνεται αναφορά πως η αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιηθεί με βάση προσδιορισμένα κριτήρια, στόχους και δείκτες για να εκτιμηθεί η απόδοση των υπαλλήλων μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ωστόσο, αυτή η πρακτική

ουδέποτε ακολουθήθηκε στη ουσία, ακόμη και όταν θεσπίστηκε ο Ν. 3230/2004. Στο ίδιο άρθρο παρ. 2 αναφέρεται το ανώτατο και το κατώτατο ποσοστό από τους υπαλλήλους που υπάρχει αξιολόγηση σε κάθε κλίμακα ή ο βαθμός στο σύστημα της αξιολόγησης.

Με το συγκεκριμένο νόμο στόχος ήταν η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, να βελτιωθούν οι μέθοδοι και οι διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης, να αναβαθμιστεί το προσωπικό και να ενσωματωθούν οι βέλτιστες πρακτικές από τον ευρωπαϊκό χώρο με βάση τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

3.1.4 Το Προεδρικό Διάταγμα 318/1992

Το 1992, έγινε προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, το πιο δυνατό αντικειμενικό και αξιοκρατικό, το οποίο, ωστόσο, ήταν πολύ αυστηρό σε πολλές του λεπτομέρειες και δεν έγινε δεκτό από τους δημόσιους υπαλλήλους. Στο άρθρο 1 του Π.Δ. 318/1992 προβλέπεται πως η αξιολόγηση στηρίζεται στις εκθέσεις αξιολόγησης και στοχεύει να σταθμίζεται αντικειμενικά και αμερόληπτα η επαγγελματική ικανότητα και το πόσο κατάλληλοι είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι με βάση τα καθήκοντά τους και το αντικείμενο της εργασίας τους. Τα τρία έντυπα αξιολόγησης είναι: α) προς τους προϊστάμενους των τμημάτων και των διευθύνσεων, β) προς τους υπαλλήλους κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ και τους υπαλλήλους ΥΕ. Σε κάθε έντυπο υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης με ομαδοποίησή τους σε συγκεκριμένες κατηγορίες και η αξιολόγηση γίνεται από δυο αξιολογητές. Τον άμεσο προϊστάμενο που βαθμολογεί τα κριτήρια της αξιολόγησης για κάθε κατηγορία και τον έμμεσο προϊστάμενο που βαθμολογεί σε κλίμακα από 1-10 τη βαθμολόγηση σε κάθε ομάδα κριτηρίων. Όσοι είναι ακατάλληλοι για μια θέση λαμβάνουν και τις πιο χαμηλές βαθμολογίες, ενώ τις υψηλότερες παίρνουν όσοι ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα καθήκοντα της θέσης εργασίας του. Στον πίνακα 1,2 και 3 παρουσιάζονται τα κριτήρια αξιολόγησης για κάθε κατηγορία από τα κριτήρια και η μέθοδος αξιολόγησης που ακολουθήθηκε είναι η γραφική κλίμακα.

Πίνακας 1- Ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων

I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ
<ul style="list-style-type: none">• Επαγγελματική εμπειρία (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία)• Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του• Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.)
II. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του• Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες• Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης• Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας• Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων (και σε έκτακτα περιστατικά)
III. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
<ul style="list-style-type: none">• Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία• Πρωτοβουλία - Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών• Ανάληψη ευθυνών
IV. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
<ul style="list-style-type: none">• Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού• Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες
V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
<ul style="list-style-type: none">• Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων• Ποιότητα και ποσότητα εργασίας• Εξοικονόμηση πόρων (όχι μόνο οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κλπ.)

Πίνακας 2- Ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης των υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ

I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ
<ul style="list-style-type: none">• Επαγγελματική εμπειρία (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία)• Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του• Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.)
II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
<ul style="list-style-type: none">• Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία• Πρωτοβουλία - Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών• Ανάλυση ευθυνών
III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
<ul style="list-style-type: none">• Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού• Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
<ul style="list-style-type: none">• Ποιότητα και ποσότητα εργασίας• Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του

Πίνακας 3- Ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης των υπαλλήλων ΥΕ

I. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
<ul style="list-style-type: none">• Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία• Πρωτοβουλία - Καινοτομίες• Ανάλυση ευθυνών
II. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
<ul style="list-style-type: none">• Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού• Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες
III. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
<ul style="list-style-type: none">• Ποσότητα εργασίας• Ποιότητα εργασίας

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων δεν είναι αυθαίρετη και αν ο πρώτος αξιολογητής αξιολογήσει με βαθμολογία πάνω από 9 ή μικρότερη από 4 είναι υποχρεωμένος να παραθέσει ειδική βαθμολογία που ελέγχεται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του Ν. 1943/1991. Αν ο αξιολογούμενος το ζητήσει, ο πρώτος αξιολογητής μπορεί να κάνει συνέντευξη (άρθρο 10) που είναι υποχρεωτική. Η αξιολόγηση θα στοχεύει να βρει μεθόδους για την βελτίωση της εργασιακής απόδοσης του υπαλλήλου και όλου του δημοσίου οργανισμού. Επίσης, με την αυτό-αξιολόγηση του δημοσίου υπαλλήλου μπορεί να παραθέσει τις απόψεις που έχει για να βελτιώσει την απόδοσή του. Στο άρθρο 10 αναφέρεται η στοχοθεσία από τους προϊσταμένους από οργανικές μονάδες που προκύπτει μετά από συζήτηση αμοιβαία και σε συμφωνία με τους εμπλεκόμενους φορείς. Στόχος ήταν να βελτιωθεί και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα από κάθε μονάδα του δημοσίου και το κριτήριο για τη βαθμολογία βασίστηκε στην «ικανότητα της θέσης και την επίτευξη των στόχων. Με το άρθρο 24 εισήχθη ειδική κατάσταση αξιολόγησης που συντάσσεται από τον προϊστάμενο της κάθε διεύθυνσης και με απλή κατάταξη. Τόσο στο άρθρο 12 όσο και στο άρθρο 24 αν ο αξιολογητής ακολουθεί υποκειμενική κρίση το κενό στο Π.Δ. 318/1992 δεν κατοχυρώνει το άρθρο 54 παρ. 9 του Ν. 1943/1991 για να διωχθεί πειθαρχικά.

Τα κριτήρια που αφορούν τους Διευθυντές και τους Προϊσταμένους των τμημάτων ήταν 16 και ομαδοποιήθηκαν σε 5 κατηγορίες: γνώση του αντικειμένου, διοικητικές δεξιότητες, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, συνεργασία και συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα. Οι εργαζόμενοι αξιολογήθηκαν με βάση τέσσερα σύνολα κριτηρίων που ήταν η γνώση του θέματος, το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα, η συνεργασία και η συμπεριφορά και η αποτελεσματικότητα. Κάθε κατηγορία χωρίστηκε σε υποκριτήρια που ήταν συνολικά δέκα. Υπάλληλοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης αξιολογήθηκαν με επτά κριτήρια ομαδοποιημένα σε τρεις κατηγορίες, το ενδιαφέρον και τη δημιουργικότητα, τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά και τέλος τη αποτελεσματικότητα.

Επίσης, με το Π.Δ. 318/1992 οι κρίσεις ήταν υποκειμενικές και όχι αντικειμενικές μιας και χρησιμοποιήθηκε η γραφική κλίμακα που στηρίζεται στη βαθμολόγηση των διαπροσωπικών ικανοτήτων, όπως η συμπεριφορά, η συνεργασία

κλπ, των προσωπικών δεξιοτήτων, όπως η καινοτομία, η γνώση κλπ. και στα αποτελέσματα που έχει ο υπάλληλος.

Συγκεκριμένα, το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης απέτυχε στην συνειδητοποίηση των στόχων του, που ήταν να τους κάνει καλύτερους, να βελτιώσουν τη συνολική παραγωγή των δημοσίων υπηρεσιών και να καταστούν όλοι οι εργαζόμενοι συνυπεύθυνοι για την παραγωγικότητα των [δημοσίων] οργανισμών (Management by Objectives). Το αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν καινοτόμο για τα ελληνικά πρότυπα (γιατί κάποιοι παρουσίαζαν την Ελλάδα ως δύστροπο εταίρο). Προτάσεις όπως η θέσπιση της μεθόδου των ποσοτώσεων, των στόχων και της αυτό-αξιολόγησης δεν εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα. Το σύστημα παρέμεινε ανεφάρμοστο και η αξιολόγηση βασίστηκε σε ποιοτικά δεδομένα.

Τα προαναφερθέντα συστήματα δεν μπόρεσαν να αποκαταστήσουν τα αισθήματα ανασφάλειας και φόβου και ειδικά το φόβο της αποτυχίας, τα αντίποινα, ο έλεγχος κ.λπ. του διοικητικού προσωπικού. Δεν καταφέρνουν να πείσουν τους εργαζόμενους ότι κάθε σύστημα αξιολόγησης λειτουργεί για να τους ευνοεί και προσπαθεί να τους κάνει καλύτερους και πιο παραγωγικούς και δεν τους εμποδίζει να εξελίσσονται. Αντίθετα, τους κάνει να νιώθουν μέρος μιας συνολικής ενότητας, επειδή ένα ιδανικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι για τους καλύτερους των εργαζομένων. Δεν έγινε κατανοητό ότι η υποχρέωση του καθενός εργαζομένου είναι να εξυπηρετεί τους πολίτες. Από τη μελέτη των συστημάτων αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων από τη δεκαετία του '80 έως την περίοδο έως το 1992 οδηγεί στο συμπέρασμα ότι κανένα από αυτά δεν λειτούργησε αποτελεσματικά ούτε βοήθησαν στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και στην απόδοση της δημόσιας διοίκησης συνολικά.

3.1.5 Νόμος 2683/1999

Ο Ν. 2683/1999 άλλαξε το σύστημα της αξιολόγησης βάσει του άρθρου 80 παρ.1 που πρότεινε ένα σύστημα που στηριζόταν στην αμεροληψία της αποδοτικότητας και της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου. Με το νόμο αυτό εισήχθη ένα σύστημα προαγωγής για τους Γενικούς Διευθυντές που λάμβανε υπόψη το χρόνο της προαγωγής για όλες τις κατηγορίες των ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ και

συνυπολογίζονταν τα προσόντα και τα στοιχεία του στο προσωπικό μητρώο. Όσον αφορά τη θέση του Γενικού Διευθυντή υπολογιζόταν ο χρόνος προϋπηρεσίας, αν υπήρχε κενή θέση, τα τυπικά και τα ουσιαστικά προσόντα που έχει. Για να σχηματιστεί κρίση για να επιλεγθούν οι Γενικοί Διευθυντές σχηματίστηκε Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο στο οποίο λαμβάνονται υπόψη η διοικητική ικανότητά του, το προσωπικό του μητρώο, η δυνατότητα να αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες, η εκπαίδευση και η μετεκπαίδευσή τους και οι γνώσεις σε ξένες γλώσσες. Η ίδια είναι η διαδικασία που ακολουθούνταν από τους προϊσταμένους των διευθύνσεων και των τμημάτων (άρθρο 85).

3.1.6 Νόμος 3230/2004

Ο Ν. 3230/2004 εισήγαγε την εφαρμογή της Διοίκησης βάσει Στόχων (MBO) και την μέτρηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Επομένως, το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να ανταποκρίνεται στα πρότυπα νέας δημόσιας διοίκησης για να βελτιωθεί η παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα. Βασική προτεραιότητα είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών, η αύξηση της ικανοποίησής τους και η ενίσχυση της διαφάνειας. Οι προϊστάμενοι προσδιορίζουν τους στρατηγικούς στόχους και οι υφιστάμενοι έχουν την ευθύνη εφαρμογής των δράσεων. Κάθε εργαζόμενος υποχρεούται να τηρεί συγκεκριμένους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους, οι οποίοι μετρώνται με τη χρήση γενικών και ειδικών δεικτών, όπως το αν εφαρμόζονται οι νέες τεχνολογίες, ποια είναι η ποιότητα από τις υπηρεσίες που προσφέρονται, σε πόσο χρόνο εξυπηρετείται ο πολίτης κλπ. ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας κάθε τομέα του δημοσίου. Σημαντικοί είναι οι δείκτες που μετρούν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα για κάθε υπηρεσία αναλόγως της στοχοθεσίας της.

3.1.7 Νόμος 3528/2007

Σύμφωνα με το Ν. 3528/2007 που αποτελεί το νέο δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα στο άρθρο 23 παρ.1 ορίζεται πως αφού διοριστεί ο υπάλληλος δημιουργείται ένα προσωπικό μητρώο που περιλαμβάνει πληροφορίες όσον αφορά την οικογενειακή του κατάσταση, την υπηρεσιακή του κατάσταση και πληροφορίες αναφορικά με τα προσωπικά δεδομένα του. Οι θέσεις κατάταξης του προσωπικού (άρθρο 76) είναι ειδικές θέσεις (ΕΘ), ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ. Σε κάθε θέση ορίστηκαν τα αντίστοιχα τυπικά προσόντα και στο άρθρο 80 έγινε βαθμολογική διάρθρωση στις θέσεις με τον καθορισμό πέντε βαθμών: α έως ε και οι προϊστάμενοι κατέχουν τους δυο πρώτους βαθμούς.

Με το άρθρο 81 κατοχυρώθηκε η αξιολόγηση σε ουσιαστικά προσόντα που διέπεται από την αρχή της αποδοτικότητας του υπαλλήλου, της αμεροληψίας και της επαγγελματικής ικανότητας. Η μέθοδος των προαγωγών για τους προϊσταμένους που εισήγαγε ο νόμος είναι πρωτοποριακή και παραμερίστηκαν τα υποκειμενικά κριτήρια με έμφαση στα τυπικά προσόντα τους (άρθρο 85), όπως ότι προσμετρώνται τα τυπικά προσόντα, οι δεξιότητες και η διοικητική εμπειρία. Ένα Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο θα επέλεγε τους προϊσταμένους από τις Γενικές Διευθύνσεις και γίνεται προσμέτρηση της συνέντευξης.

3.1.8 Οι Νόμοι 3839/2010, 4024/2011, 4172/2013

Με το Ν. 3839/2010 (άρθρο 85) γίνονται η επιλογή από προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο με βάση τη διοικητική τους ικανότητα, τις δεξιότητες ηγεσίας, τα εργασιακά προσόντα, τη συνέντευξη και τη γραπτή εξέταση. Στο άρθρο 85 παρ.2 η επιλογή στην οργανική μονάδα, τα τμήματα και τα αυτοτελή γραφεία γίνεται από αντίστοιχο Σ.Ε.Π. ή το οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο αντιστοίχως.

Μετά την κρίση του 2009 έγινε πιο αυστηρή η αξιολόγηση από τους υπαλλήλους και επανεξετάστηκε το καθεστώς της αξιολόγησης. Μετά από συζητήσεις με τα όργανα της Ε.Ε. και την ελληνική κυβέρνηση συντάχθηκε ο Ν. 4024/2011 και στο άρθρο 6 καθορίστηκε ένα νέο σύστημα βαθμολογικής και μισθολογικής κατάταξης

και υπήρξε αύξηση σε έξι βαθμούς, δηλαδή Α σε ΣΤ και η κατηγορία ΕΘ κατέχει τους δυο πρώτους βαθμούς. Κατοχυρώνεται το σύστημα από τις ποσοτώσεις για να προαχθεί από βαθμό σε βαθμό (άρθρο 7 παρ.6.)

- από τον εισαγωγικό βαθμό στ' στον ε' βαθμό έως το 100% από τους κρινόμενους υπαλλήλους,
- από τον ε' στο δ' βαθμό έως το 90% από τους κρινόμενους υπαλλήλους
- από τον δ' στο γ' βαθμό έως το 80% από τους κρινόμενους υπαλλήλους
- από τον γ' στο β' βαθμό έως το 70% από τους κρινόμενους υπαλλήλους
- από το β' στον α' βαθμό έως 30% από τους κρινόμενους υπαλλήλους

Αν κάποιος από τους υπαλλήλους έχει αρνητική κρίση από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο χάνει το δικαίωμα να προαχθεί για τα επόμενα 2 έτη και παγώνει η εξέλιξή του μισθολογικά. Για να προαχθεί ένας υπάλληλος από έναν βαθμό σε έναν άλλον προσμετράται το ποσοστό 70% από το σύνολο από τα κριτήρια αξιολόγησης και μετακινείται από το βαθμό β σε α και το ποσοστό αυτό είναι 80%. Στο άρθρο 10 οριοθετούνται οι προϋποθέσεις για να επιλεγθούν οι θέσεις ευθύνης για να καλυφθούν οι θέσεις των Γενικών Διευθύνσεων θα πρέπει ο υποψήφιος υπάλληλος να έχει πετύχει το 90% από τα κριτήρια της στοχοθεσίας τα δυο τελευταία έτη πριν κατοχυρωθεί η θέση του. Βασικό σημείο στο άρθρο 12 παρ.4 είναι ότι με τη βαθμολογική προαγωγή ο υπάλληλος παίρνει βασικό μισθό από το νέο βαθμό ή το μικρότερο μισθολογικό κλιμάκιο από το βαθμό αυτό που είναι υψηλότερος από το βασικό μισθό που κατείχε πριν προαχθεί. Με το άρθρο 19 καταβάλλεται στους υπαλλήλους κίνητρο επίτευξης στόχων για όσους πέτυχαν με βάση την ατομική στοχοθεσία στην επίτευξη πάνω από 80% από τους απαιτούμενους στόχους.

Ο Ν. 4172/2013 άνοιξε το παράθυρο για απολύσεις και αν από την άποψη της αξιολόγησης δεν αναφέρεται κάτι στο νόμο, με το άρθρο 90 εισάγει την έννοια της διαθεσιμότητας που γίνεται επιτρεπτή η κατάργηση θέσεων για κάθε κατηγορία βάσει της απόφασης του αρμόδιου Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και ο υπάλληλος αφού λήξει η 8μηνη διαθεσιμότητα να απολύεται με ελάχιστες εξαιρέσεις.

3.1.9 Νόμος 4250/2014

Ο Ν. 4250/2014 τροποποίησε το Π.Δ. 318/1992 για το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων, μετά από εισήγηση του προϊστάμενου τους, διενεργήθηκε μόνο από τον επικεφαλής της αμέσως ανώτερης οργανικής μονάδας. Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι έχουν δέσμευση ετησίως να επιτύχουν συγκεκριμένα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα. Η διαδικασία της στοχοθεσίας περιγράφεται ως ακολούθως: Ο υπουργός ή η διοίκηση από κάθε φορέα κατανέμει στην υπηρεσία τους στρατηγικούς στόχους και ο προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης ζητά από τον προϊστάμενο Διεύθυνσης να προσδιορίσει τους επιμέρους στόχους από κάθε Διεύθυνση. Ένα τμήμα που με το Ν. 4250/2014 είναι οι ομάδες και τα κριτήρια για να αξιολογούνται οι προϊστάμενοι και οι υπάλληλοι και διατηρούν τη δομή που έχει εισάγει το Π.Δ. 318/1992.

Το προσωπικό θα πρέπει να συμπληρώσει το έντυπο αξιολόγησης έως τις 15 Φεβρουαρίου κάθε έτους και οι αξιολογητές τους θα πρέπει να τον αξιολογήσουν μέχρι το τέλος Μαρτίου. Ο νόμος αυτός εισήγαγε για πρώτη φορά την αναγκαστική μέθοδο της διανομής και έβαλε μέγιστα ποσοστά στην κλίμακα αξιολόγησης. Έτσι, ο αξιολογητής θα μπορούσε να δώσει μια κατάταξη από 9 έως 10 έως 25% των εργαζομένων, από 7 έως 8 έως 60% των εργαζομένων και από 1 έως 6 το 15% των εργαζομένων. Το ποσοστό Διευθυντών και Προϊσταμένων τμημάτων που θα μπορούσε να βαθμολογηθεί μεταξύ 9 και 10 ήταν 70%. Οι αξιολογητές θα πρέπει να συμμορφώνονται στο μέγιστο, διαφορετικά τα ποσοστά, θα είχαν πειθαρχικές κυρώσεις. Οι αξιολογητές θα πρέπει να αιτιολογούν το καθένα βαθμό 9 και άνω και 6 ή κάτω με βάση πραγματικά γεγονότα. Όταν ο μέσος όρος της βαθμολογίας του εργαζομένου είναι μικρότερος από έξι, οι αξιολογητές θα πρέπει να σημειώσουν στην έκθεση αξιολόγησης τα μέτρα που προτείνουν για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των επιδόσεων του υφισταμένου. Το προσωπικό ενημερώθηκε σχετικά με τα μέτρα αυτά, μέσω συνέντευξης με τον προϊστάμενό τους, μετά την ολοκλήρωση της εκτίμησης. Η αξιολόγηση γίνεται από έναν αξιολογητή που είναι ο έμμεσος προϊστάμενος. Ο άμεσος προϊστάμενος από το τμήμα των υπαλλήλων κάνει γραπτή και τεκμηριωμένη εισήγηση που παίζει σημαντικό ρόλο για την αξιολόγηση.

3.1.10 Οι Νόμοι 4275/2014, 4354/2015

Το άρθρο 85 του Ν. 4275/2014 αναφέρει πως οι προϊστάμενοι από τη Γενική Διεύθυνση, τις Διευθύνσεις και τα Τμήματα ή τα αντίστοιχα επίπεδα γίνονται σε τρία στάδια: α) να πληρούνται τα τυπικά προσόντα, β) γραπτές εξετάσεις μέσω ΑΣΕΠ και γ) δομημένη συνέντευξη από το Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων και ότι οι προϊστάμενοι από τις οργανικές μονάδες επιλέγονται από το ΕΙ.Σ.Ε.Π. (άρθρο 86) και για τους προϊσταμένους της Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης από το Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π.

Με το Ν. 4354/2015 ο δημόσιος υπάλληλος μπορεί να ανελιχθεί ανεξαρτήτων του μισθολογικού του κλιμακίου, δηλαδή υπάρχει αποσύνδεση του μισθού με τη βαθμολογική του πορεία και στο άρθρο 12 εισάγεται η γρήγορη μισθολογική εξέλιξή του. Αν λάβει αρνητική βαθμολογία και χαρακτηριστεί ως ανεπαρκής μπορούν να του παρασχεθούν επιπρόσθετα κίνητρα για να επιμορφωθεί περισσότερο και στο άρθρο 17 συνδέεται ο μισθός με τη θέση εργασίας

3.1.11.Ο Νόμος 4369/2016

Ένα βασικό στοιχείο του Ν. 4369/2016 είναι η διοίκηση βάσει στόχων. Σύμφωνα με το άρθρο 14, οι στόχοι καθορίζονται με τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη διαδικασία έτσι ώστε να αυξηθεί η συλλογική και ατομική απόδοση. Σκοπός του είναι να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του κράτους, να εκπληρώσει την αποστολή του και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πολιτών. Αφού αποφασιστούν οι στρατηγικοί στόχοι κάθε υπουργείου, κατανέμονται οι στόχοι σε γενικές διευθύνσεις και τμήματα. Πριν ξεκινήσει η χρονική περίοδος που αξιολογούνται οι υφιστάμενοι, μαζί με τους προϊσταμένους τους προσδιορίζουν τους στόχους, έως πότε πρέπει να επιτευχθούν και πως μετρώνται τα αποτελέσματα με βάση την εμπειρία που έχει ο υπάλληλος, τις ικανότητες και τις δεξιότητές του.

. Ο βαθμός της συμμετοχής του υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων αποτελεί βασικό κριτήριο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση διενεργείται από τους δύο ιεραρχικούς προϊστάμενους κάθε υπαλλήλου και η τελική αξιολόγηση βασίζεται στο μέσο βαθμό τους. Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης κατατάσσεται από το 0 έως το 100. Όταν υπάρχει διαφορά είκοσι τεσσάρων ή περισσότερων μονάδων μεταξύ των δύο

βαθμολογητών, στη συνέχεια ο υπάλληλος αξιολογείται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Κατά την τελική αξιολόγηση, διεξάγεται συμβουλευτική συνέντευξη μεταξύ του επόπτη και του υπαλλήλου. Συζητούν θέματα που σχετίζονται με την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων του εργαζομένου προκειμένου να βελτιωθεί η ατομική απόδοση και η απόδοση των υπηρεσιών. Μετά την ολοκλήρωση της συνέντευξης τόσο ο αξιολογητής όσο και ο υπάλληλος υπογράφουν το έντυπο αξιολόγησης. Εάν τα άτομα έχουν αντιρρήσεις, μπορούν να τις εκφράσουν γραπτώς στον βαθμολογητή τους σε διάστημα δύο ημερών. Οι ενστάσεις αυτές επισυνάπτονται στο έντυπο αξιολόγησης και λαμβάνονται υπόψη από τον αξιολογητή. Οι εκθέσεις αξιολόγησης θα πρέπει να συντάσσονται το πρώτο τρίμηνο κάθε έτους.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης περιλαμβάνουν τα προσόντα των εργαζομένων, τις πραγματικές ενέργειες που έχουν εκπληρωθεί από την υπηρεσία τους, τα πραγματικά καθήκοντα που έχει επιτελέσει ο εργαζόμενος, τα στοιχεία από τη συνέντευξη και ο βαθμός αξιολόγησης με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Η αξιολόγηση των εργαζομένων βασίζεται σε τρία σετ κριτηρίων τα οποία χωρίζονται σε υπο-κριτήρια.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

- Επαγγελματική ικανότητα και ικανότητα εκμετάλλευσης της εμπειρίας και της γνώσης
- Γνώση του συνολικού έργου που έχει ο δημόσιος οργανισμός
- Κατά πόσο υπάρχει ενδιαφέρον όταν εκτελούνται τα καθήκοντα
- Κατά πόσο αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες, σχεδιάζονται και συντονίζονται δραστηριότητες
- Αν συγγράφει μελέτες και επιστημονικά άρθρα
- Κατά πόσο αναλαμβάνει ευθύνες και μπορεί να χειρίζεται πολλαπλές εργασίες

ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- Κατά πόσο συνεργάζεται και επικοινωνεί με τους συναδέλφους
- Πώς συμπεριφέρεται στους πολίτες και αν διεκπεραιώνει άμεσα τα αιτήματά τους

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

- Ποιοτική και ποσοτική απόδοση
- Κατά πόσο επιτυγχάνονται οι ατομικοί στόχοι και η απόδοση στις υπηρεσίες
- Η αξιολόγηση των προϊσταμένων γίνεται βάσει 4 κατηγοριών που χωρίζονται σε επιμέρους κριτήρια

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

- Επαγγελματική ικανότητα
- Κατανόηση προβλημάτων και ικανότητα επίλυσής τους
- Πρωτοβουλία και καινοτομία

ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- Συμπεριφορά προς τους πολίτες
- Συνεργασία και επικοινωνία με ανωτέρους
- Συνεργασία και επικοινωνία με υφισταμένους

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- Να σχεδιάζει, να οργανώνει, να καθοδηγεί και να ελέγχει τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες των τμημάτων
- Να ενημερώνει, να ενθαρρύνει και να καθοδηγεί τους υφισταμένους και να τους παρακινεί για συνεχή εκπαίδευση
- Να αξιολογεί αντικειμενικά και αμερόληπτα
- Να παίρνει άμεσες και σωστές αποφάσεις

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

- Επίτευξη ατομικών στόχων

Με αυτό το σύστημα αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αξιολογήσουν τους προϊσταμένους τους συμπληρώνοντας ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Η γνώμη των εργαζομένων λαμβάνεται υπόψη για τη συνολική

αξιολόγηση των διευθυντών. Το προσωπικό εκφράζει τη γνώμη του για το πώς ενεργούν οι διευθυντές συγκεκριμένα πεδία.

- Ικανότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Ανάλυση ευθύνης
- Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων
- Καθοδήγηση και συμπεριφορά προς τους υφισταμένους
- Προθυμία για εφαρμογή νέων τεχνολογικών μεθόδων

Αριστοι υπάλληλοι που έχουν ασκήσει τα καθήκοντά τους με τέτοιο τρόπο που έχει η υπηρεσία απέκτησαν σημαντικό όφελος αξιολογούνται με βαθμούς 90 – 100. Οποιαδήποτε έκθεση αξιολόγησης με βαθμό 90 και άνω θα πρέπει να βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και εξετάζεται επίσης από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Επίσης, εκθέσεις αξιολόγησης που έχουν βαθμολογηθεί με 60 ή λιγότερο πρέπει να αιτιολογούνται βάσει αντικειμενικών αποδεικτικών στοιχείων. Σε αυτή την περίπτωση βελτίωση των μέτρων πρέπει να καταγράφεται και να λαμβάνονται από τον υπάλληλο, τον προϊστάμενο και την υπηρεσία.

Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα αποτελέσματα της έκθεσης αξιολόγησής τους από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και έχουν δικαίωμα προσφυγής στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εφόσον έχουν μέση βαθμολογία μικρότερη από 75.

3.1.12. Νόμος 4533/2018

Ο νόμος 4533/2018 εκσυγχρονίζει τη διαδικασία αξιολόγησης καθώς εισάγει την ηλεκτρονική αξιολόγηση των εργαζομένων, η οποία θα πραγματοποιηθεί μέσω πλατφόρμας του Ελληνικού Δημοσίου Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι αξιολογητές διενεργούν τις αξιολογήσεις και για να τηρούνται οι τύποι και οι διαδικασίες υπεύθυνη είναι η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού. Οι υφιστάμενοι μπορούν να κάνουν αξιολογήσεις στους προϊσταμένους τους με ερωτηματολόγιο και μπορούν να έχουν πρόσβαση στην έκθεση της αξιολόγησης (άρθρο 3 παρ. 3 εδ. γ). Ο πρώτος αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συμβουλευτική συνέντευξη και μπορεί να υποβάλλει αντιρρήσεις στον αξιολογητή που θα ληφθούν υπόψη στην τελική έκθεση.

3.2.Ο νέος νόμος για την αξιολόγηση Ν. 4940/2022

3.2.1.Σκοπός και στόχοι

Ο νόμος 4940/2022 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ Α' 112/14.06.2022 και αποτελείται από 65 άρθρα, με την τροποποίηση νομοθετικών πράξεων. Στόχος του είναι να βελτιωθεί η παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, να ενδυναμωθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι και εφαρμόζοντας την αυτοαξιολόγηση. Καθορίζονται οι δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τους υπαλλήλους για να εκτελούν τα καθήκοντά τους, αξιολογώντας το προσωπικό σε σχέση με τους στόχους ώστε να βελτιώνεται και να επιβραβεύεται η απόδοσή του και βελτιώνεται η διαφάνεια και για τους υφυπουργούς και γενικούς και ειδικούς γραμματείς, σύμφωνα με το άρθρο 46 του Ν. 4622/2019 (Α' 133).

Ο κύριος στόχος από το νέο νόμο είναι να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο με προσόντα για όλους τους δημοσίους υπαλλήλους που θα είναι διαφανές και λειτουργικό και να δημιουργηθεί ένα όργανο, ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση. Η καθιέρωση συστήματος επιβράβευσης για τους δημοσίους υπαλλήλους και υιοθέτηση μεθόδου αυτοαξιολόγησης των υπηρεσιών και ιδρύματων του δημόσιου τομέα. Επίσης εισάγονται κανονισμοί για τους υπαλλήλους των ιδιωτικών γραφείων των μελών της Κυβέρνησης, Υφυπουργών, Γενικών και Ειδικών Γραμματέων δυνάμει του άρθρου 46 του Ν. 4622/2019 (Α' 133), μιας και αποκαλύπτονται τα δεδομένα τους για να υπάρχει λογοδοσία και διαφάνεια.

3.2.2.Αξιολόγηση και στόχοι στο δημόσιο τομέα

Οι δημόσιοι υπάλληλοι που θα αξιολογηθούν από το σύστημα αυτό είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και μισθωτοί με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) (με εξαίρεση τους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) των:

- Κράτος,
- Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμίδας

- Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.),
- Οι Ανεξάρτητες Αρχές,
- Οι Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων (Π.Ε.Δ.), η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.) και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.),
- Τα νομικά πρόσωπα της Ανατολικής Ορθόδοξης Εκκλησίας του Χριστού και άλλων εκκλησιών, ονομασίες, και σύμφωνα με το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστές θρησκείες, οι οποίες επιβαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό,
- Οι γιατροί και οι οδοντίατροι της Δημόσιας Υπηρεσίας Υγείας (Ε.Σ.Υ.)

3.2.3. Γενικές αρχές του συστήματος αξιολόγησης

Ο αξιολογητής των εργαζομένων και των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων είναι ο άμεσος τους επόπτης και το προσωπικό και η διοίκηση θα πρέπει να συμμορφώνονται με τις διαδικασίες αξιολόγησης, οι οποίες όταν ολοκληρώνονται ανακοινώνονται οι εκθέσεις της αξιολόγησης από τον προϊστάμενο στον υπάλληλο που αξιολογείται και ο τελευταίος μπορεί να ζητήσει ένα αντίγραφο από την έκθεση της αξιολόγησής του. Η αξιολόγηση θα είναι ηλεκτρονική, μέσω ειδικής πλατφόρμας που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου, ενώ η συνέντευξη θα γίνεται με φυσική παρουσία.

3.2.4. Καθορισμός στόχων- διαδικασία καθορισμού και αναθεώρησης στόχων

Καθορίζονται υποχρεωτικά τουλάχιστον τρεις (3) στόχοι για την κάθε οργανωτική μονάδα, μία από καθεμία από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- α) Υπηρεσίες που παρέχονται από την οργανική μονάδα,
- β) Εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας,

γ) Γνώσεις, Δεξιότητες, και Ικανότητες των εργαζομένων της οργανικής μονάδας

Οι στόχοι όλων των ανώτερων οργανωτικών μονάδων προσδιορίζονται βάσει των στόχων για τους υπαλλήλους και αναθεωρούνται ετησίως, κάθε Μάιο, μετά από συνέντευξη στην οποία εξετάστηκε η πρόοδος. Οι στόχοι ανά ιεραρχικό επίπεδο και οργανική μονάδα εγγράφονται σε ειδική πλατφόρμα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών.

3.2.5. Αξιολόγηση Προϊσταμένων

Οι αξιολογήσεις του επόπτη γίνονται σε 3 φάσεις ετησίως. Στην πρώτη φάση, τον Ιανουάριο, ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συνέντευξη στην οποία συζητούν την καθιέρωση των στόχων της οργανωτικής μονάδας που αφορά το έτος αναφοράς, τις προσδοκίες του αξιολογητή και τον αξιολογούμενο για το έτος αναφοράς και το αναπτυξιακό σχέδιο που θα εφαρμοστεί κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς.

Στη δεύτερη φάση, τον Μάιο, ο αξιολογητής καλεί τους αξιολογούμενους σε συνέντευξη (για την περίοδο από την αρχή του έτους αναφοράς έως την ημέρα της συνέντευξης), προκειμένου να συζητήσουν αν έγινε κάποια πρόοδος για να επιτευχθούν καθορισμένοι στόχοι και αν πρέπει να αναθεωρηθούν, αν υπήρξε πρόοδος όταν εφαρμόζεται το Αναπτυξιακό Σχέδιο και πώς λειτουργεί η δημόσια υπηρεσία. Στην τρίτη φάση, τον Δεκέμβριο, ο αξιολογούμενος επόπτης, υποβάλλει έκθεση αξιολόγησης και το Σχέδιο Ανάπτυξης για το επόμενο έτος. Για όλο το έτος γίνονται συναντήσεις για να συζητηθεί η πρόοδος που υπάρχει ανάμεσα στον αξιολογούμενο και τον αξιολογητή. Το σύνολο της βαθμολογίας του αξιολογούμενου από τον επόπτη θα καθοριστεί σε μια κλίμακα από το 1 έως 5 και με στάθμιση της βαθμολογίας των ακόλουθων στοιχείων:

Επίτευξη στόχου: πενήντα τοις εκατό (50%),

Απόκτηση ηγετικής ικανότητας: σαράντα τοις εκατό (40%),

Παλμός ομάδας: δέκα τοις εκατό (10%)

3.2.6. Αξιολόγηση Εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων θα πραγματοποιείται σε τρεις διαδοχικές φάσεις κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς (ημερολογιακό έτος) και είναι υποχρεωτικό. Σε πρώτη φάση, τον Ιανουάριο, ο αξιολογητής προσκαλεί τον αξιολογούμενο σε συνέντευξη σχετικά με τον ρόλο του εντός της μονάδας και σε σχέση με την υλοποίηση των στόχων της, τις προσδοκίες για το έτος αναφοράς και το αναπτυξιακό σχέδιο που εφαρμόστηκε κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς. Στη δεύτερη φάση, που πραγματοποιείται τον Μάιο, ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συνέντευξη να επανεξετάσει την πρόοδο. Στην τρίτη φάση, που γίνεται τον Δεκέμβριο, ο αξιολογητής προσκαλεί τον εργαζόμενο σε συνέντευξη σχετικά με το επίπεδο των δεξιοτήτων του/της που έχουν αναπτυχθεί και είναι ακόμη να αναπτύσσει μελλοντικά και συμπληρώνει μια έκθεση αξιολόγησης εργαζομένων. Εάν ο αξιολογητής πιστεύει ότι ο αξιολογημένος υπάλληλος αποδίδει σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο σε μια ή περισσότερες από τις αξιολογούμενες δεξιότητες, ο αξιολογητής το σημειώνει στο κατάλληλο πεδίο της έκθεσης αξιολόγησης.

3.2.7. Προσφυγές

Οι αξιολογούμενοι υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα να ασκήσουν έφεση κατά του αποτελέσματος της αξιολόγησης. Η προσφυγή ασκείται αποκλειστικά μέσα σε προθεσμία δέκα (10) ημερών από την ημερομηνία της αξιολόγησης και η έκθεση παραδίδεται στον εργαζόμενο και υποβάλλεται είτε με ηλεκτρονική αίτηση ή, εάν αυτό δεν είναι δυνατό, γραπτώς.

3.2.8. Κίνητρο, ανταμοιβή

Καθιερώνεται σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής για όλους τους δημοσίους υπαλλήλους που, δυνάμει της αρμοδιότητάς τους, υλοποιούν συγκεκριμένους στόχους στο Σχέδιο Ενιαίας Κυβερνητικής Πολιτικής. Οι προϊστάμενοι κάθε τμήματος ορίζουν τους εργαζομένους που εμπλέκονται άμεσα στην εφαρμογή του Πλαισίου Πολιτικής Ανάκτησης και της Ανθεκτικότητας και ενδέχεται να λάβουν την πρόσθετη ανταμοιβή. Η ανταμοιβή υπολογίζεται με βάση το βασικό μισθό και το επίδομα αρχαιότητας. Με

απόφαση του Υπουργού Οικονομικών, αν μπορεί να δοθεί κίνητρο για την επίτευξη δημοσιονομικών στόχων (Κ.Ε.Δ.Σ.), με βάση την επίτευξη ορισμένου ποσοτικού στόχου που έχει καθοριστεί με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών για κάθε τμήμα.

3.2.9 Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Θεσπίζεται ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και ένα ή περισσότερα μέλη ορίζονται σε κάθε υπουργείο. Είναι υπεύθυνοι για το προσωπικό της οργανωτικής μονάδας και των φορέων που υπάγονται στην αρμοδιότητά της:

i. παροχή συμβουλών και καθοδήγησης, για ζητήματα για το σύστημα της αξιολόγησης και τα σχέδια ανάπτυξης για τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους,

ii. συνδρομή και υποστήριξη σε ζητήματα εφαρμογής της διαδικασίας της αξιολόγησης και του προγραμματισμού των μέτρων ανάπτυξης των υπαλλήλων,

iii. συλλογή δεδομένων ως προς το κατά πόσο εφαρμόζεται το σύστημα προσωπικού, τη σύνταξη έκθεσης για το τι επιτεύχθηκαν και την αποτελεσματικότητα για τις πολιτικές της ανάπτυξης του προσωπικού και μεμονωμένα μέτρα που εφαρμόζονται ως μέρος της εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης και υποβάλλονται στον προϊστάμενο του οργάνου και τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα και η διατύπωση κατάλληλων προτάσεων για βελτίωση.

3.2.10.Άρθρο 114 - Ν. 5003/2022 - Διόρθωση λαθών στο Νόμο 4940/2022

Το άρθρο 114 του Ν. 5003/2022 επέφερε ορισμένες τροποποιήσεις στον Ν. 4940/2022. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος ορίζει τους υπαλλήλους που θα υλοποιήσουν τους στόχους σε κάθε δημόσια υπηρεσία και επιλέξιμες για την καταβολή πρόσθετης αμοιβής, οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται άμεσα στην εφαρμογή των έργων του Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και δικαιούχοι για την καταβολή

πρόσθετης αμοιβής, οι εργαζόμενοι / συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων και είναι επιλέξιμες για την καταβολή του κινήτρου για την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων (Κ.Ε.Δ.Σ.). Η προαναφερθείσα επιλογή θα είναι με την επιφύλαξη της έγκρισης του άμεσου προϊσταμένου της μονάδας του αντίστοιχου προϊσταμένου της μονάδας, ο οποίος θα αποφασίσει επ' αυτού εντός προθεσμίας δέκα (10) ημερών από την ημερομηνία του/της κοινοποίησης σε αυτό. Με άκαρπη παρέλευση της προαναφερθείσας προθεσμίας, το τμήμα θεωρείται ότι έχει αποδεχθεί την επιλογή.

3.3. Αιτιολογική έκθεση του νόμου

Στην αιτιολογική έκθεση της Νομοθετικής Επιτροπής αναφέρεται ότι το προηγούμενο νομικό πλαίσιο σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης, προκάλεσε πρακτικά προβλήματα και δυσκολίες κατά την περίοδο εφαρμογής του. Αυτά τα προβλήματα μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Η πλειοψηφία των αξιολογούμενων έλαβε βαθμολογία που κυμαινόταν από 75% έως 89%, κατά σειρά για αποφυγή της υποχρέωσης αιτιολόγησης των αξιολογήσεων, αλλά και αποφυγής προσφυγών. Καθυστέρησε να εκτελεστεί το έργο των Ειδικών Επιτροπών Αξιολόγησης.

- Υπήρχαν παρόμοια κριτήρια στο προσωπικό από διαφορετικές μονάδες του δημοσίου.

- Οι προβλεπόμενες κατηγορίες βαθμολόγησης δεν οδήγησαν σε βελτίωση του αξιολογούμενου προσωπικού.

- Το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης δεν ενθάρρυνε τη θέσπιση υποχρεωτικής συμβουλευτικής συνέντευξης.

- Το σύστημα ήταν αναποτελεσματικό.

- Επειδή έπρεπε να συντάσσονται πολλά έντυπα και επειδή υπήρχαν δυο αξιολογητές, η διαδικασία ήταν δυσλειτουργική.

- Δεν υπήρχαν συνέπειες εάν οι οργανωτικοί στόχοι δεν πραγματοποιούνταν ή μόνο μερικώς ολοκληρώθηκαν.

- Οι οργανωτικοί και διοικητικοί στόχοι είχαν εξάρτηση από την πολιτική ηγεσία.

- Σημειώθηκαν σημαντικές καθυστερήσεις στη δυναμική διαχείριση των οργανωτικών στόχων, καθώς απαιτούνταν μεμονωμένες εγκρίσεις από διοικητικές υπηρεσίες τόσο για τη ρύθμιση όσο και για ενημέρωση κάθε στόχου.

- Οι οργανωτικοί στόχοι δεν συνδέονταν με μετρήσιμα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με την επιτροπή, εξετάστηκε η δημιουργία νέου συστήματος αξιολόγησης που είναι απαραίτητη για την επίλυση των παραπάνω προβλημάτων. Για να δημιουργηθεί το νέο σύστημα λήφθηκαν υπόψη συστήματα που ισχύουν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες:

-Ιρλανδία: πλαίσιο προσόντων ως βάση για την αξιολόγηση της δημόσιας διοίκησης υπαλλήλους.

-Ηνωμένο Βασίλειο: αξιολόγηση προϊσταμένων και υφισταμένων τους.

-ΟΟΣΑ: τα συστήματα αξιολόγησης των εποπτών πρέπει να περιλαμβάνουν αξιολόγηση του επιτεύγματος των συμφωνημένων στόχων.

-ΟΟΣΑ: αναπτυξιακά μέτρα για την ενίσχυση και υποστήριξη των εργαζομένων που υπολειτουργούν.

-Ιρλανδία: υποχρεωτικός καθορισμός «στόχων ανάπτυξης και μάθησης» για τους εργαζόμενους.

- Ηνωμένο Βασίλειο: καθορισμός τεσσάρων (4) συγκεκριμένων κατηγοριών στόχων.

- Ηνωμένο Βασίλειο: επανεξέταση των στόχων κατά τη διάρκεια του έτους

-ΟΟΣΑ: σύνδεση των ανταμοιβών με την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων μέσω ειδικών δεικτών μέτρησης.

Επιπλέον, ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης έχει αναπτυχθεί αποκλειστικά για χρήση σε δημόσιες διοικήσεις στα κράτη μέλη της ΕΕ και διεθνώς, βάσει των αρχών της αριστείας και με την επίβλεψη του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης.

3.4.Χαρακτηριστικά του ελληνικού συστήματος δημοσίων υπηρεσιών

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας έχει ποικίλη και πολύπλοκη διοικητική δομή. Συγκροτείται από Υπουργεία, ΟΤΑ, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές. Για πολλά χρόνια η διοίκηση της ελληνικής δημόσιας υπηρεσίας θεωρούνταν ένα γραφειοκρατικό, συγκεντρωτικό και αναποτελεσματικό σύστημα. Στο τέλος εδώ και δεκαετίες έχει γίνει μια προσπάθεια μεταρρύθμισης του συστήματος με βάση τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Τα βασικά στοιχεία του ΝΔΜ περιλαμβάνουν την αποτελεσματική διοίκηση, σαφή πρότυπα, μέτρηση απόδοσης, αποκέντρωση και υψηλότερο ανταγωνισμός του δημόσιου τομέα προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών και να παρέχονται υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας στους πολίτες⁴⁷.

Σύμφωνα με τους Thijs et al.⁴⁸, με βάση έκθεση που εκπονήθηκε για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τα κύρια στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου είναι τα ακόλουθα:

- Υπάρχει προστασία των δημοσίων υπαλλήλων από το δημόσιο δίκαιο και αποτελούν ένα μεγάλο μέρος της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα.
- Για την πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων υπάρχει ένα αυστηρό σύστημα και οι προαγωγές δίνονται με βάση την αρχαιότητα, είναι δύσκολο να εισέλθουν νέοι υπάλληλοι και δύσκολα μετακινούνται σε νέες θέσεις.
- Το ποσοστό εναλλαγής εργαζομένων εκτός από αυτούς που συνταξιοδοτούνται, είναι χαμηλό, λόγω της βεβαιότητας και της σταθερότητας που προσφέρει η θέση εργασίας.
- Η συνοχή στους κανονισμούς σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι χαμηλή.
- Η πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται πολλές φορές όχι βάσει των προσόντων αλλά των πολιτικών διασυνδέσεών τους. Αξίζει να αναφερθεί ότι το Ελληνικό Κράτος ίδρυσε το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Πολιτικού

⁴⁷ Sotirakou, T., Zeprou, M., όπ.π. (υποσημ. 40), σελ. 29

⁴⁸ Thijs, N., Hammerschmid, G., Palaric, E., *A comparative overview of public administration characteristics and performance in the EU28*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018, pp. 19

Προσωπικού (ΑΣΕΠ) το 1994. Σκοπός του είναι η εποπτεία των τομεακών προσλήψεων προσωπικού στο δημόσιο με βάση τις αρχές της αξιοκρατίας, της αμεροληψίας και της διαφάνειας⁴⁹.

- Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι υποχρεωτική και διενεργείται μία φορά το χρόνο.

Η βάση μιας επιτυχημένης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων στο σύστημα. Στην Ελλάδα κατά καιρούς εφαρμόστηκαν διαφορετικά συστήματα αξιολόγησης εργαζομένων και έως πρόσφατα δεν οδηγούσαν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Τον τελευταίο καιρό εφαρμόζεται ένα πιο αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης, με βάση τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και στόχος του είναι να βελτιώσει την απόδοση τόσο του ατομικού όσο και του δημόσιου τομέα⁵⁰.

3.5.Προβλήματα κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης

Η οικονομική κρίση ανέδειξε τα προβλήματα του ελληνικού δημοσίου τομέα, όπως η γραφειοκρατία, τα πολλά υπουργεία, δεν υπάρχει έλεγχος και μηχανισμοί μέτρησης και υπάρχει ανεπάρκεια στους δημόσιους διοικητικούς μηχανισμούς. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η γραφειοκρατία του ελληνικού δημόσιου τομέα προκαλεί απώλεια 2 μονάδων ΑΕΠ ετησίως. Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα επέβαλλε τη συνολική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η λειτουργικότητά του. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, υπάρχει ανάγκη για τη θεμελιώδη αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα με την εφαρμογή σχετικών διαχειριστικών εργαλείων, όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και η Διοίκηση Βάσει Στόχων (MBO), που μπορούν να συμβάλουν σε αυτόν τον στόχο. Απαιτείται να αλλάξει η κουλτούρα που έχουν οι

⁴⁹ Dahlström, C., Lapuente, V., Teorell, J. “The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption”. *Political Research Quarterly*, 2011, 65(3), 656-668

⁵⁰ Sotirakou, T., Zeppou, M., όπ.π. (υποσημ. 40), σελ. 29

πολίτες και οι δημόσιοι υπάλληλοι ως προς το ρόλο τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται στη δημόσια διοίκηση εδώ και δέκα χρόνια.

3.5.1 Προβλήματα ως προς τη φύση της αξιολόγησης

Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, υφίστανται οι παρακάτω δυσκολίες:

- Ποιος είναι αυτός που θα διενεργήσει την αξιολόγηση; Η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου και είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις ως προς το πώς θα αναπτυχθούν οι υπάλληλοι και πώς θα αξιολογηθούν, οπότε και καθορίζει την ανταμοιβή τους και την πειθαρχική του κύρωση.
- Μέσα σε ποιο εργασιακό κλίμα θα γίνει η αξιολόγηση; Για να είναι αξιόπιστη η γνώμη των συναδέλφων πρέπει να υπάρχει αλληλοεκτίμηση, εμπιστοσύνη και ομόνοια αλλά κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο δεδομένου ότι το εργασιακό περιβάλλον παρουσιάζει υψηλή ανταγωνιστικότητα. Αν υπάρχει ένα θετικό κλίμα τότε μπορούν να διοχετεύονται από τον προϊστάμενο και έχει να κάνει με τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να έχει η ομάδα.
- Με ποιον τρόπο θα αναπληροφορείται ο εργαζόμενος αναφορικά με τα αποτελέσματα; Ο κάθε αξιολογούμενος πρέπει να διαθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας και να μπορεί να ασκεί κριτική στον εαυτό του. Ωστόσο, μπορεί κάποιος εργαζόμενος να υπερεκτιμήσει ή να υπονομεύσει τις δυνατότητες που έχει, ιδίως αν η αξιολόγηση επηρεάσει τη μελλοντική του εξέλιξη⁵¹.

3.5.2 Προβλήματα από τις αντιδράσεις

Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που είναι αντίθετοι προς την αξιολόγηση και αρκετοί θεώρησαν πως με αυτή τη διαδικασία αξιολογείται η εργασία τους αλλά και

⁵¹ Harris, M., *Human resource management: a practical approach*. 2nd ed., South-Western Pub, London, 2000, pp. 245-246

ότι μετά την αξιολόγηση μπορεί να απολυθούν ή να έχουν οποιαδήποτε άλλη κύρωση. Αν και υπήρξαν αντιδράσεις, η κρατική διοίκηση προσπαθεί να επιβάλει ένα ενιαίο και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης και να μειώσει την υποκειμενικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης εκμεταλλευόμενη τα τεχνολογικά επιτεύγματα. Με την οικονομική κρίση και τα μέτρα λιτότητας που επιβλήθηκαν έπρεπε να περιοριστούν οι δημόσιοι υπάλληλοι και πολλοί ήταν αυτοί που αρνήθηκαν να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία, ενώ έντονη ήταν η αντίδραση και από την Α.Δ.Ε.Δ.Υ., η οποία αντιδρά ακόμη και πρόσφατα, ενώ οι εργαζόμενοι έχουν κάνει απεργίες εναντίον της διαδικασίας αξιολόγησης ⁵².

Σύμφωνα με το Ν. 4533/2018 αντικαταστάθηκε η ηλεκτρονική αξιολόγηση των υπαλλήλων. Σήμερα, πολλοί είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι που απέχουν από τη διαδικασία της αξιολόγησης μιας και θεωρούνται ότι απειλούνται και απειλείται και η νομιμότητά τους. Πάνω από 70% από τους υπαλλήλους απέχουν από την ηλεκτρονική αξιολόγηση. Σύμφωνα με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ. τα αρνητικά σημεία του τρόπου αξιολόγησης είναι τα εξής:

- Δεν έχουν καταγραφεί γενικά συμπεράσματα
- Δεν υπάρχουν οδηγίες για το πώς θα αξιοποιηθούν τα δημοσιευμένα αποτελέσματα.
- Οι ομοσπονδίες και τα σωματεία δεν ζητήθηκε να διερευνήσουν τα συμπεράσματα από τις εκθέσεις αξιολόγησης.
- Οι περισσότεροι υπάλληλοι αξιολογήθηκαν μεταξύ 60-90 και δεν υπήρχε ειδική αιτιολόγηση γι' αυτό κάτι που επιτρέπεται από τον ίδιο το νόμο.
- Σε πολλές βαθμολογίες δεν μπορεί να υπάρξει ένσταση.
- Υπήρξε μεροληπτική αξιολόγηση εις βάρος των αξιολογουμένων που είχαν πολλά προσόντα και απειλούσαν να πάρουν τη θέση του προϊσταμένου.

⁵² Aspridis, G., GPSG Working Paper #06: *The Evaluation of Human Resources in Modern Public Management*. 2010, Διαθέσιμο στο: https://gpsg.org.uk/wp-content/uploads/2018/09/GPSG_Working_Paper_06.pdf (Πρόσβαση 4/2/2024)

Κεφάλαιο 4: Οι Μέθοδοι Αξιολόγησης

Η διοίκηση του προσωπικού είναι απαραίτητη, καθώς συνεπάγεται πρόσληψη, εκπαίδευση, πειθαρχία και τοποθέτηση προσωπικού σε έναν οργανισμό. Οι οργανισμοί έχουν ενθαρρυνθεί να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης είναι έμπειρο στον τομέα και δεν ασκεί καμία μορφή προκατάληψης, καθώς μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένα από τα βασικά θέματα που ενθαρρύνει ένα άτομο να χρησιμοποιήσει τις έννοιες στη δημόσια διοίκηση είναι η ιδέα της αξιολόγησης απόδοσης. Ως εκ τούτου, μπορεί κανείς να σκεφτεί πώς το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης μπορεί να επωφεληθεί από τη χρήση αυτής της έννοιας.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης είναι ποικίλες. Μαζί με τις ανάγκες στην επαγγελματική ζωή, πολλές αξιολογήσεις απόδοσης έχουν χρησιμοποιηθεί μέθοδοι στην ιστορική διαδικασία. Μεταξύ των μεθόδων που μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο υποκατηγορίες, κλασικές και σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης, θα πρέπει να εφαρμόζεται η μέθοδος που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού ή του τμήματος όπου γίνεται η αξιολόγηση. Αν και οι σύγχρονες μέθοδοι βρίσκονται σε ένα επίπεδο που μπορεί να καλύψει τις σημερινές ανάγκες αξιολόγησης απόδοσης στις οργανωτικές δομές, οι μέθοδοι θα πρέπει να επιλέγονται σύμφωνα με το σκοπό της αξιολόγησης της απόδοσης και μερικές φορές διαφορετικές μέθοδοι ή κριτήρια αξιολόγησης μπορούν να εφαρμοστούν μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού. Επομένως, αντί της εφαρμογής ενιαίας μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης για όλους τους εργαζόμενους, είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί η σωστή μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης εστιάζοντας στις συμπεριφορές που στοχεύουν να πραγματοποιηθούν⁵³.

⁵³ French, W.L., όπ.π. (υποσημ. 18), σελ. 21

4.1 Με βάση τα χαρακτηριστικά

4.1.1. Γραφική κλίμακα αξιολόγησης

Εκτός του ότι είναι η παλαιότερη μέθοδος αξιολόγησης, είναι η πιο κοινή και η πιο χρησιμοποιούμενη μέθοδος αξιολόγησης λόγω της ευκολίας εφαρμογής και της απλότητάς της. Σε αυτή τη μέθοδο, τα ονόματα του προσωπικού του οποίου η απόδοση που θα αξιολογηθεί γράφονται το ένα κάτω από το άλλο σε έναν πίνακα και στη συνέχεια υπάρχουν επιλογές όπως π.χ «φτωχός», «επαρκής», «έπαινος», «άριστος» και «διακρίνεται» έναντι των ονομάτων των προσώπων και ζητείται να σημειωθεί η καταλληλότερη επιλογή από τις 5 κλίμακες αξιολόγησης κλίμακας για κάθε προσωπικό⁵⁴. Είναι μια συχνά προτιμώμενη μέθοδος λόγω της ευκολίας εφαρμογής και του γεγονότος ότι η παρατήρηση και η γνώμη του διευθυντή υπερτερούν της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων. Στη μέθοδο των γραφικών κλιμάκων αξιολόγησης, ενώ οι ίδιοι οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται σύμφωνα με προκαθορισμένους βαθμούς, στον ίδιο πίνακα εμφανίζονται και οι βαθμολογίες αξιολόγησης απόδοσης όλων των εργαζομένων. Προκειμένου να γίνει μια πολύ λεπτομερή εκτίμηση, εκφράζεται μια γενική άποψη για τους εργαζόμενους⁵⁵.

4.1.2. Μέθοδος σύγκρισης και κατάταξης σε ζεύγη

Είναι μια μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης που εφαρμόζεται εύκολα όπως και οι γραφικές κλίμακες αξιολόγησης. Σε αντίθεση με τις γραφικές κλίμακες αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται συγκρίνοντάς τους ανά ζεύγη. Μπορεί να θεωρηθεί ως πιο αποτελεσματική μέθοδος για τους χώρους εργασίας όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι χαμηλός λόγω της σύγκρισης των εργαζομένων ο ένας τον άλλον. Στη μέθοδο της ζευγαρωμένης σύγκρισης, δεν υπάρχει κατάσταση που να αναγκάζει την κατανομή των εργαζομένων σε ορισμένες κατηγορίες. Η αξιολόγηση απόδοσης με βάση τις βαθμολογίες που προκύπτουν από τη σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους κατατάσσονται στη συνέχεια και η αξιολόγηση της απόδοσης. Οι βαθμολογίες των εργαζομένων ομαδοποιούνται από την υψηλότερη προς τη χαμηλότερη. Ως

⁵⁴ Uğur, A., *Human Resources Management*, Sakarya Bookstore, Sakarya, 2003, p. 225

⁵⁵ Uğur, A., όπ.π. (υποσημ. 52), σελ.58

αποτέλεσμα της κατάταξης, το ανθρώπινο δυναμικό διεκπεραιώνονται λειτουργίες όπως προαγωγή, διορισμός, επιβράβευση ή απόλυση. Για το σκοπό αυτό, η τεχνική της «απλής κατάταξης» όπου οι εκτιμητές κατατάσσουν τους υπαλλήλους από τους πιο επιτυχημένους στους λιγότερους μπορεί να ακολουθηθεί, καθώς και ο «πίνακας ζευγαρωμένης σύγκρισης» όπου τα άτομα που θα συγκριθούν γράφονται σε οριζόντια μορφή και γίνονται κάθετες γραμμές και ζευγαρωμένες συγκρίσεις, το αποτέλεσμα ταξινομείται από το πιο σημαντικό πεδίο στο λιγότερο σημαντικό⁵⁶.

4.1.3. Μέθοδος βαθμολογίας

Στις μεθόδους αξιολόγησης γραφικών και ζευγαρωμένης σύγκρισης, η επιτυχία των εργαζομένων εκτιμήθηκε γενικά ως προς τα κριτήρια όπως οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, η προσαρμογή στην εργασία και το αίσθημα ευθύνης. Σε αυτή τη μέθοδο, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται ξεχωριστά ως προς κάθε κριτήριο. Μετά τον καθορισμό των σημαντικών κριτηρίων για τη θέση, κάθε κριτήριο μέσα του χωρίζεται σε βαθμούς όπως «φτωχός», «επαρκής», «έπαινος», «άριστος» και «διακεκριμένος» και επισημαίνεται η ιδιότητα του εργαζομένου για κάθε κριτήριο από αυτή την άποψη και επιτυγχάνεται η συνολική επιτυχία. Παραδείγματα κριτηρίων που χρησιμοποιούνται στη μέθοδο αξιολόγησης είναι: η ποιότητα της εργασίας, ο όγκος της εργασίας, οι γνώσεις εργασίας, η πρωτοβουλία, η πίστη, η κρίση, η απουσία, η ανθρωπιστική συμπεριφορά, η δέσμευση, η κατάλληλη θέση εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον, η υπευθυνότητα, η ηγεσία και η εκπαίδευση των υφισταμένων. Αν και κάθε ένα από τα υποδειγματικά κριτήρια είναι σημαντικό, το πιο σημαντικό είναι οι απαιτήσεις της θέσης του υπαλλήλου. Όπως και στην αξιολόγηση εργασίας, έτσι και σε αυτή τη μέθοδο, δίνονται πόντοι από 100 σε κάθε κριτήριο και η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να γίνει μέσω των σημείων κατανέμοντάς τα στους βαθμούς. Δεδομένου ότι τα κριτήρια που δημιουργούνται για τη θέση βαθμολογούνται, η μέθοδος αξιολόγησης θεωρείται πιο αντικειμενική από άλλες κλασικές μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης⁵⁷.

⁵⁶ Uğur, A., όπ.π. (υποσημ. 52, σελ.226), σελ.58

⁵⁷ Uğur, A., όπ.π. (υποσημ. 52, σελ.227), σελ.58

4.1.4. Μέθοδος Αναγκαστικής Κατανομής

Στη μέθοδο αναγκαστικής διανομής που είναι γνωστή ως «Μέθοδος λίστας ελέγχου», οι εκτιμητές ή οι τελικοί εκτιμητές προετοιμάζουν έντυπα που περιέχουν σύντομες προτάσεις (συμμετοχή στην εργασία, έχουν υψηλές δεξιότητες, απουσία κ.λπ.) που θα βοηθήσουν στην περιγραφή των εργαζομένων από διάφορες πλευρές. Τα έντυπα δίνονται στους διευθυντές ή εκτιμητές των εργαζομένων και οι εκτιμητές καλούνται να επιλέξουν από αυτές τις προτάσεις⁵⁸. Είναι μια μέθοδος κατά την οποία ο εργαζόμενος αξιολογείται ως προς όλα τα χαρακτηριστικά που ισχύουν ενώ κάνει τη δουλειά του/της. Ο εκτιμητής επισημαίνει τις πολλές έτοιμες προτάσεις σε αυτή τη λίστα που είναι για το κατάλληλο άτομο. Οι θετικές ή αρνητικές προτάσεις αξιολογούνται στη συνέχεια από τους ειδικούς. Οι σταθμισμένες βαθμολογίες μπορούν να δοθούν ανάλογα με τη σημασία κάθε πρότασης ή κριτηρίου. Δεδομένου ότι η βαθμολογία και η αποτελεσματικότητα κάθε ομάδας λέξεων είναι γνωστά μόνο από τους ειδικούς ή τον τελικό εκτιμητή, αποτρέπεται η επιρροή των προκαταλήψεων των διευθυντών, επιτρέποντάς τους έτσι να κάνουν πιο αντικειμενική την αξιολόγηση⁵⁹.

4.1.5. Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων

Είναι μια μέθοδος αξιολόγησης που γίνεται από τους διευθυντές που είναι και εκτιμητές ταυτόχρονα και συνεχώς παρακολουθούν στενά τους υπαλλήλους τους και καταγράφουν τις εργασιακές συμπεριφορές και τις επιτυχίες τους σε σχέση με κρίσιμα καθήκοντα ή γεγονότα. Αυτή η μέθοδος βασίζεται στην αξιοσημείωτη δουλειά που έγινε σε διαφορετικές χρονικές στιγμές για τον προσδιορισμό της επιτυχίας του εργαζομένου. Τα κρίσιμα περιστατικά μπορεί να είναι είτε θετικά, όπως η εκτέλεση μιας σημαντικής υπηρεσίας είτε αρνητικά όπως η εκτέλεση μιας επιζήμιας ενέργειας. Σε αυτή τη μέθοδο, τα κρίσιμα γεγονότα πρέπει να καθοριστούν εκ των προτέρων. Για παράδειγμα, η συμπεριφορά ενός πωλητή προς έναν πελάτη, οι σχέσεις του/της με τους συμπαίκτες του και μπορούν να συζητηθούν θετικές και αρνητικές στάσεις εργασίας. Είναι μια μέθοδος αξιολόγησης που εστιάζει στις θεμελιώδεις συμπεριφορές που κάνουν τη διαφορά μεταξύ της εκτέλεσης μιας εργασίας αποτελεσματικά και

⁵⁸ όπ.π.

⁵⁹ Uğur, A., όπ.π. (υποσημ. 52), σελ.58

αναποτελεσματικά⁶⁰. Ανεξάρτητα από την κατεύθυνση, τον χρόνο και την εμφάνιση των κρίσιμων γεγονότων και από ποιον σημειώνονται από τους διευθυντές και διασφαλίζεται ότι λαμβάνονται υπόψη για λογαριασμό στην αξιολόγηση απόδοσης.

4.1.6. Μέθοδος επισκόπησης πεδίου

Στη μέθοδο αυτή, ο εκτιμητής παρατηρεί τον εργαζόμενο κατά την εργασία του και συγκεντρώνει τις απαραίτητες πληροφορίες για την απόδοσή του/της κάνοντας διάφορες ερωτήσεις στον διευθυντή του. Τότε, αυτές οι πληροφορίες υποβάλλονται σε συστηματική αξιολόγηση και διαπιστώνεται η αξία απόδοσης του εργαζομένου. Καθώς μειώνει τις διατυπώσεις, η μέθοδος της επιτόπιας επιθεώρησης προτιμάται από τους διευθυντές αλλά προκαλεί χάσιμο χρόνου καθώς διατηρεί τους εργαζομένους στην εργασία και σε ψυχολογική πίεση⁶¹.

4.2. Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

Οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης αξιολογούν τους εργαζομένους από πολλές απόψεις, όχι μόνο στη θέση τους αν κάνουν τη δουλειά που τους έχει ανατεθεί, αλλά και να προσπαθήσουν να τους παρακινήσουν να είναι πιο επιτυχημένοι και να τους αξιολογηθεί η απόδοση ανάλογα. Επομένως, κριτήρια όπως η ικανότητα των εργαζομένων να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, η ανάπτυξη της πτυχής, η λογική της πρότασης, η συμμετοχή σε αποφάσεις περιλαμβάνουν ένα σημαντικό μέρος της αξιολόγησης απόδοσης⁶².

4.2.1. Μέθοδος Διοίκησης βάσει Στόχων

Σύμφωνα με τη Διοίκηση βάσει Στόχων (MBO) που θεωρείται ως φιλοσοφία της διοίκησης, η διοίκηση έχει γίνει μια μέθοδος που χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση των εργαζομένων σήμερα. Σε αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης απόδοσης τίθενται

⁶⁰ Uğur, A., όπ.π. (υποσημ. 52, σελ.228), σελ.58

⁶¹ Uğur, A., όπ.π. (υποσημ. 52, σελ.230), σελ.58

⁶² Uğur, A., όπ.π. (υποσημ. 52), σελ.58

συγκεκριμένοι στόχοι για τους εργαζόμενους, πρέπει πρώτα να είναι οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού που καθορίζονται και στη συνέχεια πρέπει να αποσαφηνιστούν οι οργανωτικοί, τμηματικοί και επιμέρους στόχοι. Σε αυτό το μοντέλο, είναι δυνατό να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι σε συνεργασία με τους υπαλλήλους και τους διευθυντές προκειμένου να επιτευχθούν με επιτυχία. Οι στόχοι πρέπει να είναι σε επίπεδο που να είναι εύκολα μετρήσιμο, αντικειμενικό και να είναι αποδεκτές μεταξύ των μερών, παρά ερμηνευτικές, διαφορούμενες και υποκειμενικές δηλώσεις. Αυτή η δυναμική μέθοδος βασίζεται στην ενσωμάτωση της ανάγκης να επιτευχθούν με σαφήνεια οι καθορισμένοι στόχοι με την ανάγκη συνεισφοράς και αυτοβελτίωσης των εργαζομένων. Η δύναμη που οδηγεί τα άτομα σε αυτή τη μέθοδο δεν είναι οι εντολές των διευθυντών, αλλά η επιθυμία να επιτευχθεί ο στόχος. Σε αυτή τη μέθοδο, είναι επίσης μια σημαντική υπόθεση ότι όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους και στους οποίους συμμετέχουν οι εργαζόμενοι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Έτσι, με την πάροδο του χρόνου, θεωρείται ότι οι στόχοι του οργανισμού και οι στόχοι του ατόμου θα ενσωματωθούν⁶³.

4.2.2. Μέθοδος Κέντρων Αξιολόγησης

Η μέθοδος των Κέντρων Αξιολόγησης αποτελείται από ομαδική εργασία, όπως ομαδικές συζητήσεις χωρίς ηγέτη, παιχνίδι ρόλων, επαγγελματικά παιχνίδια, δεκάλεπτη συζήτηση. Η ομάδα των εργαζομένων μπορεί να μεταφερθεί σε ένα μέρος όπου μπορούν να απομονωθούν από το περιβάλλον και να δοκιμαστούν με διάφορες μεθόδους από 1 έως 3 ημέρες. Ταυτόχρονα, οι εκτιμητές που είναι οι διευθυντές της εταιρείας λαμβάνουν την απαραίτητη εκπαίδευση, αξιολογούν τους εργαζομένους. Αυτή η μέθοδος, που είναι φτιαγμένη ειδικά για μάνατζερ, στοχεύει στον προσδιορισμό των κρυφών δεξιοτήτων του προσωπικού καθώς και των γνωστών χαρακτηριστικών του και στην πρόβλεψη των μελλοντικών επιδόσεων ανάλογα. Το έργο της ομάδας, που σχηματίζεται για να λύσει διάφορα προβλήματα μαζί, πραγματοποιείται σε ένα περιβάλλον που ονομάζονται «κέντρα αξιολόγησης» και τα μέλη παρακολουθούνται ένα ένα από τους εκτιμητές και συγκεντρώνονται πληροφορίες για τις συμπεριφορές

και τις σχέσεις που καθιερωθούν μεταξύ τους. Υπό το φως αυτών των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν, γίνονται προβλέψεις για το μέλλον για τα άτομα⁶⁴.

4.2.3. Ψυχοτεχνική και Μέθοδος Ψυχανάλυσης

Είναι μια τεχνική αξιολόγησης που εφαρμόζεται γενικά στους διευθυντές. Ο λόγος που ισχύει για τους διευθυντές είναι ότι είναι ακριβή και απαιτεί πολύ χρόνο. Άτομα που θεωρούνται ότι αξιολογούνται από ψυχολόγους που εργάζονται στον οργανισμό ή εξωτερικοί ειδικοί υποβάλλονται σε διάφορα ψυχολογικά τεστ. Πληροφορίες συλλέγονται επίσης μέσω διμερών συναντήσεων και παρατηρήσεων. Αυτές οι πληροφορίες είναι ως επί το πλείστον πληροφορίες που χαρακτηρίζουν τις στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων όπως η ψυχολογική συμπεριφορά, οι ψυχικές δραστηριότητες και οι συναισθηματικές πτυχές. Σύμφωνα με τις πληροφορίες που λαμβάνονται, κάνει προβλέψεις σχετικά με το ποια θα είναι η μελλοντική απόδοση του εργαζομένου, εάν η εργασία και η επιχείρηση θα συμμορφωθούν με την αναπτυξιακή προοπτική και εάν θα ταιριάζει με την επιχειρηματική κουλτούρα⁶⁵.

4.2.4. Μέθοδος αξιολόγησης 360 βαθμών

Η μέθοδος αξιολόγησης 360 μοιρών είναι μια από τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης. Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Σε αυτή τη μέθοδο, ο εργαζόμενος ορίζεται ως 360 μοίρες επειδή αξιολογείται από άτομα από όλες τις πτυχές, όπως υφισταμένους, ανώτερους, συνομηλίκους, πελάτες και ονομάζεται «360 μοιρών ανατροφοδότηση» επειδή αναφέρονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στον εργαζόμενο⁶⁶. Επιπλέον, κατά τον καθορισμό της βαθμολογίας, εκτιμάται επίσης από τον ίδιο τον εργαζόμενο, λαμβάνεται ο μέσος όρος των μορίων που δίνονται. Η αξιολόγηση των 360 μοιρών αξιολογεί κυρίως πτυχές όπως η ηγεσία των εργαζομένων, το επίπεδο του να είσαι

⁶⁴ Uğur, A., όπ.π. (υποσημ. 52, σελ 232), σελ.58

⁶⁵ Uğur, A., όπ.π. (υποσημ. 52, σελ 233), σελ.58

⁶⁶ Uğur, A., όπ.π. (υποσημ. 52, σελ 233-234), σελ.58

ομαδικός παίκτης, η ικανότητα για τη διοίκηση των ατόμων, την αυτοδιαχείριση, την επικοινωνία, τις οργανωτικές δεξιότητες, τη λήψη αποφάσεων, την τεχνογνωσία και την προσαρμοστικότητα μεταξύ των ερωτήσεων της έρευνας που συνθέτουν τη μέθοδο αξιολόγησης απόδοσης (Armstrong, 2017: 524). Παρόλο που υπάρχουν ορισμένες δυσκολίες στη φάση υλοποίησης, πρόσφατα έγινε ευρέως διαδεδομένη στην πολύπλευρη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και πιο ρεαλιστικά αποτελέσματα⁶⁷. Έχει πολλά οφέλη σε σύγκριση με άλλες μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης, όπως η αξιολόγηση των εργαζομένων με όρους πολλών διαφορετικών ανθρώπων και προοπτικών, δίνοντας πιο αξιόπιστα αποτελέσματα επειδή αξιολογούνται από περισσότερα από ένα άτομο και παρέχοντας κίνητρα στους εργαζομένους λόγω του ότι είναι ενεργοί στη διαδικασία αξιολόγησης⁶⁸.

4.3. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών που προέκυψαν από τη συνεργασία των υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης στις χώρες της ΕΕ, σε μια προσπάθεια εισαγωγής των αρχών της Διοίκησης Ποιότητας σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Το εργαλείο βασίζεται στο μοντέλο EFQM καθώς και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου των Διοικητικών Επιστημών Spreyer («Βραβείο Ποιότητας Spreyer») και έχει ως εκ τούτου, ως ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης, πολλές ομοιότητες με αυτά τα μοντέλα. Η βελτίωση της δημόσιας υπηρεσίας με βάση αυτό το πλαίσιο συνδέεται με την ηγεσία που πρέπει να είναι αποτελεσματική, το σχεδιασμό και τη στρατηγική.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών αναπτύχθηκε από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA). Είναι ένα εργαλείο διαχείρισης ποιότητας που έχει σχεδιαστεί ειδικά για κρατικούς φορείς. Το ΚΠΑ παρέχει πρότυπα και μια συνεκτική προσέγγιση για τη μέτρηση και τη βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης των οργανισμών. Επιτρέπει στις κυβερνήσεις να πραγματοποιήσουν μια ολοκληρωμένη απογραφή της

⁶⁷ Uğur, A., όπ.π. (υποσημ. 52, σελ 236), σελ.58

⁶⁸ Uğur, A., όπ.π. (υποσημ. 52, σελ 240), σελ.58

ποιότητας, της ικανότητάς τους και την απόδοση με τρόπο που τους επιτρέπει να αναπτύσσουν σχέδια δράσης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που έχουν εντοπιστεί. Αυτό θα βοηθήσει με τη σειρά του τις κυβερνήσεις να μετατρέψουν αποτελεσματικά τους πόρους και τις ικανότητες σε αποτελέσματα. Το ΚΠΑ προωθεί τη συνεχή βελτίωση και ενθαρρύνει τις καινοτομίες. Είναι εγγενώς προσαρμόσιμο και το πεδίο εφαρμογής του έχει προσαρμοστεί και προσαρμόσεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα στο παρελθόν, ακόμη και μεταξύ ευρωπαϊκών χωρών⁶⁹.

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κύριους στόχους ⁷⁰:

- Εισαγωγή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στη δημόσια διοίκηση και ηγεσία μέσω της αυτοαξιολόγησης σε έναν ολοκληρωμένο ποιοτικό κύκλο που αποτελείται από το σχεδιασμό, την εκτέλεση, τον έλεγχο και ανατροφοδότηση.
- Να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών προκειμένου να αντικατοπτρίζουν επαρκώς την τρέχουσα κατάστασή τους (όσον αφορά τις εισροές και τους πόρους σε σχέση με το τελικό προϊόν και τις υπηρεσίες) και τις δράσεις βελτίωσης του σχεδιασμού.
- Συνδέει τα διαφορετικά μοντέλα διασφάλισης της ποιότητας και της ΔΟΠ που χρησιμοποιούνται στις δημόσιες υπηρεσίες των κρατών-μελών της Ε.Ε.
- Βοηθά να γίνεται αξιολόγηση σε σύγκριση και μάθηση σε σύγκριση η («benchlearning») μεταξύ των οργανικών μονάδων των ίδιων και διαφορετικών τομέων.

Το ΚΠΑ, το οποίο υιοθετήθηκε σήμερα από όλα τα ευρωπαϊκά κράτη μέλη έχει σχεδιαστεί για χρήση τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Το ΚΠΑ χρησιμοποιεί εννέα κριτήρια, καθένα από τα οποία περιέχει έναν αριθμό υποκριτηρίων (28 συνολικά), που αντιστοιχούν στις βασικές πτυχές ενός οργανισμού και χωρίζονται σε «προϋποθέσεις» και «αποτελέσματα» ως εξής ⁷¹.

⁶⁹ Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής: Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/> (Πρόσβαση 7/1/2024)

⁷⁰ ΚΠΑ, όπ.π. (υποσημ. 68), σελ.65

⁷¹ ΚΠΑ, όπ.π. (υποσημ. 68), σελ.65

Συνθήκες

- **Ηγεσία.** Γίνεται αξιολόγηση του ηγέτη σχετικά με το κατά πόσο βοηθά να βελτιωθεί το όραμα και η αποστολή του οργανισμού και λαμβάνεται υπόψη η σχέση που έχει με την πολιτική ηγεσία.
- **Στρατηγική και Σχεδιασμός.** Το όραμα του δημόσιου οργανισμού πρέπει να αποτυπωθεί σε πρόγραμμα και έτσι πρέπει να συλλέγονται πληροφορίες, να αναπτύσσονται, να σχεδιάζονται και να υπάρχει επικοινωνία σε όλο τον οργανισμό και στην αξιολόγησή του.
- **Ανθρώπινο Δυναμικό.** Θα πρέπει να βελτιωθεί το ανθρώπινο δυναμικό και να αναπτυχθούν οι ικανότητές του και να ενθαρρύνεται ο ανοικτός διάλογος για να βελτιωθεί.
- **Συνεργασίες και Πόροι.** Αν ο δημόσιος οργανισμός μπορεί να αναπτύξει συνεργασίες με κάποιον άλλο οργανισμό και με το ανθρώπινο δυναμικό του και να μπορεί να διαχειριστεί τα οικονομικά, την τεχνολογία και τη γνώση.
- **Διαδικασίες.** Οι διαδικασίες έχουν να κάνουν με το πώς σχεδιάζονται ώστε να συμμετέχουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να αναπτύσσονται οι υπηρεσίες για να είναι προσανατολισμένες στον πελάτη.
- **Αποτελέσματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και στην αντίληψη που έχουν για το δημόσιο οργανισμό αλλά και την αξιολόγηση και τη μέτρηση της αποδοτικότητάς τους.**
- **Αποτελέσματα προσαρμοσμένα στον πολίτη-πελάτη, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η αντίληψη που έχουν οι πολίτες και να μετράται η απόδοση που έχει ο οργανισμός.**
- **Αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή στην αντίληψη του προσωπικού για το δημόσιο οργανισμό και στη μέτρηση της αποδοτικότητάς τους.**
- **Αποτελέσματα για την κοινωνία και μέτρηση της απόδοσης.**

- Βασικά αποτελέσματα απόδοσης βάσει των εξωτερικών και των εσωτερικών επιδόσεων⁷².

Το ΚΠΑ όταν εφαρμόζεται δεν αξιολογεί τις πολιτικές του δημοσίου οργανισμού αλλά τη λειτουργία του και καταγράφει την κατάστασή του σε μια συγκεκριμένη στιγμή, ενώ επαναλαμβάνεται συνήθως ανά δύο έτη, για να διαπιστωθεί αν υπήρξε βελτίωση. Η έλλειψη πολιτικής συνολικής ποιότητας, αποτελεί ένα κρίσιμο μειονέκτημα για να εφαρμοστεί σωστά το ΚΠΑ στον ελληνικό δημόσιο τομέα και δεν υπάρχει ένα χρονοδιάγραμμα και στόχοι για να σχεδιαστεί. Επίσης, δεν υπάρχει επαρκής προετοιμασία για την εισαγωγή του ΚΠΑ: αξιωματούχοι και υπάλληλοι δεν έχουν επαρκή εκπαίδευση για να εφαρμόζουν σωστά το ΚΠΑ, αν και ορισμένα σεμινάρια για το ΚΠΑ διοργανώθηκαν από το ΙΝΕΠ να γίνει επανειλημμένα για να φτάσουν όσο το δυνατόν περισσότερες υπηρεσίες είναι δυνατόν⁷³.

Η ελλιπής εισαγωγή του ΚΠΑ προκάλεσε καχυποψία στους εργαζομένους και οι περισσότεροι αντιμετώπισαν το εργαλείο με απροθυμία, μιας και φοβούνται ότι θα αποχωρήσουν από την εργασία, δεν θέλουν να αξιολογηθούν και θα μειωθεί ο μισθός τους. Η εφαρμογή, ως εκ τούτου, εισήχθη πριν πειστούν οι εργαζόμενοι για τη χρησιμότητά του, την πρακτικότητά του και τα πιθανά οφέλη του. Όσον αφορά τη θετική επίδραση της χρήσης του ΚΠΑ στην ελληνική δημόσια διοίκηση μπορούν να συνοψιστούν ως εξής⁷⁴:

Ενισχύθηκε η ομαδική εργασία και η συνεργασία και η εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της ομάδας για τους εργαζομένους και τα τμήματα. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται καλύτερα για την ομάδα τους αλλά και οι ίδιοι ατομικά, ενώ ενισχύεται η αυτοαξιολόγησή τους. Η εφαρμογή του ΚΠΑ αναδεικνύει τα δυνατά και αδύνατα σημεία που έχει ο δημόσιος οργανισμός.

⁷² Καριπίδου, Χ., Η εμπειρία από την εφαρμογή της Κοινής Αξιολόγησης Πλαίσιο στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: προβλήματα, δυσκολίες, οφέλη, προτάσεις για βελτίωση (στα ελληνικά). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2011. Διαθέσιμο στο: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14356/1/KaripidouChrysanthiMsc2011.pdf>

⁷³ Καριπίδου, Χ., όπ.π. (υποσημ. 71)

⁷⁴ Καριπίδου, Χ., όπ.π. (υποσημ. 71)

Κεφάλαιο 5-Συμπεράσματα – Προτάσεις

5.1.Συμπεράσματα

Η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί ικανοποιώντας τις ανάγκες τους. Οι ανάγκες των εργαζομένων αποτελούνται από στοιχεία που θα τους κινητοποιήσει και θα τους παρακινήσει. Μια από τις πιο σημαντικές πρακτικές που θα αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την ανάπτυξή τους είναι η περιοδική αξιολόγησή τους. Ο στόχος της διοίκησης είναι να δημιουργήσει και να εφαρμόσει μια διαδικασία αξιολόγησης που μπορεί να ικανοποιήσει όλους. Οι διευθυντές πρέπει πρώτα να είναι σίγουροι ότι κάνουν το καθήκον τους για να δείξουν την απόδοση που περιμένουν από τους υπαλλήλους. Οι προσδοκίες των εργαζομένων που έχουν σχεδιαστεί στο μυαλό των διευθυντών πρέπει να εκφράζονται από τους εργαζόμενους πολύ καλά. Επιπλέον, πρέπει να τους καθοδηγούν λαμβάνοντας υπόψη τις δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης που οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν προκειμένου να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους και να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση επαινώντας τους για τις θετικές συμπεριφορές αντί να μειώνουν τα κίνητρά τους αναδεικνύοντας μόνο τις αρνητικές τους συμπεριφορές. Οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να ακολουθούν τις συμπεριφορές που αναμένονται από αυτούς. Η απόδοσή τους γίνεται αντιληπτή από τους διευθυντές τους καθώς και από τους ίδιους, θα πρέπει να πιστεύουν ότι δεν είναι μόνο ο ακροατής αλλά ένα μέρος στη συνάντηση σε συνεντεύξεις αξιολόγησης απόδοσης, θα πρέπει να είναι σε συνεχή επικοινωνία με τον διευθυντή τους σχετικά με την εφαρμογή πρακτικών βελτίωσης της απόδοσης και θα πρέπει να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες. Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως μέτρο για την αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, όχι ως μέσο απόλυσης εργαζομένων⁷⁵.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα ουσιαστικό θέμα που περιλαμβάνει την αξιολόγηση των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Η ιδέα χρησιμοποιείται σε πολλούς οργανισμούς για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται σε προσεγγίσεις για την επίτευξη οργανωσιακών και ατομικών στόχων. Συνήθως, η ατομική απόδοση είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρείες, καθώς οι εργαζόμενοι διασφαλίζουν ότι εργάζονται σκληρότερα για να αποκτήσουν ορισμένα

⁷⁵ Καριπίδου, Χ., όπ.π. (υποσημ. 71)

οφέλη, όπως προαγωγές και μπόνους. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν πόσο καλά έχουν εκτελέσει τα καθήκοντά τους και να μάθουν μερικά από τα ζητήματα που περιορίζουν την απόδοσή τους⁷⁶. Το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης εστιάζει επίσης στην αξιολόγηση της απόδοσης για να δείξει στους εργαζόμενους τις προσπάθειές τους στον τομέα εργασίας τους.

Η υπόθεση ότι η μεγαλύτερη απόδοση των μεμονωμένων εργαζομένων οδηγεί σε βελτιωμένη οργανωτική απόδοση έχει τονιστεί στην αξιολόγηση απόδοσης. Ωστόσο, βοηθά επίσης το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης να επικεντρωθεί στο περιβάλλον του οργανισμού, καθώς μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων. Η ηγεσία μπορεί επίσης να επηρεάσει την απόδοση των ατόμων σε έναν οργανισμό. Σε αυτή την περίπτωση, οι διευθυντές με κακές ηγετικές ικανότητες μπορούν να οδηγήσουν σε κακή απόδοση των εργαζομένων λόγω ζητημάτων όπως οργανωτικές συγκρούσεις. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση της απόδοσης έχει μεγάλη σημασία για να βοηθήσει το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης να μειώσει τους περιορισμούς που περιορίζουν την απόδοση των εργαζομένων. Τα διαχειριστικά προβλήματα έχουν επίσης αναλυθεί στην αξιολόγηση της απόδοσης, καθώς οι δημόσιοι διευθυντές ενθαρρύνονται να επιτύχουν αποτελεσματικά τους στόχους που καθορίζονται βάσει του νόμου και από τις πολιτικές πρωτοβουλίες των ανωτέρων τους. Σε αυτή την περίπτωση, οι διευθυντές ενθαρρύνονται να διασφαλίσουν ότι οι πολιτικές δεν καταπιέζουν τους εργαζόμενους και δεν οδηγούν σε κακή απόδοσή τους⁷⁷.

Η φάση ανάπτυξης είναι μια άλλη πτυχή της απόδοσης της αξιολόγησης που μπορεί να αναλυθεί από το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης. Συνήθως, οι οργανισμοί διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους για να επιτύχουν τις προσδοκίες απόδοσής τους. Έτσι, η απόδοση της αξιολόγησης ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και τους διευθυντές να θέτουν από κοινού προσδοκίες απόδοσης και στόχους ανάπτυξης για τον επόμενο κύκλο που θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στην εργασία⁷⁸. Το σχέδιο

⁷⁶ Nigro, L., Kellough, J. *The new public personnel administration* (7th ed.). Wadsworth Cengage Learning, London, 2014

⁷⁷ Nigro, L., Kellough, J., όπ.π. (υποσημ. 75)

⁷⁸ Nigro, L., Kellough, J., όπ.π. (υποσημ. 75), σελ. 69

ανάπτυξης είναι επίσης απαραίτητο, καθώς μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία κάποιας εκπαίδευσης. Ως εκ τούτου, ο προβληματισμός σχετικά με την απόδοση της αξιολόγησης είναι ζωτικής σημασίας στη δημόσια διοίκηση, καθώς βοηθά το προσωπικό να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων, τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή τους και τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσής τους. Οι διευθυντές και οι ηγέτες μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν την απόδοση της αξιολόγησης για να αναπτύξουν προσεγγίσεις που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Μια άλλη ουσιαστική πτυχή της αξιολόγησης απόδοσης είναι ότι δίνει περισσότερες ευθύνες στους διευθυντές στη φάση του σχεδιασμού. Οι διευθυντές μπορούν να αναπτύξουν ένα σχέδιο απόδοσης ενός ατόμου για να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να μάθουν για τις εργασιακές τους ευθύνες, τις προσδοκίες απόδοσης και τα μέτρα απόδοσης. Επομένως, το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης μπορεί να χρησιμοποιήσει την αξιολόγηση απόδοσης για να πάρει μια ιδέα σχετικά με τα διαφορετικά καθήκοντα που έχει κάθε άτομο σε διάφορα τμήματα και πώς μπορεί κανείς να τα επιτύχει.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που μπορεί να ακολουθηθούν είναι διάφορες και υπάρχουν σύγχρονες και κλασικές. Αναλόγως των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ο κάθε οργανισμός επιλέγει τη μέθοδο αξιολόγησης που μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες που έχει αλλά αυτή η ποικιλομορφία στις μεθόδους μπορεί να αποπροσανατολίσει και να δημιουργήσει σύγχυση.

Κύριος στόχος είναι να εκπαιδευτούν ορθά οι προϊστάμενοι και οι υπάλληλοι για να γίνει κατανοητή η σπουδαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης και να δουν με ποιον τρόπο μπορούν να την εφαρμόσουν σωστά. Ωστόσο, αν ένας προϊστάμενος νιώσει απειλή από τους υφισταμένους του αν έχουν περισσότερα προσόντα, η αρνητική κριτική μπορεί να υποτιμήσει τους υφισταμένους. Δεν προστατεύονται οι υπάλληλοι από τις άδικες κρίσεις. Πολλές φορές, οι προϊστάμενοι για να τελειώνουν γρήγορα με την αξιολόγηση βάζουν κάποια αντιπροσωπευτική βαθμολογία που δεν απαιτεί κάποια αξιολόγηση και βαθμολογία αυτή δεν δίνει τη δυνατότητα στους αξιολογούμενους να εκφράσουν την αντίθεση που έχουν και να κάνουν κάποια ένσταση. Έτσι, πολλές φορές, οι αξιολογούμενοι είναι δυσαρεστημένοι και νιώθουν αδικία και αν αισθάνονται πως αδικούνται μπορεί να μειώσουν την απόδοσή τους. Επομένως, αν δεν εφαρμόζεται

σωστά η αξιολόγηση μπορεί να δυσλειτουργήσει ένας δημόσιος οργανισμός και οδηγεί σε δυσάρεστες συνέπειες τον ίδιο αλλά και τους εργαζομένους. Οι παραπάνω αδυναμίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν και να προωθηθούν τα θετικά στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρακτικά δεν παρακινούνται από αναποτελεσματικά συστήματα αξιολόγησης της κυβέρνησης αλλά πρέπει να ενισχύσουν την αίσθηση του δημοσίου καθήκοντος, βραχυπρόθεσμα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν κερδηθεί εμπιστοσύνη μεταξύ των κυβερνητικών και δημοσίων υπαλλήλων και απαιτεί άμεση επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Ειδικότερα, οι κυβερνήσεις πρέπει να υπενθυμίζουν στους δημοσίους υπαλλήλους πόσο σημαντική είναι η δουλειά για τους πολίτες. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει πρωτίστως να έχουν κατά νου ότι μέσω της θέσης εργασίας τους μπορεί να διευκολύνουν ή να επιβάλλουν εμπόδια στη σχέση μεταξύ των πολιτών και τις κυβερνήσεις, καθώς λειτουργούν ως μεσάζοντες. Το δημόσιο καθήκον πρέπει επίσης να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις κυβερνήσεις στις αποφάσεις επιλογής εργαζομένων. Μακροπρόθεσμα, τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να είναι στρατηγικά επανασχεδιασμένα με τρόπο που να ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων. Αν τα καταφέρνουν, τότε μπορεί να εμφανιστούν θετικά αποτελέσματα που αφορούν τις επιδόσεις των εργαζομένων και τις επιδόσεις του δημόσιου τομέα γενικότερα. Αυτό είναι σημαντικό, διότι η αύξηση της αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα θα αποτελέσει θετική επιρροή για την εθνική οικονομία στο σύνολό της.

Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να συμμετέχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην τροποποίηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, μέσα από έρευνες για τους εργαζομένους σε διαφορετικές υπηρεσίες και φορείς του δημοσίου τομέα. Αν ληφθούν υπόψη οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με ένα πιο κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης θα μπορέσουν να σχεδιαστούν καλύτερα.

Ο Νόμος 4940/2022 είναι η εισαγωγή ενός κατάλληλου συστήματος διαχείρισης με τα αντίστοιχα μεγάλων εταιρικών μορφών, μια σημαντική μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση στο σύνολό της, σημειώνοντας ότι κανένας στόχος, καμία αξιολόγηση και κανένα κίνητρο δεν μπορεί να εκπληρώσει το σκοπό της εάν δεν συνοδεύεται από την υιοθέτηση στρατηγικής διαχείρισης αλλαγών. Σε γενικές γραμμές, οι διατάξεις του Ν. 4940/2022 πηγαίνουν σε καλύτερη κατεύθυνση

εισάγοντας διαδικασίες αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, που στοχεύουν τόσο στον εντοπισμό ενός συγκεκριμένου στόχου και την επιτυχή υλοποίησή του. Είναι ξεκάθαρα ένα καινοτόμο επιχειρηματικό σχέδιο, που αν επιλεχθούν οι κατάλληλοι προϊστάμενοι και ομαδάρχες θα είναι επιτυχημένο. Μια έκθεση αξιολόγησης δεν παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή των προϊσταμένων, κάτι που μπορεί να δικαιολογεί την πλειοψηφία των μελών του διοικητικού συμβουλίου με τριετή ανάθεση καθηκόντων με κυρίως πολιτικά κριτήρια, αλλά συχνά με προσωρινή ανάθεση που διαρκεί επίσης τρία χρόνια. Η αξιολόγηση των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς δεν μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας ένα άλλο σύστημα, όπως π.χ. η εξωτερική ανάθεση από ιδιωτικές εταιρείες αξιολόγησης, επειδή οι τομείς που αναφέρονται στην έκθεση αξιολόγησης μπορεί να καλύπτονται από επίσημο απόρρητο και υπάρχουν πολλά σημεία που μπορούν να καλύπτονται μόνο εξειδικευμένο εκ των έσω. Τέλος, απαιτείται απόλυτη ειλικρίνεια στην αξιολόγηση του κάθε ατόμου ανάλογα με τη φύση της εργασίας και την απόδοση. Επομένως, η εκ των υστέρων αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί θεμελιώδη λεπτομέρεια στο σύνολο του συστήματος δημόσιας διοίκησης που πρέπει να βελτιωθεί και από τη βάση, προκειμένου να επιτευχθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Άρα είναι ένα πολιτικό θέμα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να λαμβάνουν τέτοια αποζημίωση ώστε να μπορούν να καλύπτουν τις ανάγκες τους. Η παροχή υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας από τις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν το σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών ισχύει για όλους τους υπαλλήλους. Δεδομένων των ήδη μεγάλων οικονομικών ανισοτήτων μεταξύ παλαιών και νέων εργαζομένων (ακόμα και στον ίδιο οργανισμό με τον υπάρχοντα μισθολογικό κλιμάκιο που αντιμετωπίζει τους εργαζομένους με τα ίδια προσόντα που εκτελούν την ίδια υπηρεσία με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με το πότε ή είχαν προσληφθεί/μεταφερθεί), η επιλεκτική πρόσθετη αποζημίωση (ανταμοιβή) για ορισμένους υπαλλήλους διευρύνει το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των εργαζομένων.

5.2. Προτάσεις

Για την επιτυχή διαχείριση της αξιολόγησης απόδοσης, θα πρέπει να δοθεί προσοχή στα εξής:

- Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης δεν είναι τιμωρητικό εργαλείο. Αξιολογεί μόνο τους εργαζόμενους ανάλογα με τις εργασιακές τους επιτυχίες. Τόσο οι διευθυντές όσο και οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να έχουν αυτήν την άποψη για τη σωστή λειτουργία του συστήματος.
- Για την εσωτερίκευση της κατανόησης του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης για τους εργαζόμενους και τους διευθυντές, που αποτελεί σημαντικό κριτήριο για να διακρίνει το προσωπικό που εκτελεί την εργασία του σωστά ή όχι, πρέπει να γίνουν κάποιες δραστηριότητες για τη δημιουργία ευαισθητοποίησης για το σύστημα.
- Οι διευθυντές θα πρέπει να εκπαιδεύονται και να ενημερώνονται για το τι πρέπει ή δεν πρέπει να κάνουν στη διαδικασία της αξιολόγησης. Στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να δίνεται σημασία στο θέμα της «εκπαίδευσης του εκτιμητή». Μια επιτυχημένη αξιολόγηση απόδοσης πρέπει να ξεκινά από την αρχή του τι πρέπει να γίνει για την αξιολόγηση της απόδοσης.
- Είναι σημαντικό να καθοριστούν τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης μαζί με τους εργαζόμενους και να βεβαιωθεί ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποια κριτήρια αξιολογούνται έτσι ώστε να είναι το κίνητρό τους να καθορίζεται σύμφωνα με την αξιολόγηση. Οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν τα κριτήρια που τους αξιολογούν έτσι ώστε να αναμένεται να ενεργήσουν σύμφωνα με τις προσδοκίες των διευθυντών τους.
- Εκτός από τις αξιολογήσεις απόδοσης στο τέλος της περιόδου, η ανατροφοδότηση θα πρέπει να δίνεται στους εργαζομένους σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας τους μέσω των ενδιάμεσων αξιολογήσεων κατά τη διάρκεια της περιόδου. Είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τι αναμένεται από αυτούς και να βελτιώσουν την εκτέλεση της εργασίας τους. Ωστόσο, η σημασία τέτοιων αξιολογήσεων μπορεί αρχικά να θεωρηθεί ως χάσιμο χρόνου και είναι καλύτερα κατανοητό όταν οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν επιτυχημένη απόδοση στο τέλος της περιόδου.

- Σε συνεντεύξεις αξιολόγησης απόδοσης, αντί για αντικειμενικές δηλώσεις μπορεί να υπάρξουν υποκειμενικές δηλώσεις και θα πρέπει να περιλαμβάνονται υποστηρικτικές πληροφορίες και έγγραφα. Για να διατηρούνται τα έγγραφα που θεωρούνται σημαντικά, πρέπει να ληφθεί μέριμνα για την απόδοση των εργαζομένων.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει οπωσδήποτε να έχουν το δικαίωμα να μιλούν σε συνεντεύξεις αξιολόγησης απόδοσης και θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι θα εκφράσουν αυτό που αναμένεται από αυτούς με δικά τους λόγια. Αυτό θα δείξει αν ο εργαζόμενος έχει κατανοήσει σωστά τις αναμενόμενες συμπεριφορές στη μελλοντική περίοδο.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Καριπίδου, Χ., Η εμπειρία από την εφαρμογή της Κοινής Αξιολόγησης Πλαίσιο στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: προβλήματα, δυσκολίες, οφέλη, προτάσεις για βελτίωση (στα ελληνικά). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2011. Διαθέσιμο στο: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14356/1/KaripidouChrysanthiMsc2011.pdf> (Πρόσβαση 9/1/2024)

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής: Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/> (Πρόσβαση 7/1/2024)

Κλουκινιώτου Ε, Το σύστημα αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων, 2002. Διαθέσιμο στο: www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/13/2/402.pdf (Πρόσβαση 15/2/2024)

Μιχιώτης, Α., *Διαχείριση Ανθρώπων και Οργανισμών: Ανθρώπινο Δυναμικό Διαχείριση* τ.2., Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 2002

Παπάνης Ε., Ρόντος Κ., Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων, 2007. Διαθέσιμο στο: http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_285.html (Πρόσβαση 15/2/2024)

Ραμματά, Μ. (2011). *Νεοελληνική Δημόσια Διοίκηση: Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και Διοίκηση*. Αθήνα: Κριτική

Ξενόγλωσση

Ammons, D. and Rivenbark, N. (March/April). Factors Influencing the Use of Performance Data to Improve Municipal Services: Evidence from North Carolina Benchmarking Project. *Public Administration Review*, 2008, 68(2), 304.

Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Performance Management.*, 2017, 9780749481209

Aspridis, G., GPSG Working Paper #06: *The Evaluation of Human Resources in Modern Public Management*. 2010, Διαθέσιμο στο: https://gpsg.org.uk/wp-content/uploads/2018/09/GPSG_Working_Paper_06.pdf (Πρόσβαση 4/2/2024)

Barnow, B. S., Heinrich, C. J. (January/February). ‘One Standard Fits All? The Pros and Cons of Performance Standard Adjustments’. *Public Administration Review*, 2010

Brown, T., Warren, A., Performance management in unionized settings, 2011, Διαθέσιμο

στο:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482210000410>

Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., Diamantidis, A. Service quality in the public sector: The case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2013, 62 (6), 583-605

Dahlström, C., Lapuente, V., Teorell, J. “The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption”. *Political Research Quarterly*, 2011, 65(3), 656-668.

DelPo, A., *Chapter 1: An Overview of Performance Appraisal*. In *Performance Appraisal Handbook*. Nolo, 2007.

DeNisi, A.S., Sonesh, S., ‘The appraisal and management of performance at work’, in Zedeck, S. (Ed.): *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2: Selecting and Developing Members for the Organization, 2011, pp.255–279, *American Psychological Association*, Washington, DC

Dessler, G.. *A framework for Human Resource Management* (7th ed.). Pearson, Boston, 2012

Dessler, G., *Human Resources Management* (15th ed.). Pearson, 2017.

Dixit, A., Incentives and organizations in the public sector: an interpretative review, *Journal of Human Resources*, 2002, 37(4), 696–727

Dresang, D. I., *Personnel management in government agencies and nonprofit organizations* (5th ed.). Pearson Education, Inc., London, 2007

Ducharme, M., Singh, P. and Podolsky, M., Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction. *Compensation & Benefits Review*, 2005, 37(5), pp.46-52.

Ferris, G.R., Munyon, T.P., Basik, K., Buckley, M.R. 'The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political, and relationship components', *Human Resource Management Review*, 2008, 18(3), 146–163

French, W. L., *Human Resources Management* (6th ed.). Houghton Mifflin Company, Boston, 2007

Harris, M. *Human resource management: a practical approach*. 2nd ed., South-Western Pub, London, 2000

Hays, S. W., Kearney, R. C., Cogburn, J. D., *Public Human Resource Management*. Longman, London, 2008

Hui, L., Qin-Xuan, G., 'Performance appraisal: what's the matter with you?', *Procedia Earth and Planetary Science*, 2009, 1(1), 1751–1756.

Isychou, D., Chountalas, P., Magoutas, A., Fafaliou, I., 'Human capital and performance appraisal in the public sector: an empirical investigation from employees' and senior managers' perspective', in Giannias, D.A. and Sfakianaki, E. (Eds.): *Proceedings of the 3rd International Open Conference on Business and Public Administration*, pp.87–101, Hellenic Open University, Patras, Greece.

Idowu, A. O., Effectiveness of Performance Appraisal System and Its Effect on Employee Motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 2017, 3, 15-39

Islami, X., Mulolli, E., Mustafa, N., Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 2018, 4(1), 94-108

Jawahar, I. M., 'The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions'. *Journal of Labor Research*, 2007, 28 (4), 735-754.

Kaleem, M. M., Jabeen, B., Twana, M. J., Organizational justice in performance appraisal system: Impact on employees satisfaction and work performance. *International Journal of Management and Organizational Studies*, 2013, 2 (2), pp.28-37.

Karyotakis, K. M., Moustakis, V. S., Reinvention of the public sector: Total quality management and change management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 2014, 11 (2), pp. 30-44.

Kuvaas, B., 'The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback'. *Journal of Managerial Psychology*, 2011, 26 (2), pp.123-137

Lioukas, S. K., Papoulias, D. B., "The effectiveness of public enterprises in Greece. In J. Heath (Ed.) *Public Enterprise at the Crossroads* (pp. 174-189), Routledge, London, 2019

Lyster, S., Arthur, A., Chapter 8: Disadvantages of Performance Appraisals. In , 199 *Pre-Written Employee Performance Appraisals: The Complete Guide to Successful Employee Evaluations & Documentation*. Atlantic Publishing Company, New York, 2007

Manolopoulos, D. An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 2007, 30(1), 63-85.

Mondy, W.R., Martocchio, J.J. *Human Resource Management*. 14th edn. Pearson Education Limited, Harlow, 2016

Nigro, L., Kellough, J. *The new public personnel administration* (7th ed.). Wadsworth Cengage Learning, London, 2014

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M. *Human Resource Management - Gaining a Competitive Advantage* (10th ed.). McGraw- Hill Education, New York, 2016

Oh, S. S., Lewis, G. B., 'Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees?', *Review of Public Personnel Administration*, 2009, 29 (2), pp. 158-167.

Rammata, M., Antonopoulos, E., Kopsidas, O. The Common Assessment Framework in practice: a performance enhancing tool or a box-ticking formality? Evidence from the Greek public sector. *International Conference on Business and Economics - Hellenic Open University*, 2023, 1(1), pp. 121-138

Shields, J., *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press, New York, 2007.

Shingler, J., Van Loon, M. E., Theodor, R., Bridger, J. C. (November/December). The Importance of Subjective Data for Public Agency Performance Evaluation. *Public Administration Review*, 2008, 68(6), 1101.

Smither, J. W., London, M., Reilly, R. R., 'Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings'. *Personnel Psychology*, 2005, 58 (1), pp. 33-66

Sotirakou, T., Zeppou, M. How to align Greek civil service with European Union public sector management policies: A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context. *International Journal of Public Sector Management*, 2005, 18 (1), pp.54-82.

Sotirakou, T., Zeppou, M. "Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector", *Management Decision*, 2006, 44(9), pp.1277-1304

Spence, J. R., Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 21(2), pp. 85-95

Thijs, N., Hammerschmid, G., Palaric, E., *A comparative overview of public administration characteristics and performance in the EU28*. Publications Office of the European Union, Luxembourg

Uğur, A., *Human Resources Management*, Sakarya Bookstore, Sakarya, 2003