



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ: «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

**“Διαχρονική Ανάλυση των Συστημάτων Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού
στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Θέσεις και Αντιθέσεις”**

**“Analysis of Personnel Performance Evaluation Systems in Greek Public
Administration: Positions and Controversies”**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Master Thesis

Κονδύλη Πανωραία

1816

Αθήνα, 2021



Έγινε δεκτή

Ο Διευθυντής του ΜΠΣ:

Οι υπογράφοντες δηλώνουμε ότι έχουμε εξετάσει τη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία (master thesis) με τίτλο **‘Διαχρονική Ανάλυση των Συστημάτων Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Θέσεις και Αντιθέσεις’** που παρουσιάστηκε από την **Κονδύλη Πανωραία**, υποψήφιας για τον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων και βεβαιώνουμε ότι γίνεται δεκτή.

08-02-2021

Ημερομηνία

ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΟΥΡΗΣ

Όνομα επιβλέποντος

08-02-2021

Ημερομηνία

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ

Όνομα μέλους επιτροπής

08-02-2021

Ημερομηνία

ΣΑΒΒΑΣ ΜΑΚΡΙΔΗΣ

Όνομα μέλους επιτροπής

Copyrighted by

Κονδύλη Πανωραία

2021

Ω/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η ...ΚΟΝΔΥΛΗ ΠΑΝΩΡΑΙΑ.. του...ΣΤΑΜΟΥ....., με αριθμό
 μητρώου ...1816... φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ..... του Τμήματος.....ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....της Σχολής.....ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
 ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ.....του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

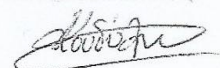
«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία
 είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην
 εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή
 λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό 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...ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ ΣΤΙΣ 08/02/2021..... και έπειτα από αίτηση
 μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα

Πανωραία Κονδύλη



Ψηφιακές Υπογραφές

Επιβλέπων	Μέλος	Μέλος
-----------	-------	-------

Ioanni
S
Bouris

Digitally signed by
Ioannis Bouris
Date:
2021.02.08
15:36:54
+02'00'

Alexandr
OS
Sachinidis
S

Digitally signed
by Alexandros
Sachinidis
Date:
2021.02.09
10:58:15
+02'00'

SAWAS
MAKRI
DIS

Digitally signed
by SAWAS
MAKRIDIS
Date: 2021.02.10
17:35:48 +02'00'

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψης προσωπικής ευθύνης

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

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με κεφαλαία) :

ΠΑΝΩΡΑΙΑ ΚΟΝΔΥΛΗ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :

ΚΟΝΔΥΛΗ ΠΑΝΩΡΑΙΑ

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος) :

23-ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ-2021

Copyrighted by

ΚΟΝΔΥΛΗ ΠΑΝΩΡΑΙΑ

2021

Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το ζήτημα της αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων. Αρχικά, παρουσιάζεται το περιεχόμενο της έννοιας της αξιολόγησης της απόδοσης, το αντικείμενό της, καθώς επίσης οι θετικές και αρνητικές της επιπτώσεις. Σε επόμενο επίπεδο αναλύονται τα νομοθετικά πλαίσια του παρελθόντος αλλά και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, όπως και οι αντιδράσεις που δημιουργήθηκαν από την εφαρμογή της. Στη συνέχεια δίνονται οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται. Η έρευνα του ζητήματος βασίστηκε στην βιβλιογραφική μελέτη πηγών που προέρχονται από την εγχώρια και την ξένη έρευνα. Τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτή αφορούν τον βαθμό επιτυχίας της εφαρμογής των διαφόρων μεθόδων που έχουν αξιοποιηθεί, την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός ορθά δομημένου συστήματος αξιολόγησης, τα περιθώρια και τις δυνατότητες βελτίωσης που μπορούν να υπάρξουν. Όπως προκύπτει, οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιδρούν στην εφαρμογή των μεθόδων αξιολόγησης λόγω της ελλιπούς ενημέρωσης και του φόβου της απόλυσης. Δυστυχώς, δεν υπάρχει ένα ενιαίο σύστημα που να εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την ορθότητα των αποτελεσμάτων με βάση το οποίο να μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα. Για το λόγο αυτό, η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν δεν είναι εφικτή.

ABSTRACT**Analysis of Personnel Performance Evaluation Systems in Greek Public Administration: Positions and Controversies**

KONDYLI PANOREA

University of West Attica

School of Administrative, Economic & Social Sciences,

Department of Business Administration

2021

Supervisor: J.BOURIS

The present paper addresses the issue of evaluating Civil Servants. Initially, the content of the concept of performance evaluation, its purpose, as well as its positive and negative effects, is presented. The legislative framework of the past and the current legislative framework, as well as the reactions that have been generated by its implementation, are analyzed at a later level. The evaluation methods used are given. The research of the issue was based on a bibliographic study of sources from domestic and foreign research. The main conclusions drawn from this concern the degree to which the various methods used have been successful, the need for a well-structured evaluation system, the scope and potential for improvement. It appears that civil servants are reacting to the evaluation methods due to lack of information and fear of dismissal. Unfortunately, there is no single system that ensures the objectivity and correctness of the results on the basis of which conclusions can be drawn. Therefore, it is not possible to exploit the results obtained.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία είναι το αποτέλεσμα μιας πολύμηνης προσπάθειάς μου, που στόχο είχε την διεύρυνση των οριζόντων μου, την απόκτηση εξειδικευμένης γνώσης, και της θεωρητικής εμπειρίας πάνω στο αντικείμενο που αγαπώ και σκοπεύω να εργαστώ στο άμεσο μέλλον! Ευχαριστώ πολύ για την συνεχή και αδιάκοπη επικοινωνία αλλά και την καθοδήγηση σε κάθε πτυχή αυτής της εργασίας, τον Δρ Ιωάννη Δ. Μπουρή καθώς και όλο το διδακτικό προσωπικό του Προγράμματός και τους συμφοιτητές μου.

Βιβλιογραφικό CV

ΚΟΝΔΥΛΗ ΠΑΝΩΡΑΙΑ

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Τίτλος: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Επιστημονικό Πεδίο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ M.Sc

Βιογραφικά Στοιχεία: ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

Προσωπικά Στοιχεία: ΕΓΓΑΜΗ

Εκπαίδευση: ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΣΧΟΛΗΣ ΝΟΜΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΦΟΙΤΩ ΣΤΟ 3^ο ΕΤΟΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

το ΜΗΝΑΣ, ΕΤΟΣ.

ΕΓΚΡΙΣΗ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΟΣ: καθ. Ιωάννης Δ. Μπουρής

Πίνακας Περιεχομένων

<i>Περίληψη</i>	5
<i>Ευχαριστίες</i>	6
<i>Βιογραφικό CV</i>	7
<i>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή</i>	11
<i>Κεφάλαιο 2: Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων</i>	13
2.1 Ο ορισμός και το περιεχόμενο της αξιολόγησης της απόδοσης.....	13
2.2 Το Αντικείμενο της Αξιολόγησης.....	14
2.3 Θετικές επιπτώσεις της αξιολόγησης.....	17
2.4 Αρνητικές επιπτώσεις της αξιολόγησης.....	19
<i>Κεφάλαιο 3: Το νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα</i>	20
3.1 Παλαιότερο νομοθετικό καθεστώς – Ιστορική ανασκόπηση από την δεκαετία του 80 έως σήμερα.....	20
3.1.1 Ο Νόμος 1400/83	20
3.1.2 Το προεδρικό διάταγμα 581/1984	36
3.1.3 Νόμος 1943/1991.....	22
3.1.4 Το Προεδρικό Διάταγμα 318/1992.....	22
3.1.5 Νόμος 2683/1999.....	30
3.1.6 Νόμος 3230/2004.....	30
3.1.7 Νόμος 3528/2007.....	31
3.1.8 Οι Νόμοι 3839/2010, 4024/2011, 4172/2013.....	32
3.1.9 Νόμος 4250/2014.....	35
3.1.10 Οι Νόμοι 4275/2014, 4354/2015.....	38
3.2 Το ισχύον νομοθετικό καθεστώς: Ο Νόμος 4369/2016	40

3.2.1 Παρουσίαση του νομοθετικού καθεστώτος.....	39
3.2.2 Τμηματική ανάλυση του νομοθετικού καθεστώτος	41
3.2.3 Σύστημα βαθμολογικής διάρθρωσης	44
3.2.4 Αξιολογητές.....	48
3.2.5 Νόμος 4533/2018.....	49
3.3 Προβλήματα κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης.....	50
3.3.1 Προβλήματα ως προς τη φύση της αξιολόγησης.....	50
3.3.2 Προβλήματα από τις αντιδράσεις	52
Κεφάλαιο 4: Οι Μέθοδοι Αξιολόγησης	54
4.1 Με βάση τα χαρακτηριστικά.....	54
4.2 Με βάση τη συμπεριφορά.....	59
4.3 Με βάση τα αποτελέσματα της μέτρησης.....	64
4.4 Με βάση την αξιολόγηση των δυνατοτήτων	67
4.5 Ψυχολογική αξιολόγηση.....	68
4.6 Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού	69
4.7 Συνέντευξη Αξιολόγησης.....	76
4.8 Ανθρώπινα λάθη κατά την αξιολόγηση	79
4.9 Το ΚΠΑ- ένα ελπιδοφόρο εγχείρημα και η Ελληνική Πραγματικότητα.....	82
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα.....	88
Κεφάλαιο 6: Υποδείξεις για περαιτέρω μελέτη.....	92
Βιβλιογραφία	95
Παράρτημα Α.....	99
Παράρτημα Β.....	113
Παράρτημα Γ.....	133
Παράρτημα Δ.....	160

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια ένα από τα βασικά ζητήματα που τίθενται προς συζήτηση και αποτελεί πηγή διαφωνιών και αντιδράσεων, είναι η αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ξεκινούν και ολοκληρώνονται οι διαδικασίες της αξιολόγησης με στόχο την βελτίωση και την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Άλλωστε, η αξιολόγηση αποτελεί την πλέον σημαντική διαδικασία για την πρόοδο και την εξέλιξη ενός οργανισμού. Με αφετηρία τη σκέψη αυτή η παρούσα μελέτη εξετάζει το ζήτημα σφαιρικά καταλήγοντας σε ορισμένα συμπεράσματα και παρουσιάζοντας νέες προτάσεις.

Σε πρώτο επίπεδο πραγματοποιείται μία γενική προσέγγιση του ζητήματος της αξιολόγησης. Δίνεται ο ορισμός του περιεχομένου της αξιολόγησης της απόδοσης καθώς και το αντικείμενο πάνω στο οποίο αναπτύσσεται. Παράλληλα, παρουσιάζονται διεξοδικά τα αρνητικά και θετικά της στοιχεία.

Σε δεύτερο επίπεδο εξετάζεται το νομοθετικό καθεστώς πάνω στο οποίο βασίστηκε η αξιολόγηση. Αρχικά, παρουσιάζονται τα παλαιότερα νομοθετικά καθεστώτα. Κάνοντας ιστορική αναδρομή από την δεκαετία του 80` και στη συνέχεια δίνεται το ισχύον νομοθετικό καθεστώς που εισήχθη με τον Νόμο 4369/2016. Το καθεστώς αυτό εξετάζεται διεξοδικά και πραγματοποιείται τμηματική του ανάλυση. Έπειτα, εκθέτονται τα στοιχεία του συστήματος βαθμολογικής διάρθρωσης και της φύσης των αξιολογών. Το κεφάλαιο καταλήγει στην επισήμανση των προβλημάτων

που προκύπτουν από την ίδια τη φύση της αξιολόγησης και από τις αντιδράσεις που αυτή γεννά.

Το Κεφάλαιο 4 πραγματεύεται τα διάφορα συστήματα που εφαρμόζονται ή μπορούν να εφαρμοστούν για την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Οι μέθοδοι αξιολόγησης έχουν ως άξονες τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά, τα αποτελέσματα και τις δυνατότητες των υπαλλήλων. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα της ψυχολογικής αξιολόγησης. Στις μέρες μας εφαρμόζονται και άλλες μέθοδοι οι οποίες σχετίζονται με την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών μέσων και την εξέλιξη των κοινωνικο-ψυχολογικών μελετών. Σημαντικό ρόλο κατέχουν και τα ανθρώπινα σφάλματα κατά την αξιολόγηση που μπορούν να επηρεάσουν το τελικό αποτέλεσμα. Το κεφάλαιο κλείνει με το ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης) το οποίο προτάσσει η ΕΕ και λειτουργεί ως εργαλείο αυτό-αξιολόγησης και μέσα από την μέθοδο της συγκριτικής μάθησης, στοχεύει σε έναν καλύτερο δημόσιο τομέα σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η μελέτη καταλήγει με την παράθεση των συμπερασμάτων και την σύνταξη ορισμένων προτάσεων. Άλλωστε, παρά τις όποιες αντιδράσεις γεννά η διαδικασία της αξιολόγησης, έχει ως κύριο στόχο την βελτίωση της απόδοσης και των συνθηκών εργασίας.

Κεφάλαιο 2: Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

2.1 Ο ορισμός και το περιεχόμενο της αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως απώτερο στόχο την διαμόρφωση μίας εκτίμησης για την απόδοση των υπαλλήλων. Γίνεται μία προσπάθεια για μέτρηση του βαθμού επιτυχίας εκτέλεσης του έργου. Να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων δεν έχει ως στόχο τον προσωπικό χαρακτήρισμό των ατόμων αρνητικά ή θετικά αλλά στοχεύει στον υπολογισμό και την βελτίωση της αποδοτικότητας. Μέσω της αξιολόγησης θα φανεί ο βαθμός που οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης. Υπό την έννοια αυτή η αξιολόγηση φανερώνει τον βαθμό επίτευξης των στόχων και αναδεικνύει αν υπάρχει ανάγκη για βελτίωση.

Ο ρόλος της αξιολόγησης δεν περιορίζεται στο επίπεδο αυτό. Από τη μία αποτελεί ένα βασικό εργαλείο διοίκησης και από την άλλη είναι απαραίτητη για την ορθή λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ο εργαζόμενος δεν είναι μέρος μονάχα της διαδικασίας αξιολόγησης. Υπάρχει ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα αυτής. Η επαναπληροφόρηση συνοδεύεται και από μία διατύπωση που αφορά την μέθοδο βελτίωσης της αποδοτικότητάς του.

Δεν πρόκειται για μία αυθαίρετη διαδικασία. Πρόκειται για μία τεχνική ελέγχου η οποία βασίζεται σε πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες. Τα πρότυπα είναι εκείνα τα επίπεδα απόδοσης που μπορούν να κριθούν ως αποδεκτά για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας. Οι πληροφορίες είναι απαραίτητες γιατί μέσω αυτών καταμετράται η πραγματική απόδοση του εργαζομένου σε σχέση με το

πρότυπο απόδοσης. Οι διορθωτικές ενέργειες είναι το τελευταίο και απαραίτητο στάδιο για να έχει νόημα η όλη διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό η πραγματική απόδοση αρχίζει να πλησιάζει στο πρότυπο που έχει τεθεί (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Η άτυπη αξιολόγηση μπορούμε να πούμε πως πραγματοποιείται καθημερινά και αφορά κυρίως τον εργαζόμενο. Ωστόσο, η τυπική είναι εκείνη που συμβάλλει ουσιαστικά στο έργο των διευθυντών αλλά και στην γενικότερη πορεία της επιχείρησης. Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ο εξής ορισμός για την αξιολόγηση της απόδοσης, πρόκειται για την «διαδικασία της εκτίμησης του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει επιτύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει» (Γεωργακοπούλου, .). Με άλλα λόγια είναι μία επίσημη διαδικασία με συγκεκριμένη δομή η οποία προκύπτει από τον σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης η οποία έχει ως στόχο την εκτίμηση και την μεταβολή της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

2.2 Το Αντικείμενο της Αξιολόγησης

Όπως γίνεται φανερό, η αξιολόγηση δεν είναι μία απλή διαδικασία. Αφορά ξεκάθαρους σκοπούς και στόχους. Το αντικείμενό της θα πρέπει να επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της γενικής επαγγελματικής ικανότητας του εργαζομένου. Επιπλέον, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κι η ειδική επαγγελματική ικανότητα του ατόμου. Στο πλαίσιο αυτό, το μάνατζεμεντ έχει θέσει ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία οφείλουν να διαθέτουν οι αξιολογούμενοι. Το ζήτημα αυτό έχει αναλύσει ο Σεϊτανδης (1997). Από τη μελέτη του προκύπτουν τα ακόλουθα:

Σωματικά χαρακτηριστικά: Σε αυτό το επίπεδο εξετάζεται η ηλικία (ωριμότητα ανωριμότητα), το φύλο, η κατάσταση της υγείας (ασθένειες, αναπηρίες), η ιδιοσυγκρασία του σώματος (κανονικότητα, σωματικά προσόντα).

Νοησιακά χαρακτηριστικά: Πρόκειται για εξαιρετικά σημαντικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν την ειδικότητα, τις εμπειρίες (επαγγελματικές κ.α.), τη μνήμη, την κρίση (ανάλυση, σύνθεση), την αξιολόγηση (επιλογή), τη φαντασία, τη δυνατότητα μάθησης (ταχύτητας πρόσληψης), , την επιδεξιότητα, την αντίληψη ή κατανόηση, τη μόρφωση (επαγγελματική, ξένες γλώσσες κ.λπ.).

Ψυχοδυναμικά χαρακτηριστικά: Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται το εργασιακό ενδιαφέρον και οι φιλοδοξίες του εργαζομένου, η συναισθηματική ιδιοσυγκρασία, η ένδειξη ατομικής ευθύνης ,η μεταβλητότητα του χαρακτήρα του, η βούληση (επιμονή, αντοχή κ.α.), η ικανότητα να παίρνει αποφάσεις και το προσωπικό σύστημα αξιών που διακατέχεται.

Κοινωνικά χαρακτηριστικά: Αφορά χαρακτηριστικά όπως το επίπεδο της εκπαιδευτικής του βαθμίδας, το κοινωνικό του προφίλ(μέλος κοινωνικών ομάδων), η οικογενειακή κατάσταση (σημερινή, παρελθόντος, οικογενειακά βάρη κ.λπ.), το οικονομικο-πολιτιστικό επίπεδο διαβίωσης (πόλεις, επαρχία, εμπειρίες γονέων), η προσαρμογή.

Βέβαια, υπάρχουν και άλλου είδους κριτήρια. Πολύ σημαντικά θεωρούνται όλα εκείνα που αφορούν την ειδική επαγγελματική ικανότητα του εργαζομένου. Με άλλα λόγια τα χαρακτηριστικά που φανερώνουν τον βαθμό προσαρμογής του εργαζομένου στην θέση που έχει αναλάβει, ενώ παράλληλα εξετάζεται και η αποτελεσματικότητα της δουλειάς του. Τα κριτήρια αυτά είναι:

- Το ποσοστό εκπλήρωσης του σκοπού και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας.

- Οι σχέσεις και η συνεργασία με του προϊσταμένους.

- Το αποτέλεσμα που προκύπτει από το πρόγραμμα παραγωγής έργου.

Πληροφορίες σχετικά με το βαθμό ανταπόκρισης του στην θέση εργασίας όπως δυνατότητα συντονισμού και ελέγχου δράσεων, ανάληψη ευθυνών και καταμερισμός εργασίας, ανάπτυξη εργασιακών σχέσεων κτλ.

- Ο βαθμός επιτυχίας του έργου του (ποιοτικά και ποσοτικά του ατομικού του έργου).

- Ο βαθμός υπευθυνότητας και ανταπόκρισης στις ανάγκες της θέσης.

- Το τελικό αποτέλεσμα από την εργασία η οποία έχει γίνει με βάση αντικειμενικές συνθήκες σχετικά με τον χρόνο, την αξιοποίηση και ανάδειξη συνεργατών, την οικονομία πόρων και μέσων, το προσωπικό ενδιαφέρον για το έργο.

- Την αξιολόγηση του τελικού αποτελέσματος σε σύγκριση με τους στόχους.

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητη μία διευκρίνηση. Ο εργαζόμενος δεν αντιμετωπίζεται ως ένα άτομο το οποίο πρέπει να κριθεί. Στην διαδικασία της αξιολόγησης το άτομο μετατρέπεται σε έναν παράγοντα δουλειάς ο οποίος διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά με βάση τα οποία θα προσδιοριστούν οι θέσεις στις οποίες μπορεί να ανταπεξέλθει καλύτερα και τι είναι ικανός να προσφέρει σε κάθε μία από αυτές. Με άλλα λόγια η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την γενική επαγγελματική του ικανότητα. Συχνά, το άκουσμα της αξιολόγησης προκαλεί ένα αίσθημα τρόμου ενώ στην πραγματικότητα το μόνο που επιθυμεί να κάνει είναι να καταγράψει την αποτελεσματικότητα, την προσαρμογή του υπαλλήλου στην θέση

εργασίας, όπως επίσης και τα αποτελέσματα που επιφέρει η προσωπική του εργασία. Με τον τρόπο αυτό θα πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες παρατηρήσεις ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητά του.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι η ειδική επαγγελματική ικανότητα και η γενική επαγγελματική ικανότητα συνθέτουν αυτό το οποίο καλείται αντικείμενο της αξιολόγησης (Σεϊτανίδης, 1997).

2.3 Θετικές επιπτώσεις της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων δεν μπορεί να αποφευχθεί και κρίνεται απαραίτητη σε κάθε περίπτωση για να μπορέσει ένας οργανισμός να σημειώσει οποιαδήποτε πρόοδο. Όπως υποστήριξε ο *Larson* το 1984, πρόκειται για ένα δομικό στοιχείο το οποίο διαθέτει οποιοδήποτε επιχειρησιακό σύστημα το οποίο διοικείται ορθά. Οι αξιολογητές μέσα από διάφορες μεθόδους όπως τη συμβουλευτική συνέντευξη λαμβάνουν έναν όγκο πληροφοριών για την συμπεριφορά και εργασιακή ικανότητα του υπαλλήλου. Όλες αυτές οι πληροφορίες ανατροφοδοτούνται στους υπαλλήλους αλλά και στους προϊσταμένους και γίνονται η αφετηρία για την ανάπτυξη του οργανισμού.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό πως μία ορθή αξιολόγηση συχνά έχει ως αποτέλεσμα την δίκαιη κατανομή αυξήσεων, μισθών, προαγωγών και αδειών. Μια διαφορετική διατύπωση είναι πως αποτελεί μία μέθοδο συμπεριφοριστικών αμοιβών ή αρνητικών ενισχύσεων. Βέβαια, το αποτέλεσμα τέτοιων πρακτικών έχει γίνει αντικείμενο αμφισβήτησης (Παπάνης & Ρόντος, 2007). Ωστόσο, τα οφέλη που προκύπτουν από μία διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης είναι πολλά και αφορούν διάφορους τομείς. Τα βασικότερα από αυτά είναι (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008):

- Αποσαφήνιση των προτύπων τα οποία βρίσκονται σε αρμονία με τους στόχους του οργανισμού.
- Ενίσχυση της προσπάθειας υλοποίησής τους.
- Ικανοποίηση των εργαζομένων από την αναγνώριση και την ανταμοιβή της προσπάθειας και της συνεισφοράς τους.
- Η αποδοχή από τους εργαζόμενους πως η επιτυχή ανταπόκριση στους στόχους της τυπικής οργάνωσης αξιολογείται θετικά και επιβραβεύεται. Η διαδικασία λειτουργεί ως κίνητρο προσπάθειας.
- Η αυτογνωσία των εργαζομένων οι οποίοι αντιλαμβάνονται τόσο τις δυνατότητες όσο και τις αδυναμίες τους γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την εντονότερη προσπάθεια και την αύξηση της παραγωγικότητας. Η όλη διαδικασία συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Διατύπωση προβλημάτων και παραπόνων η οποία οδηγεί στην επίλυσή τους.
- Διασαφήνιση των συμπεριφορών που γίνονται αποδεκτές από τον οργανισμό.
- Εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται πιθανά κενά στην κατάρτιση των εργαζομένων.
- Τόνωση του κλίματος εμπιστοσύνης προκειμένου οι εργαζόμενοι να αισθάνονται την ελευθερία έκφρασης απόψεων και προτάσεων προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα.
- Ενισχύεται η πρόοδος και ο προγραμματισμός της σταδιοδρομίας.

2.4 Αρνητικές επιπτώσεις της αξιολόγησης

Βέβαια, όπως και κάθε άλλη ενέργεια, η αξιολόγηση των εργαζομένων επιφέρει και ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις. Οι αρνητικές αυτές συνέπειες εντοπίζονται στο εργασιακό περιβάλλον σύμφωνα με τον *Piggot-Irvine* (2003). Οι συνέπειες προκύπτουν κυρίως όταν η αξιολόγηση δεν είναι δομημένη και συστηματική.

Ένα εξαιρετικά σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η Ελλάδα αλλά και άλλες χώρες είναι πως συχνά η αξιολόγηση δεν βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα αλλά στις κοινωνικο-συναισθηματικές σχέσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αλληλοεπικάλυψη ευθυνών. Στην πραγματικότητα, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποτελεί μία συνεχή διαδικασία η οποία θα βασίζεται σε πολλές προϋποθέσεις και ξεκάθαρους σκοπούς.

Η αποσπασματικότητα της αξιολόγησης δημιουργεί και άλλα προβλήματα. Στην περίπτωση αυτή απομακρύνεται από τις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και μετατρέπεται σε διαδικασία ρουτίνας ή σε μοχλό άσκησης πίεσης κυρίως ψυχολογικής από την ανώτερη διοίκηση στα κατώτερα στρώματα.

Βέβαια, η αξιολόγηση ακόμα και να είναι συστηματική έχει ορισμένα αρνητικά στοιχεία. Τα αποτελέσματά της δεν είναι άμεσα. Αντίθετα χρειάζεται χρόνο προκειμένου να αρθούν οι οργανωτικές δυσλειτουργίες και αδόκιμες πολιτικές που πιθανόν να έχει επιλέξει ο οργανισμός. Επομένως, δεν πρόκειται για μία λύση που λύνει ως δια μαγείας όλα τα προβλήματα.

Σαφώς, η αξιολόγηση, για να έχει κάποιο αποτέλεσμα, θα πρέπει να εκτελείται από έναν αντικειμενικό αξιολογητή ο οποίος έχει στη διάθεσή του σαφή

κριτήρια. Όταν η αξιολόγηση προκύπτει με βάση τη συμπάθεια ή την εμπάθεια απέναντι σε ένα πρόσωπο, τότε τα αποτελέσματα δεν θα είναι τα επιθυμητά. Άλλοι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά είναι οι προσωπικές εμπειρίες, οι υποκειμενικοί παράγοντες και οι ασαφείς στόχοι. Οι αξιολογητές θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να συνδυάσουν την επιείκεια με την καλή πρόθεση, ενώ παράλληλα θα είναι αμερόληπτοι και θα βασίζονται σε σταθερά κριτήρια. Μόνο έτσι ο αξιολογούμενος θα έχει γνώση αναφορικά με τα μέτρα βάσει των οποίων θα κριθεί. Στο πλαίσιο αυτό, δεν επιτρέπονται οι προσωπικοί χαρακτηρισμοί από πλευράς του αξιολογητή οι οποίοι αφορούν τον χαρακτήρα του εργαζόμενου και όχι την εργασιακή του συμπεριφορά (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

Κεφάλαιο 3: Το νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα

3.1 Παλαιότερο νομοθετικό καθεστώς – Ιστορική ανασκόπηση από την δεκαετία του 80 έως σήμερα.

3.1.1 Ο Νόμος 1400/83

Ο νόμος 1400/1983 αποτελεί «τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων». Συγκεκριμένα στο άρθρο 18 παρ 6 καθιερώνεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων πλην των εκπαιδευτικών. Άρχισε να προσμετράτε εκτός από την εκπαιδευτική ικανότητα του υπάλληλου και τα ουσιαστικά προσόντα του. Στην παράγραφο 2 του νόμου καταργείται ο προσωπικός φάκελος, ενώ αντικαθίσταται με το προσωπικό μητρώο του δημοσίου υπαλλήλου. Αυτό, περιλαμβάνει πλην της ταυτότητας και των περιουσιακών του στοιχείων και τα τυπικά του προσόντα. Από τον Ιανουάριο του 1984 ορίζεται η δυνατότητα έκδοσης προεδρικού διατάγματος κατόπιν πρότασης του αρμόδιου υπουργού και την σύμφωνη γνώμη της ΑΔΕΔΥ, όπου καθορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης ο τύπος, το

περιεχόμενο καθώς και ο τρόπος της, ενώ ορίζονται και τα κατάλληλα όργανα για τον έλεγχο των υπαλλήλων. Δηλαδή, εξετάζεται κατά πόσο η θέση του συμβαδίζει με τις ουσιαστικές του ικανότητες. Διαπιστώνουμε πως γίνεται ένα σημαντικό βήμα για την σύνδεση της αποδοτικότητας του υπαλλήλου με την παραγωγικότητά του.

3.1.2 Το προεδρικό διάταγμα 581/1984

Το προεδρικό διάταγμα 581/1984 αναβαθμίζει τον προηγούμενο νόμο και αποσαφηνίζει καλύτερα την διαδικασία της αξιολόγησης. Λαμβάνει τη μορφή εντύπου. Κατά το άρθρο 3 ορίζονται έντυπα αξιολόγησης για τους υπαλλήλους ΑΤ(ανώτατης εκπαίδευσης) ,ΑΡ(ανώτατο δίπλωμα) ,ΜΕ(μέσης εκπαίδευσης) και ΣΤ(στοιχειώδους εκπαίδευσης)«βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α» . Συγκεκριμένα στο άρθρο 8 εισάγονται πέντε αξιολογικές κλίμακες όπου σε κάθε μια αντιστοιχεί ένας βαθμός από το α (ως ανώτατος) , έως το ε (ως κατώτατος). Ενώ στο άρθρο 9 προβλέπεται δυο φορές τον χρόνο συνέντευξη με στόχο την βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου και κατ' επέκταση του οργανισμού.. Παρόλα αυτά σε περίπτωση που ο υπάλληλος επιδείξει υστέρηση στην λήψη καθηκόντων, έχει αρνητική επίδραση στην αξιολόγηση του. Στο άρθρο 16 ορίζονται τρεις βαθμολογικές κλίμακες για την αξιολόγηση των προϊσταμένων κάθε βαθμίδας, σε Πολύ καλός προϊστάμενος, καλός και ανεπαρκής. Ενώ στο άρθρο 17 την αξιολόγηση του υπαλλήλου διεξάγει ο άμεσος προϊστάμενος και ο αμέσως επόμενος προϊστάμενος του αν υπάρχει. Δηλαδή η αξιολόγηση εκτελείται από δυο ιεραρχικά προϊσταμένους. Άξιο αναφοράς είναι ότι κατοχυρώνεται νομοθετικά (άρθρο 22) το αμερόληπτο της δράσης του αξιολογητή. Τέλος στο άρθρο 26 θεσπίζεται το δικαίωμα ένστασης του υπαλλήλου σε τέσσερις περιπτώσεις: α) ένσταση διόρθωσης β) σε περίπτωση που η βαθμολογία έχει

απόκλιση περισσότερη από δυο βαθμούς ανάμεσα στους αξιολογητές γ) σε περίπτωση που για τους υπαλλήλους ΑΤ,ΑΡ και ΜΕ υπάρχει βαθμολογία κάτω από δ' σε πέντε τουλάχιστον προσόντα και για τους ΣΕ σε δύο τουλάχιστον προσόντα και δ) λόγω μεροληψίας του ενός από τους δύο αξιολογητές.

3.1.3 Ο Νομός 1943/1991

Με τίτλο « Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση τον προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις ».Στο άρθρο 54 παρ 1 προτάσσει ένα σύστημα αξιολόγησης βασισμένο στην αμεροληψία και αντικειμενικότητα ενώ βλέπουμε να σταθμίζεται η εκπαιδευτική ικανότητα με την θέση του υπαλλήλου. Σημαντικό είναι ότι γίνεται λόγος για δείκτες και στόχους ως μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός χρονικού πλαισίου. Εισάγεται η μέθοδος της ποσόστωσης στις βαθμολογίες όπου έτσι «μπορεί να καθορίζονται αποκλίσεις από το γενικό πλαίσιο της ποσοστιαίας κλιμάκωσης της αξιολόγησης των υπαλλήλων, εφ' όσον δικαιολογούνται από τη φύση των ασκούμενων κατά υπηρεσία καθηκόντων» (άρθρο 1 παρ 2).Προβλέπεται η πειθαρχική ευθύνη του αξιολογητή εξαιτίας αναίτιας αρνητικής βαθμολόγησης στον υπάλληλο με αποτέλεσμα ο αξιολογητής θα έχει αρνητική πορεία στην μετέπειτα προαγωγή του. Τέλος στο άρθρο 54 παρ 4 ορίζεται η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης ως το βασικό όργανο κρίσης για την είσοδο στο δημόσιο τομέα.

3.1.4 Προεδρικό Διάταγμα 318/1992

Η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των ν.π.δ.δ. πραγματοποιούταν με βάση το άρ.1 του Π.Δ. 318/1992, το οποίο προβλέπει ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται *«με τις εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν»*. Αυτό έχει ως συνέπεια ότι ο προορισμός του άρ.54 του ν.1943/1991 ο οποίος αφορούσε την μέτρηση της αποδοτικότητας του υπαλλήλου βασισμένη σε στόχους και δείκτες, πλέον δεν περιλαμβάνεται.

Στην αξιολόγηση αξιοποιούνται τρία υποδείγματα εντύπων:(βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β)

- 1) Ένα προς τους προϊσταμένους Τμημάτων και Διευθύνσεων
- 2) Ένα προς τους υπαλλήλους κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)
- 3) Ένα για τους υπαλλήλους της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ).

Τα έντυπα αυτά περιέχουν συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης τα οποία ομαδοποιούνται σε συγκεκριμένες κατηγορίες: πέντε για τους προϊσταμένους, τέσσερις για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ και ΥΕ, και τρεις για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΔΕ. Ο αριθμός των αξιολογητών ανέρχεται στους δύο. Ως πρώτος αξιολογητής ορίζεται ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου. Στην αρμοδιότητά του είναι η βαθμολόγηση των κριτηρίων αξιολόγησης της εκάστοτε κατηγορίας. Ως δεύτερος αξιολογητής ορίζεται ο έμμεσος προϊστάμενος ο οποίος αναλαμβάνει την βαθμολόγηση κάθε ομάδας κριτηρίων. Η κλίμακα βαθμολόγησης κυμαίνεται από το 1 έως 10. Οι χαμηλότερες βαθμολογίες δίνονται σε εκείνους που

κρίνονται ως οι πλέον ακατάλληλοι για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Οι υψηλότερες βαθμολογίες δίνονται σε όλους όσους ανταποκρίνονται σε κάθε υπηρεσιακή απαίτηση. Οι πίνακες 1,2 και 3 παρουσιάζουν το σύνολο των κριτηρίων αξιολόγησης που περιλαμβάνονται ανά κατηγορία κριτηρίων. Ως μέθοδος αξιολόγησης επιλέγεται η γραφική κλίμακα.

Η βαθμολογία των αξιολογούμενων θα πρέπει να είναι αμερόληπτη και να προκύπτει από πραγματικά περιστατικά. Οι αξιολογήσεις επομένως δεν είναι αυθαίρετες. Σε περίπτωση που ο πρώτος αξιολογητής χρησιμοποιήσει βαθμολογία μεγαλύτερη του 9 ή μικρότερη του 4 υποχρεούται να παραθέσει ειδική αιτιολογία. Η αιτιολογία περνά από τον έλεγχο της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης του ν.1943/1991. Το συγκεκριμένο Π.Δ. δίνει και ορισμένες άλλες δυνατότητες. Σύμφωνα με το άρ.10, ο πρώτος αξιολογητής έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει συνέντευξη, η οποία κατά το άρ.10, είναι υποχρεωτική για τον πρώτο αξιολογητή εφόσον δύναται να τη ζητήσει ο αξιολογούμενος. Το θέμα της αξιολόγησης θα είναι η ανεύρεση μεθόδων βελτιστοποίησης της εργασιακής αποδοτικότητας του υπαλλήλου και γενικότερα ολόκληρου του οργανισμού.

Πίνακας 1: Ομάδες και κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων

<p>I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ</p> <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.)
<p>II. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</p> <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)
<p>III. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</p> <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
<p>IV. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού • Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες
<p>V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</p> <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 και κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ Ι. Γ

<p>I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ</p> <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.)
<p>II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</p> <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
<p>III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού • Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες
<p>IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιότητα και ποσότητα εργασίας • Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του

Πίνακας 3: Ομάδες και κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων ΥΕ

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

Αξίζει να εστιάσουμε στο θέμα της αυτό-αξιολόγησης του υπαλλήλου.

Μπορεί να μην επιφέρει αλλαγές στην γενικότερη βαθμολογία, ωστόσο αποτελεί μια ορθή πρακτική η οποία φέρνει σε σύγκριση τη γνώμη του υπαλλήλου και του προϊσταμένου. Με τον τρόπο αυτό ο υπάλληλος έχει την δυνατότητα να παραθέσει τις απόψεις του σχετικά με την βελτίωση της απόδοσης του ενώ από μέρους του ο

αξιολογητής να τον συμβουλέψει, χωρίς βέβαια να επηρεαστεί η έκβαση της αξιολόγησης.

Η σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης πραγματοποιείται κατά συγκεκριμένη χρονική στιγμή εντός του έτους. Όλες οι κατηγορίες αξιολογούνται κατά τον μήνα Ιανουάριο, με εξαίρεση την κατηγορία ΥΕ η οποία υπόκειται σε αξιολόγηση κάθε δύο χρόνια. Το σύστημα της αξιολόγησης δεν λειτουργεί εις βάρος των υπαλλήλων, παρ' όλα αυτά δίνει το δικαίωμα της ένστασης για ορισμένες περιπτώσεις.

Εξαιρετικής σημασίας είναι και το αρ. 12. Το συγκεκριμένο άρθρο προβλέπει την υποχρεωτική δημιουργία στοχοθεσίας από τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων η οποία προκύπτει έπειτα από αμοιβαία συζήτηση και συμφωνία των εμπλεκομένων. Στόχος είναι η βελτίωση και η αύξηση της αποτελεσματικότητας κάθε οργανικής μονάδας. Στην περίπτωση αυτή η βαθμολογία βασίζεται στο κριτήριο 'Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων'.

Αξίζει να γίνει αναφορά και στο άρθρο 24 το οποίο εισάγει την ειδική κατάσταση αξιολόγησης. Πρόκειται για έγγραφο που συντάσσεται από τον προϊστάμενο κάθε διεύθυνσης και ακολουθεί τη μέθοδο της απλής κατάταξης. Η κατάσταση που συντάσσεται συνεκτιμάται προκειμένου να γίνει ορθή αξιολόγηση των υπαλλήλων με βάση το άρθρο 54 του ν.1943/1991.

Ένα βασικό ζήτημα είναι αυτό της εφαρμογής τόσο της διάταξης του άρθρου 12, όσο και του άρθρου 24. Επίσης, στην περίπτωση που ο αξιολογητής δεν πραγματοποιεί αντικειμενική αλλά υποκειμενική κρίση υπάρχει ένα κενό καθώς το Π.Δ.318/1992 δεν κατοχυρώνει την παρά 9 του άρθρου 54 του ν.1943/1991 το οποίο αφορά την πειθαρχική δίωξή του.

Η μελέτη αλλά και η κριτική αντιμετώπιση του Π.Δ.318/1992, πριν πραγματοποιηθεί η τροποποίησή του, συμβάλλει στην εξαγωγή και διατύπωση ορισμένων βασικών αλλά εξαιρετικά στοχευμένων συμπερασμάτων. Η πρώτη διαπίστωση που γίνεται είναι πως η μέθοδος αξιολόγησης δεν είναι αντικειμενική αλλά απόλυτη και υποκειμενική καθώς χρησιμοποιείται γραφική κλίμακα που βασίζεται στην βαθμολόγηση των διαπροσωπικών ικανοτήτων (συνεργασία, συμπεριφορά κλπ.), των προσωπικών δεξιοτήτων (γνώση, καινοτομία κλπ.) και των αποτελεσμάτων του υπαλλήλου. Βέβαια, η όλη βαθμολογία επηρεάζεται σε πολύ μικρό βαθμό από το κριτήριο επίτευξης των στόχων και κυρίως στην περίπτωση των προϊσταμένων. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως οι υπάλληλοι των οργανικών μονάδων δεν δέχονται αξιολόγηση για τον βαθμό επιτυχής υλοποίησης των στόχων τους. Με άλλα λόγια δεν προβλέπεται η εξατομίκευση των επιχειρησιακών στόχων στα χαμηλά εκτελεστικά επίπεδα. Το τελικό αποτέλεσμα είναι πως δεν ακολουθείται η κατεύθυνση που δίνεται από το άρ.54 του ν.1943/1991, δηλαδή δεν πραγματοποιείται αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων με βάση ορισμένους σταθερούς στόχους ή δείκτες και έτσι δεν ενισχύεται η προσπάθεια για αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών.

Άλλο ένα σημείο που χρειάζεται προσοχή είναι η πρόβλεψη του άρ.10 του Π.Δ.318/1992 η οποία αφορά τη συνέντευξη μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου. Το θέμα αυτό της συνέντευξης δεν είναι η έκφραση χαρακτηρισμών αλλά η διατύπωση προτάσεων που αποβλέπουν στη βελτίωση του εργαζόμενου . Επίσης, με τη μέθοδο αυτή θα υπάρξει η όσο το δυνατόν καλύτερη ανάπτυξη των ικανοτήτων του υπαλλήλου. Όλα όσα αναφέραμε, εντάσσονται στο πλαίσιο της αμφίδρομης επικοινωνίας ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους. Πρόκειται για μία εξαιρετικά θετική διάταξη που συμβάλλει στην αξιοποίηση των

ικανοτήτων και των προσπαθειών των υπαλλήλων, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις της θέσεως εργασίας. Το μοναδικό αρνητικό στοιχείο είναι πως δεν προσδιορίζεται με ακρίβεια η έννοια της απόδοσης, η οποία όμως δεν συμπίπτει με τα κριτήρια της αξιολόγησης. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει ορισμένα κριτήρια τα οποία δεν είναι πάντοτε απολύτως αντικειμενικά, καθώς επηρεάζονται από λανθασμένες ή διαστρεβλωμένες αντιλήψεις του αξιολογητή. Ένα από αυτά τα στοιχεία είναι η επιείκεια. Αυτό συνεπάγεται την μείωση της επιτυχούς δράσης της αξιολόγησης.

Παρόλα αυτά, οι προβλέψεις πάνω στις οποίες βασίζεται το συγκεκριμένο Π.Δ., το οποίο δίνει τη δυνατότητα της συνέντευξης αλλά και αυτή της αυτό-αξιολόγησης, μεγιστοποιούν την αλληλεπίδραση της αξιολόγησης και συνήθως έχουν ως αποτέλεσμα αντικειμενικές κρίσεις. Η υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα παρακάμπτεται και μέσω της θέσπισης της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, η οποία αναλαμβάνει να ελέγξει περιπτώσεις που οι βαθμολογίες υπερβαίνουν το 9 ή βρίσκονται κάτω από το 4. Στο όλο κλίμα δρα ενισχυτικά και η ειδική κατάσταση αξιολόγησης η οποία συμβάλλει στην αντικειμενικότητα καθώς λαμβάνει το ρόλο του εξισορροπητικού μηχανισμού όταν εντοπίζεται αυθαιρεσία από την πλευρά του αξιολογητή.

Δυστυχώς, η πραγματικότητα δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες. Μόλις ένα ποσοστό της τάξεως του 8,6% των δημοσίων υπαλλήλων θεωρεί το σύστημα αξιολόγησης του Π.Δ.318/1992 αντικειμενικό (Σαμαρά 2010, σελ. 29). Σίγουρα το ως άνω Π.Δ. έχει σημαντικές αδυναμίες καθώς δεν βασίζει την αξιολόγηση πάνω σε κριτήρια με μετρήσιμα αποτελέσματα. Αντίθετα, επικεντρώνεται σε συμπεριφορές και προσωπικές ικανότητες. Βέβαια, ακόμα και αυτό το σύστημα αν εκτελεστεί σωστά και πλήρως μπορεί να έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα τα οποία περιέχουν υψηλό βαθμός αντικειμενικότητας.

3.1.5 Ο Νόμος 2683/1999

Ο νόμος αυτός αλλάζει το σύστημα αξιολόγησης με βάσει το άρθρο 80 παρ 1 προτάσσει ένα σύστημα βασισμένο στην αμεροληψία την επαγγελματική ικανότητα και αποδοτικότητα του υπαλλήλου. Σημαντική προσθήκη του αποτελεί το σύστημα προαγωγής Γενικών Διευθυντών. Γενικά λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος προαγωγής για όλες τις κατηγορίες ΠΕ ,ΤΕ,ΔΕ και ΥΕ ενώ συνυπολογίζονται τα ουσιαστικά του προσόντα και τα στοιχεία του στο προσωπικό του μητρώο .Για την θέση του Γενικού Διευθυντή υπολογίζεται ο χρόνος προϋπηρεσίας του, η ύπαρξη κενής θέσης και τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα .Για τον σχηματισμό κρίσης στην επιλογή των Γενικών διευθυντών σχηματίζεται Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο όπου λαμβάνονται υπόψη πέρα από τα στοιχεία στο προσωπικό του μητρώο ,η διοικητική του ικανότητα, η δυνατότητα ανάληψης ευθυνών και πρωτοβουλιών ,το εκπαιδευτικό και μετεκπαιδευτικό του επίπεδο όπως και οι γνώσεις ξένων γλωσσών. Η ίδια διαδικασία ακολουθούσαν για τους προϊσταμένους διευθύνσεων και τμημάτων (άρθρο 85).

3.1.6 Ο Νόμος 3230/2004

Με τον νόμο 3230/2004 καθιερώνεται ένα σύστημα -διοίκησης με στόχους. Το σύστημα καθιερώνει μια μέθοδο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του δημοσίου. Απώτερο στόχο έχει την αξιολόγηση των υπηρεσιών, την εξυπηρέτηση του πολίτη και κατ επέκταση την ικανοποίηση των αναγκών του. Υπεύθυνοι κατά το άρθρο 3 του νόμου για την υλοποίηση είναι ο

προϊστάμενος κάθε βαθμίδας ενώ οι υπηρεσίες οφείλουν να ενσωματώσουν τον νόμο μέσα από την λήψη κατάλληλων ενεργειών. Τέλος, σημαντικοί είναι και οι δείκτες μέτρησης όπου αποτυπώνουν επακριβώς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα κάθε υπηρεσίας ανάλογα με την στοχοθεσία της.

3.1.7 Ο Νόμος 3528/2007

Με τον νέο δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα Ν.3528/2007 «κώδικας κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ν.π.δ.δ» Στο άρθρο 23 παρ 1 ορίζει ότι μετά τον διορισμό του υπαλλήλου δημιουργείται το προσωπικό μητρώο του το οποίο περιέχει πληροφορίες σχετικές με τα προσωπικά και περιουσιακά του δεδομένα καθώς και την οικογενειακή και υπηρεσιακή του κατάσταση. Στο άρθρο 76 ορίζονται οι θέσεις κατάταξης προσωπικού στις κάτωθι κατηγορίες:

- α)κατηγορία Ειδικών Θέσεων (ΕΘ),
- β) κατηγορία θέσεων Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ),
- γ) κατηγορία θέσεων Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ),
- δ) κατηγορία θέσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ),
- ε) κατηγορία θέσεων Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ).

Παράλληλα για κάθε θέση όπως βλέπουμε ορίζονται και τα αντίστοιχα τυπικά προσόντα ενώ στο άρθρο 80 γίνεται βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων καθορίζοντας πέντε βαθμούς από το α έως το ε με τους προϊσταμένους να κατέχουν τους πρώτους δυο βαθμούς.

Στο άρθρο 81 κατοχυρώνεται η αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων διεπόμενη από τις αρχές αμεροληψίας ,επαγγελματικής ικανότητας και αποδοτικότητας του υπαλλήλου. Πρωτοπορία του νόμου του 2007 είναι η μέθοδος προαγωγών των προϊσταμένων όπου αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο αποφασίζει την προαγωγή τους , ενώ άξιο λόγου αποτελεί το γεγονός ότι πλέον παραμερίζονται τα υποκειμενικά κριτήρια που συντελούν στην ανέλιξη τους, και δίνεται έμφαση στα τυπικά τους προσόντα (άρθρο 85). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η προσμέτρηση των τυπικών προσόντων, της διοικητικής εμπειρίας τους όπως και των δεξιοτήτων τους. Για τους προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων η επιλογή τους συντελείται από Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο ενώ παράλληλα για την προαγωγή τους, προσμετράτε και η συνέντευξη.

3.1.8 Ο Νόμος 3839/2010-ΟΝόμος 4024/2011 –Ο Νόμος 4172/2013

Καινοτομία του νόμου 3839/2010 αποτελεί το άρθρο 85 όπου προβλέπει στην επιλογή προϊσταμένων Γ Διευθύνσεων από Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο λαμβάνοντας υπόψη τα εργασιακά τους προσόντα, την διοικητική τους ικανότητα, τις ηγετικές τους δεξιότητες ,την συνέντευξη

και τέλος την γραπτή εξέταση. Ενώ στην παρ 2 του ίδιου άρθρου ορίζει « Η επιλογή προϊσταμένων Διευθύνσεων αντιστοίχου ή ενδιαμέσου (μεταξύ Διευθύνσεως και Τμήματος) επιπέδου οργανικής μονάδας, Τμημάτων και αυτοτελών γραφείων γίνεται από το οικείο Σ.Ε.Π. ή το οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο αντίστοιχα»

Η οικονομική κρίση του 2010 και η ανάγκη για αυστηρότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων οδήγησε σε επανεξέταση του καθεστώτος της αξιολόγησης. Έπειτα από συζητήσεις και διαπραγματεύσεις οι οποίες πραγματοποιήθηκαν μεταξύ των οργάνων της Ευρώπης και της Ελληνικής κυβέρνησης συντάχθηκε ο νόμος 4024/2011 « Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις ,ενιαίο μισθολόγιο ,εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής» .

Στο άρθρο 6 καθορίζεται νέο σύστημα βαθμολογικής αλλά και μισθολογικής κατάταξης. Οι βαθμοί αυξήθηκαν σε έξι, δηλαδή διακρίνονται από Α σε ΣΤ ενώ η κατηγορία των ΕΘ κατέχει τους δύο πρώτους βαθμούς.

Στο άρθρο 7 παρ 6 κατοχυρώνει το σύστημα των ποσοτώσεων για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό .Για παράδειγμα:

- Από τον Εισαγωγικό Βαθμό ΣΤ στο Βαθμό Ε: μέχρι και 100% κρινόμενων υπαλλήλων.
- Από το Βαθμό Ε στο Βαθμό Δ: μέχρι και 90% των κρινόμενων υπαλλήλων.

- Από το Βαθμό Δ στο Βαθμό Γ: μέχρι και 80% των κρινόμενων υπαλλήλων.
- Από το Βαθμό Γ στο Βαθμό Β: μέχρι και 70% των κρινόμενων υπαλλήλων.
- Από το Βαθμό Β στο Βαθμό Α: μέχρι και 30% των κρινόμενων υπαλλήλων.

Επίσης σε περίπτωση που ο υπάλληλος τύχει αρνητικής κρίσης από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο χάνει το δικαίωμα προαγωγής για τα επόμενα δυο έτη ενώ παγώνει και η μισθολογική του εξέλιξη. Για την προαγωγή του από βαθμό σε βαθμό προσμετράτε το ποσοστό 70% επί του συνόλου των κριτηρίων αξιολόγησης ενώ για την μετακίνηση από το βαθμό β σε α το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 80%.

Στο άρθρο 10 οριοθετεί τις προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης όπου για την κάλυψη θέσεων Γενικής Διεύθυνσης ο υποψήφιος υπάλληλος πρέπει να επιτύχει το 90% των κριτηρίων της στοχοθεσίας κατά τα δυο (2) τελευταία έτη πριν την κατοχύρωση της θέσης του.

Καίριο σημείο αποτελεί το άρθρο 12 για την μισθολογική εξέλιξη των υπάλληλων ορίζοντας στην παράγραφο 4 ότι «Με τη βαθμολογική προαγωγή ο υπάλληλος λαμβάνει το βασικό μισθό του νέου βαθμού ή του μικρότερου Μ.Κ. του βαθμού αυτού, ο οποίος είναι υψηλότερος από το βασικό μισθό που κατείχε πριν την προαγωγή του». Τέλος ορίζεται στο άρθρο 19 η καταβολή στους υπαλλήλους Κ.Ε.Σ (κινήτρων επίτευξης στόχων) για όσους από αυτούς

έχουν πετύχει με βάση την ατομική τους στοχοθεσία την επίτευξη πάνω από το 80% των απαιτούμενων στόχων τους.

Στη συνέχεια μέσω έντονων ασφυκτικών πιέσεων του Ευρωπαϊκού Μηχανισμού έρχεται να κλειδώσει ο *Νόμος 4172/2013* και να ανοίξει το παράθυρο των απολύσεων. Αν και από άποψη αξιολόγησης δεν αναφέρει κάτι ο νόμος αυτός, ωστόσο αξίζει να τονίσουμε την σημαντικότητα του στο άρθρο 90. Εισάγεται η έννοια της διαθεσιμότητας και πλέον γίνεται επιτρεπτή η κατάργηση θέσεων ανά κατηγορία με απόφαση του αρμόδιου Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης ενώ ο υπάλληλος μετά την λήξη της 8μηνης διαθεσιμότητας του απολύεται με ελάχιστες εξαιρέσεις.

3.1.9 Ο Νόμος 4250/2014

Σε συνέχεια του παραπάνω Νόμου, έρχεται ο Νόμος 4250/2014, όπου στο άρθρο 21 προβάλλει μία νέα έννοια, αυτή της συγκριτικής αξιολόγησης μέσω της εφαρμογής μεθόδου των υποχρεωτικών ποσοστάσεων στις βαθμολογίες. Με τον τρόπο αυτό ο νομοθέτης προσπαθεί να περιορίσει κάθε στοιχείο αυθαιρεσίας κατατάσσοντας τους υπαλλήλους σε κλίμακες αξιολόγησης περιορίζοντας έτσι ακραίες βαθμολογίες και το ανθρώπινο λάθος της βαθμολόγησης στο κέντρο. Ανάμεσα στις βασικές τροποποιήσεις οι οποίες πραγματοποιήθηκαν περιλαμβάνεται και ο περιορισμός του αριθμού των αξιολογητών σε έναν αλλά και η αλλαγή της μεθόδου εξέτασης των ενστάσεων. Ένα τμήμα που έμεινε αναλλοίωτο από τον ν.4250/2014 είναι οι ομάδες και τα κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων και υπαλλήλων. Αυτά διατηρούν τη δομή που εισήγαγε το Π.Δ. 318/1992.

Κρίνεται αναγκαίο να διατυπωθεί με σαφήνεια ο επιμερισμός των ποσοστών με βάση τις προβλέψεις του εν λόγω νόμου:

- Με τους βαθμούς 9-10 (ή 9,1-10) βαθμολογείται ποσοστό έως και 25% των υπαλλήλων.
- Με τους βαθμούς 7-8 (ή 7,1-8,9) βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων.
- Με τους βαθμούς 1-6 (ή 1-6,9) βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων.

Η εφαρμογή των ποσοστών είναι αποκλειστική αρμοδιότητα του ίδιου του βαθμολογητή όπου με βάση το άρθρο 20 (παρ. 1 περίπτωση β' του άρθρου 107 του Υπαλληλικού Κώδικα) αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα σε περίπτωση μη τήρηση της διαδικασίας των ποσοτώσεων.

Το σύστημα της συγκριτικής αξιολόγησης αφορά όλους τους υπαλλήλους της Γενικής Διεύθυνσης ενώ για την τήρηση των διαδικασιών ευθύνη κατέχει ο ίδιος ο προϊστάμενος. Σε περίπτωση που εξαντληθεί το επιτρεπόμενο ποσοστό στην μια κλίμακα αξιολόγησης τότε ο υπάλληλος τοποθετείται στην αμέσως επόμενη κλίμακα βαθμολόγησης κάτι που όπως θα δούμε προκαλεί ποικίλες αντιδράσεις. Σημαντικό στοιχείο το οποίο περιορίζει κάθε αυθαιρεσία αποτελεί το γεγονός ότι για τις θέσεις προϊσταμένου μόνο ένα ποσοστό της τάξεως του 70% των υπαλλήλων μπορούν να βαθμολογηθούν με 9 ή 10.

Η αξιολόγηση, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δεν πραγματοποιείται πλέον από δύο αλλά από έναν αξιολογητή (έμμεσος προϊστάμενος). Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση απαιτείται γραπτή και τεκμηριωμένη εισήγηση του άμεσου προϊσταμένου τμήματος των υπαλλήλων. Η εισήγηση αυτή έχει καθοριστικό

ρόλο για την έκθεση αξιολόγησης. Ιδιαίτερη προσοχή αποτελεί το γεγονός ότι ο άμεσος προϊστάμενος δεν μπορεί να επηρεάσει με κανέναν τρόπο τον έμμεσο προϊστάμενο ούτε με την γραπτή εισήγηση ούτε να αλλάξει το περιεχόμενο της ίδιας της βαθμολόγησης.

Οι νέες ρυθμίσεις επέφεραν επιπλέον αλλαγές. Κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη ειδικής αιτιολογίας εφόσον υπάρξουν βαθμολογίες για ένα ή περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης με βαθμό από 9,1 έως 10 ή με βαθμό από 1 έως 6,9 (άρθρο 22). Είναι σημαντικό πως η αιτιολογία δεν περιλαμβάνει αξιολογικούς χαρακτηρισμούς αλλά την παράθεση πραγματικών στοιχείων και γεγονότων. Επιπλέον, στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος συγκεντρώσει μέσο όρο βαθμολογίας μικρότερο του 6, τότε κρίνεται υποχρεωτική η διατύπωση μέτρων βελτίωσης της απόδοσης. Αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση, ο αξιολογητής οφείλει να αναφέρει αναλυτικά στον αξιολογούμενο μέτρα προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή του. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να αξιοποιήσει και να αναπτύξει τις ικανότητές του (άρθρο 22)

Ένα ακόμα στοιχείο που πρέπει να αναλυθεί είναι πως αν ο μέσος όρος βαθμολογίας είναι από 6 και κάτω, ο υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να ασκήσει ένσταση για μεροληπτική στάση του αξιολογητή ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, που αποτελείται από τρεις Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων. Η διαδικασία αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί μέχρι και δέκα εργάσιμες ημέρες από την στιγμή όπου η έκθεση θα γνωστοποιηθεί στον υπάλληλο (άρθρο 26). Το επόμενο βήμα είναι η αποστολή, εντός δέκα εργάσιμων ημερών από την λήψη του αντιγράφου της ένστασης, απαντήσεων του αξιολογητή προς τους ισχυρισμούς του αξιολογούμενου. Αυτό πραγματοποιείται με ειδικό σημείωμα.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο άρθρο 31 του εν λόγω κώδικα διότι αντικαθιστά το άρθρο 2 του π.δ. 318/1992 και πλέον ο τύπος ,το περιεχόμενο των εισηγήσεων και των εκθέσεων αξιολόγησης καθορίζεται από τα έντυπα Α ,Β ,και Γ (βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ).Επίσης προστίθεται το έντυπο με τίτλο « Αποτελέσματα τυχόν ένστασης» ενώ κατά το άρθρο 31 παρ 5 «το τέλος κάθε εντύπου αξιολόγησης φέρει την υπογραφή και τα στοιχεία του αξιολογητή» Τέλος οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται εντός δυο (2) μηνών από την σχετική απόφαση σε αντίθεση με το πδ 318/1992 που δεν ορίζει επακριβώς το χρονικό διάστημα παρά μόνο κάνοντας αναφορά στο άρθρο 18 παρ 1 τον μήνα Ιανουάριο μια φορά το έτος για όλες τις βαθμίδες με εξαίρεση τους ΥΕ που ορίζει μια φορά τα δυο (2) χρόνια.

3.1.10 Νόμος 4275/2014 –Νόμος 4354/2015

Πρωτοπορία του νόμου 4275/2014 αποτελεί το άρθρο 85 όπου η επιλογή πλέον προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης ,Τμημάτων ή αντίστοιχου επιπέδου γίνεται σε τρία στάδια :α) πλήρωση των τυπικών προσόντων β) την γραπτή εξέταση μέσω ΑΣΕΠ ενώ στο τρίτο στάδιο εισάγει την δομημένη συνέντευξη που διεξάγεται από το Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων. Τέλος η επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων άρθρο 86 γίνεται από το ΕΙ.Σ.Ε.Π ενώ για τους προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης γίνεται από Κεντρικό Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π.).

Αργότερα τον διαδέχεται ο νόμος 4354/2015 .Με αυτό ο υπάλληλος έχει το δικαίωμα ανέλιξης ανεξάρτητα από το μισθολογικό κλιμάκιο του. Δηλαδή

αποσυνδέεται ο μισθός με τη βαθμολογική πορεία του υπαλλήλου ενώ στο άρθρο 12 εισάγει την γρήγορη μισθολογική του εξέλιξη. Παράλληλα σε περίπτωση που λάβει αρνητική βαθμολογία και χαρακτηριστεί ως ανεπαρκής δύναται να του παρασχεθούν κίνητρα για περαιτέρω επιμόρφωση. Τέλος στο άρθρο 17 προβλέπεται η σύνδεση του μισθού με την θέση εργασίας.

3.2 Το ισχύον νομοθετικό καθεστώς: Ο Νόμος 4369/2016

3.2.1 Παρουσίαση του νομοθετικού καθεστώτος

Ο ν. 4275/2014 ίσχυσε για μικρό χρονικό διάστημα. Η αλλαγή κυβέρνησης έθεσε ως προτεραιότητα τη μεταρρύθμιση του συστήματος προαγωγών. Αν και δεν όρισε αμέσως τη νέα διαδικασία, με διάταξη του νόμου υπ' αριθ. 4325/2015 (ΦΕΚ 47 Α', 11.5.2015, άρθ. 26 & 5) όρισε την μη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων που αφορούσαν τις προκηρύξεις για επιλογή Προϊσταμένων οι οποίες βασίζονταν στο σύστημα που είχε επιβάλλει ο ν. 4275/2014. Επομένως, ζήτησε την ακύρωση της σχετικής διάταξης: *«Τα αποτελέσματα του πρώτου σταδίου επιλογής προϊσταμένων για την πλήρωση των οριζόντιων θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης των Υπουργείων, οι οποίες προκηρύχθηκαν με την υπ' αριθ. 1ΓΔ/2014 απόφαση - προκήρυξη κατ' εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 84, 85 και 86 του Υπαλληλικού Κώδικα (άρθρο πρώτο, κυρωτικού νόμου 3528/2007), όπως αντικαταστάθηκαν με τις διατάξεις του άρθρου 1 του ν. 4275/2014, δεν αναρτώνται και η σχετική διαδικασία δεν ολοκληρώνεται».*

Από την παραπάνω ανακοίνωση γίνεται σαφής:

- Η ξεκάθαρη επιθυμία την νέας κυβέρνησης να μεταβάλλει τη μέθοδο των προαγωγών αφήνοντας το δικό της στίγμα εισάγοντας ένα νέο σύστημα προαγωγικής και βαθμολογικής εξέλιξης.
- Η μη αποδοχή και εμπιστοσύνη των συστημάτων που έχουν εισαχθεί από παλαιότερα κυβερνητικά σχήματα.
- Η ανάγκη ακύρωσης των ενεργειών που είχαν ήδη εκτελεστεί προκειμένου να επιβάλλει ένα νέο, ενιαίο και ομοιόμορφο σύστημα. Στόχος ήταν η τήρηση των ίδιων όρων και προϋποθέσεων επιλογής για όλες τις νέες προσλήψεις ή προαγωγές.

Η ολοκλήρωση του εγχειρήματος δημιουργίας ενός νέου συστήματος αξιολόγησης και προαγωγών ολοκληρώθηκε περίπου ένα χρόνο αργότερα με την κατάθεση του νομοσχεδίου και την ψήφιση του ν. 4369/2016, (ΦΕΚ Α' 33, 27.2.2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια - Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης)»

Σημαντική προσθήκη αποτελεί το άρθρο 1 παρ 1 όπου συνιστάται Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης για την κάλυψη καίριων διοικητικών θέσεων ενώ το Μητρώο τηρείται ηλεκτρονικά από την υπηρεσία του Α.Σ.Ε.Π και για την εγγραφή του σε αυτό γίνεται μόνο ηλεκτρονικά στην ηλεκτρονική πλατφόρμα του ΑΣΕΠ.

Μια άλλη καινοτόμα προσθήκη είναι η λογοδοσία και ο κοινωνικός έλεγχος. Ο κοινωνικός έλεγχος έχει ως σκοπό την καλυτέρευση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών συμβάλλοντας στο εντοπισμό δυσχερειών και φαινομένων κακοδιοίκησης λαμβάνοντας υπόψη την άποψη των πολιτών. Για το λόγο αυτό καθιερώνεται σε κάθε φορέα μια υπηρεσία λεγόμενη επιτροπή ακρόασης η οποία συνεδριάζει μια φορά τους δύο μήνες .Ο τρόπος λειτουργίας του κοινωνικού ελέγχου γίνεται με ηλεκτρονικά ή μη μέσα και έρευνες όπου καταθέτονται προβληματισμοί αλλά και προτάσεις για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες. Σημαντική αποτελεί και η συμβολή του ΕΚΔΔΑ μέσω του οποίου εφαρμόζεται ένα σύστημα διερεύνησης ικανοποίησης των πολιτών.

3.2.2 Τμηματική ανάλυση του νομοθετικού καθεστώτος

Κριτήρια αξιολόγησης

Το νέο σύστημα κατά το άρθρο 14 παρ 1 αφορά όλους τους μόνιμους υπαλλήλους όπως και τους υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ). Μεταβάλλει το προγενέστερο σύστημα εισάγοντας τρεις νέες ομάδες αξιολόγησης για όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων (άρθρο 17):

A. Γνώση του αντικείμενου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.

B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.

Γ. Αποτελεσματικότητα.

Ιδιαίτερη σημασία αποτελεί η κλίμακα βαθμών αξιολόγησης που κυμαίνεται από 0 έως 100.(βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ). Συγκεκριμένα :

- i. Με τη βαθμολογία από 90-100 βαθμολογούνται οι άριστοι υπάλληλοι
- ii. Με τη βαθμολογία από 75-89 βαθμολογούνται οι πολύ επαρκείς υπάλληλοι
- iii. Με τη βαθμολογία από 60-74 βαθμολογούνται οι επαρκείς υπάλληλοι
- iv. Με τη βαθμολογία από 50-59 βαθμολογούνται οι μερικώς επαρκείς υπάλληλοι
- v. Με τη βαθμολογία από 40 έως 49 βαθμολογούνται οι μέτριοι υπάλληλοι
- vi. Με τη βαθμολογία από 25 έως 39 βαθμολογούνται οι ανεπαρκείς υπάλληλοι

Με την βαθμολογία από 0 έως 24 βαθμολογούνται οι ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη υπηρεσία υπάλληλοι.

Σε περίπτωση που η βαθμολογία είναι μεγαλύτερη του 90 είναι υποχρεωτική η ειδική αιτιολογία για την αποσαφήνιση των πραγματικών περιστατικών της βαθμολογίας η οποία εξετάζεται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση που λάβει κάτω από 60.Η συμβουλευτική συνέντευξη κατά το άρθρο 10 ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υπαλλήλους, καθώς και τα αποτελέσματα αυτών, λαμβάνονται υπόψη και προσμετρώνε στην έκθεση

αξιολόγησης των υπαλλήλων. Παράλληλα, ορίζεται η Διεύθυνση Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυση των βαθμολογιών μέσω ενός συστήματος (Συντελεστής Διόρθωσης), με στόχο την αποτροπή ακραίων και μεροληπτικών ενεργειών από τους αξιολογητές (αρθ.15). ενώ διασφαλίζεται το δικαίωμα της ένστασης σε περίπτωση που ο μέσος όρος βαθμολογίας είναι κάτω από 75 ενισχύοντας την δίκαιη λειτουργία του συστήματος.

Μία αλλαγή σχετικά με το προηγούμενο νομοθετικό πλαίσιο είναι πως από τη μία θεωρεί σημαντικό στοιχείο την υλοποίηση της αξιολόγησης του Τμήματος ή της Δ/σης προκειμένου να βαθμολογήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων (σημείο Γ) και από την άλλη φέρνει στο επίκεντρο το στοιχείο της στοχοθεσίας ως «*Βαθμό επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του τμήματος*». Ωστόσο, σημειώνεται ότι αν η στοχοθεσία των δημοσίων υπηρεσιών δεν έχει υποβληθεί και εγκριθεί δεν θα λαμβάνεται υπόψη το κριτήριο αυτό. Η παρατήρηση αυτή ίσχυσε κυρίως κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου (ν. 4369/2016, άρθ. 17 & 13).

Οι προϊστάμενοι αξιολογούνται με βάση τεσσάρων κατηγοριών αξιολόγησης (ν. 4369/2016, άρθ. 18):

- A. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- Γ. Διοικητικές ικανότητες.
- Δ. Αποτελεσματικότητα.

Παράλληλα, προβλέπεται η ύπαρξη ολομέλειας της Δ/σης και του Τμήματος η οποία θα πραγματοποιεί συνελεύσεις τρεις φορές το χρόνο προκειμένου να εξετάζεται η απόδοση των ιεραρχικών επιπέδων και ο βαθμός πραγμάτωσης των στόχων (άρθ. 23).

3.2.3 Σύστημα βαθμολογικής διάρθρωσης

Προβλέπεται πως η βαθμολόγηση θα βασίζεται σε πέντε βαθμούς από τον Α' έως τον Ε'. Η μέθοδος της βαθμολογικής εξέλιξης περιγράφεται στα άρθρα 25 – 26. Στα άρθρα αυτά ορίζεται αυστηρά ο χρόνος παραμονής σε κάθε βαθμό ο οποίος επηρεάζεται από τις κατηγορίες εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας.

Η όλη προσπάθεια παρά τα θετικά σημεία που φαίνεται να έχει, δημιουργεί και ορισμένες αντικειμενικές δυσκολίες. Η βασικότερη από αυτές είναι το γεγονός πως αυξάνεται υπερβολικά ο φόρτος εργασίας για τα στελέχη Διευθύνσεων Διοικητικού καθώς μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα θα πρέπει να διαχειριστεί την κατάταξη των υπαλλήλων και την τοποθέτησή τους στους νέους βαθμούς.

Αναφορικά με τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης και Τμήματος και την επιλογή αυτών, με βάση το νέο σύστημα (μέρος Δ', άρθ. 29), προβλέπεται η ύπαρξη δύο φάσεων: κατά την πρώτη φάση τα τυπικά προσόντα και η εμπειρία μοριοδοτούνται από τα Συμβούλια Επιλογής Προϊσταμένων, και κατά τη δεύτερη φάση πραγματοποιείται η αξιολόγηση και η δομημένη συνέντευξη. Κατά τη συνέντευξη προβλέπεται η σύνταξη πρακτικού και η σύνθεση της Επιτροπής προκειμένου να εξασφαλιστεί η αξιοκρατία.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι προϋποθέσεις για επιλογή Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων:

α) να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης για ένα (1) έτος τουλάχιστον ή

β) να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Διεύθυνσης για τρία (3) τουλάχιστον έτη (ο προγενέστερος νόμος 4275 έθετε την αυστηρή προϋπόθεση της συνολικής 15ετούς πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας σωρευτικά με την 3ετή θητεία ως Δ/ντής) ή

γ) να είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ ή κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, να κατέχουν βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον οκτώ (8) έτη στον βαθμό αυτόν ή

δ) να κατέχουν τον βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα (10) έτη στον βαθμό αυτόν. Στον προγενέστερο νόμο δεν ετίθετο η δέσμευση της κατοχής του Α' βαθμού για τους υποψηφίους, αλλά ο όρος της 18ετούς πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας συνδυάζονταν με την άσκηση καθηκόντων Προϊσταμένου Γενικής Δ/νσης για 1 τουλάχιστον έτος.

Ως υποψήφιοι για τη θέση του Προϊστάμενου Δ/νσης μπορεί να είναι όσοι:

α) έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Διεύθυνσης για ένα (1) έτος τουλάχιστον ή

β) είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ ή είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον έξι (6) έτη στον βαθμό αυτόν ή

γ) κατέχουν τον βαθμό Α' και έχουν ασκήσει συνολικά τουλάχιστον για τρία (3) έτη καθήκοντα Προϊσταμένου Τμήματος ή δ) κατέχουν τον βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα (10) έτη στον βαθμό αυτόν.

Στον ν. 4275 οι προϋποθέσεις για υποβολή αίτησης υποψηφιότητας ήταν: α) να έχει ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Δ/νσης για τρία (3) έτη τουλάχιστον ή β) να έχει τουλάχιστον δέκα (10) έτη συνολικής πραγματικής υπηρεσίας και να έχει ασκήσει συνολικά τουλάχιστον για τρία (3) έτη καθήκοντα Προϊσταμένου Τμήματος ή γ) να έχει τουλάχιστον δώδεκα (12) έτη πραγματικής υπηρεσίας και να έχει ασκήσει τουλάχιστον ένα (1) έτος συνολικά καθήκοντα Προϊσταμένου Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας ή αυτοτελούς γραφείου.

Με βάση το νέο θεσμικό πλαίσιο το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην κατοχή του Α' βαθμού, της ιδιότητας του απόφοιτου της ΕΣΔΔΑ, μία προϋπόθεση που στο προγενέστερο πλαίσιο κατείχε ιδιαίτερη βαρύτητα μονάχα κατά την διεκδίκηση της θέσης του Προϊσταμένου Τμήματος. Επιπλέον, παρατηρείται μείωση της χρονικής παραμονής στη θέση του Προϊσταμένου Δ/νσης. Προκειμένου κάποιος να διεκδικήσει μία θέση Προϊσταμένου Τμημάτων θα πρέπει να είναι απόφοιτος ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ εφόσον: α) κατέχουν τον βαθμό Α' ή β) έχουν ασκήσει για τουλάχιστον ένα (1) έτος καθήκοντα Προϊσταμένου Τμήματος με βάση τον νέο νόμο. Με βάση το προϋπάρχον θεσμικό πλαίσιο δικαίωμα εκλεξιμότητας θεμελιώναν όσοι: α) είχαν τουλάχιστον τέσσερα (4) έτη συνολικής πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας και εμπειρία Προϊσταμένου Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας ή αυτοτελούς γραφείου για ένα (1) τουλάχιστον έτος ή β) ήταν απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ με συνολικό χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας τέσσερα (4) έτη ή γ) είχαν τουλάχιστον έξι (6) έτη συνολικής πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας.

Επομένως, πρόκειται για ένα σύστημα μοριοδότησης το οποίο βασίζεται πάνω σε ορισμένες ομάδες κριτηρίων. Οι ομάδες είναι οι εξής:

α) Μοριοδότηση βάσει τυπικών προσόντων και λοιπών προσόντων που σχετίζονται με την επαγγελματική κατάρτιση.

β) Μοριοδότηση βάσει εργασιακής εμπειρίας και άσκησης καθηκόντων ευθύνης,

γ) Μοριοδότηση βάσει αξιολόγησης και

δ) Μοριοδότηση βάσει συνέντευξης (άρθ. 85)

Δεν έχουν όλα τα κριτήρια τον ίδιο βαθμό βαρύτητας. Τα μόρια της εκάστοτε κατηγορίας πολλαπλασιάζονται με βάση συντελεστές οι οποίοι επηρεάζονται από την θέση ευθύνης:

A. Αναφορικά με τη θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης ο συντελεστής βαρύτητας διαμορφώνεται ως 30% για την ομάδα κριτηρίων (α), 20% για την ομάδα κριτηρίων (β), 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ) και 30% για την ομάδα κριτηρίων (δ).

B. Αναφορικά με τη θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης με συντελεστή βαρύτητας 35% για την ομάδα κριτηρίων (α), 20% για την ομάδα κριτηρίων (β), 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ) και 25% για την ομάδα κριτηρίων (δ).

Γ. Αναφορικά με τη θέση Προϊσταμένου Τμήματος με συντελεστή βαρύτητας 40 % για την ομάδα κριτηρίων (α), 20% για την ομάδα κριτηρίων (β), 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ) και 20% για την ομάδα κριτηρίων (δ).

3.2.4 Αξιολογητές

Σαφώς, η διαδικασία οφείλει να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική. Για το λόγο αυτό επανέρχεται το σύστημα των δυο αξιολογητών (άρθρο 15) οι οποίοι είναι ιεραρχικά προϊστάμενοι. Για θέσεις που αφορούν Προϊσταμένους Γενικών Δ/νσεων των Υπουργείων, αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, ΟΤΑ β' βαθμού και ΝΠΔΔ η αξιολόγηση πραγματοποιείται με τη σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ). Η σύστασή του πραγματοποιείται στο Υπ. Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (νυν Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης). Το Ειδικό Συμβούλιο αποτελείται από δύο (2) μέλη του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) τα οποία επιλέγονται από τον Πρόεδρό του, έναν (1) Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του Νομικού Συμβουλίου, ο οποίος επιλέγεται από τον Πρόεδρό του, ένα (1) μέλος του Επιστημονικού – Εκπαιδευτικού Συμβουλίου ή Προϊστάμενο Διεύθυνσης Εκπαιδευτικής Μονάδας του ΕΚΔΔΑ, ένα (1) Γενικό Γραμματέα του οικείου Υπουργείου ή κάποιο άλλο ανώτατο στέλεχος. .

Στην περίπτωση των προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, αξιολογητές είναι ο οικείος Υπουργός ή ο Αναπληρωτής Υπουργός ή ο Υφυπουργός και ο Γενικός ή ο Ειδικός Γραμματέας ή τα δύο (2) ανώτερα μονοπρόσωπα διοικητικά όργανα της Υπηρεσίας. Επίσης στην παράγραφο 7 ορίζει ότι κάθε αξιολογητής οφείλει να συντάσσει έκθεση αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους για τους οποίους προΐσταται κατά το προηγούμενο έτος για πέντε (5) τουλάχιστον μήνες.

Σε κάθε υπουργείο και σε κάθε γενική ή ειδική γραμματεία και σε κάθε ΝΠΔΔ συνίσταται ΣΕΠ (συμβούλιο επιλογής προσωπικού) το οποίο είναι αρμόδιο:

α) για την επιλογή προϊσταμένων Διεύθυνσης ή αντίστοιχου ή ενδιάμεσου (μεταξύ Διεύθυνσης και Τμήματος) επιπέδου οργανικής μονάδας και

β) για τη διεξαγωγή των δομημένων συνεντεύξεων του άρθρου 85 για την επιλογή των προϊσταμένων Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας.

Δυστυχώς, αν και το θεωρητικό πλαίσιο είναι εξαιρετικά ελπιδοφόρο, η πράξη διαφέρει σημαντικά. Οι κανονιστικές διατάξεις που απαντώνται σε αυτό το νομοσχέδιο έχουν συμπεριληφθεί και σε παλαιότερα χωρίς όμως να έχουν εφαρμοστεί. Αυτό συμβαίνει κυρίως στις ομάδες κριτηρίων και ειδικότερα στα τυπικά προσόντα, την εργασιακή εμπειρία, την αξιολόγηση, τη δομημένη συνέντευξη.

Παρά τις αλλαγές που εισάγονται η διαδικασία παραμένει εξαιρετικά σύνθετη και δύσκολα υλοποιήσιμη. Μάλιστα, ορισμένες από τις αλλαγές που έχουν συντελεστεί, όπως η εκπροσώπηση των συλλογικών οργάνων σε επίπεδο θεσμών, δεν αιτιολογούνται επαρκώς με αποτέλεσμα να μην γίνονται απόλυτα κατανοητές. Επίσης, δεν έχει προσδιοριστεί επαρκώς ο λόγος και ο ρόλος της πρόσκλησης νέων φορέων να συμμετάσχουν στη διαδικασία. Τέλος, ορισμένα από τα κριτήρια εκλεξιμότητας που εισάγονται είναι ήσσονος σημασίας και περιπλέκουν την διαδικασία χωρίς να προσφέρουν ουσιαστική βοήθεια.

3.2.5 Νόμος 4533/2018

Ο νόμος αυτό αντικαθιστά το άρθρο 16 του νόμου 4369/2016 και εισάγει την ηλεκτρονική αξιολόγηση. Άρθρο 1 «Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους

αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους. Η ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊστάμενων οργανικών μονάδων διενεργείται μέσω ειδικής πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου.» Οι αξιολογητές είναι υπεύθυνοι για την διενέργεια των αξιολογήσεων ενώ υπεύθυνη για την σωστή τήρηση των τύπων και διαδικασιών είναι η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού. Οι υφιστάμενοι έχουν την δυνατότητα βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου να αξιολογήσουν τους προϊσταμένους τους και την δυνατότητα πρόσβασης στην έκθεση αξιολόγησης (άρθρο 3 παρ 3 εδάφιο γ). Τέλος ο πρώτος αξιολογητής καλεί σε συμβουλευτική συνέντευξη τον αξιολογούμενο ενώ δύναται και να υποβάλει αντιρρήσεις στον αξιολογητή οι οποίες λαμβάνονται υπόψη στην τελική έκθεση αξιολόγησης.

3.3 Προβλήματα κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση παρά τη μεγάλη χρησιμότητά της συνοδεύεται από ορισμένα προβλήματα που αφορούν την εφαρμογή της. Τα προβλήματα αυτά αφορούν τόσο την ίδια τη φύση της αξιολόγησης όσο και τις αντιδράσεις που γεννά η νοοτροπία που έχει καλλιεργηθεί γύρω από αυτή.

3.3.1 Προβλήματα ως προς τη φύση της αξιολόγησης

Αρχικά, ως προς την διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς, ανεξαρτήτως της μεθόδου που επιλέγεται να ακολουθηθεί, δημιουργούνται οι εξής δυσκολίες (Ξανθοπούλου, 2002):

- Ποιο θα είναι το άτομο το οποίο θα πραγματοποιήσει την αξιολόγηση.

- Ποιο θα είναι το εργασιακό κλίμα κατά το οποίο θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση.

- Η μέθοδος αναπληροφόρησης του εργαζομένου σχετικά με τα αποτελέσματα.

Σχετικά με το πρώτο ζήτημα, δηλαδή του ατόμου που πραγματοποιεί την αξιολόγηση, αυτή μπορεί να γίνει κατά κύριο λόγο από τον προϊστάμενο. Όμως, πρακτικά, λόγω ιεραρχίας ο προϊστάμενος είναι εκείνος ο οποίος λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την πορεία και την ανάπτυξη των υπαλλήλων καθώς και για την αξιολόγηση αυτών. Αυτό σημαίνει πως ο άμεσος προϊστάμενος, ανεξαρτήτως όλων των άλλων, είναι εκείνος που θα επιβάλλει ανταμοιβές ή πειθαρχικές κυρώσεις (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

Από την άλλη, προκειμένου οι συνάδελφοι να εκφράσουν μία αξιόπιστη γνώμη θα πρέπει να κυριαρχεί κλίμα ομόνοιας, εμπιστοσύνης και αλληλοεκτίμησης. Αυτό δεν είναι πάντοτε εφικτό, ιδιαίτερα όταν το περιβάλλον εργασίας είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικό. Μονάχα αν καλλιεργηθεί το κατάλληλο κλίμα μπορούν να αντληθούν πληροφορίες που διαφεύγουν από τον προϊστάμενο και αφορούν πιθανά προβλήματα της ομάδας (Vuorinen et al., 2000).

Στο επίπεδο της αυτοαξιολόγησης, απαιτείται από τον αξιολογούμενο να διαθέτει ορισμένα στοιχεία χαρακτήρα τα οποία είναι δύσκολο να κατακτηθούν. Αυτά είναι το υψηλό επίπεδο ωριμότητας και η δυνατότητα άσκησης κριτικής στον ίδιο του τον εαυτό. Στην περίπτωση που τα στοιχεία αυτά υπάρχουν μπορούν να αντληθούν σημαντικές πληροφορίες σχετικά την εικόνα που έχει ο αξιολογούμενος για τον ίδιο του τον εαυτό. Ωστόσο, υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να

υπερεκτιμάει ή να υπονομεύει τις δυνατότητές του, ιδιαίτερα στην περίπτωση κατά την οποία κρίνει ότι η αξιολόγηση θα επηρεάσει την μελλοντική του ανέλιξη-πορεία (Kron and Gray, 1987).

3.3.2 Προβλήματα από τις αντιδράσεις

Η αξιολόγηση είναι μία διαδικασία την οποία μεγάλο μέρος των εργαζομένων την εξέλαβε ως μία αρνητική ενέργεια που έχει ως στόχο να τους πλήξει. Ήταν αρκετοί εκείνοι που έκριναν πως μέσω της διαδικασίας γίνεται προσπάθεια να αξιολογηθεί η δουλειά τους. Παράλληλα, υπήρχε η υπόνοια πως μέσω αυτής της αξιολόγησης μέρος του προσωπικού θα οδηγηθεί στην απόλυση ή θα υποστεί άλλου είδους κυρώσεις (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

Η όλη σκέψη και αντίδραση ενισχύθηκε με τον ερχομό της οικονομικής κρίσης και την επιβολή μέτρων λιτότητας που συνοδεύονταν από την ανάγκη περιορισμού του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων. Δεν ήταν λίγοι εκείνοι που δήλωσαν την άρνησή τους να συμμετάσχουν στην όλη διαδικασία. Επιπλέον, υπήρξαν έντονες αντιδράσεις από την Α.Δ.Ε.Δ.Υ. (**Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων**). Οι αντιδράσεις αυτές συνεχίζουν να υπάρχουν ακόμα και σήμερα. Αξίζει να εξετάσουμε τους λόγους για τους οποίους η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. ακόμα και μέχρι το 2018 ήταν κατά της όλης διαδικασίας. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να υπογραμμιστεί πως οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά απαντούν στην αξιολόγηση με απεργιακές κινητοποιήσεις.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση μέσω ηλεκτρονικών μέσων. Με το Νόμο 4533/2018, τροποποιείται το αρθ. 16 του Νόμου 4369/2016 και το αντικαθιστά με την ηλεκτρονική αξιολόγηση, γεγονός που

αποτελεί δέσμευση της χώρας μας απέναντι στη Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, ακόμα και σήμερα, μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων απέχει από τη διαδικασία, καθώς εκλαμβάνεται ως μία προσπάθεια εκφοβισμού των υπαλλήλων πως απειλούνται οι θέσεις τους ή ακόμα και η μονιμότητά τους. Ο ρόλος της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. παραμένει αποτρεπτικός καθώς πάνω από το 70% των δημοσίων υπαλλήλων απέχουν από την ηλεκτρονική αξιολόγηση.

Η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. εντοπίζει τα ακόλουθα αρνητικά σημεία ως προς τον τρόπο που πραγματοποιείται η αξιολόγηση:

- Δεν καταγράφηκαν ορισμένα γενικά συμπεράσματα.
- Δεν δόθηκαν οδηγίες για την μέθοδο αξιοποίησης των δημοσιευμένων αποτελεσμάτων.
- Δεν ζητήθηκε από τις ομοσπονδίες και τα σωματεία να διερευνήσουν τα συμπεράσματα των εκθέσεων αξιολόγησης .
- Οι περισσότερες βαθμολογίες κυμαίνονταν ανάμεσα στο 60-90 με αποτέλεσμα οι αξιολογητές να μην προβαίνουν σε ειδική αιτιολογία κάτι που τους το επιτρέπει ο ίδιος ο νόμος..
- Πολλές βαθμολογίες δεν επέτρεπαν να ασκηθεί ένσταση.
- Εντοπίστηκαν μεροληπτικές αξιολογήσεις σε βάρος του αξιολογούμενου ο οποίο διαθέτει πλήθος προσόντων και έχει την ικανότητα να πάρει τη θέση του προϊσταμένου του.

Κεφάλαιο 4: Οι Μέθοδοι Αξιολόγησης

4.1 Με βάση τα χαρακτηριστικά

Ελεύθερη έκθεση

Πρόκειται για μία από τις απλούστερες μεθόδους η οποία έχει ως στόχο να ξεφύγει από τον περιορισμό της αξιολόγησης από τον αξιολογητή που προκύπτει από τις αυστηρά δομημένες φόρμες και τα ειδικά έντυπα. Ωστόσο, στο δημόσιο τομέα ακόμα και αυτή η μέθοδος απαιτεί για την πραγματοποίησή της την συμπλήρωση ενός ειδικού εντύπου το οποίο έχει προκαθορισμένα πεδία με μεγαλύτερη ελευθερία έκφρασης ως προς την απόδοση των κριτηρίων.

Η μέθοδος αυτή εξασφαλίζει την παρουσίαση πληροφοριών και χαρακτηριστικών που αφορούν τον αξιολογούμενο τα οποία δεν αξιοποιούνται ή δεν αναφέρονται από άλλες μεθόδους αξιολόγησης. Επίσης, μπορεί να συνδυαστεί με άλλες μορφές αξιολόγησης, ενώ παράλληλα δίνει την ελευθερία στον αξιολογητή να εκφράσει σχόλια και να σημειώσει οποιαδήποτε πληροφορία θεωρεί πως σχετίζεται με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου. Επιπλέον, μπορεί να αναφέρει τις προοπτικές εξέλιξης και τις γενικότερες δυνατότητές του (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένα αρνητικά σημεία. Το βασικότερο της μειονέκτημα είναι πως είναι χρονοβόρα η σύνταξη της αναφοράς και υπάρχει υψηλός κίνδυνος για υποκειμενικότητα της κρίσης.

Αξιολόγηση από ειδικό ή μέθοδος ανακεφαλαίωσης ή επιτόπιας επιθεώρησης.

Ο ειδικός έχει ως έργο να λάβει συνέντευξη από κάθε άμεσο προϊστάμενο για καθέναν από τους υφισταμένους. Έχοντας ως γνώμονα τη συνέντευξη συμπληρώνει ειδικό φύλλο αξιολόγησης στον άμεσο προϊστάμενο και κατατάσσει όλους τους αξιολογούμενους.

Το επόμενο βήμα είναι η παράδοση της αξιολόγησης προκειμένου ο προϊστάμενος να προβεί στις απαραίτητες αλλαγές έτσι ώστε η αξιολόγηση να είναι όσο το δυνατόν σύμφωνη με το δίκαιο. Προκειμένου να περιοριστεί ο βαθμός υποκειμενικότητας τον ρόλο του αξιολογητή λαμβάνει υπεύθυνος από εξωτερική υπηρεσία. Ωστόσο, παρά τις προσπάθειες εντοπίζονται αρκετά τρωτά σημεία (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006):

α) Η θέση του προϊσταμένου υποβαθμίζεται καθώς χάνει την δυνατότητα αξιολόγησης των υπαλλήλων του.

β) Ο εξωτερικός αξιολογητής θα πρέπει να λάβει πλήρη γνώση για την κατάσταση και την σύνθεση του οργανισμού προκειμένου να καταφέρει να προβεί στην αξιολόγηση.

γ) Απαιτεί την κατασπατάληση περισσότερου χρόνου και μεγαλύτερου ποσού χρημάτων.

δ) Απασχολεί μεγαλύτερο αριθμό στελεχών.

ε) Μπορεί να δημιουργήσει συγκρούσεις και αντιπαράθεσεις ανάμεσα στον ειδικό αξιολογητή και τον άμεσο προϊστάμενο.

Διαγραμματικής κλίμακας

Πρόκειται για την πλέον αποδεκτή και περισσότερο εφαρμόσιμη μέθοδο καθώς διέπεται από υψηλό βαθμό αντικειμενικότητας. Η βαθμολόγηση βασίζεται πάνω σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία καθορίζονται εκ των προτέρων σύμφωνα με την ανάλυση της θέσης εργασίας. Τα χαρακτηριστικά που εξετάζονται θεωρούνται κρίσιμα για την επίτευξη της απόδοσης που έχει τεθεί ως στόχος.

Ο αξιολογητής βοηθάτε ακόμα περισσότερο κατά τη διαδικασία της βαθμολόγησης του αξιολογούμενου καθώς είναι ξεκάθαρα τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά και η κλίμακα βαθμολογίας π.χ. εξαιρετική, πολύ καλή, ικανοποιητική, μέτρια, κάτω του μετρίου, απαράδεκτη. Παράλληλα, ο αξιολογούμενος μπορεί εύκολα να αντιληφθεί που υστερεί και σε τι βαθμό.

Η εφαρμογή της μεθόδου είναι αρκετά απλή. Ωστόσο, απαιτείται προσοχή και ιδιαίτερη προετοιμασία για την σύνταξη και τον ορισμό των παραγόντων αξιολόγησης όπως και της κλίμακας βαθμολόγησης προκειμένου να μην γίνουν λάθη παρερμηνείας από τον αξιολογητή. Στην πραγματικότητα, η πρακτική αυτή προσφέρει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να αξιολογήσουν τους παράγοντες και τα χαρακτηριστικά που κρίνουν αναγκαία για την ομαλή λειτουργία.

Σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων

Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε πέντε υποκατηγορίες:

A) η μέθοδος της απλής κατάταξης ή ταξινόμησης, *ranking procedures*.

Πρόκειται για την πιο παλιά και απλή μέθοδος αξιολόγησης. Αφορά εργαζόμενους που έχουν το ίδιο αντικείμενο εργασίας (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006). Οι εργαζόμενοι που συγκρίνονται λαμβάνονται υπόψη ως μονάδες και δεν επηρεάζεται η κρίση από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καθένα. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο και οι αξιολογούμενοι τοποθετούνται σε απλή σειρά αριθμητικά.

B) η μέθοδος της "εναλλάξ" κατάταξης, *alternative ranking*. Όπως

υποστηρίζουν οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004), ο προϊστάμενος πραγματοποιεί τη σύγκριση και τοποθετεί από τους υπαλλήλους σε μια σειρά η οποία βασίζεται σε συγκεκριμένη σύγκριση. Πρόκειται για κάτι ανάλογο της απλής κατάταξης μονάχα που σε αυτή την περίπτωση ο αξιολογητής επιλέγει από τους εργαζόμενους τον πλέον κατάλληλο και τον εντελώς ανίκανο. Σε επόμενο στάδιο τους αφαιρεί από τη λίστα εργαζομένων και πραγματοποιεί την ίδια διαδικασία έως ότου καταταχθούν όλοι οι υφιστάμενοι. Με τον τρόπο αυτό προκύπτουν δύο λίστες, η μία περιλαμβάνει τους καλύτερους και η άλλη τους χειρότερους υπαλλήλους. Η μέθοδος αυτή δεν φαίνεται να έχει περισσότερα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα από την απλή κατάταξη.

Γ) η μέθοδος της κατανομής βαθμών. Ο βαθμολογητής είναι επιφορτισμένος με την υποχρέωση να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, ανάμεσα στους υφισταμένους του. Η κατανομή θα βασίζεται στην αξία τους. Οι ικανοί υπάλληλοι παίρνουν περισσότερους βαθμούς ενώ οι λιγότερο ικανοί λιγότερους. Ωστόσο, και αυτή η μέθοδος παρουσιάζει υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας και μεροληψίας.

Δ) Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών, *paired comparison*. Με τη μέθοδο αυτή οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζευγάρια. Πιο συγκεκριμένα, αν ένα τμήμα αποτελείται από πέντε υπαλλήλους ο Α συγκρίνεται με τον Β, Γ, Δ και Ε, ο Β με τον Γ, Δ, Ε, ο Γ με τον Δ και Ε και ο Δ με τον Ε. Οι αξιολογούμενοι κατατάσσονται

αναλόγως τον αριθμό των φορών που υπερέχουν έναντι των άλλων. Η σύγκριση μπορεί να αφορά τη γενικότερη εικόνα των υπαλλήλων ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τους. Ωστόσο, η ολοκλήρωση της διαδικασίας απαιτεί χρόνο, ιδιαίτερα στην περίπτωση που η σύγκριση πραγματοποιείται για περισσότερα από ένα χαρακτηριστικά.

Αρχικά, η μέθοδος αυτή βοηθάει στην τοποθέτηση των υπαλλήλων στην μισθολογική κλίμακα. Ωστόσο, δεν παρέχει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα, ειδικά στην περίπτωση που συγκρίνονται υπάλληλοι οι οποίοι έχουν διαφορετικές αρμοδιότητες. Επίσης, η κρίση που προκύπτει μπορεί να είναι υποκειμενική και επομένως μη αξιόπιστη.

Ε) Η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς *forced distribution method*. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε κατηγορίες οι οποίες είναι "Εξαιρετική", "Πάνω από μέτρια", "Μέτρια", "Κάτω από μέτρια", "Απαράδεκτη". Επομένως, πραγματοποιείται ο υπολογισμός των εκάστοτε ποσοστών όλων αυτών των κατηγοριών (Mondy et al, 1999). Η μέθοδος έχει ορισμένους περιορισμούς. Ο αξιολογητής δεν μπορεί να τοποθετήσει πάνω από ένα ποσοστό τους υφισταμένους σε μία από τις κατηγορίες που αναφέρθηκαν. Αυτό έχει ως στόχο τη δημιουργία μίας διασποράς με σκοπό την αντικειμενικότητα και την μείωση των σφαλμάτων λόγω επιείκειας ή αυστηρότητας.

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην άποψη ότι υπάρχουν διαφορές ως προς την απόδοση των εργαζομένων οι οποίες έχουν διαφορετικές αιτίες. Οι διαφορές αυτές θα πρέπει να γίνονται εμφανείς όταν διαπιστωθούν και όχι να καλύπτονται ή να μην λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση. Μονάχα έτσι μπορούν να αποφευχθούν οι αδικίες σε βάρος τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού. Ωστόσο, ορισμένοι υπάλληλοι μπορεί να λάβουν χαρακτηρισμό που δεν είναι ανάλογος της προσφοράς

τους μόνο και μόνο γιατί το απαιτεί η ποσόστωση που έχει τεθεί. Ως παράδειγμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα τμήμα στο οποίο οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται διαρκώς, η επιλογή τους είναι εξαιρετικά προσεκτική, οι συνθήκες στον εργασιακό χώρο είναι ιδανικές με αποτέλεσμα να μην εντοπίζονται αδυναμίες. Στην περίπτωση αυτή το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων θα αδικηθεί. Το ίδιο συμβαίνει και στην ακριβώς αντίθετη περίπτωση που το τμήμα παρουσιάζει ανεπάρκεια. Ακόμα πιο έντονο είναι το πρόβλημα στις περιπτώσεις που ένα τμήμα αποτελείται από λίγα άτομα καθώς η κατανομή των υπαλλήλων στις κατηγορίες είναι σχεδόν αδύνατη (Κλουκινιώτου, 2002, Χυτήρης, 2001).

4.2 Με βάση τη συμπεριφορά

Ελεγχόμενος κατάλογος

Είναι η πλέον ενδεδειγμένη μέθοδος. Ο αξιολογητής καλείται να συμπληρώσει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο καλύπτει διάφορες πτυχές που αφορούν την εργασία του αξιολογούμενου. Οι ερωτήσεις αυτές μπορούν να απαντηθούν με ένα απλό 'ναι' ή 'όχι'. Επομένως, με τη μέθοδο αυτή αξιοποιείται μία κλίμακα του τύπου: ΝΑΙ - ΟΧΙ (δηλαδή, αν ο αξιολογούμενος εμφανίζει ένα χαρακτηριστικό ή συμπεριφορά ή όχι). Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα αξιοποίησης της κλίμακας τριών (3) διαβαθμίσεων του τύπου: "Πάντα - Μερικές φορές - Ποτέ", που εκφράζει αυτή τη συμπεριφορά.

Η αξιοπιστία της μεθόδου επηρεάζεται από τον τρόπο εφαρμογής της. Δηλαδή, προκειμένου να είναι αντικειμενική απαιτείται να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης, καθώς κάθε τμήμα απαιτεί την ύπαρξη διαφορετικών προσόντων και συμπεριφοράς.

Επιπλέον, έχουν διαμορφωθεί δύο διαφορετικά είδη. Το πρώτο είναι εκείνο του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου. Στην περίπτωση αυτή η εκάστοτε διάσταση αξιολόγησης αποκτά διαφορετική βαρύτητα η οποία όμως δεν γνωστοποιείται στον αξιολογητή. Με τον τρόπο αυτό δεν είναι σε θέση να επιλέξει μία ερώτηση προκειμένου να βελτιώσει την απόδοση του αξιολογούμενου. Το δεύτερο ονομάζεται μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής. Κατά τη μέθοδο αυτή παρέχονται στον αξιολογητή ζεύγη με την αντίστοιχη περιγραφής συμπεριφοράς ή ιδιαίτερων χαρακτηριστικών. Αυτό είναι και το στοιχείο που καθιστά τη μέθοδο αξιόπιστη. Από τις δύο συμπεριφορές θα πρέπει να επιλέξει εκείνη που ταιριάζει καλύτερα στον υφιστάμενό του. Ο τρόπος δόμησής τους είναι τέτοιος έτσι ώστε και οι δύο να φαίνονται θετικές ή αρνητικές, ωστόσο μονάχα μία από αυτές σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση (Παπαγιαννάκη, 2009).

Η τελευταία μέθοδος που είναι γνωστή και σχετικά αξιόπιστη είναι αυτή των κρίσιμων περιστατικών. Σύμφωνα με του Κλουκινιώτου (2002), Χυτήρης (2001) και Παπαγιαννάκη (2009) κατά τη μέθοδος αυτή ο αξιολογητής παραθέτει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου και στη συνέχεια, με βάση αυτά, παραθέτει μία αξιολόγηση. Η μέθοδος κρίνεται αποδοτική όταν είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά το αποτέλεσμα της εργασίας ή στην περίπτωση που η συμπεριφορά θεωρείται σημαντικότερη της ποσότητας. Είναι εξαιρετικά βοηθητική ως προς την συνέντευξη που πραγματοποιείται ανάμεσα στον προϊστάμενο (αξιολογητή) και τους υφισταμένους που αφορά τα ζητήματα εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς. Η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών εξετάζει όλη την περίοδο για την οποία γράφεται η αξιολόγηση. Αυτό γίνεται προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος να δοθεί βαρύτητα αποκλειστικά και μόνο στα πρόσφατα γεγονότα και επιδόσεις.

Ωστόσο, μπορούν να εντοπιστούν και ορισμένα βασικά μειονεκτήματα που αφορούν αυτή τη μέθοδο. Αυτά είναι:

- Επιβάλλεται η δημιουργία και η διατήρηση ενός ειδικού βιβλίου ή φακέλου εντός του οποίου θα περιέχονται όλα τα κρίσιμα περιστατικά που αφορούν έναν αξιολογούμενο.
- Αφήνεται το περιθώριο στον αξιολογητή να δείξει συμπάθεια ή αντιπάθεια απέναντι στο πρόσωπο συγκεκριμένων προσώπων με την περιγραφή μόνο των θετικών ή αρνητικών περιστατικών.
- Δεν υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης ανάμεσα αξιολογούμενων ή μεταξύ τμημάτων και
- Οι αξιολογούμενοι δείχνουν μειωμένη εμπιστοσύνη απέναντί της καθώς την χαρακτηρίζουν ως υποκειμενική, μάλιστα έχει λάβει τον χαρακτηρισμό “μαύρη βίβλος”, καθώς δεν έχουν γνώση για τα περιστατικά που καταγράφονται και για τον βαθμό αντικειμενικότητας με τον οποίο παρουσιάζονται.

Μία ακόμα σημαντική μέθοδος είναι αυτή η οποία εμπεριέχει κλίμακες αξιολόγησης όπως είναι οι *γραφικές*. Κατά τη μέθοδο αυτή παρουσιάζονται τρία περιστατικά εξαιρετικής σημασίας (καλής, μέτριας και κακής συμπεριφοράς). Τα περιστατικά τοποθετούνται σε τυχαία σειρά, προκειμένου να είναι αδύνατη η εκτίμηση τους. Υποχρέωση του αξιολογητή είναι να σημειώσει "+" όταν η απόδοση του υπαλλήλου ξεπερνά το κριτήριο και "-" όταν είναι κατώτερη και "0" όταν είναι ίση. Αρνητικό στοιχείο θεωρείται ο βαθμός δυσκολίας ως προς τη χρήση και το μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτείται για τη δημιουργία της.

Μια ακόμα κλίμακα αξιολόγησης είναι γνωστή ως *μη συνεχής τύπος*. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει με "X" το τετράγωνο δίπλα από την φράση που περιγράφει καλύτερα τις επιδόσεις του υπαλλήλου.

Υπάρχουν μέθοδοι οι οποίες επικεντρώνονται στην *καταμέτρηση συμπεριφορών*. Έχουν δημιουργηθεί δύο διαφορετικές μέθοδοι με αυτή τη στόχευση. Η πρώτη εξετάζει την αναμενόμενη *Behavioral Expected Scales-BES* και η δεύτερη την παρατηρούμενη *Behavioral Observation Scales-BOS* συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Κατά την πρώτη μέθοδο εξετάζεται η αναμενόμενη συμπεριφορά την οποία αναμένεται να έχει ο αξιολογούμενος. Η εφαρμογή της πραγματοποιείται με τον εξής τρόπο: ο αξιολογητής διαθέτει μία λίστα με συμπεριφορές που έχει καταγράψει. Η κάθε συμπεριφορά αντιστοιχεί με μία βαθμολογία. Με τον τρόπο αυτό επιλέγει εκείνη που ταιριάζει καλύτερα στον αξιολογούμενο. Η δεύτερη μέθοδος απαιτεί από τον αξιολογητή να συγκεντρώσει έναν αριθμό κρίσιμων περιστατικών με τον τρόπο που αναφέρθηκε παραπάνω. Στη συνέχεια κατηγοριοποιεί τα περιστατικά αυτά σύμφωνα με τις συμπεριφορές. Οι λίστες σύμφωνα με τις οποίες γίνεται η κατηγοριοποίηση δεν είναι σταθερές αλλά διαμορφώνονται με βάση τις συμπεριφορές που εμφανίζονται συχνότερα στο συγκεκριμένο οργανισμό ή τμήμα. Συνηθίζεται η κλίμακα που διαμορφώνεται να είναι πέντε βαθμίδων με κατώτερη τιμή το 'σχεδόν ποτέ' και ανώτερη το 'σχεδόν πάντα'. Σε αυτή καταγράφεται η συχνότητα μίας συμπεριφοράς και γίνεται και η αντίστοιχη αξιολόγηση.

Υπάρχουν ορισμένα βασικά πλεονεκτήματα των μεθόδων *BARS*. Αυτά είναι:

- καταγράφουν συμπεριφορές που αφορούν αποκλειστικά και μόνο κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας, άρα την απόδοση,

- προσφέρει υψηλότερο βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων και κατ' επέκταση καλλιεργεί ένα κλίμα συνεργασίας,
- χάρη στις περιγραφόμενες συμπεριφορές η συζήτηση ανάμεσα στον αξιολογητή και τους αξιολογούμενους γίνεται ουσιαστικότερη και βοηθάει στην αντιμετώπιση των αδυναμιών αλλά και στην ορθή επεξήγηση της βαθμολογίας.
- μπορεί να αιτιολογήσει πληρέστερα και πειστικότερα τις όποιες διοικητικές αποφάσεις και
- είναι αντικειμενικότερη καθώς παρουσιάζονται με σαφήνεια τόσο οι αξιολογούμενες συμπεριφορές όσο και η κλίμακα βαθμολογίας.

Ωστόσο, όπως και κάθε άλλη μέθοδος, έχει και ορισμένες αδυναμίες οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Χρειάζεται μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να αναλυθούν σοβαρές καταστάσεις της εργασίας,
- πρόκειται για μία κοστοβόρα διαδικασία, ιδιαίτερα στην περίπτωση που θα πρέπει να αναλυθούν συμπεριφορές σε ένα μεγάλο ή μικρό ποσοστό υπαλλήλων ,
- χρειάζεται μεγάλη γραφειοκρατική διαδικασία,
- τα άτομα τα οποία πραγματοποιούν τις αξιολογήσεις δεν επιθυμούν την εξέταση πολλών διαστάσεων εργασίας καθώς αυξάνει το βαθμό δυσκολίας του έργου τους και απαιτεί περισσότερο χρόνο. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μειωμένη ακρίβεια και αντικειμενικότητα της αξιολόγησης,
- είναι δύσκολο ο εκάστοτε αξιολογητής να διατηρεί αρχείο συμπεριφορών για κάθε υφιστάμενο του, γεγονός που έχει αρνητικές επιπτώσεις ως

προς την αποτελεσματικότητα της μεθόδου (Κλουκινιώτου, 2002, Παπαγιαννάκη, 2009).

4.3 Με βάση τα αποτελέσματα της μέτρησης

Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί για κάθε θέση αρκεί να υπάρχει η δυνατότητα ποσοτικοποίησης της απόδοσης του εργαζόμενου. Με τον τρόπο αυτό η παραγωγικότητα μετατρέπεται σε μετρήσιμο ποσό. Στην περίπτωση αυτή σημασία έχει τι έχει επιτύχει και τι έχει συνεισφέρει στο τμήμα ή τον οργανισμό στον οποίο βρίσκεται π.χ. αριθμός προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν, πωλήσεις, παραχθείσα προϊόντα, αριθμός ευχαριστημένων πελατών, μείωση εργατικών ατυχημάτων, μείωση παραπόνων κ.λπ.

Τα αρνητικά στοιχεία της μεθόδου αυτής είναι:

- μπορεί οι εργαζόμενοι να κατηγορηθούν για μια ζημία ή για ένα πρόβλημα που προέκυψε και δεν εξαρτάται αποκλειστικά από αυτούς (π.χ. κακή συντήρηση μηχανημάτων, έλλειψη επαρκών πόρων κ.ο.κ.),
- οι αξιολογούμενοι θα κριθούν για τα άμεσα αποτελέσματα που θα φέρουν στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να δείχνουν μικρότερο ενδιαφέρον για την ίδια την επιχείρηση.
- οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στην επίτευξη του στόχου, καθώς αυτό είναι που αξιολογείται, χωρίς να ενδιαφέρονται για την ορθότητα των μεθόδων που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν. Πολλές φορές μάλιστα σημειώνεται κακομεταχείριση των μηχανημάτων και των εγκαταστάσεων και
- επηρεάζεται το καλό κλίμα και η συνεργατικότητα, αφού δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους οι οποίοι προσπαθούν ο

καθένας να φέρει σε πέρας το δικό του έργο χωρίς να ενδιαφέρεται για τις επιπτώσεις που έχουν οι ενέργειές του στο έργο των συναδέλφων του.

Μια άλλη μέθοδος που αξιοποιείται με μία σχετική συχνότητα είναι αυτή της λειτουργίας μέσω αντικειμενικών στόχων. Πρόκειται για ένα σύστημα που τα τελευταία χρόνια έχει κερδίσει σημαντικό έδαφος στη διοικητική σκέψη και πρακτική. Η πρώτη αναφορά στη μέθοδο αυτή πραγματοποιήθηκε το 1954 από τον *Peter Drucker* ο οποίος την παρουσίασε ως μία φιλοσοφία διοίκησης. Η λογική που ακολουθείται είναι η εξής: οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με τους ανωτέρους τους και θέτουν στόχους όπως αύξηση του όγκου των πωλήσεων, μείωση των εξόδων, δημιουργία ευχαριστημένων πελατών κτλ . Η αξιολόγηση βασίζεται στην επίτευξη των από κοινού στόχων.

Το βασικό θετικό στοιχείο της μεθόδου είναι ότι παρακινεί τους εργαζόμενους και τους παρέχει τα απαραίτητα κίνητρα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα κενά τους. Η όλη διαδικασία απαιτεί συχνή επανατροφοδότηση στους εργαζομένους αναφορικά με τους στόχους οι οποίοι έχουν τεθεί. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η αξιολόγηση να βασίζεται στα αποτελέσματα που έχουν καταγραφεί σχετικά με τους στόχους που έχουν τεθεί σε σχέση όμως με τον χρόνο ο οποίος έχει παρέλθει.

Η εφαρμογή της μεθόδου απαιτεί τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος έρχονται σε επικοινωνία προκειμένου να συζητήσουν και να θέσουν από κοινού στόχους οι οποίοι είναι σύμφωνοι με τις ανάγκες και την φιλοσοφία του οργανισμού.
- Από την κοινή συζήτηση του υφισταμένου και του προϊσταμένου προκύπτουν επιτεύξιμα αποτελέσματα.

- Συμφωνούνται από πριν συγκεκριμένοι έλεγχοι προόδου επίτευξης των αποτελεσμάτων. Οι στόχοι μπορούν να αλλάξουν με βάση τα στοιχεία που προκύπτουν.

- Μετά την πάροδο της χρονικής περιόδου η οποία είχε αρχικά καθοριστεί για την επίτευξη των στόχων ο υφιστάμενος με τον προϊστάμενο κρίνουν το βαθμός επιτυχίας και θέτουν από κοινού νέους στόχους (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Τα πλεονεκτήματα που έχει η μέθοδος αυτή είναι τα ακόλουθα:

- είναι εύκολο να μετρηθούν τα ποσοτικά αποτελέσματα γεγονός που μειώνει κατά πολύ το βαθμό υποκειμενικότητας αναφορικά με την αξιολόγηση ατομικών χαρακτηριστικών.
- οι εργαζόμενοι ωθούνται ώστε να καλλιεργήσουν την καινοτομία και την πρωτοβουλία.
- οι εργαζόμενοι παρακινούνται έτσι ώστε να βελτιώνουν διαρκώς την απόδοσή τους,
- το συνολικό έργο συντονίζεται με μεγαλύτερη ευκολία καθώς οι στόχοι λαμβάνουν τελική μορφή από την τυπική οργάνωση σε συνεργασία πάντα με τον εργάζόμενο.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι πρόκειται για μία εξαιρετικά αντικειμενική μέθοδο εξαιτίας των εργαλείων που αξιοποιούνται. Βασίζεται κυρίως στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων η οποία συσχετίζεται παράλληλα με τα κίνητρα, την καθοδήγηση, τις πεποιθήσεις, τον αυτοέλεγχο και γενικότερα κάθε μέθοδο που οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης.

Όπως είναι φυσικό εντοπίζονται και ορισμένα βασικά μειονεκτήματα.

Σύμφωνα με την Μαμουλάκη (2011) αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Τα ανώτατα στελέχη πρέπει να επιδείξουν αφοσίωση και να αφιερώσουν αρκετό χρόνο για την ορθή εφαρμογή της.
- Κρίνεται αναγκαία η εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων.
- Καταγράφεται υψηλό ποσοστό γραφειοκρατικής εργασίας.
- Δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε περιπτώσεις που η εργασία δεν προσφέρει ευελιξία.
- Υπάρχει κίνδυνος η αξιολόγηση να μην ακολουθεί την αμεροληψία.
- Μπορεί να γίνεται απόδοση ευθυνών στον υφιστάμενο για λάθη και αυτό έχει ως συνέπεια την ανάπτυξη αρνητικού κλίματος ανάμεσα στους υφισταμένους και τους προϊσταμένους.
- Ο καθορισμός των στόχων μπορεί να μην είναι επιτυχημένος.
- Μπορεί να μην υπάρξει η αναγκαία αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων με αποτέλεσμα την πρόκληση πικρίας και την αυτόματη μείωση της επίδοσης (δημιουργία αντικινήτρου).

4.4 Με βάση την αξιολόγηση των δυνατοτήτων

Το ενδιαφέρον για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μετατοπίζεται από το παρελθόν στο μέλλον. Δηλαδή, δεν δίνεται έμφαση στις παρελθοντικές ενέργειες των υπαλλήλων και στα αποτελέσματα αυτών αλλά γίνεται μία προσπάθεια αξιολόγησης των μελλοντικών δυνατοτήτων. Οι δυνατότητες του υπαλλήλου σχετίζονται με συγκεκριμένη θέση. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι:

- Το κόστος που απαιτείται για την εφαρμογή της μεθόδου.
- Το μέγεθος του οργανισμού και ο αριθμός των υπαλλήλων.
- Ο βαθμός αντικειμενικότητας (ποσοτικά) είναι τα αξιολογούμενα στοιχεία.
- Ο βαθμός αποδοχής της μεθόδου από τους αξιολογούμενους.
- Ο σκοπός για τον οποίο πραγματοποιείται η αξιολόγηση για παράδειγμα μπορεί να αφορά εκπαίδευση, προαγωγή, μετάθεση κτλ.

Σύμφωνα με τις έρευνες οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί έχει αποδειχθεί ότι ο βαθμός επιτυχίας της αξιολόγησης δεν εξαρτάται από τη μέθοδο που θα επιλεγεί αλλά από τον τρόπο με τον οποίο αυτή αναμένεται να εφαρμοστεί. Το σημαντικότερο στοιχείο όλων είναι κατά πόσο οι αξιολογητές είναι έμπειροι, υπεύθυνοι και εκπαιδευμένοι πάνω στο αντικείμενο (Ξυροτύρη - Κουφίδου, 2001, Κλουκινιώτου, 2002).

4.5 Ψυχολογική αξιολόγηση

Κατά τη μέθοδο αυτή οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν είτε περιστασιακά είτε σε μόνιμη βάση ψυχολόγους ή εξειδικευμένους συμβούλους προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση του προσωπικού. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης προκύπτει από τις πληροφορίες και από διάφορα στοιχεία τα οποία προέρχονται είτε από συνεντεύξεις είτε από τεστ ψυχολογικά είτε μέσω διαφόρων συζητήσεων.

Το άτομο που έχει αναλάβει το ρόλο του αξιολογητή συλλέγει όλες αυτές τις πληροφορίες και με βάση αυτές συντάσσει μία έκθεση η οποία αξιολογεί τη συναισθηματική ωριμότητα, την πνευματική ικανότητα, την υπευθυνότητα, την

συνεργασία με τους άλλους υπαλλήλους κ.ά.. Επιπλέον, εκφράζει μία άποψη σχετικά με την πιθανή μελλοντική απόδοση του αξιολογούμενου. Ωστόσο, πρόκειται για μία εξαιρετικά δαπανηρή μέθοδο. Για το λόγο αυτό επιλέγεται αποκλειστικά και μόνο για την αξιολόγηση υψηλόβαθμων στελεχών ή για την προαγωγή τους ή για την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτούς.

Είναι απαραίτητες ορισμένες ακόμα παρατηρήσεις. Η όλη διαδικασία απαιτεί μεγάλη προσοχή. Η ακρίβεια των αποτελεσμάτων δεν μπορεί να είναι πλήρως ασφαλής καθώς βασίζεται στις ικανότητες και την εμπειρία του αξιολογητή.

4.6 Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

Για πολλά χρόνια επικρατούσαν τα παραδοσιακά μοντέλα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, εντοπίστηκαν ορισμένες αδυναμίες, όπως η υποκειμενικότητα ή η μεροληψία, οι οποίες έπρεπε να αντιμετωπιστούν. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκαν σύγχρονες μέθοδοι και σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης (Aggarwal,2013).

Αντικειμενικοί στόχοι: Η αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί από τον προϊστάμενο μέσω της δημιουργίας αντικειμενικών στόχων οι οποίοι πρέπει να εκπληρωθούν από τους υπαλλήλους. Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας οι υπάλληλοι αξιολογούνται (Χυτήρης, 2013: 243-247).

Χρήση τεχνολογίας: Οι προϊστάμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν και την τεχνολογία για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Στην εποχή του σήμερα, αυξάνονται όλο και περισσότερο τα υπολογιστικά εργασία που εξυπηρετούν τον σκοπό αυτό. Βέβαια, εκτός από τα προγράμματα, πολλοί εργοδότες και προϊστάμενοι

επιλέγουν να παρακολουθούν τους εργαζόμενους μέσω συστημάτων παρακολούθησης (Χυτήρης, 2013)

Σύστημα 360 μοιρών: Διαδεδομένο είναι και το σύστημα των 360 μοιρών που αφορά τη συμπλήρωση ανώνυμων ερωτηματολογίων από συναδέλφους, προϊσταμένους, υφισταμένους και, όπου αυτό είναι εφικτό, από το κοινό, με άλλα λόγια από το σύνολο της μονάδας (Χυτήρης, 2013).

Αξιολόγηση συμπεριφοράς: Στο ίδιο κλίμα κυμαίνεται και η αξιολόγηση βάση της συμπεριφοράς. Αξιοποιώντας μία κλίμακα από το 0 έως το 9 βαθμολογούνται οι συμπεριφορές που αναφέρονται στο άτομο. Σημαντικό ρόλο κατέχει και η μέτρηση της παραγωγικότητας. Σε αυτή την περίπτωση, ο υπάλληλος κρίνεται εκ του αποτελέσματος (Χυτήρης, 2013).

Κέντρα αξιολόγησης: Τα στελέχη συχνά αξιολογούνται σε κέντρα αξιολόγησης από μία ομάδα ανωτέρων, συμβούλων και ψυχολόγων. Αυτή η μέθοδος διαρκεί συνήθως ορισμένες μέρες (Χυτήρης, 2013). Πρόκειται για μία μέθοδο η οποία αξιολογεί το δυναμικό των αξιολογούμενων. Πραγματοποιείται από ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων και η μορφή της είναι τυποποιημένη. Αξιοποιείται ως επί το πλείστον σε περιπτώσεις προαγωγών, μεταθέσεων σε θέσεις ευθύνης καθώς και για την κρίση καταλληλότητας υπαλλήλων.

Έπειτα από την ανάλυση των μεθόδων κρίνεται απαραίτητος ο τρόπος σχολιασμού των παραμέτρων που μπορούν να επηρεάσουν την επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης. Είναι αρκετοί εκείνοι που υποστηρίζουν πως δεν έχει δημιουργηθεί μία ιδανική μέθοδος η οποία μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε περίπτωση ούτε πως υπάρχουν μέθοδοι χωρίς κανένα θετικό στοιχείο οι οποίες θα πρέπει να απορριφθούν

πλήρως. Επομένως, πριν την επιλογή μίας μεθόδου απαιτείται η εξέταση των κρίσιμων παραγόντων οι οποίοι θα οδηγήσουν στην λήψη μίας απόφασης επιλογής.

Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων *Management by Objectives-MBO*.

Πρόκειται για μία από τις δημοφιλέστερες μεθόδους αξιολόγησης τόσο των εργαζομένων όσο και της γενικότερης διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αφορά τη διοίκηση που βασίζεται σε αντικειμενικούς στόχους, *Management by Objectives-MBO*. Με βάση έρευνες και μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει αποδειχθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στις έρευνες αυτές έθεταν ορισμένους αντικειμενικούς στόχους στη διοίκηση έτσι ώστε να καταφέρουν να αξιολογήσουν την απόδοση των εργαζομένων (Fisher κα.,1996).

Ως όρος απαντάται για πρώτη φορά στο έργο του *Peter Drucker* το 1954 (Χυτήρης, 2013). Ο τρόπος σκέψης που υιοθετεί η συγκεκριμένη μέθοδος διοίκησης επιβάλλει πως ο προϊστάμενος μαζί με τον εργαζόμενο διερευνούν, παραθέτουν απόψεις και θέτουν αντικειμενικούς στόχους (π.χ. όγκος πωλήσεων, κέρδη εταιρείας). Ως βάση για την αξιολόγηση του εργαζόμενου τίθεται η πορεία που ακολουθείται και το αποτέλεσμα που παραδίδεται εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Για την διαδικασία αυτή η MBO παραθέτει ορισμένα βασικά βήματα:

1) Υπάλληλος και προϊστάμενος πραγματοποιούν μία συζήτηση η οποία βασίζεται πάνω στην ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τους στόχους οι οποίοι πρέπει να τεθούν και να επιτευχθούν εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου.

2) Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτή, η όλη διαδικασία βρίσκεται υπό την παρακολούθηση και τον έλεγχο του προϊσταμένου. Ωστόσο, ο εργαζόμενος διατηρεί μία ελευθερία σχετικά με τις μεθόδους που θα ακολουθήσει για την επίτευξη των στόχων.

3) Στο τέλος της περιόδου η οποία είχε ορισθεί αρχικά, ο εργαζόμενος και ο προϊστάμενος έρχονται σε επαφή έτσι ώστε να συγκρίνουν από κοινού τα αναμενόμενα με τα πραγματικά αποτελέσματα.

4) Στη συνέχεια ορίζουν νέους στόχους με νέο χρονικό πλαίσιο.

Η επιτυχία των παραπάνω βημάτων εξασφαλίζεται με την τήρηση ορισμένων βασικών κατευθυντήριων γραμμών.

- Η διατύπωση των στόχων που θα τεθούν πρέπει να είναι ακριβής και σαφή. Επίσης θα πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι και επιτεύξιμοι.
- Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν υψηλό βαθμό δυσκολίας ώστε να δώσουν κίνητρο στον εργαζόμενο για εντονότερη προσπάθεια. Μεγάλη προσοχή χρειάζεται να μην είναι ακατόρθωτοι και εκτός πραγματικότητας. Αν ο εργαζόμενος καταλάβει ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι μη ρεαλιστικοί τότε θα νιώσει απογοήτευση και θα εγκαταλείψει οποιοδήποτε είδους προσπάθεια.
- Ο προϊστάμενος οφείλει να βρίσκεται σε μια συνεχή επαγρύπνηση προκειμένου να δώσει τις σωστές κατευθύνσεις στους υπαλλήλους ώστε να επιτύχουν τους στόχους που τους τέθηκαν.

Αξιολόγηση με χρήση λογισμικών: Πρόκειται για μία μέθοδο η οποία κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος τα τελευταία χρόνια. Η προτίμηση σε αυτή τη μέθοδο είναι λογική και αναμενόμενη καθώς συγκεντρώνει και αναλύει τα στοιχεία απόδοσης των υπαλλήλων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι άμεσα και κρίνονται αντικειμενικά, καθώς είναι ποσοτικοποιημένα, γεγονός που βοηθάει τον προϊστάμενο να κρίνει ποιοι έχουν ικανοποιητική απόδοση και ποιο όχι (Κατσάλης και Τσώκος, 2009).

Η πρόσβαση στο σύστημα δεν αφορά μονάχα τους προϊστάμενους αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους οι οποίοι μπορούν να παρέχουν πληροφορίες στο σύστημα και να ανατροφοδοτούνται μέσω αυτού. Το σύστημα αυτό βάση *στατιστικών* φαίνεται εξαιρετικά αποτελεσματικό καθώς αυξάνει τη συμμετοχικότητα των υπαλλήλων σε σχέση με τα παραδοσιακά μοντέλα αξιολόγησης (Payne,2009).

Οι δυνατότητες των συστημάτων αυτών είναι αρκετά μεγάλες. Για παράδειγμα προσφέρει έτοιμες ιδιότητες *behavioral traits* ή *competencies* με εκτενή περιγραφή από τις οποίες ο προϊστάμενος επιλέγει ποιες επιθυμεί να συμπεριλάβει στην αξιολόγηση και ποιες όχι. Εκτός όμως από την αξιολόγηση προσφέρει πληροφορίες και αναλυτικές οδηγίες στους προϊστάμενους και τους εργαζόμενους σχετικά με τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση του εργαζόμενου. Η περιγραφή δεν περιορίζεται σε θεωρητικό επίπεδο αλλά περιλαμβάνει συγκεκριμένα παραδείγματα (Fletcher, 2001).

Φυσικά, υπάρχουν αρκετοί που είναι αντίθετοι με αυτή τη μέθοδο. Οι επικριτές επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους και τις ενστάσεις τους στον τρόπο χρήσεις αυτών των συστημάτων από τους προϊσταμένους. Είναι λογικό, το πρόγραμμα να μην έχει τη δυνατότητα να αντιληφθεί το φυσικό εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να τοποθετήσει τις πληροφορίες που δέχεται από το σύστημα στο πραγματικό πλαίσιο εργασίας και να τις αξιολογήσει αναλόγως. Επίσης, η χρήση του συστήματος δεν αντικαθιστά την επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, καθώς το στοιχείο αυτό είναι βασικό για την αξιολόγηση του προσωπικού (Κατσάλης και Τσώκος, 2009).

Αξιολόγηση της απόδοσης μέσω συστημάτων παρακολούθησης: Στην εποχή των νέων τεχνολογιών είναι συχνό φαινόμενο η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού να πραγματοποιείται με τη χρήση καμερών παρακολούθησης που

ελέγχουν την εκτέλεση των καθηκόντων του εργαζόμενου και με τη βοήθεια ηλεκτρονικών συστημάτων. Οι προϊστάμενοι αξιοποιούν εφαρμογές οι οποίες τους επιτρέπουν να έχουν πρόσβαση στα τηλέφωνα και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των υπαλλήλων. Με τον τρόπο αυτό ελέγχεται ο ρυθμός με τον οποίος εργάζονται οι υπάλληλοι και η χρονική διάρκεια που απαιτείται για να φέρουν σε πέρας τις αρμοδιότητες που έχουν αναλάβει. Βέβαια, τέτοια συστήματα μπορούν να ασκήσουν πλήρη έλεγχο αφού είναι σε θέση να γνωρίζουν ακόμα και πότε ο υπάλληλος σηκώθηκε από το γραφείο του για να πάει π.χ. τουαλέτα (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004).

Αν και η μέθοδος αυτή έχει δεχθεί σκληρή κριτική καθώς καταπατά τα ανθρώπινα δικαιώματα, από την εφαρμογή της έχουν εντοπιστεί ορισμένα εξαιρετικά σημαντικά οφέλη. τα οφέλη που εντοπίζονται είναι:

- Καλύτερη παροχή της ποιότητας των υπηρεσιών
- Βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών
- Ενίσχυση της παραγωγικότητας
- Ενίσχυση της εκπαίδευσης δοκιμαζόμενων υπαλλήλων

Ωστόσο, οι απόψεις που αντιτίθενται σε αυτού του είδους τις μεθόδους έχουν ισχυρά επιχειρήματα για την μη αποτελεσματικότητά τους. Αυτά είναι:

- Κατάχρηση της μεθόδου με τοποθέτηση συστημάτων παρακολούθησης σε χώρους που δεν σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων π.χ. οι χώροι διαλειμμάτων.
- Καταπάτηση της ατομικής ελευθερίας του υπαλλήλου.

- Ενίσχυση του άγχους και κατ' επέκταση των προβλημάτων υγείας των εργαζομένων. Αυτή η άποψη ενισχύεται από τις έρευνες που φαίνεται ότι 1/3 των εργαζομένων αγχώνονται από την ύπαρξη καμερών.

- Δημιουργία αρνητικού κλίματος και δυσαρέσκειας εντός του χώρου εργασίας.

Όλα τα παραπάνω εγείρουν έναν προβληματισμό για το αν και κατά πόσο αυτή η μέθοδος μπορεί να επιφέρει ουσιαστικά οφέλη εντός του χώρου εργασίας. Μάλιστα, έρευνες υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι χαμηλών δυνατοτήτων είχαν ακόμα χαμηλότερη επίδοση εξαιτίας της ύπαρξης του συστήματος παρακολούθησης μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών. Βέβαια, οι εργαζόμενοι υψηλών δυνατοτήτων είχαν ακόμα καλύτερα αποτελέσματα (*Harris, 2000*).

Ανεξάρτητα από το γεγονός αν κάποιος υποστηρίζει ή όχι αυτή τη μέθοδο, είναι φανερό πως πρόκειται για μία εξαιρετικά ευαίσθητη διαδικασία η οποία απαιτεί μεγάλη προσοχή κατά την εφαρμογή της και την υπακοή της σε ορισμένους βασικούς κανόνες. Το *American Civil Liberties Union, ACLU*, που αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους αντίπαλους της συγκεκριμένης μεθόδου, έχει προτείνει μία σειρά από υποδείξεις σχετικά με τρόπο με τον οποίο πρέπει να πραγματοποιείται η παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτές είναι:

- Εφαρμογή ενός συστήματος ειδοποιήσεων που θα καταδεικνύει στον εργαζόμενο πότε παρακολουθείται και πότε όχι.

- Εκτενής ενημέρωση των εργαζομένων αναφορικά με τις πολιτικές παρακολούθησης της εταιρείας

- Δυνατότητα ένστασης από την πλευρά του εργαζόμενου

- Οριστική διαγραφή ανακριβών πληροφοριών

- Διαφύλαξη των στοιχείων από τρίτους σε περίπτωση που δεν δοθεί άδεια από τον εργαζόμενο
- Αξιοποίηση των συστημάτων μόνο εντός των χώρων που πραγματοποιείται η εργασία και όχι ανεξάρτητων χώρων (τουαλέτες, χώροι διαλείμματος)
- Δυνατότητα πρόσβασης του υπαλλήλου στο σύνολο των δεδομένων που αφορούν τον ίδιο και συγκεντρώθηκαν από την εξέταση της απόδοσής του (Harris, 2000).

4.7 Συνέντευξη Αξιολόγησης

Η διαδικασία αυτή έχει ως στόχο την ενημέρωση του εργαζόμενου σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Εκτός, όμως, από την ενημέρωσή του πραγματοποιούνται σχόλια σχετικά με την αξιολόγηση και τους λόγους που αυτή έγινε. Όταν ο υπάλληλος λάβει θετική αξιολόγηση παρακινείται να εξακολουθήσει να έχει αυτή τη συμπεριφορά. Στην περίπτωση της αρνητικής κρίσης, προσδιορίζονται οι αιτίες της αποτυχίας και γίνεται προσπάθεια για την λήψη διορθωτικών ενεργειών (Παπαστεφανάκη, 2008).

Η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι απαραίτητη μονάχα για να κριθεί η αποτελεσματικότητα των ενεργειών ενός υπαλλήλου. Μέσω αυτής παρέχονται πληροφορίες αναφορικά με την απόδοσή του και του τρόπου με τον οποίο αυτή γίνεται αποδεκτή από τα ανώτερα στρώματα. Παράλληλα, διευκολύνονται και συσφίγγονται οι σχέσεις ανάμεσα στους υφισταμένους και τους προϊσταμένους δημιουργώντας μία άτυπη συμφωνία για την πορεία δράσεις που θα ακολουθηθεί στο

μέλλον από τον εργαζόμενο. Για τους λόγους που αναφέρθηκαν, η διαδικασία της συνέντευξης είναι ανάγκη να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Η όλη διαδικασία να εξετάζεται από μία κριτική σκοπιά αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Διάλογος αναφορικά με τα ζητήματα τα οποία ήρθαν στην επιφάνεια.
- Εξαγωγή προτάσεων και αποφάσεων σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης και των αποτελεσμάτων της εργασίας του υπαλλήλου.
- Διάλογος και έλεγχος του βαθμού κατά τον οποίο η απόδοση του υπαλλήλου ο οποίος αξιολογήθηκε ανταπεξέρχεται στους μακροχρόνιους στόχους που είχε θέση ο ίδιος σχετικά με την πορεία που ακολουθεί.
- Οριοθέτηση και ανάλυση του σχεδίου δράσης για τη χρονιά που θα ακολουθήσει.
- Αρχαιοθέτηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού.
- Λήψη αποφάσεων με βάση τα αποτελέσματα αυτά.
- Παροχή της δυνατότητας άσκησης στους υπαλλήλους προκειμένου να εκφράσουν την αντίθεσή τους σε περίπτωση που διαφωνούν με της αξιολόγηση ή την αιτιολόγησή της (Greenberg, 1986).

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες είναι απαραίτητοι προκειμένου ο υπάλληλος να δείξει προθυμία ώστε να ακολουθήσει τις παροτρύνσεις του προϊσταμένου με στόχο την προσωπική βελτίωση και επιχειρησιακή ανάπτυξη (Nemeroff & Wexley, 1979).

Πρόκειται για μία διαδικασία με πολύ μεγάλη σημασία η οποία είναι ουσιαστική και αποκαλύπτει την επιθυμία για διαφάνεια, το κύρος και την

τεκμηρίωση των αξιολογικών κρίσεων. Επομένως, πρόκειται για θεσμοθετημένες διαδικασίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από σαφήνεια ως προς τα κριτήρια και τα όργανα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης. Η διαδικασία ενισχύεται από την σύνταξη Ειδικού Κανονισμού ο οποίος είναι γνωστός σε αξιολογητές και αξιολογούμενους και περιλαμβάνει τα κριτήρια, τους τρόπους βαθμολογίας, τις διαδικασίες και τα πάσης φύσεως έντυπα και τα όργανα εποπτείας. Η αξιολόγηση δεν περιορίζεται μονάχα στους αξιολογούμενους αλλά και από τους ίδιους τους αξιολογητές οι οποίοι οφείλουν να τηρήσουν τις προβλεπόμενες διαδικασίες.

Το άτομο το οποίο έχει δεχθεί την αξιολόγηση αποκτά γνώση της υπηρεσιακής του αξιολόγησης, υπογραμμίζει τις παρατηρήσεις του και έχει τη δυνατότητα να αιτηθεί την αναθεώρησή της. Το τελευταίο μπορεί να πραγματοποιηθεί από ειδικό υπηρεσιακό όργανο σε συνεργασία με εκπροσώπους από το Σύλλογο εργαζομένων. Ο οργανισμός και τα ανώτατα διοικητικά κέντρα ελέγχουν και παρακολουθούν με μεγάλη συχνότητα την ορθή εφαρμογή των μεθόδων και των διαδικασιών αξιολόγησης. Απώτερος σκοπός είναι η εκπαίδευση, η υπηρεσιακή εξέλιξη, η δημιουργία και αξιοποίηση των συστημάτων κινήτρων. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να πραγματοποιηθούν παρεμβάσεις – βελτιώσεις όπου αυτές είναι απαραίτητες έτσι ώστε το εκάστοτε σύστημα να καταστεί αποτελεσματικότερο. Ο κάθε οργανισμός έχει την ευθύνη να λάβει έγκαιρα τα απαραίτητα μέτρα (εκπαίδευση – επιμόρφωση - κίνητρα- σχεδιασμός καριέρας κ.λπ.) έτσι ώστε να αντιμετωπίσει υπηρεσιακές ελλείψεις ή αδυναμίες οι οποίες παρατηρούνται στα συστήματα αξιολόγησης.

4.8 Ανθρώπινα λάθη κατά την αξιολόγηση

Η αξιολόγηση αποτελεί μία διαδραστική διαδικασία γεγονός που ενισχύει το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Βέβαια, ανεξάρτητα από τη μέθοδο που αναμένεται να χρησιμοποιηθεί, μπορούν να διατυπωθούν ορισμένα γενικά λάθη και αδυναμίες που εντοπίζονται:

- Ο αξιολογητής δρα με επιείκεια ή αυστηρότητα. Έτσι, ορισμένοι αξιολογητές δίνουν χαμηλές βαθμολογίες και άλλοι υψηλές βασιζόμενοι όχι σε αντικειμενικά κριτήρια αλλά στην ατομική τους εκτίμηση για την απόδοση των αξιολογούμενων και για τις δυνατότητες που αυτοί θα έπρεπε να έχουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου για τις πραγματικές δυνατότητες και αδυναμίες των υπαλλήλων και να δημιουργείται σύγχυση σχετικά με την καταλληλότητα ενός ατόμου για μία συγκεκριμένη θέση. Βέβαια υπάρχει η δυνατότητα να ξεπεραστεί αυτό το εμπόδιο μέσω της ορθής εκπαίδευσης των προϊσταμένων προκειμένου να υπάρχει μία σχετική ομοιομορφία σχετικά με τις απαιτήσεις τους από τους εργαζόμενους στον εκάστοτε οργανισμό (Gillies, 1994).
- Οι περισσότερες αξιολογήσεις κυμαίνονται στο κέντρο. Αυτό δεν συμβαίνει για λόγους αντικειμενικότητας. Ορισμένες φορές οι προϊστάμενοι δεν έχουν πλήρη εικόνα για το έργο και την προσφορά των υφισταμένων τους. Έτσι, προκειμένου να μην τους αδικήσουν ή υπερεκτιμήσουν και για να μην χρειαστεί να αιτιολογήσουν τη βαθμολόγηση που δίνουν, την τοποθετούν στο μέσο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να κατανέμουν τις μετρήσεις και τις βαθμολογίες γύρω από το κέντρο της κλίμακας. Αυτό, όμως, συνεπάγεται πως οι πληροφορίες που προκύπτουν

αναφορικά με την απόδοση της εργασίας να μην είναι αληθείς. Επομένως, η κεντρική διοίκηση δεν μπορεί να δώσει βάση σε αυτές προκειμένου να λάβει τις αναγκαίες αποφάσεις. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να περιοριστεί μονάχα αν οι βαθμολογητές πληροφορηθούν και κατανοήσουν πλήρως τη σπουδαιότητα της καταγραφής των διαφορών στην απόδοση της εργασίας του εκάστοτε εργαζομένου. Βασικό μέλημα αποτελεί η βελτίωση των περιγραφών των κριτηρίων απόδοσης.

Οι ίδιοι οι αξιολογητές πρέπει να αναγνωρίζουν τη σημασία της αξιολόγησης και της ορθής εφαρμογής της. Τα λάθη τα οποία γίνονται συχνά είναι αποτέλεσμα μίας λανθασμένης αντίληψης για την αξιολόγηση που οδηγεί σε απροσεξίες που προκύπτουν από έλλειψη προσοχής και ενδιαφέροντος. Ο προϊστάμενος, ορισμένες φορές, πραγματοποιεί την όλη διαδικασία με μία παθητικότητα και με μηχανιστικό τρόπο (Swansburg & Swansburg, 1999).

- Ένας σημαντικός και εξαιρετικά αρνητικός παράγοντας είναι αυτός των γενικευμένων κρίσεων. Πρόκειται για το φαινόμενο που είναι γνωστό ως «σύνδρομο του φωτοστέφανου» ή αλλιώς *halo effect*. Αφορά τις κρίσεις που εκφράζονται σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης ενός ατόμου. Σε όλες αυτές τις διαστάσεις το άτομο λαμβάνει παρόμοιο γενικευμένο βαθμό. Αυτού του είδους το πρόβλημα εντοπίζεται στις περιπτώσεις π.χ. που ο προϊστάμενος-βαθμολογητής επιλέγει σχετικά όμοιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης οι οποίες βασίζονται σε μία γενικότερη εντύπωση που έχει σχηματιστεί για το έργο του αξιολογούμενου. Με άλλα λόγια, η γενική εικόνα επηρεάζει τις επιμέρους βαθμολογίες οι οποίες μπορεί να άξιζαν εντελώς διαφορετική αντιμετώπιση και η οποία δεν συνάδει με την γενική εικόνα που παρουσιάζει ο αξιολογητής.

Επομένως, πρόκειται για μία βαθμολογία που εκφράζεται κατά παρόμοιο τρόπο για όλες τις πτυχές της απόδοσης, αφού το σύνολο των εκτιμήσεων αντλείται

από τη γενική πεποίθηση (είτε αυτή θετική είτε αρνητική) και η οποία υποστηρίζεται από τον αξιολογητή. Στις περιπτώσεις που παρατηρείται το λάθος αυτό, ο υπάλληλος βαθμολογείται σχεδόν ίδια σε όλα τα επίπεδα απόδοσης του, γεγονός που οδηγεί σε απουσία συμπερασμάτων.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτή η δυσκολία και να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος εμφάνισης σφάλματος, θα πρέπει όλοι οι υφιστάμενοι να βαθμολογούνται προς έναν παράγοντα ή χαρακτηριστικό προτού η διαδικασία προχωρήσει σε επόμενο. Με τον τρόπο αυτό αξιολογούνται όλοι με κάποιο μέτρο ή ο καθένας πάνω σε ένα βασικό χαρακτηριστικό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

- Μία ακόμα αδυναμία είναι ο ορισμός των προτύπων αξιολόγησης.

Αυτής της φύσης τα προβλήματα έχουν τη βάση τους στην διαφορετική αντίληψη της έννοιας των όρων που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση. Με άλλα λόγια, οι διάφοροι χαρακτηρισμοί (επαρκής, καλός, μέτριος) μπορεί να αποκτούν διαφορετικό σημασιολογικό φορτίο για τον εκάστοτε βαθμολογητή. Τα λάθη αυτού του είδους μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν αρκεί να πραγματοποιηθεί επακριβής ορισμός του νοήματος του κάθε όρου και πλήρης εκπαίδευση των βαθμολογητών στη λογική και συνεπή εφαρμογή των βαθμολογιών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η ύπαρξη τέτοιων σφαλμάτων είναι αναμενόμενη καθώς τα άτομα διαφέρουν ως προς τις αντιλήψεις και τα μέτρα κρίσης. Επομένως, η κρίση των ανωτέρων μπορεί να επηρεαστεί υποσυνείδητα από παράγοντες οι οποίοι δεν βασίζονται στην συνειδητή προκατάληψη. Πολλές φορές, ακόμα και άτομα που είναι απολύτως δίκαια και αντικειμενικά συναντούν δυσκολίες σε ζητήματα αμεροληψίας, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις ατόμων τα οποία διαφέρουν ως προς το επίπεδο μόρφωσης, τις αξίες και τη συμπεριφορά. Ακόμα πιο ακραία είναι η περίπτωση κατά την οποία άτομα που δεν διαθέτουν ιδιαίτερες δεξιότητες διοίκησης βαθμολογούν την διοικητική ικανότητα

άλλων οι οποίοι μπορεί να διαθέτουν πολύ περισσότερες ικανότητες από τους προϊσταμένους τους.

Όλες οι δυσκολίες οι οποίες αναφέρθηκαν έχουν ως κοινή βάση τους την ελλιπή εκπαίδευση των στελεχών τα οποία εκτός των άλλων αρμοδιοτήτων τους είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της αξιολόγησης των υφισταμένων τους. Επομένως, η ορθή εκπαίδευση μπορεί να λειτουργήσει διορθωτικά (Κανελλόπουλος, 1991).

- Σφάλματα προκύπτουν και εξαιτίας της επιπόλαιας προσέγγισης. Είναι αρκετοί οι διευθυντές οι οποίοι δεν λαμβάνουν με σοβαρότητα το ρόλο τους και αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση απόδοσης με προχειρότητα. Σε ορισμένες περιπτώσεις αυτό συμβαίνει καθώς δεν έχει καταστεί σαφές ότι η αξιολόγηση αποτελεί σημαντικό βήμα ανάπτυξης του οργανισμού. Δυστυχώς, η προχειρότητα στην αντιμετώπιση ασκεί επιρροή την ίδια την ουσία της αξιολόγησης. Είναι αναμενόμενο πως η επαρκής αξιολόγηση χρειάζεται προετοιμασία, κοινή λογική και χρόνο. Επομένως, το αποτέλεσμα της αξιολόγησης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τους ίδιους τους υπαλλήλους και ιδίως από τον διευθυντή.

Ο τελευταίος παράγοντας που γεννά προβλήματα είναι η φήμη. Είναι συχνό φαινόμενο οι διευθυντές να επηρεάζονται από την φήμη ενός υπαλλήλου που έχει με βάση την απόδοσή του. Αυτό οδηγεί σε άρνηση της αναγνώρισης της βελτίωσης της αποδοτικότητάς του σε μελλοντικές αξιολογήσεις (Πετάσης, 1995).

4.9 Το ΚΠΑ- ένα ελπιδοφόρο εγχείρημα και η Ελληνική Πραγματικότητα

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα για το δημόσιο τομέα, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση

Ποιότητας ,*European Foundation Quality Management – EFQM*. Με την αναθεώρηση του το 2013 εισάγει νέες έννοιες και ενισχύει το ρόλο του με προσανατολισμό στην δημόσια αποτελεσματικότητα ,την καινοτομία ,την δεοντολογία ,τον αποτελεσματικό εκσυγχρονισμό μέσω σύγχρονων μεθόδων συνεργασίας.

Ενισχύει την κοινωνική ευθύνη ενώ μέσω του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης που λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος, ανταλλάσσει εμπειρίες και τεχνογνωσία με άλλες ευρωπαϊκές διοικήσεις. Ως βασικό εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας εναρμονίζεται με τις αρχές αριστείας έτσι όπως έχουν αποτυπωθεί από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα διοίκησης ποιότητας. Αυτές είναι:

Αρχή 1: Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Αρχή 2: Εστίαση στον Πολίτη/Πελάτη

Αρχή 3: Ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό

Αρχή 4: Διαχείριση μέσω διαδικασιών και γεγονότων

Αρχή 5: Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού

Αρχή 6: Συνεχής μάθηση καινοτομία και βελτίωση

Αρχή 7: Ανάπτυξη συνεργασιών

Αρχή 8: Κοινωνική ευθύνη

Ενθαρρύνει τις δημόσιες διοικήσεις μέσω της εφαρμογής κοινών ευρωπαϊκών πρακτικών και κοινής διοικητικής γλώσσας ενώ μέσω ενός κοινού

διαδικτυακού τόπου (www.eipa.eu/caf) υποστηρίζει την διαδικασία της αυτό – αξιολόγησης καθώς και προσφέρει μια διαδικασία ανάδρασης που παρέχει ανατροφοδότηση από το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Ως βασικό εργαλείο αξιολόγησης βασισμένο σε πραγματικά γεγονότα αποτελείται από 9 κριτήρια, που αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης και 4 υπό- κριτήρια που αφορούν την αξιολόγηση, τις μετρήσεις της απόδοσης της οργάνωσης.

Τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης αποτελούν :

1) η ηγεσία. Ο ηγέτης αξιολογείται με το αν διασφαλίζει το όραμα και την αποστολή για τον οργανισμό καθώς και για το αν βοηθά στην βελτίωση του. Πρέπει να αποτελεί πρότυπο για αυτήν ενώ λαμβάνονται υπόψη και οι σχέσεις του με την πολιτική ηγεσία και τους μετόχους.

2) η στρατηγική και ο προγραμματισμός. Η ύπαρξη του οράματος πρέπει να αποτυπωθεί σε σχέδια ,προγράμματα και επιχειρησιακούς σκοπούς. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συλλογής πληροφοριών ,της ανάπτυξης ,του σχεδιασμού, της επικοινωνίας του σε όλο τον οργανισμό και την αξιολόγηση του.

3) το ανθρώπινο δυναμικό. Η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη των ικανοτήτων του καθώς και οι τεχνικές ενθάρρυνσης για ανοιχτό διάλογο με απώτερο στόχο την βελτίωσή του.

4) οι συνεργασίες και οι πόροι. Κατά πόσο ο οργανισμός αναπτύσσει συνεργασίες με άλλους οργανισμούς κ με το ίδιο το προσωπικό του. Το βαθμό που διαχειρίζεται την γνώση ,την τεχνολογία και τα οικονομικά.

5) οι διαδικασίες. Ο βαθμός κατά τον οποίο σχεδιάζονται οι διαδικασίες με σκοπό την συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών αλλά και την ανάπτυξη υπηρεσιών προσανατολισμένα στον πελάτη.

6) τα αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πελάτη, λαμβάνοντας υπόψη την αντίληψη των πολιτών όπως και την μέτρηση απόδοσης του οργανισμού.

7) τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό όπου εστιάζεται στο ποια αντίληψη έχουν οι ίδιοι για τον οργανισμό αλλά παράλληλα αξιολογείται και η μέτρηση της αποδοτικότητας τους.

8) οι επιδόσεις στην κοινωνική ευθύνη ως προς τις επιπτώσεις της και την μέτρηση της απόδοσης της.

9) τα κύρια αποτελέσματα της επίδοσης με βάση τις εξωτερικές και εσωτερικές επιδόσεις.

Η αξιολόγηση κάθε κριτηρίου και υπό- κριτηρίου έχει ως βασικό στόχο να δώσει μια κατεύθυνση στην οργάνωση για καλύτερη απόδοση. Να μετρήσει την πρόοδο ενώ παράλληλα να εντοπίσει τις καλές πρακτικές μέσω της υψηλής βαθμολογίας και να βρει εκείνους τους εταίρους που αποτελούν το καλό παράδειγμα εφαρμόζοντας τη συγκριτική μάθηση. Υπάρχουν δυο (2) συστήματα βαθμολόγησης που βασίζονται στον κύκλο ΠΕΕΑ (ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΡΑΣΗ). Το πρώτο σύστημα είναι ο «κλασικός» τρόπος βαθμολόγησης που δίνει μια συνολική εκτίμηση σε κάθε υπό κριτήριο. Αφορά κυρίως οργανώσεις που θέλουν να εξοικειωθούν στον κύκλο ΠΕΕΑ και να εισάγουν την ποιότητα. Ενώ ο δεύτερος τρόπος είναι το σύστημα « αναλυτικής παραμετροποιημένης βαθμολόγησης» βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα ενώ

βαθμολογεί ξεχωριστά κάθε υπό κριτήριο με μεγαλύτερη λεπτομέρεια θέλοντας να ενισχυθούν τα αποτελέσματα ή να επικεντρωθεί ο οργανισμός στην επίτευξη των στόχων. Στον κλασσικό τρόπο η βαθμολόγηση γίνεται από το 0 έως το 100 για κάθε φάση του κύκλου ποιότητας ενώ στον δεύτερο τρόπο αξιολόγησης εισάγει και αποδείξεις. Για παράδειγμα:

Α) από 0-10: καμία μέτρηση (δεν δόθηκε καμία πληροφορία)

Β) από 11-30: αρνητική τάση (αποτελέσματα που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους)

Γ) από 31-50: σταθερή τάση ή ελαφρά πρόοδο (ελάχιστοι στόχοι επιτυγχάνονται)

Δ) από 51-70: σταθερά ανοδική πορεία (μερικοί στόχοι επιτυγχάνονται)

Ε) από 71-90: σημαντική πρόοδο (περισσότεροι στόχοι επιτυγχάνονται)

ΣΤ) από 91-100: θετικές συγκρίσεις με όλες τις οργανώσεις (όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται)

Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι σε ότι αφορά τις βαθμολογίες του ΚΠΑ, η συγκριτική μάθηση δεν θα έχει ιδιαίτερη σημασία αν εφαρμόζεται από εξωτερικούς αξιολογητές, οι οποίοι στερούνται κατάλληλης μάθησης και εμπειρίας ώστε να βαθμολογήσουν με ομοιογενή τρόπο στις διάφορες δημόσιες οργανώσεις.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η διαδικασία της "αυτό-αξιολόγησης" δηλαδή αυτό που προτάσσει στην ουσία το ΚΠΑ. Θα πρέπει αρχικά να υπάρξει διοικητική απόφαση για την εφαρμογή της ενώ παράλληλα θα πρέπει να γίνει αντιληπτό από όλους ότι το ΚΠΑ αποτελεί μια ευκαιρία για τους δημόσιους υπαλλήλους να

γνωρίσουν καλύτερα την δημόσια οργάνωση. Με τη συγκρότηση μιας ομάδας αυτό αξιολόγησης επιτυγχάνεται ο προγραμματισμός αλλά και η σωστή υποστήριξη της διαδικασίας. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι τα άτομα που θα πλαισιώνουν την ομάδα είναι ικανά και έμπειρα για την παροχή της σωστής αντίληψης στην οργάνωση. Η διάρκεια της αυτό αξιολόγησης είναι 5 ημέρες αλλά στην πραγματικότητα ολοκληρώνεται σε τρεις μήνες. Μετά την σύνταξη της έκθεσης που περιγράφει τα αποτελέσματα της, προσυπογράφεται και εγκρίνεται ενώ για να έχει αποτελέσματα θα πρέπει η ανώτερη ιεραρχία να βεβαιώνει την δέσμευσή της και να εφαρμόζει τις δράσεις βελτίωσης της.

Στα πλαίσια της Ελληνικής πραγματικότητας το ΚΠΑ αποτέλεσε ένα ενθαρρυντικό και ελπιδοφόρο εργαλείο για την ανασυγκρότηση αλλά και την αναβάθμιση του διοικητικού της μηχανισμού. Βασισμένο σε λεπτομερείς και ενδεδειγμένες πρακτικές το ΚΠΑ δίνει με σαφήνεια τις κατευθυντήριες αυτές γραμμές που μέσα από την αυτό αξιολόγηση θα επέλθει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Αυτό της βελτίωσης της απόδοσης του δημόσιου τομέα. Παρόλα αυτά ,το έντονο γραφειοκρατικό του στοιχείο δεν επέτρεψε να εκτελεστεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση με επιτυχία λόγω του μεγάλου και περίπλοκου μηχανισμού του.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Όπως φαίνεται από τους νόμους και τις αναθεωρήσεις τους έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες έτσι ώστε να ανευρεθεί η καλύτερη μέθοδος για την αξιολόγηση του προσωπικού. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις έχουν δείξει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το ζήτημα αυτό καθώς προσπαθούν να καταστήσουν τις δημόσιες υπηρεσίες όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικές. Προς την κατεύθυνση αυτή οδήγησε η οικονομική κρίση η οποία είχε ως αποτέλεσμα τον περιορισμό του προσωπικού (καθώς δεν προκηρύσσονται νέες θέσεις προς αναπλήρωση των ελλείψεων που προέκυπταν από τις συνταξιοδοτήσεις) και την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών με βάση τα νέα δεδομένα.

Όπως είναι αναμενόμενο η προσπάθεια αυτή είχε ως αποτέλεσμα τις έντονες αντιδράσεις των υπαλλήλων οι οποίοι αισθάνθηκαν πως απειλούνταν οι θέσεις τους. Οι αντιδράσεις αυτές συνεχίζουν να υπάρχουν ως σήμερα καθώς δεν φαίνεται να

υπάρχει πρόθεση να ξεπεραστούν τα προβλήματα με βασικότερο όλων την ελλιπή ενημέρωση των υπαλλήλων αναφορικά με τη διαδικασία και τη χρησιμότητα των αποτελεσμάτων.

Η αξιολόγηση είναι από μόνη της μία αρκετά σύνθετη και δύσκολη διαδικασία. Το αρνητικό κλίμα δεν είναι βοηθητικό ως προς το έργο το οποίο πρέπει να επιτελεσθεί. Το αρνητικότερο στοιχείο όλων είναι πως το αρνητικό κλίμα συνεχίζεται να καλλιεργείται και να προβάλλεται από την πλευρά των υπαλλήλων. Οι απεργιακές κινητοποιήσεις και η άρνηση για συμμετοχή δημιουργούν επιπρόσθετη ένταση.

Παρά την κατάσταση που έχει δημιουργηθεί η κρατική διοίκηση συνεχίζει τις προσπάθειες για επιβολή ενός ενιαίου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Προσπαθώντας να μειώσει τα δύο βασικά μειονεκτήματα της διαδικασίας (την υποκειμενικότητα και το γεγονός πως αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία) εκμεταλλεύεται τα τεχνολογικά επιτεύγματα τα οποία μέρα με τη μέρα κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος στη ζωή μας.

Ο αριθμός των μεθόδων οι οποίες χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του προσωπικού, είτε είναι κλασικές είτε σύγχρονες, είναι υπερβολικά μεγάλος. Το γεγονός αυτό συνοδεύεται από ένα θετικό και ένα αρνητικό στοιχείο. Το θετικό είναι πως ο εκάστοτε οργανισμός ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του μπορεί να επιλέξει τη μέθοδο που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ιδιαίτερες ανάγκες του. Το αρνητικό είναι πως αυτή η μεγάλη ποικιλομορφία μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και αποπροσανατολισμό.

Αναφορικά με τα προβλήματα που εντοπίζονται και τα οποία έχουν την βάση τους στην ίδια την διαδικασία της αξιολόγησης, μπορούμε να υποστηρίξουμε πως δεν

είναι απόλυτα και αποτρεπτικά. Ακόμα και στην περίπτωση που εντοπίζονται ανθρώπινα σφάλματα μπορούν να πραγματοποιηθούν ενέργειες για τον περιορισμό τους. Βασικός στόχος είναι η ορθή εκπαίδευση των προϊσταμένων και των υφισταμένων προκειμένου να κατανοήσουν την σπουδαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης και να αντιληφθούν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να την εφαρμόσουν σωστά. Ακόμα, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στο λεξιλόγιο και την ορολογία που χρησιμοποιείται καθώς πρέπει να είναι απολύτως κατανοητή από όλους.

Εξαιρετικό ενδιαφέρον έχουν τα ανθρώπινα σφάλματα τα οποία βασίζονται στον δόλο. Είναι πιθανό κάποιος να προβεί σε μία λανθασμένη αξιολόγηση η οποία προκύπτει από υποσυνείδητες απόψεις τις οποίες έχει. Ωστόσο, στην περίπτωση που ο προϊστάμενος αισθάνεται να απειλείται από τους υφισταμένους τους καθώς οι τελευταίοι έχουν αυξημένα προσόντα, μία αρνητική κριτική εμπεριέχει την επιθυμία να υποτιμηθούν οι υφιστάμενοι. Δυστυχώς δεν υπάρχει κάποια διαδικασία μέσω της οποίας να προστατεύονται τα άτομα από αυτού του είδους τις άδικες κρίσεις.

Στις αξιολογήσεις του δημόσιου τομέα υπάρχει ένα ακόμα στοιχείο. Είναι συχνό οι προϊστάμενοι, θέλοντας να μειώσουν τον φόρτο εργασίας να βάζουν μη αντιπροσωπευτικές βαθμολογίες οι οποίες όμως δεν απαιτούν αιτιολόγηση. Πρόκειται για μία εξαιρετικά σοβαρή αδυναμία καθώς υπονομεύει την ίδια την φύση της αξιολόγησης. Επιπλέον, οι βαθμολογίες αυτές δεν προσφέρουν την δυνατότητα στους αξιολογούμενους να εκθέσουν την αντίθεσή τους καταθέτοντας ένσταση κάνοντας την όλη διαδικασία άκαμπτη.

Οι παρατηρήσεις αυτές καθιστούν σαφές πως ορισμένες φορές γεννάται δυσαρέσκεια και αίσθημα αδικίας στους αξιολογούμενους. Το γεγονός αυτό μπορεί να επιφέρει αντίστροφα αποτελέσματα. Με πιο απλά λόγια, στόχος της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ωστόσο, αν οι εργαζόμενοι

αισθανθούν πως αδικούνται είναι πιθανόν να σταματήσουν να προσπαθούν και έτσι να μειωθεί η απόδοσή τους.

Άρα, η λανθασμένη εφαρμογή της αξιολόγησης αποτελεί αιτία για την δυσλειτουργία των οργανισμών. Τόσο οι αντιλήψεις όσο και οι λανθασμένοι χειρισμοί λειτουργούν αποτρεπτικά για τους υπαλλήλους και οδηγούν σε δυσάρεστες συνέπειες όχι μόνο για τους ίδιους αλλά για ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτή είναι και η βασικότερη αιτία για την οποία θα πρέπει να γίνει πλήρως κατανοητή η σπουδαιότητά της και να πραγματοποιηθεί μία σοβαρή προσπάθεια από όλα τα στελέχη να την καταστήσουν αποδεκτή στους υφισταμένους τους και να την εκτελέσουν με την μεγαλύτερη δυνατή προσοχή και προσπάθεια προς αποφυγή εκούσιων και ακούσιων σφαλμάτων.

Παρά τα αρνητικά στοιχεία και τα προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί η ίδια διαδικασία είναι εξαιρετικά ωφέλιμη για τον οργανισμό και εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία και την πρόοδό τους. Με τον τρόπο αυτό εντοπίζονται οι αδυναμίες και προτάσσονται λύσεις που προκύπτουν από την επικοινωνία των προϊσταμένων με τους υφισταμένους. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο να αντιμετωπιστούν όλες εκείνες οι αδυναμίες που έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής και να δοθεί βάση στα θετικά στοιχεία της διαδικασίας.

Κεφάλαιο 6: Υποδείξεις για περαιτέρω μελέτη

Αξίζει να προταθούν ορισμένες λύσεις αλλά και υποδείξεις για μελλοντικές μελέτες βιβλιογραφικού ή/και ερευνητικού χαρακτήρα. Έπειτα από τη μελέτη που έγινε και τις παρατηρήσεις που προέκυψαν από αυτή μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι είναι ανάγκη να πραγματοποιηθεί μία μελέτη που θα υποδείξει τις καλύτερες μεθόδους από αυτές που υπάρχουν και χρησιμοποιούνται. Σίγουρα η μεγάλη ποικιλία προσφέρει αυξημένες δυνατότητες επιλογών ωστόσο οδηγεί σε σύγχυση με ορισμένες επιλογές πλέον να μην θεωρούνται αποτελεσματικές ακόμα και αν στο παρελθόν χρησιμοποιούνταν έντονα.

Ένα ακόμα ζήτημα το οποίο πρέπει να εξεταστεί είναι οι προσωπικές ελευθερίες και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Η τεχνολογική πρόοδος παρέχει νέες δυνατότητες αναφορικά με τη χρήση μέσων για την αξιολόγηση του προσωπικού. Ωστόσο, ορισμένα από αυτά τα μέσα παραβιάζουν την ελευθερία του ατόμου και

βλάπτουν την υγεία του καθώς ενισχύουν τα επίπεδα άγχους. Σίγουρα οι αρμόδιοι ενδιαφέρονται να έχουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση αλλά η ύπαρξη ενός ηθικού κώδικα κρίνεται αναγκαία.

Σίγουρα είναι αναγκαία η προσέγγιση των δημοσίων υπαλλήλων προκειμένου να πάψουν να αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως απειλή. Ακόμα και σήμερα η αξιολόγηση του προσωπικού είναι συνδεδεμένη με την απόλυση και όχι με την ανάπτυξη της μονάδας. Ο κρατικός μηχανισμός οφείλει να δημιουργήσει σεμινάρια ενημέρωσης για την σημαντικότητα της διαδικασίας και για τον τρόπο αξιοποίησης των αποτελεσμάτων. Άλλωστε, ο δημόσιο τομέας χαρακτηρίζεται, στο μεγαλύτερο μέρος του, από μονιμότητα. Επομένως, δεν υπάρχει λόγος να αναλώνονται οι δύο πλευρές σε διαμάχη.

Επιπλέον, καλό θα ήταν να πάψουν να δημιουργούνται διαρκώς νέες μέθοδοι αλλά να γίνει προσπάθεια βελτίωσης των ήδη υπάρχουσών. Τα δύο βασικά προβλήματα είναι η υποκειμενικότητα και η κατασπατάληση του χρόνου. Άρα, στόχος είναι η ανεύρεση τεχνικών προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος που απαιτείται για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό οι προϊστάμενοι θα δείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την ορθή εφαρμογή της αξιολόγησης καθώς δεν θα αποτελεί μία επιπλέον υποχρέωση που τους καταναλώνει χρόνο από άλλες πιο καίριες ανάγκες.

Η υποκειμενικότητα είναι ένα εξαιρετικά μεγάλο και περίπλοκο ζήτημα. Αρχικά, οι λόγοι ύπαρξής της είναι πολλοί και διαφέρουν ουσιαστικά ο ένας από τον άλλον. Η υποκειμενικότητα μπορεί να βασίζεται στις γενικότερες απόψεις του προϊσταμένου για τους υπαλλήλους του οι οποίες θα επηρεάσουν την αξιολόγηση. Επιπλέον, μπορεί να τους κρίνει με υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα. Από την άλλη, μπορεί να κρίνει επιεικώς τα άτομα με τα οποία διατηρεί καλές σχέσεις και να

δώσει μία κακή αξιολόγηση στα άτομα τα οποία αισθάνεται πως θέτουν σε κίνδυνό τη θέση του. Για όλους αυτούς τους λόγους θα πρέπει να δημιουργηθούν κλίμακες οι οποίες δεν θα επιδέχονται υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας.

Τέλος, θα πρέπει να γίνει μία μελέτη εντός της οποίας θα διευκρινίζονται όλοι οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Η μελέτη αυτή δεν θα πρέπει να έχει κινδυνολογικό χαρακτήρα ούτε να αφορά απολύσεις εργαζομένων. Το ενδιαφέρον της θα πρέπει να επικεντρώνεται στις ανάγκες που υπάρχουν και στον βαθμό που αυτές καλύπτονται από την πραγματοποίηση μίας ορθής αξιολόγησης που θα βοηθάει στην ανταμοιβή και την βελτίωση των υπαλλήλων.

Όλες οι παραπάνω προτάσεις για έρευνα και μελέτη έχουν ως στόχο να εξετάσουν τα κενά που υπάρχουν σχετικά με το ζήτημα αυτό. Δυστυχώς, η αξιολόγηση της απόδοσης αν και διαθέτει πλούσιο υλικό αναφορικά με τους τρόπους και τα μέσα διεξαγωγής της, δεν διαθέτει εξίσου πλούσιο υλικό για τις μεθόδους που μπορούν να εφαρμοστούν έτσι ώστε να βελτιωθεί. Βέβαια, το γεγονός αυτό είναι λογικό αφού ακόμα και σήμερα αποτελεί αντικείμενο διαμάχης.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

A. Βιβλίο

Βαξεβανίδου Μ. & Ρεκλείτης Π. (2008). *Management Ανθρώπινων πόρων. Θεωρία & Πράξη*. Εκδ. Προπομπός.

Κανελλόπουλος Χ. (1991). *Διοίκηση Προσωπικού – Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ (Σε οργανισμούς επιχειρήσεις και υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα.

Μαμουλάκη. Ζ.Ι., 2011. *Προγραμματισμός και μέθοδοι λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων*. Απρίλιος. Διαθέσιμο στο <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/log/2011/MamoulakiZoiIoanna/attachedddocument-1305097691-741480-13726/Mamoulaki2011.pdf> (12/12/2019)

Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

- Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* (3η έκδοση). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
- Παπαγιαννάκη, Μ. (2009). *Μεταπτυχιακή διατριβή με θέμα την ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης προσωπικού σε οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας*. Χανιά, Πολυτεχνείο Κρήτης – Τμήμα μηχανικών παραγωγής και διοίκησης. Διαθέσιμο στο <http://poseidon.library.tuc.gr/artemis/MT2010-0007/MT2010-0007.pdf> (12/12/2019)
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαστεφανάκη, Σ. (2008). *Σημειώσεις μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης
- Πετάσης Α. (1995). *Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Ένας οδηγός αξιολόγησης και βελτίωσης της απόδοσης*. ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.
- Σαμαρά, Μ. (2010). *Εφαρμογή και αξιολόγηση της Διοίκησης μέσω Στόχων (ν.3230/2004). Η περίπτωση του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού – Τομέας Τουρισμού*. Αθήνα: Τελική εργασία ΕΣΔΔΑ
- Swansburg R.C & Swansburg R.J. (1999). *Εισαγωγή στη νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία* (επιμέλεια Αποστολοπούλου Ε.). Δεύτερη Έκδοση, Ιατρικές Εκδόσεις Δ. Λαγός, Boston, Toronto, London, Singapore.
- Σειτανίδης Π. (1997). *Αξιολόγηση προσωπικού*. Εκδ. Γαλαίος
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2007). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Διοίκηση Προσωπικού*. Εκδ. Rosili.

Χυτήρης Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδ. Interbooks

Χυτήρης, Λ. (2013) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks

B. Διαδίκτυο

ΑΔΕΔΥ (2018). *Ανακοίνωση για αξιολόγηση στο Δημόσιο*. Διαθέσιμο στο:

<https://adedy.gr/anakoinwsiajiologisistodimosio/> (12/12/19)

Γεωργακοπούλου Β. (χ.χ.). *Συστήματα Αξιολόγησης της απόδοσης*. Διαθέσιμο στο:

<http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm>

(12/12/2019)

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής: Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>(25/5/2020)

Κλουκινιώτου Ε. (2002). *Το σύστημα αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων*.

Διαθέσιμο στο: www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/13/2/402.pdf

(12/12/2019)

Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ. (2007). *Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων*. Διαθέσιμο

στο: http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_285.html (15/12/2019)

Ξερόγλωσση

Gillies D.A. (1994). *Nursing Management - A Systems Approach*. W.B. Saunders Company, Philadelphia, London, Toronto, Sydney, Tokyo.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluation,

Journal of Applied Psychology, Vol. 71, pp 340-342.

- Harris, M. (2000). *Human resource management: a practical approach*. South-Western Pub. 2nd edition
- Mondy, W., Noe, R., Premeaux, S. (1999). *Human Resource Management*. Prentice Hall
- Nemoroff, W.F. & Wexley, K.N. (1979). An exploration of the relationships between the performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 52, pp 25-34.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Έντυπο Αξιολόγησης Π.Δ. 581/1984

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

3246

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Αριθ. Πρωτ. Εμπ.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Α
(Κλάδοι ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ)

Με την έκθεση αξιολογείται η επαγγελματική αξία του υπάλληλου και όχι η προσωπικότητά του σαν άτομο.

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
Χρονική περίοδος:

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ (Δηλώνονται από τον υπάλληλο στον οποίο αφορά η έκθεση):

(Επώνυμο) με κεφαλαία	(Όνομα)	(πατρώνυμο)	(Κλάδος)	(Βαθμός)
(Τίτλος θέσης)				

2. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ (Δηλώνονται από τον υπάλληλο στον οποίο αφορά η έκθεση):

α) Περιγράψτε τα καθήκοντα που ασκήσατε στη συγκεκριμένη θέση (εργασίες, δραστηριότητες κ.λπ.):

β) Τυχόν άλλα καθήκοντα που σας ανατέθηκαν πέρα από τα παραπάνω της θέσης σας (οποιοσδήποτε δραστηριότητες ή εργασίες, μελέτες, εισηγήσεις, συμμετοχή σε συλλογικά όργανα κ.λπ.):

γ) Τυχόν δραστηριότητες που αναπτύξατε, συναφείς με τη θέση σας ή την υπηρεσία σας και που δεν περιλαμβάνονται στις δύο προηγούμενες περιπτώσεις:

..... 19...
(Ημερομηνία)
Ο υπάλληλος

(υπογραφή)

Α/Α	ΠΡΟΣΟΝΤΑ -ΚΡΙΤΕΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ					ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΗΡ. ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ
1	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ (Εκτιμάται η γνώση της εργασίας που ο υπάλληλος έχει ή αποκτά από τη γενική μόρφωση, ειδική εκπαίδευση ή ενταξήση και την εμπειρία του. Η κατοχή δηλαδή των γνώσεων, επιστημονικών τεχνικών ή εμπειρικών που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του).	Ασυνήθιστα ενημερωμένος σε όλα τα θέματα της εργασίας του. (Απόλυτα ικανός να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε θέμα της αρμοδιότητάς του).	Πολύ καλά ενημερωμένος. (Δεν χρειάζεται βοήθεια στον χειρισμό των θεμάτων ή στην εργασία του γενικά).	Ικανοποιητικά ενημερωμένος. (Χρειάζεται ελάχιστη βοήθεια).	Χρειάζεται κατά κανόνα βοήθεια.	Εντελώς ανεπαρκής κατάσταση. (Δεν αντιλαμβάνεται στοιχειώδη θέματα της εργασίας του).	
	ΒΑΘΜΟΙ	(α)	(β)	(γ)	(δ)	(ε)	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
2	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ (Εκτιμάται ο ζήλος ή προθυμία, η ψυχική σύνδεση του υπαλλήλου με την εργασία του).	Ασυνήθιστο ενδιαφέρον. (Τον διακρίνει ανεξάντλητη προθυμία και τάση για συνεχή προσφορά εργασίας. Υπερβαίνει κάθε προσδοκία).	Μεγάλο ενδιαφέρον. (Δε χρειάζεται παρακίνηση).	Ικανοποιητικό ενδιαφέρον. (Περισσότερα από μόνο χρειάζεται παρακίνηση).	Χρειάζεται κατά κανόνα παρακίνηση.	Απρόθυμος Οκνηρός.	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
3	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (Εκτιμάται η ακρίβεια, ορθότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της εργασίας του υπαλλήλου).	Εργασία απόλυτα ακριβής ποσοτικά άψογη χωρίς λάθη. (Ανεπρόβλεπτα αξιόπιστη και αποτελεσματική).	Πολύ ακριβής. Πολύ καλή ποιότητα εργασίας. (Αποτελεσματικός - Ανάγκη διορθώσεων εντελώς περιστασιακά).	Χρειάζεται διορθώσεις ή βοήθεια στα δύσκολα θέματα ή εργασίες.	Χρειάζεται κατά κανόνα διορθώσεις.	Πολλά και συχνά λάθη.	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
4	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (Εκτιμάται η ποσότητα και η ταχύτητα εργασίας σε σχέση με την επίτευξη στόχων και το κόστος εργασίας όπου μπορεί να υπολογιστεί).	Ασυνήθιστα αποδοτικός. (Ταχύτατος, ορθολογική χρησιμοποίηση μέσων - μεγάλη παραγωγή).	Πολύ αποδοτικός.	Ικανοποιητική ποσότητα εργασίας.	Μάλλον αργός.	Εντελώς ανεπαρκής απόδοση.	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						

3248

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

Α/Α	ΠΡΟΣΟΝΤΑ -ΚΡΙΤΕΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ					ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΗΡ. ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ
5	<p>ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ (Εκτιμάται η τάση και ικανότητα να προνοεί να συνεισφέρει να αναπτύσσει και φέρει σε πέρας νέες ιδέες ή μεθόδους. Ιδιαίτερα λαμβάνονται υπόψη προτάσεις για απλούστευση ή βελτίωση διαδικασιών και εφαρμογή νέας τεχνολογίας καθώς και εκτιμήσεις για την αποτελεσματικότητα νέων μεθόδων ή ρυθμίσεων που εφαρμόζονται στη διοίκηση καθώς επίσης και η προθυμία του υπαλλήλου να αναλαμβάνει ευθύνες. Η εκδήλωση ευθυνοφορίας αποτελεί σοβαρό αρνητικό στοιχείο.</p>	<p>Ασυνήθιστη πρωτοβουλία. (Ιδιαίτερα δημιουργική φαντασία. Ιδιαίτερη ικανότητα εισήγησης νέων ρυθμίσεων, εφαρμογών νέας τεχνολογίας, μέτρων απλούστευσης ή βελτίωσης διαδικασιών καθώς και ανάληψης ευθυνών).</p>	<p>Δείχνει μεγάλη πρωτοβουλία.</p>	<p>Ικανοποιητική πρωτοβουλία. (Στο συννηθισμένο μέτρο).</p>	<p>Μικρή πρωτοβουλία. (Κάτω από το συννηθισμένο μέτρο).</p>	<p>Καμία ή σχεδόν καμία πρωτοβουλία. (Αποφεύγει σταθερά την ανάληψη ευθυνών).</p>	
	ΒΑΘΜΟΙ	(α)	(β)	(γ)	(δ)	(ε)	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
6	<p>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ. (Εκτιμάται η ικανότητα να ασκήσει διοίκηση δηλαδή να κατευθύνει οργανώσεις, συντονίζει και να ελέγχει την εργασία του και να κρίνει αντικειμενικά τους υφισταμένους του εφόσον προτάσσεται οργανικής μονάδας).</p>	<p>Ασυνήθιστα ικανός. (Οργανώνει, κατευθύνει και ελέγχει απόλυτα την εργασία του και γενικότερα τον τομέα της ευθύνης του. Ιδιαίτερες ικανότητες στην οργάνωση ή εκτέλεση νέων εργασιών, προγραμμάτων κ.λπ.).</p>	<p>Πολύ ικανός. (Αντεπεξέρχεται με άνεση).</p>	<p>Επαρκής. (Η υπηρεσία μπορεί να του έχει εμπιστοσύνη).</p>	<p>Χρειάζεται εποπτεία. (Υποδείξεις, βοήθεια παρακολούθηση).</p>	<p>Ανεπαρκής. (Η υπηρεσία δεν μπορεί να του εμπιστευθεί την διοίκηση ή διεύθυνση οργανικής μονάδας, συνεργείου κ.λπ.).</p>	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
7	<p>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ - ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑ. (Εκτιμάται η τάση και προθυμία του υπαλλήλου να συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του, χωρίς αυταρχικότητα, να συμμετέχει σε συλλογικές εργασίες και δραστηριότητες και να συμβάλει ουσιαστικά σ' αυτές).</p>	<p>Επιθυμεί και επιδιώκει τη συνεργασία και τη συμμετοχική εργασία. Απόλυτα συνεργάσιμος.</p>	<p>Πολύ καλή συνεργασία και συμμετοχικότητα.</p>	<p>Ικανοποιητική συνεργασία και συμμετοχικότητα. (Δεν δημιουργεί προβλήματα).</p>	<p>Δημιουργεί ορισμένα προβλήματα.</p>	<p>Δύσκολα ή καθόλου συνεργάσιμος. Εντελώς ανεπαρκής συμβολή σε συλλογικές εργασίες.</p>	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
8	<p>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣ ΠΟΛΙΤΕΣ. (Εκτιμάται η προθυμία εξυπηρέτησης των πολιτών και γενικώς των συναλλασσομένων με την υπηρεσία του υπαλλήλου, η ευγένεια, η κατανόηση, η υπομονή και ψυχραιμία).</p>	<p>Αφογή συμπεριφοράς. (Απερίοριστη προθυμία εξυπηρέτησης και υπομονή. Η ευγένεια αποτελεί σταθερό γνώρισμα του χαρακτήρα του. Δεν χάνει ποτέ την ψυχραιμία του).</p>	<p>Πολύ καλή συμπεριφορά. (Δεν δημιουργεί κανένα πρόβλημα).</p>	<p>Ικανοποιητική συμπεριφορά. (Προθυμία συννηθισμένη).</p>	<p>Δημιουργεί ορισμένα προβλήματα.</p>	<p>Κακή συμπεριφορά.</p>	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

3249

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ: (Μεταφέρονται από τις σελίδες 2 και 3 οι βαθμοί που δόθηκαν στον υπάλληλο).

Α/Α	ΠΡΟΣΩΝΤΑ	ΒΑΘΜΟΙ		ΥΠΗΡ. ΣΥΜΒ.*		ΣΥΝΟΛΟ**				
		Α' ΠΡΟΪΣΤ.	Β' ΠΡΟΪΣΤ.	Α	Β	α	β	γ	δ	ε
1	ΕΠΑΓΓΕΛΜ. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ									
2	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ									
3	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ									
4	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ									
5	ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ									
6	ΔΙΟΙΚΗΤ. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ									
7	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ - ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑ									
8	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣ ΠΟΛΙΤΕΣ									

Ημερομηνία συνεντεύξεων και υπογραφές

Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ (Βεβαιώσεις των κλήσεων για συνέντευξη).

(πρώτη υπογραφή) (δεύτερη υπογραφή)

ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (Α')

(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος θέσης και βαθμός) (ημερομηνία) (υπογραφή)

ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (Β')

ΠΡΟΕΔΡΟΣ
ΥΠ. ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

ΑΡΜΟΔΙΟΣ***
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

Παραλήφθηκε από την υπηρεσία προσωπικού και πρωτοκολλήθηκε με αριθμό και ημερομηνία

Ο αρμόδιος (υπογραφή) (Όνοματεπώνυμο) (Βαθμός και τίτλος θέσης)

- * Θέτει βαθμό στην Α ή Β στήλη ανάλογα με το αν διορθώνει τη βαθμολογία του Α' ή Β' προϊστάμενου αντίστοιχα.
- ** Συμπληρώνεται από την υπηρεσία. Κάτω από κάθε βαθμό και απέναντι από κάθε ουσιαστικό προσόν τίθεται ο αριθμός που δηλώνει πόσες φορές (μία ή δύο) έχει δοθεί ο βαθμός αυτός σε κάθε προσόν. Π.χ. Αν στο ουσιαστικό προσόν επαγγελματική κατάρτιση ο Α' προϊστάμενος έχει δώσει το βαθμό β' και ο Β' προϊστάμενος το βαθμό γ', τότε κάτω από τους βαθμούς β' και γ' και απέναντι από το προσόν αυτό θα γραφεί ο αριθμός 1. Αν και οι δύο προϊστάμενοι έχουν δώσει το βαθμό β' τότε κάτω από το βαθμό β' θα γραφεί ο αριθμός 2. Αν ο Α' προϊστάμενος έχει δώσει το βαθμό β', ο Β' προϊστάμενος το βαθμό ε' και το υπηρεσιακό συμβούλιο το βαθμό γ', τότε τίθεται κάτω από το βαθμό β' ο αριθμός 1 και κάτω από το βαθμό γ' ο αριθμός 1, γιατί στην περίπτωση αυτή ο βαθμός του υπηρεσιακού συμβουλίου υποκαθιστά το βαθμό ε' του Β' προϊστάμενου. Αν οι προϊστάμενοι έχουν δώσει βαθμό κατώτερο του α' και το υπηρεσιακό συμβούλιο δώσει το βαθμό α' τότε κάτω από το βαθμό α' τίθεται ο αριθμός 2, γιατί στην περίπτωση αυτή ο βαθμός του υπηρεσιακού συμβουλίου υποκαθιστά το βαθμό και του Α' και του Β' προϊστάμενου.
- *** Αυτός που συμπληρώνει τον πίνακα με την ένδειξη ΣΥΝΟΛΟ.

3250

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Προσαρτάται στο έντυπο αξιολόγησης Α'

Η ειλικρινής συμπλήρωση του εντύπου αυτού είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για την καλύτερη αξιοποίησή σας όσο και για την καλύτερη απόδοση της υπηρεσίας.

ΕΙΔΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
(συμπληρώνεται από τον υπάλληλο)

A. Θεωρείτε ότι τα καθήκοντα και οι ευθύνες που έχετε αναλάβει σας επέτρεψαν να αξιοποιήσετε πλήρως τις γνώσεις και τις ικανότητες που πιστεύετε ότι έχετε;

Σχολιάστε:

B. Εάν όχι, ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας, οι παράγοντες που εμπόδισαν την πληρέστερη αξιοποίησή σας;
α. Δεν σας ανατέθηκαν καθήκοντα ανάλογα με τις γνώσεις, την εμπειρία και τις ικανότητές σας;

β. Είχατε υπερβολικό φόρτο εργασίας, σε σημείο που να εμποδίζει μια περισσότερο δημιουργική εργασία;

γ. Οι γνώσεις και η εμπειρία σας δεν ήταν δυνατόν να αξιοποιηθούν μέσα στον κύκλο των αρμοδιοτήτων της συγκεκριμένης μονάδας που υπηρετήσατε;

δ. Έχετε ανάγκη από εκπαίδευση ή ειδική επιμόρφωση;

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

1252

ε. Είχατε προβλήματα συνεργασίας με τους προϊσταμένους σας;
Σας βοήθησαν να αξιοποιηθούν οι ικανότητές σας καλύτερα;

στ. Μήπως άλλοι αντικειμενικοί παράγοντες (π.χ. πολυπλοκότητα διαδικασιών,
επικάλυψη αρμοδιοτήτων στο χώρο εργασίας σας κ.λπ.) δεν σας επέτρεψαν να έχετε μεγαλύτερη απόδοση;

Γ. Θεωρείτε ότι κάποια από τις δραστηριότητές σας υπήρξε ιδιαίτερα
σημαντική και γιατί;

Δ. Έχετε να κάνετε συγκεκριμένες προτάσεις που θα βοηθήσουν στην πληρέστερη αξιοποίησή σας στο μέλλον και ενδεχόμενα στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της υπηρεσίας σας;

..... 19....
(Ημερομηνία)
Ο Υπάλληλος

(Υπογραφή - Ονοματεπώνυμο)

3254

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
Αριθ. Εμπ. Πρωτ.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Β'
(Κλάδος ΣΕ)

Με την έκθεση αξιολογείται η επαγγελματική αξία του υπαλλήλου και όχι η προσωπικότητά του σαν άτομο.

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Χρονική περίοδος

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ (Δηλώνονται από τον υπάλληλο στον οποίο αφορά η έκθεση):

.....
(Επώνυμο, με κεφαλαία)

.....
(Όνομα)

.....
(Πατρώνυμο)

.....
(Κλάδος)

.....
(Βαθμός)

.....
(Τίτλος θέσης)

2. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ που έχει ασκήσει:

..... 19.....

(Ημερομηνία)
Ο υπάλληλος

(υπογραφή)

Α/Α	ΠΡΟΣΩΝΤΑ -ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ*				ΥΠΗΡ. ΣΥΜ.					
		Α	Β	Γ	Δ	Α	Β	Γ	Δ						
1	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ (Εκτιμάται ο ζήλος η προθυμία και η ψυχική σύνδεση του υπαλλήλου με την εργασία του).	Ασυνήθιστο ενδια- φέρον. (Τον διακρίνει ανεξάντηλη προ- θυμία και τάση για συνεχή προσφορά εργασίας. Υπερ- βαίνει κάθε προσδοκία).	Μεγάλο ενδιαφέ- ρον. (Δεν χρειάζεται παρακίνηση).	Συνηθισμένο εν- διαφέρον.	Απρόθυμος -Οκνηρός.	2	ΠΡΟΣΩΝΤΑ	Α	Β	Α	Β				
						1	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ								
						2	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ								
						3	ΑΠΟΔΟΣΗ								
ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ***															
						ΒΑΘΜΟΙ									
						Α/Α	ΠΡΟΣΩΝΤΑ	Α	Β	Γ	Δ				
						ΥΠΗΡΕΣ.									
						1 ΕΝΔΙΑΦΕΡ.									
						2 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ									
						3 ΑΠΟΔΟΣΗ									
2	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (Εκτιμάται η προθυ- μία του υπαλλήλου να συνεργάζεται αρ- μονικά με συναδέλ- φους, καθώς και η προθυμία εξυπηρέ- τησης των πολιτών).	Αφογή συμπερι- φορά. (Απεριόριστη προ- θυμία εξυπηρέτη- σης και συνεργα- σίας. Η ευγένεια αποτελεί σταθερό γνώρισμα του χα- ρακτήρα του. Υπο- μονή ανεξάντητη. Δεν χάνει ποτέ την ψυχραιμία του).	Πολύ καλή συμ- περιφορά. (Δεν δημιουργεί προβλήματα).	Ικανοποιητική συμπεριφορά. (Προθυμία συνη- θισμένη. Σχέσεις καλές. Συνεργά- σιμος. Δεν δημιουργεί σοβαρά προβλή- ματα).	Κακή συμπεριφορά.										
3	ΑΠΟΔΟΣΗ (Εκτιμάται τόσο η ποιότητα όσο και η ποσότητα της εργα- σίας).	Πλήρως ικανο- ποιητική. (Ταχύτατος. Ερ- γασία απόλυτα ακριβής και αξιό- πιστη).	Πολύ καλή. (Ταχύς στην ερ- γασία του. Πολύ καλή ποιότητα εργασίας).	Συνηθισμένη	Χαμηλή. (Κάτω από το συνηθισμένο μέ- τρο).										
ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (Α') _____															
(Όνοματεπώνυμο) (Βαθμός) (Ημερομηνία) (υπογραφή)															
ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (Β') _____															
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΥΠ. ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ: _____															
ΑΡΜΟΔΙΟΣ**** _____															
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ _____															
Παραλήφθηκε από την υπηρεσία προσωπικού και πρωτοκολλήθηκε με αριθμό και ημερομηνία															
Ο αρμόδιος _____ (υπογραφή) _____ (Όνοματεπώνυμο) _____ (Βαθμός και τίτλος θέσης)															
* Μεταφέρονται οι βαθμοί που δόθηκαν παραπλεύρως.															
** Θέτει το βαθμό στην Α' ή Β' στήλη ανάλογα με το αν διορθώνει τη βαθμολογία του Α' ή Β' προϊστάμενου αντίστοιχα.															
*** Συμπληρώνεται από την υπηρεσία. Κάτω από κάθε βαθμό και απέναντι από κάθε ουσιαστικό προσόν τίθεται ο αριθμός που δηλώνει πόσες φορές (1 ή 2) έχει δοθεί ο βαθμός αυτός σε κάθε προσόν. Π.χ. Αν στο ουσιαστικό προσόν συμπεριφορά ο Α' προϊστάμενος δώσει το βαθμό β' και ο Β' προϊστάμενος το βαθμό γ', τότε κάτω από τους βαθμούς β' και γ' και απέναντι από το προσόν αυτό θα γραφεί ο αριθμός 1. Αν και οι δύο προϊστάμενοι έχουν δώσει το βαθμό β', τότε κάτω από το βαθμό αυτό θα γραφεί ο αριθμός 2. Αν ο Α' προϊστάμενος έχει δώσει π.χ. το βαθμό β', ο Β' προϊστάμενος το βαθμό δ' και το υπηρεσιακό συμβούλιο δώσει το βαθμό γ', τότε τίθεται κάτω από το βαθμό β' ο αριθμός 1 και κάτω από το βαθμό γ' ο αριθμός 1, γιατί στην περίπτωση αυτή ο βαθμός του υπηρεσιακού συμβουλίου υποκαθιστά το βαθμό δ' του Β' προϊστάμενου. Αν οι προϊστάμενοι έχουν δώσει βαθμό κατώτερο π.χ. του α' και το υπηρεσιακό συμβούλιο δώσει το βαθμό α', τότε κάτω από το βαθμό α' τίθεται ο αριθμός 2, γιατί στην περίπτωση αυτή ο βαθμός του υπηρεσιακού συμβουλίου υποκαθιστά το βαθμό και του Α' και του Β' προϊστάμενου.															
**** Αυτός που συμπληρώνει τον πίνακα με την ένδειξη ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ.															

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
 Αριθ. Εμπ. Πρωτ.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Γ'
 (Προϊσταμένου Διεύθυνσης,
 αυτοτελών τμημάτων και
 γραφείων)

Με την έκθεση αξιολογείται η επαγγελματική
 αξία του υπαλλήλου ως προϊσταμένου και όχι η
 προσωπικότητά του σαν άτομο.

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Χρονική περίοδος

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ (Δηλώνονται από τον υπάλληλο τον οποίο αφορά η έκθεση).

(Επώνυμο με κεφαλαία) (Όνομα) (Πατρώνυμο) (Κλάδος) (Βαθμός)

(Τίτλος θέσης)

2.* ΑΠΟΣΤΟΛΗ - ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ.

α) Περιγράψτε την κύρια αποστολή, της υπηρεσιακής μονάδας και τις εργασίες που εκτελούνται σε σταθερή βάση.

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

3254γ

3. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- α) Είστε ικανοποιημένος και σε ποιο βαθμό από την απόδοση της οργανικής μονάδας που προτάσαθε; Αιτιολογείστε την άποψή σας αναφέροντας τα στοιχεία που κρίνετε αναγκαία για την τεκμηρίωσή της (ποσοτικά, ποιοτικά, κόστους, χρόνου, συγκριτικά κ.λπ.).
- β) Αναφέρατε μέτρα ή ενέργειές σας (α) για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της οργανικής μονάδας που προτάσαθε, (β) για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους χρήστες της υπηρεσίας σας (γ) για την καλύτερη αξιοποίηση και απόδοση του προσωπικού της μονάδας σας.
- γ) Αναφέρατε άλλα καθήκοντα που σας ανατέθηκαν πέρα από αυτά που αποτελούν συνάρτηση της θέσης σας ή δραστηριότητες που με δική σας πρωτοβουλία αναπτύξατε (εργασίες, μελέτες, εισηγήσεις, συμμετοχή σε συλλογικά όργανα, ομάδες εργασίας, κ.λπ.).

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

δ) Αναφέρατε στόχους, προτεραιότητες μέτρα που είχαν προγραμματιστεί.
Αναφέρατε ποια από τα παραπάνω επιτεύχθηκαν. Αιτιολογήσατε τυχόν αποκλίσεις.

ε) Περιγράψτε το πρόγραμμα δράσης της οργανικής μονάδας στην οποία προΐστασθε για το επόμενο έτος.
(Στο σχετικό προγραμματισμό λαμβάνεται υπόψη ο γενικότερος προγραμματισμός του Υπουργείου, αυτοτελούς υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ., καθώς και ειδικότεροι στόχοι, που έχουν σχέση με την αποστολή της μονάδας που προΐστασθε).

* (Τα στοιχεία 1 έως 3 συμπληρώνονται
από τον υπάλληλο)

..... 19....
(ημερομηνία)
Ο Υπάλληλος

(υπογραφή)

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

3254ε

4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΠΟΛΥ ΚΑΛΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΚΑΛΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ	
Μεγάλες ικανότητες στην οργάνωση προγραμματισμό, κατεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο της εργασίας, στην αξιοποίηση του προσωπικού και των μέσων, στην ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλίας. Πολύ ικανός να εισηγείται νέα μέτρα εφαρμογής τεχνολογίας, μέτρα βελτίωσης διαδικασιών, σχέσεων με τους πολίτες.	Ικανοποιητική οργάνωση κατεύθυνση συντονισμός και έλεγχος εργασίας, αξιοποίηση προσωπικού και μέσων, ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλίας.	Αδυναμία οργάνωσης, κατεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου της εργασίας. Μη ορθολογική χρησιμοποίηση προσωπικού και μέσων. Ευθυνοφοβία. Έλλειψη πρωτοβουλίας.	
(ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ)			
ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ (Μόνο στην περίπτωση που η απόδοση χαρακτηρίζεται ανεπαρκής):			
Ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ			
Όνοματεπώνυμο	Τίτλος θέσης	Ημερομηνία	Υπογραφή
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΥΠΗΡ. ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ			
Όνοματεπώνυμο	Τίτλος θέσης	Ημερομηνία	Υπογραφή
Παραλήφθηκε από την Υπηρεσία Προσωπικού και πρωτοκαλλήθηκε με αριθμό και ημερομηνία			
Ο αρμόδιος	(υπογραφή)	(Όνοματεπώνυμο)	(Βαθμός και τίτλος θέσης)

ΑΠΟ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Έντυπο Αξιολόγησης Π.Δ 318/1992

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

2965



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Ε Ν Τ Υ Π Ο Α'
(Προϊσταμένων Διευθύνσεων
Τμημάτων και Γραφείων ή
ενδιαμέσου ή αντιστοίχου
επιπέδου οργανικών μονάδων)

Αριθ. Πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική περίοδος

A. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ
(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

..... (Επώνυμο με κεφαλαία) (Όνομα) (Πατρώνυμο)
..... (Κατηγορία & Κλάδος) (Βαθμός) (Τίτλος θέσης)

B. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Περιγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που επέτυχε και εκείνες που του ανατέθηκαν πέρα από τα κύρια καθήκοντά του):

α) Συνοπτική περιγραφή του έργου:

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

β) Μελέτες άρθρα – προτάσεις – βραβεύσεις:

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

2970...

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)**Ζ. * ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ****ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ****ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ****Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:****Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτο- αξιολόγηση (1-10)	2 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ					9 Συμπληρωματική βαθμο- λογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)
				*** Οριστική Βαθμολογία					
				** 3 Α. Αξιο- λογητής (1-10)	4 Επιθεω- ρητής (1-10)	5 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	6 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	7 Επιθεω- ρητής (1-10)	
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ								
2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ								
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ								
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ								
**** 5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ								
								Γενικός μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ

I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)**ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ**
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

A. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ _____
(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός) (ημερομηνία) (υπογραφή)

B. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ _____

* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οποσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.

** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.

*** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.

**** Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 5 δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
 ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.
 ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Ε Ν Τ Υ Π Ο Β'
 (Υπαλλήλων των κατηγοριών
 ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ)

Αριθ. Πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική περίοδος

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

(Επώνυμο με κεφαλαία)	(Όνομα)	(Πατρώνυμο)
(Κατηγορία & Κλάδος)	(Βαθμός)	(Τίτλος θέσης)

Β. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Περιγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που επέτυχε και εκείνες που του ανετέθησαν πέρα από τα κύρια καθήκοντά του):

α) Συνοπτική περιγραφή του έργου:

β) Μελέτες – άρθρα – προτάσεις – βραβεύσεις:

2972

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

γ) Δυσχέρειες και προβλήματα:

(Ημερομηνία)

Υπογραφή
Αξιολογούμενου**Δ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ****1. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ**

1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία)
2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
3. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.).

- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία
(1-10)

Α' Αξιολογητή

Ε. ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ (Συμπληρώνονται από τον Α' αξιολογητή βάσει πραγματικών στοιχείων)
 α. Αξιολογητής:

β. Κρίση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης:
 (Αν οι εξαιρετικές επιδόσεις γίνουν δεκτές από την ειδική επιτροπή τα κριτήρια που κατά την εκτίμηση της επιτροπής συνδέονται με τις εξαιρετικές επιδόσεις βαθμολογούνται με το βαθμό 10 άλλως δεν βαθμολογούνται καθόλου).

Α/Α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμός 10
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
2	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
3	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
ΣΥΝΟΛΟ		

Ημερομηνία :

Υπογραφή Προέδρου:

Όνομ/μο Προέδρου :

ΣΤ. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ
 (προτείνονται από τον Α' Αξιολογητή)

2976

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

Ζ. * ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ****ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ****Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:****Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτο- αξιολόγηση (1-10)	2 Β' Αξιολογητής (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ					9 Συμπληρωματική βαθμολογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)
				*** Οριστική Βαθμολογία				8 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α, Β Αξιολογητή & Επιθεωρητή (1-10)	
				** 3 Α. Αξιολογητής (1-10)	4 Επιθεωρητής (1-10)	5 Α' Αξιολογητής (1-10)	6 Β' Αξιολογητής (1-10)		
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ								
2	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ								
3	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ								
**** 4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ								
								Γενικός μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός)

(ημερομηνία)

(υπογραφή)

Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.

** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.

*** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.

**** Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 4 δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.

2980

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

Ε. ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ (Συμπληρώνονται από τον Α' αξιολογητή βάσει πραγματικών στοιχείων)
 α. Αξιολογητής:

β. Κρίση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης:
 (Αν οι εξαιρετικές επιδόσεις γίνουν δεκτές από την ειδική επιτροπή τα κριτήρια που κατά την εκτίμηση της επιτροπής συνδέονται με τις εξαιρετικές επιδόσεις βαθμολογούνται με το βαθμό 10 άλλως δεν βαθμολογούνται καθόλου).

Α/Α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμός 10
1	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
2	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
3	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
ΣΥΝΟΛΟ		

Ημερομηνία :

Υπογραφή Προέδρου:

Όνομ/μο Προέδρου :

ΣΤ. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ
 (προτείνονται από τον Α' Αξιολογητή)

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

2981

Ζ. * ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτο- αξιολόγηση (1-10)	2 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ				7 Συμπληρωματική βαθμο- λογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)
				*** Οριστική Βαθμολογία				
				** 3 Α. Αξιο- λογητής (1-10)	4 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	5 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	6 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α και Β Αξιολογητή (1-10)	
1	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ							
2	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ							
3	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ							
Γενικός μέσος όρος								ΣΥΝΟΛΟ

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός)

(ημερομηνία)

(υπογραφή)

Β ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.

** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.

*** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.

2982

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΕΝΤΥΠΟ Δ
Για προϊστάμενους
και υπαλλήλους των
κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ
και ΔΕ.

Αριθ. Πρωτ.:

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
Επιθεωρητή

Χρονική Περίοδος:

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(Συμπληρώνεται από τον επιθεωρητή)

..... (Επώνυμο με κεφαλαία) (Όνομα) (Πατρώνυμο)
..... (Κατηγορία & Κλάδος) (Βαθμός) (Τίτλος θέσης)

Β. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ*	ΒΑΘΜΟ- ΛΟΓΙΑ 1-10
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
** 2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	

Γ. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ – ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

α) Παρατηρήσεις:

* Ο επιθεωρητής βαθμολογεί στα κριτήρια που έχει σχηματίσει ασφαλή γνώμη από την επιθεώρηση την οποία διενήργησε.

** Για τους υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ που δεν είναι προϊστάμενοι δεν βαθμολογείται το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Έντυπο Αξιολόγησης Νόμου 4250/2014



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

Αριθ.Πρωτ.:.....

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική Περίοδος.....

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

(Επώνυμο με κεφαλαία)

(Όνομα)

(Πατρώνυμο)

(Κατηγορία & κλάδος)

(Βαθμός)

(Τίτλος θέσης)

Β. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

.....


.....

.....

-193-

ΕΝΤΥΠΟ Α΄

(Προϊσταμένων Διευθύνσεων, Τμημάτων και
Γραφείων ή ενδιάμεσου επιπέδου ή
αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων)

 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΦΟΡΕΑΣ		ΕΝΤΥΠΟ Α' (Προϊσταμένων Διευθύνσεων, Τμημάτων και Γραφείων ή ενδιάμεσου επιπέδου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων)
ΕΝΤΥΠΟ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ Α' Για την περίοδο από/...../.....έως/...../.....		
ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΙΣΗΓΗΤΗ (με κεφαλαία γράμματα)		
Όνομα:	Κατηγορία, Κλάδος & Βαθμός:	
Επώνυμο:	Προϊστάμενος:	
Όνομα πατρός:		
ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (με κεφαλαία γράμματα)		

Όνομα:	Κατηγορία, Κλάδος & Βαθμός:
Επώνυμο:	Τίτλος θέσης:
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
II. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
12. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).	
13. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.	
14. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.)	

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

II. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

15. *Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του.*

5. *Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες.*

6. *Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.*

7. *Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας.*

8. *Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτα περιστατικά).*

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

III. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

9. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.

10. Πρωτοβουλία -Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.

11. Ανάληψη ευθυνών.

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:**IV. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

12. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.

13. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

14. Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων.

15. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

16. Εξοικονόμηση πόρων (όχι μόνο οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κ.λπ.)

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ: ΠΡ. ΒΕΛΗΜΕΩΣ.

ΥΠΟΓΡΑΦΗ
ΕΙΣΗΓΗΤΗ:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ ΒΙΒΛΙΩΝ (ΙΤΥΣΣΕ)



ΕΝΤΥΠΟ Β΄
(Υπαλλήλων των κατηγοριών
ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

Αριθ. Πρωτ.:.....

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ
Χρονική Περίοδος.....

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ
(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

(Επώνυμο με κεφαλαία)

(Όνομα)

(Πατρώνυμο)

(Κατηγορία & Κλάδος)


(Βαθμός)

(Τίτλος θέσης)

Β. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

- 274

 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΦΟΡΕΑΣ		ΕΝΤΥΠΟ Β΄ (Υπαλλήλων των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ)
ΕΝΤΥΠΟ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ Β΄ Για την περίοδο από/...../.....έως/...../.....		
ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΙΣΗΓΗΤΗ (με κεφαλαία γράμματα)		
Όνομα:	Κατηγορία, Κλάδος & Βαθμός:	
Επώνυμο:	Προϊστάμενος:	
Όνομα πατρός:		

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (με κεφαλαία γράμματα)	
Όνομα:	Κατηγορία, Κλάδος & Βαθμός:
Επώνυμο:	Τίτλος θέσης:
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
VI. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
22.	<i>Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).</i>
23.	<i>Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.</i>
24.	<i>Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.)</i>

-216-

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:**ΥΠΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ**

4. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
5. Πρωτοβουλία -Καινοτομίες ,εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία, μελετών ,άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
6. Ανάληψη ευθυνών.

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

ΥΠ. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

7. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.

8. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

ΙΧ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

9. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

10. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του.

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

ΕΙΣΗΓΗΣΗ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ
ΕΙΣΗΓΗΤΗ

- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 6 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Αξιολογούνται οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.

III. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

(1-10)

Αξιολογητή

6. Ποσότητα εργασίας

7. Ποιότητα εργασίας

Αξιολογητής:.....

Αξιολογούμενος:.....

Ζ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (1-10)
1	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
2	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
3	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	

ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ		
***ΟΡΙΣΤΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		4 ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ (10)
**2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ (1-10)	3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
	Γενικός Μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ

Η. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την υπηρεσία)

.....

.....

.....

.....

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ, ΒΑΘΜΟΣ


ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

*Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση ή μετά, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο και εφόσον ο μέσος όρος της έκθεσης αξιολόγησης είναι 6 και κάτω, σύμφωνα με τα οριζόμενα στις διατάξεις του παρόντος διατάγματος.

**Τίθεται ο μέσος όρος βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού

***Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης για τυχόν ενστάσεις.

 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΦΟΡΕΑΣ		ΕΝΤΥΠΟ Γ' (Κατηγορία ΥΕ)
ΕΝΤΥΠΟ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ Γ' Για την περίοδο από/...../.....έως/...../.....		
ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΙΣΗΓΗΤΗ (με κεφαλαία γράμματα)		
Όνομα:	Κατηγορία, Κλάδος & Βαθμός:	
Επώνυμο:	Προϊστάμενος:	
Όνομα πατρός:		
ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (με κεφαλαία γράμματα)		

Όνομα:	Κατηγορία, Κλάδος & Βαθμός:
Επώνυμο:	Τίτλος θέσης:
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
X ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
<ol style="list-style-type: none">1. <i>Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.</i>2. <i>Πρωτοβουλία -Καινοτομίες</i>3. <i>Ανάληψη ευθυνών.</i>	

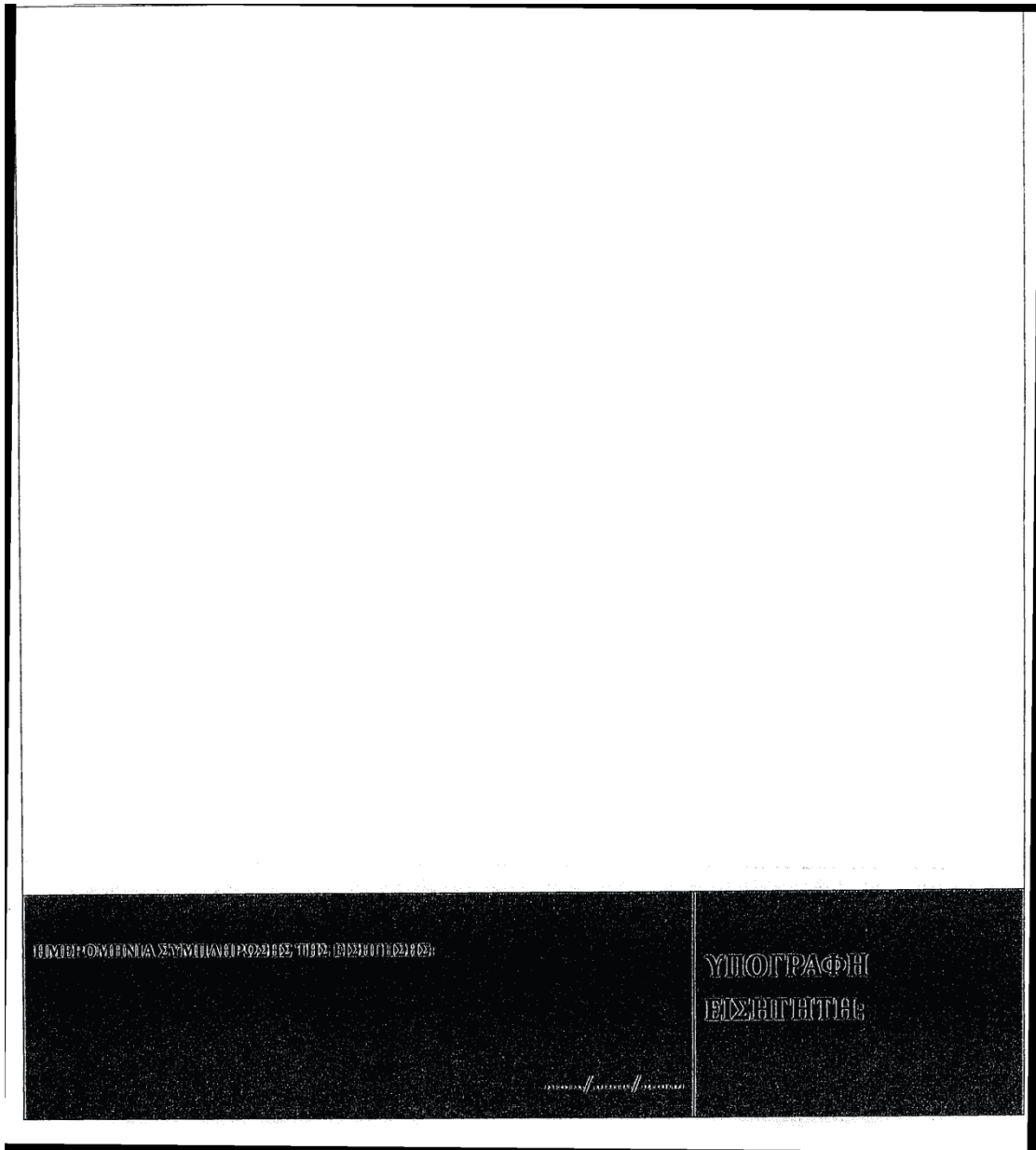
ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

ΧΙ. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

4. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.
5. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

-250-

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:**ΧΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ***6. Ποσότητα εργασίας.**7. Ποιότητα εργασίας*



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Γ"


**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ**

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

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

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΤΜΗΜΑ.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ
Χρονική Περίοδος: (ακριβές χρονικό διάστημα)
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

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

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

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

* 90-100 : Άριστος

75-89 : Πολύ επαρκής

60-74 : Επαρκής

50-59 : Μερικώς επαρκής

- 40-49 : Μέτριος
- 25-39 : Ανεπαρκής
- 0-24 : Ακατάλληλος

Σημείωση:

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



ΕΝΤΥΠΟ Α΄
(Προϊσταμένων οργανικών μονάδων)

Αριθ.πρωτ.:

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

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

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

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

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

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

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

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

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

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

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

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

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

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

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

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

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

Υπογραφές: (Ο Πρόεδρος & τα Μέλη της ΕΕΑ)

(

Ο γραμματέας της ΕΕΑ)

Ημερομηνία:

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ⁱ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά

περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας

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

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

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