

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Αξιολόγηση υπαλλήλων στις υπηρεσίες του Πρωθυπουργού. Μελέτη περίπτωσης: Η
Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θεοδώρα Μωραΐτη

Αθήνα, 2020

Τριμελής Επιτροπή

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (επιβλέπων)

Ευριδίκη Μπέσιλα-Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Θεοδώρα Μωραΐτη, 2020

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

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

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Στην Άννυ, στην Ίριδα, στον Αλέξανδρο και στον Θάνο.
Για τον χρόνο που πέρασε στην Γενική Γραμματεία Συντονισμού και για τα χρόνια που
θα έρθουν...
(26.02.2019-....)

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντά μου, Καθηγητή, κ. Βασίλειο Κέφη, για την άψογη συνεργασία μας και την αμέριστη συμπαράσταση και υπομονή του. Επίσης, ευχαριστίες από καρδιάς οφείλω στους συναδέλφους που με βοήθησαν παντοιοτρόπως για την εκπόνηση της παρούσας: Σταύα Αγγελίδη, Βίκυ Γεωργακοπούλου, Κώστα Γκαντή, Εύη Δραμαλιώτη, Αλεξάνδρα Θεοδοσιάδη, Γιώργο Θεοχάρη, Θάνο Κανελλόπουλο, Ναπολέοντα Καππάτο, Παναγιώτη Μαρκαντωνάτο, Ζωή Ρίμπα, Νανά Φιλοσίδου και Ξένη Χρονοπούλου.

Περίληψη

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμη λειτουργία στην ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης, στα δε σύγχρονα δυτικά κράτη έχει ενταχθεί ως αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα, στο πλαίσιο του έντονου ανταγωνισμού που παρατηρείται πια σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στην Ελλάδα, το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, ο Ν. 4369/2016, προβλέπει ένα σύστημα αξιολόγησης για τον Δημόσιο Τομέα, με στόχο την βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας, το οποίο αποτυπώνεται σε μια σειρά εντύπων δελτίων αξιολόγησης. Δεν έχει υπάρξει μέχρι σήμερα καμία πρόβλεψη για την αξιολόγηση των επιτελικών στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, όπως είναι τα στελέχη των υπηρεσιών που υποβοηθούν το έργο της Κυβέρνησης και υπάγονται απευθείας στον Πρωθυπουργό, εντός των οποίων η Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών (ΓΓΣΟΑΠ).

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να προτείνει ένα σύστημα αξιολόγησης για τα στελέχη της ΓΓΣΟΑΠ, το οποίο θα αποτυπώνεται σε έντυπα που θα έχουν δομή και περιεχόμενο προσαρμοσμένα στην φύση και στην λειτουργία της εν λόγω υπηρεσίας. Για τον σκοπό αυτό, με την χρήση πρωτογενών και δευτερογενών πηγών έρευνας και μελέτης περίπτωσης, η επιχειρηματολογία παρουσιάζεται σε πέντε κεφάλαια: 1) Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της αξιολόγησης ως λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης, 2) η αξιολόγηση στον Δημόσιο Τομέα και οι διαφορές που έχει από αυτήν στον ιδιωτικό με συνοπτική παρουσίαση σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης σε διεθνές επίπεδο και των συστημάτων αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα από τις αρχές του ελληνικού κράτους μέχρι σήμερα, 3) η Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών, 4) το σύστημα αξιολόγησης που προτείνεται για τα στελέχη της ΓΓΣΟΑΠ αποτυπωμένο σε τέσσερα έντυπα με δομή και περιεχόμενο αρμόζοντα στην φύση και λειτουργία της εν λόγω υπηρεσίας, ήτοι: ένα έντυπο αξιολόγησης Προϊσταμένων Τομέων, ένα έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων ΠΕ και ΤΕ των Τομέων, ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης Προϊσταμένων Τομέων από τους υφισταμένους τους και ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης Προϊσταμένων των Τομέων από τους συνεργαζόμενους υπαλλήλους των υπουργείων και 5) τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα εργασία και προτάσεις περαιτέρω μελέτης.

Η έρευνα επιβεβαιώνει την βασική διαπίστωση της εργασίας ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων, όπως αποτυπώνεται στα επίσημα έντυπα αξιολόγησης του Υπουργείου Εσωτερικών δεν εξυπηρετεί τον στόχο του, όσον αφορά τις επιτελικές υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα και ειδικότερα την Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών (ΓΓΣΟΑΠ).

Λέξεις-κλειδιά: αξιολόγηση εργαζομένων, αξιολόγηση Προϊσταμένων, επιτελικά στελέχη, Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών (ΓΓΣΟΑΠ), έντυπα αξιολόγησης, αξιολόγηση 360 μοιρών

Employee appraisal in the public services reporting directly to the Prime Minister. Case study: The General Secretariat for the Coordination of Economic and Development Policies.

Theodora Moraiti

Abstract

Employee appraisal is critical to the growth of a company's staff and has become an integral part of human resources management in the Public Sector of the modern western states, due to the increasingly intense competition worldwide.

In Greece, the current legislative framework, Law n. 4369/2016, provides for an evaluation system for the Public Sector, which aims at improving the individual performance of each employee and the overall performance of the public service and is reflected in a series of relevant evaluation forms. There has never been any provision for public administration executives assessment, such as the executives in the public services, which assist the Government's work and report directly to the Prime Minister, within which the General Secretariat for the Coordination of Economic and Development Policies (GSAP).

The purpose of this paper is to propose an evaluation system for the executives of the GSAP, which will be reflected in evaluation forms, the structure and content of which will be adapted to the nature and operation of this service. By using primary and secondary sources of research and making a case study, as well, the argumentation is presented into five chapters: 1) a theoretical approach to the concept of evaluation as a function of a business's HRM, 2) the Employee Assessment in the Public Sector and the differences it has from that in the private one with a brief presentation of modern evaluation systems at international level and the evaluation systems implemented in Greece since the early days of the Greek state to date, 3) The General Secretariat for the Coordination of Economic and Development Policies (GSAP), 4) the evaluation system proposed for the executives of the GSAP reflected in four evaluation forms, the structure and content of which is appropriate to the nature and function of the service concerned, namely: a senior manager evaluation form, an employee evaluation form, a senior manager assessment questionnaire from their subordinates, and a senior manager assessment questionnaire from the ministry officials, with whom they collaborate and 5) conclusions reached from the present study and suggestions for further research.

The research confirms the argument of the study that the current employee appraisal system, as reflected in the official evaluation forms of the Ministry of Interior, does not serve its purpose with regard to the executive services of the Public Sector and, in particular, the General Secretariat for the Coordination of Economic and Development Policies.

Keywords: employee appraisal, senior manager appraisal, executives, General Secretariat for the Coordination of Economic and Development Policies (GSAP), evaluation forms, 360-degree Assessment

Περιεχόμενα

Πίνακας εικονογράφησης	9
Πίνακας συντομογραφιών.....	9
Εισαγωγή	11
I. Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της αξιολόγησης	13
1. Η αξιολόγηση στον κύκλο της ΔΑΔ	13
2. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	15
3. Σκοπός και πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων	15
4. Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	18
5. Σφάλματα κατά την διαδικασία αξιολόγησης.....	19
6. Ο καθορισμός των παραμέτρων της αξιολόγησης.....	20
7. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	21
1. Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.	21
2. Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.	22
Α. Συγκριτικές μέθοδοι.	22
Β. Αξιολόγηση με βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης (Performance Standards).	23
3. Η Αξιολόγηση των «360 μοιρών» (ή κυκλική επαναπληροφόρηση).....	24
II. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα	26
1. Γενικά.....	26
2. Η διεθνής εμπειρία	29
3. Συστήματα αξιολόγησης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.....	35
III. Η φύση και ο ρόλος της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών.....	41
1. Γενικά.....	41
2. Κέντρο Διακυβέρνησης- Συντονισμός του κυβερνητικού έργου	42
3. Η ίδρυση της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού	43
4. Το Νέο Νομοθετικό πλαίσιο του Ν. 4622/2019.....	48
IV. Το προτεινόμενο σύστημα αξιολόγησης στην ΓΓΣΟΑΠ - Τα Δελτία Αξιολόγησης	53
1) Έντυπο αξιολόγησης Προϊσταμένων Τομέων.	56
2) Έντυπο αξιολόγησης Προϊσταμένων Τομέων από τους υφισταμένους τους	61

3) Έντυπο για αξιολόγηση Προϊσταμένων Τομέων από συνεργαζόμενους υπαλλήλους υπουργείων.	63
4) Έντυπο για αξιολόγηση υπαλλήλων Τομέων κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ	64
V. Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	69
Πηγές-Βιβλιογραφία	74
Παράρτημα.....	78

Πίνακας εικονογράφησης

Εικόνα 1: Διάγραμμα ΔΑΔ, Πηγή: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016)	14
Εικόνα 2: 360-DegreeAssessment, Πηγή: (whatishumanresource), τελευταία πρόσβαση 02.03.2020	26
Εικόνα 3: Ενδεικτική βαθμολογία αξιολογούμενων επιτελικών στελεχών, Πηγή:(Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015)	33
Εικόνα 4: Παράδειγμα βαθμολογίας αξιολογούμενων επιτελικών στελεχών, Πηγή:(Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015)	34

Πίνακας συντομογραφιών

ΒΔ	Βασιλικό Διάταγμα
ΓΓΣΟΑΠ	Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών & Αναπτυξιακών Πολιτικών
ΓΓΣΕΠ	Γενική Γραμματεία Συντονισμού Εσωτερικών Πολιτικών
ΓΓΣ	Γενικός Γραμματέας Συντονισμού
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ν	Νόμος
ΝΔ	Νομοθετικό Διάταγμα
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
ΠΑ	Προεδρικό Διάταγμα
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
GSAP	General Secretariat for the Coordination of Economic and Development Policies
SRSS	Structural Reform Support Service

Υπάρχει κάτι πολύ πιο σπάνιο, πολύ πιο σημαντικό από την ικανότητα. Είναι η ικανότητα να ανακαλύπτεις και να αναγνωρίζεις την ικανότητα.

Robert Half, 1918-2001, Αμερικανός επιχειρηματίας

Δεν πρέπει να κρίνουμε τους ανθρώπους απ' αυτά που δεν ξέρουν, αλλά απ' αυτά που ξέρουν και κυρίως από το πώς τα ξέρουν.

Βωβενάργκ, 1715-1747, Γάλλος γνωμικογράφος

Όπως όλοι οι συγγραφείς, μετρούσε την επιτυχία των συναδέλφων του με βάση αυτά που είχαν κάνει, ενώ ζητούσε να κρίνουν τον ίδιο από τα οράματα και τα σχέδιά του.

Χόρχε Λουίς Μπόρχες, 1899-1986, Αργεντινός συγγραφέας

Κρίνει κανείς τους ανθρώπους καλύτερα από κάτω προς τα πάνω παρά από πάνω προς τα κάτω.

Πωλ Κλωντέλ, 1868-1955, Γάλλος ποιητής

(ερμηνεία: είσαι σε θέση να κρίνεις καλύτερα τους ανωτέρους σου)

Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο του οργανισμού, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της. Οι λειτουργίες της ΔΑΔ διακρίνονται στην Ανάλυση και Περιγραφή των θέσεων εργασίας, στον Προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού, στην Προσέλκυση, στην Επιλογή, στην Αξιολόγηση, στην Εκπαίδευση και την Ανάπτυξη του προσωπικού και τέλος στις Αμοιβές των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμη λειτουργία στην ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης, στα δε σύγχρονα δυτικά κράτη έχει ενταχθεί ως αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα, στο πλαίσιο του έντονου ανταγωνισμού που παρατηρείται πια σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, η αξιολόγηση εφαρμόζεται σχεδόν από τις απαρχές του ελληνικού κράτους έχοντας υποστεί πολλές αλλαγές με πληθώρα νομοθετημάτων. Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, ο Ν. 4369/2016, προβλέπει ένα σύστημα αξιολόγησης για τον Δημόσιο Τομέα, με στόχο την βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας (άρ. 14 Ν. 4369/2016), το οποίο αποτυπώνεται σε μια σειρά εντύπων δελτίων αξιολόγησης. Δεν έχει υπάρξει μέχρι σήμερα καμία πρόβλεψη για την αξιολόγηση των επιτελικών στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, όπως είναι τα στελέχη των υπηρεσιών που υποβοηθούν το έργο της Κυβέρνησης και υπάγονται απευθείας στον Πρωθυπουργό, εντός των οποίων η Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών (ΓΓΣΟΑΠ).

Το ερευνητικό ερώτημα στο οποίο καλείται να απαντήσει η παρούσα εργασία είναι ποια δομή και περιεχόμενο θα μπορούσαν να έχουν τα έντυπα αξιολόγησης των υπαλλήλων της ΓΓΣΟΑΠ, ώστε να συντελούν πραγματικά στην βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της εν λόγω υπηρεσίας. Για την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενείς πηγές νομοθετικών κειμένων και δευτερογενείς πηγές βιβλιογραφίας και ηλεκτρονικών πηγών, όπως ιστοσελίδες και ηλεκτρονικά άρθρα και η μελέτη

περίπτωσης που συνίσταται στον σχεδιασμό εντύπων αξιολόγησης Προϊσταμένων των Τομέων και υπαλλήλων των Τομέων, κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, με περιεχόμενο και δομή αρμόζοντα στην φύση της ΓΓΣΟΑΠ.

Βασική διαπίστωση της παρούσας εργασίας είναι ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων, όπως αποτυπώνεται στα επίσημα έντυπα αξιολόγησης του Υπουργείου Εσωτερικών δεν εξυπηρετεί τον στόχο του, όσον αφορά τις επιτελικές υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα και ειδικότερα την Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών (ΓΓΣΟΑΠ). Για την παρουσίαση και τεκμηρίωση της σχετικής επιχειρηματολογίας, η εργασία οργανώνεται σε πέντε κεφάλαια.

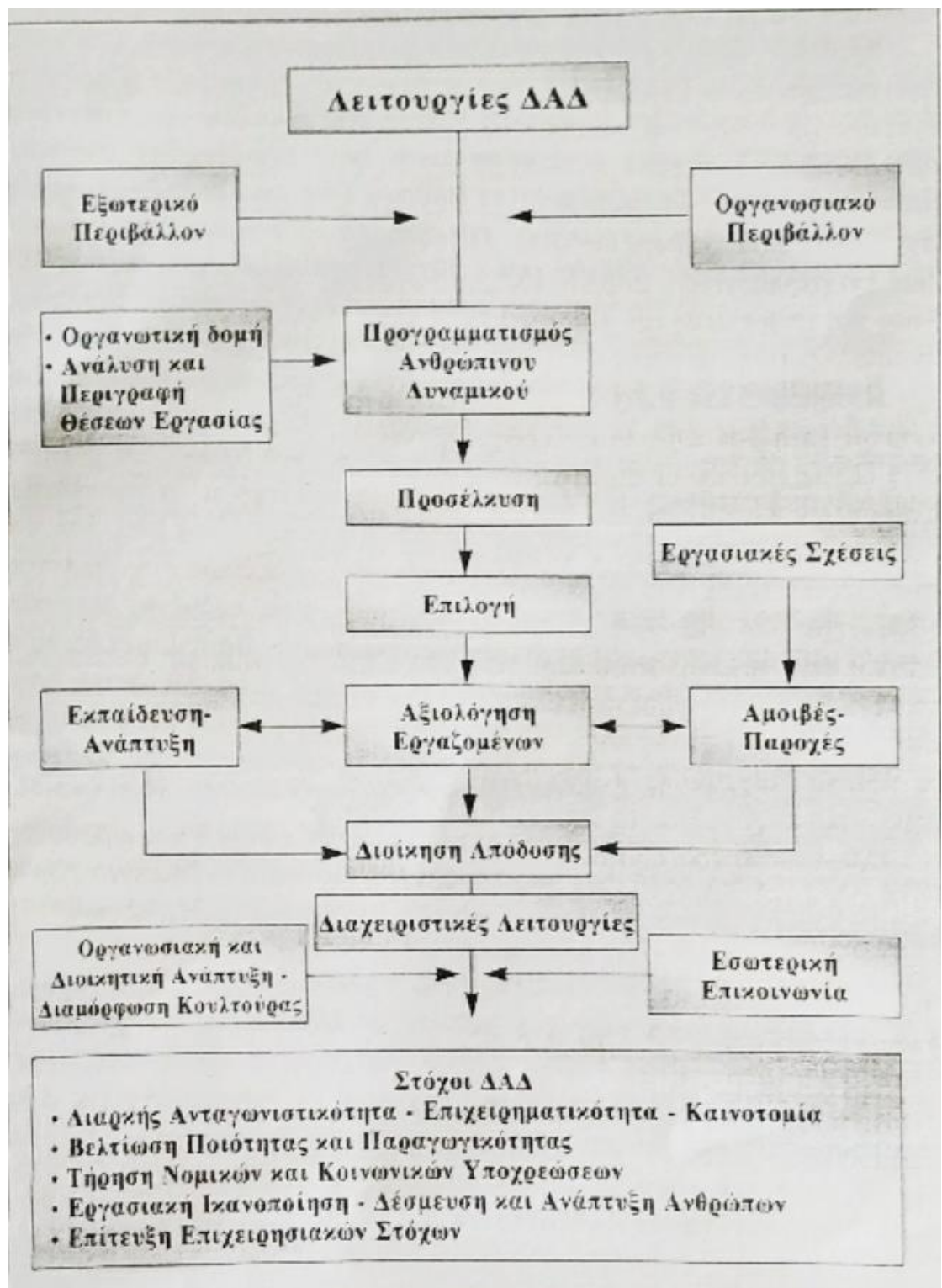
Στο πρώτο κεφάλαιο θα επιχειρηθεί μια θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της αξιολόγησης ως λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην αξιολόγηση στον Δημόσιο Τομέα και τις διαφορές που έχει από αυτήν στον ιδιωτικό με συνοπτική παρουσίαση σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης σε διεθνές επίπεδο και των συστημάτων αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα από τις αρχές του ελληνικού κράτους μέχρι σήμερα. Στο τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών, ώστε να γίνει κατανοητός η φύση και ο ρόλος της ως επιτελικής υπηρεσίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναπτυχθεί το σύστημα αξιολόγησης που προτείνεται για την ΓΓΣΟΑΠ με την αποτύπωσή του σε τέσσερα έντυπα αξιολόγησης με δομή και περιεχόμενο αρμόζοντα στην φύση και λειτουργία της εν λόγω υπηρεσίας, ήτοι: ένα έντυπο αξιολόγησης Προϊσταμένων των Τομέων, ένα έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων των Τομέων, κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης Προϊσταμένων των Τομέων από τους υφισταμένους τους και ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης Προϊσταμένων των Τομέων από τους συνεργαζόμενους με αυτούς υπαλλήλους των υπουργείων. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα εργασία, καθώς και προτάσεις περαιτέρω έρευνας.

I. Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της αξιολόγησης

1. Η αξιολόγηση στον κύκλο της ΔΑΔ

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η ΔΑΔ είναι μια από τις λειτουργίες του Management, της οποίας η σημασία τονίζεται από τον ίδιο τον ορισμό του Management, σύμφωνα με τον οποίο είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων. Γίνεται αντιληπτό από τον ορισμό αυτόν πόσο σημαντικός είναι ο παράγοντας των ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη του στόχου ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η Ανάλυση και Περιγραφή των θέσεων εργασίας, ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, η Προσέλκυση, η Επιλογή, η Αξιολόγηση, η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη του προσωπικού και τέλος οι Αμοιβές των εργαζομένων. Ο τρόπος με τον οποίο οι λειτουργίες αυτές αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική παρουσιάζονται στο διάγραμμα της παρακάτω εικόνας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016):



Εικόνα 1: Διάγραμμα ΔΑΔ, Πηγή: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016)

Σημείο-κλειδί στον κύκλο της ΔΑΔ είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Η αξιολόγηση του εργαζομένου αποτελεί βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management) και εκτός από την αξιολόγηση χρησιμοποιεί ως εργαλεία

το σύστημα αμοιβών, τις προσλήψεις και την εκπαίδευση των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

2. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού έχει λάβει πολλές διαφορετικές διαστάσεις και ερμηνεία.

Με τον όρο «αξιολόγηση απόδοσης» εννοούμε κατά βάση την εκτέλεση ενός συνόλου μη ομοιόμορφων εργασιών, κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες που έχουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν μετά την ολοκλήρωσή τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης, λοιπόν, είναι η διαδικασία εκείνη ή αλλιώς το μέτρο ελέγχου που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Μουζά Λαζαρίδη, 2006).

Για την τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να διαμορφώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη Κουφίδου, 2010).

Η αξιολόγηση εργαζομένου (employee appraisal) είναι η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρει εις πέρας την δουλειά του αποδοτικά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Τέλος, η αξιολόγηση ως διοικητική λειτουργία που σκοπό της έχει την μέτρηση της απόδοσης με βάση προκαθορισμένα κριτήρια, ώστε να βελτιωθούν τα παραγόμενα αποτελέσματα στο μέλλον τόσο για τον οργανισμό ως ολότητα όσο και για τον εργαζόμενο ατομικά, θα μπορούσε να αποδοθεί και υπό την εξής φόρμουλα: Επιθυμητή Απόδοση - Πραγματική Απόδοση = Ανάγκη για δράση (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015).

3. Σκοπός και πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων

Οι σκοποί της μέτρησης απόδοσης των εργαζομένων είναι πολυποίκιλοι με σημαντικότερους την παρακίνηση, την βελτίωση της παραγωγικότητας και την διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού (Jackson&Schuler, 2003). Οι Τερζίδης & Τζωρτζάκης (2004) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου έχει τους παρακάτω σκοπούς :

- Βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης και στην εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή αξιοποιούνται οι δεξιότητές του.

- Βοηθά στην ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζομένους.

- Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.

- Βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να βελτιώνουν τις μεταξύ τους σχέσεις.

- Βοηθά στην ανακάλυψη της αιτίας των προβλημάτων και στην λήψη της σωστής στάσης απέναντι τους.

- Συμβάλλει στην λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.

- Βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.

- Επιτυγχάνεται το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.

- Ενισχύεται το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας, οι σημαντικότεροι στόχοι της αξιολόγησης είναι οι εξής (Dransfield, 2000):

- Ορισμός σαφών κριτηρίων βάσει των οποίων θα μετρηθεί η επίδοση (πχ στοχοθεσία, δείκτες). Πρωτίστως, θα πρέπει να είναι σαφές σε όλους το όραμα και η αποστολή του οργανισμού.

- Ακριβής μέτρηση της επίδοσης του προηγούμενου προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος.

- Καθορισμός των κινήτρων (οικονομικά/βαθμολογικά) προς τους εργαζομένους, με βάση τη διάκρισή τους σε υψηλών και χαμηλών επιδόσεων (high and low performers).

- Καθορισμός των δυνατών και αδύναμων σημείων κάθε εργαζόμενου και προετοιμασία για μελλοντικές καλύτερες επιδόσεις (Drucker, 1954).

Είναι γεγονός πως συχνά εκφράζεται δυσανεμία σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης απόδοσης, όπως πχ τον χρόνο που δαπανάται σε αυτήν, την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και κυρίως την ένταση που

δημιουργεί ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊσταμένους. Ωστόσο, εάν γίνει σωστά, η σημασία της για την επιχείρηση είναι μεγάλη, καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους, ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ίδιων των εργαζομένων. Παίζει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως εάν ληφθούν υπόψη οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Σε γενικές γραμμές οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων κατά τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2016) είναι οι εξής:

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου.
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου.
4. Ανατροφοδότηση-Επαναπληροφόρηση του εργαζομένου (Feedback).
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλευσης και επιλογής.

Στο παραδοσιακό μοντέλο του management, η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο, δηλαδή σκοπός της είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας ή των αποτελεσμάτων των εργαζομένων μέσω του ελέγχου μέσω των αμοιβών ή τιμωριών με βάση την παρελθούσα απόδοση. Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι αυτός του κριτή, ενώ ο ρόλος του αξιολογούμενου υπαλλήλου είναι παθητικός. Η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό, καταγράφοντας μεν τις επιδόσεις τους, αλλά στοχεύοντας στην συνεχή τους βελτίωση μέσω της καθοδήγησης, της ανάπτυξης και της επαναπληροφόρησης. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός και ενεργητικός στην διαδικασία αυτή, αφού συμμετέχει σε όλα τα στάδιά της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Γεγονός είναι πάντως ότι ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης δεν μπορεί να εξυπηρετήσει κάθε επιθυμητό στόχο, οπότε η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να εντοπίσει το ενδιαφέρον της για την επίτευξη των πιο σημαντικών και νευραλγικών στόχων που πιστεύει ότι είναι ρεαλιστικό να πραγματοποιηθούν, πχ αν θέλει να επενδύσει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ή εντοπίζει το ενδιαφέρον της σε πιο διοικητικά ζητήματα, όπως οι αμοιβές του προσωπικού. Πάρα πολλά συστήματα αποτυγχάνουν εξαιτίας του ότι η διοίκηση αναμένει πάρα πολλά χωρίς να προσδιορίζει επαρκώς τι αναμένει από την αξιολόγηση (Mondy, Sphy, & Mondy, 2017).

4. Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφοράς προσωπικού βασίζεται σε μια σειρά βασικών διαδικασιών, που είναι οι ακόλουθες (Μουζά Λαζαρίδη, 2006, Ξηροτύρη Κουφίδου, 2010):

- Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Η ανάλυση αυτή αποβλέπει στην μελέτη των καθηκόντων και των υποχρεώσεων, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων και τον καθορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία. Η ανάλυση έργου μιας συγκεκριμένης θέσης λαμβάνει χώρα κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο καθορισμός της έννοιας «επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου» συνδέει την ενδεικνυόμενη συμπεριφορά με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τα οποία θα πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια και ενδείκνυται να είναι μετρήσιμα με ανάλογες μονάδες. Με άλλα λόγια, καταγράφεται, η συγκεκριμένη εκείνη διαδικασία που οδηγεί στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου, οπότε μπορούμε να φτάσουμε σε σωστή αξιολόγηση.
- Η ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των πεπραγμένων, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας για να αποφευχθούν σφάλματα και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Γενικά, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί δομημένη λειτουργία του τμήματος προσωπικού που, όμως, εκτελείται από άλλα άτομα, γεγονός που εισάγει και συναισθηματική διάσταση στην διαδικασία. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016):

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους,
- Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον),
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους.
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό.
- Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα.

- Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης.

5. Σφάλματα κατά την διαδικασία αξιολόγησης

Τα γενικά σφάλματα που είναι δυνατόν να προκύψουν κατά την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και να επηρεάσουν αρνητικά την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος διακρίνονται σε δύο κατηγορίες (Μουζά Λαζαρίδη, 2006, Ξηροτύρη Κουφίδου, 2010):

1. Τα ασταθή σφάλματα (Variable errors), που αφορούν είτε στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα είτε στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο.

2. Τα σταθερά σφάλματα (Constant error), όταν παρατηρούνται ομοιότητες κατά την αξιολόγηση, που οφείλονται στη συνήθεια που έχει ένας αξιολογητής να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του ίδιου υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό, λαμβάνοντας υπόψη του κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο ή στην περίπτωση που ο αξιολογητής, αξιολογώντας μια ομάδα εργαζομένων, ακολουθεί ομοιόμορφη βαθμολόγηση κατατάσσοντας τους εργαζομένους είτε σε πολύ υψηλά είτε σε πολύ χαμηλά επίπεδα

Οι αξιολογητές κατά την αξιολόγηση μπορεί να προβούν σε σφάλματα είτε συνειδητά είτε ασυνειδητά. Τα πιο συνήθη στα οποία προβαίνουν είναι τα κάτωθι (Μουζά Λαζαρίδη, 2006):

1. Σφάλμα ή επίδραση φωτοστέφανου (halo effect): Ο αξιολογητής αποδίδει βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά, π.χ. επειδή ένας υπάλληλος είναι ευγενικός στους τρόπους με τους πελάτες, ο αξιολογητής επηρεάζεται και έχει στο μυαλό του ότι είναι και αποτελεσματικός στις εργασίες που αναλαμβάνει ή ότι είναι και τυπικός στις ώρες προσέλευσης-αποχώρησης που ενδεχομένως ο υπάλληλος να μην είναι.

2. Σφάλματα κεντρικής τάσης: Ο αξιολογητής έχει την τάση να βαθμολογεί όλους ή τους περισσότερους από τους υφισταμένους γύρω από τον μέσο όρο της βαθμολογικής κλίμακας. Με αυτόν τον τρόπο λίγοι μόνον εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες. Το σφάλμα αυτό συμβαίνει και σε ατομικές περιπτώσεις, όταν ο αξιολογητής βαθμολογεί έναν υπάλληλο ως προς τα διάφορα χαρακτηριστικά και τα αξιολογεί με μια μέση κλίμακα.

3. Σφάλματα επιείκειας και αυστηρότητας: Οι αξιολογητές βαθμολογούν είτε με περισσή επιείκεια, την οποία μάλιστα αναμένουν οι υφιστάμενοι, ειδικά όταν

η αξιολόγηση συνδέεται με αμοιβές είτε με υπερβολική αυστηρότητα. Και στις δύο περιπτώσεις το σφάλμα αποπροσανατολίζει την όλη διαδικασία της αξιολόγησης.

4. Σφάλματα προκατάληψης (biases): Οι αξιολογητές ομαδοποιούν τους εργαζόμενους ανάλογα με κάποιο χαρακτηριστικό ή γνώρισμα τους, που συνήθως αφορούν στην φυλή, στο φύλο, στην θρησκεία, στην εθνικότητα, στις πολιτικές πεποιθήσεις, στην ηλικία και στην απασχόληση, πχ συχνά οι ηλικιωμένοι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται με αρνητική προδιάθεση με το σκεπτικό ότι είναι λιγότερο παραγωγικοί λόγω της ηλικίας τους και μόνον.

5. Σφάλματα που σχετίζονται με την περίοδο αξιολόγησης: Όταν οι αξιολογητές βαθμολογούν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων με βάση μόνον το τελευταίο διάστημα της περιόδου αξιολόγησης και όχι για όλο το διάστημα για το οποίο αξιολογούνται, καθώς συχνά οι αξιολογούμενοι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια προς την εκπνοή της περιόδου αξιολόγησης, ώστε να κερδίσουν τις εντυπώσεις.

Όλα τα ανωτέρω σφάλματα μπορούν να προληφθούν με διάφορους τρόπους, όπως η εκπαίδευση των αξιολογητών, η χρήση κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης, η τήρηση ημερολογίου και η αξιολόγηση από περισσότερους αξιολογητές που γνωρίζουν το αντικείμενο εργασίας.

6. Ο καθορισμός των παραμέτρων της αξιολόγησης

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης περιλαμβάνει: α) τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, β) τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες, δηλαδή ποιος κάνει τι και γ) το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Ουσιαστικός παράγοντας στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί η ταυτότητα του αξιολογητή. Ο βασικός αξιολογητής κάθε εργαζομένου είναι ο άμεσος προϊστάμενός του. Ακόμη και στην αξιολόγηση των «360 μοιρών», τα αποτελέσματα τα λαμβάνει υπόψη ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου και τα συζητά μαζί του. Εκτός του άμεσου προϊσταμένου, στην αξιολόγηση συμμετέχει και ο προϊστάμενος αυτού. Η συμμετοχή του τελευταίου θα πρέπει να έχει το νόημα της εποπτείας της ορθής αξιολόγησης και όχι την ουσιαστική αξιολόγηση του αξιολογούμενου. Τούτο διότι πρώτον κανείς δεν μπορεί να έχει πιο σαφή εικόνα του αξιολογούμενου από τον άμεσο προϊστάμενό του και δεύτερον διότι αυτός έχει την ευθύνη της διοίκησής του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε αυτή βάση του οποίου:

I. Συγκεκριμενοποιεί την φιλοσοφία της αξιολόγησης στην συγκεκριμένη επιχείρηση, δηλαδή τους στόχους και τις βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε).

II. Προσδιορίζονται οι επιδόσεις που αξιολογούνται και τα κριτήρια με τα οποία αυτές αξιολογούνται (τι αξιολογούμε).

III. Προσδιορίζονται οι μέθοδοι αξιολόγησης (πώς αξιολογούμε).

IV. Αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιος αξιολογεί).

7. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να διαλέξουν μεταξύ μιας πληθώρας μεθόδων αξιολόγησης. Ο τύπος του συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται από τον σκοπό που αυτό εξυπηρετεί. Εάν ο βασικός σκοπός είναι η επιλογή ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση και πληρωμή ανάλογα με την αξία, οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης, θεωρούνται καταλληλότερες, ενώ, αντίθετα, εάν στόχος είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η υποβοήθηση αυτών, ώστε να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί, οι συνδυαστικές μέθοδοι που περιλαμβάνουν και την γνώμη των ίδιων των αξιολογουμένων είναι προσφορότερες (Mondy, Sphy, & Mondy, 2017).

Οι περισσότερες μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης μπορούν να διαχωριστούν σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές είναι κλασικές μέθοδοι που στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζόμενους στην παραγωγή και οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Στην πράξη ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι πλήρες πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά (ποσοτικά) όσο και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016):

1. Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης. Εκτιμούν την απόδοση σε αριθμούς και είναι οι κάτωθι πέντε:

- Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής: Αφορούν την μέτρηση αριθμητικών δεικτών παραγωγής μιας βιομηχανίας. Απαιτούν φυσικό μετρήσιμο προϊόν, οπότε δύσκολα εφαρμόζονται στην παραγωγή υπηρεσιών.

- Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες: Χρησιμοποιείται παραδοσιακά για την αξιολόγηση πωλητών, όπου ορίζεται ένα ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων και οποιαδήποτε απόδοση το υπερβαίνει αμείβεται με ένα bonus.

- Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου: Χρησιμοποιούνται στοιχεία από τον φάκελο του αξιολογούμενου όπως αριθμός απουσιών, καθυστερήσεων και επιπλήξεων. Πρέπει να χρησιμοποιείται μόνον σε συνδυασμό με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου για να είναι αξιόπιστη.

- Μετρήσεις αποτελεσματικότητας: Αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμες, όταν, λόγω των σχετικών περιορισμών, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν άλλες μέθοδοι αξιολόγησης.

- Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών: Οι προηγούμενες μέθοδοι είναι σπάνιες για στελέχη, ωστόσο, κάποιες φορές η απόδοση των στελεχών αξιολογείται με αντικειμενικά κριτήρια, μέσω της απόδοσης της ομάδας, της οποίας ηγούνται. Οι μετρήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν μεγέθη, όπως το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη ή το μερίδιο της αγοράς.

2. Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης. Οι υποκειμενικές μέθοδοι έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν όταν δεν παράγεται κάποιο φυσικό και μετρήσιμο προϊόν. Μετρούν τόσο την συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Διακρίνονται σε συγκριτικές μεθόδους και εκτιμήσεις σε σχέση με απόλυτα κριτήρια (standards).

A. Συγκριτικές μέθοδοι. Η σύγκριση της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων στηρίζεται στην γενικότερη ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στον χειρότερο.

Οι βασικές μέθοδοι της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι οι κάτωθι τρεις:

- Κατάταξη (Ranking), η οποία απευθύνεται σε μικρές επιχειρήσεις και κατατάσσει τους υπαλλήλους βάσει βαθμολογίας σε πρώτο, δεύτερο, τρίτο κλπ.

- Κατάταξη σε ζευγάρια, που αφορά κυρίως την αξιολόγηση υφισταμένων και γίνεται σύγκριση αυτών ανά ζεύγη για κάθε χαρακτηριστικό που κρίνεται απαραίτητο. Είναι πιο πολύπλοκη από την απευθείας κατάταξη, αλλά και πιο αξιόπιστη και τεχνικά ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών.

- Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice), βάσει της οποίας ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζομένων σε κάθε μία από τις κατηγορίες απόδοσης. Αυτή η αξιολόγηση συνήθως στηρίζεται σε ολική εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου.

B. Αξιολόγηση με βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης (Performance Standards).

Αποτελούν μία διαφορετική προσέγγιση από την αξιολόγηση βάσει σύγκρισης και δίνουν έμφαση σε απόλυτα πρότυπα απόδοσης, με βάση τα οποία κρίνεται κάθε εργαζόμενος. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια είναι οι ακόλουθες:

- Γραφικές Κλίμακες κατάταξης (graphic rating scale method), μέθοδος, η οποία είναι ευρέως χρησιμοποιούμενη και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Δίνεται έμφαση στα πρότυπα εργασίας και στην ανάλυση της θέσης και λιγότερο σε στοιχεία που αφορούν την αφοσίωση και την δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση.

- Σταθμισμένος Κατάλογος (checklists), που περιλαμβάνει λίστα με όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τα οποία καλείται να αξιολογήσει ο εκτιμητής. Η κύρια διαφορά με την προηγούμενη μέθοδο είναι ότι έχουν καθοριστεί συντελεστές βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό ή διαφορά, τους οποίους δεν γνωρίζει πριν την αξιολόγηση ο εκτιμητής, ο οποίος λειτουργεί σαν «ρεπόρτερ», καθώς δεν συμμετέχει στην διαδικασία κατασκευής του καταλόγου ούτε γνωρίζει την βαρύτητα κάθε πρότασης, η οποία είναι γνωστή μόνο στο τμήμα προσωπικού.

- Κρίσιμα περιστατικά (critical incident method), που αφορά την καταγραφή σε ημερολόγιο των θετικών ή αρνητικών συμπεριφορών, των επιτυχιών και των αποτυχιών στην εκτέλεση της εργασίας σε όλο το διάστημα της αξιολόγησης.

- Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally Anchored Rating Scales-BARS και Behavioural Observation Scales-BOBS), που χρησιμοποιούν γραφικές κλίμακες, στις οποίες δίδεται έμφαση στις λεπτομέρειες σχετικά με την συμπεριφορά του εργαζομένου. Κατά την διαδικασία γίνεται χρήση παραδειγμάτων συμπεριφοράς που αντιπροσωπεύουν διάφορα επίπεδα απόδοσης και οι αξιολογητές καλούνται να επιλέξουν το επίπεδο εκείνο στο οποίο αντιστοιχεί κάθε αξιολογούμενος.

- Αξιολόγηση με την βοήθεια ψυχολόγων (psychological appraisals), όπου οι εργασιακοί ψυχολόγοι των επιχειρήσεων εστιάζουν στις μελλοντικές δυνατότητες των ατόμων και όχι στην παρελθούσα απόδοσή τους συλλέγοντας πληροφορίες μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ και συζητήσεων με τους προϊσταμένους. Εφαρμόζεται κυρίως στα ανώτερα ή στα δυναμικά νέα στελέχη, στα οποία η επιχείρηση στοχεύει να βασιστεί και να επενδύσει.

- Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers), τα οποία λειτουργούν σαν προσομοιωτές της συμπεριφοράς των εργαζομένων και βοηθούν τους αξιολογητές να διακρίνουν τις επικοινωνιακές και διοικητικές ικανότητες των υπαλλήλων. Η μέθοδος αυτή παρέχει επαναπληροφόρηση στους εργαζομένους και βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Εφαρμόζεται κυρίως σε ανώτερα στελέχη, τα οποία αξιολογούνται από περισσότερους από έναν ειδικούς.

3. Η Αξιολόγηση των «360 μοιρών» (ή κυκλική επαναπληροφόρηση¹). Η αξιολόγηση των «360 μοιρών» εφαρμόστηκε για πρώτη φορά την δεκαετία του 1940, ξεκινώντας από τον γερμανικό στρατό κατά την διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, ενώ στην σύγχρονη εποχή χρησιμοποιείται ευρέως από το 1/3 τουλάχιστον των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ (whatishumanresource).

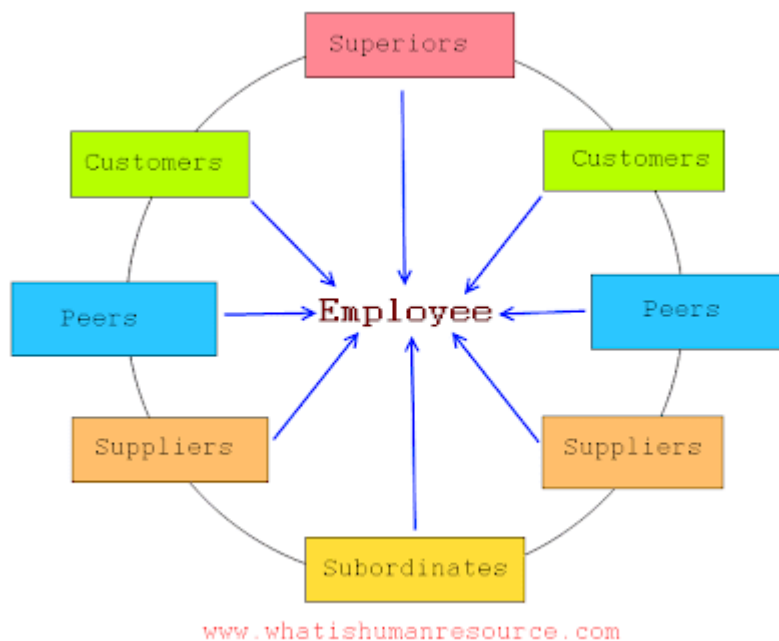
Είναι μια πολύ δημοφιλής μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικές με την απόδοση ενός υπαλλήλου από πολλαπλές πηγές, εσωτερικές και εξωτερικές μιας επιχείρησης/οργανισμού. Όλοι οι υπάλληλοι που σχετίζονται με τον αξιολογούμενο μπορούν να συμμετέχουν στην αξιολόγηση αυτού, συμπεριλαμβανομένου του ιδίου, διαφόρων ανώτερων ή ανώτατων στελεχών, των προϊσταμένων, των υφισταμένων, των συναδέλφων, των άλλων μελών της ομάδας εργασίας, όπως επίσης και των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών (Mondy, Sphy, & Mondy, 2017). Στον δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση «360 μοιρών» υλοποιείται και τροφοδοτείται αντίστοιχα από πολλαπλές οπτικές γωνίες: του προϊσταμένου, των συναδέλφων, των υφισταμένων και των πολιτών με τους οποίους έρχεται σε επαφή ο υπάλληλος ή η υπηρεσία γενικότερα (US OPM, 1997).

¹Μουζά Λαζαρίδη 2006. Σημειώνεται πως ουσιαστικά δεν πρόκειται για μέθοδο υπό την έννοια των υπό 1 και 2 ανωτέρω, αλλά για τρόπο ή διαδικασία αξιολόγησης, ωστόσο για λόγους οργάνωσης της ύλης συγκαταλέχθηκε στις μεθόδους.

Με την μέθοδο αυτή, τα στοιχεία της απόδοσης ενός εργαζομένου συλλέγονται ταυτόχρονα από όλες τις πηγές που προαναφέρθηκαν και έτσι δίδεται μια ολοκληρωμένη εικόνα, η οποία παρουσιάζει τον αξιολογούμενο από όλες τις οπτικές γωνίες. Η αξιολόγηση που προκύπτει είναι διαφωτιστική, όσον αφορά κάθε κατηγορία πληροφοριών που αποκτούνται με αυτήν την μέθοδο, καθώς ο αξιολογούμενος, βλέποντας μια ολοκληρωμένη κριτική σε όλους τους τομείς, μπορεί να συναντήσει πολλά στοιχεία, τα οποία ποτέ δεν περίμενε ότι τον χαρακτηρίζουν. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να αποκτηθούν με τον συνδυασμό διαφόρων μεθόδων, όπως από διάφορα έντυπα αξιολόγησης μέχρι συνεντεύξεις. Κάθε πηγή έχει πρόσβαση σε ιδιαίτερες πληροφορίες για την απόδοση του αξιολογούμενου, καθώς παρατηρεί και αξιολογεί διαφορετικές συμπεριφορές και υποστηρίζεται σθεναρά ότι ο καλύτερος τρόπος είναι να χρησιμοποιούνται όσο το δυνατόν περισσότερες πηγές πληροφοριών, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η όσο το δυνατόν καλύτερη ενημέρωση για τον αξιολογούμενο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Επιπλέον με την μετάθεση της ευθύνης σε περισσότερα από ένα άτομα, μπορούν να προληφθούν πολλά από τα πιο συχνά σφάλματα που πραγματοποιούνται κατά την διάρκεια της αξιολόγησης, όπως πχ το λάθος της αρνητικής ή θετικής προκατάληψης (Mondy, Sphy, & Mondy, 2017).

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν αποκτούν μεγαλύτερο κύρος, όταν μελετηθούν από κάποιον υπεύθυνο για την αξιολόγηση και παράλληλα όταν ληφθεί υπόψη και η αυτοαξιολόγηση του ίδιου του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Σημαντική, ως εκ τούτου, στην αποτελεσματική εφαρμογή της καθίστανται η κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων-αξιολογητών και οι διαδικασίες αξιοποίησης των πορισμάτων της αξιολόγησης για τη συνεχή βελτίωση της υπηρεσίας και του υπαλλήλου (Fleenor & Prince, 1997).

Στα αρνητικά της μεθόδου συγκαταλέγονται το υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα, ωστόσο, ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των σύγχρονων εταιριών την καθιστά απαραίτητη (Mondy, Sphy, & Mondy, 2017).



Εικόνα2: 360-Degree Assessment, Πηγή: (whatishumanresource), τελευταία πρόσβαση 02.03.2020

II: Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα

1. Γενικά

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, η διαδικασία του προσδιορισμού του έργου, του ελέγχου, αλλά και της χρήσης αντικειμενικών δεικτών για την εκτίμηση της απόδοσης σε συχνά και τακτικά διαστήματα αποτελεί ή πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των υπεύθυνων προσωπικού στον Δημόσιο και ευρύτερο Δημόσιο Τομέα (Poister, 2003).

Το ζήτημα που ανακύπτει είναι κατά πόσο μπορεί να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας του δημοσίου υπάλληλου ή το αποτέλεσμα λειτουργίας μια δημόσιας υπηρεσίας με αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια. Υπάρχουν δείκτες μέτρησης της απόδοσης που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα, τη σχέση κόστους και απόδοσης, την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, την ικανοποίηση του συναλλασσόμενου και την ποιότητα των υπηρεσιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Για την χρήση των παραπάνω εργαλείων, απαιτείται η αποσαφήνιση του οράματος της υπηρεσίας, του σκοπού της και των επιμέρους στόχων της. Κι ενώ το όραμα αναφέρεται στα γενικούς σκοπούς λειτουργίας της υπηρεσίας, οι επιμέρους στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά δεσμευτικοί-SMART- (Broom, Harris, Jackson, & Marshall, 1998). Όταν οι

στόχοι της υπηρεσίας έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, καθορίζεται με σαφήνεια το επιτυχές αποτέλεσμα. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να αποτυπώνονται ως ποσοστό, ως μέσος όρος ή σε απόλυτους αριθμούς. Σαφέστατα, οι έννοιες της μείωσης του κόστους και της κερδοφορίας δεν χρησιμοποιούνται στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών με το ίδιο περιεχόμενο που έχουν στον ιδιωτικό τομέα. Γι' αυτό, θα πρέπει να διευκρινιστεί ο τρόπος υπολογισμού της αποτελεσματικής εργασίας, ώστε να καταστεί δυνατή η αξιολόγησή του στην συνέχεια. Για παράδειγμα, η διεκπεραίωση μίας υπόθεσης από έναν διοικητικό υπάλληλο δεν σχετίζεται μόνο με τις εργατοώρες που δαπανήθηκαν, αλλά και με την αποτελεσματικότητα της εργασίας του (παράπονα, επαναληπτικές εργασίες κλπ) (Anthony, Dearden, & Govindarajan, 1992). Επιπρόσθετα, η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται ως κλάδος εντάσεως εργασίας, με αποτέλεσμα πολλές φορές να μην σχετίζονται ο συνδυασμός πόρων και η διοικητική λειτουργία με το αποτέλεσμα (στην παραγωγή δημόσιων αγαθών).

Η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα είναι περισσότερο πολύπλοκη από τον ιδιωτικό τομέα για τους ακόλουθους λόγους (Dixit, 2002):

- Είναι δυσχερής ο σαφής προσδιορισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών ή του παραγόμενου προϊόντος του προϊόντος των δημοσίων οργανισμών. Για παράδειγμα, μπορεί να θεωρηθεί ως μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης των εκπαιδευτικών, ο αριθμός των εισακτέων υποψηφίων σπουδαστών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Με τον τρόπο αυτό, όμως, δεν αξιολογείται η συμβολή των εκπαιδευτικών στην κοινωνικοποίηση του μαθητή, στην ομαδική εργασία ή η συμμετοχή τους στην ανάδειξη των δυνατοτήτων των μαθητών.
- Το αποτέλεσμα της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων δεν πωλείται, συνεπώς δεν μπορεί και να τιμολογηθεί. Για παράδειγμα, δεν μπορεί να κοστολογηθεί η εργασία ενός εργαζομένου στην υπηρεσία καθαριότητας ενός Δήμου, καθώς τόσο φροντίζει την πόλη όσο και έμμεσα προστατεύει την δημόσια υγεία.
- Στον ίδιο οργανισμό παρέχονται πολλές διαφορετικές υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας διαφορετικά μέσα, διαφορετικούς πόρους και απευθυνόμενες σε διαφορετικούς αποδέκτες. Για παράδειγμα, η μείωση των θυμάτων του ιού της γρίπης μπορεί να οφείλεται είτε στην αποτελεσματική λειτουργία των κρατικών κέντρων αντιμετώπισης ασθενειών είτε στην σωστή ενημέρωση των πολιτών από τους επισκέπτες υγείας είτε στην αγορά φαρμακευτικής αγωγής. Το θέμα της δημόσιας

υγείας, αφορά όχι μόνο τις υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών υγείας, αλλά και τις υπηρεσίες προμηθειών, τους εκπαιδευτικούς κλπ, ως εκ τούτου, το αποτέλεσμα είναι πολυπαραγοντικό.

- Τα προϊόντα των δημοσίων υπηρεσιών μπορεί να είτε συμπληρωματικά είτε υποκατάστατα. Για παράδειγμα, η απαγόρευση του καπνίσματος στους εσωτερικούς χώρους προστατεύει την δημόσια υγεία, αλλά έχει προκαλέσει μείωση των κρατικών εσόδων και μείωση του κύκλου εργασιών της συγκεκριμένης οικονομικής ομάδας που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών εστιατορίων, ποτοπωλείων κλπ.

- Θεωρείται δύσκολη η συλλογή πληροφοριών για την λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Ως πηγές για την συλλογή πληροφοριών μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έρευνες, χρηματοοικονομικές αναλύσεις, απευθείας παρατήρηση, διοικητικά αρχεία, δοκιμές κλπ (Poister, 2003). Άλλωστε, στις δημόσιες υπηρεσίες υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες για όλες τις υποθέσεις που διεκπεραιώνονται και λεπτομερή στοιχεία για όλες τις ακολουθούμενες διαδικασίες. Οι πληροφορίες αυτές, βέβαια, χρειάζονται συλλογή, διαλογή και επεξεργασία προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως νούμερα βάσης για την διαμόρφωση των επιδιωκόμενων στόχων.

Πέραν της φύσεως της εργασίας, θεωρείται ότι και οι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών φέρουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που καθιστούν πιο πολύπλοκη διαδικασία την αξιολόγηση στον Δημόσιο Τομέα, τα οποία είναι τα κάτωθι (Wise, 1987):

- Παρακινούνται μέσω συγκεκριμένων κινήτρων.
- Τα κίνητρά τους σχετίζονται περισσότερο με την φύση της εργασίας, παρά με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά.
- Τα κίνητρα αυτά επηρεάζουν την στάση τους απέναντι στην εργασία και τις γραφειοκρατικές δομές.
- Διακρίνονται από ανταγωνιστικότητα.
- Ανάλογα με την θέση που κατέχουν στην ιεραρχία, μεταβάλλονται και οι συμπεριφορές των υπαλλήλων.

Σε κάθε περίπτωση, η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που κρίθηκε απαραίτητη και στον Δημόσιο Τομέα και εφαρμόζεται ποικιλοτρόπως και ανάλογα με τους στόχους και τις ανάγκες που υπηρετεί σε όλα τα ανεπτυγμένα δυτικά κράτη, εδώ και αρκετά χρόνια, όπως θα φανεί και από την συνοπτική καταγραφή της διεθνούς εμπειρίας που ακολουθεί.

2. Η διεθνής εμπειρία

Σε κάθε χώρα υπάρχουν διαφορετικές πρακτικές για τον προσδιορισμό της απόδοσης, την εκτίμηση και την τελική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίες ομαδοποιούνται σε δύο κύριες κατηγορίες: α) Διοίκηση με βάση την απόδοση (Performance Management) και σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό (Performance Budgeting) και β) Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων (Performance – Related Pay for Government employees) (Dransfield, 2000).

Ιστορικά, η επιτροπή Hoover (Η.Π.Α.) προσπάθησε το έτος 1949 να αξιολογήσει την απόδοση στους δημόσιους οργανισμούς και να συνδέσει τα προκύπτοντα αποτελέσματα απόδοσης με τον οικονομικό προϋπολογισμό των υπηρεσιών. Κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960 πολλές χώρες-μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), συμπεριλαμβανομένων και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, άρχισαν να χρησιμοποιούν δείκτες απόδοσης στις υπηρεσίες τους προσανατολισμένους κυρίως στο αποτέλεσμα των εργασιών και όχι στο κόστος λειτουργίας των υπηρεσιών (OECD Observer, 10/2004). Πολλές χώρες, όπως η Αυστραλία και η Ζηλανδία, στράφηκαν νωρίς, ήδη από την δεκαετία του 1980, στην διοίκηση με βάση την απόδοση και στην σύνδεση της απόδοσης με τις Κρατικές Οικονομικές Καταστάσεις και τον Κρατικό Προϋπολογισμό. Ακολούθησαν η Δανία, ο Καναδάς, η Φινλανδία, η Γαλλία, η Ολλανδία, η Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Η.Π.Α, από τις αρχές έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990, ενώ από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 έως τις αρχές του 21ου αιώνα, η Αυστρία, η Γερμανία και η Ελβετία υιοθέτησαν παρόμοιες μεταρρυθμίσεις (OECD). Οι λόγοι που τόσες χώρες καταφεύγουν στην σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό ποικίλλουν, κυριότεροι όμως είναι η χρηματοοικονομική κρίση, η έντονη ανάγκη για περιορισμό των δημοσίων δαπανών, η αλλαγή στην πολιτική ηγεσία ή η συνολική προσπάθεια αναμόρφωσης του δημόσιου τομέα. Σε πολλές από τις παραπάνω χώρες, η σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό και η διοίκηση με βάση την απόδοση, αποτελούν συμπληρωματικές

πρακτικές που υιοθετήθηκαν ταυτόχρονα. Ελάχιστες είναι, επίσης οι χώρες, στις οποίες έχει επίσημα θεσμοθετηθεί μηχανισμός επιβράβευσης ή τιμωρίας των υπαλλήλων τους ή των δημοσίων υπηρεσιών τους σε περίπτωση που επιτύχουν ή αποτύχουν, αντίστοιχα, τους στόχους που έχουν τεθεί από τις ίδιες ή από την κεντρική εξουσία. Το 41% των χωρών δεν έχουν κανένα τέτοιο μηχανισμό και μόνο το 11% αναφέρει ότι η απόδοση των υπαλλήλων των συγκεκριμένων χωρών, αναφορικά με τους στόχους, συνδέεται άμεσα με το μισθό τους, ενώ το 26% αναφέρει ότι αυτό συμβαίνει ορισμένες φορές, όχι πάντα. Οι στόχοι προς επίτευξη τίθενται σε ποσοστό 67% των χωρών από την κεντρική εξουσία, και σε ποσοστό 56% παρακολουθείται η εξέλιξη της επίτευξης τους από το αρμόδιο υπουργείο, το οποίο συντάσσει ετήσιες αναφορές για την παρακολούθηση που πραγματοποιεί σε ποσοστό 63% των χωρών (OECD Observer, 10/2004).

Κάνοντας μια επισκόπηση των σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης σε χώρες του ΟΟΣΑ διαπιστώνεται γενικά μια στροφή προς συστήματα αξιολόγησης βάσει συμφωνημένων στόχων και άμεσα συνδεδεμένα με απτά κίνητρα. Ειδικότερα διαπιστώνονται τα εξής (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015):

1. ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΕ: Η αξιολόγηση απόδοσης υπαλλήλου, έχει προσλάβει μερικά βασικά χαρακτηριστικά στη σύγχρονη αντίληψη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στις χώρες της ΕΕ. Οι σύγχρονες τάσεις υποδεικνύουν έναν συνδυασμό –με διαφορετική κάθε φορά δοσολογία– του πιο παραδοσιακού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης (performance appraisal system) με ένα σύστημα αξιολόγησης βάσει συμφωνημένων στόχων (target agreements).

Η αξιολόγηση απόδοσης προϋποθέτει προφίλ εργασίας και περιγραφή θέσης του αξιολογούμενου υπαλλήλου και υλοποιείται βάσει επιλεγμένων δεικτών-κριτηρίων απόδοσης που είναι κοινά για όλους.

Η αξιολόγηση βάσει συμφωνημένων στόχων είναι πιο εξατομικευμένο μοντέλο, που χρησιμοποιεί μια διαδικασία συναινετικής διαπραγμάτευσης και καθορισμού των στόχων που κάθε εργαζόμενος (individual-level performance management) ή κάθε οργανική μονάδα (organizational-level performance) οφείλει να φέρει σε πέρας.

Επιπλέον, η γενική τάση είναι να περιορίζεται η βαρύτητα της αξιολόγησης απόδοσης και να ενισχύεται το βάρος της αξιολόγησης βάσει συμφωνημένων στόχων. Οι στόχοι αυτοί δεν είναι στατικοί, αλλά μπορούν να τροποποιούνται στη διάρκεια του έτους, ανάλογα με την εξέλιξή τους ή τις ανάγκες που προκύπτουν. Έτσι, σε

πολλές χώρες υπάρχει η διαδικασία της ενδιάμεσης αξιολόγησης, όπου εργαζόμενος και προϊστάμενος αξιολογούν από κοινού και εν ανάγκη επανακαθορίζουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Καθώς μάλιστα οι στόχοι συνήθως είναι περισσότεροι του ενός, αλλά δεν έχουν όλοι την ίδια σημασία για την υπηρεσία, γίνεται και μία στάθμιση του βαθμού επίτευξης στόχων και της σημασίας της για την αξιολόγηση του εργαζόμενου.

Το κυριότερο είναι ότι τα συστήματα αξιολόγησης συνδέονται πλέον ευθέως με ένα σύστημα απτών κινήτρων. Έτσι, οι συμφωνημένοι στόχοι συνδέονται εξαρχής με μια συμφωνία ανταμοιβής του εργαζόμενου στην περίπτωση που υλοποιήσει επιτυχώς του στόχους που έχουν τεθεί (agreement on remuneration). Αυτές οι τάσεις διαμορφώνουν ένα μοντέλο «pay for performance» (PRP) ή «ανταμοιβή με βάση την απόδοση».

2. ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ: Τα εφαρμοζόμενα συστήματα στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν ξεχωριστό ενδιαφέρον. Το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη Βρετανία βασίζεται στον σχεδιασμό της στοχοθεσίας ανά μονάδα σε ετήσια βάση (performance planning at the beginning of the annual business cycle) και στην αναθεώρησή της (performance review), ώστε οι υπάλληλοι να έχουν σαφή εικόνα της πολιτικής που ο τομέας τους σκοπεύει να ακολουθήσει, στην συνέχεια δε αξιολογούνται στο μέσον και στα τέλη της χρονιάς (formal performance assessment at the mid and end-year points). Ιδιαίτερη αξία έχει η συμμετοχική διάσταση της διαδικασίας: τόσο στη φάση της θέσης των στόχων της χρονιάς, όσο και κατά την αναθεώρησή τους, ο προϊστάμενος του φορέα συζητά με τα στελέχη του την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και κάθε άλλο σχετικό ζήτημα. Τα σχόλια του υπαλλήλου και στις δύο φάσεις της αξιολόγησης καταχωρούνται στην επίσημη φόρμα αξιολόγησης. Αυτή η τακτική διασφαλίζει ότι δεν προκύπτουν/αποφεύγονται οι εκπλήξεις κατά τη διάρκεια της χρονιάς, αφού και οι δύο πλευρές γνωρίζουν επακριβώς τι υποχρεούνται να πράξουν προκειμένου να δείξουν συνέπεια και αφοσίωση στο έργο τους. Πλην της περιγραφής του τι έπραξαν, οι προϊστάμενοι ιδίως, υποχρεούνται να επιμείνουν στο πώς το έκαναν. Το μοντέλο αυτό επιδιώκει να αναδείξει τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε ηγεσίας στα διάφορα επίπεδα ενός δημόσιου οργανισμού (Leadership model when achieving objectives). Οι αποδιδόμενες βαθμολογίες ελέγχονται από ειδικές επιτροπές (moderation panels), οι οποίες οριστικοποιούν την κατάταξη των υπαλλήλων στην οριζόμενη βαθμολογική κλίμακα. Στη διάρκεια όλων αυτών των φάσεων, ο κάθε υπάλληλος είναι υπεύθυνος

να ενημερώσει το portfolio του με στοιχεία της εργασίας του (τεκμηρίωση: emails, papers κλπ).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η μεθοδολογία αξιολόγησης, όπως αυτή διεξάγεται στο Γραφείο Πρωθυπουργού (Cabinet Office). Κεντρική επιδίωξη της αξιολόγησης αποτελεί η εκπλήρωση των τιθέμενων στρατηγικών στόχων του φορέα. Η διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής στάδια: Σχεδιασμός, Αναθεώρηση του σχεδιασμού, Αξιολόγηση, Διαφοροποίηση ανάλογα με την απόδοση, Ανταμοιβή. Σχετικά με την ανταμοιβή, παραμένει ανοιχτό το ερώτημα ποιος τρόπος σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου είναι πιο αποτελεσματικός (ατομικά/ομαδικά bonuses, individual/team bonuses). Πιο αναλυτικά, ο αξιολογητής, σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, συντάσσουν το ατομικό πλάνο ανάπτυξης και πλαίσιο δεξιοτήτων (τέλη Απριλίου). Οι στόχοι σχεδιάζονται με βάση τη μέθοδο SMART. Η αναθεώρηση των στόχων προγραμματίζεται ανά τρίμηνο. Βασικό κανόνα της διαδικασίας αποτελεί η αποφυγή εκπλήξεων (nothing in the appraisal should come as a surprise). Ο αξιολογούμενος καλείται να συμπληρώσει τη φόρμα αυτοαξιολόγησης. Περί τον Αύγουστο, ο αξιολογητής θέτει την πρότασή του για τη σύνδεση της απόδοσης του υπαλλήλου με συγκεκριμένη αμοιβή ενώπιον της αρμόδιας επιτροπής (pay committee, performance related pay and/or performance premiums, Pay Review Form). Η τελική απόφαση λαμβάνεται από την ως άνω επιτροπή (pay committee).

3. ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ: Η επίδοση αξιολογείται βάσει του αποτελέσματος (result oriented performance) σε συνάφεια με τους οργανωσιακούς στόχους κάθε οργανισμού. Σύμφωνα με το Γραφείο αρμόδιο για τη διοίκηση προσωπικού (Office of Personnel Management-OPM), οι υπό αξιολόγηση υπάλληλοι θα πρέπει να είναι πλήρως ενήμεροι για την αποστολή της υπηρεσίας τους και το μερίδιο των στόχων που τους αναλογεί σε ετήσια βάση. Η βαθμολογία τους, ενδεικτικά, μπορεί να διακρίνεται σε 5 επίπεδα.

Number Of Employees Receiving The Rating Performance Rating	Number of Employees
Level 5 (i.e., Outstanding or equivalent)	
Level 4	
Performance Rating Number of Employees (i.e., Exceeds or equivalent)	
Level 3 (i.e., Fully Successful or equivalent)	
Level 2 (i.e., Minimally Successful or equivalent)	
Level 1 (i.e., Unacceptable)	
Not rated	
TOTAL*	

Εικόνα 2: Ενδεικτική βαθμολογία αξιολογούμενων υπαλλήλων, Πηγή: (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015)

Επιπλέον, υπάρχει ειδική πρόβλεψη για την αξιολόγηση των επιτελικών στελεχών του δημόσιου τομέα. Επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των κρίσιμων κριτηρίων αξιολόγησης, τα οποία έχουν τον μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας σε σχέση με τα βασικά κριτήρια και, επομένως, καθορίζουν το ύψος της βαθμολογίας και την υπηρεσιακή εικόνα του στελέχους. Για παράδειγμα, εάν ορισμένο κρίσιμο κριτήριο καταχωρηθεί στο επίπεδο 1 (Level 1) (Unsatisfactory), η συνολική εικόνα του υπαλλήλου θα καταλήξει στο επίπεδο αυτό και δεν θα μπορέσει να αξιολογηθεί σε επόμενο στάδιο. Η βαθμολογία σε κάθε κρίσιμο κριτήριο πολλαπλασιάζεται με τον αντίστοιχο προβλεπόμενο συντελεστή βαρύτητας (Weight). Εάν, λοιπόν, έχουν οριστεί πέντε κρίσιμα κριτήρια, θα πρέπει να προστεθούν οι τιμές τους ώστε να προκύψει η συνολική βαθμολογία (Score, initial point score). Βεβαίως, και σε αυτό το επίπεδο, οι καλύτερες επιδόσεις, μεταξύ άλλων προβλέψεων, μπορούν να συνδέονται άμεσα με προσαυξήσεις στον μισθό.

Example, with the initial summary rating determined to be Level 4 (Exceeds Fully Successful):

Critical Element	Rating Level	Weight	Score	Summary Level Range
	Initial Element Score		Initial Point Score	
1. Leading Change	4	15	4 x 15 = 60	475-500 = Level 5 400-474 = Level 4 300-399 = Level 3 200-299 = Level 2 Any CE rated Level 1 = Level 1
2. Leading People	5	15	5 x 15 = 75	
3. Business Acumen	3	15	3 x 15 = 45	
4. Building Coalitions	4	15	4 x 15 = 60	
5. Results Driven	4	40	4 x 40 = 160	
Total		100%	400	

Πηγή: United States, Office of Personnel Management, Office of Management and Budget, Memorandum for Heads of Executive Departments and Agencies, Senior Executive Service Performance Appraisal System, 01.04.12.

Εικόνα 3: Παράδειγμα βαθμολογίας αξιολογούμενων επιτελικών στελεχών, Πηγή: (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015)

4. ΔΑΝΙΑ: Στην Δανία, η αξιολόγηση του προσωπικού συνδέεται άμεσα με το σύστημα αμοιβής τους. Το μοντέλο ανταμοιβής συναποτελείται από τα εξής στοιχεία: 1. Βασικός μισθός, που συμφωνείται κεντρικά. 2. Ένα έξτρα τμήμα του μισθού βασίζεται στα ειδικά χαρακτηριστικά της θέσης που καθέναν κατέχει και στα τυπικά του προσόντα. 3. Ένα άλλο τμήμα συνδέεται με την ατομική αξιολόγηση απόδοσης 4. Τέλος, ένα τμήμα συνδέεται με την υλοποίηση των συμφωνηθέντων στόχων

5. ΓΑΛΛΙΑ: Στην Γαλλία, η μεγάλη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα που ξεκίνησε το 2007 και ολοκληρώθηκε το 2012, η Révision Générale des Politiques Publiques – RGPP, εμπεριέχει σημαντικές μεταρρυθμίσεις στο πεδίο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM), όσον αφορά την κινητικότητα του προσωπικού, την σταδιοδρομία, την αξιολόγηση και την στρατηγική προσλήψεων (OECD, France: an International Perspective on the General Review of Public Policies, 2012). Σε ό,τι αφορά το σύστημα αξιολόγησης, καθιερώθηκε η συνέντευξη των προϊσταμένων με τους υπαλλήλους, στο πλαίσιο της έκθεσης ατομικής αξιολόγησης (appraisal report), η οποία συνδέθηκε με την ταχύτερη ή βραδύτερη βαθμολογική –και επομένως μισθολογική– εξέλιξη του υπαλλήλου. Επιπλέον, από το 2008 και ύστερα από συστηματικό κοινωνικό διάλογο και διαπραγμάτευση με τα συνδικάτα του δημόσιου τομέα, εφαρμόστηκε ένα σύστημα PRP με τη μορφή ενός «μπόνους λειτουργίας και αποτελεσμάτων» (prime de fonction et de résultats), το οποίο εφαρμόστηκε σε πρώτη φάση πιλοτικά στους διοικητικούς υπαλλήλους και στους προϊσταμένους και κατόπιν γενικεύθηκε. Το μπόνους αποτελείται από δύο μέρη: Το πρώτο ανάλογα με τις

ευθύνες, το επίπεδο κατάρτισης και τις ειδικές απαιτήσεις της θέσης του υπαλλήλου (ex ante αξιολόγηση). Το δεύτερο συνδέεται με τα αποτελέσματα της ατομικής αξιολόγησής του και με την απόδοσή του (ex post αξιολόγηση).

3. Συστήματα αξιολόγησης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Ο θεσμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Κράτους καθιερώθηκε για πρώτη φορά με το Βασιλικό Διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 «Περί εισαγωγής βιβλίων της ποιότητας των δημοσίων υπηρετών» (ΦΕΚ 37Α'/4-12-1833) του νεοσύστατου τότε ελληνικού κράτους. Το συγκεκριμένο Διάταγμα περιείχε το «Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», στο οποίο αναγράφονταν όλα εκείνα τα στοιχεία με βάση τα οποία αξιολογούνταν τα όργανα του Κράτους. Το βιβλίο ποιότητας εξασφάλιζε την ευθύνη των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και παρείχε στην Κυβέρνηση την δυνατότητα να διατηρεί προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων με προσωπικά στοιχεία και να τους χρησιμοποιεί για να εξασφαλίσει το ήθος και την δέσμευσή τους.

Ο Ν. 1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» (ΦΕΚ 141Α'/16.05.1951) αποτελεί το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμιζε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος. Ο πρώτος αυτός δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας θέσπιζε σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο σε δεκαοκτώ κριτήρια και δέσμευε τους υπεύθυνους διευθυντές για την εφαρμογή του με την θέσπιση πειθαρχικών κυρώσεων στις περιπτώσεις πλημμελούς συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης για τους υπαλλήλους.

Στην συνέχεια, με το Π.Δ. 581/1984 «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ, πλην των εκπαιδευτικών» (ΦΕΚ 207Α'/20.12.1984) εισάγεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης στον Δημόσιο Τομέα για την ορθή εκτίμηση και την εξέταση όλων των παραγόντων και των προσόντων (τυπικών και ουσιαστικών) του υπαλλήλου, σύμφωνα με τις συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές, της αμεροληψίας, της ουδετερότητας και της νομιμότητας.

Με τις διατάξεις του Π.Δ. 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών –πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης– και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» (ΦΕΚ 161Α'/25.9.1992) καθορίζονται οι περιπτώσεις

κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια της αξιολόγησης, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτή. Επιπρόσθετα, με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης καθορίζεται το ποσοστό των υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης με τον ανώτερο ή τον κατώτερο βαθμό. Καθορίζονται αποκλίσεις από το γενικό πλαίσιο της ποσοστιαίας κλιμάκωσης της αξιολόγησης των υπαλλήλων, εφόσον δικαιολογούνται από τη φύση των ασκούμενων κατά υπηρεσία καθηκόντων.

Προβλέπονται εκθέσεις αξιολόγησης που σταθμίζουν αντικείμενο εργασίας και καθήκοντα, καθώς και έντυπα αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων και υπαλλήλων κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ. Συστήνεται Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία κρίνει τις εξαιρετικές επιδόσεις και - με εξαίρεση τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης Υπουργείων και φορέων, καθώς και το προσωπικό που υπηρετεί στα πολιτικά γραφεία Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών, Υφυπουργών και Γενικών ή Ειδικών Γραμματέων - τις ενστάσεις που δύναται να ασκήσει ο αξιολογούμενος υπάλληλος ενώπιόν της (ένσταση μεροληψίας ή αποδεδειγμένης πλάνης περί τα πράγματα του Αξιολογητή), σε περίπτωση που ο μέσος όρος βαθμολογίας της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι 6 και κάτω.

Εφόσον κατά την κρίση του (πρώτου) αξιολογητή απαιτείται για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του υπαλλήλου να πραγματοποιηθεί συνέντευξη μαζί του, ο αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οικείας οργανικής μονάδας, καθώς και τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

Την πραγματοποίηση συνέντευξης μπορεί να ζητήσει και ο αξιολογούμενος, οπότε η συνέντευξη είναι υποχρεωτική για τον (πρώτο) αξιολογητή. Κάθε αξιολογούμενος προβαίνει σε αυτοαξιολόγηση των ουσιαστικών του προσόντων.

Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας εκάστης οργανικής μονάδας, κάθε προϊστάμενος θέτει εγγράφως στόχους για τη μονάδα της οποίας προΐσταται. Οι τιθέμενοι στόχοι πρέπει να συνδέονται με τις αρμοδιότητες της οικείας οργανικής μονάδας (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015).

Με τον Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44Α'/11.02.2004), εισάγεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση η έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives) και η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης με εργαλείο δείκτες μέτρησης.

Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων. Η προβλεπόμενη διαδικασία στοχοθεσίας περιγράφεται ως εξής: Ο Υπουργός ή η διοίκηση εκάστου φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους. Στη συνέχεια, οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων ζητούν από τους προϊσταμένους Διεύθυνσης να προσδιορίσουν τους επιμέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης. Σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος, εξειδικεύουν και επιμερίζουν τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα. Οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν την συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης, σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων, εξειδικεύουν στόχους ανά τμήμα και καθορίζουν τη συμβολή
κάθε
υπαλλήλου. Οι στόχοι καθορίζονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Στην απόφαση στοχοθεσίας ορίζονται η προτεραιότητα κάθε στόχου, οι δείκτες μέτρησης και
το
χρονοδιάγραμμα. Κατά τη διαδικασία υλοποίησης των στόχων, είναι σημαντικό οι υφιστάμενοι να λειτουργούν με σχετική αυτονομία: η δράση τους για την επίτευξη των στόχων πρέπει να συνοδεύεται και από την αναγκαία αποσυγκέντρωση και εκχώρηση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών, όπου κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει την υλοποίηση του δικού του προγράμματος δράσης. Προβλέπεται η παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων σε τακτά χρονικά διαστήματα (όχι μεγαλύτερα του τριμήνου). Σε περίπτωση σοβαρής απόκλισης μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων, μπορεί να αποφασιστεί ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015).

Ως γενικοί δείκτες ορίζονται: α) ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, β) το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, γ) η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και δ) το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των

παρεχομένων υπηρεσιών. Οι ειδικοί δείκτες ορίζονται συμπληρωματικά, για κάθε Υπηρεσιακή Μονάδα και πρέπει να αντιστοιχούν στο είδος των παρεχομένων από αυτές υπηρεσιών (Εγκύκλιος ΥΠΕΔΔΑ 2005).

Με τον Ν. 4250/2014 «Διοικητικές απλουστεύσεις-καταργήσεις, συγχωνεύσεις νομικών προσώπων και υπηρεσιών του δημοσίου τομέα-τροποποίηση διατάξεων του ΠΔ 318.1992 (Α'161) και λοιπές ρυθμίσεις (ΦΕΚ 74Α'/26.03.2014) επήλθε τροποποίηση των διατάξεων του ΠΔ 318/1992. Οι βασικές αλλαγές συνοψίζονται στα εξής:

Την αξιολόγηση ενεργεί αυτοτελώς ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας εκείνης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, όταν υπάρχει, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου του, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου. Στις περιπτώσεις που δεν υφίσταται υπερκείμενη οργανική μονάδα, ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσο προϊστάμενο του χωρίς να απαιτείται εισήγηση.

- Ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης (άρθρο 20)

α. Με τους βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται ποσοστό έως και 25 % των υπαλλήλων.

β. Με τους βαθμούς 7 έως 8 βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων.

γ. Με τους βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων.

Τα συγκεκριμένα ποσοστά υπολογίζονται επί του συνόλου των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση.

Για την αξιολόγηση των Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθύνσεων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, το ανώτατο ποσοστό βαθμολόγησης με τους βαθμούς 9 ή 10 ανέρχεται σε ποσοστό έως και 70%, το οποίο υπολογίζεται επί του συνόλου των προϊσταμένων του ίδιου επιπέδου της ίδιας Γενικής Διεύθυνσης. Με εξαίρεση τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης Υπουργείων και φορέων που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος, καθώς και το προσωπικό που υπηρετεί στα πολιτικά γραφεία Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών, Υφυπουργών και Γενικών ή Ειδικών Γραμματέων, ο αξιολογούμενος υπάλληλος δύναται να ασκήσει ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης ένσταση μεροληψίας ή αποδεδειγμένης πλάνης περί τα πράγματα του αξιολογητή, σε

περίπτωση που ο μέσος όρος βαθμολογίας της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι 6 και κάτω (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015).

Τέλος, ο Ν. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 33Α΄/27.02.2016), όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, αποτελεί το μέχρι σήμερα ισχύον νομοθετικό πλαίσιο για την αξιολόγηση προϊσταμένων και υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα και ορίζει τα εξής:

- Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων ΠΕ, ΔΕ, ΤΕ, ΥΕ:

Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ: α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου, β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.), γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων, δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου, ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών, στ) Ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου,

Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ: ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους, η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους

Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου), ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στην στοχοθεσία του Τμήματος.

- Κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων:

Α. 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 ευθυκρισία 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

Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ: δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού: 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, θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης, ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας.

Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 ως το 100. Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης από την κάθε κατηγορία κριτηρίων, βαθμολογείται από τον κάθε αξιολογητή (α' και β' αξιολογητή) με έναν ακέραιο βαθμό, από το 0 ως το 100. Αξιολογητές τόσο των υπαλλήλων όσο και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί τους, ως αξιολογητής Α' και αξιολογητής Β' αντίστοιχα, κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης της Υπηρεσίας, στην οποία υπηρετούν. Σημειώνεται πως όπου δεν υπάρχει δεύτερος ιεραρχικά προϊστάμενος, την αξιολόγηση διενεργεί αποκλειστικά ο ένας.

Καινοτόμο στοιχείο του συστήματος αυτού είναι η αξιολόγηση του προϊσταμένου από τους υφισταμένους του βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια: 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. Επιπλέον, στο σύστημα αυτό προβλέπεται η λεγόμενη «συμβουλευτική συνέντευξη» που διενεργείται προτού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση, όπου ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος, ως πρώτος αξιολογητής, καλεί τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος τόσο του ιδίου όσο και για την λειτουργία γενικά και για την απόδοση της οργανικής μονάδας, στην οποία υπηρετεί (Μαυρομούστακου, 2016). Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έμφαση του νόμου (άρ. 22) στην στοχοθεσία των υπαλλήλων ως σημαντικό κριτήριο για την συνολική απόδοση (Ραμματά, 2017), καθώς οι υπάλληλοι συμμετέχουν «στην διαδικασία θέσης στόχων όπως και γενικότερα στην λειτουργία της διοίκησης».

III. Η φύση και ο ρόλος της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών

1. Γενικά

Κανένα από τα συστήματα αξιολόγησης που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο δεν προέβλεψε ειδικότερες ρυθμίσεις για την αξιολόγηση των επιτελικών στελεχών λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαίτερη φύση της εργασίας τους, η οποία συνίσταται στο ότι η συνεισφορά των επιτελικών στελεχών σε ένα οργανισμό είναι υποστηρικτική, συνεπώς έμμεση, άρα και πιο δύσκολα εκτιμήσιμη (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016). Προκειμένου να γίνει κατανοητή η φύση της εργασίας των επιτελικών στελεχών της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών, θα παρουσιαστεί σε αυτό το κεφάλαιο η εν λόγω υπηρεσία και ειδικότερα ο σκοπός ίδρυσής της, η φύση της και η λειτουργία της.

Σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, την ευθύνη για την διακυβέρνηση της χώρας διαθέτει η Κυβέρνηση ως συλλογικό όργανο και θεσμός. Ειδικότερα, αυτή είναι αρμόδια για τον καθορισμό της γενικής πολιτικής της χώρας, την οποία κατευθύνει με βάση το Σύνταγμα και τον νόμο (άρ. 82, παρ. 1 Συντάγματος και Ν.

4622/2019). Μολονότι η διακυβέρνηση της χώρας δεν ανατίθεται κατά το Σύνταγμα στον Πρωθυπουργό και μόνον, αλλά συλλογικά στην Κυβέρνηση, ήτοι στον Πρωθυπουργό και το Υπουργικό Συμβούλιο, ο Πρωθυπουργός έχει επιφορτιστεί με την αρμοδιότητα της εξασφάλισης της ενότητας και της συνοχής της δράσης της Κυβέρνησης (άρ. 82, παρ. 2 Συντάγματος). Κατευθύνει τις ενέργειές της, όπως όλων των δημοσίων υπηρεσιών, με στόχο την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής. Καθορίζει επακριβώς την κυβερνητική πολιτική, στο πλαίσιο πάντα των αποφάσεων του Υπουργικού συμβουλίου και συντονίζει την εφαρμογή της, ενώ παράλληλα επιλύει τυχόν διαφωνίες ανάμεσα στους υπουργούς.

2. Κέντρο Διακυβέρνησης- Συντονισμός του κυβερνητικού έργου

Προς διευκόλυνση του έργου του Πρωθυπουργού έχουν συσταθεί από αυτόν δύο υπηρεσίες, η Γενική Γραμματεία του Πρωθυπουργού που είναι επιφορτισμένη με την άμεση υποβοήθηση και εξυπηρέτηση του Πρωθυπουργού κατά την ενάσκηση των καθηκόντων του και η Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης², ως αυτοτελής υπηρεσία επιτελικού χαρακτήρα, επιφορτισμένη με την υποστήριξη του έργου του Πρωθυπουργού, αλλά και της Κυβέρνησης συνολικά στο πλαίσιο των καθηκόντων τους (Πραβίτα, 2013).

Οι ως άνω υπηρεσίες που μπορεί να χαρακτηριστούν ως το κέντρο της διακυβέρνησης, λειτουργούν υποστηρικτικά και ενισχυτικά του ρόλου του Πρωθυπουργού ως του πρωταρχικού κυβερνητικού συντελεστή διευκολύνοντας τον από μέρους του συντονισμό και την καθοδήγηση των λοιπών συλλογικών οργάνων διακυβέρνησης της χώρας, το δε επιτελικό κέντρο διακυβέρνησης έχει οργανωθεί με βάση το δυαδικό σύστημα (δύο διακριτές επιτελικές υπηρεσίες), όπως αυτό εφαρμόζεται στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Γαλλία και την Ισπανία (Πραβίτα, 2016, Πραβίτα & Μακρυδημήτρης, 2012).

Ο συντονισμός της κυβερνητικής δραστηριότητας είναι ένα ζήτημα που υπήρχε πάντα στην ελληνική κυβερνητική παράδοση³, ωστόσο, το 2012, η οικονομική κρίση ανέδειξε την απαίτηση για μεταρρύθμιση της Διοίκησης, καθώς

²Η δημιουργία μιας ξεχωριστής υπηρεσίας που παρέχει τεχνική υποστήριξη στον πρωθυπουργό δεν είναι καινούργια ιδέα, αντίστοιχη υπάρχει στη Γαλλία και Γερμανία, ενώ το πρώτο γραφείο Πρωθυπουργού στην Ελλάδα οργανώθηκε το 1917 από τον Ελευθέριο Βενιζέλο (Σωτηρόπουλος, 2001).

³Ήδη από το 1945 θεσμοθετήθηκε το επιτελικού χαρακτήρα Υπουργείο Συντονισμού «προς τον σκοπόν της ταχύτερας ανασυγκροτήσεως της παραγωγής και της τακτοποιήσεως των Δημοσίων Οικονομικών και του Εθνικού Νομίματος» (Πραβίτα, 2010).

πάλι καταγραφόταν ως σημαντικότερο πρόβλημα η έλλειψη συντονισμού⁴ με πολλούς διεθνώς καταξιωμένους οργανισμούς (ΟΟΣΑ, Παγκόσμια Τράπεζα κλπ) να καταλήγουν με ασφαλή τεκμηρίωση στη διαπίστωση ότι η καθοριστική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας μεταρρύθμισης είναι η ύπαρξη ενός κεντρικού συντονιστικού οργάνου, προκειμένου να ενδυναμωθεί το κέντρο διακυβέρνησης (Δραμαλιώτη & Παπαδημητρίου, 2013)⁵.

3. Η ίδρυση της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού

Σε αυτό το πλαίσιο, ψηφίσθηκε ο νόμος 4109/2013 «Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα - Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α'16/23.01.2013), με τον οποίο συστάθηκε η Γενική Γραμματεία Συντονισμού, η οποία αποτελεί αυτοτελή επιτελική δημόσια υπηρεσία, υπάγεται απ' ευθείας στον Πρωθυπουργό και έχει ως αποστολή τον συντονισμό των δράσεων για την εφαρμογή του κυβερνητικού έργου. Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νόμου 4109/2013, η οργάνωση του κυβερνητικού έργου, ο συντονισμός των δημοσίων πολιτικών κι η παρακολούθηση της εφαρμογής τους κρίνονται ως αναγκαίες προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα του κυβερνητικού προγράμματος και τη διαχείριση ζητημάτων που ανακύπτουν κατά την πορεία εκτέλεσής του, καθώς το κέντρο διακυβέρνησης στην Ελλάδα, κατά τις διαπιστώσεις του ΟΟΣΑ, έχει περιορισμένη δυνατότητα να θέσει στρατηγικές κατευθύνσεις και προτεραιότητες, να κατευθύνει και να συντονίσει τη δραστηριότητα των Υπουργείων και να διασφαλίσει ότι οι πολιτικές εφαρμόζονται αποτελεσματικά⁶. Η Γενική Γραμματεία Συντονισμού συστάθηκε ως υποστηρικτική δομή του κέντρου διακυβέρνησης, συμπληρωματικά στις δύο προϋπάρχουσες με αποστολή της «τον συντονισμό των δράσεων για την εφαρμογή του κυβερνητικού έργου⁷».

Βασική μέριμνά της είναι:

⁴ Μεταξύ πολλών, έκθεση ΟΟΣΑ για την Ελλάδα 2011 που ανακοινώθηκε το 2012, σελ 95-96, αλλά και στην μελέτη που παρήγγειλε το ΥΔΜΗΔ και ονομάστηκε «Λευκή Βίβλος 2012».

⁵ Η έλλειψη συντονισμού είχε ήδη αποτυπωθεί ως μείζον πρόβλημα στην έκθεση του Porter 1948, Βαρβαρέσσου 1952, Langrod 1964, Wilson 1965, Δεκλερή 1992 και Σπράου 1998 (στο ίδιο).

⁶ Ίδε Αιτιολογική Έκθεση του Ν. 4109/2013.

⁷ Η Γενική Γραμματεία Συντονισμού δημιουργήθηκε κατά το πρότυπο της γαλλικής Γραμματείας της Κυβέρνησης, η οποία επίσης είναι υπηρεσία που υπάγεται στον πρωθυπουργό με στόχο τον συντονισμό του κυβερνητικού έργου με αρμοδιότητες όχι μόνον συντονιστικές, αλλά και την νομική υποστήριξη της κυβέρνησης, την εποπτεία των υπηρεσιών του πρωθυπουργού και τον σχηματισμό της νέας κυβέρνησης (SGG).

- Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η παρακολούθηση και ο συντονισμός μεταξύ των Υπουργείων.
- Η εξομάλυνση και επίλυση τυχόν διυπουργικών διαφωνιών, ιδίως αυτών που προκύπτουν λόγω συναρμοδιότητας Υπουργείων προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεκτικότητα του κυβερνητικού έργου και ο έλεγχος της εκτέλεσής του, σύμφωνα με τις αποφάσεις των κυβερνητικών οργάνων.
- Η εποπτεία και η προώθηση δράσεων απλούστευσης διαδικασιών καθώς και
- Η τεκμηρίωση και τήρηση αρχείων.

Από τον Δεκέμβριο του 2016 και για διάστημα δύο περίπου ετών, η Γενική Γραμματεία Συντονισμού επικουρεί τον Υπουργό Επικρατείας Αλέξανδρο Φλαμπουράρη στο συντονισμό δράσεων που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των πολιτών, μέσα από την λειτουργία της εφαρμογής καταγραφής, παρακολούθησης και διαχείρισης των προβλημάτων της καθημερινότητας των πολιτών (kathimerinotita.gov.gr). Η δομή της καθημερινότητας λειτουργεί στο πλαίσιο της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού και συνεπικουρείται από αυτήν, χωρίς όμως να αποτελεί οργανική της μονάδα.

Ειδικότερα, οι αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού συνίστανται (άρ. 15 νόμου 4109/2013) στο να: α) Καταρτίζει το πρόγραμμα εφαρμογής του κυβερνητικού έργου, το οποίο περιλαμβάνει τις απαιτούμενες δράσεις ανά Υπουργείο για την εφαρμογή των αποφάσεων των κυβερνητικών οργάνων, περιλαμβανομένης της υποβοήθησης τους για την προπαρασκευή της νομοθετικής παραγωγής, καθώς και την παρακολούθηση εφαρμογής των κειμένων διατάξεων μετά τη δημοσίευσή τους. Για την κατάρτιση του προγράμματος λαμβάνεται υπόψη ο προγραμματισμός (σχέδιο δράσης) του κάθε Υπουργείου, ο οποίος υποβάλλεται εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους στη Γενική Γραμματεία Συντονισμού. Τα σχέδια δράσης των Υπουργείων περιλαμβάνουν τις προτεραιότητες, τους στόχους, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τις απαιτούμενες δράσεις με χρονοδιάγραμμα και μέσα εκτέλεσης, με την κοστολόγησή τους, τα τυχόν συναρμόδια Υπουργεία που εμπλέκονται στις δράσεις, καθώς και τα υπεύθυνα ανά δράση στελέχη. Επίσης, περιλαμβάνουν σε ξεχωριστή ενότητα ετήσιο πρόγραμμα απλούστευσης υφιστάμενων διοικητικών διαδικασιών και μείωσης διοικητικών επιβαρύνσεων, β) Παρακολουθεί την εφαρμογή του προγράμματος καθόλα τα στάδια, ελέγχει την τήρησή του, σύμφωνα με τα χρονοδιαγράμματα και επεμβαίνει στις περιπτώσεις που

διαπιστώνονται αποκλίσεις. Στις περιπτώσεις στις οποίες διαπιστώνεται ανάγκη διορθωτικών επεμβάσεων ή ανασχεδιασμού δράσεων, προωθεί τις απαιτούμενες ενέργειες σε συνεργασία με τα εμπλεκόμενα κατά περίπτωση Υπουργεία, γ) Διενεργεί τον απαιτούμενο συντονισμό για την κατά τα ως άνω κατάρτιση του προγράμματος εκτέλεσης του κυβερνητικού έργου, καθώς και για την εφαρμογή του, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή του προγράμματος, με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα. Για την αποτελεσματικότητα του συντονισμού διενεργούνται με ευθύνη της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού οι απαιτούμενες συνεργασίες και διαβουλεύσεις σε διοικητικό επίπεδο, ώστε τυχόν διαφωνίες ή άλλα προβλήματα που ανακύπτουν να επιλύονται με αποφάσεις που λαμβάνονται στο επίπεδο αυτό. Εάν το επίμαχο θέμα δεν επιλυθεί στο διοικητικό επίπεδο, ο οικείος Τομέας ενημερώνει το Γενικό Γραμματέα Συντονισμού, ο οποίος για την άρση των διαφωνιών συγκαλεί διυπουργική σύσκεψη με τους αρμόδιους Γενικούς Γραμματείς των Υπουργείων, στην οποία προεδρεύει ο Υπουργός Επικρατείας ή ο ίδιος για τη λήψη σχετικής απόφασης. Εάν δεν επιτευχθεί άρση των διαφωνιών, ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού ενημερώνει τον Πρωθυπουργό ο οποίος μπορεί να συγκαλέσει διυπουργική σύσκεψη με τη συμμετοχή των αρμόδιων Υπουργών, υπό τον ίδιον ή τον Υπουργό Επικρατείας για τη λήψη τελικής απόφασης για το επίμαχο ζήτημα. Η απόφαση που λαμβάνεται κατά τις ανωτέρω συσκέψεις για την άρση διαφωνίας καταχωρίζεται σε πρακτικό, το οποίο υπογράφεται για μεν το διοικητικό επίπεδο από τον προϊστάμενο του οικείου Τομέα της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού, για δε το πολιτικό επίπεδο από τον Γενικό Γραμματέα Συντονισμού, αποστέλλεται στα οικεία Υπουργεία και στη Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης, η δε εκτέλεση του είναι υποχρεωτική από όλες τις υπηρεσίες που εμπλέκονται στην εφαρμογή της συγκεκριμένης απόφασης. Η κατά τα ανωτέρω καθοριζόμενη σειρά των επιπέδων διαβούλευσης για επίλυση τυχόν διαφωνιών δεν αποτελεί τυπικώς τηρητέα σειρά. Ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού μπορεί οποτεδήποτε να συγκαλέσει ad hoc σύσκεψη υπ' αυτόν για την επίλυση διαφωνίας επί συγκεκριμένου θέματος και τη λήψη σχετικής απόφασης, με εκπροσώπους του οικείου ή των οικείων Υπουργείων των οποίων η συμμετοχή κρίνεται αναγκαία, δ) Εκτελεί ως δικαιούχος πράξεις του ΕΣΠΑ ή άλλες συγχρηματοδοτούμενες από κονδύλια της Ευρωπαϊκής Επιτροπής πράξεις, σχετικές με τις αρμοδιότητες της, ε) Στο πλαίσιο του συντονιστικού της ρόλου η Γενική Γραμματεία Συντονισμού επιλέγει δράσεις ιδιαίτερης σημασίας και

προτεραιότητας για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου τις οποίες αποστέλλει στους οικείους φορείς για ένταξη τους στα αντίστοιχα επιχειρησιακά προγράμματα και ενημερώνει σχετικά τη Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης. Η ένταξη τους, τηρουμένων των γενικών προϋποθέσεων βάσει των ισχυουσών διατάξεων, είναι υποχρεωτική και στ) Συνεργάζεται με το Γραφείο Καλής Νομοθέτησης της Γενικής Γραμματείας της Κυβέρνησης για τον έλεγχο της νομοτεχνικής ορθότητας και ποιότητας των προτεινόμενων νομοθετικών ρυθμίσεων. Διατυπώνει υποδείξεις στο οικείο Υπουργείο σχετικά με την εκτίμηση των συνεπειών των παραπάνω ρυθμίσεων, πριν τα σχετικά νομοθετήματα προωθηθούν στη Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης.

Σύμφωνα με το άρ. 16 του ως άνω νόμου η Γενική Γραμματεία Συντονισμού διαρθρώνεται στις ακόλουθες οργανικές μονάδες,: α) Ιδιαίτερο Γραφείο Γενικού Γραμματέα, β) Υπηρεσία Διοίκησης, γ) Υπηρεσία Προγραμματισμού, δ) Γραφείο Τεκμηρίωσης και Αρχείων, ε) Τομείς: εα) Τομέας Εξωτερικών και Εθνικής Άμυνας, εβ) Τομέας Οικονομικών, Εσωτερικών, Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, εγ) Τομέας Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων και Μακεδονίας και Θράκης, εδ) Τομέας Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, εε) Τομέας Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης, Πρόνοιας και Υγείας, εστ) Τομέας Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων και Περιβάλλοντος, εζ) Τομέας Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και εη) Τομέας Τουρισμού και Ναυτιλίας.

Το άρ. 18 του ίδιου νόμου ορίζει ότι συστήνεται θέση Γενικού Γραμματέα Συντονισμού με βαθμό πρώτο της κατηγορίας ειδικών θέσεων και πενταετή θητεία. Ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού διορίζεται με απόφαση του Πρωθυπουργού που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Αντί διορισμού μπορεί με όμοια απόφαση να γίνει ανάθεση των καθηκόντων της θέσης του Γενικού Γραμματέα Συντονισμού σε ανώτατο δημόσιο λειτουργό. Κατά τη διάρκεια της θητείας του Γενικού Γραμματέα Συντονισμού αναστέλλεται η άσκηση κάθε επαγγελματικής του δραστηριότητας. Ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού υπάγεται απ' ευθείας στον Πρωθυπουργό. Με απόφαση του Πρωθυπουργού η άσκηση μέρους ή όλων των αρμοδιοτήτων του για θέματα της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού μπορεί να ανατίθενται στον Υπουργό Επικρατείας. Ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού προϊστάται των υπηρεσιών και του προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού, παρακολουθεί, συντονίζει και ελέγχει τη λειτουργία τους και είναι

βοηθός του Πρωθυπουργού σχετικά με το πρόγραμμα εφαρμογής του κυβερνητικού έργου, όπως ειδικότερα προβλέπεται στο άρθρο 15 του νόμου. Παρακολουθεί τις συνεδριάσεις του Υπουργικού Συμβουλίου και της Κυβερνητικής Επιτροπής ή και άλλων συλλογικών κυβερνητικών οργάνων, όταν καλείται προς τούτο από τον Πρωθυπουργό και κοινοποιείται σε αυτόν κατάλογος των αποφάσεων του Υπουργικού Συμβουλίου και των λοιπών συλλογικών κυβερνητικών οργάνων. Η θητεία του Γενικού Γραμματέα Συντονισμού μπορεί να ανανεωθεί μία μόνο φορά με απόφαση του Πρωθυπουργού. Ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού παύεται με απόφαση του Πρωθυπουργού για ανεπάρκεια κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, καθώς και για ανικανότητα εκτέλεσης των καθηκόντων του λόγω νόσου ή αναπηρίας σωματικής ή πνευματικής.

Το Ιδιαίτερο Γραφείο του Γενικού Γραμματέα Συντονισμού παρέχει επιτελική υποστήριξη για την ομαλή άσκηση των καθηκόντων του Γενικού Γραμματέα, φροντίζοντας τη διοικητική οργάνωση και την εύρυθμη ροή των καθημερινών εργασιών του Γραφείου. Η Υπηρεσία Διοίκησης χειρίζεται όλα τα θέματα διοικητικού και οικονομικού αντικείμενου της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού. Το Γραφείο Τεκμηρίωσης και Αρχείων συγκεντρώνει, ταξινομεί και αρχειοθετεί όλες τις αποφάσεις, πρακτικά και λοιπά κείμενα που αφορούν στο έργο των μονάδων της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού. Η Υπηρεσία Προγραμματισμού σε συνεργασία με τους Τομείς καταρτίζει το συνολικό κυβερνητικό πρόγραμμα και το διαβιβάζει στη συνέχεια σε αυτούς.

Οι Τομείς παρακολουθούν την εφαρμογή του συνολικού κυβερνητικού προγράμματος, σύμφωνα με τα χρονοδιαγράμματα, συντονίζουν και ελέγχουν την πορεία εκτέλεσης των δράσεων, βρίσκονται σε συνεχή συνεργασία και υποστήριξη των Υπουργείων και ενημερώνουν το Γενικό Γραμματέα Συντονισμού.

Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ανακύπτει οποιοδήποτε πρόβλημα, όπως διαφορά απόψεων, καθυστερήσεις, διαφωνίες κατά την εκτέλεση των δράσεων, ο οικείος κατά περίπτωση Τομέας ενεργεί σύμφωνα με όσα ορίζονται στην περίπτωση γ' του άρθρου 15 του νόμου 4109/2013.

Σε περίπτωση που προκύψει θέμα ανασχεδιασμού μέρους του προγράμματος, ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού του Κυβερνητικού Έργου δίνει τις απαιτούμενες οδηγίες στην Υπηρεσία Προγραμματισμού, η οποία επιλαμβάνεται περαιτέρω, σύμφωνα με τη διαδικασία που ακολουθείται για την κατάρτιση του προγράμματος.

Οι Τομείς καταρτίζουν τριμηνιαία έκθεση προόδου εκτέλεσης του κυβερνητικού προγράμματος για τα Υπουργεία ευθύνης τους, την οποία υποβάλλουν στον Γενικό Γραμματέα Συντονισμού. Η τριμηνιαία έκθεση, πέρα των τυχόν παρατηρήσεων, μπορεί να περιλαμβάνει και σχετικές προτάσεις σχετικά με τρόπους βελτίωσης της εφαρμογής του προγράμματος από μέρους των Υπουργείων.

Ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού μέσα στο πρώτο τρίμηνο του επόμενου έτους υποβάλλει στον Πρωθυπουργό και τον Υπουργό Επικρατείας ετήσια έκθεση της πορείας εκτέλεσης του κυβερνητικού έργου, ανά Υπουργείο, στην οποία περιλαμβάνεται και κριτική αξιολόγηση των πεπραγμένων κάθε Υπουργείου σε σχέση με την εφαρμογή του κυβερνητικού προγράμματος, καθώς και προτάσεις για την αντιμετώπιση τυχόν καθυστερήσεων ή άλλων προβλημάτων.

Το άρ. 20 παρ. 6 του Ν. 4109/2013 προβλέπει ότι « Οι προϊστάμενοι αξιολογούνται κατ' έτος από τον Γενικό Γραμματέα βάσει δελτίου αξιολόγησης του οποίου ο τύπος και το περιεχόμενο καθορίζεται με απόφαση του, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.» Το άρθρο αυτό, όπως και όλα τα άρθρα του ν. 4109/2013 που αφορούσαν την Γενική Γραμματεία Συντονισμού (άρ. 14-25) καταργήθηκαν με το άρ. 119, περ.6 του Ν. 4622/2019 (ΦΕΚ 133Α'/7.8.2019).

4. Το Νέο Νομοθετικό πλαίσιο του Ν. 4622/2019

Με το νέο νομοθετικό πλαίσιο που εισήγαγε ο Ν. 4622/2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 133Α'/7.8.2019), η Γενική Γραμματεία Συντονισμού καταργήθηκε (άρ. 119, περ. 6) και στην θέση της δημιουργήθηκαν δύο Γενικές Γραμματείες, η Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών (ΓΓΣΟΑΠ) και η Γενική Γραμματεία Συντονισμού Εσωτερικών Πολιτικών (ΓΓΣΕΠ), αμφότερες αποτελούσες οργανικές μονάδες της Προεδρίας της Κυβέρνησης, η οποία συστάθηκε ως αυτοτελής υπηρεσία υπαγόμενη απευθείας στον Πρωθυπουργό και αποτελούμενη από έξι (6) συνολικά Γραμματείες.

Ειδικότερα, το άρθρο 21 του Ν. 4622/2019 (Σύσταση και βασική διάρθρωση της Προεδρίας της Κυβέρνησης) προβλέπει ότι συνιστάται αυτοτελής, επιτελική, δημόσια υπηρεσία με την ονομασία Προεδρία της Κυβέρνησης, η οποία υπάγεται στον Πρωθυπουργό. Η Προεδρία της Κυβέρνησης αποτελείται από τις ακόλουθες Γενικές Γραμματείες οι οποίες συστήνονται με τον παρόντα νόμο σε αυτήν: (α) την

Γενική Γραμματεία του Πρωθυπουργού, (β) την Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων, (γ) την Γενική Γραμματεία Συντονισμού Εσωτερικών Πολιτικών, (δ) την Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών, (ε) την Ειδική Γραμματεία Ο.Π.Σ. Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Κυβερνητικού Έργου και (στ) την Γενική Γραμματεία Επικοινωνίας και Ενημέρωσης. Στην Προεδρία της Κυβέρνησης υπάγεται η Εθνική Υπηρεσία Πληροφοριών (Ε.Υ.Π.). Με εξαίρεση την Γενική Γραμματεία του Πρωθυπουργού, μία ή περισσότερες οργανικές μονάδες της Προεδρίας της Κυβέρνησης μπορούν να υπάγονται σε Υπουργό Επικρατείας ή Υφυπουργό στον Πρωθυπουργό με απόφασή του, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως⁸. Η οργάνωση και λειτουργία της Προεδρίας της Κυβέρνησης, καθορίζεται με τον Οργανισμό της, ο οποίος εκδίδεται σύμφωνα με το άρθρο 20 του παρόντος νόμου⁹.

Στο άρθρο 22 (Αποστολή της Προεδρίας της Κυβέρνησης) ορίζεται ότι αποστολή της Προεδρίας της Κυβέρνησης είναι η υποστήριξη του Πρωθυπουργού στην ενάσκηση των κατά το Σύνταγμα καθηκόντων του, ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή και η αποτελεσματικότητα του κυβερνητικού έργου. Στο πλαίσιο αυτό η Προεδρία της Κυβέρνησης: (α) συντονίζει τον σχεδιασμό και παρακολουθεί την εφαρμογή του κυβερνητικού έργου, επιλύοντας διαφορές μεταξύ συναρμοδίων

⁸Με την υπ'αρ. Υ129/25.10.2019 απόφαση του Πρωθυπουργού (ΦΕΚ Β' 3946/25.10.2019) η Γενική Γραμματεία Συντονισμού Εσωτερικών Πολιτικών, η Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών και η Ειδική Γραμματεία Ο.Π.Σ. Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Κυβερνητικού Έργου, της Προεδρίας της Κυβέρνησης υπήχθησαν στην αρμοδιότητα του Υφυπουργού στον Πρωθυπουργό για τον Συντονισμό του Κυβερνητικού Έργου, κ. Χ. Γ. Σκέρτσου (priminister).

⁹Σύμφωνα με το άρ. 20, παρ. 1 του Ν. 4622/2019 (Οργάνωση και λειτουργία των φορέων της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης) «Η οργάνωση και λειτουργία των φορέων της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και των εποπτευόμενων από αυτούς νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην των Ανεξάρτητων Αρχών, καθορίζονται με Οργανισμούς, οι οποίοι καταρτίζονται, αντικαθίστανται ή τροποποιούνται με προεδρικά διατάγματα, τα οποία εκδίδονται με πρόταση του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού ή του Πρωθυπουργού, κατά περίπτωση, και των αρμόδιων Υπουργών για τον προϋπολογισμό και για θέματα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης. Η οργάνωση και λειτουργία των Ανεξάρτητων Αρχών, καθορίζονται με Οργανισμούς, οι οποίοι καταρτίζονται, αντικαθίστανται ή τροποποιούνται με αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων διοίκησής τους». Το άρ. Άρθρο 116, παρ 1 και 2 του ίδιου νόμου (Μεταβατικές διατάξεις Μέρους Β') ορίζει ότι ο Οργανισμός της Προεδρίας της Κυβέρνησης εκδίδεται το αργότερο εντός τριών (3) μηνών από τη δημοσίευση του παρόντος. Μέχρι την έκδοση του Οργανισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης, με απόφαση του Πρωθυπουργού, καθορίζεται η ειδικότερη εσωτερική διάρθρωση των Γενικών Γραμματειών και της Ειδικής Γραμματείας των άρθρων 23, 25, 26 και 27 του παρόντος. Ο εν λόγω Οργανισμός δεν έχει εκδοθεί μέχρι σήμερα (Μάρτιος 2020), παρότι ο νόμος έθετε τρίμηνη προθεσμία από την δημοσίευσή του, ήτοι προθεσμία ήταν η 7^η Νοεμβρίου 2019 ούτε έχει εκδοθεί καμία απόφαση του Πρωθυπουργού για την εσωτερική διάρθρωση των Γραμματειών. Κάθε Γενική Γραμματεία Συντονισμού (ΓΤΣΟΑΠ και ΓΤΣΕΠ) συνεργάζεται με συγκεκριμένα υπουργεία (primeminister), τα οποία θα υπαχθούν σε σχετικούς Τομείς.

υπηρεσιών, όπου αυτές αναφέρονται, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της κυβερνητικής πολιτικής, (β) λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα για την εφαρμογή των αρχών και εργαλείων της Καλής Νομοθέτησης, (γ) σχεδιάζει και υλοποιεί την επικοινωνιακή στρατηγική της Κυβέρνησης και μεριμνά για την έγκαιρη ενημέρωση της κοινής γνώμης και (δ) υποστηρίζει το Υπουργικό Συμβούλιο, τα συλλογικά κυβερνητικά όργανα και τις λοιπές διυπουργικές ομάδες κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους.

Το άρθρο 26 (Γενικές Γραμματείες Συντονισμού Εσωτερικών Πολιτικών και Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών) προβλέπει ότι οι Γενικές Γραμματείες Συντονισμού Εσωτερικών Πολιτικών και Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών της Προεδρίας της Κυβέρνησης έχουν ως αποστολή την διασφάλιση του συντονισμού και της συνοχής του κυβερνητικού έργου στους τομείς πολιτικής αρμοδιότητάς τους, οι οποίοι καθορίζονται με απόφαση του Πρωθυπουργού που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Για την εκτέλεση της αποστολής τους οι Γενικές Γραμματείες Συντονισμού, σε συνεργασία με τις Υπηρεσίες Συντονισμού των αρμόδιων Υπουργείων: (α) προτείνουν και προγραμματίζουν τις δημόσιες πολιτικές στους τομείς της αρμοδιότητάς τους, όπως αυτοί καθορίζονται με την απόφαση που προβλέπεται στην παράγραφο 1, (β) παρακολουθούν, συντονίζουν και αξιολογούν την εφαρμογή τους, (γ) επιλύουν τυχόν διαφωνίες μεταξύ των υπηρεσιών συναρμοδίων Υπουργείων, (δ) ελέγχουν τη συμβατότητα των προτεινόμενων νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων με την κυβερνητική πολιτική, (ε) εκπονούν και προτείνουν στον Πρωθυπουργό και τους αρμόδιους Υπουργούς οριζόντιες πολιτικές που ανήκουν στην αρμοδιότητα περισσότερων Υπουργείων, (στ) συμμετέχουν στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της επικοινωνιακής στρατηγικής της Κυβέρνησης στους τομείς πολιτικής της παραγράφου 1 και (ζ) συντάσσουν από κοινού το Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής, καθώς και την Έκθεση Ρυθμιστικής Παραγωγής και Αξιολόγησης.

Οι Γενικοί Γραμματείς Συντονισμού έχουν τις εξής αρμοδιότητες: (α) προϊστανται, αμέσως μετά τον Πρωθυπουργό ή τον Υπουργό Επικρατείας ή τον Υφυπουργό στον Πρωθυπουργό στον οποίο ανατίθεται η σχετική αρμοδιότητα, όλων των υπηρεσιών των αντίστοιχων Γενικών Γραμματειών Συντονισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης και προσυπογράφουν όλα τα έγγραφα που υπογράφονται από τον Πρωθυπουργό ή τον Υπουργό Επικρατείας ή τον Υφυπουργό στον Πρωθυπουργό,

κατά το μέρος της αρμοδιότητάς τους, εφόσον προέρχονται από τις υπαγόμενες σε αυτούς υπηρεσίες, (β) είναι οι άμεσοι βοηθοί του Πρωθυπουργού ή του Υπουργού Επικρατείας ή του Υφυπουργού στον Πρωθυπουργό στον οποίο ανατίθεται η σχετική αρμοδιότητα, στη διεκπεραίωση των εντολών τους, παρακολουθούν την εφαρμογή των αποφάσεων και οδηγιών που αφορούν στον σχεδιασμό και τον συντονισμό του κυβερνητικού έργου στους τομείς αρμοδιότητάς τους, καθώς και την εκτέλεση των αποφάσεων του Υπουργικού Συμβουλίου και των συλλογικών κυβερνητικών οργάνων και ενημερώνουν σχετικά τον Πρωθυπουργό και τους αρμόδιους Υπουργούς και Υφυπουργούς, (γ) προΐστανται της Πολιτικής Επιτροπής Παρακολούθησης Δημόσιων Πολιτικών κατά το μέρος της αρμοδιότητάς τους, (δ) υποστηρίζουν την προετοιμασία των Υπουργικών Συμβουλίων Προγραμματισμού και Αξιολόγησης της Κυβερνητικής Πολιτικής, (ε) παρουσιάζουν την βασική στοχοθεσία για κάθε Υπουργείο της αρμοδιότητάς τους και για κάθε τομέα πολιτικής που τους έχει ανατεθεί με την απόφαση της παραγράφου 1 και αποσαφηνίζουν τις παραμέτρους υλοποίησης του προγράμματος, στο πλαίσιο της ετήσιας συνάντησης των Γενικών Διευθυντών της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης, (στ) ασκούν καθήκοντα γραμματέα σε κάθε συλλογικό κυβερνητικό όργανο στο οποίο τους ανατίθεται ο ρόλος αυτός από τον Πρωθυπουργό, και (ζ) μεριμνούν για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών των Γενικών Γραμματειών.

Κάθε Γενική Γραμματεία Συντονισμού διαρθρώνεται σε Τομείς Πολιτικής, οι οποίοι είναι οργανικές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης και μεριμνούν, σε συνεργασία με τις Υπηρεσίες Συντονισμού των Υπουργείων, για: (α) την κατάρτιση των υπουργικών σχεδίων δράσης και την έγκαιρη αποστολή των εγκεκριμένων σχεδίων στους Τομείς, (β) την παρακολούθηση της εμπρόθεσμης και ορθής εφαρμογής των υπουργικών σχεδίων δράσης, (γ) την κατάρτιση προσχεδίου του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής, (δ) την παρακολούθηση των φάσεων διαβούλευσης των νομοσχεδίων, που αφορούν τον τομέα ευθύνης τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της, (ε) τον έλεγχο της συμβατότητας των προτεινόμενων νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων με την κυβερνητική πολιτική.

Όσον αφορά το προσωπικό της Προεδρίας της Κυβέρνησης, σύμφωνα με το άρθρο 29 του ανωτέρω νόμου (Προσωπικό της Προεδρίας της Κυβέρνησης), το σύνολο των θέσεων της Προεδρίας της Κυβέρνησης, ανέρχεται στις τετρακόσιες σαράντα (440), εκ των οποίων, εκατό (100) θέσεις μετακλητών υπαλλήλων και

τριακόσιες σαράντα (340) οργανικές θέσεις μόνιμων υπαλλήλων δημοσίου δικαίου ή ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και δημοσιογράφων. Οι θέσεις αυτές διαβαθμίζονται κατά κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα με το προεδρικό διάταγμα του Οργανισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης. Η πλήρωση των προαναφερόμενων θέσεων προσωπικού γίνεται με διορισμό, σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις ή με απόσπαση από θέση φορέα της Γενικής Κυβέρνησης, που διενεργείται με απόφαση του Πρωθυπουργού κατά παρέκκλιση κάθε άλλης διάταξης, χωρίς να απαιτείται γνώμη υπηρεσιακού συμβουλίου και χωρίς χρονικό περιορισμό της απόσπασης. Με όμοια απόφαση επιτρέπεται απόσπαση προσωπικού από φορείς της Γενικής Κυβέρνησης για την κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών της Προεδρίας της Κυβέρνησης¹⁰.

Τέλος, σύμφωνα με το άρθρο 31, παρ. 1 του Ν. 4622/2019 (Στελέχωση θέσεων ευθύνης της Προεδρίας της Κυβέρνησης), με την επιφύλαξη της παραγράφου

¹⁰Το άρ. 116, παρ. 3 έως 6 του Ν. 4622/2019 ορίζει: 3.Από τη δημοσίευση του παρόντος, οι υπηρετούντες Γενικοί Γραμματείς στις θέσεις του Γενικού Γραμματέα του Πρωθυπουργού και του Γενικού Γραμματέα της Κυβέρνησης, προΐστανται αντιστοίχως, χωρίς να απαιτείται οποιαδήποτε άλλη διατύπωση, της Γενικής Γραμματείας του Πρωθυπουργού και της Γενικής Γραμματείας Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων του παρόντος νόμου. Για την πρώτη εφαρμογή του παρόντος, καθήκοντα Γραμματέα του Υπουργικού Συμβουλίου ασκεί ο Γενικός Γραμματέας Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων.

4. Το σύνολο των υφιστάμενων θέσεων και του προσωπικού που υπηρετεί με οποιοδήποτε τρόπο και σχέση εργασίας κατά τη δημοσίευση του παρόντος στις καταργούμενες: (α) Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης, (β) Γενική Γραμματεία Συντονισμού του άρ. 14 του ν. 4109/2013 (Α' 16), καθώς και τις μονάδες αυτών, μεταφέρεται αντιστοίχως στη Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων του άρθρου 25 και στις Γενικές Γραμματείες Συντονισμού του άρθρου 26 του παρόντος. Ειδικώς στην περίπτωση (β) του προηγούμενου εδαφίου, οι υφιστάμενες θέσεις και το προσωπικό κατανέμονται μεταξύ των συνιστώμενων Γενικών Γραμματειών Συντονισμού, με απόφαση του Πρωθυπουργού. Με αποφάσεις των οικείων Γενικών Γραμματέων Συντονισμού, το προσωπικό που έχει μεταφερθεί στις Γενικές Γραμματείες που προΐστανται, τοποθετείται στις οργανικές μονάδες που προβλέπονται στην απόφαση της παραγράφου 2 του παρόντος.

5. Με αποφάσεις των οικείων Γενικών Γραμματέων Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων και Συντονισμού, στις οργανικές μονάδες που προβλέπονται στην απόφαση της παραγράφου 2 του παρόντος, καθώς και με απόφαση του Γενικού Γραμματέα του Πρωθυπουργού στη Μονάδα Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης της Προεδρίας της Κυβέρνησης, τοποθετούνται Προϊστάμενοι μεταβατικά και μέχρι την έκδοση του Οργανισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης και την τοποθέτηση Προϊσταμένων κατ' εφαρμογή του άρθρου 31 του παρόντος.

Για την τοποθέτηση αυτή, συνεκτιμώνται τα ουσιαστικά προσόντα, η ποιότητα της υπηρεσιακής δραστηριότητάς τους, η γνώση του αντικειμένου του φορέα και οι εν γένει διοικητικές τους ικανότητες. Στην περίπτωση που ο αριθμός των υπαλλήλων της παραγράφου 1 του άρθρου 31 δεν είναι τουλάχιστον τριπλάσιος του αριθμού των προς κάλυψη θέσεων ευθύνης, είναι δυνατή η τοποθέτηση στις ως άνω θέσεις, μετακλητών υπαλλήλων, οι οποίοι διορίζονται και παύονται με ανάλογη εφαρμογή της παραγράφου 2 του άρθρου 31.

6. Μέχρι την ολοκλήρωση της αναγκαίας προετοιμασίας για την πλήρη λειτουργία της Μονάδας Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης, η οποία διαπιστώνεται με απόφαση του Πρωθυπουργού, οι αρμοδιότητες και οι διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τις διοικητικές και οικονομικές λειτουργίες της Προεδρίας της Κυβέρνησης, εξακολουθούν να ασκούνται από τα όργανα και τις υπηρεσίες που τις ασκούσαν, μέχρι την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου.

2, ως Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων των υπηρεσιών που υπάγονται στην Προεδρία της Κυβέρνησης, επιλέγονται μόνιμοι υπάλληλοι δημοσίου δικαίου ή υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, σύμφωνα με τις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα, όπως ισχύει. Τα προσόντα και οι κλάδοι για την κατάληψη των θέσεων του προηγούμενου εδαφίου, καθορίζονται με τον Οργανισμό της Προεδρίας της Κυβέρνησης.

IV. Το προτεινόμενο σύστημα αξιολόγησης στην ΓΓΣΟΑΠ - Τα Δελτία

Αξιολόγησης

Από το προηγούμενο κεφάλαιο προκύπτει η ιδιαιτερότητα των υπηρεσιών της Προεδρίας της Κυβέρνησης και ειδικότερα της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών, καθώς πρόκειται για επιτελική υπηρεσία με αντικείμενο την παρακολούθηση του έργου των υπουργείων, δηλαδή χωρίς «πρωτότυπη» παραγωγή έργου, όπως τα υπουργεία, παρά με έμμεση, υποστηρικτική συνεισφορά στην υλοποίηση του κυβερνητικού έργου που συνεπάγεται αντικειμενικές δυσκολίες στην αξιολόγηση τόσο των προϊσταμένων όσο και των λοιπών υπαλλήλων των Τομέων. Τούτο, διότι η συνεισφορά των επιτελικών στελεχών σε ένα οργανισμό (εν προκειμένω το Κράτος) είναι υποστηρικτική, συνεπώς έμμεση, άρα και πιο δύσκολα εκτιμήσιμη (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Ως εκ τούτου, μόνον με ποιοτικά κριτήρια μπορεί να αξιολογηθεί. Επιπλέον, η επιτελική φύση της υπηρεσίας επιβάλλει μια πιο οριζόντια δομή από αυτή των Υπουργείων, για παράδειγμα οι Τομείς είναι σε επίπεδο Διεύθυνσης χωρίς να υπάρχει υφιστάμενο τμήμα¹¹, πράγμα που με την σειρά του επιβάλλει διαφοροποιήσεις στον τρόπο αξιολόγησης, κυρίως ως προς την συμβολή των εμμέσων προϊσταμένων, όπως θα αναφερθεί κατωτέρω.

Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης δεν μπορεί να ανταποκριθεί στην φύση της ΓΓΣΟΑΠ και κατ'επέκταση στο αντικείμενο εργασίας των υπαλλήλων της, ιδίως των προϊσταμένων, ως εκ τούτου η αξιολόγηση δεν μπορεί να υπηρετήσει τον στόχο της, καθώς τα επίσημα έντυπα αξιολόγησης δεν μπορούν να αποτυπώσουν τις πραγματικές πληροφορίες που χρειάζονται ούτε διαθέτουν την δέουσα δομή. Τα

¹¹Οι Τομείς είναι μια *sui generis* δομή εν συγκρίσει με την κλασσική διάρθρωση των υπουργείων, καθώς είναι σε επίπεδο Διεύθυνσης χωρίς να υπάρχουν υφιστάμενα τμήματα, αλλά οι υπάλληλοι του Τομέα υπάγονται κατευθείαν σε αυτόν, ως εκ τούτου είναι κάτι μεταξύ Διεύθυνσης και Τμήματος. Η εν λόγω δομή εξυπηρετεί απολύτως την φύση και τον ρόλο της ΓΓΣΟΑΠ ως επιτελικής υπηρεσίας, καθώς η κλασσική διάρθρωση υπουργείου θα την καθιστούσε «δυσκίνητη» και αναποτελεσματική.

χρησιμοποιούμενα επίσημα¹² έντυπα αξιολόγησης, τα οποία παρατίθενται σε παράρτημα (Παράρτημα), δεν μπορούν να καλύψουν την αξιολόγηση των στελεχών της εν λόγω υπηρεσίας όχι μόνον λόγω της φύσης του αντικειμένου της, αλλά και λόγω της δομής τους.

Καταρχάς, τα δελτία αξιολόγησης προϊσταμένων και υπαλλήλων περιέχουν κείμενο (περιγραφή τυπικών προσόντων και αντικειμένου εργασίας), το οποίο δεν βαθμολογείται και ούτως ή άλλως δεν αποδεικνύει τίποτε για την απόδοση των αξιολογούμενων. Επιπλέον, τα τυπικά προσόντα έχουν ήδη αξιολογηθεί κατά την κρίση των προϊσταμένων για την θέση ευθύνης ή κατά την τοποθέτηση των υπαλλήλων, ενώ η περιγραφή του αντικειμένου πραγματοποιείται από τον ίδιο τον αξιολογούμενο με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την εγκυρότητα και την ακρίβειά της. Πέραν αυτού, τα κριτήρια που βαθμολογούνται έχουν όλα την ίδια βαρύτητα και περιγράφονται γενικά και αόριστα σε όλα τα επίσημα έντυπα με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αποτυπώσουν την πραγματικότητα, άρα και να δώσουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Εξού και ο προϊστάμενος Ν. 4109/2013 προέβλεπε ότι «Οι προϊστάμενοι αξιολογούνται κατ' έτος από τον Γενικό Γραμματέα βάσει δελτίου αξιολόγησης του οποίου ο τύπος και το περιεχόμενο καθορίζεται με απόφασή του, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.»

Στο πνεύμα αυτής της διάταξης, στο παρόν κεφάλαιο θα προταθούν τέσσερα (4) έντυπα αξιολόγησης προσαρμοσμένα από τα επίσημα (Παράρτημα) στην φύση της υπηρεσίας. Θα προταθούν έντυπα αξιολόγησης α) Προϊσταμένων Τομέων, β) Προϊσταμένων Τομέων από τους υφισταμένους υπαλλήλους, γ) Προϊσταμένων Τομέων από υπαλλήλους των υπουργείων με τους οποίους συνεργάζονται¹³ και δ) υπαλλήλων Τομέων.

Όπως θα φανεί και από την παράθεση των σχετικών εντύπων, το σύστημα που προτείνεται είναι αυτό των «360 μοιρών» με αξιολόγηση από όσο το δυνατόν περισσότερους αξιολογητές για την όσο το δυνατόν σφαιρικότερη, άρα ορθή εκτίμηση. Τα έντυπα ακολουθούν την μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016) ως προσφορότερης μεθόδου για το είδος της εν λόγω υπηρεσίας. Τα κριτήρια βαθμολογούνται από 1-5, όπου 1 = Ανεπαρκής, 2 =

¹²Αναρτημένα στην σελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών για την απογραφή (Υπουργείο Εσωτερικών-apografi.gov.gr).

¹³Τα δελτία αξιολόγησης των προϊσταμένων και υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ (υπό 1 και 4 κατωτέρω) μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως έντυπα αυτοαξιολόγησης των προϊσταμένων και των υπαλλήλων αντίστοιχα.

Μέτριος, 3 = Επαρκής, 4 = Πολύ Επαρκής, 5 = Άριστος και ειδικότερα, όσον αφορά τα δελτία αξιολόγησης προϊσταμένων και υπαλλήλων Τομέων (υπό 1 και 4 κατωτέρω) διακρίνονται σε δύο ομάδες κριτηρίων (Α και Β) με διαφορετική βαρύτητα στο τελικό αποτέλεσμα: τεχνική γνώση (ομάδα Α) με συντελεστή βαρύτητας 30% και ουσιαστικές δεξιότητες/εκτέλεση καθηκόντων (ομάδα Β) με συντελεστή βαρύτητας 70% στο τελικό αποτέλεσμα. Τα αντίστοιχα ποσοστά για την αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι 10% και 90%. Αυτό διότι, λόγω του επιτελικού χαρακτήρα της υπηρεσίας, οι ουσιαστικές δεξιότητες¹⁴ είναι αυτές που παίζουν σημαντικότερο ρόλο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων των προϊσταμένων και υπαλλήλων.

Τα κριτήρια σχεδιάστηκαν, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα ως αρμοδιότητες των Τομέων από το άρ. 26 του Νόμου 4622/2019 και τις αρμοδιότητες των Τομέων όπως ασκούνται στην πράξη σήμερα¹⁵. Δεν υπάρχουν περιγράμματα θέσης εργασίας ούτε καθηκοντολόγια, ως εκ τούτου έγινε προσπάθεια αποτύπωσης του αντικειμένου, όπως συμβαίνει στην πράξη σήμερα. Ένα χαρακτηριστικό της εν λόγω υπηρεσίας είναι ότι με δεδομένο ότι είναι πολύ κοντά στην πολιτική ηγεσία και υποβοηθά το έργο του Πρωθυπουργού, το αντικείμενό της μπορεί να αλλάζει, ανάλογα με τις περιστάσεις και να διαμορφώνεται *ad hoc* κάθε φορά¹⁶. Τα κριτήρια αφορούν κυρίως στις δεξιότητες που χρησιμοποιούνται στην πράξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων των προϊσταμένων και των υπαλλήλων και αποτυπώνονται με σαφήνεια, καθώς ο ορισμός κάθε έννοιας δεν έχει το ίδιο περιεχόμενο πάντα και πρέπει να διασαφηνίζεται (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016), πχ σε μια τέτοιου είδους υπηρεσία ο όρος «συνεργάζεται αποτελεσματικά με φορείς ξένων οργανισμών» έχει

¹⁴Για την σημασία των ουσιαστικών δεξιοτήτων/*soft skills* ιδέ thebalancecareers και Schultz, 2008.

¹⁵Πρόκειται δηλ. για μελέτη περίπτωσης με επιτόπια παρατήρηση.

¹⁶Για παράδειγμα, όταν ιδρύθηκε η Γενική Γραμματεία Συντονισμού, ο κύριος όγκος του αντικειμένου ήταν η παρακολούθηση και ο συντονισμός του έργου της Κυβέρνησης μέσα από το σύστημα ΔΗΛΟΣ, αργότερα η παρακολούθηση εκτέλεσης των μνημονιακών υποχρεώσεων, σήμερα η παρακολούθηση και ο συντονισμός του έργου της Κυβέρνησης μέσα από το πληροφοριακό σύστημα ΜΑΖΙ (ως προς το αντικείμενο ιδέ και κατωτέρω υποσημείωση 19). Το ΜΑΖΙ είναι το πληροφοριακό σύστημα όπου εισάγονται τα σχέδια δράσης των υπουργείων, δηλαδή οι στρατηγικές επιλογές των υπουργείων που αναλύονται μετά σε στόχους, δράσεις, έργα και ενέργειες. Για το ΜΑΖΙ ιδέ Σκέρτσος, 2020 και Κρουστάλλη, 2020. Η *ad hoc* διαμόρφωση του αντικειμένου αποτυπώνει την ευελιξία που, όπως αποδεικνύεται εν τέλει στην πράξη, επιβάλλεται να έχει μια τέτοιου είδους υπηρεσία, οπότε τίθεται εν αμφιβολία η αναγκαιότητα ύπαρξης ειδικών περιγραμμάτων θέσεων εν προκειμένω, ειδικά από την στιγμή που οι τροποποιήσεις του αντικειμένου μπορούν να πραγματοποιηθούν και με νομοθετική πρόβλεψη, για παράδειγμα με τον Ν. 4109/2013 προβλεπόταν ότι οι Τομείς υποβάλλουν τριμηνιαία έκθεση προόδου εκτέλεσης του κυβερνητικού προγράμματος για τα Υπουργεία ευθύνης τους στον ΓΓΣ, ο Ν. 4622/2019, όμως, δεν προβλέπει κάτι αντίστοιχο.

άλλη βαρύτητα από τον όρο «είναι συνεργάσιμος» που θα μπορούσε να οριστεί ως γενικό κριτήριο μην αποτυπώνοντας την πραγματικότητα.

1) Έντυπο αξιολόγησης Προϊσταμένων Τομέων

Ειδικότερα, όσον αφορά το έντυπο αξιολόγησης Προϊσταμένων, αλλά και αυτό των υπαλλήλων Τομέων (υπό 4 κατωτέρω), η τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου προκύπτει από το άθροισμα των τελικών βαθμολογιών των δύο ομάδων κριτηρίων Α και Β. Η τελική βαθμολογία κάθε ομάδας κριτηρίων Α και Β προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μέσου όρου της βαθμολογίας των επιμέρους κριτηρίων με τον αντίστοιχο συντελεστή βαρύτητας της κάθε ομάδας. Εάν υπάρχει δεύτερος αξιολογητής, η τελική βαθμολογία κάθε ομάδας κριτηρίων προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μέσου όρου του μέσου όρου των βαθμολογιών των δύο αξιολογητών στα επιμέρους κριτήριά της με τον συντελεστή βαρύτητας της ομάδας.

Η συμμετοχή του έμμεσου προϊσταμένου ως δεύτερου αξιολογητή θα πρέπει να έχει το νόημα της εποπτείας της ορθής αξιολόγησης και όχι την ουσιαστική αξιολόγηση του αξιολογούμενου. Τούτο διότι πρώτον κανείς δεν μπορεί να έχει πιο σαφή εικόνα του αξιολογούμενου από τον άμεσο προϊστάμενό του και δεύτερον διότι αυτός έχει την ευθύνη της διοίκησής του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Στην πράξη αυτό αποτυπώνεται δύσκολα. Εν προκειμένω, η επιτελική φύση της υπηρεσίας επιβάλλει οριζόντια δομή, η οποία περιορίζει την αλληλουχία της ιεραρχικής δομής, χωρίς τούτο να σημαίνει ότι ο έμμεσος προϊστάμενος είναι εκ των πραγμάτων σε θέση να συμβάλει εποικοδομητικά στην αξιολόγηση. Ως εκ τούτου προτείνεται ο έμμεσος προϊστάμενος να αξιολογεί, μόνον εάν συνεργάζεται με κάποιο τρόπο με τον αξιολογούμενο και έχει αντίληψη του ίδιου και του αντικειμένου του, άλλως η αξιολόγηση να πραγματοποιείται από τον άμεσο προϊστάμενο μόνον¹⁷.

Βαθμολογία κάτω του 3 θα πρέπει να δικαιολογείται ειδικώς και διατηρείται το δικαίωμα των ενστάσεων ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, όπως ορίζεται στον Ν. 4369/2016. Η συνέντευξη δεν προτείνεται, παρά μόνο αν

¹⁷ Λόγω της ιδιαίτερης δομής της υπηρεσίας (ιδέ ανωτέρω υποσημείωση 11) δεν μπορεί να είναι σαφές εάν υπάρχει 2^{ος} αξιολογητής ή όχι (έμμεσος προϊστάμενος δηλαδή). Από τον συνδυασμό των άρ. 15 του Ν. 4369/2016 και του άρ. 26, παρ. 3, εδ. α' του Ν. 4622/2019 θα μπορούσε να συναχθεί ότι για τους Προϊσταμένους Τομέων δεύτερος αξιολογητής είναι ο Υφυπουργός στον Πρωθυπουργό για τον Συντονισμό του Κυβερνητικού Έργου και για τους υπαλλήλους των Τομέων ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού Οικονομικών & Αναπτυξιακών Πολιτικών. Ο πρώτος αξιολογητής είναι σαφές πως είναι για τους μεν Προϊσταμένους Τομέων ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού Οικονομικών & Αναπτυξιακών Πολιτικών για τους δε υπαλλήλους των Τομέων, ο Προϊστάμενος του Τομέα. Σε κάθε περίπτωση, σκόπιμο είναι για την αποτελεσματική διεξαγωγή της διαδικασίας, ο 2^{ος} αξιολογητής, εάν υπάρχει, να μην συμμετέχει στην αξιολόγηση, εάν δεν έχει συνεργαστεί με τον αξιολογούμενο και δεν έχει ίδια αντίληψη τόσο του ατόμου όσο και του αντικειμένου του.

συγκεντρωθεί βαθμολογία από 101-300 από έναν αξιολογούμενο, οπότε σε αυτήν την περίπτωση, θα καταγράφονται οι δεσμεύσεις του προϊσταμένου και θα πρέπει στην επόμενη αξιολόγηση να ελέγχεται η εκπλήρωσή τους. Η συνέντευξη δεν βαθμολογείται. Εάν στην επόμενη αξιολόγηση, δεν έχουν γίνει βελτιώσεις, σύμφωνα με την συμβουλευτική συνέντευξη, ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού Οικονομικών & Αναπτυξιακών Πολιτικών μπορεί να ζητήσει την απομάκρυνση του προϊσταμένου από την θέση που κατέχει, ειδικά εάν η χαμηλή βαθμολογία αφορά τα κριτήρια 6-12 της ομάδας Β, όπως αυτά αποτυπώνονται στο κατωτέρω παρατιθέμενο δελτίο αξιολόγησης. Σε περίπτωση, όμως, που η χαμηλή βαθμολογία στα ανωτέρω κριτήρια συνδυάζεται με βαθμολογία κάτω του 3 στα κριτήρια 2 και 3 του ερωτηματολογίου αξιολόγησης προϊσταμένων από υφισταμένους (ιδέ κατωτέρω υπό 2), η οποία δεν έχει βελτιωθεί παρά τις προβλεπόμενες δεσμεύσεις του αξιολογούμενου, ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού Οικονομικών & Αναπτυξιακών Πολιτικών οφείλει να ζητήσει την απομάκρυνση του προϊσταμένου από την θέση που κατέχει.

Η απομάκρυνση του προϊσταμένου είναι ακραίο μέτρο που αφορά αντίστοιχα ακραίες καταστάσεις. Στόχος της αξιολόγησης είναι πάντα η βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας και όχι η τιμωρητική αντιμετώπιση των εργαζομένων, εξού και η απομάκρυνση, προτείνεται ως επιλογή μόνο όταν η πλημμελής εκτέλεση των καθηκόντων του προϊστάμενου έχει φθάσει στο σημείο να καθίσταται εμπόδιο στην απόδοση του έργου του Τομέα.

Ακολουθεί η παράθεση του προτεινόμενου δελτίου αξιολόγησης Προϊσταμένων Τομέων.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΡΟΕΔΡΙΑ ΤΗΣ

ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....

ΓΓΣΟΑΠ.....

.....

ΕΝΤΥΠΟ Α΄

(Προϊσταμένων Τομέων)

Αριθ.πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

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

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:		
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)		
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για Ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)		
Θέση ευθύνης:	Προϊστάμενος/-η Τομέα (όνομα Τομέα)	

2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)

Βαθμολογία
Α΄ Αξιολογητή
(1-5)

Βαθμολογία
Β΄ Αξιολογητή
(1-5)

Συντελεστής
Βαρύτητας

A. ΤΕΧΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ

1. Γνώση του αντικείμενου του υπουργείου που παρακολουθεί ο Τομέας.			30%
2. Ολιστική αντίληψη τεχνικών ζητημάτων υπουργείου που παρακολουθεί ο Τομέας.			
3. Ενημέρωση επί ευρωπαϊκών εξελίξεων στο αντικείμενο του υπουργείου που παρακολουθεί ο Τομέας.			

B. ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ /ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

1. Θέτει προτεραιότητες και κάνει ορθή διαχείριση του χρόνου.			
---	--	--	--

2. Κατανοεί την σημαντικότητα των ζητημάτων και τις πολιτικές τους διαστάσεις ¹⁸ .		
3. Παρέχει πρακτικές λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν.		
4. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες.		
5. Κάνει προτάσεις βελτίωσης ανάλογα με το εκάστοτε αντικείμενο του Τομέα ¹⁹ .		
6. Εντοπίζει λάθη σε ενέργειες του υπουργείου ²⁰ , τις επισημαίνει και τις διορθώνει.		
7. Εντοπίζει προβλήματα και τα αναφέρει στον ΓΓΣ ²¹ .		
8. Επιλύει διαφωνίες με το υπουργείο σε εύλογο χρόνο ²² .		
9. Δίνει σαφείς οδηγίες προς το υπουργείο ως προς το τι πρέπει να κάνει ή να διορθώσει για τα εκάστοτε ζητήματα που ανακύπτουν.		
10. Τα ενημερωτικά σημειώματα είναι σύμφωνα με τα ζητούμενα του ΓΓΣ.		
11. Τα σχέδια δράσης του υπουργείου έχουν την σωστή δομή και περιεχόμενο.		
12. Εντοπίζει και αναφέρει την μη ορθή εκτέλεση των σχεδίων δράσης των υπουργείων ²³ .		
13. Εντοπίζει ζητήματα/προβλήματα που τυχόν θα ανακύψουν στο μέλλον.		
14. Εστιάζει στον στόχο κάθε ανατιθέμενης σε αυτόν εργασίας από τον ΓΓΣ και στο αποτέλεσμα χωρίς να αναλώνεται σε επουσιώδη ²⁴ .		
15. Παρακολουθεί τις φάσεις διαβούλευσης των νομοσχεδίων του υπουργείου ²⁵ και ελέγχει την συμβατότητα των προτεινόμενων από το υπουργείο ρυθμίσεων με την κυβερνητική πολιτική.		
16. Κάνει ορθή κατανομή εργασίας στους υφισταμένους του.		
17. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις όποιες εντάσεις διατηρώντας τον αυτοέλεγχό του.		

¹⁸ Παρότι η ΓΓΣΟΑΠ διατηρεί τον τεχνοκρατικό της χαρακτήρα σε σχέση με τις άλλες δύο Γενικές Γραμματείες (Πρωθυπουργού και Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων), όπου το πολιτικό στοιχείο υπερισχύει, δεν παύει να είναι μια υπηρεσία που στοχεύει στον συντονισμό του κυβερνητικού έργου, ως εκ τούτου, η πολιτική διάσταση δεν μπορεί να είναι αμελητέα.

¹⁹ Για παράδειγμα (με δεδομένο ότι αντικείμενο σήμερα των Τομέων είναι κυρίως ο σχεδιασμός των σχεδίων δράσης των υπουργείων και η παρακολούθηση της εφαρμογής τους μέσα από το πληροφοριακό σύστημα MAZI, η παραλαβή των απολογισμών των υπουργείων και η παρακολούθηση των προπαρασκευαστικών εργασιών για την έκδοση νομοθετικών κειμένων), προτείνει την βελτίωση της αποτύπωσης του στρατηγικού πλάνου του υπουργείου στο σύστημα του MAZI, την καλύτερη αποτύπωση των μηνιαίων απολογισμών που αποστέλλονται από το υπουργείο στην υπηρεσία, ώστε να συμφωνούν με την δομή του MAZI και αντίστοιχα την βελτίωση της παρακολούθησης της νομοθεσίας με τρόπο που να συμφωνεί με την δομή του MAZI.

²⁰ Για παράδειγμα, εντοπίζει τι δεν έχει εισαχθεί σωστά από το υπουργείο στο MAZI ή εντοπίζει τυχόν λάθη περιεχομένου και δομής στο σχέδιο δράσης του υπουργείου.

²¹ Εννοείται ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού της ΓΓΣΟΑΠ, απλώς δεν αναφέρεται το ίδιο αρτικόλεξο προς αποφυγήν συγχύσεων με την ΓΓΣΟΑΠ.

²² Επίλυση σημαίνει και να προωθήσει την διαφωνία σε ανώτερο επίπεδο σε εύλογο χρόνο, σε περίπτωση που δεν μπορεί να επιλυθεί στο επίπεδο των διοικητικών υπαλλήλων.

²³ Μέσω του πληροφοριακού συστήματος MAZI.

²⁴ Ως επουσιώδες νοείται ό,τι δεν έχει σχέση, αλλά και μπορεί να καθυστερήσει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, από δευτερεύουσες εργασίες μέχρι εντάσεις και κακή συμπεριφορά των εμπλεκόμενων μερών.

²⁵ Κυρίως μέσω συμμετοχής σε σχετικές ομάδες εργασίας.

18. Διατηρεί καλές σχέσεις με τους υπαλλήλους στα υπουργεία και συνεργάζεται αποτελεσματικά μαζί τους.		
19. Συνεργάζεται αποτελεσματικά με Προϊσταμένους και υπαλλήλους άλλων Τομέων της ΓΓΣΟΑΠ και της ΓΓΣΕΠ και της Προεδρίας της Κυβέρνησης εν γένει.		
20. Συνεργάζεται αποτελεσματικά με φορείς ξένων οργανισμών ²⁶ .		

ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ (Σε περίπτωση βαθμού μικρότερου του 3 σε κάποιο κριτήριο)

.....

.....

.....

.....

.....

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ (μόνον σε περίπτωση βαθμολογίας 101-300)

.....

.....

.....

.....

.....

ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμολογία (1-5)	Συντελεστής Βαρύτητας	Τελική βαθμολογία
A. ΤΕΧΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ		30%	
B. ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ/ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ		70%	
		100%	

²⁶Πχ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, SRSS, Παγκόσμια Τράπεζα κλπ.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΕΛΙΚΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμολογία (1-5)	Συντελεστής Βαρύτητας	Τελική βαθμολογία	Επίπεδα
A. ΤΕΧΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ	1-5	30%	(1-5)x30=A	401-500= Επίπεδο 5 (Άριστος) 301-400= Επίπεδο 4(Πολύ Επαρκής) 201-300= Επίπεδο 3 (Επαρκής) 101-200=Επίπεδο 2 (Μέτριος) 100= Επίπεδο 1 (Ανεπαρκής)
B.ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ/ΕΚΤΕΛΕ ΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	1-5	70%	(1-5)x70=B	
Σύνολο (A+B)		100%	A+B =(100- 500)	

2) Έντυπο αξιολόγησης Προϊσταμένων Τομέων από τους υφισταμένους τους

Ο Τομέας πρέπει να έχει τουλάχιστον δύο υφισταμένους για να γίνει αξιολόγηση προς τον προϊστάμενό τους.

Η βαθμολογία κάθε ετήσιας αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους συνοδεύει τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε προϊσταμένου και συνεκτιμάται κατά τις αξιολογήσεις του/της. Η τελική βαθμολογία προκύπτει από τον μέσο όρο της βαθμολογίας των επιμέρους κριτηρίων. Εάν κάποιο από τα κριτήρια έχει βαθμολογηθεί με μικρότερο του 3 σε κάποιο ερωτηματολόγιο, ειδικά δε τα υπό 2 και 3, όπως αυτά αποτυπώνονται στο κατωτέρω παρατιθέμενο έντυπο, τότε ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού Οικονομικών & Αναπτυξιακών Πολιτικών οφείλει να καλέσει σε συνέντευξη τον προϊστάμενο και να καταγραφούν συγκεκριμένες δεσμεύσεις από την πλευρά του αξιολογούμενου. Εάν οι εν λόγω χαμηλές βαθμολογίες παραμείνουν και στην επόμενη αξιολόγηση, παρά τις σχετικές δεσμεύσεις και συνυπάρχουν με βαθμολογία κάτω του 3 στα κριτήρια 6-12 της ομάδας B, όπως αυτά αποτυπώνονται στο δελτίο αξιολόγησης προϊσταμένων (ιδέ ανωτέρω υπό 1), ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού Οικονομικών & Αναπτυξιακών Πολιτικών οφείλει να ζητήσει την απομάκρυνση του προϊσταμένου από την θέση που κατέχει.

Ακολουθεί η παράθεση του προτεινόμενου δελτίου αξιολόγησης Προϊσταμένων Τομέων από τους υφισταμένους τους.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΡΟΕΔΡΙΑ ΤΗΣ
ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....
ΓΓΣΟΑΠ.....
.....

ΕΝΤΥΠΟ Β΄
(ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ
ΤΟΜΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥΣ)

Αριθ.πρωτ.:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Χρονική Περίοδος: (ακριβές χρονικό
διάστημα)

1. 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:	Προϊστάμενος/-η Τομέα (όνομα Τομέα)

2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Συμπληρώνονται από τους υφισταμένους)

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
(1-5)

1. Θέτει προτεραιότητες και κάνει ορθή διαχείριση του χρόνου.	
2. Κάνει ορθή κατανομή εργασιών λαμβάνοντας υπόψη τον φόρτο εργασίας, αλλά και τις δυνατότητες και επιθυμίες κάθε υφισταμένου σε συνεννόηση μαζί τους.	
3. Δίνει σαφείς οδηγίες όταν αναθέτει εργασίες.	
4. Παρέχει πρακτικές λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν.	
5. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις όποιες εντάσεις διατηρώντας τον αυτοέλεγχό του.	
6. Ενθαρρύνει και δέχεται την πρωτοβουλία από τους υφισταμένους του.	
7. Αναγνωρίζει και επαινεί την σωστή δουλειά.	
8. Αναγνωρίζει τα λάθη του και αναλαμβάνει την ευθύνη για αυτά.	
9. Ζητάει και δέχεται προτάσεις/απόψεις για κάθε ζήτημα από τους υφισταμένους του.	
10. Δείχνει κατανόηση στις ανάγκες των άλλων στην συμβίωση στο γραφείο και προσπαθεί να βρίσκει την μέση λύση.	
11. Είναι δίκαιο και αμερόληπτος.	

12. Προωθεί το ομαδικό πνεύμα και την αρμονία: μοιράζεται τις πληροφορίες για το αντικείμενο με όλους, αναθέτει συνεργασίες μεταξύ των υφισταμένων (όταν και όπου αυτό είναι δυνατό) και ηρεμεί τις τυχόν ανακυπτόμενες εντάσεις.	
13. Είναι ευγενής και δεν κάνει παρατηρήσεις προς τους υφισταμένους για τυχόν λάθη τους με προσβλητικό τρόπο ούτε ενώπιον τρίτων.	
14. Ενθαρρύνει και υποστηρίζει την προσωπική εξέλιξη των υφισταμένων του ²⁷ .	
15. Λειτουργεί ως διάυλος ανάμεσα στους υφισταμένους του και τον ΓΓΣ ²⁸ .	
16. Σέβεται τους όρους εργασίας και τα δικαιώματα των υφισταμένων του ²⁹ .	
17. Εκτιμά και αναγνωρίζει την τυχόν υπέρβαση των όρων εργασίας για αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών από τους υφισταμένους του.	

3) Έντυπο για αξιολόγηση Προϊσταμένων Τομέων από συνεργαζόμενους υπαλλήλους υπουργείων

Οι συνεργαζόμενοι υπάλληλοι των υπουργείων πρέπει να είναι σε συχνή και περιοδική συνεργασία με τον προϊστάμενο του Τομέα είτε μέσω ομάδων εργασίας είτε μεμονωμένα για να είναι σε θέση να αποτυπώσουν την πραγματικότητα στο ερωτηματολόγιο. Τα έντυπα συμπληρώνονται ανώνυμα όπως αυτά των υφισταμένων (υπό 2 ανωτέρω).

Η βαθμολογία κάθε ετήσιας αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους συνεργαζόμενους υπαλλήλους των υπουργείων συνοδεύει τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε προϊσταμένου και συνεκτιμάται κατά τις αξιολογήσεις του/της. Η τελική βαθμολογία προκύπτει από τον μέσο όρο της βαθμολογίας των επιμέρους κριτηρίων. Εάν κάποιο από τα κριτήρια έχει βαθμολογηθεί με μικρότερο του 3 σε κάποιο ερωτηματολόγιο, τότε ο Γενικός Γραμματέας Συντονισμού Οικονομικών & Αναπτυξιακών Πολιτικών οφείλει να καλέσει σε συνέντευξη τον προϊστάμενο και να καταγραφούν συγκεκριμένες δεσμεύσεις από την πλευρά του αξιολογούμενου.

Ακολουθεί η παράθεση του προτεινόμενου δελτίου αξιολόγησης Προϊσταμένων Τομέων από συνεργαζόμενους υπαλλήλους υπουργείων.

²⁷Π.χ. υποστηρίζει με κάθε τρόπο τις μεταπτυχιακές σπουδές ή τα σεμινάρια επιμόρφωσης.

²⁸Πέραν του αυτονόητου, ότι δηλαδή κάνει κατανομή εργασιών στους υφισταμένους με βάση την ανατεθείσα σε αυτόν εργασία από τον ΓΓΣ, όταν τυχάνει να ανατίθεται δουλειά από τον ΓΓΣ απευθείας στους υφισταμένους, ο Προϊστάμενος Τομέα δίνει τις απαραίτητες πρακτικές οδηγίες/πληροφορίες.

²⁹Το ωράριο εργασίας, όπως και οι άδειες είναι θεσμοθετημένα δια νόμου, ως εκ τούτου, βάσει της αρχής της νομιμότητας, εφαρμόζονται όπως ορίζει ο νόμος. Τούτο μπορεί να μην γίνεται εύκολα αντιληπτό από όλους. Για τις περιπτώσεις αυτές τέθηκε το συγκεκριμένο κριτήριο.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΡΟΕΔΡΙΑ ΤΗΣ
ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....
ΓΓΣΟΑΠ.....
.....

**ΕΝΤΥΠΟ Γ΄
(ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ
ΤΟΜΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΩΝ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΩΝ)**

Αριθ.πρωτ.:

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΩΝ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΩΝ**

Χρονική Περίοδος: (ακριβές χρονικό
διάστημα)

1. 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:	Προϊστάμενος/-η Τομέα (όνομα Τομέα)

**2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Συμπληρώνονται από τους υπαλλήλους των
υπουργείων)**

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
(1-5)**

1. Θέτει προτεραιότητες και κάνει ορθή διαχείριση του χρόνου.	
2. Δεν επιδεικνύει αλαζονική συμπεριφορά.	
3. Εξηγεί τον ρόλο του στους υπαλλήλους και το αποτέλεσμα που πρέπει να προκύψει από την συνεργασία τους.	
4. Κατανοεί την θέση και τις απόψεις των υπαλλήλων επί του εκάστοτε ζητήματος και εξηγεί με σαφήνεια την δική του, ώστε να καταλήξουν στο αναμενόμενο από την συνεργασία αποτέλεσμα.	
5. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις όποιες εντάσεις διατηρώντας τον αυτοέλεγχό του.	
6. Δίνει τις κατάλληλες οδηγίες προς διόρθωση των τυχόν αστοχιών που εντοπίζει σε ενέργειες του υπουργείου ³⁰ .	
7. Παρέχει πρακτικές λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν.	

4) Έντυπο για αξιολόγηση υπαλλήλων Τομέων κατηγορίας ΠΕ³¹ και ΤΕ

Η διαφορά στον συντελεστή βαρύτητας των κριτηρίων που παρατηρείται σε σχέση με τους προϊσταμένους (10% και 90% για υπαλλήλους έναντι 30% και 70%

³⁰Για παράδειγμα, στο ΜΑΖΙ, που είναι το σύστημα που εισάγονται οι στρατηγικές επιλογές των υπουργείων και αναλύονται μετά σε στόχους, δράσεις, έργα και ενέργειες πάνω σε αυτά που προτείνει τα υπουργεία, εντοπίζει τι δεν έχει εισαχθεί σωστά ή στο σχέδιο δράσης του υπουργείου εντοπίζει τυχόν λάθη περιεχομένου και δομής.

³¹Δεν υπηρετούν υπάλληλοι ΔΕ και ΥΕ στους Τομείς.

αντίστοιχα των προϊσταμένων) οφείλεται στο ότι, πέραν του ότι η γνώση του αντικειμένου δεν είναι το μείζον λόγω, της φύσης της υπηρεσίας, στους υπαλλήλους παίζει ρόλο επιπλέον το ότι δεν επιλέγουν το αντικείμενο, με το οποίο θα ασχοληθούν. Αν αξιολογείται νεοεισαχθείς υπάλληλος, ήτοι δεν έχει παρέλθει διετία από τον διορισμό του στην υπηρεσία και στον Τομέα (εάν δεν συμπίπτουν ο χρόνος στην υπηρεσία με τον χρόνο στον Τομέα, απαιτείται παρέλευση διετίας στον Τομέα για να αξιολογηθεί), τα κριτήρια υπό Α δεν υπολογίζονται. Σημειώνεται ότι, παρότι η διατύπωση κάποιων κριτηρίων είναι ίδια με αυτήν στο έντυπο των προϊσταμένων (υπό 1 ανωτέρω), το περιεχόμενό τους αλλάζει λόγω της θέσης και του αντικειμένου των υπαλλήλων, δηλαδή πχ η γνώση του αντικειμένου του υπουργείου που παρακολουθεί ο Τομέας ή η υποβολή προτάσεων βελτίωσης ανάλογα με το αντικείμενο του Τομέα, δεν απαιτούνται από τον υπάλληλο στον βαθμό που απαιτούνται από τον προϊστάμενο, παρά μόνον στο μέτρο που αναλογεί στην θέση του υπαλλήλου και στις ανατεθείσες σε αυτόν αρμοδιότητες.

Σε όσα αφορούν τον τρόπο υπολογισμού της τελικής βαθμολογίας και την ύπαρξη δευτέρου αξιολογητή εφαρμόζονται τα ίδια με την περίπτωση του εντύπου αξιολόγησης των προϊσταμένων (ιδέ ανωτέρω υπό 1). Βαθμολογία κάτω του 3 θα πρέπει να δικαιολογείται ειδικώς και διατηρείται το δικαίωμα ενστάσεων ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, όπως ορίζεται στον Ν. 4369/2016³².

Η συνέντευξη δεν προτείνεται, παρά μόνο αν συγκεντρωθεί βαθμολογία από 101-300 από έναν αξιολογούμενο, οπότε σε αυτήν την περίπτωση θα καταγράφονται οι δεσμεύσεις του υπαλλήλου και θα πρέπει στην επόμενη αξιολόγηση να ελέγχεται η εκπλήρωσή τους. Η συνέντευξη δεν βαθμολογείται. Εάν στην επόμενη αξιολόγηση δεν έχουν γίνει βελτιώσεις σύμφωνα με την συμβουλευτική συνέντευξη, ακολουθούν συστάσεις από τον Προϊστάμενο του Τομέα. Εάν στην μεθεπόμενη της αρχικής αξιολόγησης ο υπάλληλος δεν έχει συμμορφωθεί με τις συστάσεις και αυτές σχετίζονται ειδικότερα με βαθμολογία από 101-300 στο κριτήριο 1 της ομάδας Β, όπως αυτό αποτυπώνεται στο κατωτέρω παρατιθέμενο έντυπο αξιολόγησης, ακολουθεί η πειθαρχική διαδικασία, όπως αυτή ορίζεται στον Υπαλληλικό Κώδικα.

Σημειώνεται και εδώ ότι στόχος της αξιολόγησης είναι πάντα η βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας και όχι η τιμωρητική αντιμετώπιση των εργαζομένων, εξού και η

³²Σημειώνεται ότι είχε συσταθεί Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης στην Γενική Γραμματεία Συντονισμού με την υπ'αρ. 604/29.6.2018 απόφαση (ΦΕΚ 3260Β'/08.08.2018) του ΓΓΣ, Δ. Παπαγιαννάκου.

πειθαρχική διαδικασία, προτείνεται ως ύστατη και αναγκαία επιλογή, μόνον όταν η πλημμελής εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου έχει φθάσει στο σημείο να καθίσταται εμπόδιο στην απόδοση του έργου του Τομέα.

Ακολουθεί η παράθεση του προτεινόμενου δελτίου αξιολόγησης υπαλλήλων Τομέων κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΡΟΕΔΡΙΑ ΤΗΣ

ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....

ΓΓΣΟΑΠ.....

.....

ΕΝΤΥΠΟ Δ'

(Υπαλλήλων Τομέων

κατηγορίας/εκπαιδευτικής βαθμίδας ΠΕ,ΤΕ)

Αριθ.πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

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

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:		
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)		
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για Ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)		
Τομέας:	(Τομέας όπου υπηρετεί ο υπάλληλος)	

2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)

	Βαθμολογία Α' Αξιολογητή (1-5)	Βαθμολογία Β' Αξιολογητή (1-5)	Συντελεστής Βαρύτητας
--	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------

A. ΤΕΧΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ

1. Γνώση του αντικείμενου του υπουργείου που παρακολουθεί ο Τομέας.			10%
2. Ολιστική αντίληψη τεχνικών ζητημάτων υπουργείου που παρακολουθεί ο Τομέας.			
3. Ενημέρωση επί ευρωπαϊκών εξελίξεων στο αντικείμενο του υπουργείου που παρακολουθεί ο Τομέας.			

B. ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ /ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

1. Εκτελεί τα ανατεθέντα σε αυτόν καθήκοντα, σύμφωνα με τις ληφθείσες σχετικά οδηγίες.			90%
2. Δείχνει ενδιαφέρον για το αντικείμενο του Τομέα ³³ και προθυμία για την ανάληψη καθηκόντων.			
3. Αναγνωρίζει τον ρόλο του προϊσταμένου και συνεργάζεται αρμονικά μαζί του.			
4. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες όπου είναι δυνατόν.			
5. Κάνει προτάσεις βελτίωσης ανάλογα με το εκάστοτε αντικείμενο του Τομέα.			
6. Δεν δημιουργεί εντάσεις και στις όποιες διαφωνίες τυχόν προκύψουν διατηρεί τον αυτοέλεγχό του			
7. Συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους στον Τομέα.			

³³Το ενδιαφέρον μπορεί να εκδηλώνεται μέσα από προτάσεις βελτίωσης για το αντικείμενο του Τομέα. Για παράδειγμα, δεδομένου του αντικείμενου των Τομέων σήμερα (ιδέ και ανωτέρω υποσημείωση 19) και ανάλογα πάντα με το αντικείμενο που έχει ανατεθεί στον υπάλληλο, μπορεί να προτείνει την βελτίωση της αποτύπωσης του στρατηγικού πλάνου του υπουργείου στο σύστημα του ΜΑΖΙ, την καλύτερη αποτύπωση των μηνιαίων απολογισμών που αποστέλλονται από το υπουργείο στην υπηρεσία, ώστε να συμφωνούν με την δομή του ΜΑΖΙ ή την βελτίωση της παρακολούθησης της νομοθεσίας.

8. Συνεργάζεται αρμονικά με συναδέλφους από άλλους Τομείς της ΓΓΣΟΑΠ και υπηρεσιών της Προεδρίας εν γένει.			
--	--	--	--

ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ (Σε περίπτωση βαθμού μικρότερου του 3 σε κάποιο κριτήριο)
.....
.....
.....
.....
.....

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ (μόνον σε περίπτωση βαθμολογίας 101-300)
.....
.....
.....
.....
.....

ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ			
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμολογία (1-5)	Συντελεστής Βαρύτητας	Τελική βαθμολογία
A. ΤΕΧΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ		10%	
B. ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ/ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ		90%	
		100%	

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΕΛΙΚΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ				
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμολογία (1-5)	Συντελεστής Βαρύτητας	Τελική βαθμολογία	Επίπεδα
A. ΤΕΧΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ	1-5	10%	(1-5)x10=A	401-500= Επίπεδο 5 (Άριστος) 301-400= Επίπεδο 4(Πολύ Επαρκής) 201-300= Επίπεδο 3 (Επαρκής) 101-200=Επίπεδο 2 (Μέτριος) 100= Επίπεδο 1 (Ανεπαρκής)
B.ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ/ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	1-5	90%	(1-5)x90=B	
Σύνολο (A+B)		100%	A+B =(100-500)	

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης των «360 μοιρών», τα δελτία αξιολόγησης προϊσταμένων και υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ (υπό 1 και 4 ανωτέρω) μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως έντυπα αυτοαξιολόγησης των προϊσταμένων και των υπαλλήλων αντίστοιχα.

Από όλα τα ανωτέρω προκύπτει ότι το σύστημα αξιολόγησης που προτείνεται απαντάει στα ερωτήματα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016):

γιατί αξιολογούμε: για την βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου και της υπηρεσίας

τι αξιολογούμε: ποιοτικά κριτήρια, κυρίως δεξιότητες που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και χρησιμοποιούν στην πράξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους

πώς αξιολογούμε: μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου

ποιος αξιολογεί: αξιολόγηση 360 μοιρών: άμεσος προϊστάμενος, έμμεσος προϊστάμενος (υπό προϋποθέσεις), αυτοαξιολόγηση, συνεργαζόμενοι υπάλληλοι υπουργείων.

Η ξεκάθαρη απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα καθιστά το προτεινόμενο σύστημα αξιολόγησης, όπως αναλύεται ανωτέρω και αποτυπώνεται στα δελτία αξιολόγησης, αποτελεσματικό, διότι είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους, ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της υπηρεσίας, αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό και μπορεί να γίνει εύκολα αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, λόγω της χρήσης της μεθόδου αξιολόγησης «360 μοιρών».

V. Συμπεράσματα-Προτάσεις

Στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, η αξιολόγηση εφαρμόζεται σχεδόν από τις απαρχές του ελληνικού κράτους έχοντας υποστεί πολλές αλλαγές με πληθώρα νομοθετημάτων. Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, ο Ν. 4369/2016 προβλέπει ένα σύστημα αξιολόγησης για τον Δημόσιο Τομέα, με στόχο την βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας (άρ. 14 Ν. 4369/2016), το οποίο αποτυπώνεται σε μια σειρά εντύπων δελτίων αξιολόγησης. Ουδέποτε προβλέφθηκε η αξιολόγηση των επιτελικών στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, όπως είναι τα στελέχη των υπηρεσιών που υποβοηθούν το έργο της Κυβέρνησης και υπάγονται απευθείας στον Πρωθυπουργό, εντός των οποίων η Γενική Γραμματεία Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών (ΓΓΣΟΑΠ).

Το ερευνητικό ερώτημα στο οποίο θέλησε να απαντήσει η παρούσα εργασία είναι ποια δομή και περιεχόμενο θα μπορούσαν να έχουν τα έντυπα αξιολόγησης των υπαλλήλων της ΓΓΣΟΑΠ, ώστε να συντελούν πραγματικά στην βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της εν λόγω υπηρεσίας. Με την χρήση πρωτογενών και δευτερογενών πηγών έρευνας και της μελέτης περίπτωσης, η παρούσα εργασία εξέτασε την έννοια της αξιολόγησης ως λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης, την αξιολόγηση στον Δημόσιο Τομέα, τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης διεθνώς και τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα από τις απαρχές του

ελληνικού κράτους μέχρι σήμερα, την φύση και τον ρόλο της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών, ως επιτελικής υπηρεσίας και τέλος πρότεινε ένα σύστημα αξιολόγησης για την ΓΓΣΟΑΠ με την αποτύπωσή του σε τέσσερα (4) έντυπα αξιολόγησης με δομή και περιεχόμενο αρμόζοντα στην φύση και λειτουργία της εν λόγω υπηρεσίας, ήτοι: ένα έντυπο αξιολόγησης Προϊσταμένων Τομέων, ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης Προϊσταμένων Τομέων από τους υφισταμένους τους, ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης Προϊσταμένων Τομέων από τους συνεργαζόμενους υπαλλήλους των υπουργείων και ένα έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων Τομέων, κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ.

Οι δυσκολίες που παρουσιάστηκαν, κατά την διάρκεια της έρευνας, αφορούν κυρίως στον σχεδιασμό των κριτηρίων για τα προτεινόμενα έντυπα αξιολόγησης, καθώς το ζητούμενο ήταν η δομή τους να αφορά σε συγκεκριμένες και σαφείς προτάσεις που θα βαθμολογούνταν από τους αξιολογητές, χωρίς καμία συμμετοχή του αξιολογούμενου υπό την μορφή κειμένου, το δε περιεχόμενο των κριτηρίων έπρεπε να είναι τέτοιο που να αποτυπώνει την πραγματικότητα με σαφήνεια και όχι να περιορίζεται σε γενικές περιγραφές, όπως στα χρησιμοποιούμενα (επίσημα) έντυπα αξιολόγησης.

Επιβεβαιώθηκε η αρχική διαπίστωση της παρούσας εργασίας ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων, όπως αποτυπώνεται στα επίσημα έντυπα αξιολόγησης του Υπουργείου Εσωτερικών δεν εξυπηρετεί τον στόχο του, όσον αφορά τις επιτελικές υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα και ειδικότερα την ΓΓΣΟΑΠ.

Η φύση των αρμοδιοτήτων της ΓΓΣΟΑΠ είναι υποστηρικτική σε σχέση με την υλοποίηση του κυβερνητικού έργου, ως εκ τούτου δύσκολα μετρήσιμη, παρά μόνον με ποιοτικά κριτήρια. Είναι επακόλουθο το ισχύον σύστημα αξιολόγησης να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Είναι απολύτως κατανοητή και δικαιολογημένη, έτσι, η πρόβλεψη του άρ 20, παρ. 6 του ιδρυτικού νόμου της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού, του Ν. 4109/2013, που όριζε ότι «Οι προϊστάμενοι αξιολογούνται κατ' έτος από τον Γενικό Γραμματέα βάσει δελτίου αξιολόγησης του οποίου ο τύπος και το περιεχόμενο καθορίζεται με απόφασή του, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως», η οποία, αποτέλεσε και την αφορμή για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Τα προτεινόμενα έντυπα αξιολόγησης ανταποκρίνονται στην φύση της ΓΓΣΟΑΠ, καθώς αξιολογούνται οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τα οποία αποτυπώνονται όσο το δυνατόν πιο πιστά, ώστε να ανταποκρίνονται

στην πραγματικότητα και ως εκ τούτου η αξιολόγηση να έχει νόημα και να είναι αξιόπιστη. Το προτεινόμενο δηλαδή σύστημα αξιολόγησης πληροί όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις, ώστε να είναι αποτελεσματικό. Ειδικότερα, το σύστημα αξιολόγησης που προτείνεται απαντάει στα ερωτήματα:

γιατί αξιολογούμε: για την βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου και της υπηρεσίας

τι αξιολογούμε: ποιοτικά κριτήρια, κυρίως δεξιότητες που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και χρησιμοποιούν στην πράξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους

πώς αξιολογούμε: μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου

ποιος αξιολογεί: αξιολόγηση 360 μοιρών: άμεσος προϊστάμενος, έμμεσος προϊστάμενος (υπό προϋποθέσεις), αυτοαξιολόγηση, συνεργαζόμενοι υπάλληλοι υπηρεσιών.

Η ξεκάθαρη απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα καθιστά το προτεινόμενο σύστημα αξιολόγησης, όπως αναλύεται ανωτέρω και αποτυπώνεται στα δελτία αξιολόγησης, αποτελεσματικό, διότι είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους, ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της υπηρεσίας, αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό και μπορεί να γίνει εύκολα αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, λόγω της χρήσης της μεθόδου αξιολόγησης «360 μοιρών».

Το προτεινόμενο σύστημα αξιολόγησης βασίζεται στον ισχύοντα νόμο 4369/2016, ωστόσο περιλαμβάνει και προβλέψεις που δεν εμπεριέχονται σε αυτόν, ενώ και ο Ν. 4622/2019 δεν περιλαμβάνει κάποια πρόβλεψη αντίστοιχη με αυτήν του καταργηθέντος άρ. 20, παρ. 6 του Ν. 4109/2013 που προέβλεπε την δυνατότητα του Γενικού Γραμματέα Συντονισμού να καθορίσει με απόφασή του δελτίο αξιολόγησης με περιεχόμενο και τύπο προσαρμοσμένο στις ανάγκες της υπηρεσίας. Ως εκ τούτου η πρόταση που πραγματοποιείται με την παρούσα εργασία, προκειμένου να εφαρμοστεί επίσημα, απαιτεί νομοθετική ρύθμιση, για να συνάδει με την αρχή της νομιμότητας που διέπει την δράση της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπλέον, με δεδομένο ότι η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού του Δημόσιου Τομέα δεν είναι εξοικειωμένη με την διαδικασία της αξιολόγησης, σκόπιμο είναι για την πρόληψη σφαλμάτων και την ορθή διεξαγωγή της διαδικασίας, όπως αυτή περιγράφηκε ανωτέρω στην παρούσα, να πραγματοποιηθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια στους αξιολογητές και στους λοιπούς υπαλλήλους από σχετικούς φορείς του Δημοσίου Τομέα (πχ ΙΝΕΠ).

Το σύστημα αξιολόγησης συνδέεται με τις άλλες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πιο άμεσα δε με την επιλογή προσωπικού/προϊσταμένων και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Εν προκειμένω, από την παρούσα εργασία προκύπτει ότι το προτεινόμενο σύστημα αξιολόγησης συνδέεται άμεσα με την επιλογή προσωπικού/προϊσταμένων, εξού και στο έντυπο αξιολόγησης δεν αναφέρθηκαν τα τυπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων/προϊσταμένων (αφαιρέθηκε η περιγραφή των τυπικών προσόντων που υπάρχει στο επίσημο έγγραφο και δεν έγινε καμία αναφορά σε τυπικά προσόντα στο προτεινόμενο έντυπο), διότι οι αξιολογούμενοι είχαν κριθεί/επιλεγεί με βάση αυτά, οπότε αυτά είναι δεδομένα και γνωστά στους αξιολογητές, ως εκ τούτου η αξιολόγηση είναι λογικό να αφορά τα ουσιαστικά τους προσόντα κατά την εκτέλεση του έργου τους. Ωστόσο, όσον αφορά τα περιγράμματα θέσης εργασίας τίθεται εν αμφιβολία η δυνατότητα ή ακόμα και η αναγκαιότητα ύπαρξης ειδικών περιγραμμάτων θέσεων στην ΓΓΣΟΑΠ. Τούτο, διότι χαρακτηριστικό της εν λόγω υπηρεσίας είναι ότι είναι πολύ κοντά στην πολιτική ηγεσία και υποβοηθά το έργο του Πρωθυπουργού, ως εκ τούτου το αντικείμενό της μπορεί να αλλάζει ανάλογα με τις περιστάσεις και να διαμορφώνεται ad hoc κάθε φορά. Η ad hoc διαμόρφωση ή ακόμη και η δια νομοθετικής προβλέψεως τροποποίηση του αντικειμένου³⁴ αποτυπώνει την ευελιξία που, όπως αποδεικνύεται εν τέλει στην πράξη, επιβάλλεται να έχει μια τέτοιου είδους υπηρεσία, οπότε, τα όποια περιγράμματα θέσεων εργασίας, μάλλον, θα πρέπει να περιοριστούν αναγκαστικά σε γενικές περιγραφές των θέσεων εργασίας.

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης των «360 μοιρών», τα δελτία αξιολόγησης προϊσταμένων και υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ (υπό 1 και 4 ανωτέρω) μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως έντυπα αυτοαξιολόγησης των προϊσταμένων και των υπαλλήλων αντίστοιχα. Ενδιαφέρον θα είχε και η χρήση του δεύτερου εντύπου (ερωτηματολόγιο αξιολόγησης υφισταμένων προς προϊσταμένους) προς αξιολόγηση του εκάστοτε Γενικού Γραμματέα Συντονισμού Οικονομικών και Αναπτυξιακών Πολιτικών τόσο από τους Προϊσταμένους όσο και από τους υπαλλήλους των Τομέων, καθώς, παρότι είναι πολιτικό πρόσωπο, εφόσον προΐσταται όλων των υπηρεσιών της ΓΓΣΟΑΠ, δεν παύει να λειτουργεί ως μέρος της διοικητικής ιεραρχίας της υπηρεσίας, ως εκ τούτου να αλληλεπιδρά με τους διοικητικούς υπαλλήλους εμπλεκόμενος ως

³⁴Ιδέ ανωτέρω υποσημείωση υπ'αρ. 16.

δρων στην εκτέλεση του έργου τους. Προς τούτο, φυσικά, απαιτείται σχετική νομοθετική πρόβλεψη, ώστε η διαδικασία να συνάδει με την αρχή της νομιμότητας.

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με την αποτύπωση ενός συστήματος αξιολόγησης σε αντίστοιχα δελτία με δομή και περιεχόμενο προσαρμοσμένο στην φύση και λειτουργία της ΓΓΣΟΑΠ. Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί για τον σχεδιασμό αντίστοιχου συστήματος αξιολόγησης και στις υπόλοιπες Γραμματείες της Προεδρίας της Κυβέρνησης που έχουν εξίσου επιτελικό χαρακτήρα, αλλά διαφορετικό αντικείμενο από την ΓΓΣΟΑΠ και την ΓΓΣΕΠ.

Επιπλέον, η παρούσα εργασία θα μπορούσε να τροφοδοτήσει έρευνα πάνω στην διαμόρφωση συστήματος επιλογής σε θέσεις ευθύνης στις οργανικές μονάδες της Προεδρίας με σχεδιασμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων που θα πρέπει να αναζητούνται σε κάθε υποψήφιο και τον συντελεστή βαρύτητας που θα πρέπει αυτά να φέρουν στην τελική επιλογή.

Τέλος, περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να γίνει σχετικά με την σύνδεση της αξιολόγησης των επιτελικών στελεχών με την αμοιβή τους. Θα ήταν πολύ ενδιαφέρον, σύμφωνα και με την τάση στα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης διεθνώς, να πραγματοποιηθεί έρευνα για ένα σύστημα αξιολόγησης επιτελικών στελεχών με στόχο την διαμόρφωση επιπλέον αμοιβών (bonus) και όχι μόνον την βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου και του έργου της υπηρεσίας, όπως συμβαίνει με βάση το ισχύον νομοθετικό καθεστώς.

Πηγές-Βιβλιογραφία

1. Πηγές

Α. Νομοθεσία

Το Σύνταγμα της Ελλάδας (ΦΕΚ 211Α'/24.12.2019).

Ν. 1811/1951 «Περί Κώδικος Καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» (ΦΕΚ 141Α'/16.05.1951).

Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44Α'/11.02.2004).

Ν. 4109/2013 «Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα - Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 16Α'/23.01.2013) και η Αιτιολογική Έκθεση αυτού.

Ν. 4250/2014 «Διοικητικές απλουστεύσεις-καταργήσεις, συγχωνεύσεις νομικών προσώπων και υπηρεσιών του δημοσίου τομέα-τροποποίηση διατάξεων του ΠΔ 318.1992 (Α'161) και λοιπές ρυθμίσεις (ΦΕΚ 74Α'/26.03.2014).

Ν. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 33Α'/27.02.2016).

Ν. 4622/2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 133Α'/7.8.2019).

Β.Δ. της 22ας Νοεμβρίου 1833 «Περί εισαγωγής βιβλίων της ποιότητος των δημοσίων υπηρετών» (ΦΕΚ 37Α'/4-12-1833).

Π.Δ. 581/1984 «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ, πλην των εκπαιδευτικών» (ΦΕΚ 207Α'/20.12.1984).

Π.Δ. 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών –πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης– και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» (ΦΕΚ 161Α'/25.9.1992).

Απόφαση του Πρωθυπουργού Υ129/25.10.2019 «Ανάθεση αρμοδιοτήτων στον Υφυπουργό στον Πρωθυπουργό, Χρήστο-Γεώργιο Σκέρτσο» (ΦΕΚ 3946Β'/25.10.2019).

Απόφαση του ΓΓΣ υπ'αρ. 604/29.6.2018 «Σύσταση – Συγκρότηση της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού» (ΦΕΚ 3260Β'/08.08.2018).

Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν. 3230/2004)-Μεθοδολογία Στοχοθεσίας, αριθ. Πρωτ. ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ. 26397/27.12.2005.

Β. Διαδίκτυο

Κρουστάλλη, Δ. (2020, Ιανουάριος 5). Μεταρρυθμίζοντας την Καθημερινότητα. *Το Βήμα*.

Σκέρτσος, Χ. (2020, Φεβρουάριος 3). *kathimerini.gr*. Ανάκτηση 02.03.2020, από <https://www.kathimerini.gr/1062991/article/epikairothta/politikh/akhs-skertsos-sthn-k-to-test-antoxhs-poy-krinei-to-mellon-twn-ypourgwn>.

Υπουργείο Εσωτερικών-apografi.gov.gr. Ανάκτηση 02.03.2020, από [apografi.gov.gr](http://apografi.gov.gr/evaluation/eval_entypa.html): http://apografi.gov.gr/evaluation/eval_entypa.html.

OECD. (2012). France: an International Perspective on the General Review of Public Policies. *OECD Public Governance Reviews*.

OECD Observer. (10/2004). Public Sector Modernization: governing for performance.

OECD. Ανάκτηση 02.03.2020, από <https://www.oecd.org/>.

primeminister. Ανάκτηση 02 03 2020, από <https://primeminister.gr/governance/gs-coordination>.

SGG. Ανάκτηση 02.03.2020, από <https://www.gouvernement.fr/fonctions-du-sgg>. *thebalancecareers*. Ανάκτηση 02.03.2020, από <https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>.

US OPM. (1997). Ανάκτηση 02.03.2020, από <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/rating/360assessment.pdf>.

whatishumanresource. Ανάκτηση 02.03.2020, από <http://www.whatishumanresource.com/360-degrees-performance-appraisal>.

2. Βιβλιογραφία

Α. Ελληνόγλωσση

- Δραμαλιώτη, Ε., & Μπαλαμπανίδης, Γ. (2015). Ανάκτηση 02.03.2020, από docplayer.gr: <https://docplayer.gr/35254751-Systimata-axiologisis-dimosion-ypallilon.html>
- Δραμαλιώτη, Ε., & Παπαδημητρίου, Κ. (2013). Ανάκτηση 02.03.2020, από <https://docplayer.gr/20771360-Axiologisi-anadiorganosi-domon-kai-kyvernitikos-syntonismos-paraskeyi-dramalioti-konstantinos-th-papadimitrioy.html>
- Μαυρομούστακου, Ή. (2016). *Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων: πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη*. Νομική Βιβλιοθήκη.
- Μουζά Λαζαρίδη, Ά. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Κριτική.
- Ξηροτύρη Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Αθήνα: Ανίκουλα.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Πραβίτα, Μ. (2010). Η οργάνωση και ο συντονισμός της Κυβέρνησης. *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου* (6).
- Πραβίτα, Μ. (2013). Τα προβλήματα συντονισμού και η συλλογικότητα στη λειτουργία της Κυβέρνησης. Στο *Σύνταγμα, Δημοκρατία και Πολιτειακοί Θεσμοί, μνήμη Γιώργου Παπαδημητρίου II* (σ. 271-295). Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας
- Πραβίτα, Μ. (2016). Η Κυβέρνηση και ο Πρωθυπουργός ως οι κρίσιμοι θεσμοί διακυβέρνησης στη Μεταπολίτευση. Στο Α. Πασσάς κ.ά. (επιμ.) *Οι Θεσμοί στην Ελλάδα της Μεταπολίτευσης-Αποτίμηση μιας αντιφατικής περιόδου* (σ. 93-114). Αθήνα: Παπαζήσης.
- Πραβίτα, Μ., & Μακρυδημήτρης, Α. (2012). *Δημόσια Διοίκηση-Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
- Ραμματά, Μ. (2017). Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: κριτική αξιολόγηση. *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου* (1).
- Σωτηρόπουλος, Δ. (2001). *Η κορυφή του πελατειακού κράτους*. Ποταμός.
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Rosili.

Β. Ξενογλώσση

- Anthony, R., Dearden, J., & Govindarajan, V. (1992). *Management Control Systems*. Irwin Homewood IL.
- Broom, Harris, Jackson, & Marshall. (1998). *Handbook of Practical Program Evaluation*. Jossey- Bass.
- Dixit, A. (2002). Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review. *The Journal of Human Resources* .
- Dransfield, R. (2000). *Human Resource Management*. Heinemann.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Fleenor, J., & Prince, J. (1997). *Using 360-Degree Feedback in Organizations*. North Carolina: Centerfor Creative Leadership.
- Jackson, E., & Schuler, R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships* (8th ed.). Thomson South-Western Publishing.
- Mondy, R., Sphy, & Mondy, B. (2017). *Human Resource Management* (11th ed.). Prentice Hall.
- Poister, T. (2003). *Measuring Performance in public and non profit organizations*. Jossey - Bass .
- Schultz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond. *Journal of Language and Communication*.
- Wise, D. (1987). *Public Sector Payrolls*. University of Chicago Press.

Παράρτημα

Τα έντυπα αξιολόγησης του Υπουργείου Εσωτερικών

- ΕΝΤΥΠΟ Α΄ (Προϊσταμένων οργανικών μονάδων)
- ΕΝΤΥΠΟ Β΄ (Υπαλλήλων κατηγορίας/εκπαιδευτικής βαθμίδας ΠΕ,ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ)
- ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ



ΕΝΤΥΠΟ Α΄
(Προϊσταμένων οργανικών μονάδων)

Αριθ.πρωτ.:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

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

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΤΜΗΜΑ.....

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

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

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

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

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....

.....

.....

.....

.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ονοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:	
5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ³⁵ (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 ευθυκρισία			
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 κοινού³⁶.	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			

³⁵ Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό

³⁶ Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του: Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους		
η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις		
θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης		
ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης		

Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας ³⁷		
---	--	--

ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑⁱ

³⁷ Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αιτιολογίας

This image shows a full page of a document template. It consists of a series of evenly spaced, horizontal black dotted lines on a plain white background. The lines are uniform in thickness and extend across the entire width of the page, providing a guide for writing or drawing. There are no margins, text, or other markings present.

.....

.....

.....

.....

[illegible]

.....

.....

.....

[illegible]

6. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ - ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ³⁸

(Η συμβουλευτική συνέντευξη διενεργείται από τον α' Αξιολογητή πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Τα μέτρα βελτίωσης συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι μικρότερος του 60 και προτείνονται από τον α' Αξιολογητή)

Βασικά στοιχεία που διατυπώθηκαν κατά τη συνέντευξη - προτεινόμενα μέτρα βελτίωσης του αξιολογούμενου (συμπληρώνεται από τον Α' αξιολογητή)

This image shows a single page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, leaving small margins at the top and bottom. There is no handwriting or other markings on the paper.

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:

³⁸ Αν προτείνονται μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του. Αν παραλειφθεί η υποχρέωση αυτή, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου.

7. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΣΤΗΛΗ 1 (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΣΤΗΛΗ 2 (συμπληρώνεται από την ΕΕΑ)

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.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/Ν.Π.Δ.Δ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΤΜΗΜΑ.....

ΕΝΤΥΠΟ Β΄

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

Αριθ.πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

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

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

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

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική

μονάδα:.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ονοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
---	--	-------------

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ³⁹ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου			
β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)			
γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων			
δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου			
ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών ⁴⁰			
στ) Ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου			
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους			
η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους ⁴¹			
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ			
θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)			
ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος ⁴²			
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	

³⁹ Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό

⁴⁰ Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιοποιήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.

⁴¹ Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

⁴² Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού **απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία**. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου.

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

ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ ⁱ

[illegible]

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

9

6. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ - ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ⁴³

(Η συμβουλευτική συνέντευξη διενεργείται από τον α' Αξιολογητή πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Τα μέτρα βελτίωσης συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι μικρότερος του 60 και προτείνονται από τον α' Αξιολογητή)

⁴³ Αν προτείνονται μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του. Αν παραλειφθεί η υποχρέωση αυτή, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου.

[illegible]

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

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 ΕΕΑ)	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (0-100)	
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ				
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ				
Γ. 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.



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:	

α

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.