

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ Ν ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ

ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ-
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ Ν.4940/22 ΣΤΗΝ ΕΝΙΑΙΑ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ

ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ

Δέσποινα Κ. Τσαρίδου
(ΑΜ:7121Μ029)

Αθήνα, 2023

Τριμελής Επιτροπή

Ευριδίκη Μπέσιλα - Βήκα , Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και ιδιαίτερα την κόρη μου για την πολύτιμη στήριξή της.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, Ευριδίκη Μπέσιλα- Βήκα , για τη σημαντική καθοδήγησή της, την πολύτιμη βοήθειά της αλλά και την υπομονή της.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω , όλους τους συναδέλφους δημοσίου υπαλλήλους που βοήθησαν στη διενέργεια της έρευνας της παρούσας εργασίας.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο πρώτο	7
1. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού - Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	7
1.1. Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων στα πλαίσια του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.	8
1.1.2. Αξιολόγηση εργαζομένων -έννοια.....	9
1.1.3. Ορισμός.....	9
1.1.4. Σκοπός της αξιολόγησης.....	10
1.1.5. Παραδοσιακό –Σύγχρονο μοντέλο Αξιολόγησης	11
1.2. Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Αξιολόγησης.....	13
1.2.1. Κουλτούρα αξιολόγησης	13
1.3. Σχεδίαση συστημάτων αξιολόγησης.....	14
1.3. 1. Διαδικασία Αξιολόγησης	14
1.4. Μέθοδοι αξιολόγησης.....	19
1.4.1. Αξιολόγηση 360 μοιρών	19
1.4.2. Κλιμακωτή κατάταξη-Κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα	20
1.4.3. Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών	20
1.4.4. Μέθοδος της γραπτής αναφοράς.	20
1.4.5. Μέθοδος των προτύπων απόδοσης.	21
1.4.6. Μέθοδος υποχρεωτικής κατανομής.....	21
1.4.7. Σύγκριση σε ζεύγη	21
1.4.8. Κλίμακες με σημεία περιγραφής συμπεριφοράς	22
1.4.9. Αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων	22
1.4.10. Ηλεκτρονική αξιολόγηση	23
1.5. Κριτική στις μεθόδους αξιολόγησης.....	23
1.6. Ιδιότητες ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης	25
1.7. Διενέργεια συνέντευξης	26
Κεφάλαιο δεύτερο	28
2. Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων μέχρι σήμερα	28
2.1. ΠΔ 906/1975	31
2.2. Νόμος 22/1975.....	31
2.3. Π.Δ. 581/1984	32

2.4. Π.Δ. 318/1992	32
2.5.N. 2683/1999	33
2.6. Ν. 3230/2004	35
2.7. Ν. 4250/2014	36
2.8.. Ν. 4369/2016	37
2.9. Π.Δ. 133/2017	38
2.3 Ν.4940/2022	38
2.3.1. Ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων	40
2.3.2 Αξιολογητές	42
2.3.3. Γενικές αρχές	42
2.3.4. Στοχοθεσία	42
2.3.5 Αξιολόγηση προϊσταμένων- υπαλλήλων	43
2.3.6.Ενστάσεις - Επιτροπές εποπτείας αξιολόγησης	44
Κεφάλαιο τρίτο	46
3. Η έρευνα	46
3.1.Μεθοδολογία της έρευνας	48
3.1.1.Το ερωτηματολόγιο	48
3.1.2.Το δείγμα	49
3.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων	49
Συμπεράσματα	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄	66
Πηγές-Βιβλιογραφία	72

Εισαγωγή

Η αξιολόγηση του προσωπικού είτε στον ιδιωτικό , είτε στον δημόσιο τομέα, αποτελεί μια πολυδιάστατη διαδικασία που εφαρμόζεται προκειμένου να συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης , στη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και στη βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, ως των πλέον σημαντικότερων και απρόβλεπτων παραγόντων της ανάπτυξης ενός οργανισμού, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον.

Ως εκ τούτου, η συνολική λειτουργία του οργανισμού και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει, εξαρτώνται άμεσα από την συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση του προσωπικού, αποτελεί μέρος του περιεχομένου του γνωστικού αντικειμένου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, που έχει σαν στόχο την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και την βέλτιστη αξιοποίησή του.

Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ένα διαχρονικό ζητούμενο, ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση, και επιτακτική απαίτηση των πολιτών, μιας και είναι ουσιαστικά οι βασικοί χρηματοδότες του δημοσίου τομέα μέσω της φορολογίας που υπόκεινται.

Η οικονομική κρίση που επικράτησε σε μεγάλο αριθμό ανεπτυγμένων χωρών και ιδιαίτερα στην Ελλάδα επέβαλε την αναγκαιότητα της διαχείρισης του κόστους του δημοσίου τομέα και της βελτίωσης της αποδοτικότητάς του. Σημαντικός παράγοντας του εγχειρήματος αυτού, αποτέλεσε η αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων που καθορίζεται μέσω της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και της απόδοσής του.

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, περιγράφεται η θεωρητική προσέγγιση και το επιστημονικό υπόβαθρο της έννοιας της αξιολόγησης καθώς και των συστημάτων και διαδικασιών που επικρατούν.

Περαιτέρω κατά το δεύτερο μέρος , επιχειρήθηκε η ιστορική αναδρομή των διαδικασιών της αξιολόγησης που ακολουθήθηκαν στην ελληνική δημόσια διοίκηση με συνοπτική περιγραφή των διατάξεων που εφαρμόστηκαν μέχρι και την ψήφιση του νόμου 4940/22, για την αξιολόγηση που θα ισχύσει από το 2023.

Τέλος το τρίτο μέρος αφορά στην έρευνα που διενεργήθηκε για να αποτυπωθεί η στάση όχι μόνο των δημοσίων υπαλλήλων που υπηρετούν στην Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων , αλλά και λοιπών δημοσίων υπηρεσιών , καθώς και εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα που αποτελούν λήπτες των υπηρεσιών του δημοσίου, απέναντι στην αξιολόγηση , καταγράφοντας τα σημεία κλειδιά της διαδικασίας αξιολόγησης και τις προτάσεις για την καλύτερη εφαρμογή αυτής.

Μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας , αποτυπώθηκαν τα συμπεράσματα αυτής, ενώ στο τέλος αυτής επισυνάπτονται τα σχετικά παραρτήματα της νομοθεσίας αλλά και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε.

Κεφάλαιο πρώτο

1.Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού - Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Το ζήτημα της λειτουργίας του κράτους και της ποιότητας της Διοίκησης αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις όχι μόνο των πολιτών αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος, απόρροια της παγκοσμιοποίησης και της συνεχούς μεταβλητότητας των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών, στις οποίες καλείται να λειτουργήσει.

Τα τελευταία χρόνια έχουν συντελεσθεί μεταβολές που έχουν μεταβάλλει τη δομή , το ρόλο και τη δράση του κράτους , ως συνέπεια της ανάπτυξης της πληροφορικής , της ρομποτικής και του ψηφιακού μετασχηματισμού, παράγοντες που οδηγούν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών σχημάτων και διαδικασιών , εν αντιθέσει με τα αυστηρά γραφειοκρατικά μοντέλα διοίκησης που επικράτησαν στην Ευρώπη του 19^{ου} και των αρχών του 20^{ου} αιώνα.

Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών , εντοπίζεται και η ανάγκη μετασχηματισμού του τρόπου διοίκησης ως administration, σε μια διοίκηση ως management. Η ανάγκη της υιοθέτησης μιας δυναμικής διαδικασίας διοίκησης που θα εμπεριέχει την αναζήτηση, την κινητοποίηση , τη χρήση και την αξιοποίηση των υπαρχόντων πόρων, σε αντιδιαστολή με τη στατική και στεία άσκηση εξουσίας, σηματοδοτεί ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των αλλαγών που γίνεται προσπάθεια να εφαρμοσθούν στο ελληνικό δημόσιο σύστημα.

Η συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα στην παραγωγική διαδικασία ενός ιδιωτικού ή ενός δημοσίου οργανισμού, αποτελεί ίσως τον ουσιαστικότερο παράγοντα της παραγωγικής διαδικασίας, δεδομένου ότι είναι ικανός να επιφέρει σημαντική διαφορά στην επίτευξη του τελικού αποτελέσματος τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Η εκδήλωση του ανθρώπινου παράγοντα συνοψίζεται σε τέσσερα χαρακτηριστικά, ήτοι γνώσεις, επιδεξιότητες, προδιαθέσεις και αξίες.¹

¹Λαμπίρη-Δημάκη, Ι., Παπαχρίστου, Κ.Θ. (1998), Για μια Δημόσια Διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες, Αθήνα: Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα ,σελ.149

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στη σχέση εργασίας και αποσκοπεί στην ομαλή και λειτουργική σχέση εργοδότη-εργαζόμενου, εν αντιθέσει με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που αποβλέπει στην ενίσχυση του ανθρώπινου παράγοντα, μέσω της παροχής κινήτρων, που συμβάλλουν στην εμπέδωση νέων γνώσεων και την καλλιέργεια ευμενών συνθηκών και αξιών μεταξύ των εργαζομένων. Είναι δύο έννοιες που αλληλοσυμπληρώνονται και κρίνονται απαραίτητες, ασχέτως που κατά το παρελθόν επικρατούσε αποκλειστικά η διαχείριση προσωπικού, ενώ τώρα με την μεταβολή των οικονομικών συνθηκών, επιβάλλεται η ανάγκη της αύξησης της παραγωγικότητας του ανθρώπινου παράγοντα, μέσω μεθόδων που αναδεικνύουν την ικανότητα, τη γνώση και την αποδοτικότητα του ατόμου, στην αναζήτηση διαδικασιών επιλογής, τοποθέτησης, αξιολόγησης, προαγωγής και εν γένει σταδιοδρομίας του εργαζομένου τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα.

Η πολιτική με άλλα λόγια της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εστιάζει :

- στην επιλογή βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων
- στην εκπαίδευση και στην επιμόρφωση των υπαλλήλων
- στην ουσιαστική αξιολόγηση και επίβλεψη των υπαλλήλων
- στη συμμετοχική χάραξη της πορείας και της εξέλιξης των υπαλλήλων.

1.1.Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων στα πλαίσια του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Το δημόσιο μάνατζμεντ αποτελεί μια καινούργια προσέγγιση στη διοίκηση στο δημόσιο τομέα, και αφορά τεχνικές και πρακτικές που έχουν αρχικά υιοθετηθεί και αναπτυχθεί σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η εφαρμογή τους ξεκίνησε στη Βρετανία και τις ΗΠΑ, τη δεκαετία του 1980, όπου είχαν επικρατήσει ισχυρές φιλελεύθερες δημοκρατίες².

Εν αντιθέσει με τα γραφειοκρατικά μοντέλα που επικράτησαν στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, όπου η οργάνωση αυτή αποδείχθηκε κατάλληλη για την επιβολή

²Chandler, A. J.(2014 *Comparative Public Management*, 2nd edition,London;New YorkRoutledgeσελ.22-23

ελέγχου, αποσκοπούσε περισσότερο στη συγκέντρωση και στην απόδοση από πάνω προς τα κάτω, παρά στην εκ βάθους ανάπτυξη της διοίκησης. Στη δυσκαμψία και στην αδυναμία αυτή της διοίκησης να ανταπεξέλθει αποδοτικά και λειτουργικά στις νέες προκλήσεις που επέφερε η τεχνολογική και βιομηχανική επανάσταση, οφείλονται οι μεγάλες πιέσεις που υπέστη για την αλλαγή του τρόπου διοίκησης.

Η διαδικασία σχεδίασης, διαμόρφωσης και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών ορίζεται ως δημόσιο μάνατζμεντ, υιοθετώντας με αυτόν τον τρόπο τεχνικές και στρατηγικές του ιδιωτικού τομέα που αφορούν στη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

Μια από τις σημαντικές παραμέτρους και αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ αποτελεί η αξιολόγηση των υπαλλήλων, αφού η μορφή αυτού του τρόπου διοίκησης εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσω της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τόσο των διαδικασιών που ακολουθούνται όσο και των ανθρωπίνων πόρων που συμμετέχουν.

1.1.2. Αξιολόγηση εργαζομένων- έννοια

Η σημασία και η χρησιμότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης και βελτιστοποίησης της απόδοσης του οργανισμού, μέσω της εκπαίδευσης, των αμοιβών και κυρίως της υποκίνησης αυτών. Αποτελεί κρίσιμο στοιχείο επιβίωσης και ανάπτυξης ενός οργανισμού, η ικανότητα του να αντιλαμβάνεται πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι, και να χρησιμοποιεί τη γνώση αυτή προκειμένου να διασφαλίζεται η εκπόνηση των εργασιών και η βελτίωση τόσο της προσωπικής απόδοσης των εργαζομένων, όσο και του οργανισμού συνολικά. Η αξιολόγηση περιλαμβάνεται στη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, και αποτελεί μια πολύπλοκη δυναμική διαδικασία, η οποία θα πρέπει να εναρμονίζεται τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού.

1.1.3. Ορισμός

Αξιολόγηση εργαζομένου (employee appraisal) είναι η διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου, προκειμένου να ορισθεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας

την εργασία του αποδοτικά. Εναλλακτικά χρησιμοποιούνται οι όροι «εκτίμηση εργαζομένου»(employee evaluation), «αξιολόγηση απόδοσης» (performance evaluation), «εκτίμηση απόδοσης» (performance appraisal), «ανασκόπηση απόδοσης»(performance review), «ετήσια ανασκόπηση»(annual review).

Μια από τις σημαντικές λειτουργίες της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η αξιολόγηση των εργαζομένων, και συνιστά έναν καίριο παράγοντα για την εκτίμηση της απόδοσης ενός οργανισμού, προκειμένου για τη διασφάλιση της εκτέλεσης των εργασιών του και της βελτίωσης της θέσης του. Προκειμένου για την ανάλυση αυτής της πολύπλοκης διαδικασίας και την επαρκή εφαρμογή αυτής τόσο στον ιδιωτικό , όσο και στον δημόσιο τομέα, θα πρέπει να κατανοηθεί τόσο η σημασία και η χρησιμότητα αυτής , όσο και τα κύρια χαρακτηριστικά της.

Προκειμένου για την εφαρμογή της αξιολόγησης θα πρέπει να τίθενται σαφείς και καθορισμένοι στόχοι, είτε από το ανώτερο όργανο διοίκησης, είτε από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζομένου. Κατά αυτή την έννοια η αξιολόγηση εργαζομένου (employee appraisal), αποτελεί τη μέτρηση του βαθμού επίτευξης των στόχων από τον εργαζόμενο , με άλλα λόγια η απόδοση της εργασίας του. Αποτελεί εργαλείο ενός ευρύτερου συστήματος διοίκησης , της διοίκησης της απόδοσης , που συνδέει την αξιολόγηση με τα συστήματα αμοιβών , την εκπαίδευση και τις προαγωγές.

Σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι η πρόσβαση του εργαζομένου στα αποτελέσματα της επίδοσής του καθώς και η αποτίμηση των δυνατοτήτων σε σχέση πάντα με τους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν. Με αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος έχει άμεση πληροφόρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας του , των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του , πληροφορία που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης του και στην κινητοποίηση του.

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται συνήθως σε ετήσια βάση , με σαφείς προκαθορισμένες ημερομηνίες διεκπεραίωσης και χρησιμοποιώντας πρότυπα έντυπα αξιολόγησης, στα οποία καταγράφεται η εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου.

1.1.4. Σκοπός της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός οργανισμού, παρόλο που συχνά παρατηρείται έντονη δυσарέσκεια τόσο μεταξύ των αξιολογούμενων εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, όσο και μεταξύ των

ίδιων των εργαζομένων, της χρονοβόρας διαδικασίας που αυτή απαιτεί, καθώς και της αμφισβήτησης της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων αυτής.

Κρίσιμο παράγοντα αποτελεί η εμπέδωση της σημασίας της αξιολόγησης από τους ίδιους τους εργαζομένους, που θα οδηγήσει στη βελτίωση αυτών και κατ' επέκταση στη βελτίωση της λειτουργίας του ίδιου του οργανισμού, στην ευκαιρία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού του οργανισμού, στη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση τους, στην πληροφόρηση τους επί των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και τέλος στη σημασία αυτής που αφορά στην προσέλκυση νέων εργαζομένων.

1.1.5.Παραδοσιακό –Σύγχρονο μοντέλο Αξιολόγησης

Μέχρι την εμφάνιση των θεωριών του νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, η αξιολόγηση των εργαζομένων βασιζόταν σε ένα τυπικά διαμορφωμένο γραφειοκρατικό μοντέλο αξιολόγησης που προσανατολιζόταν στον έλεγχο του εργαζομένου. Αυτό περιελάμβανε τη βαθμολογία συγκεκριμένων κριτηρίων, και την επακόλουθη σύγκριση και ιεράρχηση των αξιολογούμενων, η συμμετοχή των οποίων ήταν μηδενική, ενώ ο ρόλος του αξιολογητή ήταν αυτός του κριτή. Αντιθέτως, με την εφαρμογή των νέων μοντέλων διοίκησης, η αξιολόγηση εστιάζεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και μάθησης, στην παρακίνηση των εργαζομένων, στη συμμετοχή αυτών στην αξιολόγηση καθώς και στην επαναπληροφόρηση, παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Το γεγονός ότι μέχρι και σήμερα, η αξιολόγηση αποτελεί ένα ξεχωριστό και ασύνδετο στοιχείο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, με αλλά λόγια δεν συνδέεται με τις αμοιβές, τις προαγωγές και την εκπαίδευση των αξιολογούμενων, ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα, καθιστά, την όλη διαδικασία μια τυπική και άνευ σημασίας διεργασία, όπου η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων αξιολογείται με άριστα αλλά αυτή η αξιολόγηση δεν ανταποκρίνεται με το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.Διαφορές παραδοσιακού και σύγχρονου τρόπου αξιολόγησης εργαζομένων³.

	Παραδοσιακός τρόπος αξιολόγησης	Σύγχρονος τρόπος αξιολόγησης
Ρόλος	Στατικός	Δυναμικός
Εστίαση	παρελθούσα απόδοση	μελλοντική απόδοση
Στόχοι	αλλαγή προσωπικού, αμοιβή , επίπληξη, τιμωρία	Αυτό-μάθηση, ανάπτυξη, παρακίνηση, αυτοαξιολόγηση
Μέθοδοι	Ιεράρχηση, βαθμολογία	Ανάπτυξη, swat analysis
Προϊστάμενος	Κριτής, αξιολογητής	Συμβουλευτικός, βοηθητικός, καθοδηγητής εκπαιδευτής, παρακινητικός, ενδυναμωτικός
Υφιστάμενος	Παθητικός, αμυντικός, αντιδραστικός	Ενεργητικός, υπεύθυνος, συμμετοχικός
Αποτελέσματα	Αντιδράσεις, υποτίμηση, δυσαρέσκεια	Ανάπτυξη , ενδυνάμωση, αποτελεσματικότητα

Στον ιδιωτικό τομέα δε, ιδιαίτερα σε μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα άτυπα, χωρίς να εφαρμόζεται ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης και συνήθως οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης αποτελούν και τους αξιολογητές, με ότι αυτό συνεπάγεται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αυτής.

Από τα όσα αναφέρθηκαν , προκύπτει πόσο σημαντικό είναι να τηρούνται κάποιες προϋποθέσεις , προκειμένου να επιτυγχάνεται μια αποτελεσματική αξιολόγηση σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό.

³Παπαλεξανδρή,Ν./Μπουραντάς,Δ.,(2016)Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου σελ. 423

1.2.Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης που θα εφαρμόσει ένας οργανισμός είτε ιδιωτικός, είτε δημόσιος, θα πρέπει να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους τους εμπλεκόμενους, ήτοι τόσο στα όργανα διοίκησης όσο και στους εργαζόμενους. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού, με άλλα λόγια, το μέγεθος, τις δραστηριότητες που ασκεί, τη σύνθεση των εργαζομένων, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, και να είναι αποδεκτό από τους εργαζόμενους. Θα πρέπει να είναι αξιόπιστο και όσο το δυνατόν αντικειμενικό, με την έννοια ότι οι διαφορές των επιδόσεων των εργαζομένων στις χρονικές περιόδους τόσο οι ατομικές, όσο και μεταξύ αυτών να προσδιορίζονται με σαφήνεια. Τέλος θα πρέπει να είναι εστιασμένο και προσηλωμένο στους στόχους του οργανισμού, ούτως ώστε να είναι εφικτή η μέτρηση της αποδοτικότητάς του.

Ένα σύστημα αξιολόγησης αποτελεί εργαλείο διοίκησης και ως εκ τούτου είναι πολύ σημαντικό αυτοί που θα το χρησιμοποιήσουν να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες για αυτό. Η ικανότητα θέσπισης στόχων και η μέτρηση των αποτελεσμάτων αποτελεί εκ των ουκ άνευ σημαντικό στοιχείο της αποτελεσματικής αξιολόγησης, καθώς και η ικανότητα ανάλυσης τόσο των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, όσο και των τυχόν αποκλίσεων μεταξύ των πραγματοποιηθέντων και των επιθυμητών επιδόσεων των εργαζομένων. Ειδικά αυτό το τελευταίο αποτελεί σημαντική δεξιότητα όσον αφορά στην ικανότητα της καθοδήγησης και της ανάπτυξης των αξιολογούμενων, προκειμένου να βελτιωθούν τα αδύναμα σημεία της απόδοσής τους.

1.2.1.Κουλτούρα αξιολόγησης

Η κουλτούρα ενός οργανισμού, με άλλα λόγια η φιλοσοφία αυτού, όσον αφορά στην αξιολόγηση, καταδεικνύει πόσο σημαντική θεωρείται η αποτελεσματικότητά της τόσο για τον προσανατολισμό της επιχείρησης, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Θα πρέπει να αποτελεί κοινή πεποίθηση τόσο των αξιολογούμενων, όσο και των αξιολογητών, ότι η αξιολόγηση αποτελεί βασική διοικητική λειτουργία που είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν υιοθετήσει κοινές αξίες όσον αφορά τα κριτήρια της αξιολόγησης, δηλαδή ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση των

πελατών-πολιτών, στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων , στην ανάληψη πρωτοβουλιών .

Θα πρέπει δε, να τηρούνται οι αρχές της δικαιοσύνης, με άλλα λόγια οι αμοιβές των εργαζομένων να συνδέονται με την απόδοση αυτών , της αντικειμενικότητας, ήτοι η αξιολόγηση να λαμβάνει χώρα αμερόληπτα, χωρίς να επηρεάζεται από προσωπικές σχέσεις και συναισθήματα και τέλος η αρχή της εμπιστοσύνης μεταξύ των αξιολογητών και αξιολογούμενων , η οποία επιτυγχάνεται μέσω διαδικασιών συνεχούς μάθησης και βελτίωσης κτίζοντας σχέσεις ανοικτής επικοινωνίας και συνεργασίας.

1.3.Σχεδίαση συστημάτων αξιολόγησης

Προκειμένου για την ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει εξ αρχής να τίθενται οι σκοποί που θέλει ο οργανισμός να επιτύχει, με άλλα λόγια να είναι σαφές για ποιο λόγο αξιολογούμε. Περαιτέρω είναι ανάγκη να προσδιορίζονται οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και με αυτόν τον τρόπο θα συγκεκριμενοποιούνται και τα κριτήρια της αξιολόγησης, δηλαδή τι αξιολογούμε. Επόμενη διαδικασία αποτελεί ο προσδιορισμός της μεθόδου αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί, με άλλα λόγια πως θα αξιολογήσουμε και τέλος ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης , δηλαδή των διεργασιών και των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης , δηλαδή, τι ποιος και πότε αξιολογεί.

1.3.1.Διαδικασία Αξιολόγησης

Πρωταρχικό στοιχείο ενός συστήματος αξιολόγησης αποτελεί η ενσωμάτωση της φιλοσοφίας που αυτό ενστερνίζεται , δηλαδή οι στόχοι που αυτό θέλουμε να επιτυγχάνει και οι βασικές αρχές που θα διέπουν το σύστημα αυτό.

Μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει

α) Τον καθορισμό των στόχων της αξιολόγησης

Σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζονται σαφώς οι στόχοι που είναι απαραίτητοι και σημαντικοί για την επίτευξη των σκοπών της αξιολόγησης και

δύναται να πραγματοποιηθούν. Με άλλα λόγια, ένας οργανισμός θα πρέπει να οριοθετήσει τι προσδοκά από την αξιολόγηση, δηλαδή άλλοι οργανισμοί εστιάζουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, άλλοι εστιάζουν στη διενέργεια της αξιολόγησης σε σύνδεση με τις αμοιβές του προσωπικού κ.λ.π. ούτως ώστε να αποφεύγεται η αποτυχία της εφαρμογής της.

β) Τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης

Ο καθορισμός των κριτηρίων απόδοσης αλλά και η πλήρης ενημέρωση των εργαζομένων που αφορά στα κριτήρια αυτά είναι κρίσιμα για την επιτυχή εφαρμογή της αξιολόγησης. Οι ενέργειες αυτές σχετίζονται άμεσα με τα προσόντα, τις ικανότητες αλλά και την αποτελεσματικότητα που οφείλει να διαθέτει ο υπάλληλος κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων. Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης, ο εργαζόμενος αξιολογείται από τον εκάστοτε προϊστάμενο, ο οποίος ελέγχει την απόδοση του εργαζομένου με βάση τα κριτήρια που έχουν θεσπισθεί. Αυτή η τελευταία διαδικασία καταδεικνύει κατά πόσο ικανοποιητικά έχουν εκπληρωθεί τα κριτήρια, αν υφίστανται αποκλίσεις και καθορίζεται ένα πλάνο διορθωτικών ενεργειών για τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων. Ο καθορισμός των ενεργειών αυτών είναι ιδιαίτερα κρίσιμος αφενός όσον αφορά την εξυπηρέτηση των στόχων του οργανισμού αφετέρου και για τον εργαζόμενο ατομικά, στην προσπάθεια που κάνει να βοηθήσει στην επίτευξή τους.⁴

Η ενέργεια του καθορισμού προτύπων απόδοσης, αφορά τον ορισμό και την οριοθέτηση των επιπέδων απόδοσης με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η απόδοση του εργαζομένου. Τα πρότυπα αυτά σχετίζονται με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και το βαθμό αξιοποίησης των παραγωγικών πόρων.

Κατά τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης, οι αρμόδιοι οφείλουν να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες έτσι ώστε τα πρότυπα αυτά να σχετίζονται στον πλησιέστερο βαθμό με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Περαιτέρω, θα πρέπει να εστιάζουν στα κριτήρια απόδοσης που έχουν χαρακτηριστεί ιδιαίτερα σημαντικά για την εκτέλεση της κάθε εργασίας, να είναι σαφώς καθορισμένα, αξιόπιστα και μετρήσιμα και τέλος θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τυχόν αστάθμητους παράγοντες

⁴Mondy, R.W./Martocchio,J.J, (2018) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, (επιμ. μτφρ. Β.Κέφης,Γ.Θερίου,Ι. Φυριππή). Αθήνα: Τζιόλας

που είναι δυνατόν να υπεισέλθουν και να επηρεάσουν την αξιολόγηση του εργαζομένου.

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, η συμπεριφορά, οι ικανότητες, η ικανοποίηση των στόχων καθώς και οι δυνατότητες βελτίωσης, αποτελούν μερικά από τα πιο κοινά κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση ενός εργαζομένου.

Ως χαρακτηριστικά ενός ατόμου καλούνται η έμφυτη ικανότητα ενός ατόμου να σκέφτεται, να νοιώθει και να πράττει. Αυτά αποτελούν συχνά τη βάση αξιολόγησης ενός εργαζομένου, αλλά πάσχουν από έλλειψη αντικειμενικότητας γιατί δεν είναι εύκολο να συσχετισθούν με τη θέση εργασίας του εργαζόμενου και δεν δύναται να προσδιορισθούν με ευκολία. Σαν αποτέλεσμα αυτού, άστοχες αξιολογήσεις που βασίζονται σε αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να οδηγήσουν σε δημιουργία νομικών πλημμελειών. Χαρακτηριστικά που μπορεί να συσχετισθούν με τη θέση εργασίας αποτελούν επίσης η προσαρμοστικότητα , η ανάληψη πρωτοβουλιών , η ευσυνειδησία.

Η επιθυμητή συμπεριφορά μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο αξιολόγησης , ιδιαίτερα σε ηγετικά στελέχη της διοίκησης. Η ικανότητα της συνεργασίας, της παρότρυνσης και της ομαδικότητας όταν αξιολογείται , μπορεί να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται με αποτέλεσμα να επαναλαμβάνεται, και με αυτόν τον τρόπο να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι τιθέμενοι στόχοι.⁵

Η ικανότητα αναλυτικής σκέψης, η προσήλωση στα αποτελεσματικότητα, η ικανότητα διαχείρισης κινδύνων αποτελούν μέρος από μια σειρά τεχνικών δεξιοτήτων που δύναται να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση. Σαφώς όλα αυτές οι δεξιότητες θα πρέπει να αποδεικνύονται όσο το δυνατόν αντικειμενικότερα προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια της αξιολόγησης του εργαζομένου.

Η επίτευξη των στόχων αποτελεί των άνωτερο σκοπό ενός οργανισμού ή μια επιχείρησης και στα πλαίσια αυτά , η επίτευξη των επί μέρους στόχων που τίθενται σε κάθε εργαζόμενο οδηγούν στην επιτυχία της οργάνωσης. Ευνόητο είναι ότι οι επί μέρους στόχοι θα πρέπει να είναι εντός των δυνατοτήτων των εργαζομένων και να συμφωνούνται με τον προϊστάμενο ή σε υψηλότερο επίπεδο με την ηγεσία, καθώς και να καθορίζονται τα μέσα που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος για να επιτευχθούν.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα σε μια συγκεκριμένη αξιολογική περίοδο και τα αποτελέσματα αυτής αναφέρονται στο τι έχει επιτευχθεί

⁵ του ιδίου

στο παρελθόν, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα για την ανάπτυξη και τη βελτίωση του αξιολογούμενου , που με τη σειρά της θα οδηγήσει στον καλύτερο προγραμματισμό της επιχείρησης και στην μελλοντική ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του εργαζόμενου.

Επισημαίνεται ότι όλες οι παραπάνω προσεγγίσεις δύνανται να χρησιμοποιούνται αλληλοσυμπληρωματικά , χωρίς η χρήση της μιας να αποκλείει την άλλη.

γ) Η ευθύνη αξιολόγησης

Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων συχνά ευθύνεται για τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων αξιολόγησης. Στη διαδικασία της αξιολόγησης οι προϊστάμενοι είναι εκείνοι που παίζουν καθοριστικό ρόλο, μιας και είναι εκείνοι που αξιολογούν άμεσα τους υπαλλήλους τους .και για αυτό το λόγο η συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων της αξιολόγησης είναι ουσιαστική.

Ο άμεσος προϊστάμενος επιλέγεται συνήθως για την αξιολόγηση του εργαζόμενου και αυτό γιατί βρίσκεται σε καθημερινή βάση σε επαφή με αυτόν, με αποτέλεσμα να έχει την ικανότητα την στοιχειοθετεί την άποψή του για την απόδοση του εργαζομένου ανά πάσα στιγμή. Συνήθως ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη αξιολόγησης αρκετών υπαλλήλων και η ευθύνη αυτή δεν θα πρέπει να μεταβιβάζεται σε άλλους. Επιπροσθέτως , ο άμεσα προϊστάμενος έχει πλήρη εικόνα των αναγκών εκπαίδευσης των υφισταμένων του και των ενεργειών που χρειάζονται για την ανάπτυξη και τη βελτίωση του προσωπικού του.

Αρνητικό στοιχείο της αξιολόγησης από τους άμεσα προϊσταμένους αποτελεί η υποκειμενικότητα που μπορεί να επιδείξει, λόγω της καθημερινής τριβής, οι τυχόν συμπάθειες ή αντιπάθειες με τους υφισταμένους , χαρακτηριστικά που μπορούν να οδηγήσουν είτε σε αύξηση μισθών και προαγωγές, είτε σε υποβιβασμό αντίστοιχα. Για αυτούς τους λόγους τα τελευταία χρόνια , γίνονται προσπάθειες στο να εμπλακούν και οι ίδιοι εργαζόμενοι στην αξιολόγησή τους, να υιοθετηθούν αξιόπιστα και αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης κάνοντας χρήση καινοτόμων μεθόδων αξιολόγησης ή παρέχοντας και τη δυνατότητα αξιολόγησης του εργαζομένου και από ένα δεύτερο αξιολογητή ή ακόμα επιτροπή (ισχύον σύστημα αξιολόγησης στο ελληνικό δημόσιο-ν.4369/16).

Σε κάποια συστήματα αξιολόγησης προβλέπεται επιπλέον, η αξιολόγηση του προϊσταμένου από τους υφισταμένους. Με αυτόν τον τρόπο κρίνονται οι διοικητικές ικανότητες και η αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου, κρίση που μπορεί να φανεί εξαιρετικά χρήσιμη για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αυτό αποτελεί πλέον μια συνήθη πρακτική στην εκπαίδευση, όπου συχνά οι φοιτητές καλούνται να αξιολογήσουν την απόδοση ενός καθηγητή τους, λαμβάνοντας υπόψη και βαθμολογώντας συγκεκριμένα κριτήρια. Μειονέκτημα αυτής της πρακτικής αποτελεί η τυχόν προσπάθεια των προϊσταμένων να φανούν δημοφιλείς και γενναϊόδωροι, προκειμένου να γίνουν αρεστοί στους υφισταμένους τους, εμπόδιο που μπορεί να καμφθεί με χρήση ανώνυμων ερωτηματολογίων. Γεγονός πάντως είναι ότι η αμφίδρομη αυτή αξιολόγηση βοηθά τόσο την ανάπτυξη και βελτίωση των προϊσταμένων, όσο και των υφισταμένων τους.

Πολλές φορές υιοθετείται η αξιολόγηση ενός εργαζομένου από τα μέλη της ίδιας ομάδας εργασίας. Τα μέλη της ομάδας έχουν σαφή εικόνα της απόδοσης του κάθε συναδέλφου τους στην ομάδα, δίνεται κίνητρο για την ομάδα να γίνει πιο παραγωγική και περιλαμβάνει πολλές και ίσως διαφορετικές κρίσεις για την απόδοση ενός εργαζομένου, αποφεύγοντας με αυτόν τον τρόπο την αξιολόγηση από έναν μόνο προϊστάμενο. Συχνά βέβαια παρατηρείται η έλλειψη επιθυμίας αξιολόγησης των συναδέλφων, ή ευκαιρία εκδήλωσης της αντιπάθειας προς κάποιο μέλος της ομάδας ή ακόμα και η επικέντρωση στην επίτευξη προσωπικών στόχων έναντι αυτών της ομάδας εργασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις δύναται να χρησιμοποιηθεί και η συνεργατικότητα ενός εργαζομένου, ως κριτήριο αξιολόγησης, προκειμένου να καμφθούν τα προβλήματα που προκύπτουν.

Επιπροσθέτως, σε κάποια συστήματα αξιολόγησης, προβλέπεται και η δυνατότητα αυτοαξιολόγησης, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο την ευκαιρία στον εργαζόμενο να αξιολογήσει ο ίδιος την απόδοσή του, και οδηγώντας του στην ουσία να καταγράφει τα επιτεύγματά του σε μια συγκεκριμένη αξιολογική περίοδο ή ακόμα και τις αστοχίες του, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο μια ασφαλιστική δικλείδα για να μην αδικηθεί από τον αξιολογητή του.

Σε πολλές επιχειρήσεις και τα τελευταία χρόνια και σε δημόσιους οργανισμούς, προβλέπεται η αξιολόγηση από τους ίδιους τους χρήστες των υπηρεσιών που παρέχουν. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα της αξιολόγησης από τους πελάτες - πολίτες, προσεγγίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη δέσμευση και τη λογοδοσία των εργαζομένων έναντι των προϊόντων που παραδίδουν ή των

υπηρεσιών που παρέχουν. Η ικανοποίηση των πελατών πολιτών αποτελεί στρατηγικό στόχο , ιδιαίτερα στα υψηλότερα κλιμάκια της διοίκησης και θα πρέπει να καθίσταται σαφές και να οριοθετείται το μερίδιο ευθύνης του κάθε εργαζόμενου στην επίτευξη της ικανοποίησης αυτής.

1.4.Μέθοδοι αξιολόγησης

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε μεμονωμένα, είτε σε συνδυασμό με άλλες , προκειμένου να εξυπηρετήσουν το σκοπό τους.

1.4.1. Αξιολόγηση 360 μοιρών

Η μέθοδος της αξιολόγησης των 360 μοιρών περιλαμβάνει τόσο την αξιολόγηση από πολλαπλά επίπεδα εντός του οργανισμού ή της επιχείρησης, όσο και από εξωτερικές πηγές. Αποτελεί μία καινοτόμο μέθοδο αντίθετη από τις παραδοσιακές, και περιλαμβάνει την αξιολόγηση του εργαζομένου, όχι μόνο από τους ανωτέρους του αλλά και από τους συναδέλφους που σχετίζονται με αυτόν, τα μέλη των ομάδων που συμμετέχει, τους εσωτερικούς ή και εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης ή του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο παρέχεται μια ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης του εργαζομένου και μειώνει τον κίνδυνο της υποκειμενικότητας που μπορεί να προκύψει από έναν μόνο αξιολογητή. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της χρήσης αυτής της μεθόδου είναι όλοι οι εμπλεκόμενοι να γνωρίζουν τα κριτήρια αξιολόγησης, τον τρόπο συλλογής των πληροφοριών και τον τρόπο ενημέρωσης και ανατροφοδότησης του αξιολογούμενου. Λόγω των πολλαπλών επιπέδων αξιολόγησης, αυτή μπορεί να καταστεί ιδιαίτερα χρονοβόρα και με σημαντικό κόστος. Με την ανάπτυξη, όμως, εξειδικευμένων λογισμικών μπορεί οι βαθμολογίες των αξιολογητών να τίθενται εύκολα και γρήγορα.⁶ Σημαντικός κρίσιμος παράγοντας της μεθόδου αυτής, αποτελεί η τήρηση της εχεμύθειας, λόγω των πολλαπλών επιπέδων αξιολόγησης, μειονέκτημα που συνήθως αντιμετωπίζεται με την εκχώρηση της αξιολόγησης σε ανεξάρτητους πιστοποιημένους συμβούλους.

⁶ του ιδίου

1.4.2.Κλιμακωτή κατάταξη-Κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα

Η μέθοδος κλιμακωτής κατάταξης ή η κατάταξη σε βαθμολογική κλίμακα πραγματοποιείται με τη χρήση παραγόντων που έχουν προκαθοριστεί. Οι κρίσεις των αξιολογητών καταγράφονται σε μια συγκεκριμένη διαβαθμισμένη κλίμακα, όπως εξαιρετική, επαρκής, χρήζει βελτίωσης κ.λπ. και αποτελεί μια ιδιαίτερα δημοφιλή μέθοδο, λόγω της απλότητας της και της συντομίας της. Δύναται να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της απόδοσης της θέσης εργασίας, όσο και της αξιολόγησης των χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου. Προκειμένου για την επιτυχή εφαρμογή της μεθόδου θα πρέπει οι παράγοντες της αξιολόγησης καθώς και οι βαθμοί κατάταξης να καθορίζονται σαφώς και να αποφεύγονται γενικότητες και αοριστίες προκειμένου να επιτευχθεί μία όσο το δυνατόν ακριβής αξιολόγηση, η οποία θα οδηγήσει τον αξιολογούμενο στη βελτίωση της απόδοσής του.

1.4.3.Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών

Προϋπόθεση της εφαρμογής αυτής της μεθόδου αποτελεί η ύπαρξη γραπτών αρχείων που αποδεικνύουν σημαντικά θετικά ή αρνητικά περιστατικά που σχετίζονται με την απόδοση του αξιολογούμενου. Με αυτόν τον τρόπο ο αξιολογητής τεκμηριώνει την κρίση του, σε δεδομένα πραγματικά περιστατικά σε όλη την περίοδο της αξιολόγησης αν και απαιτεί στενή παρακολούθηση του εργαζομένου καθώς και επιπλέον όγκο εργασίας για αυτόν.

1.4.4.Μέθοδος της γραπτής αναφοράς.

Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει την ικανότητα του αξιολογητή στη σύνταξη, την καταγραφή και την αξιολόγηση της καθημερινής ρουτίνας του εργαζόμενου με γραπτό τρόπο. Επομένως έγκειται στην ικανότητα του αξιολογητή στη σύνταξη γραπτών κειμένων, κριτήριο που είναι υποκειμενικό και δεν διέπεται από αντικειμενικότητα. Περαιτέρω δεν είναι δυνατή η χρήση της μεθόδου αυτής της αξιολόγησης για τη σύγκριση των εργαζομένων μιας και ελλείπουν τα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των γραπτών αναφορών αξιολόγησης.

1.4.5.Μέθοδος των προτύπων απόδοσης.

Για τη χρήση αυτής της μεθόδου , απαιτείται να τεθούν καθορισμένα πρότυπα απόδοσης και με βάση αυτά ο αξιολογητής συγκρίνει την απόδοση του εργαζομένου και αναλόγως αξιολογεί την επίτευξη ή την απόκλιση από αυτά. Τα πρότυπα θεσπίζονται με βάση το αναμενόμενο αποτέλεσμα της απόδοσης ενός μέσου εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη θέση υπό κανονικές συνθήκες. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τον τρόπο με τον οποίο έχουν ορισθεί τα πρότυπα αυτά και κάθε αλλαγή αυτών να είναι σε γνώση του αξιολογούμενου προσωπικού.

1.4.6.Μέθοδος υποχρεωτικής κατανομής

Η μέθοδος υποχρεωτικής κατανομής αποτελεί ένα σύστημα σύγκρισης , κατά το οποίο, ο αξιολογητής συγκρίνει τις αποδόσεις των αξιολογούμενων και τις κατατάσσει ιεραρχικά από τον καλύτερο προς τον χειρότερο⁷

Τα συστήματα αυτά βασίζονται σε τρία επίπεδα βαθμολόγησης στα οποία κατατάσσονται οι ομάδες εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο δύναται να υπάρχουν εργαζόμενοι με εξαιρετικές επιδόσεις, εργαζόμενοι με μέτριες και εργαζόμενοι με χαμηλές αποδόσεις. Ο αξιολογητής ορίζει σε κάθε ομάδα τους εργαζόμενους που αυτή θα περιλαμβάνει. Αν και αυτό το σύστημα είναι αρκετά δημοφιλές στις εταιρείες , στις περισσότερες περιπτώσεις δεν γίνεται εύκολα αποδεκτό από τους εργαζομένους , που πιστεύουν ότι καλλιεργεί τον ανταγωνισμό μεταξύ τους, και μειώνει την αξιοπιστία της ηγεσίας. Μια προσπάθεια εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος αξιολόγησης εισήχθη και ψηφίσθηκε και από την ελληνική δημόσια διοίκηση , αλλά τελικά δεν εφαρμόσθηκε, μετά από την αντίδραση όχι μόνο των αξιολογούμενων, αλλά και των ίδιων των αξιολογητών.

1.4.7. Σύγκριση σε ζεύγη

Η μέθοδος της σύγκρισης κατά ζεύγη αποτελεί μια ακόμα συγκριτική τεχνική αξιολόγησης και περιλαμβάνει τη σύγκριση δύο εργαζομένων , με απώτερο σκοπό να στοιχειοθετηθεί ποιος είναι καλύτερος σε κάθε ζεύγος. Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται

⁷Mondy, R.W./Martocchio,J.J, (2018) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, (επιμ. μτφρ. Β.Κέφης,Γ.Θερίου,Ι. Φυριππή). Αθήνα: Τζιόλας

για μικρές ομάδες εργαζομένων και θα πρέπει να γίνεται σύγκριση σε αυτούς που απασχολούνται στο ίδιο περίγραμμα θέσης, προκειμένου να είναι εφικτή η σύγκριση. Για παράδειγμα δεν είναι εφικτό να συγκρίνεται ο οδηγός μιας εταιρείας με έναν διοικητικό υπάλληλο αυτής, με άλλα λόγια θα πρέπει να συγκρίνονται εργαζόμενοι που παρέχουν την ίδια εργασία. Η μέθοδος αυτή μειονεκτεί ως προς την αντικειμενικότητα που μπορεί να παρουσιάσει και περαιτέρω δεν κρίνεται ως αξιόπιστη όσον αφορά στην αποτύπωση των διαφορών που ενδεχομένως παρουσιάζουν οι αποδόσεις των αξιολογούμενων.

1.4.8.Κλίμακες με σημεία περιγραφής συμπεριφοράς

Η μέθοδος της αξιολόγησης με κλίμακες με σημεία περιγραφής της συμπεριφοράς, αποτελεί μια συνδυαστική μέθοδος αξιολόγησης, όπου συνδυάζονται στοιχεία της κλιμακωτής κατάταξης των αξιολογούμενων σε συνδυασμό με την καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών. Με αυτόν τον τρόπο κάθε επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου περιγράφεται με βάση συγκεκριμένη συμπεριφορά αυτού, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο και τη στοιχειοθέτηση της κλίμακας απόδοσης του αξιολογούμενου. Μειονέκτημα αυτής της μεθόδου αποτελεί ότι εστιάζει στη διεκπεραίωση της εργασίας και όχι στο τελικό αποτέλεσμα αυτής, καθώς και στο γεγονός ότι είναι χρονοβόρα και υψηλού κόστους, μιας και για κάθε θέση εργασίας στον κάθε οργανισμό θα πρέπει να αντιστοιχεί με μια κλίμακα μέτρησης της συμπεριφοράς.

1.4.9. Αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων

Η μέθοδος αυτή αποτελεί χαρακτηριστικό της διοίκησης μέσω στόχων, κατά την οποία ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος συμφωνούν τους στόχους ή και τα αποτελέσματα που θα πρέπει να φέρουν εις πέρας και οι οποίοι αποτελούν το κριτήριο αξιολόγησης του εργαζόμενου. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων από την ηγεσία ενός οργανισμού, οι οποίοι αναλύονται περαιτέρω σε στοχοθεσία διευθύνσεων και τμημάτων. Οι επικεφαλής των τμημάτων αναλύουν τους στόχους του κάθε τμήματος με τους εργαζομένους και τίθενται με αυτόν τον τρόπο οι ατομικοί στόχοι του κάθε εργαζομένου με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων του τμήματος. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει τον έλεγχο της απόδοσης και της μέτρησης της αποτελεσματικότητας του κάθε εργαζομένου από τον προϊστάμενο του, ο οποίος και σε συχνές συναντήσεις με τους

υφισταμένους του ελέγχει την απόδοση τους με βάση την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

1.4.10. Ηλεκτρονική αξιολόγηση

Η ηλεκτρονική αξιολόγηση γίνεται με χρήση ειδικών λογισμικών, μειώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο το χρόνο διεκπεραίωσης της έγγχαρτης αξιολόγησης. Με αυτό το σύστημα είναι εφικτή η εύκολη προσαρμογή των αναγκών του οργανισμού σε κάθε αλλαγή που τυχόν αποφασισθεί ως προς τους στόχους και τα επιθυμητά αποτελέσματα που θέλει να επιτύχει.

1.5. Κριτική στις μεθόδους αξιολόγησης.

Αν και η αξιολόγηση αποτελεί μια απαραίτητη διαδικασία για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα τόσο των ιδιωτικών, όσο και των δημοσίων οργανισμών, το γεγονός ότι σε όλες τις μεθόδους αξιολόγησης υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας, αυτό οδηγεί στη μείωση της αξιοπιστίας των εφαρμοζόμενων συστημάτων και στην απροθυμία της διενέργειας της αξιολόγησης τόσο από τους ιεραρχικά προϊσταμένους, όσο και από τους ίδιους τους εργαζομένους. Μερικά από τα συνηθέστερα προβλήματα που ανακύπτουν και δυσχεραίνουν τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι:

- Η απροθυμία των αξιολογητών. Αυτή έγκειται στο γεγονός ότι οι διεργασίες της αξιολόγησης είναι αρκετά χρονοβόρες, με ότι αυτό συνεπάγεται για το φόρτο εργασίας και την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Περαιτέρω το γεγονός ότι κάποιοι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν τόσο καλά όσο οι συνάδελφοι τους, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε προστριβές και συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Η σχεδίαση και η εφαρμογή μιας μεθόδου αξιολόγησης, η οποία θα συμφωνηθεί τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους, όσο και η διαχείριση του στην πορεία εφαρμογής του, μπορεί να αποτρέψουν την εμφάνιση τέτοιων φαινομένων αντίδρασης.
- Έλλειψη αντικειμενικότητας, ιδιαίτερα όταν οι αξιολογητές καλούνται να αξιολογήσουν προσωπικά χαρακτηριστικά, και συμπεριφορές των εργαζομένων, που δεν είναι εύκολο να αξιολογηθούν αντικειμενικά, λόγω του ανθρώπινου παράγοντα που υπεισέρχεται στην κρίση. Η υπεύθυνη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ενημερώσει και να βοηθήσει τους αξιολογητές με τα πιο κοινά σφάλματα

- που ανακύπτουν κατά την αξιολόγηση, όπως τα σφάλματα μεροληψία;, τα οποία έχουν να κάνουν με την προσωπική εκτίμηση του αξιολογητή και όχι με βάση την απόδοσή του στη θέση εργασίας. Για παράδειγμα η πρώτη εντύπωση , είτε θετική , είτε αρνητική , που σχηματίζει ένας προϊστάμενος έχει αποδειχθεί ότι παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκειμενική αξιολόγηση του υπαλλήλου.
- Η τάση να γενικεύεται ένα χαρακτηριστικό του εργαζόμενου, είτε θετικά , είτε αρνητικά και με βάση αυτό να κρίνεται για όλες τις περαιτέρω πτυχές της απόδοσης
- του εργαζομένου , είναι γνωστή ως σφάλμα “αίγλης”, ήτοι του φωτοστέφανου ή του αγκαθιού αντίστοιχα
- Η προκατειλημμένη αξιολόγηση , κατά την οποία ο αξιολογητής έχοντας σχηματίσει μια εικόνα για το πως πρέπει να είναι ο ιδανικός υπάλληλος , βασισμένος συνήθως σε στερεότυπα και σε δικές του ηθικές και αξίες, τείνει να αξιολογεί ευνοϊκά τους υπαλλήλους που μοιράζονται τις ίδιες αξίες και πιστεύουν στις ίδιες αρχές. Σημαντικό είναι η κρίση να μη λαμβάνει υπόψη της το φύλο, την εθνικότητα, τη θρησκεία των εργαζομένων, μιας και πέρα από την ηθική οπτική της αξιολόγησης , υφίσταται και ο κίνδυνος της νομικής δικαίωσης των αξιολογούμενων που τυχόν βαθμολογούνται με τέτοια κριτήρια.
- Όταν οι αξιολογητές βαθμολογούν όλους τους υφισταμένους τους κοντά στο μέσο όρο και αυτό προκειμένου να αποφεύγονται προστριβές μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, αυτό οδηγεί στο σφάλμα της κεντρικής τάσης. Πολλοί μέθοδοι αξιολόγησης που εφαρμόζονται , απαιτούν τη γραπτή τεκμηρίωση της υψηλής ή της χαμηλής βαθμολογίας, πράγμα που συμβαίνει και στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται και από την ελληνική δημόσια διοίκηση, και πολλοί αξιολογητές βαθμολογούν κοντά στο μέσο όρο , προκειμένου να μην καταγράψουν και δικαιολογήσουν την τυχόν υψηλή ή χαμηλή βαθμολογία και να διατηρήσουν κατά κάποιο τρόπο την εργασιακή ειρήνη. Αυτή η αντιμετώπιση όμως ομαδοποιεί τους υπαλλήλους, δεν τους δίνει κίνητρο για να αυξήσουν την απόδοσή τους και βλάπτει εν γένει το κύρος και την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης.
- Η υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα που επιδεικνύει ένας προϊστάμενος στην αξιολόγηση των υπαλλήλων του αποτελεί και αυτό τροχοπέδη στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και δεν συμβάλλει στην αντικειμενικότητα της αξιολόγησης, ιδιαίτερα όταν άλλοι αξιολογητές του ίδιου οργανισμού δεν αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους τους κατά τον ίδιο τρόπο. Για αυτό το λόγο και οι ίδιοι οι προϊστάμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται στη σημασία της αξιολόγησης για την ανάπτυξη ενός οργανισμού, καθώς ένας χαμηλά σε απόδοση εργαζόμενος δεν θα πρέπει να αξιολογείται λόγω επιείκειας με υψηλή βαθμολογία ή το αντίστροφο, γιατί αυτό μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο σε απαιτήσεις μισθολογικές αλλά και σε αναξιόπιστες προαγωγές.

- Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επηρεάζουν τις μισθολογικές απολαβές , την ευκαιρία για προαγωγή και την επίτευξη καλύτερων συνθηκών εργασίας για τον εργαζόμενο. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τον αξιολογούμενο, να του δημιουργήσει άγχος και ανησυχία και να επιδείξει απροθυμία συμμετοχής στις διαδικασίες αξιολόγησης. Για αυτό το λόγο είναι σημαντική η συμμετοχή και η ο ενστερνισμός των αρχών της αξιολόγησης που εφαρμόζει ένας οργανισμός, από τους ίδιους τους εργαζομένους , γεγονός που οδηγεί στην αποτελεσματικότητα και την αξιοπιστία αυτής.

1.6. Ιδιότητες ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Απώτερος σκοπός των συστημάτων αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, μέσω της ατομικής βελτίωσης των εργαζομένων , των ομάδων και κατά συνέπεια όλου του συνόλου. Έχοντας υπόψη ότι με βάση την αξιολόγηση, λαμβάνονται αποφάσεις για τις μισθολογικές απολαβές, τις προαγωγές, τις απολύσεις, ή τις τυχόν μεταθέσεις των εργαζομένων, καταδεικνύεται πόσο σημαντικό είναι το σύστημα που θα εφαρμοσθεί αλλά και η νομική βάση αυτού. Δεδομένου δε ότι δεν υφίσταται τέλεια μέθοδος αξιολόγησης , αυτή παρόλα αυτά θα πρέπει να φέρει ορισμένα γνωρίσματα.

Είναι σημαντικό ο οργανισμός να έχει θεσπίσει περιγράμματα θέσης εργασίας, όπου θα περιγράφονται και τα κριτήρια αξιολόγησης που θα εφαρμόζονται , ούτως ώστε να είναι εφικτή η μέτρηση της απόδοσης του εργαζόμενου σε αυτές και η πλήρης γνώση του σε ότι αφορά το ότι προσδοκά ο οργανισμός από αυτόν. Προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου , όπως η συνεργατικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών θα πρέπει να αξιολογούνται, μόνο όταν αποδεικνύεται ότι έχουν σχέση με τη θέση εργασίας που καλύπτει. Περαιτέρω αν και σε μερικές περιπτώσεις είναι εύκολη η προτυποποίηση της αντικειμενικής αξιολόγησης , για παράδειγμα στις πωλήσεις, σε άλλους τύπους εργασίας για παράδειγμα σε διοικητικές , δεν είναι τόσο ξεκάθαρο το τι απόδοση προσδοκά ο οργανισμός από τον εργαζόμενο. Για αυτούς τους λόγους θα πρέπει όσο το δυνατόν να υφίσταται μια τυποποιημένη διαδικασία αξιολόγησης , όπου οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν τι περιμένει ο οργανισμός από αυτούς καθ όλη τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου, προκειμένου να τους δίνεται η δυνατότητα τυχόν προσαρμογών και διορθώσεων ως προς την απόδοσή τους.

Περαιτέρω, ίδιες ομάδες εργαζομένων θα πρέπει να αξιολογούνται με την ίδια αξιολογική μέθοδο που ισχύει για αυτούς και από τον ίδιο προϊστάμενο. Είναι σημαντικό να έχει προβλεφθεί διαδικασία ανατροφοδότησης της αξιολόγησης και να

διοργανώνονται συναντήσεις με άλλους αξιολογητές προκειμένου να διευκρινίζεται ότι ακολουθούνται σε όλα τα σημεία του οργανισμού όμοια πρότυπα. Η καταγραφή των δεδομένων αξιολόγησης και η ενυπόγραφη ενημέρωση των εργαζομένων, καθώς και η τήρηση των αρχείων αυτής είναι πολύ σημαντική για το μητρώο τους και με αυτό διασφαλίζεται η τεκμηρίωση της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου.

Η συνεχής εκπαίδευση των αξιολογητών , θα βοηθήσει στη διεξαγωγή αποτελεσματικών αξιολογήσεων , ούτως ώστε να αποφεύγονται αστοχίες του πυσστήματος αξιολόγησης ή ερείσματα αναξιοπιστίας και υποκειμενικότητας. Οι οδηγίες για τον τρόπο αξιολόγησης θα πρέπει να προτυποποιούνται , με σκοπό την όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη και ακριβέστερη αξιολόγηση.

Τέλος θα πρέπει να προβλέπεται διαδικασία ενστάσεων, προκειμένου να δίνεται η δυνατότητα στους αξιολογούμενους να προβάλουν τυχόν λόγους αντικειμενικότητας, μεροληψίας ή και αδικίας.

1.7.Διενέργεια συνέντευξης

Η διαδικασία της συνέντευξης κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, αποτελεί ίσως το πιο αμφισβητήσιμο στοιχείο αυτής. Προκειμένου να μην οδηγεί σε αντιπαραθέσεις , η διαδικασία της συνέντευξης θα πρέπει να διενεργείται σε όσο το δυνατόν πιο ομαλό κλίμα και να επικεντρώνεται στη βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου, και όχι στην κριτική αυτής. Με αυτόν τον τρόπο, θεμελιώνεται κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας, μεταξύ του αξιολογητή και του εργαζομένου που αξιολογείται , και ως εκ τούτου καθίσταται εφικτή η παρακίνηση του εργαζομένου για την αυτοβελτίωση του.

Ο προγραμματισμός της συνέντευξης , που συνήθως λαμβάνει χώρα στο τέλος της αξιολογικής περιόδου, είναι πολύ σημαντικός, προκειμένου να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι πότε θα διεξαχθεί, με σκοπό να αποφεύγονται αγχώδεις και δυσάρεστες καταστάσεις.

Η συνέντευξη δύναται να διενεργείται με φυσική παρουσία ή και ακόμα με τη μορφή γραπτού ερωτηματολογίου. Θα πρέπει δε, να είναι δομημένη κατά τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να αντιμετωπίζεται σαν μια ευκαιρία επίλυσης προβλημάτων, παρά ως μια ευκαιρία εντοπισμού αδυναμιών του αξιολογούμενου. Λαμβάνοντας υπόψη τους ήδη τιθέμενους στόχους , θα πρέπει να διεξάγεται συζήτηση κατά πόσο αυτοί έχουν επιτευχθεί και σε περίπτωση απόκλισης να προτείνονται και να συμφωνούνται μέτρα και από τις δύο πλευρές για την επίτευξη τους κατά την επόμενη αξιολογική περίοδο.

Η συνέντευξη αποτελεί μία ευκαιρία για την ανατροφοδότηση της διοίκησης σε σχέση με τα εκτελούμενα καθήκοντα του προσωπικού, κατά πόσο συνάδουν με τις δεξιότητες τους και κατά πόσο αντλούν ευχαρίστηση από την εργασία τους. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η παρακίνηση, η βελτίωση και η αυτοεκτίμηση του εργαζομένου, ο οποίος πλέον, καθίσταται ενεργός και σημαντικός για την πορεία του οργανισμού.

Είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να τηρούν αρχεία, που αφορούν στην καθημερινή, εβδομαδιαία ή και ακόμα μηνιαία διεκπεραίωση των καθηκόντων που τους ανατίθενται, προκειμένου να στοιχειοθετείται και να τεκμηριώνεται ο βαθμός απόδοσής τους, σε τυχόν αστοχία της αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η κατάσταση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

2. Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων μέχρι σήμερα

Το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ37/04.12.1833) καθιέρωσε για πρώτη φορά την αξιολόγηση των υπαλλήλων του Κράτους. Σε αυτό προβλεπόταν η τήρηση του «Βιβλίου ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», στο οποίο καταγράφονταν τα στοιχεία με βάση τα οποία αξιολογούνταν τα όργανα του Κράτους. Το βιβλίο ποιότητας διασφάλιζε την ευθύνη των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και παρείχε στους διοικούντες 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» αποτελεί το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμιζε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος. Αυτός ο πρώτος δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας θέσπισε νέο σύστημα αξιολόγησης που βασιζόταν σε δεκαοκτώ κριτήρια, και δέσμευε τους διευθυντές για την εφαρμογή του με την θέσπιση πειθαρχικών κυρώσεων στις περιπτώσεις πλημμελούς συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης για τους υφισταμένους. Το σύστημα αυτό, αποδείχτηκε ότι δεν αποτύπωνε αξιόπιστα και επαρκώς την ικανότητα και την εργατικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

Με το Π.Δ. 581/1984, καθιερώνεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης για τον δημόσιο τομέα, προκειμένου να εξετασθούν και να εκτιμηθούν ορθά τόσο τα τυπικά, όσο και τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων, λαμβάνοντας υπόψη τις συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές της νομιμότητας, της αμεροληψίας και της ουδετερότητας. Η διάταξη του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991, επανέφερε αργότερα σε ισχύ το άρθρο 128 του Π.Δ. 611/1977 (Υπαλληλικός Κώδικας) που αφορούσε την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και το οποίο όριζε ότι: «Καθιερώνεται από 1/1/1992 σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της

επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών».

Με τις διατάξεις του Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ161/τ.Α'/25.9.1992) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών –πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης– και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» καθορίζονται, 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. Περαιτέρω 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. Συγκροτείται ,με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, Κεντρική Επιτροπή Αξιολόγησης που αποτελείται από τον πρόεδρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ως πρόεδρο, και αναπληρωτή του έναν από τους αντιπροέδρους του Ελ.Συν., δύο καθηγητές διοικητικής επιστήμης ή διοίκησης επιχειρήσεων ΑΕΙ, ένα γενικό διευθυντή του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης και έναν εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. Γραμματέας της Επιτροπής ορίζεται υπάλληλος του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης. Παράλληλα, σε κάθε Υπουργείο ή αυτοτελή δημόσια υπηρεσία και σε κάθε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, που έχει δικό του υπηρεσιακό συμβούλιο, συγκροτείται με απόφαση του οικείου Υπουργού, Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, που αποτελείται από τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου, το γενικό διευθυντή της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης, όπου υπάρχει, ή το διευθυντή Διοικητικού ή Προσωπικού και το διευθυντή της Διεύθυνσης Επιθεώρησης, όπου υπάρχει. Σε όσα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου δεν υφίσταται υπηρεσιακό συμβούλιο, αυτά υπάγονται στην Επιτροπή Αξιολόγησης του εποπτεύοντος Υπουργείου. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εισηγείται στον οικείο Υπουργό τον καθορισμό του ανώτατου και κατώτατου ποσοστού υπαλλήλων που δύναται να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης. Ο οικείος Υπουργός ή το διοικητικό συμβούλιο του νομικού προσώπου

δημοσίου δικαίου ή οποιοσδήποτε ιεραρχικός προϊστάμενος του αξιολογητή μπορεί να διατάσσει έρευνα για τη μη αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων από τον αξιολογητή τους. Σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 14 του ΠΔ 318/92, την αξιολόγηση ενεργούν αυτοτελώς δύο, το πολύ, προϊστάμενοι, ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου στην ιεραρχία της οικείας υπηρεσίας, δηλαδή ο οικείος προϊστάμενος του υπαλλήλου και ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενος αυτού, όταν υπάρχει. Για τους αποσπασμένους υπαλλήλους συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών όπου είναι αποσπασμένοι. Για τους υπαλλήλους των κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, Τεχνολογικής Εκπαίδευσης και δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, που δεν είναι προϊστάμενοι, δεν βαθμολογείται το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας. Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών, με εξαίρεση τους υπαλλήλους της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), για τους οποίους συντάσσονται κάθε δύο χρόνια. Η συμπλήρωση του εντύπου είναι υποχρεωτική για τον αξιολογούμενο και πρέπει να διενεργείται το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου. Αν ο προϊστάμενος αξιολογητής απέβαλε την ιδιότητά του αυτή πριν από την 31 Ιανουαρίου λόγω τοποθέτησης, μετάθεσης, μετακίνησης, απόσπασης, μετάταξης ή διορισμού σε άλλη υπηρεσία, συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους που υπηρέτησαν στην οργανική του μονάδα, κατά το έτος το οποίο αφορά η έκθεση, για πέντε τουλάχιστον μήνες. Στο ίδιο διάταγμα και συγκεκριμένα στη διάταξη του άρθρου 17 του ΠΔ 318/1992 ορίζεται ότι ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο. Η βαθμολογία του αξιολογητή θα πρέπει να προκύπτει από γεγονότα «αντικειμενικώς ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε από μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά». Σημειώνεται ότι, ο αξιολογητής ελέγχεται για την αντικειμενικότητα του και σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι η αξιολόγησή του είναι αδικαιολογήτως αυστηρή ή υπερβολικώς επιεικής, κινείται υποχρεωτικά σε βάρος του πειθαρχική διαδικασία. Ως προϊστάμενοι νοούνται οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι ή στρατιωτικοί, που κατέχουν θέση η οποία αποτελεί την κορυφή της οικείας οργανικής μονάδας, καθώς και οι μετακλητοί, με θητεία ή με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου υπάλληλοι, οι οποίοι κατέχουν θέση προϊσταμένου, βάσει ειδικών διατάξεων. Σύμφωνα με το άρθρ.54 του Ν. 1943/1992 εάν διαπιστωθεί ότι ο

αξιολογητής εμφανίζει την παραπάνω συμπεριφορά η διαπίστωση αυτή αποτελεί επιβαρυντικό στοιχείο για την εξέλιξη του αξιολογητή σε προϊστάμενο οργανικής μονάδας ή για προαγωγή του σε ανώτερο βαθμό. Από την Αναθεώρηση του Συντάγματος το 1975 και μετά τη μεταπολίτευση, έχουν λάβει χώρα πολλοί νόμοι, προεδρικά διατάγματα, ΦΕΚ και τροποποιήσεις αυτών σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης και γενικότερα τους στόχους που βάζει η Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με τους στόχους και τις αποφάσεις που έχει πάρει η εκτελεστική εξουσία εφαρμόζοντας τις ανάλογες δημόσιες πολιτικές.

2.1. ΠΔ 906/1975

Το Προεδρικό Διάταγμα 906/1975, αναφέρεται στις εκθέσεις των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (πλην των εκπαιδευτικών). Ως στοιχεία προς αξιολόγηση είναι τα ‘Στοιχεία κρινόμενου’ που αφορούν την υπηρεσιακή, ατομική και οικογενειακή του κατάσταση καθώς και οι τίτλοι σπουδών. Η ‘αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων’ γίνεται από τον προϊστάμενο και τα ‘συνεκτιμημένα στοιχεία’ αφορούν την υπηρεσιακή και εξωυπηρεσιακή δραστηριότητα. Αξιολογήσιμα προσόντα είναι η εμπειρία που έχει ο υπάλληλος σε συνάφεια προς τα ασκούμενα καθήκοντά του. Ο χαρακτηρισμός για την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων γίνεται ως εξής: ‘άριστος, καλός, μέτριο, κακός’. Ουσιαστικά προσόντα είναι ο χαρακτήρας, το ήθος, ευφυΐα, δύναμη θέλησης, αυτοκυριαρχία, αξιοπιστία και εχεμύθεια, θετικότητα, ήθος, πειθαρχικότητα, υπαλληλική δεοντολογία, συμπεριφορά. Οι ικανότητες που πρέπει να έχει είναι η κρίση και η αντίληψη, επιμέλεια και ζήλος, ικανότητες συνεργασίας, διοικητική ικανότητα, πρωτοβουλία-υπευθυνότητα, ικανότητα έκφρασης, υπηρεσιακή κατάρτιση, ποιοτική απόδοση, ποσοτική απόδοση. Τα ‘συνεκτιμημένα στοιχεία’ για την αξιολόγηση που είναι ο βαθμός αρχαιότητας, η ηθική αμοιβή, η πειθαρχική ποινή, η κατάσταση της υγείας, οι επιθεωρήσεις, η επιμόρφωση στην υπηρεσία, η εξωυπηρεσιακή δράση και η γλωσσομάθεια, η επιστημονική δραστηριότητα του υπαλλήλου ή δημοσιεύσεις των επιστημονικών εργασιών του. Το έντυπο λαμβάνει εμπιστευτικό πρωτόκολλο.

2.2. Νόμος 22/1975

Στον Ν.22/1975 διατυπώνονται τα τυπικά προσόντα των δημόσιων υπαλλήλων παρ’ όλο που δεν γίνεται μνεία για την αξιολόγηση αυτών. Η βαθμολόγηση γίνεται ως εξής: άριστος, καλός, μέτριος και κακός. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι: η ευφυΐα, η

αξιοπιστία, το ήθος, η αυτοκυριαρχία, η πειθαρχία, η δύναμη της θέλησης, η εχεμύθεια, η δεοντολογία, η συμπεριφορά, ο ζήλος, η επιμέλεια, η ικανότητα έκφρασης και συνεργασίας, η κατάρτιση και η απόδοση. Η αξιολόγηση γίνεται κάθε αρχές χρόνου χωρίς δυνατότητα ένστασης .

2.3. Π.Α. 581/1984

Εισάγεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης για την ορθή εκτίμηση και την εξέταση όλων των παραγόντων των προσόντων του υπαλλήλου. Το νέο σύστημα αξιολόγησης αναφέρει περί <<αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. πλην των εκπαιδευτικών>>. Στα επτά χρόνια εφαρμογής του προγράμματος δεν εφαρμόστηκαν οι συνεντεύξεις υφισταμένων και προϊσταμένων και οι βαθμολογίες συνήθως ήταν ‘άριστα’ χωρίς αντικειμενικότητα με διάθεση πελατειακών σχέσεων. Επιπροσθέτως δεν συνδέθηκε η αξιολόγηση με την παραγωγικότητα του υπαλλήλου, γεγονός που δεν βοήθησε στην εφαρμογή του νόμου και κατ’ επέκταση στην απόδοση του δημοσίου.

2.4. Π.Α. 318/1992

Στο Προεδρικό Διάταγμα 318/1992, γίνεται αναφορά για την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων του δημοσίου και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.. Πραγματοποιείται με εκθέσεις αξιολόγησης και σκοπός της είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της καταλληλότητας και της επαγγελματικής ικανότητας του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με το αντικείμενο της δουλειάς τους και τα καθήκοντα που ασκούν.

Σε αυτό το σύστημα θεσμοθετούνται τέσσερις τύποι εκθέσεων αξιολόγησης:

Έντυπο αξιολόγησης

Εκθέσεις Αξιολόγησης

Α’ Προϊσταμένων διευθύνσεων, Τμημάτων και Γραφείων ή ενδιάμεσου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων Β’ Κατηγοριών -Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, -Τεχνολογικής Εκπαίδευσης -Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Γ’ Κατηγορίας -Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης Δ’ Όλοι οι παραπάνω εκτός αν οι αξιολογητές είναι οι επιθεωρητές

Κριτήρια αξιολόγησης αποτελούν η γνώση του αντικειμένου, η επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις, εμπειρία) και η επιδεξιότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας εν ώρα εργασίας.

Η γενική γνώση αναφέρεται στη γνώση του αντικειμένου της δημόσιας υπηρεσίας που εργάζεται ο υπάλληλος. Οι διοικητικές ικανότητες εμπεριέχουν την ικανότητά του να προγραμματίζει, να συντονίζει, να οργανώνει και να ελέγχει τις εργασίες της υπηρεσίας του., καθώς και να καθοδηγεί, να επικοινωνεί, να ενημερώνει, να παρακινεί τους συναδέλφους του. Αξιολογείται επίσης η δεξιότητα του για ομαδική συνεργασία., η λήψη επιτυχημένων αποφάσεων για επίλυση προβλημάτων, έκτακτων ή μη, το ενδιαφέρον και δημιουργικότητα του, η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η τυχόν εκπόνηση μελετών, άρθρων, προτάσεων για την υπηρεσία και πιθανή βράβευση εργασιών. Περαιτέρω αξιολογούνται οι υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά η εξυπηρέτηση του κοινού και συμπεριφορά του προς τους πολίτες καθώς και η συνεργασία και η επικοινωνία με συναδέλφους εντός της υπηρεσίας ή και με άλλους φορείς. Τέλος για πρώτη φορά εισάγεται η έννοια της αποτελεσματικότητας και της επίτευξης της στοχοθεσίας μέσω και της εξοικονόμηση πόρων (οικονομικών, εργασίας, χρόνου,)

Σύμφωνα με το άρθρο 17 του Π.Δ. 318/1992 περί αμεροληψίας της αξιολόγησης, ο αξιολογητής πρέπει να βαθμολογεί αντικειμενικά με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης. Η γνώμη που έχει για τον υπάλληλο να είναι δίκαιη και η βαθμολογία του να απορρέει από γεγονότα και όχι από υπόνοιες, μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά ή πληροφορίες και σχόλια τρίτων.

2.5.N. 2683/1999

Σύμφωνα με το άρθρο 17 και 18 του Ν. 2683/1999, τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων αντιστοίχων είναι αρχικά η γνώση του αντικειμένου, η δημιουργικότητα και το ενδιαφέρον. Ο υπάλληλος πρέπει να διαθέτει διοικητική ικανότητα, να μπορεί να εφαρμόσει τις γνώσεις και την εμπειρία του κατά τη διάρκεια των καθηκόντων του καθώς και να έχει επαγγελματική επάρκεια. Απαραίτητο είναι να γνωρίζει το αντικείμενο και να έχει ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου της υπηρεσίας που εργάζεται. Επιπροσθέτως, ο

υπάλληλος οφείλει να έχει ενδιαφέρον για την υπηρεσία του, να αναπτύσσει τις δεξιότητές του και να έχει αφοσίωση κατά την εφαρμογή των καθηκόντων του. Άλλο κριτήριο αξιολόγησης είναι η πρωτοβουλία, η ιεράρχηση προτεραιοτήτων, ο συντονισμός και προγραμματισμός της εργασίας καθώς και οι καινοτομίες. Προσθετικά κριτήρια είναι οι εκπονήσεις μελετών και προτάσεων ή άρθρων καθώς και βράβευση εργασιών. Ταυτόχρονα, η ικανότητα διεκπεραίωσης πολλαπλών καθηκόντων συνυφασμένων με το έργο της υπηρεσίας και η ανάληψη ευθυνών αποτελεί σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης.

Η συμπεριφορά του υπαλλήλου, οι υπηρεσιακές σχέσεις, η επικοινωνία και η συνεργασία με τους συναδέλφους του αλλά και με υπαλλήλους άλλων μονάδων αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης και με αυτό το νομοθέτημα. Επιπροσθέτως, ο υπάλληλος της υπηρεσίας πρέπει να εξυπηρετεί τους πολίτες με άριστη συμπεριφορά.

Τέλος, η αποδοτικότητα είναι σημαντικότερο κριτήριο αξιολόγησης. Ο βαθμός επίτευξης στόχων και η τμηματική και ατομική στοχοθεσία καθώς και η ποιοτική και ποσοτική απόδοση έχει ιδιαίτερη αξία. Σημαντικό κριτήριο είναι η διαχείριση κρίσεων, προστιθέμενη αξία του έργου τους και η αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος. Εύκολο είναι να αξιολογηθεί η συμπεριφορά των υπαλλήλων που έρχονται σε επαφή με τους πολίτες αλλά και η ποιότητα για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους, σε σχέση με τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους. Την ευθύνη για την τμηματική επίτευξη του στόχου ανά έτος την αναλαμβάνει ο προϊστάμενος και ζητείται η παράθεση ειδικής αιτιολογίας

Για την αξιολόγηση των προϊσταμένων λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση των υφισταμένων τους και τηρείται στο προσωπικό μητρώο του.

Η κλίμακα βαθμολογίας κυμαίνεται μεταξύ 0 έως 100 και οι δύο αξιολογητές βαθμολογούν κάθε ένα κριτήριο αξιολόγησης. Υπάρχει μια κλίμακα για την βαθμολογία όπου εμφανίζεται ενδεικτικά η διαβάθμιση. Ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από τον μέσο όρο των δύο αξιολογητών.

Καινοτομία αυτού του συστήματος αποτελεί η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους, το οποίο επιτυγχάνεται με τη συμπλήρωση ανώνυμων ερωτηματολογίων. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση του προϊσταμένου ορίζονται ως η δεξιότητα διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η επιδεξιότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υπαλλήλων τους καθώς και οι υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά. Σημαντικός παράγοντα αποτελεί, η ανάληψη ευθύνης, η

ικανότητα διαχείρισης κρίσεων και η τεχνογνωσία στη διάδοση νέων τεχνολογιών και μεθόδων. Η βαθμολογία από τους υφιστάμενους στους προϊστάμενους κυμαίνεται στην κλίμακα των 100. Η αξιολόγηση των προϊσταμένων λαμβάνει χώρα μόνο όταν οι υφιστάμενοι είναι άνω των τριών. Ο προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης.

Στο άρθρο 19 του νόμου, γίνεται μνεία για τη συμβουλευτική συνέντευξη με σκοπό την παρουσίαση του τρόπου βελτίωσης της απόδοσής του υπαλλήλου, από τον προϊστάμενο, αλλά και της καλύτερης ανάπτυξης και αξιοποίησης των ικανοτήτων αυτού για το καλό του ιδίου, του τμήματος και της οργανικής μονάδας. Τα μέτρα βελτίωσης που έχουν προταθεί από τον προϊστάμενο προς τον υπάλληλο, θα πρέπει να εφαρμοστούν από τον υπάλληλο διαφορετικά στην επόμενη αξιολόγηση θα ληφθεί ως δυσμενές στοιχείο. Αυτές τις παρατηρήσεις θα τις αναφέρει ο αξιολογητής για τον υπάλληλό του. Σε περίπτωση χαμηλής βαθμολογίας του αξιολογούμενου, κάτω του 60, τότε ο αξιολογητής θα πρέπει να καταγράψει τα μέτρα βελτίωσης που θα πρέπει να ληφθούν. Από την άλλη ο αξιολογούμενος εντός δύο ημερών, μπορεί να υποβάλει την ένστασή του και τις απόψεις του. Αυτές οι αντιρρήσεις αποτελούν στοιχείο της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου και ο προϊστάμενος θα πρέπει να τις λαμβάνει σοβαρά υπόψη του.

Τέλος προβλέπεται η δυνατότητα ενστάσεων από τους αξιολογούμενους, εντός επτά εργάσιμων ημερών στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21 του ίδιου νόμου. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης κρίνει για τη διακρίβωση των προβαλλόμενων ισχυρισμών.

2.6. Ν. 3230/2004

Η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα κριτήρια της αξιολόγησης της διοικητικής λειτουργίας. Λογίζεται ως η πραγματοποίηση ή υλοποίηση των προγραμματισμένων τυπικά προβλεπόμενων στόχων. Η αποτελεσματικότητα διακρίνεται σε ουσιαστική και αξιολογική. Η ουσιαστική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην άμεση σχέση των αναπτυσσόμενων δράσεων και των αποτελεσμάτων αυτών, ενώ η αξιολογικού τύπου αποτελεσματικότητα έχει να κάνει με την επάρκεια των σχεδιασμένων έργων, δημόσιων πολιτικών/στρατηγικών, προγραμμάτων να μετρούν την ουσιαστική τους αποτελεσματικότητα και να τη βελτιώνουν.

Με το νόμο αυτό καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας στη Διοίκηση, στοχεύοντας στη μέτρηση των υπηρεσιών που παρέχονται στον πολίτη, δηλαδή ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών του και του όφελός του. Ο αναφερόμενος νόμος ενισχύει τη διαφάνεια στη Διοίκηση και την πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Η αποδοτικότητα θεωρείται σύμφωνα με τον νόμο αυτό η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με συγκεκριμένους πόρους και επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Ο προϊστάμενος καθορίζει την επίτευξη του στόχου του τμήματος αλλά και την ατομική στοχοθεσία του κάθε υπαλλήλου. Ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος να αναθέσει αρμοδιότητες σύμφωνα με τις δεξιότητες, τις εμπειρίες και τις γνώσεις του κάθε υπαλλήλου. Οι στόχοι είναι προκαθορισμένοι και αποτυπώνονται σε πρόγραμμα δράσης με σαφές χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Με προεδρικό διάταγμα καθορίζονται τα κριτήρια, η συχνότητα, ο χρόνος, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης. Οι εκθέσεις αποτελεσμάτων, απολογισμού και δράσης τους καταγράφονται σε ετήσια βάση. Ο νόμος στη ουσία δεν εφαρμόστηκε, λόγω της αδυναμίας ή και της απροθυμίας της καθιέρωσης στόχων και έτσι δεν υπήρξε μέτρηση και αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση τη στοχοθεσία αλλά και τη λογοδοσία για τη χρήση των πόρων.

2.7. Ν. 4250/2014(Τροποποίηση διατάξεων Π.Δ. 318/1992 (Α' 161))

Σκοπός της αξιολόγησης ήταν η βελτίωση της αποδοτικότητάς του υπαλλήλου. Στην πραγματικότητα βαθμολογούνταν οι υπάλληλοι με 9 ή 10, πράγμα που ουσιαστικά ακύρωνε τη σημασία της αξιολόγησης που πρέπει να είναι κίνητρο για τον εργαζόμενο. Ο νόμος 4250/2014 εισάγει με νομοσχέδιο την ποσόστωση με σκοπό την αποτύπωση της πραγματικής απόδοσης που είναι και η σημασία της αξιολόγησης.

Στο άρθρο 19 καθορίζονται τα ανώτατα ποσοστά των εργαζομένων που μπορούν να αξιολογηθούν ανά κλίμακα βαθμολογίας. Με τον επιμερισμό των ποσοστών γίνεται προσπάθεια εξασφάλισης της αντικειμενικότητας με τη δικαιότερη αξιολόγηση των εργαζομένων δεδομένου ότι ως μέγεθος πεδίου υλοποίησης ορίζεται η Γενική Διεύθυνση. Η αξιολόγηση του εργαζομένου γίνεται εν συγκρίσει με αυτή των συναδέλφων του και της οργανικής μονάδας που είναι τοποθετημένοι

Την αξιολόγηση τη διενεργεί ο προϊστάμενος ή διευθυντής του προϊσταμένου του τμήματος του κάθε υπαλλήλου και είναι μέρος της διαδικασίας να κάνει γραπτή και τεκμηριωμένη εισήγηση, η οποία είναι μέρος της έκθεσης αξιολόγησης. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει ο διευθυντής, τότε την αξιολόγηση την εκπονεί ο

προϊστάμενος του εργαζομένου. Η παράθεση της ειδικής αιτιολογίας απαιτείται και για βαθμολογία κάτω του 6 ώστε να είναι τεκμηριωμένη και πληρέστερη. Με το άρθρο 21 του νόμου, ορίζεται ένας αξιολογητής. Επιτυγχάνεται η λογοδοσία με την τεκμηρίωση της έκθεσης αξιολόγησης από τον προϊστάμενο και τον αξιολογούμενο. Για την αμερόληπτη και αντικειμενική αξιολόγηση την εισήγηση την κάνει ο άμεσα προϊστάμενος και την αξιολόγηση ο προϊστάμενος της υπερκείμενης μονάδας. Εισάγεται η αξιολόγηση ως καθήκον με πειθαρχικούς ελέγχους αλλά και ανάλογες ρυθμίσεις όταν οι δεν υποβάλλονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους. Δικαίωμα ένστασης έχουν οι εργαζόμενοι με βαθμολογία κάτω του 6 για λόγους μεροληπτικής πλάνης ή κρίσης. Οι ενστάσεις εξετάζονται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης και αποτελούνται από τους Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων ή από Προϊσταμένους Διευθύνσεων. Γνώμονας της εξέτασης των ενστάσεων είναι η αμεροληψία, η εμπειρία και η αντικειμενικότητα. Για τις 'εξαιρετικές επιδόσεις' επίσης διενεργείται τεκμηριωμένος έλεγχος. Το 25% των υπαλλήλων βαθμολογείται με βαθμολογία από 9-10, αιτιολογημένα, το 60% των υπαλλήλων από 7-8 και το 15% από 1-6, επίσης αιτιολογημένα.

2.8.. N. 4369/2016 – ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Μέρους Β' του Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' / 33) εισάγεται νέο σύστημα αξιολόγησης για τους τακτικούς πολιτικούς υπαλλήλους και για τους υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.).

Οι αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι αυτών και ορίζονται ως Α' και Β' αξιολογητές αντίστοιχα, στον φορέα που υπηρετούν.

Με τον ανωτέρω νόμο στο Μέρος Β' περί Αξιολόγησης, Στοχοθεσίας, Κοινωνικής λογοδοσίας και συμμετοχής δημιουργείται νέο σύστημα αξιολόγησης για τους τακτικούς πολιτικούς υπαλλήλους και τους υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου

Ορίζονται ως αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί τους ως ο Α' και ο Β' αξιολογητές. Σε αυτή την περίπτωση αξιολογούνται και οι Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης. Στο άρθρο 16 αναφέρεται για τη συμπλήρωση του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης που πρέπει να συντάσσεται κάθε χρόνο εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους από τους αξιολογητές οι οποίοι υπηρετήσαν για τουλάχιστον πέντε μήνες, ακόμα και αν έχει λυθεί η σχέση τους από την υπηρεσία. Σε περίπτωση που οι αξιολογητές είναι ο Υπουργός ή

ο Αναπληρωτής Υπουργός ή ο Υφυπουργός ή ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας μπορούν να αξιολογήσουν τους υπαλλήλους τους για τρεις μήνες υπηρεσίας τους και σε περίπτωση που χάσουν την ιδιότητά τους για διάστημα 60 ημερών.

2.9. Π.Δ. 133/2017

Ο επιχειρησιακός στόχος, σύμφωνα με το Π.Δ. 133/2017 , είναι ο προγραμματισμός, η παρακολούθηση και η βελτίωση της αξιοποίησης των υπαλλήλων μέσω εκπαιδευτικών επιμορφώσεων. Προτάσσεται η διαχείριση των εργαζομένων μέσω σωστής μέριμνας για εξελίξεις, σε διαδικασίες διαχείρισης υπαλλήλων σε θέματα δικαιωμάτων, υποχρεώσεων και κινητικότητας. Στόχο της διεύθυνσης αποτελεί η μέριμνα και εισήγηση για την εφαρμογή και παρακολούθηση υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την υποστήριξη του έργου Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου και των προβλεπόμενων από τον νόμο συλλογικών οργάνων επιλογής προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης και υπηρεσιακής κατάστασης των προϊσταμένων γενικής διεύθυνσης. Γίνεται μνεία για τις αρμοδιότητες του τμήματος αξιολόγησης, αρμοδιότητες για την υποστήριξη συλλογικών οργάνων επιλογής και υπηρεσιακής κατάστασης και τέλος για τις αρμοδιότητες του τμήματος Γραμματειακής Υποστήριξης του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου. Για την αξιολόγηση δίνεται έμφαση στην απόδοση μέσω στοχοθεσίας των υπαλλήλων, στην παρακολούθηση και διαχείριση στατιστικών δεδομένων αξιολόγησης, στη σύνταξη εκθέσεων, εισήγηση προς το Κυβερνητικό Συμβούλιο για συμμόρφωση των υπηρεσιών σε περίπτωση μη αμερόληπτης και αντικειμενικής αξιολόγησης και τέλος στην υποβολή προτάσεων για τη βελτιστοποίηση του συστήματος .

2.3 Ν.4940/2022 -ΦΕΚ 112/τ.Α΄/14.06.22⁸

Με τις διατάξεις του νόμου «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα», αναμορφώνεται το σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης με σκοπό την

⁸ Ν.4940/2022

ενίσχυση της αξιοκρατίας και ενδυνάμωσης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.

Θεσπίζεται ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, εισάγονται νέες ρυθμίσεις για τη στοχοθεσία και την αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, προβλέπεται ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση και καθιερώνεται σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής των υπαλλήλων.

Παράλληλα, εισάγεται ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ο οποίος, μεταξύ άλλων, αναλαμβάνει την, καθοδήγηση και υποστήριξη των ανθρώπων και των υπηρεσιών εκείνων που καλούνται να εφαρμόσουν τις πολιτικές της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα.

Σκοποί του νέου νόμου αποτελούν:

Η αξιολόγηση της απόδοσης

- Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού, αντικειμενικού και, κυρίως, ρεαλιστικού και απολύτως εφαρμόσιμου συστήματος αξιολόγησης.
- Αξιοποίηση των ετησίων σχεδίων δράσης και διασύνδεσή τους με τη διοικητική στοχοθεσία σε επίπεδο προϊσταμένων, ώστε να αποτελούν την κύρια παράμετρο αξιολόγησης των προϊσταμένων.
- Δίνεται έμφαση στη διαμόρφωση αναπτυξιακών πλάνων και εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων με στόχο τη βελτίωση της ατομικής και, παράλληλα, της οργανωσιακής απόδοσης του υπαλλήλου και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Η εφαρμογή στοχοθεσίας

- Διάκριση της διοικητικής στοχοθεσίας από την πολιτική στοχοθεσία του επιτελικού κράτους.
- Διαμόρφωση προτυποποιημένων και ομαδοποιημένων σε συγκεκριμένες κατηγορίες στόχων με βάση τα περιγράμματα Θέσεων εργασίας.
- Διαφάνεια και λογοδοσία: ανάρτηση των στόχων σε ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα (stoxothesia.gov.gr), προκειμένου οι καθ' ύλην αρμόδιοι προϊστάμενοι να τους επιλέγουν, να τους ποσοτικοποιούν και να τους επικαιροποιούν βάσει εστιασμένων δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας διοικητικών υπηρεσιών.

Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

- Ενσωμάτωση της λογικής της ποιότητας στην καθημερινή λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη πολιτικών συμμετοχής των υπαλλήλων στη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανώσεων.

2.3.1. Ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων

Με τον νέο νόμο θεσπίζεται ένα Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για το προσωπικό που υπηρετεί στο δημόσιο και το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, και της αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης των υπαλλήλων.

Οι δεξιότητες που λαμβάνονται υπόψη είναι οι εξής:

- i. Ο προσανατολισμός στον πολίτη, ήτοι η επίδειξη ειλικρινούς και αυξημένου ενδιαφέροντος για τον πολίτη και η κατανόηση των αναγκών του, η εξυπηρέτηση αυτού με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια, η παροχή διευκόλυνσης του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση και η παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη, προκειμένου να διατηρείται η ικανοποίησή του σε υψηλά επίπεδα.
- ii. Η ομαδικότητα που περιλαμβάνει τη συνεχή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς, τη συνεργασία με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών, που επιδιώκει ο φορέας, στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης, ή της οργανικής μονάδας ή όλης της υπηρεσίας
- iii. Η ικανότητα προσαρμοστικότητας, με άλλα λόγια η ικανότητα του υπαλλήλου να ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, με την υλοποίηση των απαραίτητων ενεργειών που θα συμβάλλουν στην προσαρμογή του σε αυτές καθώς και η επίδειξη ευελιξίας και ανθεκτικότητας εκ μέρους του υπαλλήλου σε τυχόν επερχόμενες αλλαγές, και η ικανότητα του να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τυχόν κρίσεις και έκτακτες συνθήκες που μπορεί να προκύψουν , λαμβάνοντας υπόψη την αναζήτηση της καλύτερης λύσης και τη λήψη ορθών αποφάσεων προς όφελος του πολίτη.
- iv. Ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, που περιλαμβάνει τη συνεχή προσπάθεια και προσήλωση του υπαλλήλου στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών, που έχει αναλάβει, στο

- ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο, καθώς και τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο του
- v. υπαλλήλου για την έγκαιρη αποτελεσματική και ποιοτική ολοκλήρωση των εργασιών του.
 - vi. Οργάνωση και προγραμματισμός που έγκειται στην ικανότητα του υπαλλήλου να ιεραρχεί τις καθημερινές υποχρεώσεις του και να τηρεί τις τιθέμενες προθεσμίες με την ανάλογη κατάλληλη διαχείριση του χρόνου. Περαιτέρω θα πρέπει να είναι σε θέση να αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του , όταν κρίνεται απαραίτητο , και να διατηρεί ένα σταθερό ρυθμό προκειμένου για την εκπλήρωση των καθηκόντων του.
 - vii. Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα, που περιλαμβάνει την ικανότητα του υπαλλήλου να αναγνωρίζει και να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν καθώς και να προτείνει πρωτότυπες και καινοτόμες λύσεις ειδικότερα σε περίπτωση αναδυόμενων νέων προβλημάτων που δεν υφίστανται προκαθορισμένοι τρόποι αντιμετώπισής τους.
 - viii. Επαγγελματισμός και ακεραιότητα, που έγκειται στην άσκηση των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου στα πλαίσια των αρχών και κανόνων που διέπουν τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης , με άλλα λόγια την τήρηση της αρχής της χρηστής διοίκησης,
 - ix. Διαχείριση της γνώσης, που περιλαμβάνει την αξιοποίηση της αποκτηθείσας γνώσης και εμπειρίας του υπαλλήλου προς όφελος της υπηρεσίας καθώς και τη διάθεση που επιδεικνύει για την προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη μέσω της μάθησης για τη βελτίωση της απόδοσής του τόσο σε προσωπικό όσο και σε υπηρεσιακό επίπεδο,
 - x. Ηγετικότητας που χαρακτηρίζει την ικανότητα του υπαλλήλου να παρακινεί και να κινητοποιεί τους συναδέλφους του , δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης , προκειμένου για την επίτευξη των στόχων της ομάδας καθώς και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και έκτακτων ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν λαμβάνοντας έγκαιρα , αποτελεσματικά και υπεύθυνα τις σωστές αποφάσεις. Περαιτέρω αξιολογείται η ικανότητα του να διευθύνει και να καθοδηγεί την ομάδα του για την ολοκλήρωση των στόχων της επιτυχώς.

2.3.2 Αξιολογητές

Ο άμεσα ιεραρχικός προϊστάμενος , ορίζεται ως αξιολογητής τόσο των υπαλλήλων , όσο και των προϊσταμένων, και ειδικότερα όταν πρόκειται για την αξιολόγηση προϊσταμένων γενικών διευθύνσεων , αξιολογητής ορίζεται ο αρμόδιος γενικός ή ειδικός γραμματέας, ή ο υπηρεσιακός γραμματέας του υπουργείου, ή το ανώτερο μονοπρόσωπο όργανο διοίκησης. Σε περιπτώσεις αποσπασμένων υπαλλήλων, αξιολογητής ορίζεται ο προϊστάμενος της υπηρεσίας στην οποία είναι αποσπασμένοι.

2.3.3. Γενικές αρχές

Οι αξιολογητές υποχρεούνται να διενεργούν την αξιολόγηση στους άμεσα υφιστάμενους τους,. Τα τμήματα προσωπικού ή διοίκησης μεριμνούν για την ορθή και πιστή τήρηση των διαδικασιών , μέσω του ορισμού των αξιολογητών και των αξιολογούμενων Η διαδικασία αξιολόγησης λαμβάνει χώρα ηλεκτρονικά, μέσω ειδικής πλατφόρμας που εντάσσεται στο μητρώο ανθρώπινου δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου και τα ελάχιστα στοιχεία που καταχωρούνται είναι οι ημερομηνίες διεξαγωγής των υποχρεωτικών ή προαιρετικών συζητήσεων μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης γνωστοποιούνται υποχρεωτικά στον υπάλληλο από το αρμόδιο τμήμα προσωπικού και ο υπάλληλος δικαιούται να λαμβάνει γνώση και αντίγραφα των εκθέσεων αξιολόγησής του οποτεδήποτε το αιτηθεί, από το αρμόδιο τμήμα.

2.3.4. Στοχοθεσία

Με τον νέο νόμο της αξιολόγησης , τίθεται σε εφαρμογή η εφαρμογή της στοχοθεσίας , η οποία είχε νομοθετηθεί με το ν. 3230/04, και εμπεριέχεται στα περιεχόμενα των σχεδίων δράσης των υπουργείων και ενσωματώνεται υποχρεωτικά στις οικείες οργανικές μονάδες.

Κατόπιν συνεργασίας των προϊσταμένων και των αξιολογητών τους , οι στόχοι εξειδικεύονται και επιμερίζονται σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο και θα πρέπει όλη αυτή η διαδικασία να ολοκληρώνεται μέχρι τη 15^η Ιανουαρίου κάθε έτους.

Περαιτέρω κάθε οργανική μονάδα θα πρέπει να ορίσει υποχρεωτικά τρεις στόχους, από τους οποίους ένας θα πρέπει να αφορά είτε τις παρεχόμενες υπηρεσίες , είτε την οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας , είτε τη γνώση , τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υπαλλήλων αυτής.

Ευνόητο είναι ότι θα πρέπει να ορίζονται και δείκτες μέτρησης του βαθμού επίτευξης των στόχων που τίθενται καθώς και χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους. Οι διαδικασίες της στοχοθεσίας παρακολουθούνται σε ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα του υπουργείου εσωτερικών , προκειμένου να είναι εφικτή η στατιστική ανάλυση των δεδομένων, ο έλεγχος των διαδικασιών για τυχόν αποκλίσεις και η λήψη σχετικών διορθωτικών μέτρων.

2.3.5 Αξιολόγηση προϊσταμένων- υπαλλήλων

Η αξιολόγηση των προϊσταμένων λαμβάνει χώρα σε τρία στάδια κατά τη διάρκεια του έτους αξιολόγησης.

Κατά το πρώτο στάδιο, που πραγματοποιείται κατά το μήνα Ιανουάριο, προγραμματίζονται οι εργασίες που θα πρέπει να εκπονηθούν σε συνεργασία του προϊσταμένου και του αξιολογούμενου , λαμβάνοντας υπόψη τους τιθέμενους στόχους της οργανικής μονάδας, τις προσδοκίες και το σχέδιο ανάπτυξης του αξιολογούμενου για το έτος αναφοράς.

Κατά το δεύτερο στάδιο, που διενεργείται το μήνα Μάιο, γίνεται επισκόπηση της προόδου υλοποίησης των στόχων καθώς και ο βαθμός επίτευξή τους , και λαμβάνουν χώρα τυχόν αναθεωρήσεις που θα πρέπει να γίνουν , συζητείται η πρόοδος υλοποίησης του σχεδίου ανάπτυξης της οργανικής μονάδας σε συνεργασία πάντα του προϊσταμένου και του αξιολογούμενου, και εξετάζεται η γενικότερη συνεργασία της ομάδας υλοποίησης των στόχων.

Κατά το τρίτο στάδιο, που πραγματοποιείται τον μήνα Δεκέμβριο, οι υφιστάμενοι του αξιολογούμενου προϊσταμένου, συμπληρώνουν και υποβάλουν το έντυπο του σφυγμού ομάδας που περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τη λειτουργία της ομάδας της μονάδας, τη συνεργασία των μελών αυτής καθώς και κάθε θέμα που σχετίζεται με την εργασιακή καθημερινότητα. Σημειώνεται ότι η συμπλήρωση και η υποβολή του εντύπου, λαμβάνει χώρα υποχρεωτικά και επώνυμα.

Περαιτέρω ακολουθεί συζήτηση του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο που αφορά στο βαθμό επίτευξης των τιθέμενων στόχων, το επίπεδο των δεξιοτήτων του

αξιολογούμενου σε σχέση με την υλοποίηση των δράσεων του σχεδίου ανάπτυξης και τα τελικά συμπεράσματα που αφορούν στη λειτουργία της ομάδας της οποίας προΐσταται ο αξιολογούμενος.

Κατόπιν αυτών των διαδικασιών ο αξιολογητής συντάσσει και υποβάλλει την έκθεση αξιολόγησης του προϊσταμένου και το σχέδιο ανάπτυξης του επόμενου έτους, η δε βαθμολογία αυτού ορίζεται σε κλίμακα από το ένα (1) έως το πέντε (5) και προκύπτει από τη στάθμιση και άθροιση τριών επιμέρους στοιχείων, ήτοι της επίτευξης των τιθέμενων στόχων κατά πενήντα τοις εκατό, της αποτύπωσης των δεξιοτήτων του προϊσταμένου κατά σαράντα τοις εκατό και του σφυγμού της ομάδας κατά δέκα τοις εκατό, με τον τρόπο βαθμολόγησης που ο νόμος προβλέπει.

Κατά τον ίδιο τρόπο, και κατά τα ίδια στάδια προβλέπεται και η αξιολόγηση των υπαλλήλων.

Σε περίπτωση δε, που ο αξιολογητής κρίνει ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του υπαλλήλου δεν επιδέχεται βελτίωση και περαιτέρω ανάπτυξη, τότε, και επί τη βάση συγκεκριμένων περιστατικών δεν συντάσσει σχέδιο ανάπτυξης και συντάσσει έκθεση αξιολόγησης χωρίς το συνοδευόμενο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων, καταγράφοντας ειδική και εμπεριστατωμένη αιτιολογία, που αποδεικνύει την κρίση του. Σε αυτή την περίπτωση, η αξιολόγηση παραπέμπεται στο αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο της οργανικής μονάδας για να διαμορφώσει κρίση όπως προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις του υπαλληλικού κώδικα.

Το ίδιο ισχύει για τους υπαλλήλους που επιδεικνύουν υψηλή απόδοση και διαθέτουν υψηλές δυνατότητες. Η κρίση του αξιολογητή θα πρέπει να βασίζεται σε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία βάσει πραγματικών περιστατικών σε συγκεκριμένα και προκαθορισμένα θεματικά πεδία. Στην περίπτωση αυτή η έκθεση αξιολόγησης του υπαλλήλου παραπέμπεται για έλεγχο και έγκριση στην επιτροπή εποπτείας αξιολόγησης.

2.3.6.Ενστάσεις - Επιτροπές εποπτείας αξιολόγησης.

Όπως και με τον προηγούμενους νόμους, έτσι και με τη νέα νομοθεσία για την αξιολόγηση προβλέπεται δικαίωμα ένστασης τόσο των αξιολογούμενων υπαλλήλων, όσο και των αξιολογούμενων προϊσταμένων, υπό τις προϋποθέσεις που θέτουν οι

διατάξεις του νόμου, παραθέτοντας συγκεκριμένα και πραγματικά περιστατικά στα οποία θεμελιώνονται οι ισχυρισμοί των ενιστάμενων. Η ένσταση θα πρέπει να ασκείται εντός αποκλειστικής προθεσμίας δέκα ημερών από τη γνωστοποίηση της έκθεσης αξιολόγησης στον αξιολογούμενο και υποβάλλεται είτε μέσω της ειδικής ηλεκτρονικής εφαρμογής, είτε σε έγγραφη μορφή μέσω του αρμόδιου τμήματος

διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να προωθηθεί στην αρμόδια επιτροπή.

Οι επιτροπές εποπτείας αξιολόγησης των υπουργείων συστήνονται με απόφαση του υπουργού Εσωτερικών και αποτελείται από ένα μέλος του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), ένα μέλος από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ), και ένα μέλος από το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους (ΝΣΚ). Τα μέλη ορίζονται με τους αναπληρωτές τους και γραμματέας της επιτροπής ορίζεται υπάλληλος πανεπιστημιακής ή τεχνικής εκπαίδευσης με βαθμό Β' και η θητεία τους είναι διετής.

Έργο της επιτροπής εποπτείας αξιολόγησης είναι η εξέταση των ενστάσεων των αξιολογούμενων, ο έλεγχος και η έγκριση της υψηλής απόδοσης των αξιολογούμενων και η εξέταση των εισηγήσεων που υποβάλλονται από την αρμόδια γενική γραμματεία ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα σε περίπτωση ανάγκης λήψης διορθωτικών μέτρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. Η έρευνα

Η Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων(ΕΑΔΗΣΥ) αποτελεί μια ενιαία ανεξάρτητη αρχή για το σύνολο των δημοσίων συμβάσεων , που προέκυψε από τη συγχώνευση της Ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΑΑΔΗΣΥ) και της Αρχής Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών (ΑΕΠΠ), προκειμένου να αξιοποιηθεί με τον βέλτιστο τρόπο η εμπειρία και η τεχνογνωσία των δύο αρχών , καθώς και η αποτελεσματικότερη άσκηση του ελέγχου της ορθής εφαρμογής του εθνικού και του ενωσιακού δικαίου των δημοσίων συμβάσεων από τις αναθέτουσες αρχές⁹

Η αποστολή της Ε.Α.ΔΗ.ΣΥ. συνίσταται: α) στην ανάπτυξη και προαγωγή της εθνικής στρατηγικής, πολιτικής και δράσης στον τομέα των δημόσιων συμβάσεων, τη διασφάλιση της διαφάνειας, αποτελεσματικότητας, συνοχής και εναρμόνισης των διαδικασιών ανάθεσης και εκτέλεσης των δημόσιων συμβάσεων προς το εθνικό και ενωσιακό δίκαιο, τη διαρκή βελτίωση του νομικού πλαισίου των δημόσιων συμβάσεων και την τήρησή του από τα δημόσια όργανα και τις αναθέτουσες αρχές και β) στην επίλυση των διαφορών που ανακύπτουν κατά το στάδιο που προηγείται της σύναψης των συμβάσεων δημοσίων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών, ύστερα από την άσκηση προδικαστικής προσφυγής.

Όργανα διοίκησης και λειτουργίας της Ε.Α.ΔΗ.ΣΥ. είναι : α. Ο Πρόεδρος της Αρχής β. Το Εκτελεστικό Συμβούλιο γ. Τα Κλιμάκια εξέτασης προδικαστικών προσφυγών και δ. Η επταμελής Επιτροπή, που συγκροτούνται, λειτουργούν και ασκούν τις αρμοδιότητές του σύμφωνα με προβλεπόμενα στα άρθρα 353, 354, 355, και 356 του ν. 4412/2016 (Α'148/ Α'200), όπως έχουν αντικατασταθεί με το ν. 4912/2022, Α'), καθώς και τον Κανονισμό Λειτουργίας της Αρχής.

Οι οργανικές μονάδες της Ε.Α.ΔΗ.ΣΥ. διακρίνονται σε αυτές που υπάγονται απευθείας στον Πρόεδρο της Αρχής και σε αυτές που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων(Γ.Δ.Δ.Σ.).

Α. Οι οργανικές μονάδες που υπάγονται απευθείας στον Πρόεδρο της Αρχής είναι οι εξής:

- Γραφείο Προέδρου.
- Διεύθυνση Υποστήριξης Κλιμακίων Προδικαστικών Προσφυγών.

⁹ Ν. 4912/222 (ΦΕΚ 59/τ.Α'/17.03.22)

- Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου.

B. Τη Γενική Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων συγκροτούν πέντε (5) Διευθύνσεις, μια (1) περιφερειακή υπηρεσία επιπέδου διεύθυνσης και μία (1) οργανική μονάδα επιπέδου τμήματος ως ακολούθως :

- Διεύθυνση Συντονισμού,
- Διεύθυνση Μελετών και Γνωμοδοτήσεων,
- Διεύθυνση Εξέτασης αιτημάτων Διαπραγμάτευσης και Ελέγχου
- Διεύθυνση Εθνικής Βάσης Δεδομένων Δημοσίων Συμβάσεων και Ηλεκτρονικής Υποστήριξης,
- Διεύθυνση Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης,
- Περιφερειακή Υπηρεσία Θεσσαλονίκης,
- Τεχνική Υπηρεσία.

Αν και μέχρι τη συγγραφή της παρούσας δεν έχει ολοκληρωθεί η ψήφιση του νέου οργανισμού των δύο ενοποιημένων αρχών και λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβατικές διατάξεις του νέου νόμου, από τις οποίες προκύπτει, ότι το πάσης φύσεως προσωπικό που υπηρετεί στις δύο ενοποιούμενες αρχές , μεταφέρεται αυτοδικαίως και εντάσσεται στη νέα αρχή με το ίδιο καθεστώς και την ίδια σχέση εργασίας και αποτελεί στο εξής προσωπικό της αρχής.

Ως εκ τούτου οι οργανικές θέσεις της Ενιαίας Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων είναι διακόσιες τριάντα τέσσερις (234), εκ των οποίων οι εκατόν πενήντα τέσσερις (154) αποτελούν θέσεις ειδικού επιστημονικού προσωπικού διαφόρων ειδικοτήτων , οι εβδομήντα τρεις (73) αποτελούν θέσεις τακτικού προσωπικού , ενώ προβλέπονται έξι (6) θέσεις νομικών συμβούλων και μια (1) θέση Γενικού Διευθυντή.

Η κάλυψη των ως άνω οργανικών θέσεων δεν είναι πλήρης, φαινόμενο που απαντάται σε όλο το εύρος της ελληνικής δημόσιας διοίκησης , με το ποσοστό κάλυψης των οργανικών θέσεων του ειδικού επιστημονικού προσωπικού να ανέρχεται σε πενήντα δύο τοις εκατό (52%) και των οργανικών θέσεων του τακτικού προσωπικού σε τριάντα επτά τοις εκατό (37%).

Μετά την βιβλιογραφική επισκόπηση της ελληνική και ξένης βιβλιογραφίας, που αφορά στην αξιολόγηση, ακολούθησε έρευνα τόσο στην Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων , όσο και σε λοιπές δημόσιες υπηρεσίες αλλά και ιδιώτες , προκειμένου

να αποτυπωθεί όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικά η στάση και οι απόψεις του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, καθώς και των πολιτών, στις διαδικασίες της αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες, όπως αυτές αναλύθηκαν παραπάνω, και τα αποτελέσματά της συνήθως δεν αξιοποιούνται επαρκώς από την Διοίκηση. Η έρευνα διενεργήθηκε προκειμένου για την καταγραφή των διαδικασιών αξιολόγησης στις δημόσιες υπηρεσίες, τον εντοπισμό των παραγόντων που την επηρεάζουν και την χρήση των αποτελεσμάτων στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Για την συλλογή των απόψεων των στελεχών των υπηρεσιών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου.

3.1.Μεθοδολογία της έρευνας

3.1.1.Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων, οι οποίες παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει ηλεκτρονικά. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε από την υπογράφουσα με την πολύτιμη συμβολή της επιβλέπουσας καθηγήτριας. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου επισυνάπτεται στο Παράρτημα (πίνακας). Για την ασφαλέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις «κλειστού τύπου» όπου κάθε ερωτώμενος είχε μία συγκεκριμένη σειρά πιθανών απαντήσεων, καθώς και ερωτήσεις διχοτομικές δηλαδή «ναι» και «όχι». Σε κάποιες ερωτήσεις δίνεται η δυνατότητα στον ερωτώμενο να καταγράψει προσωπικές απόψεις ή προτάσεις. (ερωτήσεις 10,20 και 21)

Με τον τρόπο αυτό, κατέστη πιο εύκολη η συλλογή των δεδομένων και η ακόλουθη επεξεργασία των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο ενότητες: στο πρώτο μέρος περιλαμβάνει κάποια δημογραφικά στοιχεία και στο δεύτερο μέρος ακολουθούν οι ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης στην υπηρεσία καθώς και η στάση και οι απόψεις των ερωτώμενων στις διαδικασίες της αξιολόγησης.

Η σύνταξη και η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά χρησιμοποιώντας το σύστημα «getsfour eyes», όπου ανώνυμα εστάλησαν και συγκεντρώθηκαν οι απαντήσεις των ερωτώμενων.

3.1.2. Το δείγμα

Η συγκέντρωση στατιστικών δεδομένων είναι εξαιρετικά σημαντική ενέργεια για την στατιστική μελέτη ενός φαινομένου ή μιας διαδικασίας. Για την διεξαγωγή της μελέτης, θα πρέπει να προσδιορισθεί ο πληθυσμός της έρευνας (στατιστικός πληθυσμός). Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, ο πληθυσμός αφορά δημοσίους υπαλλήλους, αλλά και πολίτες χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών για να καταγραφεί η στάση τους απέναντι στις διαδικασίες αλλά και τα στοιχεία της αξιολόγησης.

Η έρευνα δε, δεν περιορίστηκε γεωγραφικά, λαμβάνοντας υπόψη ότι το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά και δεν χρειάστηκε η φυσική παρουσία της ερευνήτριας.

Συνολικά διανεμήθηκαν 100 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 62 από αυτά.

Το δείγμα επιλέχθηκε βάσει της τυχαίας δειγματοληψίας κατά στρώματα. Με τον τρόπο αυτό έχουμε αντιπροσώπευση από κάθε ξεχωριστό στρώμα των υπηρεσιών είτε αυτό σχετίζεται με το φύλο είτε με την ηλικία είτε και με την θέση ευθύνης.

Μετά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων το επόμενο βήμα ήταν η επεξεργασία των στοιχείων, η οποία αποτυπώθηκε με το λογισμικό Microsoft excel, όπου η εισαγωγή των δεδομένων και των μεταβλητών έγινε χειροκίνητα και ακολούθησε η πραγματοποίηση της ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

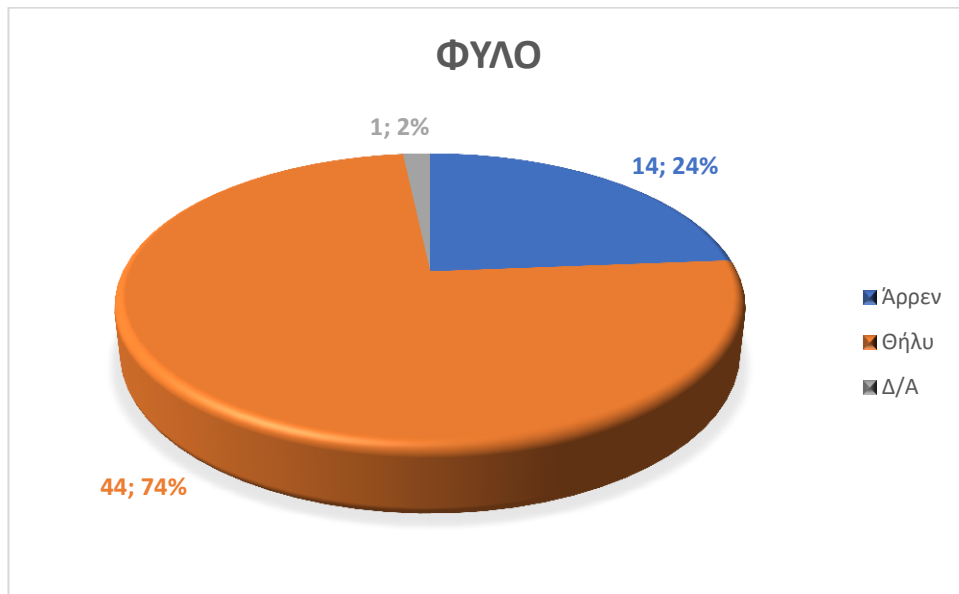
3.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Γενικά στοιχεία

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε γενικά δημογραφικά στοιχεία σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την επαγγελματική κατάσταση καθώς και το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα.

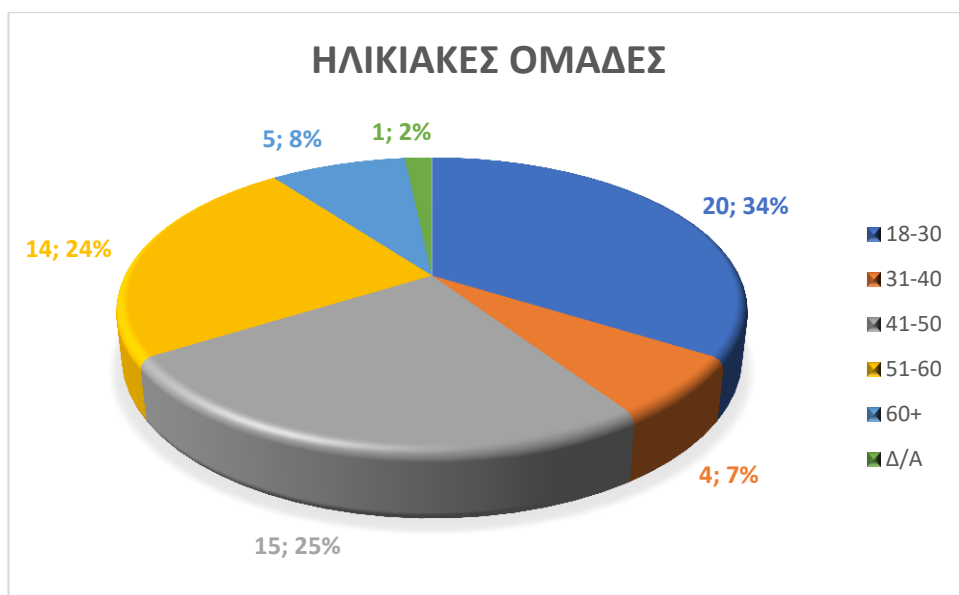
Συγκεκριμένα τα ποσοστά συμμετοχής, είναι 24% άντρες και 74% γυναίκες. (πιν.1) Η διαφορά μεταξύ των δύο φύλων οφείλεται στο γεγονός, ότι το βασικό δείγμα της

έρευνας αποτέλεσαν οι δημόσιοι υπάλληλοι, στο οποίο είναι γνωστό ότι επιλέγουν το συγκεκριμένο επάγγελμα , λόγω των διευκολύνσεων που παρέχει τόσο όσον αφορά στις ώρες εργασίας, όσο και στις διευκολύνσεις που παρέχει όσον αφορά στην προστασία της οικογένειας.



Πίνακας 1.Φύλο

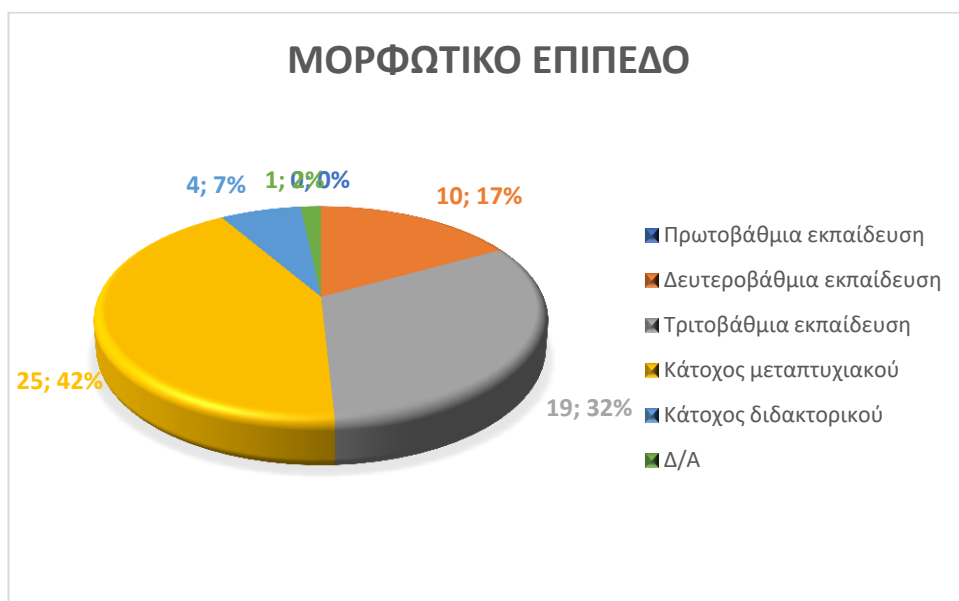
Στην ηλικία των συμμετασχόντων στην έρευνα (πιν. 2), που περιλαμβάνονταν στην ερώτηση 2, τέθηκαν οι επιλογές από 18-30 ετών, στο οποίο ανήκε το 34% του δείγματος, 31-40 ετών, με συμμετοχή στα ποσοστά 7%, 41-50 ετών που ανήκε το 25% του δείγματος, 51-60 ετών με ποσοστό 24% και τέλος στην ηλικιακή ομάδα των 60 και πλέον ετών ανήκε το 8,% του δείγματος., ενώ ένας δεν δήλωσε ηλικία.



Πίνακας 2.Ηλικιακές ομάδες

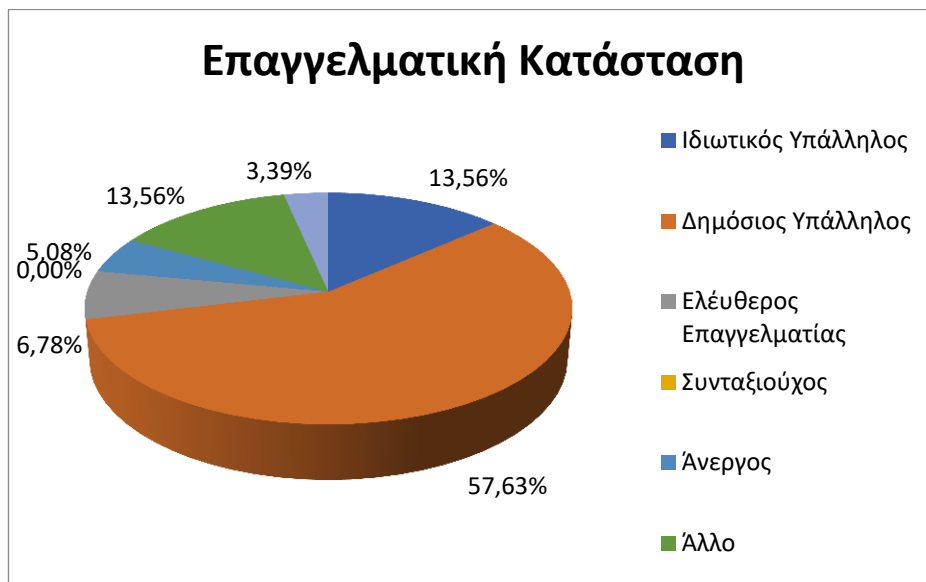
Αποτελεί σημαντικό στοιχείο της έρευνας το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, ανήκει στην ηλικία των 18-30 ετών , γεγονός που θα αποτυπώσει τη στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση , και περαιτέρω δικαιολογείται λαμβάνοντας υπόψη ότι η πρώτη Αρχή Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών που αποτελεί πλέον μέρος της Ενιαίας Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων , συστάθηκε το 2017, με αποτέλεσμα οι υπηρετούντες υπάλληλοι να είναι σχετικά νέοι.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο (πιν.3), το 42% των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 32% είναι πανεπιστημιακού επιπέδου, το 10% του δείγματος είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης , ενώ το 7% είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Το 2% του δείγματος δεν απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση.



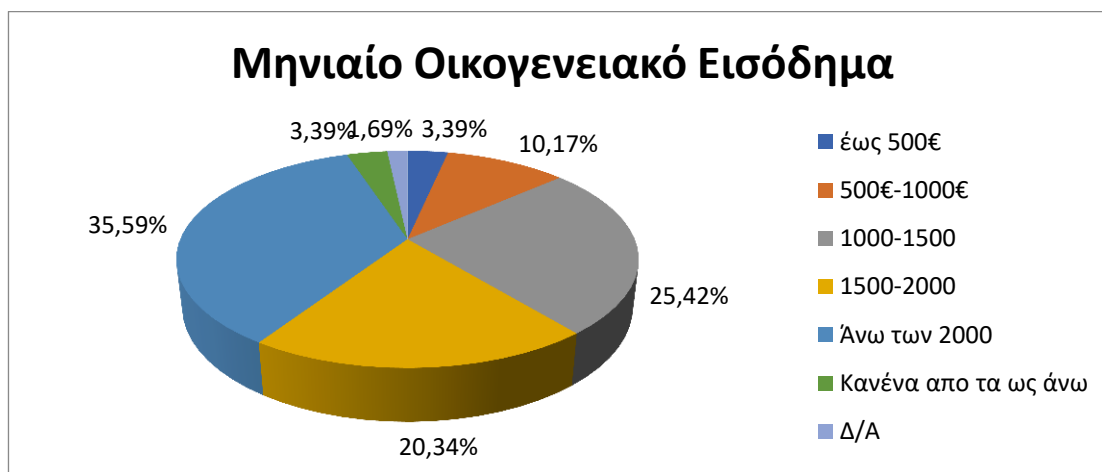
Πίνακας 3.Μορφωτικό επίπεδο.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το ερωτηματολόγιο δεν διανεμήθηκε μόνο σε δημοσίους υπαλλήλους, προκειμένου να ληφθεί υπόψη και η στάση των πολιτών απέναντι στην αξιολόγηση της δημόσιας διοίκησης , στην έρευνα εκτός από το 57, 63%, που ήταν δημόσιοι υπάλληλοι (πιν.4), το 13,56 % , ανήκει στους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα, το 6,78%, είναι ελεύθεροι επαγγελματίες, άνεργοι το 5,08% , ενώ στην επιλογή άλλο το 13,56%, ήταν φοιτητές. Το 3,39% δεν απάντησε στην ερώτηση.



Πίνακας. 4 Επαγγελματική κατάσταση.

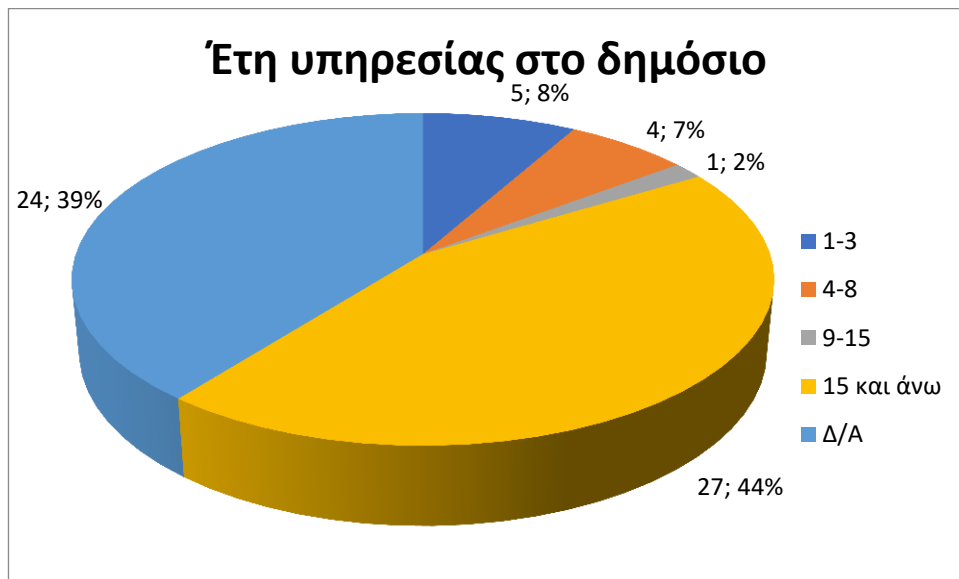
Το 35. 59% του δείγματος παρουσιάζει μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα της τάξης των 2000 ευρώ και άνω, (πιν.5), το 25,42% εισόδημα από 1000-1500 ευρώ, το 20,34% εισόδημα από 1500-2000 ευρώ, το 10,17% 500- 1000 ευρώ, 3,39% έως 500 ευρώ, ενώ στην 3, 39% δεν αντιστοιχούσε καμία από τις τιθέμενες επιλογές και 1, 69% δεν απάντησε στην ερώτηση.



Πίνακας. 5 Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα.

Ειδικά στοιχεία

Από το δείγμα , όσοι υπηρετούν στο δημόσιο ρωτήθηκαν για τα έτη υπηρεσίας τους σε αυτό (πιν.6) με το 44% να υπηρετεί πάνω από 15 έτη, το 8% 1-3 έτη , το 7% 4-8 έτη , το 2% από 9- 15 έτη, ενώ το 39% δεν απάντησε. Το γεγονός ότι το 44% του δείγματος υπηρετεί πάνω από 15 έτη στο δημόσιο τομέα αποτελεί αξιόπιστο στοιχείο για τη στάση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος απέναντι στην αξιολόγηση.



Πίνακας 6. Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο

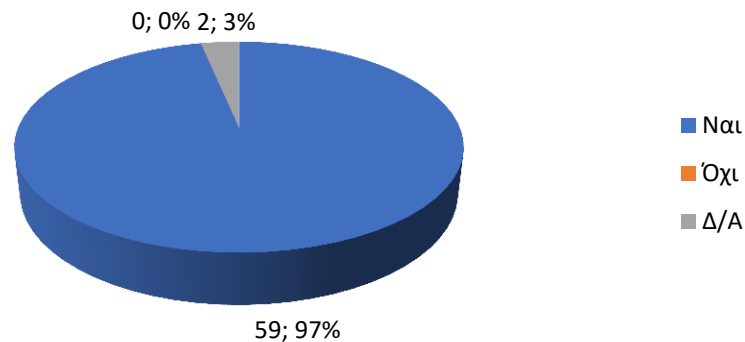
Στην ερώτηση αν οι ερωτώμενοι ασκούν αποκλειστικά διοικητικά καθήκοντα (πιν. 7), το 46% απάντησε θετικά, το 34% αρνητικά, ενώ το 20% δεν απάντησε. Η συγκεκριμένη ερώτηση τέθηκε με σκοπό να διερευνηθεί εάν οι υπάλληλοι ασκούν αλλότρια καθήκοντα που ίσως δεν δύναται να αποτυπωθούν στην αξιολόγησή τους με βάση τα περιγράμματα εργασίας των δημοσίων υπηρεσιών, και από τις απαντήσεις αποδεικνύεται ότι οι υπάλληλοι πέραν των καθηκόντων τους, τους ανατίθενται επιπλέον και άλλα καθήκοντα πέρα των διοικητικών, που ίσως δεν είναι εύκολο να αποτυπωθούν σε μια τυποποιημένη διαδικασία αξιολόγησης.



Πίνακας 7. Άσκηση αποκλειστικών διοικητικών καθηκόντων.

Το πιο σημαντικό στοιχείο της έρευνας αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα (πιν.8)

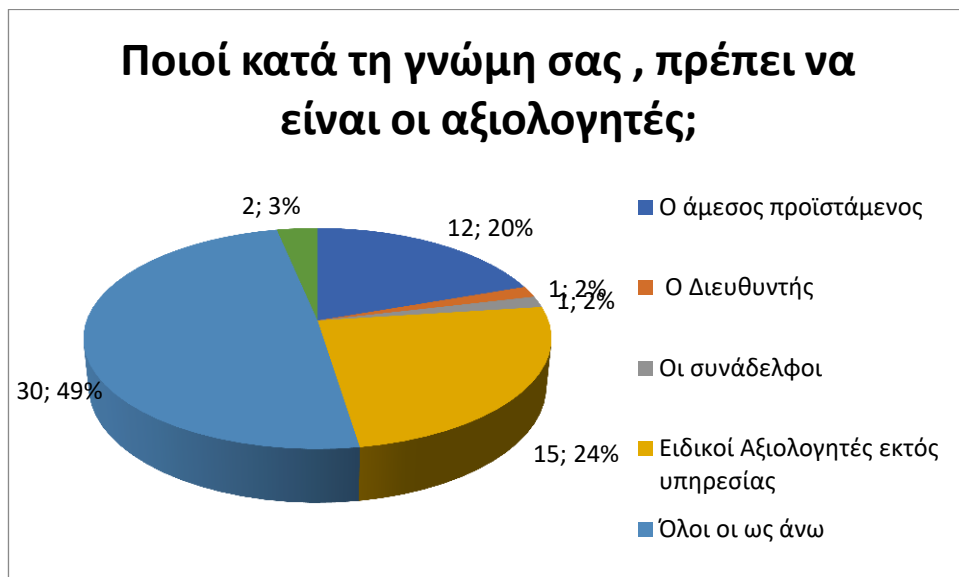
Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στη δημόσια διοίκηση, πρέπει να αξιολογείται;



Πίνακας 8. Το ανθρώπινο δυναμικό από απασχολείται στη δημόσια διοίκηση πρέπει να αξιολογείται;

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, ήτοι το 97% συμφωνεί ότι το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης πρέπει να αξιολογείται με μόνο 3% να μην απαντά στην τιθέμενη ερώτηση. Αυτό καταδεικνύει τη στάση απέναντι στην αξιολόγηση και την πεποίθηση ότι η αξιολόγηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Περαιτέρω σε περίπτωση που οι ερωτώμενοι απαντούσαν αρνητικά, ζητήθηκε να αναφερθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να διαπιστωθεί η αποδοτικότητα του υπαλλήλου (ερώτηση 10), και η απάντηση που δόθηκε ήταν με συνεχούς έλεγχους της απόδοσης με στατιστικά, που ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση αποτελεί μία μορφή αξιολόγησης.

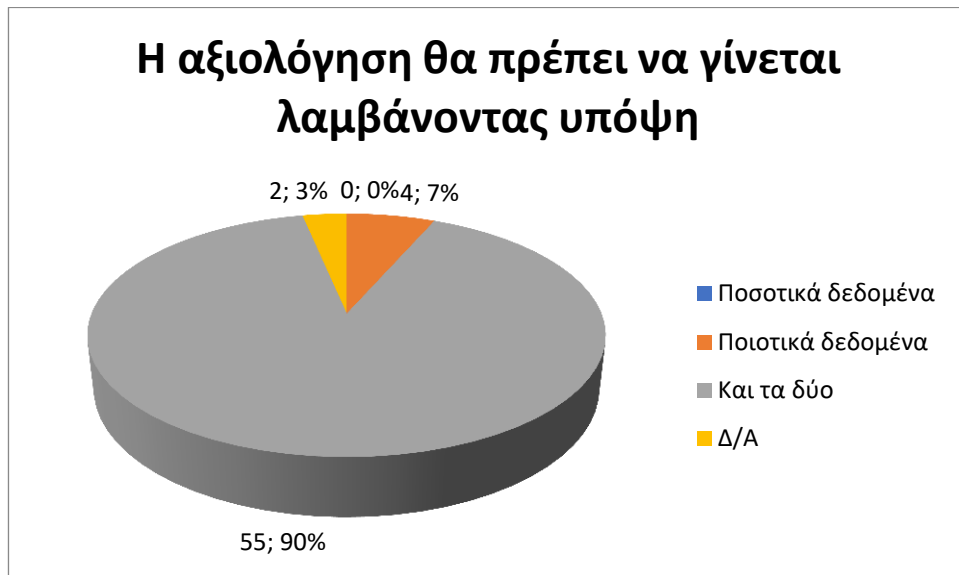
Στην ερώτηση δε, ποιοι κατά τη γνώμη σας πρέπει να είναι οι αξιολογητές (ερώτηση 11 πίν. 9), η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, ήτοι το 49% υποστηρίζει ότι ο άμεσος προϊστάμενος, ο διευθυντής, οι συνάδελφοι και οι ειδικοί αξιολογητές εκτός υπηρεσίας, θα πρέπει να αξιολογούν, καταδεικνύοντας την αγωνία για την



Πίνακας 9. Ποιοί κατά τη γνώμη σας , πρέπει να είναι οι αξιολογητές;

εξασφάλιση μιας όσο το δυνατόν πληρέστερης , ολοκληρωμένης και αντικειμενικότερης εικόνας του υπαλλήλου. Ακολουθεί το 24% του δείγματος που θεωρεί ότι ειδικοί αξιολογητές εκτός υπηρεσίας θα πρέπει να αξιολογούν, το 20% θεωρούν ο άμεσος προϊστάμενος, ενώ ένα μόνο 2% θεωρεί ότι θα πρέπει να αξιολογεί ο διευθυντής και οι συνάδελφοι, γεγονός που αποδεικνύει την έλλειψη εμπιστοσύνης για την αμερόληπτη κρίση των αξιολογητών.

Στην ερώτηση (ερώτηση 12-πίν.10) δε, ποια δεδομένα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση, το 90% του δείγματος απάντησε και ποσοτικά και ποιοτικά, το 7% απάντησε, μόνο ποιοτικά ενώ κανένας δεν ήταν υπέρ μόνο των ποσοτικών δεδομένων και ένα 3% δεν έδωσε απάντηση. Ο σχηματισμός όσο το δυνατόν πληρέστερης εικόνας της απόδοσης του αξιολογούμενου, τόσο από ποσοτικής όσο και από ποιοτικής άποψης αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας της αξιολόγησης και οδηγεί σε πιο ασφαλή και αξιόπιστη κρίση.

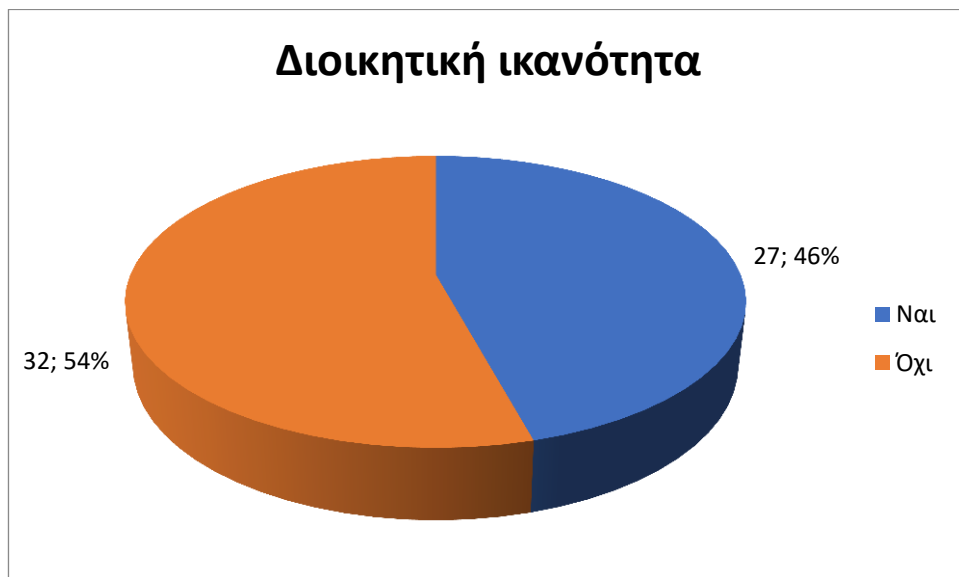


Πίνακας 10. Δεδομένα που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην αξιολόγηση.

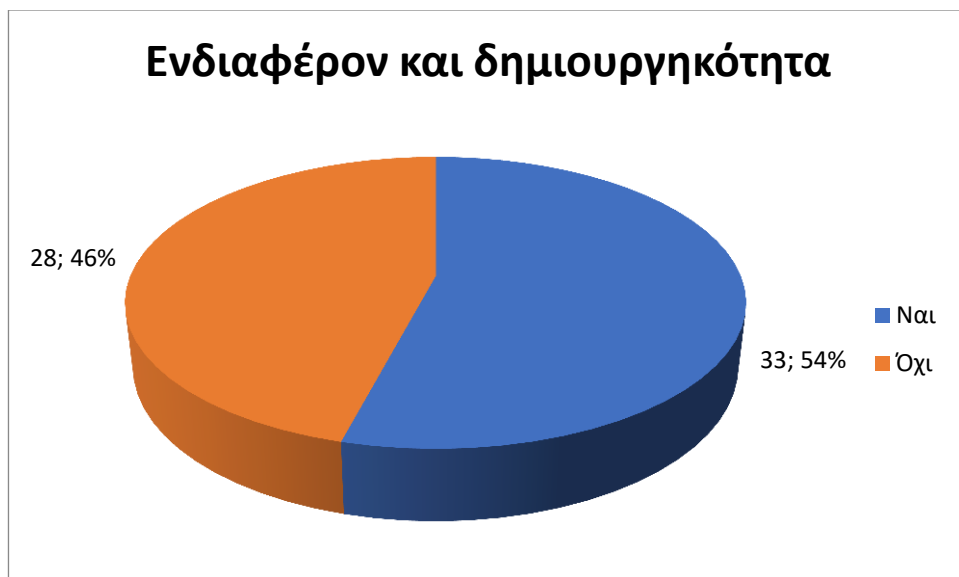
Με την ερώτηση 13, η οποία αντικατοπτρίζει τις γνώμες του δείγματος όσον αφορά στο ποια πρέπει να είναι τα κριτήρια αξιολόγησης, παραθέτοντας πέντε επιλογές, καθώς και μια ελεύθερη επιλογή, ήτοι, επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση, αποδοτικότητα, διοικητική ικανότητα, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά- κριτήρια που υφίστανται στα τυποποιημένα έντυπα αξιολόγησης του δημόσιου τομέα, καθώς και μια επιλογή καταγραφής ελεύθερης γνώμης, το 56% του δείγματος απάντησε ότι η επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση αποτελεί σημαντικό κριτήριο της αξιολόγησης (πιν.11), το 97% του δείγματος πιστεύει ότι η αποδοτικότητα θα πρέπει να αξιολογείται (πιν.12), το 46% κρίνει ότι η διοικητική ικανότητα είναι σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης (πιν.13), το 54% απάντησε το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα (πιν.14), το 64% οι υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά (πιν.15), ενώ στην επιλογή άλλο το 97% του δείγματος απάντησε όλα τα τιθέμενα κριτήρια και το 3% θεώρησε ως κριτήριο αξιολόγησης την αναφορά στην κοινωνία (πιν.16)



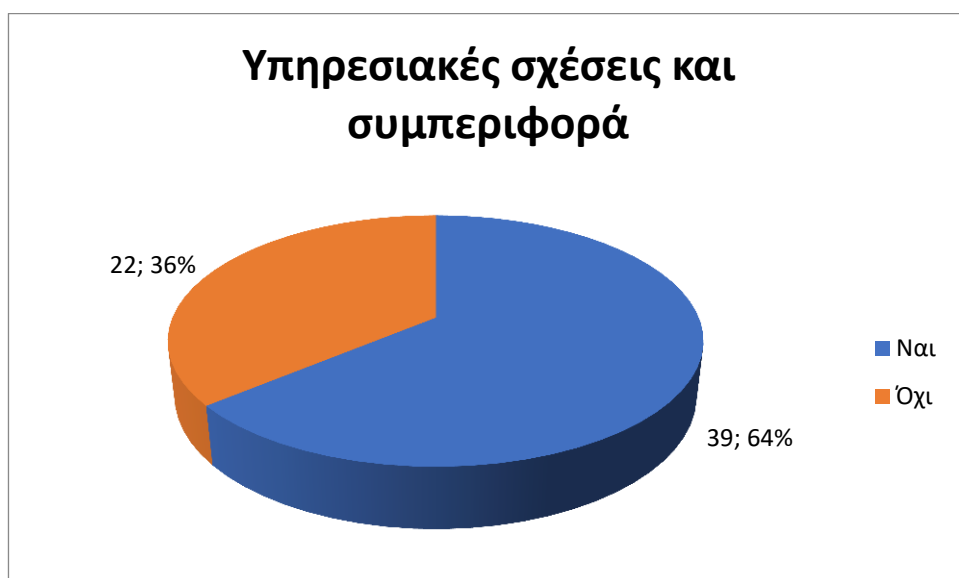
Πίνακας12. Αποδοτικότητα



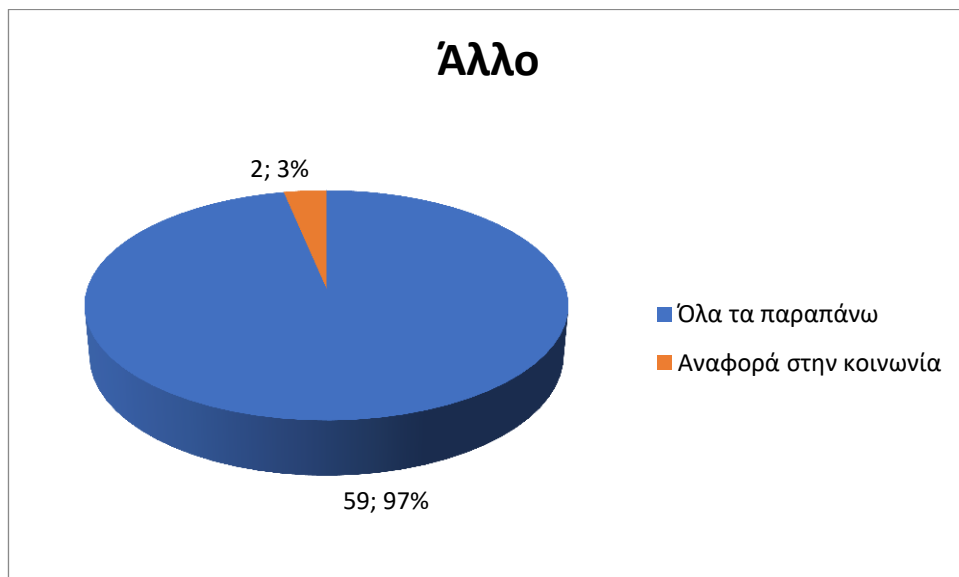
Πίνακας 13. Διοικητική ικανότητα



Πίνακας 14. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα



Πίνακας 15. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά



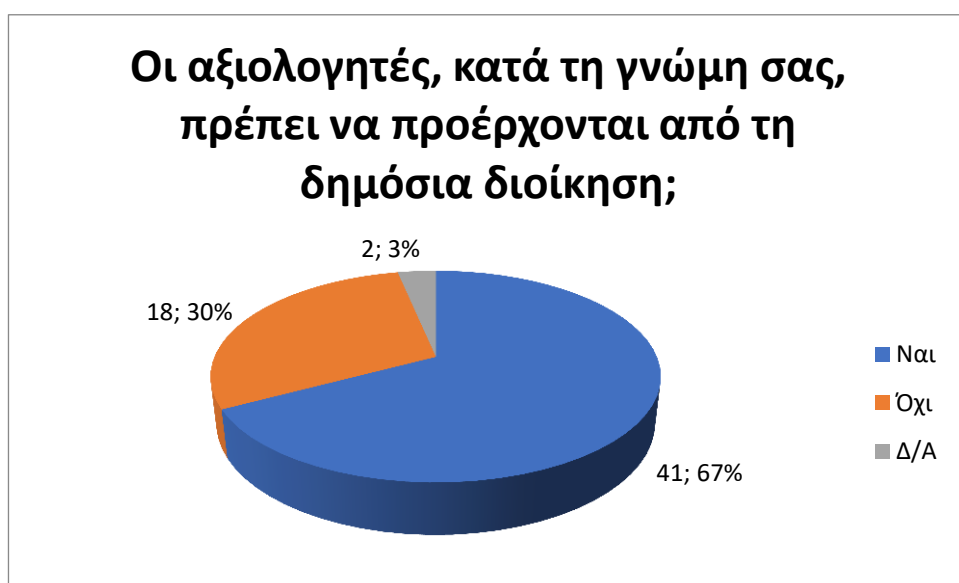
Πίνακας 16. Κριτήρια αξιολόγησης.

Στην ερώτηση (ερώτηση 14) για τον αριθμό των αξιολογητών το 46% του δείγματος πιστεύει ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να διενεργείται από ειδική επιτροπή, το 26% θεωρεί ότι θα πρέπει να διενεργείται από τρεις αξιολογητές, το 22% από δύο αξιολογητές και μόνο 3% από έναν αξιολογητή, αποδεικνύοντας για ακόμα μια φορά τη σημασία της ανεξάρτητης και αμερόληπτης κρίσης για την αξιολόγηση του προσωπικού.



Πίνακας 17. Αριθμός αξιολογητών

Στις ερωτήσεις 15 και 16 τέθηκαν τα ερωτήματα αν οι αξιολογητές θα πρέπει να προέρχονται από τη δημόσια διοίκηση και αν όχι, αν θα μπορούσαν να αξιολογούν και οι πολίτες που αποτελούν τους λήπτες των υπηρεσιών του δημοσίου αντίστοιχα.



Πίνακας 18. Προέλευση αξιολογητών

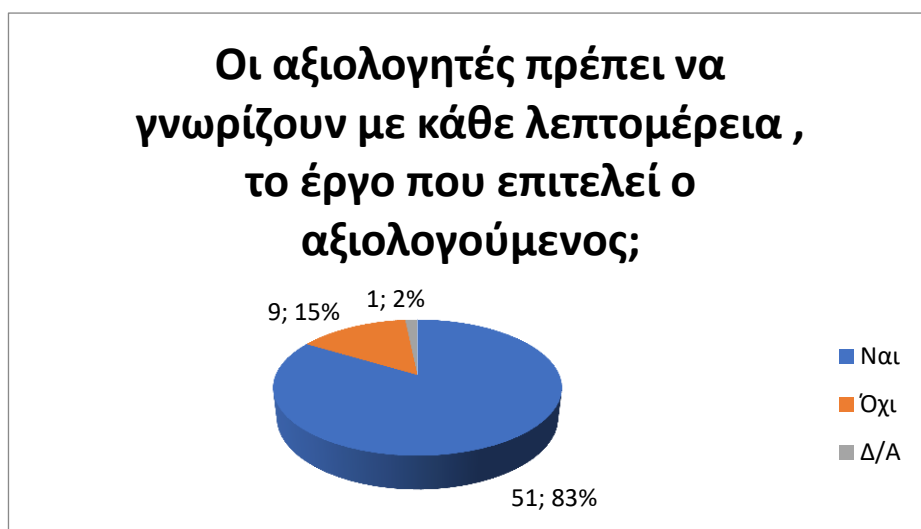


Πίνακας 19. Πολίτες αξιολογητές υπαλλήλων

Το 67% του δείγματος θεωρεί ότι οι αξιολογητές θα πρέπει να προέρχονται από τον δημόσιο τομέα (πιν.18), ενώ το 44% του δείγματος θεωρεί ότι μπορούν και οι πολίτες που δέχονται τις δημόσιες υπηρεσίες να αξιολογήσουν την απόδοση του

προσωπικού, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη ανοίγματος στην κοινωνία και την ανάπτυξη της εξωστρέφειας της δημόσιας διοίκησης.

Στην εξειδικευμένη ερώτηση (ερώτηση 17) που τέθηκε εάν οι αξιολογητές θα πρέπει να γνωρίζουν με κάθε λεπτομέρεια το έργο που επιτελεί ο αξιολογούμενος, το 83% του δείγματος θεωρεί ότι είναι σημαντικό να γνωρίζει ο αξιολογητής τι έργο επιτελείται και από ποιον, καθώς και το εύρος των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων του αξιολογούμενου (πιν.20), ενώ το 54% θεωρεί ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης θα πρέπει να συντάσσονται μια φορά το χρόνο, ενώ υφίσταται και ένα ποσοστό της τάξης του 26% που θεωρεί ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης θα πρέπει να



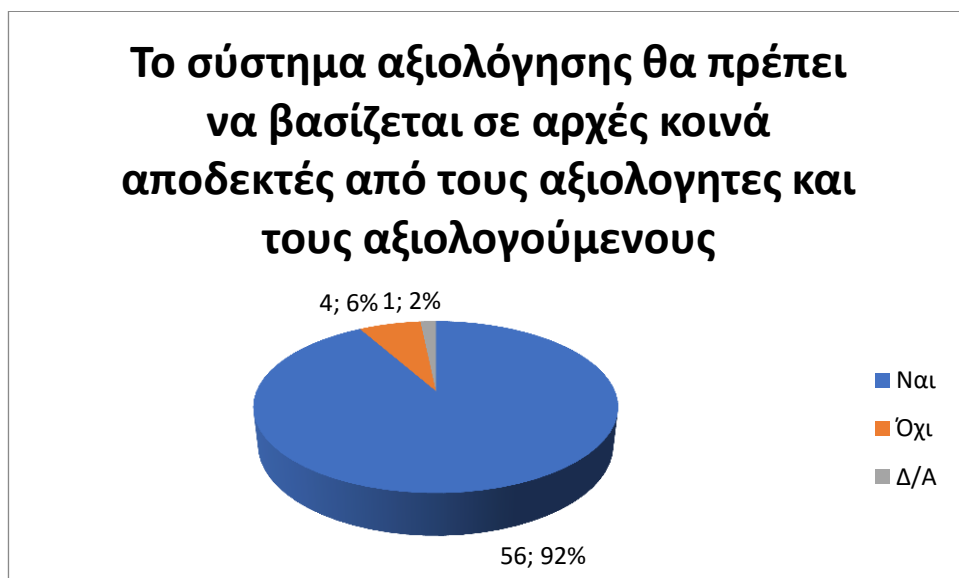
Πίνακας 20. Ανάγκη λεπτομερειακής απεικόνισης του έργου του αξιολογούμενου συντάσσονται δύο φορές το χρόνο(πιν.21). Η συχνότητα σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης τίθεται με νομοθετικές διατάξεις και έως σήμερα γινόταν μια φορά το χρόνο, ενώ με τη θέσπιση των νέων διατάξεων και τη στοχοθεσία θα πρέπει να



Πίνακας 21. Συχνότητα σύνταξης έκθεσης αξιολόγησης.

αξιολογείται η απόδοση τόσο του εργαζόμενου , όσο και της υπηρεσίας σε τρία χρονικά σημεία μέσα στο έτος.

Στην ερώτηση εάν το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να βασίζεται σε κοινά αποδεκτές αρχές τόσο από τον αξιολογητή όσο και από τους αξιολογούμενους (ερώτηση 19), χαρακτηριστικό ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, το 92% του δείγματος συμφώνησε με αυτή την παραδοχή (πιν.22), ενώ μόνο το 6% του δείγματος δεν το θεώρησε σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης.



Πίνακας 22. Κοινά αποδεκτές αρχές αξιολόγησης.

Στην ερώτηση δε, ποιες πρέπει να είναι αυτές οι αρχές δίνοντας επιλογές, όπως η αντικειμενικότητα, η απλότητα, η σαφήνεια και μια ελεύθερη επιλογή (ερώτηση 20)



Πίνακας 23.Αρχές κοινά αποδεκτές

το 46% του δείγματος πιστεύει ότι η αρχή της αντικειμενικότητας είναι η πιο σημαντική (πιν.23), ακολουθεί η σαφήνεια με 34%, το 19% απάντησε για την ανάγκη της απλότητας της αξιολόγησης, ενώ ένα 1% θεωρεί την αρχή της αποτελεσματικότητας σημαντική για την αξιολόγηση.

Στην τελευταία δε ερώτηση που τέθηκε και δόθηκε ελεύθερη επιλογή στην απάντηση, για το ποιο στοιχείο θεωρούν οι ερωτώμενοι σημαντικό για την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης (ερώτηση 21), καταγράφηκε η σημασία της απουσίας διαπροσωπικής ή εξωτερικής σχέσης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενων, η μη ύπαρξη προσωπικών συμφερόντων, η ανάθεση της αξιολόγησης σε πρόσωπα εμπιστοσύνης, για τα οποία θα αποδεικνύεται ότι δεν διακατέχονται από προκαταλήψεις που δύναται να επηρεάσουν την αξιολόγηση. Περαιτέρω καταγράφηκε η ανάγκη προέλευσης των αξιολογητών από διαφορετικά περιβάλλοντα, η αξιολόγηση μετρήσιμων στόχων σχετικών με το καθορισμένο καθηκοντολόγιο του υπαλλήλου, η δυνατότητα ανατροφοδότησης της αξιολόγησης του υπαλλήλου καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων, αναδεικνύεται το πόσο σημαντική θεωρούν την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση, και με ποιον τρόπο πιστεύουν ότι αυτή μπορεί να εξασφαλισθεί παρέχοντα εχέγγυα αμερόληπτης κρίσης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την έρευνα που διεξήχθη, έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθεί η στάση των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση καθώς και η στάση των πολιτών σαν λήπτες των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης.

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη , χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το σύστημα της αξιολόγησης που εφαρμόζεται. Η συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης που έχουν χρησιμοποιηθεί, ενώ περιλαμβάνουν κάποια πρότυπα και σταθερά σημεία αξιολόγησης, φαίνεται ότι δεν αντικατοπτρίζουν την πραγματική καθημερινή απόδοση των αξιολογούμενων και δεν αποτελούν αξιόπιστο και λειτουργικό εργαλείο αξιολόγησης της απόδοσης. Περαιτέρω, σημαντικό συστατικό της αξιολόγησης αποτελεί η αντικειμενικότητα, που αποτελεί παράγοντα κλειδί για μια δίκαιη και σωστή αξιολόγηση, στοιχείο που μάλλον τελεί υπό διαρκή αμφισβήτηση, λαμβάνοντας υπόψη και το γεγονός ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι, κρίνουν ότι αξιολογητές πέρα, από τον άμεσο προϊστάμενο θα πρέπει να ορίζονται και αξιολογητές από ανεξάρτητους εξωτερικούς φορείς. Αυτό το εύρημα καταδεικνύει σε μεγάλο βαθμό τις χρόνιες παθολογίες της δημόσιας διοίκησης, όσον αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού, όπου προσωπικά συμφέροντα, ιδιοτελείς συμπεριφορές καθώς και φαινόμενα αναξιοκρατίας υπεισέρχονται όχι μόνο στις διαδικασίες επιλογής του προσωπικού στο δημόσιο , αλλά και στη διάρκεια της δημοσιουπαλληλίας, εμποδίζοντας με αυτόν τον τρόπο την ανάδειξη των πραγματικά ικανών και αποτελεσματικών στελεχών.

Φαινόμενα, όπου προϊστάμενοι χαμηλών τυπικών προσόντων, οι οποίοι έχουν ορισθεί στις θέσεις αυτές λόγω και μόνο της προϋπηρεσίας τους, να αξιολογούν υπαλλήλους με υψηλά τυπικά προσόντα, αποτελούν μία συνήθη πραγματικότητα στη δημόσια διοίκηση, λαμβάνοντας υπόψη και τη μη συνεδρίαση των αρμοδίων υπηρεσιακών συμβουλίων για την επιλογή προϊσταμένων από το 2010.Επιπροσθέτως η συνήθης βαθμολογία του εύρους 65-79 , με την οποία αξιολογείται σχεδόν το 90% των υπαλλήλων δεν αντικατοπτρίζει την προσωπική, αντικειμενική και αξιόπιστη απόδοση καθενός από αυτούς, ενώ η βαθμολογία με άριστα που σωρηδόν τίθεται από ορισμένους προϊσταμένους, προκειμένου να γίνονται αρεστοί στους υφισταμένους τους, δεν συνοδεύεται με αντίστοιχα πραγματικά στοιχεία που αποδεικνύουν την υψηλή απόδοση του αξιολογούμενου. Τα στοιχεία αυτά οδηγούν

στην απροθυμία και στο σκεπτικισμό της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να την αντιμετωπίζουν σαν μια υποχρεωτική τυπική διαδικασία και όχι σαν μια ευκαιρία ανάπτυξης και περαιτέρω βελτίωσης της απόδοσής τους.

Όπως προκύπτει κρίνεται σημαντική η στήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης από τους ίδιους τους υπαλλήλους και της αποδοχής των εφαρμοζόμενων κριτηρίων και αρχών, εντάσσοντας τους έτσι σε ένα σύστημα συμμετοχής σε αυτό, και όχι ένα παθητικό μέρος της όλης διαδικασίας.

Η βούληση για αλλαγή και εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης αποτελεί διαχρονική απαίτηση όχι μόνο των πολιτών αλλά και των ίδιων των υπαλλήλων, που καλούνται να αποδείξουν την αξία τους και την προσφορά τους στο κοινωνικό σύνολο, με πραγματικά μετρήσιμα αποτελέσματα που θα συσχετισθούν με τις αμοιβές και περαιτέρω κίνητρα.

Με τη ψήφιση του νέου νόμου για την αξιολόγηση, καταργείται η βαθμολογία των υπαλλήλων από τους προϊστάμενους και εισάγεται ένα σύστημα αποτίμησης δεξιοτήτων, ενώ διατηρείται η βαθμολογία μόνο για τους προϊσταμένους.

Η αξιολόγηση θα βασίζεται στην επίτευξη των αποτελεσμάτων, μια προσπάθεια ενσωμάτωσης των διαδικασιών που τηρούνται στον ιδιωτικό τομέα και η αξιολόγηση θα διενεργείται στη διάρκεια του έτους αξιολόγησης σε τρεις χρονικές περιόδους και δεν θα αφορά, όπως ίσχυε μέχρι σήμερα, σε προηγούμενο έτος.

Σημαντικό στοιχείο της επιτυχίας του νέου συστήματος, που πρόκειται να εφαρμοσθεί αποτελεί η υιοθέτηση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων και εξειδικευμένων διοικητικών εργαλείων, με σκοπό τη βελτίωση της ατομικής και επομένως και της ομαδικής απόδοσης του υπαλλήλου. Θα πρέπει το υπαλληλικό προσωπικό όλων των βαθμίδων, με όποια ιδιότητα και αν υπηρετεί, να ενστερνισθεί τις αλλαγές που προωθούνται, προκειμένου να μην καταστεί εν τοις πράγμασι ο νόμος ανεφάρμοστος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλο

α. Άνδρας ☐

β. Γυναίκα ☐

2. Ηλικία

α. 18-30 ☐

β. 31-40 ☐

γ. 41-50 ☐

δ. 51-60 ☐

ε. 60+ ☐

3. Μορφωτικό επίπεδο

α. Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση ☐

β. Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ☐

γ. Τριτοβάθμια ☐

δ. Μεταπτυχιακό ☐

ε. Διδακτορικό ☐

4. Επαγγελματική κατάσταση

- α. Ιδιωτικός Υπάλληλος ☐
- β. Δημόσιος Υπάλληλος ☐
- γ. Ελεύθερος Επαγγελματίας ☐
- δ. Συνταξιούχος ☐
- ε. Άνεργος ☐
- στ.
- Άλλο.....
-

5. Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα

- α. Έως 500 € ☐
- β. 500€ -1000€ ☐
- γ. 1500€ - 2000€ ☐
- δ. Άνω των 2000€ ☐
- ε. Κανένα από τα ως άνω ☐

6. Πόσα χρόνια υπηρετείτε στο δημόσιο ;

- α. 1-3 ☐ γ. 9-15 ☐
- β. 4-8 ☐ δ. 15 και άνω ☐

7. Ασκείτε αποκλειστικά διοικητικά καθήκοντα;

α. Ναι ☐

β. Όχι ☐

8. Αν όχι, καθορίστε τι άλλα καθήκοντα εκτελείτε και την ημερήσια απασχόλησή σας σε αυτά;

.....

.....☐ Ώρες

9. Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στη δημόσια διοίκηση , κατά τη γνώμη σας, πρέπει να αξιολογείται ;

α. Ναι ☐

β. Όχι ☐

10. Αν όχι, με ποιο τρόπο μπορούμε να διαπιστώσουμε την αποδοτικότητά του;

Αναφέρετε επιγραμματικά

.....

.....

.....

.....

.....
.....

11. Αν ναι, ποιοι, κατά τη γνώμη σας, πρέπει να είναι οι αξιολογητές ;

- α. Ο άμεσος προϊστάμενος ☐
- β. Ο Διευθυντής ☐
- γ. Οι συνάδελφοι ☐
- δ. Ειδικοί αξιολογητές εκτός υπηρεσίας ☐
- ε. Όλοι οι ως άνω ☐

12 .Αν ναι, η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται:

- α. με ποσοτικά δεδομένα ☐
- β. με ποιοτικά δεδομένα ☐
- γ. και με τα δύο ☐

13. Κατά τη γνώμη σας, ποια πρέπει να είναι τα κριτήρια αξιολόγησης; Συμφωνείτε με τα παρακάτω;

- α. Επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση ☐
- β. Αποδοτικότητα ☐
- γ. Διοικητική ικανότητα ☐
- δ. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα ☐
- ε. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά ☐
- στ. Άλλο (αναφέρατε)..... ☐

14. Η αξιολόγηση , κατά τη γνώμη σας πρέπει να διενεργείται :

- α. Από έναν αξιολογητή ☐
- β. Από δύο αξιολογητές ☐
- γ. από τρεις αξιολογητές ☐
- δ. από ειδική επιτροπή ☐

15. Οι αξιολογητές , κατά τη γνώμη σας, πρέπει να προέρχονται από τη δημόσια διοίκηση;

- α. Ναι ☐
- β. Όχι ☐

16. Αν όχι, θα μπορούσαν να αξιολογούν και οι πολίτες –λήπτες των υπηρεσιών;

- α. Ναι ☐
- β. Όχι ☐

17. Οι αξιολογητές πρέπει να γνωρίζουν με κάθε λεπτομέρεια το έργο που επιτελεί ο αξιολογούμενος;

- α. Ναι ☐
- β. Όχι ☐

18. Κάθε πότε πρέπει να συντάσσονται οι εκθέσεις αξιολόγησης;

- α. Μία φορά το χρόνο ☐
- β. Δύο φορές το χρόνο ☐
- γ. Κάθε δύο χρόνια ☐
- δ. Κάθε τρία χρόνια ☐

19. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να βασίζεται σε αρχές κοινά αποδεκτές και από τους αξιολογητές και από τους αξιολογούμενους;

- α. Ναι ☐
- β. Όχι ☐

20. Ποιες πιστεύετε ότι πρέπει να είναι αυτές οι αρχές;

- α. Αντικειμενικότητα ☐
- β. Απλότητα ☐
- γ. Σαφήνεια ☐
- δ. Άλλη (καταγράψτε) ☐

21. Αναφέρατε, ποιο στοιχείο, κατά τη γνώμη σας καθιστά ένα σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό;

.....

Πηγές-Βιβλιογραφία

Πηγές

Νόμοι

Σύνταγμα της Ελλάδας(1975/1986/2001/2008)

Διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ37/04.12.1833)

Ν.1811/1951 “Περί Κώδικος Καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων”(ΦΕΚ141/Α/1951)

ΠΔ 906/1975

Π.Δ. 581/1984

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(ΦΕΚ161/τ.Α΄/25.9.1992)

Ν. 2683/1999

Ν. 3230/2004

Ν. 4250/2014 (Τροποποίηση διατάξεων Π.Δ. 318/1992 (Α΄ 161))

Ν. 4369/2016 – ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016

Π.Δ.133/2017

Ν.4940/2022 -ΦΕΚ 112/τ.Α΄/14.06.22

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Βενετανοπούλου, Μ.(2002),*Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα

Γιαννίτσης, Τ.(2008), *Σε αναζήτηση ελληνικού μοντέλου Ανάπτυξης*, Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών

Δαγτόγλου, Π.,(1997), *Γενικό Διοικητικό Δίκαιο*. Αντ..Ν. Σάκκουλα, 4η εκδ., Αθήνα-Κομοτηνή

Κόρσος, Δ.,(2005),*Διοικητικό Δίκαιο*. Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλα,

Dessler,G.(2015)*Framework for human resource management* (επιμ.μτφρ.Γ.Χρηστίδης),Αθήνα:Κριτική

Κτιστάκη, Ν.Σ.,(2020),*Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση,

Λαμπίρη-Δημάκη, Ι. Παπαχρίστου Κ.Θ.(1998),*Για μια Δημόσια Διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες*, Αθήνα: Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα

Μαυρομούστακου, Η.(2016).*Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων. Πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

Mondy, R.W./Martocchio,J.J, (2018)*Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, (επιμ. μτφρ. Β.Κέφης ,Γ.Θερίου,Ι. Φυριππή). Αθήνα: Τζιόλας

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

Παπαλεξανδρή,Ν./Μπουραντάς,Δ.,(2016)*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου,

Ραμματά, Μ.(2011) *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκησης* .Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική,

Σπηλιωτόπουλος Επ./Χρυσανθακάκης Χ.,(2007) *Βασικοί θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*.Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα, 5^η εκδ

Φλογαΐτης, Σ.Ι,(1987),*Το ελληνικό διοικητικό σύστημα*. Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλα

Χρυσανθακάκης,Χ.(1991),Ενναλακτικά συστήματα επιλογής των δημοσίων υπαλλήλων, σε: *Ο εκσυγχρονισμός στη Δημόσια Διοίκηση, Διοίκηση και Πολιτεία*. Μελέτες 1,Αθήνα-Κομοτηνή :Αντ. Ν. Σάκκουλα,

Άρθρα

Παπακωνσταντίνου Α. (2007),Η συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας και το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου, Εισήγηση ΙΝ.ΕΠ,

Πικραμμένος Μ. (2009), Το νομικό καθεστώς των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων www.epkodi.gr,

Ξενόγλωσση

Bernardin, HJ, Kane JS, Ross S, Spina JD, Johnson DL (1995) *Performance appraisal design, development, and implementation Handbook of human resources management*. Blackwell, Cambridge

Bovaird, T. and Loffler, E.(2016),*Public management and governance*,(3rd edition).London; New York : Routledge

Chandler, A. J. (2014 *Comparative Public Management*, (2nd edition),London; New York : Routledge

Metlcafe,L.(1990),*Improving public management* London : Sage Publications.

Minogue, M, Polidano, C.,Hulme, D.(1998)*Beyond the new public management : changing ideas and practices in governance*. Cheltenham, U.K. : Edward Elgar

Valentine, R.C.,Meglich, P., Mathis,L.R., Jackson, H,J.(2019)*Human Resource Management*, 16th Edition.USA: Cengage Learning