

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ -
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION - MPA**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η Αξιολόγηση της Απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα
και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Μια Συγκριτική Μελέτη.**

της

ΕΙΡΗΝΗΣ ΔΕΜΙΡΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Dr. Χριστόδουλος Ακρίβος

**Εκπονηθείσα Διπλωματική Εργασία απαραίτητη για τη λήψη του
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης**

Πάφος - Δεκέμβριος, 2018

Neapolis University

DEPARTMENT SCHOOL OF ECONOMICS SCIENCES AND
BUSINESS
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

POSTGRADUATED PROGRAMME IN PUBLIC ADMINISTRATION
GENERAL ADMINISTRATION
MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION - MPA

MASTER THESIS

**Civil servants' performance appraisal in Greece and European Union.
A comparative study.**

By

EIRINI DEMIRI

Supervisor Professor: Dr. Christodoulos Akrivos

Master Thesis submitted to the Department of Economics and Business, School of Business Administration of Neapolis University of Pafos in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Public Administration - (MPA)

Paphos - December, 2018

Περίληψη

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων φέρει βασικές λειτουργίες που περιλαμβάνουν, τη στελέχωση των δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών όπως επίσης και την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων τους. Η ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βασίζεται στην αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού ως πολύτιμο στοιχείο, που θα φροντίζει ο οργανισμός να εξελίσσει και να βελτιώνει. Στον δημόσιο τομέα, οι υπάλληλοι χρήζουν συνεχούς αναβάθμισης της ποιότητάς της εργασίας τους, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του συνόλου του οργανισμού, οι οποίες συνδυάζονται με τους στρατηγικούς στόχους που ο κάθε φορέας φέρει.

Τα συστήματα αξιολόγησης αποδοτικότητας των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης που χρησιμοποιεί η Ελλάδα, χρήζουν βελτιώσεις και μεταρρυθμίσεις ούτως ώστε να επιτευχθεί η ενδυνάμωση του κράτους, ιδιαίτερα τώρα που η χώρα αντιμετωπίζει σειρά οικονομικών κρίσεων και αναταραχών. Ξεκινώντας την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης με την εφαρμογή του Π.Δ. 318/1992 και σειρά νομοθετικών παρεμβάσεων για την βελτίωσή του, παρατηρούμε πολλαπλές ελλείψεις συγκρίνοντας αντίστοιχα συστήματα που λειτουργούν με θετικότερα αποτελέσματα στις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. και του ΟΟΣΑ.

Παρουσιάζονται ελλείψεις όπως στα πλαίσια της αντικειμενικότητας, της εφαρμογής ανάλογου συστήματος, της υπερβολικής επιείκειας, της μειωμένης έως απύσας έννοια της στοχοθεσίας. Όλα τα παραπάνω δημιουργούν απογοήτευση και σύγχυση μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων, που υποχρεούνται να ακολουθήσουν ένα σύστημα αξιολόγησης της εργασίας τους στα πλαίσια της αποδοτικότητάς τους.

Η παρούσα μελέτη, πέραν των αναφορών σε θεωρητικό πλαίσιο των ορισμών που θα συναντήσουμε κατά την πορεία της, φέρει στόχο την καταγραφή ενός συγκριτικού πλαισίου, όπου μέσω παραδειγμάτων εφαρμογής αξιολογού και ρεαλιστικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των Δημοσίων υπαλλήλων, θα κατατεθούν σειρά προτάσεων που δύναται να επιτρέψουν στη δημιουργία ή την

διόρθωση ενός συστήματος αξιολόγησης που θα κινείται σε ευρωπαϊκά πρότυπα και θα φέρει το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα.

Λέξεις κλειδιά: Αυτό-αξιολόγηση, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, δημόσια διοίκηση, αξιολόγηση της απόδοσης, βελτίωση της απόδοσης, υποκίνηση.

Abstract

Human Resources Management has basic functions including the staffing of public organizations as well as private and also the performance evaluation of their employees. Developing a competitive advantage which will be based on addressing human resources as a valuable asset that the organization will take to evolve and improve. In the public sector, employees need to continually improve their quality in their work in order to increase the efficiency and effectiveness of the organization as a whole and work in combination with the strategic goals that each organization carries.

Greece uses efficiency rating systems for public servants who need improvement and reforms to strengthen the state, especially as the country faces a series of economic crises and turmoil. Starting the implementation of the evaluation system with the implementation of the PD. 318/1992 and a series of legislative interventions to improve it, we observe multiple deficiencies by comparing systems that operate with more positive results in other EU and OECD countries.

There are shortcomings in the objectivity of applying a similar system, the presence of excessive leniency, the reduced to absurd sense of purpose. All of this creates frustration and confusion among civil servants who have to follow a system of evaluation of their work in the context of their efficiency.

In the context of this paper, besides references to the theoretical framework of the definitions that we will encounter during this process, we aim to record a comparative framework where, through examples of the application of a remarkable and realistic system of evaluation of the performance of civil servants, a series of proposals to allow for the creation or correction of an evaluation system that will move to European standards and bring the best possible results.

Keywords: Self-evaluation, efficiency, effectiveness, public administration, performance evaluation, performance improvement, incitement

Ευχαριστίες

Στον πατέρα μου Θεοδόσιο Δεμίρη, που μου έμαθε
πως δεν αποκτούμε τίποτα στη ζωή αν δεν μοχθήσουμε,
είμαι σίγουρη ότι είναι περήφανος από κει ψηλά που με βλέπει.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή στη διπλωματική μου, κ. Χριστόδουλο Ακρίβο, για την σωστή καθοδήγηση και την άριστη συνεργασία κατά την εκπόνηση της εργασίας.

Ευχαριστώ όλο το Διδακτικό και Διοικητικό προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις, αλλά και υπηρεσίες που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια φοίτησής μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω στον κ. Σπυρίδωνα Βλιάμο, Κοσμήτορα της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Νεάπολης Πάφου και Ομότιμου Καθηγητή Πολιτικής Οικονομίας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, ο οποίος αφουγκραζόταν και επίλυε άμεσα οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιαζόταν και ήταν πάντα δίπλα μας έτοιμος να μας υποστηρίξει.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην αδελφή μου, που με στήριξε με αγάπη σε μια ακόμη επιλογή μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iii
Ευχαριστίες	vi
Περιεχόμενα	vii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	x
Κατάλογος Πινάκων	x
Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών	xi
Εισαγωγή	1

Κεφάλαιο 1ο: Γενικές έννοιες 3

1. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	3
1.1. Στόχος και σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	6
1.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	8
1.3. Σφάλματα κατά τη Διαδικασία αξιολόγησης	10

Κεφάλαιο 2ο: Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων..... 15

2. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	15
2.1. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση (Comparative procedures) μεταξύ υπαλλήλων.....	16
2.1.1. Μέθοδος της απλής κατάταξης (Ranking Method)	16
2.1.2. Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (Alternative Ranking Method)	16
2.1.3. Μέθοδος της κατανομής βαθμών (Method of Ranking Distribution)	17
2.1.4. Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (Paired Comparison Method)	18
2.1.5. Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (Forced distribution method)	18
2.2. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια (Absolute standards)	18

2.2.1. Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (Graphic rating scale Method, GRS)	18
2.2.2. Μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (Weighted Checklists)	19
2.2.3. Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (Forced choice Method)	19
2.2.4. Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης (Essay)	20
2.2.5. Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων (Critical incident Method)	20
2.2.6. Κέντρα αξιολόγησης (Assessment Center)	21
2.3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων ή Διοίκηση μέσω στόχων (Management by objectives/ M.B.O.)	21
2.4. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας	23
2.5. Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης	24
2.5.1. Αξιολόγηση από ειδικό της διεύθυνσης Ανθρωπίνων πόρων (Field review method)	24
2.5.2. Μέτρηση αποχωρήσεων	24
2.6. Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης	27
2.7. Κυκλική αξιολόγηση των 360° μοιρών	26
2.8. Αξιολογήσεις των 540°, 720° και 1440° μοιρών	26
2.8.1 Αξιολόγηση 540° μοιρών	26
2.8.2. Αξιολόγηση 720° μοιρών	26
2.8.3. Αξιολόγηση 1440° μοιρών	26
2.9. Συμπεράσματα κεφαλαίου	28
Κεφάλαιο 3ο: Η Ευρωπαϊκή εμπειρία	30
3.1. Η αξιολόγηση της δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τάσεις και βέλτιστες πρακτικές κρατών – μελών	30
3.1.1. Ηνωμένο Βασίλειο	33

3.1.2. Γαλλία	34
3.1.3. Ολλανδία	34
3.1.4. Γερμανία	34
3.1.5. Δανία	35
3.1.6. Φινλανδία	37
3.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων συγκριτικής μελέτης	38

Κεφάλαιο 4ο: Εφαρμογή της αξιολόγησης στα πλαίσια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

4. Ιστορική αναδρομή	43
4.1. Νομοθετικό πλαίσιο	46
4.1.1. Προεδρικό Διάταγμα 318/1992	46
4.1.2. Ο Νόμος 3230/2004	48
4.1.3. Ν. 4250/2014	51
4.1.4. Εντοπιζόμενα προβλήματα προηγούμενων νομοθετικών ρυθμίσεων κατά το Υ.Δ.Μ.Η.Δ.	54
4.1.5. Ν. 4369/2016: Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης ..	54
4.2. Αντιδράσεις και άρνηση εφαρμογής του Ν. 4369/2016 από το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα	66
4.2.1. Γιατί αντέδρασαν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην αξιολόγηση	66
4.2.2. Τελική κατάληξη της διαδικασίας αξιολόγησης	68
4.3. Συμπεράσματα κεφαλαίου	69

Κεφάλαιο 5ο: Συμπεράσματα, σκέψεις, προοπτικές και προτάσεις βελτίωσης Συστήματος Αξιολόγησης Δημόσιων Υπαλλήλων

5.1. Συμπεράσματα	71
5.2. Σκέψεις, προοπτικές και προτάσεις βελτίωσης	73

5.2.1. Εισαγωγή	73
5.2.2 Καλές πρακτικές και προτάσεις βελτίωσης	75
5.3. Εν είδει επιλόγου	82

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Οι έντονες διαφορές ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιες υπηρεσίες γίνονται αντιληπτές σε ολόκληρη την ΕΕ	31
Διάγραμμα 2: Η χρήση των στρατηγικών πρακτικών της ΔΑΠ στην Κεντρική Κυβέρνηση κατά το έτος 2010	40
Διάγραμμα 3: Έκταση της χρήσης των αξιολογήσεων απόδοσης στις αποφάσεις ανθρωπίνου δυναμικού στην Κεντρική Κυβέρνηση κατά το έτος 2010	40
Διάγραμμα 4: Η έκταση ενός χρήσης ενός συστήματος που συνδέει την αμοιβή με την απόδοση στην Κεντρική Κυβέρνηση των κρατών μελών του ΟΟΣΑ για το έτος 2012	41

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Χώρες που εφαρμόζουν διαφορετικό σύστημα δημόσιας διοίκησης....	32
Πίνακας 2: Συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Καθορισμός στρατηγικών στόχων της Δημόσιας οργάνωσης από την πολιτική ηγεσία.....	50
Πίνακας 3: Προηγούμενες Νομοθετικές Ρυθμίσεις	54
Πίνακας 4: Χώρες που εφαρμόζουν διαφορετικό σύστημα δημόσιας διοίκησης ...	64

Πίνακας 5: Συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα.
Συνδυασμός παραδοσιακού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης και αξιολόγησης
βάσει συμφωνηθέντων στόχων 65

Πίνακας 6: Συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα.
Συνδυασμός παραδοσιακού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης και αξιολόγησης
βάσει συμφωνηθέντων στόχων77

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

E.P.M	Electronic Performance Monitoring
M.B.O	Management by Objectives
P.R.P.	Performance Related Pay

Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
άρ.	Άρθρο
βλ.	Βλέπε
Δ.Α.Π.	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
Δ.Ε.	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Δ.μ.Σ.	Διοίκηση μέσω Στόχων
Δ.Ο.Π.	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
κ.ά.	και άλλα
Κ.Ε.Σ.	Κίνητρο Επίτευξης Στόχων
Ν.	Νόμος
Ν.Σ.Κ.	Νομικό Συμβούλιο του Κράτους
Ο.Ε.С.Д.	Organization for Economic Co-operation and Development

Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Π.Ε.	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
Τ.Ε.	Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
Υ.Ε.	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
Υ.Δ.Μ.Η.Δ.	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Εισαγωγή

Όλοι οι οργανισμοί ανεξάρτητα από τη λειτουργία και το μέγεθός τους, επιδιώκουν να δημιουργήσουν μια ισχυρή και θετική σχέση με τους υπαλλήλους τους. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικά κίνητρα και διάφορες ανταγωνιστικές ανάγκες. Για παράδειγμα, ορισμένοι υπάλληλοι είναι παρακινημένοι από ανταμοιβές, ενώ άλλοι εστιάζουν στην επίτευξη ή την ασφάλεια. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για την εκάστοτε ηγεσία των οργανισμών που επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τις οργανωτικές επιδόσεις των υπαλλήλων της, να κατανοεί τι πραγματικά τους παρακινεί.

Η ικανότητα ενός οργανισμού να αξιολογεί και να επιβραβεύει τις εκτελεστικές επιδόσεις στον Δημόσιο τομέα είναι κρίσιμης σημασίας, για αυτό και τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης πρέπει να είναι ρεαλιστικά ώστε να προωθούν την επιτυχή εκτέλεση των στρατηγικών του στόχων.

Ο Δημόσιος φορέας χρειάζεται να απομακρυνθεί από την αξιολόγηση της απόδοσης με βάση την ισότητα, τον χρόνο, τον βαθμό, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και την προσπάθεια (όλες τις εισροές) και να κινηθεί προς τα συστήματα που βασίζονται στην παραγωγή, τα αποτελέσματα και την επίτευξη αποτελεσμάτων.

Στην πραγματικότητα, ο όρος "*Διαχείριση των επιδόσεων*" δεν χρησιμοποιήθηκε μέχρι τη δεκαετία του 1970 (Armstrong & Baron, 2005). Από τότε, η αναφορά στην απόδοση έχει γίνει σχεδόν καθημερινό χαρακτηριστικό της εργασίας στον Δημόσιο τομέα, έχοντας συσχετιστεί με την καθιέρωση προτύπων ή δεικτών που πρέπει να επιτευχθούν και τον έλεγχο των οργανωτικών συστημάτων για τη διασφάλιση της αποδοτικότητας (Boland and Fowler, 2000). Γενικά, η αξιολόγηση των επιδόσεων περιλαμβάνει δραστηριότητες που διασφαλίζουν ότι οι οργανωτικοί στόχοι τηρούνται με συνέπεια και αποτελεσματικότητα, έτσι ώστε να περιλαμβάνουν κοινό όραμα, συλ διαχείρισης, συμμετοχή των εργαζομένων, κίνητρα και ανταμοιβές, πλαίσιο δεξιοτήτων, ομαδική εργασία, εκπαίδευση και κατάρτιση, συμπεριφορές και διάλογο.

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία όπου η συμμετοχή των προϊσταμένων αλλά και των υφισταμένων είναι σημαντική:

1. Στον προσδιορισμό του στρατηγικού οράματος, και των στόχων του οργανισμού
2. Στον εντοπισμό και την περιγραφή των βασικών λειτουργιών εργασίας και τη σύνδεσή τους με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού
3. Στην ανάπτυξη ρεαλιστικών και κατάλληλων επιδιωκόμενων προτύπων απόδοσης
4. Στην εφαρμογή τρόπων μέτρησης των πραγματικών, σε σύγκριση με τις επιδιωκόμενες επιδόσεις
5. Στη κοινοποίηση εποικοδομητικών αξιολογήσεων απόδοσης, και
6. Στον σχεδιασμό ευκαιριών ανάπτυξης για τη διατήρηση, βελτίωση ή αξιοποίηση των επιδόσεων των εργαζομένων (Neely et al., 1996).

Η διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης παρέχει μια ευκαιρία στους εργαζόμενους και τους επαγγελματίες αξιολογητές επιδόσεων, για να συζητήσουν τους αναπτυξιακούς στόχους και να δημιουργήσουν από κοινού ένα σχέδιο για την επίτευξη αυτών των στόχων. Τα αναπτυξιακά σχέδια πρέπει να συμβάλλουν στους οργανωτικούς στόχους και στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων (Carney, 1999).

Κεφάλαιο 1^ο: Γενικές έννοιες

1. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM) ορίζεται ως ένα σύστημα δραστηριοτήτων και στρατηγικών, που εστιάζουν στην επιτυχή διαχείριση των εμπειριών σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Το HRM υπόκειται σε επίπεδο οργανωτικής βελτίωσης και στρατηγικής αλλαγής. Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για ένα σημαντικό εργαλείο διαχείρισης της μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, το οποίο αποσαφηνίζει τις αποφάσεις για το προσωπικό αναφορικά με τη προαγωγή, τον υποβιβασμό ή διατήρηση ενός εργαζομένου σε μία θέση. Επίσης συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανότητας των εργαζομένων, για ανατροφοδότηση ή και κατάρτιση και στην ενίσχυση των οργανωτικών αξιών (Byars & Rue, 2006). Επιπλέον, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων δύναται να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους προς επιδίωξη βελτίωσης της απόδοσής τους, συνδέοντας τα αποτελέσματα με σειρά ανταμοιβών απόδοσης (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Για την καλύτερη δυνατή λειτουργία του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, ο οργανισμός χρειάζεται να θέτει ως υψηλό στόχο την αποδοτικότητα αυτών των υπαλλήλων. Το επίπεδο της απόδοσης δύναται να διαφέρει σε σχέση, με το επίπεδο των ικανοτήτων που παρουσιάζει ο κάθε υπάλληλος κατά την εργασία του και το επίπεδο ικανοποίησης που φέρουν οι υπάλληλοι απέναντι στον οργανισμό και την εργασία τους. Για την ανάπτυξη υψηλού επιπέδου απόδοσης των υπαλλήλων, ο οργανισμός χρειάζεται να λειτουργεί υπό το πρίσμα της αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς επίσης και να φροντίζει για τις παρακάτω λειτουργίες (Dessler, 2012):

1. Τη δημιουργία ενός νομικού και δεοντολογικού συστήματος διαχείρισης
2. Την ανάλυση εργασίας και τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας
3. Την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων
4. Τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας για τους υπαλλήλους του οργανισμού

5. Την κατανομή των παροχών στους εργαζόμενους
6. Το κίνητρο των εργαζομένων και το μισθολογικό πλαίσιο
7. Την ενίοτε και πιθανή απόλυση υπαλλήλου ή την γενικότερη υπηρεσιακή του κατάσταση όπως είναι μία μετάθεση
8. Τον καθορισμό των αναδυόμενων και μελλοντικών τάσεων στα πλαίσια του οργανισμού
9. Τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού κ.ά.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς το θέμα έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές. Πρόκειται για μία από τις σημαντικότερες εξαρτημένες μεταβλητές, η οποία μελετάτε επί σειρά δεκαετιών, αφού δύναται να επηρεάσει τα αποτελέσματα ενός οργανισμού.

Οι Awadh και Wan Ismail (2012) προσδιόρισαν την απόδοση της εργασίας ως συμμετοχή των υπαλλήλων για την επίτευξη του οργανωτικού στόχου. Η απόδοση της εργασίας έχει οριστεί επίσης, ως η συνολική προβλέψιμη αξία από τη συμπεριφορά των εργαζομένων, κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου (Motowildo, Borman, & Schmit, 1997). Σύμφωνα με τους Fatheya Mahmood (2008), η απόδοση της εργασίας εξασφαλίζει ότι ο οργανισμός λειτουργεί καλά και αποτελεί μια από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που μπορούν να καθοδηγήσουν τους υπαλλήλους στην εκτέλεση ποικίλων δραστηριοτήτων. Η απόδοση του υπαλλήλου φέρει άμεση σχέση με τους στόχους του οργανισμού.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τον ορισμό "*Αξιολόγηση των Αποδόσεων*", θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε μια σταθερή βάση για να καταγράψουμε τι σημαίνει η έννοια της αξιολόγησης των αποδόσεων. Ο Alo (1999) ορίζει την αξιολόγηση της απόδοσης ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει σκόπιμη καταγραφή της επιτυχίας, την οποία έχει επιτύχει ο υπάλληλος κατά την εκτέλεση καθηκόντων που έχουν ανατεθεί ή την επίτευξη στόχων σε μια χρονική περίοδο. Απαιτούνται δε σοβαρές προσεγγίσεις για να γνωρίζει κανείς πώς ενεργεί το άτομο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Ο Atiomo (2000) συμφωνεί με τον Fajana (1997) ότι η αξιολόγηση των αποδόσεων είναι ένα σύστημα το οποίο παρέχει στους οργανισμούς ένα μέσο για τον προσδιορισμό όχι μόνο των επιπέδων απόδοσης των ανθρώπων αλλά και των περιοχών αυτών των επιπέδων που χρειάζεται να βελτιωθούν. Σύμφωνα με τον Atiomo, κάθε οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίζει ότι ο υπάλληλος έχει ξεκάθαρη επίγνωση των λειτουργιών και των ευθυνών του για να είναι αποτελεσματική η εκτίμηση των επιδόσεων. Ο Rao (1984), αναφέρει ότι η αξιολόγηση των επιδόσεων είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός καταγράφει το ανθρώπινο δυναμικό του όσον αφορά την παρούσα απόδοσή του, την ικανότητα και το ενδιαφέρον κάθε προσώπου, τις δυνάμεις, τις αδυναμίες του και τις δυνατότητές του για ανάπτυξη. Τα δεδομένα που προκύπτουν από μια τέτοια άσκηση, αποτελούν την πρωταρχική βάση δεδομένων για ατομική ανάπτυξη και πρέπει να κοινοποιούνται στον υφιστάμενο. Το παραπάνω σχόλιο του Rao αποκαλύπτει γιατί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στην αξιολόγηση των επιδόσεων είναι η επικοινωνία. Αν δεν γίνει γνωστή στον υπάλληλο η απόδοσή του, δεν θα υπάρχει κανένας τρόπος βελτίωσης της στο μέλλον, κάτι που θα ακύρωνε σίγουρα και τον σκοπό της εκτίμησης της απόδοσης.

Ερχόμενοι στην παραδοσιακή προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης, η αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου ορίζεται ως η τεχνική με την οποία παρατηρείται και ελέγχεται η εφαρμογή προτύπων που είναι ωφέλημα για την εργασία. Σε αυτή την προσέγγιση, η επιτυχία ή η αποτυχία ενός εργαζομένου κρίνεται από τους βαθμολογητές - προϊσταμένους βάσει της σύγκρισης του με τους άλλους εργαζόμενους. Στη σύγχρονη όμως προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης, η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων καλύπτεται από τον συνδυασμό της καταγραφής των επιδόσεων αλλά και της υποκίνησης, της μάθησης και της γενικότερης πληροφόρησης των εργαζομένων. Αυτή η αλλαγή στη σύγχρονη προσέγγιση, προσφέρει στους εργαζομένους την δυνατότητα της ουσιαστικότερης συμμετοχής τους καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας Αξιολόγησης τους.

1.1. Σκοπός και στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων

A. ΣΚΟΠΟΣ

Κατά τους Κ. Τερζίδη και Κ. Τζωρτζάκη (2004), σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι:

- Να βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων , ώστε αυτοί να επιτυγχάνουν ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης
- Να επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων
- Να ανακαλύπτει αφανή δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους
- Να βοηθά στην διατήρηση - καλυτέρευση των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
- Να ανακαλύπτει τις αιτίες των προβλημάτων και να παίρνετε η σωστή στάση απέναντι τους
- Να συμβάλει στην λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές
- Να βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων, οι οποίοι με την σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης
- Να επιτευχτεί ένα αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Να ενισχυθεί το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται ως το πιο σημαντικό και απαραίτητο εργαλείο για έναν οργανισμό, καθώς οι πληροφορίες που παρέχει είναι πολύ χρήσιμες για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με διάφορες πτυχές του προσωπικού, όπως η κατάρτιση, οι αυξήσεις, οι προαγωγές, και οι αποζημιώσεις. Τα μέτρα απόδοσης περιλαμβάνουν τη συλλογή πληροφοριών και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι οποίες αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού.

B. ΣΤΟΧΟΣ

Στόχοι ονομάζονται το αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος.

Ο Cumming (1972) αναφέρει ότι ο γενικός στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης είναι να βελτιωθεί η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης προσπαθώντας να κινητοποιήσει τις καλύτερες δυνατές προσπάθειες από τα άτομα που απασχολούνται σε αυτήν. Τέτοιες εκτιμήσεις επιτυγχάνουν τέσσερις στόχους, μεταξύ των οποίων είναι η επανεξέταση των μισθών, η ανάπτυξη και η κατάρτιση των ατόμων, ο προγραμματισμός της εναλλαγής των θέσεων εργασίας και η συνδρομή στην προαγωγή των υπαλλήλων.

Με διαφορετικά λόγια η αξιολόγηση χρησιμεύει σε ένα ευρύτερο φάσμα στόχων όπως είναι: ο εντοπισμός των αναγκών κατάρτισης, η βελτίωση των σημερινών επιδόσεων των εργαζομένων και η βελτίωση των δυνατοτήτων τους, της επικοινωνίας, των κινήτρων και της προσφοράς βοήθειας για τον καθορισμό των αποδοχών.

Ένας στόχος όταν τίθεται -προκειμένου να είναι επιτυχής-, πρέπει να είναι SMART, δηλαδή:

- *Συγκεκριμένος (Specific)*: Δηλώνει ξεκάθαρα τι πρέπει να επιτευχθεί; Πχ. Το "Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών" είναι πολύ αόριστο, ενώ "η εφαρμογή ενός συστήματος για τη βελτίωση των χρόνων απόκρισης σε... κ.λπ" θα μπορούσε να είναι η βάση ενός πιο συγκεκριμένου στόχου.
- *Μετρήσιμος (Measurable)*: Πώς θα γνωρίζει ο αξιολογητής και ο εργαζόμενος αν ο στόχος έχει επιτευχθεί ή όχι; Μπορεί η απόδοση να ποσοτικοποιηθεί και να αξιολογηθεί; Είναι η μέτρηση ρεαλιστική και έχει νόημα;
- *Εφικτός (Achievable)*: Είναι ο στόχος προκλητικός, αλλά μέσα στα πλαίσια του εφικτού εφόσον ο εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος και αποδίδει αποτελεσματικά; Ποιοι περιορισμοί μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση και πώς αντιμετωπίζονται; Είναι το επίπεδο του στόχου κατάλληλο για τις ικανότητες του εργαζόμενου;
- *Σχετικός με τους στόχους της επιχείρησης - οργανισμού (Relevant)*: Είναι ο στόχος του εργαζόμενου προσανατολισμένος προς αυτή την κατεύθυνση;
- *Ορισμένος χρονικά (Time framed)*: Ποια χρονικά όρια πρέπει να τηρηθούν;

Υπάρχουν σημαντικά ορόσημα στη διάρκεια του έργου που πρέπει να επιτευχθούν για να ολοκληρωθεί ο συνολικός στόχος;

(http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_1/Dalakoura/2011-2012/Performance%20management.pdf)

Συμπερασματικά, πρωταρχικός στόχος ενός συστήματος αξιολόγησης είναι, η βελτίωση της απόδοσης μέσω της διαπίστωσης των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του κάθε αξιολογούμενου. Από την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν οφέλη τόσο για την διοίκηση των επιχειρήσεων/οργανισμών όσο και για τους εργαζόμενους, καθότι, τα δύο ενδιαφερόμενα μέλη έρχονται πιο κοντά, κατανοούν τις ανάγκες αλλήλων και προσπαθούν για την επίτευξη της εταιρικής αποστολής.

1.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων

A. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή μιας διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης, είναι πολύπλευρα.

Όταν η διαδικασία αξιολόγησης γίνεται με ορθό τρόπο:

- *Βελτιώνεται η απόδοση των συστημάτων εργασίας:* Τρόπος εκτέλεσης, χρονοδιαγράμματα εργασιών
- *Βελτιώνεται το σύστημα αμοιβών:* Αυξήσεις, πριμ απόδοσης
- *Διαπιστώνεται η Αποτελεσματικότητα των εργαζομένων:* Αναγνωρίζονται ποιοι είναι οι δυνατοί και οι ποιοι οι πιο αδύναμοι
- *Ενεργοποιείται ο μηχανισμός ανάδρασης:* Δίνεται δηλαδή στους εργαζόμενους ανατροφοδότηση (feedback), σχετικά με την πορεία τους μέσα στον οργανισμό. Καθ' αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι αυτοί γίνονται γνώστες:
 - α. Του επίπεδου απόδοσης και συνεισφοράς τους στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων:* Πόσο καλά αποδίδουν, αν πρέπει να βελτιώσουν κάτι και αν ναι ποιο είναι αυτό

β. *Των προοπτικών εξέλιξης τους:* Όστε να είναι σε θέση να προγραμματίζουν την σταδιοδρομία τους

- *Διαπιστώνονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες:* Ποιοι εργαζόμενοι υστερούν, σε τι και κατά πόσο,

Έτσι κατ' επέκταση:

- *Αναπτύσσονται τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης*
- *Γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις:* Όπου βάση των ικανοτήτων και των επιδόσεων, αποφασίζονται οι αναθέσεις αρμοδιοτήτων, οι μετακινήσεις και οι προαγωγές
- *Διαπιστώνονται προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.*

B. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Αρνητικές επιπτώσεις υπάρχουν όταν η αξιολόγηση της απόδοσης δεν είναι σωστά δομημένη ή δεν είναι συστηματική, γίνεται δηλαδή αποσπασματικά και δεν συνδέεται με την κουλτούρα του οργανισμού και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Άλλο ένα μειονέκτημα που αφορά την αποτελεσματικότητα της, προέρχεται από την αντικειμενικότητα του αξιολογητή. Αρνητικά αποτελέσματα προκύπτουν όταν αυτός βασίζει την κρίση του σε προσωπικές εμπειρίες, υποκειμενικούς παράγοντες, σε τυχόν εμπάθειες που έχει με κάποιους από τους αξιολογούμενους ή είναι μέρος κάποιος κλίκας στην οποία δεν μετάσχει ο αξιολογούμενος. Τέτοιες μεροληπτικές κρίσεις, είναι πιθανόν να προκαλέσουν ακόμη και συγκρούσεις μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου, επιβραδύνοντας με αυτό τον τρόπο την λειτουργία του εκάστοτε τμήματος ή διεύθυνσης. Γίνεται λοιπόν άμεσα αντιληπτό, γιατί ο κάθε αξιολογητής πρέπει να κρίνει αμερόληπτα, με καλοπροαίρετη διάθεση, αξιολογώντας μόνο το παραγόμενο έργο του εργαζόμενου και όχι τον χαρακτήρα του.

Άλλες αρνητικές επιπτώσεις δημιουργούνται όταν η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται ως την επιβολή δύναμης ή έλεγχου των εργαζομένων.

Συμπερασματικά όταν η αξιολόγηση της απόδοσης διεξάγεται λανθασμένα, αποτυγχάνει τον πρωταρχικό της στόχο και δεν μπορεί να άρει τυχόν αδόκιμες πολιτικές και οργανωτικές δυσλειτουργίες.

1.3. Σφάλματα κατά τη Διαδικασία αξιολόγησης

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων δύναται να εμπέσει σε σειρά σφαλμάτων που κρίνουν την μείωση της αξιοπιστίας κάθε αντιστοίχου συστήματος. Τα εν λόγω σφάλματα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: Τα ασταθή σφάλματα (Variable errors) και τα σταθερά σφάλματα (Constant errors).

A. Ασταθή Σφάλματα (Variable errors)

Τα ασταθή σφάλματα περιλαμβάνουν τη διαφωνία δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα ή την ασυμφωνία δύο αποτελεσμάτων για το ίδιο θέμα που έφερε εις πέρας ο ίδιος εκτιμητής, αλλά σε διαφορετικό χρόνο (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

B. Σταθερά σφάλματα (Constant errors)

Στην περίπτωση των σταθερών σφαλμάτων, παρατηρούνται ομοιότητες κατά την αξιολόγηση ενός εκτιμητή. Αυτό συμβαίνει όταν ο εκτιμητής βαθμολογεί όλα χαρακτηριστικά του ίδιου υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό. Επίσης μπορεί να συμβεί και σε περιπτώσεις που ο αξιολογητής βαθμολογεί μια ομάδα εργαζομένων δίνοντας τους παρεμφερείς βαθμολογίες, είτε πολύ υψηλές δείχνοντας επιείκεια, είτε πολύ χαμηλές εξαντλώντας όλη του την αυστηρότητα (Μούζα- Λαζαρίδη, 2006).

Αναλυτικότερα:

- Το Φαινόμενο του φωτοστέφανου (Halo Effect) ή λάθος της Γενίκευσης

Ονομάζεται η τάση ενός αξιολογητή να αποδίδει βαρύτητα σε ένα ευμενή χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, το οποίο αφήνει να επηρεάζει την κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά· βαθμολογεί δηλαδή με τον ίδιο τρόπο και άλλα επιμέρους χαρακτηριστικά, τα οποία δεν συμβαδίζουν απαραίτητα, με αυτό που θεωρεί κύριο ο αξιολογητής. Επί παραδείγματι επειδή ένας υπάλληλος είναι ευγενικός με τους πελάτες, ο αξιολογητής θεωρεί έκτων προτέρων ότι είναι

αποδοτικός και αποτελεσματικός και στις άλλες εργασίες που αναλαμβάνει, ενώ ενδεχομένως να μην είναι, ή εάν ο εργαζόμενος έχει λίγες απουσίες, ο προϊστάμενος του βασιζόμενος σε αυτό το συγκεκριμένο στοιχείο, του δίνει υψηλή βαθμολογία σε όλους τους άλλους τομείς της εργασίας του.

- *Το φαινόμενο του κέρατος (Horn Effect)*

Αντίθετο του φωτοστέφανου είναι το φαινόμενο Horn. Αυτό σημαίνει ότι ο αξιολογητής μπορεί να αποδίδει χαμηλές βαθμολογίες σε κάποιον αξιολογούμενο, αν και η απόδοση του είναι άξια για μεγαλύτερες. Με άλλα λόγια, ορισμένοι εκτιμητές έχουν τις τάσεις να βλέπουν αρνητικά όλες τις συμπεριφορές ή τις ενέργειες ενός εξαρτώμενου, επειδή π.χ. αντιπαθούν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά ή ενέργεια του υφισταμένου.

Προκειμένου να μειωθούν τα αποτελέσματα του φωτοστέφανου και του κέρατος κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, έχουν προταθεί λύσεις (Miller et al., 2006). Μία από αυτές τις λύσεις είναι η κατάρτιση των αξιολογητών, ενώ μια άλλη είναι να τους ζητηθεί να αποδείξουν τα γεγονότα ή τα προβλήματα, τα οποία τους προκάλεσαν να αξιολογήσουν με χαμηλά ή ιδιαίτερα ποσοστά.

Άλλα σφάλματα είναι:

- *Το Φαινόμενο της οικειότητας (Dorplganger Effect)*

Το φαινόμενο της οικειότητας αναφέρεται στις περιπτώσεις που η ομοιότητα χαρακτηριστικών μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή επιφέρει θετική στρέβλωση της βαθμολογίας. Οι Ρόντος & Παπάνης (2007) αναφέρουν, ότι έρευνες έχουν αποδείξει πως λευκοί αξιολογητές έδιναν συστηματικά υψηλότερη βαθμολογία σε λευκούς υφισταμένους και χαμηλότερες σε έγχρωμους και αλλοδαπούς.

- *Τα Λάθη πληροφόρησης*

Τα λάθη πληροφόρησης έγκεινται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο αξιολογητής προβαίνει σε λανθασμένη αξιολόγηση λόγω λανθασμένης ή ελλιπούς πληροφόρησης για τον εκάστοτε αξιολογούμενο.

- *Το σφάλμα της επιείκειας*

Ορισμένοι αξιολογητές ανησυχούν για την καταστροφή μιας καλής εργασιακής σχέσης, δίνοντας κακή ή αρνητική βαθμολόγηση. Προς αποφυγή αυτού, έχουν μια γενικότερη τάση να είναι υπερβολικά επιεικείς, δίνοντας υψηλή βαθμολογία στους υπαλλήλους που αξιολογούν.

- *Το σφάλμα της αυστηρότητας*

Το σφάλμα της αυστηρότητας είναι το αντίθετο του σφάλματος επιείκειας. Κάποιοι κριτές οι ονομαζόμενοι "σφιχτοί αξιολογητές", υποπίπτουν σε αυτό το σφάλμα γιατί έχουν πολύ υψηλά πρότυπα αξιολόγησης. Άλλοι δε αξιολογητές δίνουν δυσμενείς ή κακές εκτιμήσεις, ανεξάρτητα από το πραγματικό επίπεδο απόδοσης των υπαλλήλων, για τους κάτωθι λόγους:

α. Φοβούνται ότι οι επιτυχημένοι υπάλληλοι θα τους αντικαταστήσουν στο μέλλον.

β. Θέλουν να περιγράψουν τον εαυτό τους ως έναν σκληρό και βασισμένο σε τέλειες βάσεις διαχειριστή. Ως εκ τούτου, αποφεύγουν να δίνουν υψηλή βαθμολογία, ακόμη και αν η απόδοση του υπαλλήλου το αξίζει (Dessler, 2012).

- *Το κεντρικό σφάλμα τάσης (Φαινόμενο Veblen)*

Το σφάλμα αυτό λαμβάνει χώρα, όταν οι αξιολογητές κατά τις κρίσεις βαθμολογούν τους εργαζομένους με μεσαίες τιμές, ακόμη και αν η απόδοσή τους στην πραγματικότητα αλλάζει. Για παράδειγμα, εάν η κλίμακα αξιολόγησης κυμαίνεται από 1 έως 10, οι εκτιμητές αποφεύγουν να δώσουν υψηλή βαθμολογία (8-10) και χαμηλή βαθμολογία (1-3), έτσι αξιολογούν τους περισσότερους υπαλλήλους μεταξύ του 4 και 7. Το συγκεκριμένο σφάλμα συμβαίνει κυρίως για τους ακόλουθους λόγους:

α. Ο αξιολογητής δεν γνωρίζει πολύ καλά τον υπάλληλο, γι' αυτό περιορίζεται στους μεσαίους "ακίνδυνους" βαθμούς, θεωρώντας ότι έτσι χαμηλώνει τον κίνδυνο λανθασμένης κρίσης, δηλαδή να υπερτιμήσει ή να υποτιμήσει τον υπάλληλο

β. Για να αποφευχθούν προβλήματα όπως, αιτιολόγηση της βαθμολογίας, διαμάχες, εχθρότητες

γ. Άλλοι δε εκτιμητές πιστεύουν ότι η αξιολόγηση είναι χάσιμο χρόνου, με αποτέλεσμα να δίδουν μέση βαθμολογία, ανεξάρτητα από την πραγματική αξία του εργαζομένου.

- *Το φαινόμενο της πρόσφατης εμφάνισης*

Συνήθως, η αξιολόγηση γίνεται μία ή δύο φορές το χρόνο. Η περίοδος αυτή, ενδέχεται να είναι πολύ μεγάλη ούτως ώστε ο αξιολογητής να θυμάται όλες τις λεπτομέρειες σχετικά με τις επιδόσεις των εργαζομένων, έτσι, όταν πλησιάζει ο χρόνος αξιολόγησης, προσπαθεί να βρει πληροφορίες που αντανακλούν την αξία της απόδοσης. Δυστυχώς, τα πρόσφατα γεγονότα ή οι συμπεριφορές, είναι πιο αισθητά δεδομένα, με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από οτιδήποτε άλλο έχει παρουσιάσει πρωτύτερα ο υπάλληλος, είτε αυτό είναι θετικό είτε αρνητικό. Επηρεάζονται δηλαδή έντονα μόνο από την τελευταία συμπεριφορά του υπαλλήλου, ανεξάρτητα από την πραγματική του απόδοση, ωστόσο η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να αναφέρεται σε όλη την περίοδο αξιολόγησης (Miller et al., 2006). Οι αξιολογητές δύνανται να ελαχιστοποιήσουν το συγκεκριμένο σφάλμα, με τη διατήρηση συνεχόμενων αρχείων συμπεριφοράς ή κρίσιμων περιστατικών, στα οποία καταγράφουν τις καλές/κακές συμπεριφορές και αποδόσεις. Πρόκυπτε για μια χρονοβόρο διαδικασία, που εξασφαλίζει όμως ότι όλες οι πληροφορίες της περιόδου, ενσωματώνονται στην αξιολόγηση.

- *Το σφάλμα της αντίθεσης*

Η αξιολόγηση βασίζεται σε σειρά προτύπων που έχουν καταρτιστεί πριν από τη διαδικασία αξιολόγησης. Το σφάλμα αντίθεσης είναι η τάση να αξιολογούνται οι υπάλληλοι σε σχέση με άλλους ανθρώπους και όχι σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης. Όταν οι εκτιμητές αξιολογούν πολλούς υπαλλήλους σε σύντομο χρονικό διάστημα, τείνουν να κάνουν την αξιολόγηση συγκρίνοντας τα ποσοστά. Δηλαδή ο βαθμός αξιολόγησης ενός υπαλλήλου, μπορεί να επηρεαστεί από τον βαθμό του υπαλλήλου ο οποίος εκτιμάται λιγότερο και προηγείται στη σειρά αξιολόγησης. Για

παράδειγμα, αν όλοι οι άλλοι σε μια ομάδα φέρουν κακή απόδοση, ενώ ένα άτομο κάνει κάπως καλύτερα την δουλειά του, μπορεί να εκτιμηθεί ως ιδανικός υπάλληλος λόγω του σφάλματος της αντίθεσης. Δυνατή επίσης είναι και η αντίστροφη περίπτωση. Το σφάλμα αυτό θα μπορούσε να ελαχιστοποιηθεί, αρκεί όλοι οι εργαζόμενοι να αξιολογούνται τυχαία (Miller et al., 2006).

- *Το σφάλμα επίδρασης της ομοιότητας (Similar to me Effect)*

Ορισμένοι εκτιμητές παραβλέπουν την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου, έχοντας την τάση να δίνουν καλύτερη βαθμολογία σε όσους παρουσιάζουν παρόμοια με τον εαυτό τους συμπεριφορά, φέρουν προσωπικότητα ή υπόβαθρο που θυμίζει τους εαυτούς τους (Pulakos & Wexley, 1983). Συμπαθούν δηλαδή άτομα που τους μοιάζουν, με αποτέλεσμα να τα αξιολογούν θετικότερα. Το σφάλμα αυτό όμως μπορεί να προκληθεί και από την πλευρά των αξιολογούμενων, υπό την σκέψη, ότι ορισμένοι υπάλληλοι καταβάλουν προσπάθειες για να αποδείξουν ότι οι συμπεριφορές, τα γούστα και οι τάσεις τους ταιριάζουν με εκείνες των αξιολογητών τους ή αποκρύπτουν όσα στοιχεία δεν ταιριάζουν, με την πρόθεση να ευχαριστήσουν τον αξιολογητή και επομένως να λάβουν καλύτερες βαθμολογίες.

Κεφάλαιο 2^ο: Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

2. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Επειδή η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού εξυπηρετεί διαφόρους σκοπούς, δεν έχει επικρατήσει μια καθολική μέθοδος κατάλληλη για όλους τους σκοπούς (Ζάβλανος 2002).

Από το πλήθος των μεθόδων που είναι διαθέσιμες έως σήμερα, ευρέως χρησιμοποιούνται τρεις βασικές κατηγορίες:

Στη πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται μέθοδοι που εστιάζονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου, όπως π.χ. συνεργασία, πρωτοβουλία, ευελιξία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, ικανότητα επικοινωνίας, αφοσίωση, ευσυνειδησία. Αυτές οι μέθοδοι όμως, δεν μπορούν να αξιολογήσουν τη συμπεριφορά του εργαζομένου, καθώς δεν λαμβάνουν υπόψη τους την επίδραση του μικρο/μάκρο περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινείται ο εργαζόμενος. Η εγκυρότητα αυτών των μεθόδων τίθεται υπό αμφισβήτηση καθώς, α. στηρίζονται σε χαρακτηριστικά που δύσκολα μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά, και β. βασίζονται ως επί το πλείστον στην υποκειμενικότητα των αξιολογητών.

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται μέθοδοι που αξιολογούν την συμπεριφορά. Η μέτρηση της συμπεριφοράς μπορεί να δώσει αντικειμενικότερα αποτελέσματα σε σχέση με την μέτρηση των χαρακτηριστικών και είναι καταλληλότερη για θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι μείζονος σημασία. Μια από τις σημαντικότερες αδυναμίες αυτών των μεθόδων είναι η καθυστέρηση στην καταγραφή των συμπεριφορών από τους αξιολογητές, με αποτέλεσμα αυτοί να αξιολογούν μόνο βάσει των πρόσφατων επιδόσεων των εργαζομένων.

Στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται μέθοδοι που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο αξιολογούμενος. Θεωρούνται πιο αντικειμενικές, καθώς βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα. Αδυναμίες αυτών είναι: α. ότι ο εργαζόμενος δεν μπορεί να ελέγξει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του β. ότι σε πολλές των περιπτώσεων παραμερίζεται η ποιοτική

διάσταση των αποτελεσμάτων και καλλιεργείται η φιλοσοφία του αποτελέσματος με κάθε κόστος γ. ότι αποθαρρύνεται το κλίμα συνεργασίας και το ομαδικό πνεύμα, καθώς ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται μόνο για την δική του απόδοση.

2.1. Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τη σύγκριση (Comparative Procedures)

Σε αυτές τις μεθόδους η αξιολόγηση της απόδοσης ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου, πραγματοποιείται βάσει της σύγκρισης του με άλλους εργαζόμενους.

2.1.1. Μέθοδος της απλής κατάταξης (Ranking Method)

Πρόκειται για μια απλή μέθοδο, οι υπάλληλοι συγκρίνονται άμεσα σε σχέση με άλλους, βασιζόμενοι σε σειρά κριτηρίων. Ο αξιολογητής τους κατατάσσει σε μια λίστα, από τον καλύτερο υπάλληλο στον χειρότερο. Σε γενικές γραμμές η μέθοδος αυτή προσφέρεται για την ανάπτυξη του ανταγωνισμού ανάμεσα στους υπαλλήλους, δημιουργώντας τη βάση για τον εντοπισμό και την ανταμοιβή των εργαζομένων βάσει παραγωγικότητας. Θεωρείται εύκολη μέθοδος, μειωμένης χρονικής διάρκειας, με μικρό κόστος. Όμως και αυτή, φέρει σειρά μειονεκτημάτων όπως: α. το ότι δύναται να είναι καταστροφική για το ηθικό και την εμπιστοσύνη που επικρατεί εντός ενός οργανισμού β. το ότι οι εργαζόμενοι σχεδόν πάντα διαφωνούν με την κατάταξη τους, επειδή είναι δύσκολο να ταξινομηθούν αντικειμενικά γ. το ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο, ενδέχεται να μην εκτελούν τα ίδια καθήκοντα.

Τα διαφορετικά καθήκοντα μπορεί να απαιτούν διαφορετικά ταλέντα και ικανότητες. Αν δεν δοθεί η δέουσα βαρύτητα σε αυτές τις ικανότητες, η απλή κατάταξη σε συνολική βάση μπορεί να είναι παραπλανητική (Saiyadain, 1996).

2.1.2. Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (Alternative Ranking Method)

Είναι η γνωστότερη παραλλαγή της απλής κατάταξης. Η μέθοδος αυτή ταξινομεί με κλίμακα τους εργαζόμενους από τον καλύτερο έως τον χειρότερο, βάσει ενός χαρακτηριστικού - προσόντος. Η διαδικασία της εναλλασσόμενης ταξινόμησης αρχίζει με την τοποθέτηση του καλύτερου και του χειρότερου, στην

αρχή και στο τέλος της λίστας και συνεχίζεται έως ότου όλοι οι εργαζόμενοι λάβουν την θέση τους πάνω στην κλίμακα. Πρόκειται μια δημοφιλή μέθοδο, καθώς εκτός του ότι είναι απλή και εύκολη στην εφαρμογή της, κάνει την διάκριση μεταξύ του καλύτερου και του χειρότερου εργαζομένου ευκολότερη. Μειονέκτημα της είναι η αδυναμία της πλήρους δικαιολόγησης των συγκριτικών αποτελεσμάτων στους αξιολογούμενους.

2.1.3. Μέθοδος της κατανομής βαθμών (Method of Ranking Distribution)

Στην συγκεκριμένη μέθοδο οι αξιολογούμενοι βαθμολογούνται με βάση την κλίμακα του 100 (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006). Στους ικανότερους δίνονται υψηλότερες βαθμολογίες, ενώ στους λιγότερο ικανούς οι χαμηλότερες. Μειονέκτημα της είναι, ότι δεν μπορεί να γίνει κάποια είδους σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων, γιατί ενώ γίνεται η ιεράρχηση δεν γνωστοποιείται η μεταξύ τους διαφορά απόδοσης και οι λόγοι ανωτερότητας ή κατωτερότητας τους. Πρόκειται για μια καθαρά υποκειμενική μέθοδο αξιολόγησης, που δεν βασίζεται σε κάποια κριτήρια.

2.1.4. Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (Paired Comparison Method)

"Η μέθοδος εφαρμόζεται σε ομοιοβάθμους εργαζόμενους. Ο αξιολογητής τους συγκρίνει κατά ζεύγη είτε σε σχέση με την απόδοσή τους, είτε σε σχέση με κάποιο συγκεκριμένο προσόν. Ο αξιολογητής σημειώνει σε κάθε σύγκριση το αποτέλεσμα και στο τέλος τους κατατάσσει ως 1ο, 2ο, 3ο κλπ" (Βελισσαρίου Ε.). Ο εργαζόμενος που επιλέγεται τις περισσότερες φορές στο ζευγάρι ως καλύτερος, κατατάσσεται πρώτος. Πρόκειται για μια πιο περίπλοκη μέθοδο που απαιτεί μεγάλο αριθμό συγκρίσεων μεταξύ όλων των εργαζομένων, με την οποία όμως επιτυγχάνετε μια πιο αξιόπιστη κατάταξη, όταν οι εργαζόμενοι που συγκρίνονται έχουν το ίδιο αντικείμενο εργασιών. Παράλληλα όμως θεωρείται ιδιαίτερα υποκειμενική μέθοδος, διότι η αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης των υπαλλήλων στο σύνολο, δύναται να διαφέρει από αξιολογητή σε αξιολογητή (Dessler, 2012).

2.1.5. Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (Forced distribution method)

Βάση αυτής της μεθόδου, οι αξιολογητές υποχρεούνται να σκορπίσουν την βαθμολογία τους πάνω σε μία κλίμακα. Κατά συνέπεια, δεν τοποθετούνται όλοι οι εργαζόμενοι στο ίδιο σημείο, αφού η μέθοδος τους επιβάλλει την υποχρεωτική διασπορά. Για παράδειγμα, η διασπορά μπορεί να γίνει ως εξής: το 5% των εργαζομένων μπορεί να έχει εξαιρετική απόδοση, το 20% ικανοποιητική απόδοση, το 50% μέτρια απόδοση, το 20% να αποδίδει κάτω του μετρίου και το 5% να παρουσιάζει τελείως απαράδεκτη απόδοση. Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς αποσκοπεί κυρίως στην αποφυγή της επιείκειας από μέρους των αξιολογητών, μειονεκτεί όμως ως προς το ότι κάποιοι υπάλληλοι αδικούνται.

2.2. Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια (Absolute Standards)

Στις μεθόδους αυτές, οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με βάση ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά, μέσω ερωτηματολογίων. Οι κυριότερες είναι:

2.2.1. Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (Graphic rating scale Method, GRS)

Πρόκειται ίσως για την πιο διαδεδομένη μέθοδο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση γίνεται είτε με αρίθμηση, είτε περιγραφικά π.χ. άριστος, ικανοποιητικός και ο εργαζόμενος βαθμολογείται για διάφορες πτυχές της απόδοσης του. Στη συγκεκριμένη μέθοδο, λαμβάνονται υπόψη οι ικανότητες που έχουν σχέση με τα πρότυπα εργασίας και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων. Ο αξιολογητής, βαθμολογεί τον εργαζόμενο σημειώνοντας το βαθμό που χαρακτηρίζει καλύτερα την απόδοση του, για καθένα από τα χαρακτηριστικά που περιέχονται στο φύλλο ελέγχου, κατόπιν οι βαθμοί προστίθενται και βγαίνει η τελική βαθμολογία. Πρόκειται για μια πολύ δημοφιλή μέθοδο, η οποία είναι εύκολη και απλή στη χρήση της. Δίνει τυποποιημένα αποτελέσματα, με δυνατότητα σύγκρισης της απόδοσης των εργαζομένων. Υπάρχουν πολλές αμφισβητήσεις σχετικά με την αξιοπιστία της, στην περίπτωση όμως που γίνεται αντικειμενική βαθμολόγηση, η μέθοδος μπορεί να φανεί πιο έγκυρη ακόμη και από άλλες πιο περίπλοκες τεχνικές. Κύριο

μειονέκτημα της είναι, ότι εύκολα οι αξιολογητές μπορεί να υποπέσουν σε ορισμένα από συνήθη σφάλματα της αξιολόγησης, όπως το Halo Effect κ.α.

2.2.2. Μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (Weighted Checklists)

Στη μέθοδο αυτή, δίνεται από το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού στον αξιολογητή ένα φύλλο ελέγχου που περιλαμβάνει μια λίστα χαρακτηριστικών και συμπεριφορών, από την οποία αυτός πρέπει να επιλέξει χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον εργαζόμενο. Η κάθε πρόταση τις λίστες έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας, ο οποίος όμως δεν είναι γνωστός στον αξιολογητή πριν την αξιολόγηση. Ως συνέπεια αυτού, ο αξιολογητής δεν μπορεί να επιλέξει σκόπιμα κάποια πρόταση που επιδρά θετικά ή αρνητικά στην αξιολόγηση του εργαζομένου και έτσι επιλέγει αυτές που ανταποκρίνονται περισσότερο στην πραγματικότητα. Αποτέλεσμα αυτής της μεθόδου είναι η μείωση του ποσοστού σφαλμάτων. Η τελική βαθμολογία του κάθε εργαζομένου, υπολογίζεται από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και μπορεί είναι συγκρίσιμη με τα αποτελέσματα άλλων υπαλλήλων.

2.2.3. Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (Forced choice Method)

Αποτελεί παραλλαγή της μεθόδου σταθμισμένου ελέγχου. Στην συγκεκριμένη μέθοδο δίνονται ζεύγη ή τετράδες προτάσεων οι οποίες περιγράφουν χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές και ο αξιολογητής υποχρεωτικά επιλέγει την πρόταση που ταιριάζει καλύτερα στον αξιολογούμενο. Τα ζεύγη ή τετράδες προτάσεων είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να εμπεριέχουν και θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά, μόνο όμως το ένα εξ αυτών σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση. Π.χ. Στο ζεύγος, Είναι εξυπηρετικός Είναι συμπαθής, μόνο η πρόταση "είναι εξυπηρετικός" σχετίζεται με την εργασιακή αποτελεσματικότητα - αποδοτικότητα του και όχι το ότι μπορεί να είναι συμπαθής. Βασικά πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι: α. η εύκολη εφαρμογή της β. το ότι ταιριάζει σε διαφορετικών ειδών θέσεις εργασίας και μειώνει την υποκειμενικότητα του αξιολογητή. Από την άλλη πλευρά τα κυριότερα μειονεκτήματα της είναι: α. ότι επειδή τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δίνονται με χαρακτηρισμούς απόδοσης

και δεν είναι αριθμητικά, οι εργαζόμενοι τελικά δεν μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση τους και να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα, επίσης β. το ότι ως μέθοδος, είναι αρκετά κοστοβόρα.

2.2.4. Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης (Essay)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής καταγράφει σε έκθεση τη συμπεριφορά, τα δυνατά/αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου υπαλλήλου, καθώς και άλλες τυχόν δυνατότητες που έχει και μπορεί να αξιοποιήσει, επίσης, καταθέτει προτάσεις για τη βελτίωση του. Συνήθως χρησιμοποιείται μαζί με άλλες μεθόδους, σε θέματα που αφορούν ανάπτυξη και προαγωγές, και χρησιμοποιείται περισσότερο για αξιολόγηση ηγετικών στελεχών και λιγότερο για την αξιολόγηση των κατώτερων υπαλλήλων. Βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν χρειάζεται ειδική προεργασία, ενώ κύρια μειονεκτήματα της είναι η υποκειμενικότητα και ο μεγάλος χρόνος που απαιτείται για τη σύνταξη της.

2.2.5. Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων (Critical incident Method)

Βάσει αυτής της μεθόδου ο προϊστάμενος καταγράφει σε ένα ξεχωριστό ημερολόγιο καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης, τις ασυνήθιστες θετικές ή αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές (επιτυχίες - αποτυχίες) του αξιολογούμενου υπαλλήλου, που έχουν ιδιαίτερη σημασία και πληρούν κάποια συγκεκριμένα κριτήρια. Θετικά στοιχεία της μεθόδου είναι η αύξηση της ικανότητας του αξιολογητή ως παρατηρητή και η μείωση της πιθανότητα μεροληψίας, δεδομένου ότι οι παρατηρήσεις καταγράφονται καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Σύμφωνα με τον Aswathappa (1997), ως αρνητικά σημεία της μεθόδου αναφέρονται, η απαραίτητη άμεση καταγραφή του περιστατικού ώστε να μη ξεχαστεί κάποια πληροφορία, όπως επίσης και το γεγονός ότι απαιτείται κοντινή παρακολούθηση του υπαλλήλου, κατάσταση η οποία μπορεί να τον δυσαρεστήσει. Συνέπεια αυτού, είναι ο προϊστάμενος να καταναλώνει πολύ χρόνο και να έχει μεγάλη γραφική εργασία. Γενικά θεωρείται μια αξιόπιστη μέθοδος, είναι όμως καλύτερο να χρησιμοποιείται συμπληρωματική ως μέσω στήριξης για άλλες μεθόδους αξιολόγησης και όχι μόνη της.

2.2.6. Κέντρα αξιολόγησης (Assessment Center)

Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται σε ευρεία κλίμακα κυρίως για τα υψηλόβαθμα στελέχη. Είναι μέθοδος αξιολόγησης μελλοντικής απόδοσης, η οποία διεξάγεται σε συγκεκριμένο χώρο. Οι αξιολογούμενοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες πανομοιότυπες με αυτές που συνήθως εκτελούν στο χώρο εργασίας τους (πραγματικές καταστάσεις), οι οποίες έχουν ως βασικό στόχο τη διαπίστωση - ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων και τη διόρθωση των αδυναμιών που διαπιστώνονται κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων. Για την αξιολόγηση τους χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως οι συνεντεύξεις, τα ψυχομετρικά τεστ, τα επιχειρηματικά παίγνια, η υπόδοση ρόλων, οι ασκήσεις λήψης αποφάσεων και η πρακτική άσκηση. Τα στοιχεία επεξεργάζονται από ειδικούς εκτιμητές και ψυχολόγους, οι οποίοι εξάγουν και τα συμπεράσματα σχετικά με τις δυνατότητες των στελεχών και τη μελλοντική τους απόδοση. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων για την αναγνώριση των διοικητικών στελεχών με υψηλές προδιαγραφές, τον προσδιορισμό των προαγωγών και γενικότερα για το προσδιορισμό των μελλοντικών επιχειρηματικών στόχων. Η μέθοδος δίνει αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα, είναι όμως χρονοβόρα και αρκετά δαπανηρή.

2.3. Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (Management by objectives / M.B.O)

Το 1954, ο Peter F. Drucker εισήγαγε τον όρο "*Management By Objective*" στο βιβλίο του "*The Practice of Management*". Η μέθοδος περιλαμβάνει τρία δομικά στοιχεία: τη διατύπωση αντικειμένων, τη διαδικασία εκτέλεσης και την ανατροφοδότηση απόδοσης (Wu, 2005). Το 2000, ο Weihrich πρότεινε ένα νέο μοντέλο: τη συστηματική προσέγγιση του MBO (SAMBO). Το SAMBO περιλαμβάνει επτά στοιχεία: 1. στρατηγικό σχεδιασμό και ιεραρχία αντικειμένων, 2. καθορισμό στόχων, 3. σχεδιασμό για δράση, 4. εφαρμογή MBO, 5. έλεγχο και αξιολόγηση, 6. υποσυστήματα, και 7. ανάπτυξη της διαχείρισης. Σύμφωνα με τον Dessler (2012), η μέθοδος αξιολόγησης MBO περιλαμβάνει βήματα που έχουν ως βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Αρχικά καθορίζονται οι επιχειρησιακοί στόχοι και

έπειτα οι στόχοι κάθε τμήματος. Εν συνεχεία, ακολουθεί σχετική συζήτηση όπου επικεφαλείς και υφιστάμενοι θέτουν μαζί τους κοινούς στόχους, ορίζουν τους χώρους ευθύνης κάθε ατόμου και τους διατυπώνουν σε αναμενόμενα από τα άτομα αποτελέσματα (βραχυχρόνιοι στόχοι απόδοσης). Έπειτα χρησιμοποιούν όλα αυτά τα μέτρα σαν ένα οδηγό λειτουργίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και της αξιολόγησης των υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτά μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα (Βελισσαρίου Ε.). Ως επόμενο βήμα ακολουθεί η επισκόπηση της απόδοσης του οργανισμού, με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Καθ' αυτόν τον τρόπο, συγκρίνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα με την πραγματική απόδοση του κάθε υπαλλήλου. Τέλος, η αξιολόγηση ολοκληρώνεται με την πληροφόρηση των εργαζομένων μέσω περιοδικών συναντήσεων με τον επικεφαλή.

Βασική ιδέα της Διοίκησης μέσω στόχων είναι, ότι οι υπάλληλοι αξιολογούνται για το πόσο καλά πραγματοποίησαν ένα συγκεκριμένο σύνολο στόχων, που έχουν κριθεί κρίσιμοι για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας που τους ανατέθηκε. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου MBO είναι: η ευκολία στην εφαρμογή και τη μέτρηση, το γεγονός ότι ο υπάλληλος παρακινείται καθώς γνωρίζει τους αναμενόμενους ρόλους και τις ευθύνες του, το ότι το διαγνωστικό σύστημα είναι προσανατολισμένο στην εκτέλεσή του και τέλος το γεγονός ότι η μέθοδος διευκολύνει την συμβουλευτική και την καθοδήγηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με το Ζαβλανό (2002), η εν λόγω μέθοδος προσφέρει ενεργητικό ρόλο στον υφιστάμενο, μέσα από λιγότερο απειλητική ατμόσφαιρα για αυτόν και μειωμένη παρουσία άγχους. Έκτος όμως από τα πλεονεκτήματα, κρίνεται σκόπιμη η αναφορά και σε σειρά μειονεκτημάτων που καταγράφονται υπό την εφαρμογή της εν λόγω μεθόδου. Επί παραδείγματι, καταγράφεται δυσκολία από μέρους των υπαλλήλων στη συμφωνία με τους στόχους. Επίσης μπορεί να μειωθούν σειρά άυλων στοιχείων όπως είναι η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα, η ποιότητα κ.ά. Επιπροσθέτως, κίνδυνος καταγράφεται κατά την ερμηνεία των στόχων από manager σε manager και από υπάλληλο σε υπάλληλο. Άλλα μειονεκτήματα είναι, το γεγονός ότι αδυνατεί να αξιολογήσει διαστάσεις όπως η δημιουργικότητα του αξιολογούμενου και ότι συχνά στα πλαίσια της ποσότητας χάνεται η ποιότητα (Ζαβλανός, 2002). Το ίδιο μειονέκτημα με διαφορετικά λόγια αναφέρει και ο Βελισσαρίου, ότι η μέθοδος

MBO δίνει σχεδόν αποκλειστική έμφαση στη συνολική απόδοση του εργαζόμενου, τοποθετώντας σε δευτερεύουσα θέση τις επιμέρους δυνατότητές του. Τέλος, ως μειονέκτημα αναφέρεται επίσης ότι η εφαρμογή της μεθόδου αξιολόγησης είναι χρονοβόρα, περίπλοκη και συχνά δαπανηρή (Aggarwal & Thakur 2013).

2.4. Μέθοδος αξιολόγησης με άμεση μέτρηση της Αποδοτικότητας

Η εν λόγω μέθοδος δίνει άμεσες πληροφορίες για την απόδοση του εργαζόμενου. Ο αξιολογητής κρίνει το αποτέλεσμα μόνο βάσει των αποτελεσμάτων, χωρίς να προηγείται κάποια διαδικασία εκτίμησης. Επί παραδείγματι, μετά από ενδελεχή καταγραφή αναλύονται τα προϊόντα που έχουν πωληθεί από τον υπάλληλο, ή οι πελάτες που έχουν εξυπηρετηθεί, ή οι διεκπεραιωμένες αιτήσεις που αναλογούν στον υπό αξιολόγηση υπάλληλο κτλ. Ως πλεονέκτημα της καταγράφεται η μη επιρροή του αποτελέσματος της αξιολόγησης από εξωτερικούς παράγοντες, ενώ ως μειονέκτημα, η ανάπτυξη αρνητικών αισθημάτων εχθρότητας και αντιζηλίας μεταξύ των υπαλλήλων, λόγω μεγάλου ανταγωνισμού. (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006).

2.5. Άλλες μέθοδοι Αξιολόγησης

2.5.1. Αξιολόγηση από ειδικό της διεύθυνσης Ανθρωπίνων πόρων (Field review method)

Στη μέθοδο αυτή η αξιολόγηση γίνεται ουσιαστικά από ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων πόρων, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του αξιολογούμενου. Υπάρχουν δύο τρόποι περάτωσης· στον πρώτο τρόπο ο ειδικός παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο και συντάσσει την αξιολόγηση, ενώ στον δεύτερο τρόπο ο ειδικός δεν στηρίζεται απλώς στα στοιχεία που δίδονται από τον άμεσο προϊστάμενο, αλλά παρατηρεί και ο ίδιος τον αξιολογούμενο, ώστε να φέρει ιδία άποψη. Το βασικότερο πλεονέκτημα του δεύτερου τρόπου περάτωσης, είναι η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων, καθώς επιτυγχάνεται υψηλότερη συγκρισιμότητα στοιχείων. Ως μειονέκτημα καταγράφεται, το ότι για την ολοκλήρωση της χρειάζεται υψηλότερου επιπέδου ειδικευμένο προσωπικό και

περισσότερα άτομα, άρα κατά συνέπεια χρειάζεται μεγαλύτερο χρόνο και υψηλούς χρηματικούς πόρους, γεγονότα που την καθιστούν ακριβή. Όπως και η προηγούμενη μέθοδος, ενδείκνυται κυρίως για την αξιολόγηση των υψηλόβαθμων στελεχών.

2.5.2. Μέτρηση αποχωρήσεων

Η αξιολόγηση υπαλλήλων συχνά βασίζεται στο δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων των υπαλλήλων από κάποιο τμήμα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Για να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί σωστά αυτός ο δείκτης, χρειάζεται να ξεκινήσει η διερεύνηση όλων αυτών των αποχωρήσεων και των απουσιών. Βασικά κριτήρια για αυτούς τους δείκτες, είναι ο έλεγχος της πολιτικής της επιχείρησης ή η μειωμένη ικανότητα του εκάστοτε προϊστάμενου για την αξιολόγηση και φυσικά τα επίπεδα δυσaráσκειας των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους και την εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό.

2.6. Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης

Η μέθοδος της ηλεκτρονικής παρακολούθησης της απόδοσης ορίζεται συχνά ως πιο εξειδικευμένη μέθοδος λόγω της δυνατότητας συμμετοχής των ηλεκτρονικών υπολογιστών των υπό αξιολόγηση υπαλλήλων, καθώς επίσης και των τηλεφώνων τους. Με την εφαρμογή της εν λόγω μεθόδου, οι αξιολογητές έχουν την δυνατότητα καταγραφής του καθημερινού ρυθμού εργασίας, τον χρόνο χρήσης του δικτύου, την καταγραφή των απουσιών λόγω της μη χρήσης των παραπάνω συσκευών κτλ. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Έρευνες έδειξαν ότι η ηλεκτρονική παρακολούθηση υπό ορισμένες προϋποθέσεις μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα.

Η ηλεκτρονική παρακολούθηση επιδόσεων "*Electronic Performance Monitoring - EPM*" αναφέρεται σε οργανωτικά συστήματα που χρησιμοποιούν τεχνολογία για να συλλέγουν, να αποθηκεύουν, να αναλύουν και να αναφέρουν δεδομένα συμπεριφοράς των εργαζομένων, για να εκτιμήσουν την απόδοση και να παρακολουθήσουν τις ενέργειές τους στα πλαίσια της εργασίας τους (Alge, 2001). Στα αρχικά της βήματα, η ηλεκτρονική παρακολούθηση περιλάμβανε συστήματα

παρακολούθησης κάμερας και συστήματα παρακολούθησης - αποκλεισμού υπολογιστών και τηλεφώνου. Πλέον όμως, συμπεριλαμβάνει τις εφαρμογές Fitbits τα έξυπνα κινητά με συστήματα εντοπισμού (GPS tracking) και τα ηλεκτρονικά βραχιόλια που σχετικά πρόσφατα κατοχύρωσε η Amazon, πλάσάροντας τα ως μια συσκευή για την καλύτερη αποδοτικότητα της εργασίας (τα οποία μελλοντικά θα κατευθύνουν τις κινήσεις των εργαζομένων της). Πράγματι, στη σύγχρονη εποχή κάθε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, άμεσο μήνυμα, τηλεφωνική κλήση, γραμμή γραπτού κώδικα και κλικ με το ποντίκι, αφήνει ένα ψηφιακό σήμα (McNall & Roch, 2007). Η τεχνολογία λοιπόν, επιτρέπει στους οργανισμούς να δημιουργούν με μεγάλη ευκολία οικονομικά μοντέλα συμπεριφοράς των εργαζομένων και βάσει αυτών να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις προκειμένου τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της καινοτομίας.

Οι βασικότεροι λόγοι για την εφαρμογή του EPM, είναι η μέτρηση τόσο των θετικών (π.χ. αποδοτικότητα, παραγωγικότητα), όσο και των αρνητικών συμπεριφορών των εργαζομένων, όπως είναι οι συμπεριφορές αντιπαραγωγικής εργασίας (Counterproductive work behaviors - CWB). Οι CWB είναι εσκεμμένες συμπεριφορές των εργαζομένων, που αντιτίθενται στα συμφέροντα και τη λειτουργία ενός οργανισμού και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων κλοπή, απουσίες και cyberloafing (π.χ. χρήση του Διαδικτύου και ενασχόληση με συμπεριφορές εκτός του αντικειμένου εργασίας, όπως ηλεκτρονικές αγορές ή τυχερά παιχνίδια (Dalal, 2005; Kidwell, 2010). Κατά συνέπεια, τα συστήματα EPM μπορούν να εφαρμοστούν για την επιτήρηση της κλοπής, την παρακολούθηση της χρήσης του χρόνου και των πόρων της επιχείρησης για προσωπική χρήση, και την αποτροπή της αρνητικής συμπεριφοράς εντός του κυβερνοχώρου. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί παρακολουθώντας τη χρήση του Διαδικτύου και εμποδίζοντας την χρήση ιστοτόπων που δεν σχετίζονται με την εργασία.

Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται το EPM και γνωστοποιείται στους υπαλλήλους είναι κρίσιμος, καθώς, είναι πολύ γνωστό στην οργανωτική έρευνα ότι οι στάσεις των υπαλλήλων σχετίζονται με τις συμπεριφορές τους (Ajzen, 2001). Σε περίπτωση ακατάλληλης εφαρμογής του, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να εμφανίσουν

αρνητικές στάσεις απέναντι στον οργανισμό, οι οποίες τελικά μπορεί να οδηγήσουν σε μειωμένη απόδοση ή και CWB, ένα κόστος που μπορεί να υπερτερεί κατά πολύ, των προβλεπόμενων οφελών του συστήματος EPM.

2.7. Κυκλική αξιολόγηση των 360° μοιρών

Η εφαρμογή της κυκλικής αξιολόγησης στην Ευρώπη και την Αμερική θεωρείται βασικό προσόν για έναν οργανισμό ή επιχείρηση, λόγω της αντικειμενικότητας που την διακατέχει. Σκοπός αυτής της μεθόδου, είναι η ευρεία - σφαιρική αξιολόγηση του εργαζόμενου, από όλους τους εμπλεκόμενους που συνεργάζονται μαζί του. Η απόδοση του δηλαδή αξιολογείται από άλλους εργαζόμενους και μη, ομοβάθμιους, προϊστάμενους, υφιστάμενους, πελάτες ή πολίτες που εξυπηρετούνται από τον εκάστοτε υπάλληλο. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου, αγγίζουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής ποιότητας. Τα κυριότερα από αυτά είναι: η σαφέστερη καταγραφή της απόδοσης των εργαζομένων με την ευρύτερη έννοια, η μείωση των σφαλμάτων όσον αφορά το φαινόμενο Halo effect, η δυνατότητα των εργαζομένων να έχουν ανατροφοδότηση και η παροχή διευκρινίσεων στην περίπτωση διαφοράς στις πραγματικές και τις επιδιωκόμενες αποδόσεις. Ως μειονεκτήματα καταγράφονται: η μεγάλη γραφειοκρατία που απαιτείται για τη συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων, καθώς και το κόστος για την εκπαίδευση των αξιολογητών, επιπρόσθετα είναι πολύ χρονοβόρα.

2.8. Αξιολογήσεις των 540° , 720° και 1440° μοιρών.

2.8.1. Αξιολόγηση 540° μοιρών

Η αξιολόγηση των 540° μοιρών είναι μια εκτεταμένη εκδοχή της ανατροφοδότησης 360° μοιρών, όπου $540 = 360 +$ Πελάτες ή Προμηθευτές ή καταναλωτές, δηλαδή εκτός από τις προαναφερόμενες κατηγορίες αξιολογητών στην μέθοδο των 360° μοιρών. Σε αυτή την εκδοχή, λαμβάνεται η γνώμη των συναλλασσόμενων πελατών - προμηθευτών - καταναλωτών (με βάση τις συναλλαγές τους με αυτούς τους ανθρώπους). Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου των

360° μοιρών ισχύουν και σε αυτή την εκδοχή. Οι μάνατζερ μεσαίου επιπέδου, μπορούν να αξιολογηθούν μέσω της αξιολόγησης 540° μοιρών, για μεγαλύτερη σαφήνεια στην αξιολόγηση.

2.8.2. Αξιολόγηση 720° μοιρών

Αυτό το σύστημα, είναι άλλη μια επέκταση/επιμήκυνση του πολλαπλού συστήματος ανατροφοδότησης των 360° μοιρών, όπου $720 = 360 + \text{Πελάτες ή Προμηθευτές ή καταναλωτές}$. Βοηθά στον εντοπισμό των δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζομένων, καθώς και τις πιθανές δυνατότητες τους σε εργασίες υψηλότερου επιπέδου. Οι εργαζόμενοι υψηλότερου επιπέδου, μπορούν να αξιολογηθούν με αυτή την τεχνική, η οποία βοηθά το σύστημα ανάδρασης να έχει λιγότερα σφάλματα. Όπως και στην εκδοχή των 540° μοιρών έτσι και σε αυτή των 720°, τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης των 360° μοιρών συνεχίζουν να ισχύουν.

2.8.3. Αξιολόγηση 1440° μοιρών

Είναι η πιο πρόσφατη εκδοχή της κυκλικής αξιολόγησης των 360° μοιρών. Η τεχνική αυτή είναι σπάνια και χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των ανωτάτων στελεχών από εταιρίες όπως η Polaris και η Frost and Sullivan, $1440 = 720 + 360$ (Πίνακας Διευθυντών + 360 Κέντρα Αξιολόγησης ή Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού). Η εκτίμηση απόδοσης των στελεχών υψηλού επιπέδου είναι πολύ πολύπλοκη και συνδεδεμένη με την ποιοτική κατεύθυνση και την προοδευτική ανάπτυξη. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι χρήσιμο οι εταιρίες να ακολουθούν τη συγκεκριμένη εκδοχή αξιολόγησης, προκειμένου το σύστημα να καταστεί απαλλαγμένο από σφάλματα και λιγότερο προκατειλημμένο. Είναι πραγματικά χρήσιμο για τα κορυφαία στελέχη, να διορθώνουν τον εαυτό τους αμέσως εφόσον αποκλίνουν από την πορεία τους, καθώς, κάτι τέτοιο δημιουργεί κενό στις επιδόσεις τους, βλάπτοντας πολυεπίπεδα την εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό. (Rajeswari, R. 2017).

Γενικότερα, η μέτρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι σημαντική για τη λήψη αποφάσεων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

Λόγω έλλειψης αξιόπιστων μεθόδων για τον προσδιορισμό της παραγωγικότητας των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις συχνά χρησιμοποιούν συγκεκριμένα μέτρα απόδοσης, όπως, το πώς τα διαφορετικά κίνητρα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ο δημόσιος τομέας χρησιμοποιεί επίσης αυτά τα μέτρα για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του προσωπικού (βλ. εκπαιδευτικούς). Προς την επιλογή των σωστών μέτρων απόδοσης και ως εκ τούτου τον σχεδιασμό καλύτερων συμβάσεων εργασίας και βελτίωσης της παραγωγικότητας, οι αξιολογητές χρειάζεται να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διαθέσιμων μετρήσεων. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τακτικά μέτρα απόδοσης των εργαζομένων για την προσέγγιση της παραγωγικότητας, όμως, η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων δεν είναι πάντα απλή ή ακόμη και δυνατή με λογικό κόστος, παρόλο που τα περισσότερα επαγγέλματα περιλαμβάνουν μερικά μέτρα παραγωγικότητας (Mas & Moretti, 2009).

2.9. Συμπεράσματα κεφαλαίου

Άμεσος στόχος της χρήσης των διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης είναι η ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζονται σε ένα οργανισμό, καθώς η και ανάπτυξη - επιμόρφωσή του.

Βασικά σημεία επιλογής της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα της μέτρησης των αποτελεσμάτων και το κατά πόσο ταιριάζει στο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης. Άλλα στοιχεία τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από μέρους του αξιολογητή είναι, ο αριθμός των προς αξιολόγηση υπαλλήλων, τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα και τα οικονομικά μεγέθη που φέρει ο οργανισμός.

Κάποιες από τις μεθόδους αξιολόγησης ταιριάζουν μόνο σε θέσεις εργασίας που έχουν μετρήσιμα στοιχεία όπως είναι τα ποσοστά πωλήσεων ή ο αριθμός παραγόμενων προϊόντων και δεν είναι κατάλληλες να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα, που το παραγόμενο έργο τους έχει ποιοτικό χαρακτήρα όπως

γραμματείς, διοικητικά στελέχη κ.λπ.. Η λύση στις περιπτώσεις αυτές, είναι η συνδυαστική εφαρμογή δύο ή περισσότερων μεθόδων αξιολόγησης.

Όσο πιο κατάλληλη είναι για τον εκάστοτε οργανισμό η μέθοδος αξιολόγησης που επιλέγει, τόσο περισσότερο αυτή συνεισφέρει στην ανάπτυξη των όποιων δυνατοτήτων των υπαλλήλων, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της γενικότερης αποδοτικότητας τους, καθώς η ιδανικότητα και η τελειότητα ενός συστήματος αξιολόγησης είναι ουτοπικά στοιχεία.

Κεφάλαιο 3ο: Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

3.1. Η αξιολόγηση της δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τάσεις και βέλτιστες πρακτικές κρατών – μελών

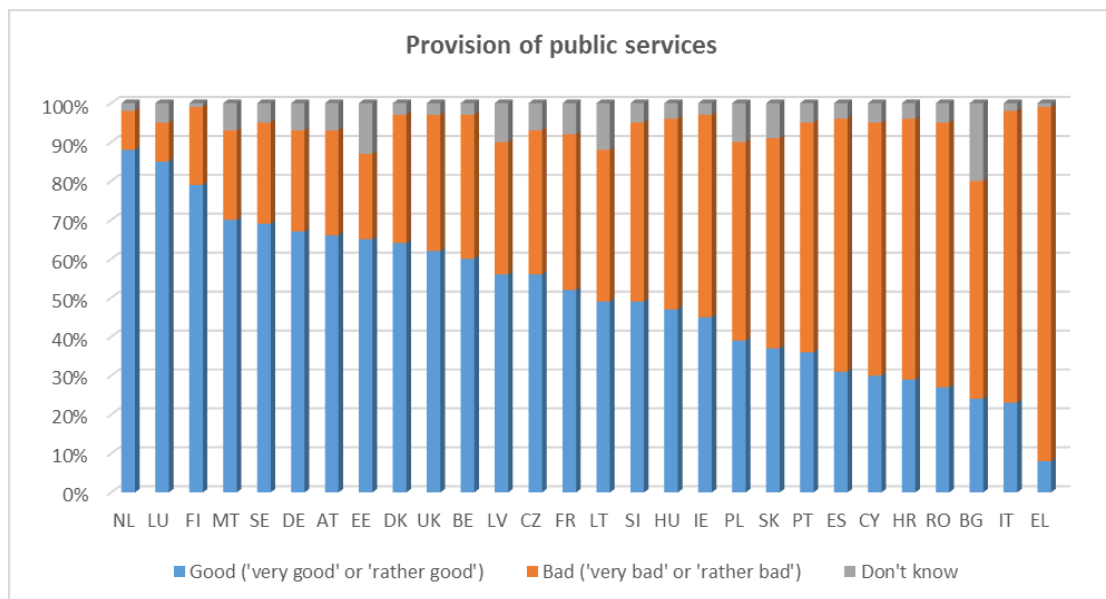
Η δημόσια διοίκηση αντικατοπτρίζει τα θεσμικά θεμέλια του τρόπου διεξαγωγής των χωρών (Holmberg & Rothstein, 2012). Επίσης αντιμετωπίζει τις ανάγκες της κοινωνίας και τις λειτουργίες που βασίζονται σε οργανωτικές δομές, διαδικασίες, ρόλους, σχέσεις, πολιτικές και προγράμματα. Σχηματίζει βιώσιμη οικονομική ευημερία και κοινωνική συνοχή, επηρεάζει την κοινωνική εμπιστοσύνη και διαμορφώνει τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία δημόσιας αξίας. Η δημόσια αξία είναι αξία που μοιράζονται όλοι οι παράγοντες της κοινωνίας: πολίτες, επιχειρήσεις, οργανώσεις και άτυπες ομάδες. Πρόκειται για το αποτέλεσμα όλων των αποφάσεων κατανομής των πόρων που λαμβάνουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στην κοινωνία ως σύνολο.

Τα θεσμικά όργανα διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο στον καθορισμό των σωστών κινήτρων, στη μείωση της αβεβαιότητας και στην επίτευξη ευημερίας μακροπρόθεσμα. Οι αδυναμίες στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικά εμπόδια στη λειτουργία της ενιαίας αγοράς, στις επενδύσεις σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, καθώς και στην καινοτομία.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα,¹ η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών μιας χώρας συσχετίζεται με το επίπεδο εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση, την ευκολία στην επιχειρηματική δραστηριότητα και την κοινωνική ευημερία. Είναι επίσης ένας καλός πληρεξούσιος για τη γενική καλή λειτουργία ενός κράτους.

Το *Διάγραμμα 1* που ακολουθεί, δείχνει έντονες διαφορές ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιες υπηρεσίες γίνονται αντιληπτές σε ολόκληρη την ΕΕ.

¹ EU Open Data Portal, Standard Eurobarometer 85, 2016 data volume A.



Διάγραμμα 1: Οι έντονες διαφορές ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιες υπηρεσίες γίνονται αντιληπτές σε ολόκληρη την ΕΕ.

Οι χώρες της ΕΕ δεν διαθέτουν κοινό σύστημα δημόσιων υπηρεσιών. Το σύστημα των δημοσίων υπηρεσιών στις χώρες της ΕΕ, βασίζεται στα αποδεδειγμένα εξειδικευμένα προσόντα και στον επαγγελματισμό. Καθοριστικοί παράγοντες για την αποδοχή, την αμοιβή και την προώθηση στον δημόσιο τομέα, παίζουν τα προσόντα και η απόδοση στην εργασία. Οι απαιτήσεις που αφορούν την πολιτική αμεροληψία ορίζονται από δύο όρους: α. την ουδετερότητα, δηλαδή την αμεροληψία στην εργασία, και β. την επιφύλαξη, δηλαδή την αποφυγή της διακριτής πολιτικής δραστηριότητας.

Τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, διακρίνονται συνήθως δύο (2) στοιχειώδη συστήματα δημόσιας διοίκησης, με ορισμένα καθοριστικά χαρακτηριστικά που εφαρμόζονται στο σύστημα ανθρώπινων πόρων (Demmke, 2007). Συγκεκριμένα διακρίνονται :

1. Στα συστήματα που βασίζονται στη σταδιοδρομία (***career - based systems***), τα οποία έχουν συγκεκριμένα κριτήρια για την αρχική είσοδο και δίνουν μια ισχυρή έμφαση στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Βασικό κριτήριο αυτών των συστημάτων, είναι η αρχαιότητα των υπαλλήλων. Το Carrer – based system

είναι τυπικό σε κράτη όπως το Βέλγιο, τη Γαλλία, την Ιρλανδία, το Λουξεμβούργο, τη Γερμανία, την Ισπανία, τη Πορτογαλία και την Ουγγαρία.

2. Επίσης λειτουργούν και τα συστήματα με βάση τη θέση (**position - based systems**), τα οποία αποτελούν πιο εξατομικευμένες μορφές διοίκησης και χαρακτηρίζονται από έμφαση στην επιλογή υποψηφίων για συγκεκριμένη θέση. Επί του παρόντος, το σύστημα αυτό ασκείται σε σκανδιναβικές χώρες (Δανία, Φινλανδία και Σουηδία). Χαρακτηριστικά του *Position - based systems* παρουσιάζουν τα συστήματα αξιολόγησης στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ολλανδία, την Δανία και την Φινλανδία.

Σε αρκετές περιπτώσεις τα δύο αυτά συστήματα δεν εμφανίζονται στη καθαρή τους μορφή, καθώς ορισμένες πτυχές τους είναι αμοιβαία αλληλένδετες. Μπορούν να χαρακτηριστούν και ως συνδυασμένα συστήματα ή συστήματα με δομικά χαρακτηριστικά. Παρά τις διαφορές τους, μπορεί να επιδείξουν παρόμοιες τάσεις όσον αφορά τη μεγαλύτερη ευελιξία, τον εκσυγχρονισμό εργασίας, την εξυπηρέτηση, την αποδοτικότητα και το σχετικό σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Οι απαιτήσεις αυτές επηρεάζονται κυρίως από το νέο σύστημα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, οδηγώντας στην παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών.

Σύστημα Δημόσιας Διοίκησης	Χώρες
Career-based system	Ιρλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο, Ουγγαρία, Ισπανία, Πορτογαλία,, Μάλτα, , Ελλάδα, Κύπρος, Σλοβακία, Κροατία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Πολωνία, Λιθουανία,
Position-based system	Σουηδία, Φινλανδία,, Δανία, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία, Σλοβενία, Τσεχική Δημοκρατία, Εσθονία, Λετονία.

Πίνακας 1: Χώρες που εφαρμόζουν διαφορετικό σύστημα δημόσιας διοίκησης

Πολλά από τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναζητούν νέα συστήματα αξιολόγησης, τα οποία θα είναι πιο εστιασμένα στη σχέση μεταξύ εργασίας και ανταμοιβής. Σύμφωνα με τον Demmke, αρκετά κράτη επανεξετάζουν τους τρόπους με τους οποίους καταγράφουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η επανεξέταση των συστημάτων αξιολόγησης στην Ε.Ε., έχει ως στόχο την ενεργοποίηση της ατομικής θέλησης του κάθε υπαλλήλου, ώστε να γίνεται πιο παραγωγικός. Για αυτή του την προσπάθεια ο εργαζόμενος, πρέπει να λαμβάνει επιβράβευση, στη αντίθετη περίπτωση όμως που οι στόχοι επανειλημμένα δεν επιταχύνονται, να υπάρχουν κυρώσεις.

3.1.1. Ηνωμένο Βασίλειο

Το σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που χρησιμοποιεί το Ηνωμένο Βασίλειο είναι βασισμένο στον σχεδιασμό της στοχοθεσίας (*Scorecard*) ανά μονάδα, σε ετήσια βάση. Με το σύστημα αυτό οι υπάλληλοι έχουν μια πιο σαφή εικόνα της πολιτικής που σκοπεύει να ακολουθήσει ο δημόσιος τομέας τους. Οι υπάλληλοι αξιολογούνται τόσο στο μέσον, όσο και στα τέλη κάθε έτους και η συμμετοχική διάσταση της διαδικασίας ακολουθείται στη φάση της θέσης των στόχων του κάθε έτους, αλλά, και κατά την αναθεώρησή τους. Η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων γίνεται μετά από συζήτηση του προϊστάμενου του φορέα, με τους υπαλλήλους του. Οι εκφρασμένες απόψεις των υπαλλήλων και στις δύο φάσεις της αξιολόγησης, καταχωρούνται στην επίσημη φόρμα αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό, αποφεύγονται ως έναν μεγάλο βαθμό οι εκπλήξεις κατά τη διάρκεια του έτους, αφού έχει συμφωνηθεί και από τις δύο πλευρές τι πρέπει να πράξουν, προκειμένου να φέρουν σε πέρας το έργο τους.

Στη διάρκεια και των δύο φάσεων, ο κάθε υπάλληλος είναι υπεύθυνος να ενημερώσει τον φάκελο του με τα στοιχεία της εργασίας του, ώστε αργότερα να μπορεί να τα τεκμηριώσει. Οι βαθμολογίες ελέγχονται από ειδικές επιτροπές, οι οποίες οριστικοποιούν την κατάταξη των υπαλλήλων στην βαθμολογική κλίμακα.

3.1.2. Γαλλία

Προκειμένου η Γαλλία να φτάσει στην εφαρμογή του σημερινού της συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων, δοκίμασε αρκετά ενδιάμεσα, αντιμετωπίζοντας μεγάλες αντιδράσεις από διοικητές κάποιων μονάδων αλλά και από συνδικάτα εργαζομένων. Το νέο γαλλικό σύστημα είναι λιγότερο υποκειμενικό και δεν υπάρχουν σε αυτό προκαθορισμένοι στόχοι. Οι στόχοι των δημοσίων οργανισμών, με τους οποίους θα επαναξιολογούνται οι εργαζόμενοι επαναπροσδιορίζονται σε κάθε νέα διαχειριστική περίοδο. Αρχικά, εξετάζονται από τον αξιολογητή οι στόχοι της προηγούμενης περιόδου και το κατά πόσο αποδοτικοί υπήρξαν οι εργαζόμενοι. Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι αρνητικά για τους εργαζομένους, δεν κατάφεραν να φέρουν σε πέρας τις υποχρεώσεις τους, τότε εξετάζονται οι πιθανοί λόγοι αποτυχίας τους π.χ. η περίπτωση ύπαρξης ασαφειών στους τιθέμενους στόχους ή η ύπαρξη εξωγενών παραγόντων που δυσχέραιναν την επίτευξη τους. Επίσης, γίνεται αξιολόγηση και καταγραφή των δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτουν ή να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι, σε περίπτωση προαγωγής τους. Το νέο σύστημα δημόσιας διοίκησης προάγει τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, αφού ο κάθε εργαζόμενος προκειμένου να προαχθεί υποβάλλεται σε εξέταση.

Ένα άλλο εργαλείο του γαλλικού συστήματος είναι η συνέντευξη των προϊσταμένων με τους υπαλλήλους στο πλαίσιο της έκθεσης ατομικής αξιολόγησης, η οποία διενεργείται υποχρεωτικά μια φορά το χρόνο. Στην έκθεση αξιολόγησης μέσω της συνέντευξης, μπορεί να υπάρχει και τοποθέτηση όσον αφορά την χρηματική αμοιβή, η συνέντευξη δηλαδή συνδέεται και με την ταχύτερη ή μη βαθμολογική/μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου. Προς διευκόλυνση δε της διεξαγωγής της αξιολόγησης, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να δημοσιεύει ενδεικτικά βοηθήματα για τους αξιολογητές.

Επίσης μετά από κοινωνικό διάλογο εφαρμόστηκε ένα σύστημα Performance Related Pay (PRP), με τη μορφή ενός μπόνους λειτουργίας και αποτελεσμάτων. Το μπόνους αυτό αποτελείται από δύο μέρη:

A. Ανάλογα με τις ευθύνες, το επίπεδο κατάρτισης και τις ειδικές απαιτήσεις των θέσεων των υπαλλήλων (ex ante αξιολόγηση)

B. Ανάλογα με τα αποτελέσματα της ατομικής αξιολόγησής των υπαλλήλων και ανάλογα με τις αποδόσεις τους (ex post αξιολόγηση)

Επιπλέον πιλοτικά εφαρμόστηκε και το μέτρο του κινήτρου συλλογικής απόδοσης, κατά το οποίο ομάδες εργαζομένων ή ακόμη και οργανικές μονάδες στο σύνολό τους επιβραβεύονται επί της συνολικής τους απόδοσης. Η Δανία και η Φινλανδία επίσης έχουν εφαρμόσει αντίστοιχο κίνητρο, το οποίο λειτουργεί ιδιαίτερα θετικά σε χώρες που η διαχείριση του προσωπικού βάσει ατομικής απόδοσης δεν επιτυγχάνεται εύκολα π.χ. όταν δεν υπάρχουν ατομικά συμβόλαια για τους υπαλλήλους κ.ά.

3.1.3. Ολλανδία

Η Ολλανδία δεν χρησιμοποιεί συμβάσεις ορισμένου χρόνου στον Δημόσιο τομέα, όλοι οι υπάλληλοι της κεντρικής κυβέρνησης είναι τακτικό προσωπικό και οι προσλήψεις γίνονται με βάση τις ανάγκες της θέσης εργασίας (*Position - based systems*).

Η αξιολόγηση της απόδοσης για τους δημοσίους υπαλλήλους είναι υποχρεωτική και γίνεται κάθε εξάμηνο. Οι υπάλληλοι αξιολογούνται με κριτήρια όπως το έργο που ανέλαβαν να διεκπεραιώσουν και την βελτίωση των ικανοτήτων τους για το χρονικό διάστημα που αξιολογούνται.

Κάποιοι από τους δημόσιους οργανισμούς της Ολλανδίας χρησιμοποιούν το σύστημα αμοιβών που βασίζεται στην απόδοση (PRP), με την μορφή εφάπαξ επιδομάτων. Οι προαγωγές γίνονται με βάση τα τυπικά προσόντα και την αξιολόγηση της απόδοσης, ενώ για τις ανώτατες θέσεις διοίκησης λαμβάνονται υπόψη τα χρόνια προϋπηρεσίας σε συγκεκριμένα τμήματα.

3.1.4. Γερμανία

Σύμφωνα με την έρευνα του ΟΟΣΑ του 2015, στην Γερμανία οι εργαζόμενοι στη γενική κυβέρνηση ανέρχονται στο 10,6% του συνολικού εργατικού δυναμικού. Το σύστημα προσλήψεων που χρησιμοποιεί, βασίζεται στη σταδιοδρομία καριέρας (*Career-based systems*).

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι υποχρεωτική και γίνεται κάθε δύο έτη από τους προϊσταμένους τους. Οι υπάλληλοι αξιολογούνται με κριτήρια όπως τα χρονοδιαγράμματα και η ποιότητα των εκροών για τις δράσεις που είχαν αναλάβει. Επίσης χρησιμοποιείται η αμοιβή με βάση την απόδοση (PRP), με την μορφή των εφάπαξ επιδομάτων. Η ανέλιξη των υπαλλήλων εξαρτάται από παράγοντες όπως τα τυπικά προσόντα, τα χρόνια εμπειρίας και τις επιδόσεις τους.

3.1.5. Δανία

Η αξιολόγηση του προσωπικού στην Δανία συνδέεται άμεσα με το σύστημα αμοιβής τους. Ο βασικός μισθός συμφωνείται κεντρικά: α. ένα έξτρα τμήμα του μισθού βασίζεται στα τυπικά προσόντα που έχει ο καθένας, καθώς και στα ειδικά χαρακτηριστικά της θέσης που κατέχει, β. άλλο τμήμα του μισθού συνδέεται με την ατομική αξιολόγηση απόδοσης, και τέλος, γ. ένα άλλο τμήμα με την υλοποίηση των συμφωνηθέντων στόχων.

Το σύστημα αξιολόγησης της Δανίας περιλαμβάνει την επιλογή σύναψης συμφωνιών στόχων "*Συμβόλαια Στοχοθεσίας*". Οι φορείς, συνάπτουν συμφωνίες απόδοσης με τους εποπτευόμενους οργανισμούς τους. Κάθε συμφωνία περιλαμβάνει για τη διοίκηση των οργανισμών, στόχους οι οποίοι καθορίζονται υπό τη μορφή σύμβασης. Έπειτα υποχρεωτικά, η διοίκηση κάθε οργανισμού συνάπτει με τις διευθύνσεις, τα τμήματα και τους υπαλλήλους της, συμβόλαια απόδοσης. Οι στόχοι που συνδέονται με την αμοιβή, αναρτώνται τόσο στο διαδίκτυο, όσο και στο ενδοδίκτυο (intranet) του κάθε οργανισμού, ώστε να ενημερωθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι (υπάλληλοι, πολίτες κ.ά.), να διευκολύνεται η μεταξύ τους σύγκριση και να προάγεται η διαφάνεια (Demmke, 2007). Επίσης για την αξιολόγηση των

δημοσίων υπαλλήλων, πέρα από τους στόχους, χρησιμοποιούνται κριτήρια όπως οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η ποιότητα των εκροών. Τα προσόντα αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την προώθηση, σε όλους τους βαθμούς εξέλιξης.

Προκειμένου την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος, τα στελέχη της ανώτερης και μεσαίας διοίκησης εκπαιδεύτηκαν, ενώ ο έλεγχος και η παρακολούθηση του, υποστηρίζονται μέσω ειδικού στατιστικού προγράμματος.

Η εισαγωγή του νέου συστήματος, ενίσχυσε την απόδοση των υπαλλήλων, αύξησε τα κίνητρα τους, διαμόρφωσε μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην απόδοση και ανέδειξε τη σημασία της στοχοθεσίας και των διαπραγματεύσεων (Demmke, 2007). Η αξιολόγηση στην Δανία, είναι υποχρεωτική για το σύνολο σχεδόν των δημόσιων υπαλλήλων και είναι υψηλής σημασίας για το ύψος των αποδοχών, την ανανέωση των συμβάσεων και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας.

3.1.6. Φινλανδία

Το σύστημα αξιολόγησης που εισήγαγε η Φινλανδία, είναι πιο ευέλικτο σε σύγκριση με τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά συστήματα. Βασίζεται στην ιδέα πως οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα προσλαμβάνονται για να επιτύχουν τους στόχους της θέσης για την οποία προσλήφθηκαν και όχι με σκοπό τις προσωπικές τους φιλοδοξίες για επαγγελματική σταδιοδρομία.

Προκειμένου να διασφαλισθεί η επιτυχία των μεταρρυθμίσεων, ιδίως η κάμψη της αντίστασης των εργαζομένων, υλοποιήθηκαν ενέργειες όπως η ενημέρωση όλου του προσωπικού σχετικά με την εφαρμογή και τις επιπτώσεις του νέου συστήματος, η συμμετοχή εργασιακών ψυχολόγων στην επαγγελματική εκπαίδευση των υπαλλήλων και η διενέργεια προσομοίωσης, όπου όλοι οι υπάλληλοι σχολίασαν τη λειτουργικότητα του νέου συστήματος αξιολόγησης (Demmke, 2007).

Οι δημόσιοι οργανισμοί στην Φινλανδία, χρησιμοποιούν διαφορετικά κριτήρια και μεθόδους αξιολόγησης, έτσι ο κάθε οργανισμός έχει διοικητική ελευθερία πάνω στην αξιολόγηση των υπαλλήλων του. Από το κεντρικό κράτος εκδίδονται μόνο κεντρικές οδηγίες που αναφέρονται στο βασικό μισθό, ο οποίος

καθορίζεται από τις ικανότητες που διαθέτει ο κάθε υπάλληλος και από τις απαιτήσεις που δημιουργεί η εκάστοτε θέση ευθύνης. Όλα τα διαφορετικά κριτήρια όμως, αξιολογούν την ικανότητα, την αποτελεσματικότητα και τη συνεργασία.

Μια από τις κυρίαρχες μεθόδους αξιολόγησης, είναι αυτή της αξιολόγησης βάσει κριτηρίων. Επιλέγονται κάποια βασικά κριτήρια όπως η συμπεριφορά, η συνεργασία και η αποτελεσματικότητα, μαζί με κάποια άλλα υπό-κριτήρια, ανάλογα με τις δημόσιες αρχές που εφαρμόζονται. Ο βασικός μισθός αποτελείται: από το *ατομικό επίδομα* που βασίζεται στα προσωπικά επιτεύγματα και στην εκπλήρωση ατομικών στόχων, και, το *ομαδικό επίδομα* που σχετίζεται με την επίτευξη των υπηρεσιακών στόχων.

Βαρύτητα δίνεται επίσης, στην προσωπική συνέντευξη του αξιολογούμενου από τον προϊστάμενο, στην οποία συζητούνται θέματα σχετικά με την εκπλήρωση των στόχων και των μέτρων βελτίωσης της απόδοσης και ενίσχυσης των δεξιοτήτων του υπαλλήλου.

Κριτική ασκείται στο γεγονός, ότι οι υπάλληλοι επικεντρώνονται αποκλειστικά στην επίτευξη των μετρήσιμων στόχων και κριτηρίων, παραβλέποντας τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας (Demmke, 2007).

3.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων συγκριτικής μελέτης

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι κυβερνήσεις των χωρών αναζητούν τρόπους βελτίωσης της δημόσιας υπηρεσίας. Το ζήτημα του τρόπου επιβράβευσης των δημοσίων υπαλλήλων στον μεταβαλλόμενο κόσμο που ζούμε, παραμένει ακανθώδες. Οι θέσεις στις δημόσιες υπηρεσίες δεν προσφέρουν πλέον αναγκαστικά εργασία για μια ζωή και ο δημόσιος εργοδότης ανταγωνίζεται όλο και περισσότερο τον ιδιωτικό τομέα. Μία λύση -η οποία χρησιμοποιείται ευρέως σε ορισμένα τμήματα του ιδιωτικού τομέα-, είναι να αντικατασταθεί ή να συμπληρωθεί το παραδοσιακό σύστημα των κρατικών υπηρεσιών, που ως επί το πλείστον λειτουργεί με αυτόματες αυξήσεις μισθών με βάση το χρόνο υπηρεσίας, με την οικονομική ανταμοιβή για καλές επιδόσεις ή αμοιβή επιδόσεων "Pay for Performance". Το Performance Related Pay (PRP) ή ανταμοιβή με βάση την απόδοση, χρησιμοποιείται

όλο και περισσότερο στις δημόσιες διοικήσεις των χωρών μελών της Ε.Ε. και του ΟΟΣΑ.

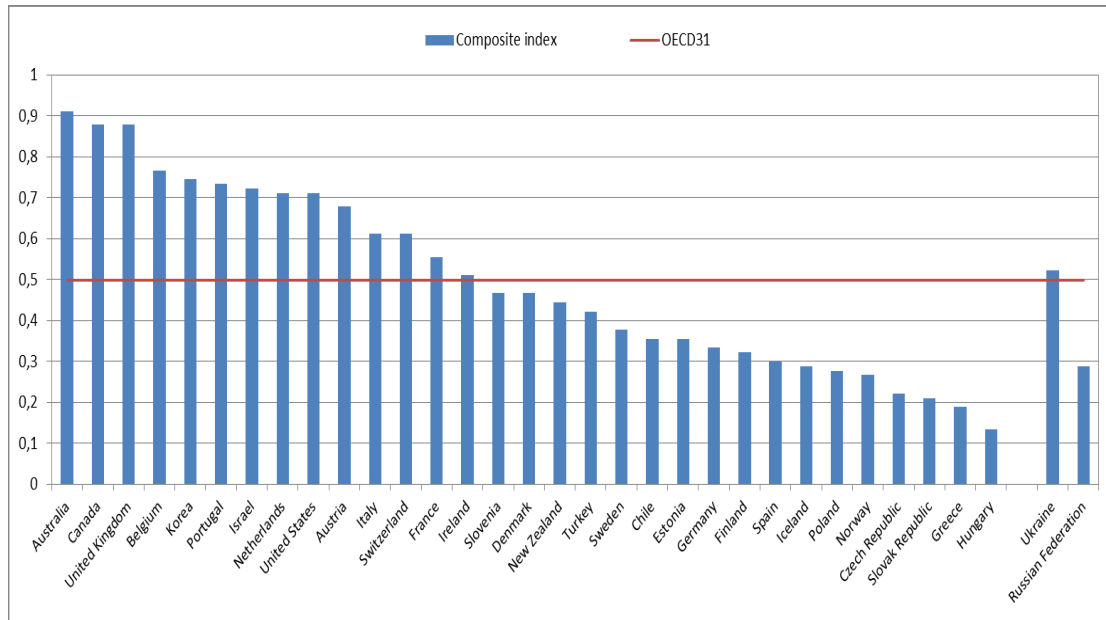
Το PRP αποτελεί μέρος των βασικών επιλογών πολιτικής και των νέων προσεγγίσεων για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στον δημόσιο τομέα. Η έκθεση του ΟΟΣΑ σχετικά με τις αποδοχές που σχετίζονται με την απόδοση, παρέχει μια συνολική εικόνα των τάσεων και των πολιτικών PRP για τους κρατικούς υπαλλήλους (σε κεντρικό επίπεδο), επιλεγμένων χωρών της Ε.Ε. και του ΟΟΣΑ, για τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Από αυτές τις εμπειρίες αντλούνται διδάγματα.

Κάτωθι, ακολουθούν διαγράμματα με τη θέση της Ελλάδας συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. σχετικά με την αξιολόγηση. Να σημειωθεί ότι το μηδέν στον κάθετο άξονα αναφέρεται στην καθόλου χρήση, το ένα στην υψηλή χρήση, ενώ η οριζόντια κόκκινη γραμμή που παρουσιάζεται, υποδηλώνει τον μέσο όρο των κρατών μελών του ΟΟΣΑ. Οι πληροφορίες προέρχονται από την έκθεση του ΟΟΣΑ του έτους 2011. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), είναι ο διεθνής οργανισμός των αναπτυγμένων χωρών που υποστηρίζουν τις αρχές της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας και της οικονομίας της ελεύθερης αγοράς. Οι μελέτες του χρησιμοποιούνται ως βάση, ακόμη και αρκετά έτη μετά την εκπόνηση τους.

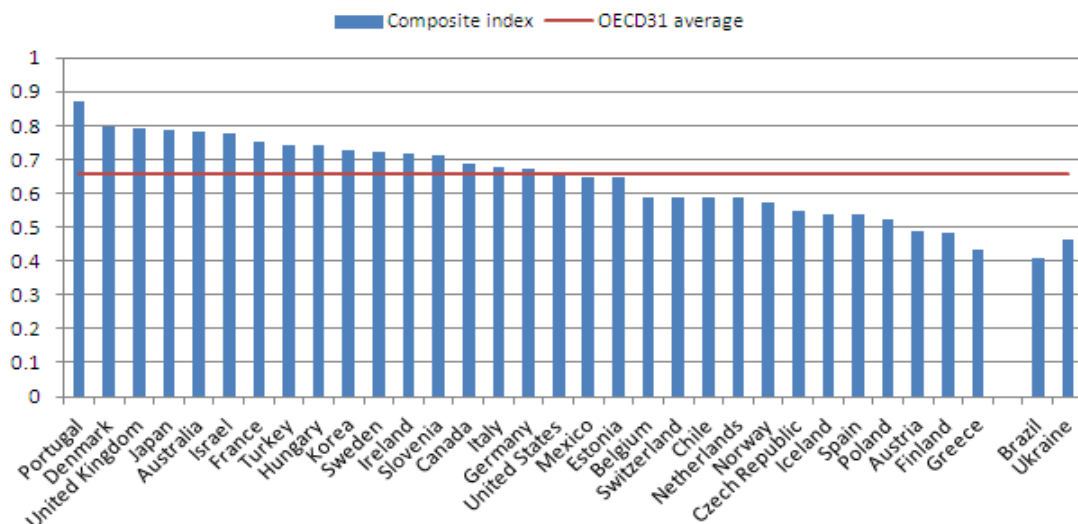
Στο Διάγραμμα 2 καταγράφεται η χρήση Στρατηγικών πρακτικών της ΔΑΠ στην Κεντρική Κυβέρνηση κατά το έτος 2010. Όπως παρουσιάζεται η Ελλάδα στο εν λόγω διάγραμμα, διαφαίνεται ότι η εφαρμογή των ανάλογων πρακτικών, γίνεται μόνο περιστασιακά. Δυστυχώς η προσπάθεια εφαρμογής της χρήσης των Στρατηγικών πρακτικών της ΔΑΠ στην Ελλάδα τις τελευταίες δύο δεκαετίες, δεν είχε μεγάλη επιτυχία και ακόμα και σήμερα, η εφαρμογή τους συνεχίζει να είναι μια πρόκληση για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Πάνω από τον μέσο όρο βρίσκονται χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ολλανδία και η Γαλλία, τα συστήματα των οποίων αναλύθηκαν ανωτέρω.

Εν συνεχεία στο Διάγραμμα 3 αποτυπώνεται ο βαθμός όπου τα κράτη - μέλη κάνουν χρήση των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων αποδοτικότητας (στην Κεντρική Κυβέρνηση), ώστε να ληφθούν αποφάσεις αναφορικά με τις προαγωγές,

τις μετακινήσεις του ανθρώπινου δυναμικού, κ.ά. Σχετικά με την Ελλάδα παρατηρούμε ότι σε αυτό τον δείκτη κατέχει την τελευταία θέση μεταξύ των χωρών της Ε.Ε., γεγονός που την τοποθετεί πολύ χαμηλά σε σχέση με το μέσο όρο που διατηρούν τα υπόλοιπα κράτη - μέλη. Άνω του μέσου όρου βρίσκονται χώρες όπως η Δανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία, και η Γερμανία.

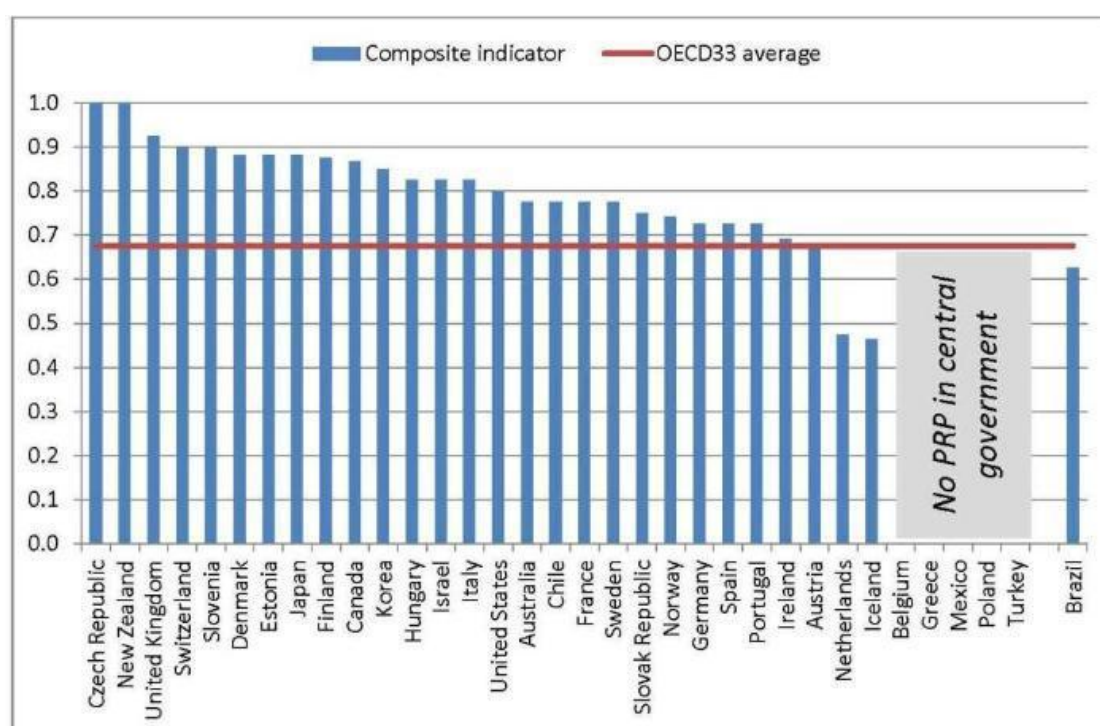


Διάγραμμα 2: Η χρήση των στρατηγικών πρακτικών της ΔΑΠ στην Κεντρική Κυβέρνηση κατά το έτος 2010
Πηγή: ΟΟΣΑ (2011)



Διάγραμμα 3: Έκταση της χρήσης των αξιολογήσεων απόδοσης στις αποφάσεις ανθρώπινου δυναμικού στην Κεντρική Κυβέρνηση κατά το έτος 2010
Πηγή: ΟΟΣΑ (2011)

Στο Τέταρτο Διάγραμμα αποτυπώνεται η έκταση της χρήσης του συστήματος αμοιβών σχετικά με την απόδοση για την Κεντρική Κυβέρνηση των κρατών μελών της Ε.Ε. και του ΟΟΣΑ, για το έτος 2012 (ΟΟΣΑ 2013). Μελετώντας το διάγραμμα παρατηρούμε την απουσία της Ελλάδας, λόγω της μη χρήσης του εν λόγω συστήματος, ενώ στις υψηλότερες θέσεις βρίσκονται χώρες όπως η Τσεχία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Δανία, και η Φιλανδία. Το εν λόγω σύστημα αμοιβής που βασίζεται στην απόδοση, φέρει αντιμέτωπες τις κυβερνήσεις με την άσκηση αποτελεσματικότερης διαχείρισης, αναφορικά με την απόδοση για την αίσθηση δικαιοσύνης των υπαλλήλων (ΟΟΣΑ 2012).



Διάγραμμα 4: Η έκταση της χρήσης ενός συστήματος που συνδέει την αμοιβή με την απόδοση στην Κεντρική Κυβέρνηση των κρατών μελών του ΟΟΣΑ για το έτος 2012
Πηγή: ΟΟΣΑ (2013)

Τα ανωτέρω στοιχεία, σύμφωνα με την νέα έκθεση του ΟΟΣΑ “Government at a Glance 2017” (https://read.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2017_gov_glance-2017-en#page142), έχουν παραμείνει σταθερά από τότε που διεξήχθη για τελευταία φορά η ανάλογη ερευνά το 2010. Η χρήση δηλαδή της αμοιβής βάσει της απόδοσης έμεινε από σταθερή τότε, καθώς η σύνδεση της απόδοσης με την επιβράβευση παραμένει ακόμα δύσκολη.

Από τα ανωτέρω στοιχεία, καθίσταται σαφές ότι η Ελλάδα υστερεί κατά πολύ στην ενσωμάτωση καλών πρακτικών όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και την σύνδεση της με τις αμοιβές τους.

Συγκρίνοντας στη μελέτη τις καλές πρακτικές άλλων κρατών της Ε.Ε. με αυτή της Ελλάδας, παρατηρούμε ότι χώρες που έχουν υψηλό βαθμό επικέντρωσης σε μεθόδους ΔΑΠ και σε συστήματα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων με βάση τη θέση (*position-based systems*) -όπως είναι η Δανία και Φινλανδία-, δύναται να λειτουργούν ως πρότυπο για τη χώρα μας, σε πλαίσια όπως είναι αυτά της ενημέρωσης των υπαλλήλων, της εφαρμογής της απαιτούμενης μηχανογράφησης, και της τελικής υλοποίησης ενός νέου συστήματος αξιολόγησης. Φυσικά, κανένα σύστημα αξιολόγησης δεν προτείνεται να υιοθετηθεί αυτούσιο. Το σοφότερο είναι, αφού μελετηθούν τα συστήματα των χωρών μελών της Ε.Ε. -επιτυχημένα αλλά και αποτυχημένα προς αποφυγή τους-, να γίνει μια μίξη των στοιχείων αυτών που μπορούν να λειτουργήσουν στην Ελληνική δημόσια διοίκηση, ώστε με την ενσωμάτωση τους, η χώρα να καταφέρει να συμβαδίσει με τα υπόλοιπα μέλη-κράτη.

Κεφάλαιο 4^ο: Εφαρμογή της αξιολόγησης στα πλαίσια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

4. Ιστορική αναδρομή

Κατά το 1833 ο Όθωνας και οι Αντιβασιλείς του, διόρισαν το πρώτο Υπουργικό Συμβούλιο στο Ναύπλιο. Στο Συμβούλιο αυτό ψηφίστηκε το Διάταγμα που αφορούσε τον σχηματισμό των Γραμματειών της Επικράτειας. Οι γραμματείες ήταν επτά στον αριθμό και αναφέρονταν: 1. επί του Βασιλικού Οίκου και των Εξωτερικών, 2. επί της Δικαιοσύνης, 3. επί των Εσωτερικών, 4. επί των Εκκλησιαστικών και της Δημοσίου Εκπαιδεύσεως, 5. επί των Οικονομικών, 6. επί των Στρατιωτικών και 7. επί των Ναυτικών. Το Διάταγμα αυτό που φέρει ημερομηνία 3/15 Απριλίου του έτους 1833, περιελάμβανε αναφορά της περιπτώσεως παύσεως εργασιών των δημοσίων υπαλλήλων βάσει αξιοκρατικών κριτηρίων από μέρος του Βασιλέα, καθώς, και σειρά αναφορών για τη διαδικασία διορισμού των υπαλλήλων, για την ακολουθούμενη από αυτούς διαδικασία που θα εφάρμοζαν στην εργασία τους, ακόμη και για την καλή τους διαγωγή. Με το άρθρο 16 που περιλαμβάνονταν, καταγράφονταν οι υποχρεώσεις των υπαλλήλων των Γραμματειών. Στη πορεία των μετέπειτα ετών, ακολούθησαν σειρά Διαταγμάτων, που περιελάμβαναν αναφορές στη μισθοδοσία, στο διορισμό των δημοσίων υπαλλήλων, ή ακόμη και στον καθορισμό των ωρών εργασίας αυτών (Μυλωνοπούλου, 1998; Πουλής, 1987).

Το αρχικό σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων ήταν μέρος του Διατάγματος της 3^{ης} Αυγούστου του 1833. Περιείχε κριτήρια αξιολόγησης αυτών για τις γνώσεις τους και τις ικανότητές τους, με σκοπό να γνωρίζει η Κυβέρνηση σημαντικά στοιχεία που έφεραν οι υπάλληλοι της δημόσιας διοίκησης. Σημαντικό στοιχείο της εποχής είναι η στελέχωση της δημόσιας διοίκησης από ετερόχθονες λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης στους Έλληνες. Εν συνεχεία, το έτος 1844 ακολουθεί ψήφιση του Συντάγματος όπου καθιερώθηκε η Συνταγματική Μοναρχία και η αρχή της διάκρισης των εξουσιών. Σειρά ψηφισμάτων αφορούσαν τους δημοσίους υπαλλήλους όπως αναφέρεται και στο άρθρο 3, ότι Έλληνες πολίτες είναι δεκτοί σε όλα τα δημόσια επαγγέλματα (Μυλωνοπούλου, 1988).

Αναφορά για τα προσόντα των δημοσίων υπαλλήλων καταγράφεται κατά την περίοδο 1864-1882, στο Σύνταγμα που έφερε την κατάλυση στην απολυταρχική διακυβέρνηση του Όθωνα. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται η δυνατότητα για ταχύτατη σύνταξη νόμου, που θα αναφέρει τα εν γένει προσόντα των υπαλλήλων (άρθρο 102 §1). Το 1869 κυβερνά ο Ζαΐμης και σε νομοσχέδιο που καταθέτει, γίνονται αναφορές στους δημοσίους υπαλλήλους σχετικά με την προαγωγή, αμοιβή και διορισμό αυτών. Ο Κουμουνδούρος αναφέρει ότι για να επιλεγθεί ένα διοικητικό όργανο χρειάζονταν να φέρει πελατειακές σχέσεις (πχ. νομιμοφροσύνη απέναντι στις αποφάσεις του κόμματος) και όχι αξιοκρατικά κριτήρια. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, ήταν η απόλυση ικανών, άξιων και χρηστών ανδρών της υπηρεσίας (Μυλωνοπούλου, 1988).

Φθάνοντας στα τέλη του 19^{ου} αιώνα διαφαίνεται η ανάγκη αναθεώρησης των διατάξεων που αναφέρονταν στα προσόντα των δημοσίων υπαλλήλων. Προτάσσεται, η προσθήκη του κριτηρίου αξιολόγησης περί συμπεριφοράς των εν λόγω υπαλλήλων στα πλαίσια της εργασίας τους προς τους πολίτες,, αλλά και προς τον οργανισμό όπου εργάζονταν. Η σύγχρονη μορφή διοίκησης ξεκινά να διαφαίνεται. Έως τα μέσα περίπου του 20^{ου} αιώνα σειρά πολεμικών συρράξεων στην Ελλάδα σταμάτησαν την προσπάθεια των μέχρι τότε μεταρρυθμίσεων (Τσουκαλάς, 1989).

Κατά το έτος 1952 εισηγητική έκθεση του Υ.Κ. αναφέρει σειρά διατάξεων για την παρακολούθηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα που περιελάμβαναν αναφορές περί αμοιβών, διορισμών και προαγωγών. Παρόλα αυτά οι ανωτέρω διατάξεις δεν εφαρμόστηκαν, διότι σειρά κομματικών κριτηρίων συνέχιζαν να ισχύουν έστω και άτυπα. Εκπαιδευμένοι στο εξωτερικό υπάλληλοι, συνέστησαν την 3^η Γενική Διεύθυνση της Διοικητικής Οργανώσεως του Υπουργείου Συντονισμού, με σκοπό να διαρθρώσουν και να οργανώσουν την λειτουργία του δημοσίου, την διοικητική δομή, τις διαδικασίες που χρειαζόντουσαν να ακολουθούνται, αναφερόμενοι ακόμη και στην επιμόρφωση και αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Αντίστοιχα το 1952 κυρώθηκε με τον Ν. 2113/1952, ο Ν. 1811/1951 που είχε ψηφιστεί το 1951 και αφορούσε των κώδικα καταστάσεων των

δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων. Ο Ν. 3983/1959 αναφέρονταν στα μέτρα εκείνα που θα βελτιώναν την λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, ώστε να αντιμετωπιστούν φαινόμενα αρνητικής διοίκησης. Λειτουργήσε σύστημα εξέτασης και ελέγχου παραπόνων, υπό τη σκέπη της Κεντρικής Υπηρεσίας Έρευνας Παραπόνων, των Υπηρεσιών Έρευνας Παραπόνων, των Γραφείων Πληροφοριών και Παραπόνων αλλά και υπό τις Ένορκες Διοικητικές Ανακρίσεις (Μυλωνοπούλου, 1998).

Στην σύγχρονη Ελληνική ιστορία κατά την περίοδο της δικτατορίας του 1967, προσπαθώντας η τότε κυβέρνηση να ελέγξει την κακοδιαχείριση των υπηρεσιών, δημιούργησε το πρώτο σύστημα αξιολόγησης με το οποίο καθιερώθηκαν οι εκθέσεις αξιολόγησης. Μετά την πτώση της, θεσμοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν άλλα συστήματα.

Η πτώση λοιπόν της δικτατορίας τον Ιούλιο του 1974 ήταν η απαρχή της εγκαθίδρυσης της Γ' Ελληνικής Δημοκρατίας. Παγιώνοντας τους δημοκρατικούς θεσμούς, συναντάμε τον ορισμό των βασικών κανόνων λειτουργίας του νέου δημοκρατικού συστήματος διακυβέρνησης. Ψηφίζεται το Σύνταγμα του 1975, η χώρα εντάσσεται στην ΕΟΚ και αργότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, επίσης πέραν αυτών συμμετέχει και σε άλλους διεθνείς οργανισμούς. Η προσέγγιση της Ελλάδας προς τον κοινωνικό εκσυγχρονισμό της Δυτικής Ευρώπης, ήταν σύμφωνα με τον Ασπρίδη (2004), αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης της χώρας στην παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Το 1977, η χώρα τροποποιεί διατάξεις που αναφέρονται στον υπαλληλικό Κώδικα. Βασική χρονική στιγμή θεωρείται το 1979, όπου εκπονείται πρόγραμμα "Εισαγωγής προϋπολογισμού μηδενικής βάσης και αξιολόγησης της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης" από αμερικανική εταιρεία. Ο διοικητικός εκσυγχρονισμός ήταν μέλημα και της επόμενης κυβέρνησης που ήλθε να λειτουργήσει το 1981. Με νόμους όπως ο Ν. 1505/1985 και ο Ν. 1586/1986, μειώνεται η διοικητική ιεραρχία, καταργούνται οι κορυφαίες υπαλληλικές βαθμίδες και εγκαθιδρύεται το μηχανογραφικό σύστημα προσλήψεων προσωπικού με μόρια βάσει του Ν. 1320/1983 (Ασπρίδης, 2004).

Η διαδικασία της αξιολόγησης στο Ελληνικό δημόσιο, εφαρμόστηκε μετά από σειρά εμποδίων σε νομοθετικό πλαίσιο. Αρχικά αναφέρουμε την αποτυχία του Προεδρικού Διατάγματος 318/1992, καθώς και τη μη εφαρμογή του νόμου 3230/2004. Έπειτα ακολούθησε ο Ν. 4520/2014 σύμφωνα με τον οποίο, λειτούργησε η αμφιλεγόμενη μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής, που με τη σειρά της δημιούργησε δυσκολίες στην εφαρμογή του. Τωρινός ισχύον νόμος είναι ο 4369/2016. (βλ. κάτωθι εκτενέστερη ανάλυση των ανωτέρω νομοθετημάτων).

4.1. Νομοθετικό πλαίσιο

4.1.1. Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 (Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων)

Το Π.Δ. 318/1992 αποτελεί ένα από τα βασικά νομοθετήματα των ευρύτερων αντικειμένων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Με την ψήφιση του επιχειρήθηκε να εισήχθη σε αυτήν, η έννοια του Δημοσίου μάνατζμεντ (Public Management). Το περιεχόμενο του αφορούσε, στον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, στην αναβάθμιση του προσωπικού του δημόσιου τομέα, και σε σειρά άλλων διατάξεων. Η νομοθετική εξουσιοδότηση του Προεδρικού Διατάγματος βασίζεται στο Ν. 1943/1991.

Πιο συγκεκριμένα οι διατάξεις που αφορούν την αξιολόγηση των υπαλλήλων, αναφέρονται στο πέμπτο κεφάλαιο του Νόμου και στο άρθρο 54. Σύμφωνα με τον Σοφιανόπουλο (2014), ο Ν. 1943/1991 έφερε στο προσκήνιο της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης την λογική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Το εν συνεχεία Π.Δ. 318/1992, αναφέρονταν στην αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Με μια σειρά άρθρων -τα κυριότερα σημεία των οποίων αναφέρονται παρακάτω- εξειδικεύονται οι διατάξεις αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας. Πιο συγκεκριμένα περιγράφονται οι εκθέσεις αξιολόγησης για "την αντικειμενική και αμερόληπτη

στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν" (άρθρο 1) και εν συνεχεία οι κατηγορίες των εντύπων αξιολόγησης και τα κριτήρια αξιολόγησης (άρθρα 3 έως και 7). Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε τις διαφοροποιήσεις που καταγράφονται σε σχέση με την βαθμίδα εκπαίδευσης που φέρει ο υπάλληλος (Π.Ε., Τ.Ε., Δ.Ε ή Υ.Ε.).

Εν συνεχεία στο άρθρο 8 βρίσκεται η κλίμακα αξιολόγησης των κριτηρίων. Πιο συγκεκριμένα, η κλίμακα ορίζεται από τη μία μονάδα έως τις 10 με αναφορά στην υποχρέωση του αξιολογητή να αιτιολογήσει βαθμολογίες κάτω του 4 και πάνω του 9. Κατόπιν στο άρθρο 9 ακολουθεί αναφορά στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, βάσει της οποίας κρίνεται η αιτιολόγηση της υψηλής βαθμολόγησης (με βαθμό 9 και άνω) ενός υπαλλήλου.

Η συνέντευξη είναι μία διαδικασία που φέρει ως στόχο, την κοινή αναζήτηση τρόπων για την βελτίωση της απόδοσης του αξιολογουμένου, αξιοποιώντας και αναπτύσσοντας τις ικανότητές του. Η αναφορά στην εν λόγω διαδικασία γίνεται στο άρθρο 10, όπου και ορίζεται ότι "σε κάθε περίπτωση η συνέντευξη πραγματοποιείται πριν τη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης".

Άξιο λόγου είναι η βασική αναφορά για την αυτοαξιολόγηση που γίνεται στο άρθρο 11, όπου ως σκοπός ορίζεται "το να γνωρίζει ο αξιολογητής την εικόνα που έχει ο ίδιος ο αξιολογούμενος για τον εαυτό του". Κατόπιν στο άρθρο 12 ακολουθεί το ζήτημα της στοχοθεσίας, προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα κάθε οργανικής μονάδας στην οποία θα γίνει η εφαρμογή. Οι στόχοι θέτονται εγγράφως από τον προϊστάμενο και είναι απαραίτητο να συνδέονται με τις αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι προαναφερόμενοι στόχοι τίθενται συλλογικά, με συνέπεια να μην είναι ξεκάθαρη η συμβολή του κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη τους. Το γεγονός αυτό, καταγράφει δυσκολίες στην κατά πρόσωπο αξιολόγηση και στην πραγματικότητα την καθιστά ανούσια. Στο άρθρο 17 γίνεται λόγος για την αμεροληψία της αξιολόγησης, "1. ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο 2. Η βαθμολογία του αξιολογητή πρέπει να απορρέει από

γεγονότα αντικειμενικώς ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες, ούτε μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά". Άποψη όμως μεγάλου ποσοστού δημοσίων υπαλλήλων είναι, ότι στο σύστημα αξιολόγησης κυριαρχεί η έλλειψη αντικειμενικότητας και η αναξιοκρατία. Χαρακτηριστικά οι Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης (2015) αναφέρουν ότι, η διαδικασία της αξιολόγησης έχει φθαρεί σε τέτοιο μεγάλο βαθμό από την "αριστοποίηση" ασυνήθιστα μεγάλου ποσοστού των δημοσίων υπαλλήλων, που το σφάλμα επιείκειας καθίσταται ως η κύρια αδυναμία του συστήματος αξιολόγησης. Τέλος στο άρθρο 18 γίνεται περιγραφή των λεπτομερειών αναφορικά με το χρόνο σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης.

Παρά τις ατέλειες του το Π.Δ. 318/1992 θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό. Παρότι είναι ένα απλοϊκό σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης των εργαζομένων, που εστιάζει στις προσωπικές ικανότητες - δεξιότητες των υπαλλήλων και όχι σε κριτήρια που αφορούν την μέτρηση της απόδοσης, όταν εφαρμόζεται σωστά, μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστο.

4.1.2. Ο Νόμος 3230/2004 (Διοίκηση μέσω στόχων)

Ως πρώτη προσπάθεια να εισαχθεί ένα *σύστημα διοίκησης με στόχους*, που θα μετρά την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, βάση της επίτευξης σειράς στόχων που θα είναι αντικειμενικοί "*Management By Objectives*" (Μ.Β.Ο.), λειτούργησε ο Ν. 3230/2004 που δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 44. Βασικό του περιεχόμενο αποτελεί, η αξιολόγηση του αποτελέσματος των υπηρεσιών των δημοσίων υπαλλήλων μέσω του συστήματος στοχοθεσίας. Βασίζεται στη φιλοσοφία της Δ.Α.Π., μέσω της καθιέρωσης δίκαιου και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και την σύνδεση αυτής με την τελική απόδοση του οργανισμού.

Αναλύοντας τα σημαντικότερα άρθρα του Ν. 3230/2004 αναφέρουμε αρχικά την καθιέρωση του συστήματος "Διοίκησης μέσω Στόχων" (ΔμΣ), που επιδιώκει την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την όσο δυνατόν

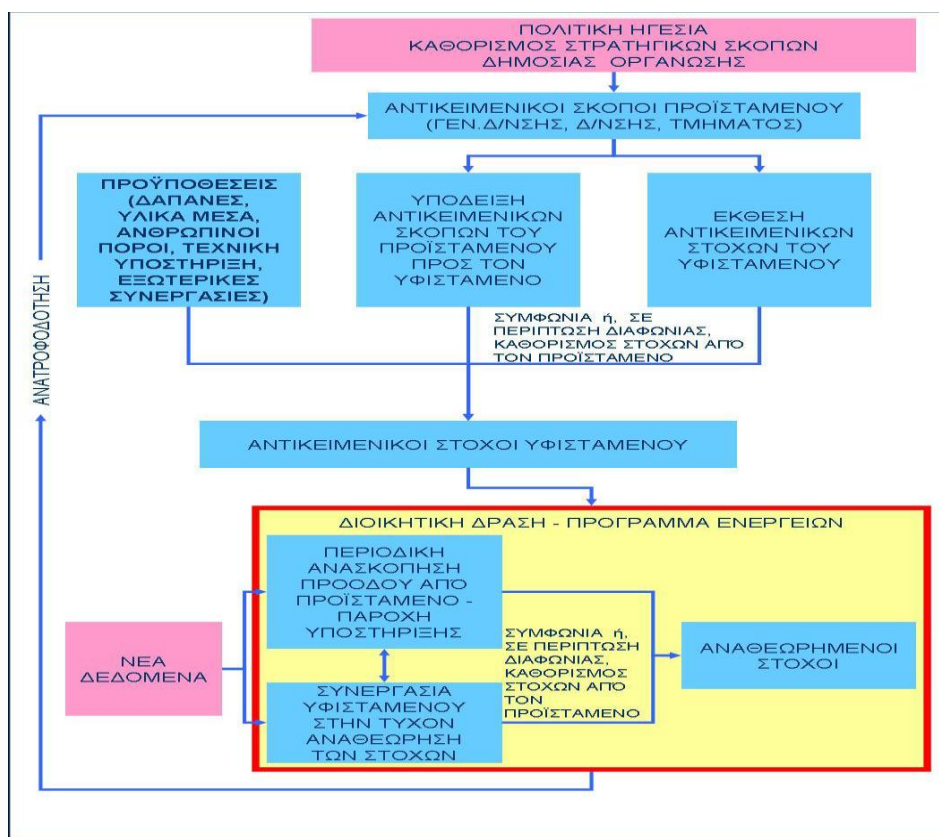
καλύτερη ανταπόκριση του ανθρωπίνου δυναμικού στις ανάγκες και στα πρότυπα διοίκησης του οργανισμού (Άρθρο 1). Μέσω της ΔμΣ, γίνεται πρώτα ο προσδιορισμός των σαφών επιδιώξεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα του εκάστοτε φορέα (προϊστάμενους) και εν συνεχεία οι επιδιώξεις αυτές μεταφέρονται σε πιο ένα γενικό επίπεδο, στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα (υφιστάμενους). Προς την επίτευξη των παραπάνω στόχων, χρειάζεται η συνεργασία του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού του φορέα, ακολουθώντας την εξής πορεία: καθορισμός στρατηγικών στόχων από το ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο, μετατροπή των στρατηγικών στόχων σε επιχειρησιακούς -που φέρουν ρεαλισμό-, με τελική κατάσταση την δραστηριοποίηση και την εφαρμογή δράσεων που θα εκτελούνται από τους υφισταμένους. Προς χάριν καλύτερων αποτελεσμάτων, χρειάζεται να ενεργοποιηθούν όλοι οι υπάλληλοι, οι οποίοι συντονισμένα θα δρουν πλέον για την επιτυχία του συστήματος ΔμΣ. Οι βασικοί όροι top-down και αντίστοιχα bottom-up, αναφέρονται στις δυνάμεις ενός φορέα που από πάνω προς τα κάτω καθορίζουν στόχους και αντίστοιχα από κάτω προς τα πάνω υλοποιούν και ανατροφοδοτούν τους διοικητικά ανωτέρους για τα αποτελέσματα. (Η μεθοδολογία αυτή, είναι σύμφωνη με την διαδικασία ΔμΣ. που εισήγαγε ο Peter Drucker). Ουσιαστικά το επιλεγμένο μοντέλο διοίκησης για τον καθορισμό των στόχων, από την κορυφή προς την βάση, είναι το Βεμπεριανό ιεραρχικό μοντέλο επικοινωνίας και λειτουργίας. Η εξισορρόπηση των προαναφερθέντων δυνάμεων, προς επίτευξη των καλών αποτελεσμάτων, κρίνεται αναγκαία.

Εν συνεχεία στο άρθρο 3 του νόμου ακολουθεί η περιγραφή της διαδικασίας καθορισμού των στόχων μέσα από σειρά σταδίων. Πιο συγκεκριμένα τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν:

1. Την γνωστοποίηση μέσω υπουργικής απόφασης των στόχων και η κατανομή τους σε στρατηγικούς στόχους που θα υλοποιηθούν το επόμενο κατά σειρά έτος.
2. Τον προσδιορισμό των στόχων από τους προϊστάμενους των Διευθύνσεων του οργανισμού.

3. Την εξειδίκευση των επιμέρους στόχων των τμημάτων του οργανισμού από τους εκάστοτε προϊσταμένους.
4. Την εξατομίκευση των στόχων για το ανθρώπινο δυναμικό και τον καθορισμό των ενεργειών για την επίτευξη των στόχων.

Πολιτική ηγεσία και καθορισμός στρατηγικών σκοπών Δημόσιας οργάνωσης



Πίνακας 2: Συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα.
Καθορισμός στρατηγικών στόχων της Δημόσιας οργάνωσης από την πολιτική ηγεσία.
 Πηγή: (<http://www.seedd.gr/Portals/0/Pdf/PP02.pdf>), Σελ. 16

Σύμφωνα με τους Δραμαλιώτη και Μπαλαμπανίδη (2015), η ΔμΣ δεν παρουσιάζει σύνδεση με την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, αν και στην § 4 του άρθρου 3 αναφέρεται η διαδικασία έκδοσης Π.Δ. που θα καθορίζει τα κριτήρια, τον χρόνο, την συχνότητα, τον τύπο, τη διαδικασία καθώς και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων, βάσει προκαθορισμένων στόχων, τα ανωτέρω όμως παραλείφθηκαν και δεν εφαρμόστηκαν, καθώς το Π.Δ.

με το οποίο θα ολοκληρωνόταν ο νόμος, δεν εκδόθηκε ποτέ. ! Κατόπιν στο *άρθρο 4* αναφέρεται ότι ο έλεγχος και η παρακολούθηση της πορείας των στόχων, γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα μικρότερα ή ίσα των 3 μηνών, ώστε εφόσον χρειαστεί, να γίνει επανακαθορισμός αυτών ή τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης τους. Στο *άρθρο 5* διαχωρίζονται οι γενικοί και ειδικοί δείκτες, στους οποίους βασίζονται οι μετρήσεις της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Κατηγοριοποιώντας τους δείκτες αναφέρεται ότι: οι *γενικοί* περιλαμβάνουν το κόστος διαχείρισης και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, τον χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών και το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, αντίστοιχα, οι *ειδικοί* δείκτες αναφέρονται στο είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών της εκάστοτε υπηρεσίας. Τέλος, στο *άρθρο 6* προβλέπεται η σύσταση των μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας που λειτουργούν στα Υπουργεία ανά Τμήμα και Διεύθυνση. Πιο συγκεκριμένα το άρθρο αναφέρει, ότι οι εν λόγω μονάδες, "είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπουργείων και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτά".

Συμπερασματικά, ο Ν. 3230/2004 θεωρήθηκε καινοτόμος καθώς συνέδεε τους στόχους με τις διοικητικές δομές. Λειτουργήσε ως διαδικασία εισαγωγής πρακτικών που κρίνονται βασικές στην εφαρμογή τους, εντός μίας σύγχρονης διοίκησης, με σειρά μέτρων που περιλαμβάνουν την καθιέρωση στοχοθεσίας, την εφαρμογή δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης, καθώς και των στόχων που θέτονται εξατομικευμένα στους υπάλληλους. Δυστυχώς παρά τα θετικά χαρακτηριστικά του η εφαρμογή του εν λόγω νόμου υπήρξε ελλιπής και πλημμελής. Συνοπτικότερα, οι κυριότεροι λόγοι που ο νόμος δεν λειτουργήσε στο έπακρο σε όλο το φάσμα της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας, ήταν τα προβλήματα που εντοπίστηκαν κατά την εφαρμογή του, όπως η έλλειψη παροχής κινήτρων αλλά και η έλλειψη σύνδεσης της στοχοθεσίας με την ατομική αξιολόγηση. Άλλοι ανασταλτικοί παράγοντες εφαρμογής ήταν, η μη έκδοση του Προεδρικού Διατάγματος που θα καθόριζε τα κριτήρια, τον χρόνο, τη διαδικασία και

τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων, αλλά και ο μη υποχρεωτικός χαρακτήρας του.

4.1.3. Ν. 4250/2014 (Τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ. 138/1992)

Ο ν. 4250/2014 που δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 74, τροποποίησε ριζικά το Π.Δ. 318/1992 μειώνοντας τον αριθμό των αξιολογητών, μεταβάλλοντας τη διαδικασία εξέτασης των ενστάσεων και προβλέποντας ποσοτώσεις στην κλίμακα βαθμολόγησης υπαλλήλων και προϊσταμένων.

Συγκεκριμένα οι διατάξεις που αφορούν την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, περιλαμβάνονται στο Γ' Κεφάλαιο του νόμου. Στα κυριότερα άρθρα του αναφέρονται:

Στο *άρθρο 20*, το οποίο αντικατέστησε το άρθρο 7 του Π.Δ. 318/1992, εισάγονται τα ανώτατα ποσοστά που ορίζει η κλίμακα βαθμολόγησης των υπαλλήλων κατά τη διαδικασία της αξιολόγησής τους, αναλύονται το ποιος κάνει την αξιολόγηση, τον επιμερισμό και το πώς γίνονται οι στρογγυλοποιήσεις των ποσοστών. Πιο συγκεκριμένα, η κλίμακα χωρίζεται σε 3 επίπεδα. Με βαθμό που βρίσκεται ανάμεσα στο 1 και 6 βαθμολογείται το 15% των υπαλλήλων, με βαθμούς αξιολόγησης 7 έως και 8 αναφέρεται το ποσοστό έως και 60% του συνόλου των υπαλλήλων, ενώ το υπόλοιπο 25% βαθμολογείται με 9 έως και 10 βαθμούς. Τα συγκεκριμένα ποσοστά υπολογίζονται για το σύνολο των υπηρετούντων υπαλλήλων, σε επίπεδο της ίδιας Γενικής Διεύθυνσης. Η επιλογή αυτής της μεθόδου αξιολόγησης ομαδοποίησης κατά κατηγορίες, στόχευε στην εξάλειψη του σφάλματος της επιείκειας και η μη τήρηση των ανωτέρων ποσοστών, αποτελούσε πειθαρχικό παράπτωμα παράβασης καθήκοντος. Το διοικητικό προσωπικό της χώρας, έφερε ιδιαίτερες αντιδράσεις στη φιλοσοφία αυτής της διάταξης της μεθόδου αξιολόγησης, καταστρώντας έτσι το σύστημα υποχρεωτικής κατάταξης σε κατηγορίες, μη εφαρμόσιμο.

Εν συνεχεία ακολουθεί το *άρθρο 21*, με το οποίο τροποποιήθηκε η παράγραφος 8 του άρθρου 8 του ΠΔ 318/1992, στο οποίο αναφέρεται ότι εφόσον η βαθμολόγηση είναι μεγαλύτερη του 9 ή μικρότερη του 6, γίνεται απαιτητή μια πιο

ειδική αιτιολόγηση αυτής της βαθμολογίας για τα εν λόγω κριτήρια αξιολόγησης, η οποία θα πραγματοποιείται μόνο μέσω παράθεσης των πραγματικών στοιχείων χωρίς αξιολογικούς χαρακτηρισμούς. Με το *άρθρο 22*, προστέθηκε η παράγραφος 5 στο *άρθρο 10* του ΠΔ. 318/1992, στην οποία αναφέρεται η διαδικασία που υποχρεούται να ακολουθήσει ο αξιολογητής όσον αφορά την ενημέρωση και παρουσίαση των προτεινόμενων μέτρων αξιολόγησης στον αξιολογούμενο. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται πως εφόσον η βαθμολόγηση είναι ίση ή κατώτερη των 6 βαθμών της κλίμακας, ο αξιολογητής υποχρεούται να συμπληρώσει στο έντυπο αξιολόγησης, τα μέτρα που χρειάζεται να ληφθούν από μέρος του αξιολογούμενου αναφορικά με την βελτίωση της απόδοσής του.

Κατόπιν, στο *άρθρο 24* το οποίο αντικαθιστά το *άρθρο 14* του ΠΔ 318/1992, αναφέρεται ο καθορισμός του αξιολογητή. Συγκεκριμένα καθορίζεται ότι η αξιολόγηση ενεργείται αυτοτελώς από τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, μετά από γραπτή και τεκμηριωμένη εισήγηση του άμεσου προϊσταμένου του. Στην περίπτωση μη ύπαρξης υπερκείμενης οργανικής μονάδας, ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσο προϊστάμενο του χωρίς να απαιτείται εισήγηση. Σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι η ύπαρξη δύο αξιολογητών, του άμεσου προϊσταμένου και του προϊσταμένου της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας, έγινε με την λογική της αυτόματης μείωσης των σφαλμάτων επιείκειας.

Το *άρθρο 26*, αντικατέστησε το *άρθρο 19* του Π.Δ. 318/92. Στο εν λόγω *άρθρο* γίνεται αναφορά σχετικά με το δικαίωμα του αξιολογούμενου για υποβολή ένστασης μεροληψίας ή αποδειγμένης πλάνης περί τα πράγματα του αξιολογητή, ενώπιον της ειδικής επιτροπής αξιολόγησης, εφόσον αυτός αξιολογηθεί με βαθμό μικρότερου του 6. Ορίζεται δε ρητά ότι οι ενστάσεις πρέπει να πραγματοποιούνται εντός δέκα ημερών από την γνωστοποίηση της έκθεσης στον υπάλληλο.

Συμπερασματικά, η σημαντικότερη τροποποίηση του Ν. 4250/2014 ήταν η καθιέρωση της συγκριτικής αξιολόγησης των Δημοσίων υπαλλήλων μέσω υποχρεωτικής ποσόστωσης. Ενώ όμως ο αρχικός στόχος του νόμου ήταν η μείωση των μέχρι τότε υπερβολών που μεγιστοποιούσαν το ποσοστό των αριστευσάντων

δημοσίων υπαλλήλων, τελικά, δημιούργησε την βεβαιότητα πως σκοπός του ήταν η περαιτέρω μείωση των Δημοσίων υπαλλήλων, μέσω απολύσεων των "κακών" υπαλλήλων.

Σημαντικό χαρακτηριστικό επίσης στο σύστημα αξιολόγησης που καθιέρωνε ο ανωτέρω νόμος, ήταν η απουσία νομοθετικής πρόβλεψης για τη σύνδεση της απόδοσης με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου. Σύμφωνα βέβαια με την αιτιολογική του έκθεση, η ρύθμιση ήταν μεταβατική και σύντομα θα θεσμοθετείτο μονιμότερο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Επόντουσαν δηλαδή αλλαγές.

4.1.4. Εντοπιζόμενα προβλήματα προηγούμενων νομοθετικών ρυθμίσεων κατά το Υ.Δ.Μ.Η.Δ.

Οι προηγούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις δεν ανταποκρίνονται στις σημερινές προκλήσεις

Προηγούμενες Νομοθετικές Ρυθμίσεις		Οι προηγούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις δεν μπόρεσαν να καθιρώσουν ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό σύστημα για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων.		
		Π.Δ. 318/1992	ν.3230/2004	Ν. 4250/2014
Βασικά στοιχεία του νόμου		- Καθιέρωση - Καθορισμένων κριτηρίων - Α' και Β' Αξιολογήτη - Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης - Εξέταση ενστάσεων από το υπηρεσιακό συμβούλιο	Καθιέρωση <u>στοχοθεσίας</u> και δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας	Πρόβλεψη υποχρεωτικής ποσόστωσης και για τις τρεις κλίμακες (υψηλή 25% - μεσαία 60% - χαμηλή 15%) με στόχο τον περιορισμό της κατάχρησης του «άριστα»
Εντοπιζόμενα προβλήματα		- Αξιολόγηση της πλειοψηφίας των υπαλλήλων με άριστα χωρίς πρόβλεψη για αντιμετώπιση του προβλήματος (εσωτερικός έλεγχος) - Ελλιπής και πλημμελής εφαρμογή της αξιολόγησης (μη συγκρότηση ΕΕΑ, μη εξέταση των άριστων εκθέσεων κ.α.) - Έλλειψη άμεσης σύνδεσης της απόδοσης με την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων	- Μη σύνδεση της <u>στοχοθεσίας</u> με την ατομική αξιολόγηση - Έλλειψη παροχής κινήτρων - Προσανατολισμός σε στόχους εύκολα επιτεύξιμους - Ελλιπής και πλημμελής εφαρμογή	- Η ελλιπής επικοινωνία των στόχων του συστήματος οδήγησε στο χαρακτηρισμό του ως εργαλείο για διαθεσιμότητα και «απολύσεις» - Η εκ των προτέρων υποχρεωτική βαθμολόγηση συγκεκριμένου ποσοστού υπαλλήλων (15%) με τις βαθμολογίες της χαμηλής κλίμακας - Ο μεταβατικός χαρακτήρας του συστήματος δημιούργησε αντικειμενικές αδυναμίες εφαρμογής του (χρονικά, οργανωτικά) - Η έλλειψη άμεσης σύνδεσης της απόδοσης με τις μισθολογικές αυξήσεις

Πίνακας 3: Προηγούμενες Νομοθετικές Ρυθμίσεις

Πηγή: Παρουσίαση συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και εξέλιξης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, ΥΔΜΗΔ, Δεκέμβριος 2014, Σελ. 6
(<https://drive.google.com/file/d/0B6lQWFuyAL2dSWdCc19iZWtBMjg/view>)

4.1.5. Ν. 4369/2016 (Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης)

Ο Ν. 4369/2016 δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ Α' 33/27.02.2016 και περιλαμβάνει εβδομήντα τέσσερα (74) άρθρα, με τα οποία επέρχονται τροποποιήσεις σε αρκετά νομοθετήματα.

Βασικός στόχος του νόμου είναι η σύνδεση της αξιολόγησης με την εξέλιξη της υπηρεσίας και την μισθολογική μεταχείριση. Ο Ν. 4369/2016 επέφερε σειρά μεταρρυθμίσεων, εκ των οποίων οι σημαντικότερες είναι:

- I. Σύσταση του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης και ηλεκτρονική του σύσταση από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.). Στο αναφερθέν Μητρώο δύναται να ενταχθούν υποψήφιοι και υποψήφιοι που θα φέρουν την δυνατότητα να καλύψουν διοικητικές θέσεις αυξημένης ευθύνης.
- II. Αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης, την γενική αξιολόγηση των υπαλλήλων, την κοινωνική λογοδοσία και την συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, ασχολείται το **Β' μέρος** του Νόμου όπου αναφέρονται τα εξής:
 - Ως αξιολογητές ορίζονται οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι του αξιολογούμενου (**Άρθρο 15**)
 - Η έκθεση αξιολόγησης θα περιλαμβάνει τα εξής (**Άρθρο 16**):
 - Τίτλους σπουδών του υπαλλήλου, καθώς και δραστηριότητες επιμόρφωσής του κατά το έτος στο οποίο γίνεται και η αξιολόγηση
 - Συνοπτική περιγραφή του έργου που εκτελείται από την οργανική μονάδα (Διεύθυνση, Τμήμα) στην οποία ανήκει ο υπό αξιολόγηση υπάλληλος, κατά την χρονική διάρκεια αξιολόγησής του
 - Συνοπτική περιγραφή έργου επιτελούμενο από τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο, κατά την περίοδο που εκτιμάται
 - Σειρά στοιχείων της συμβουλευτικής συνέντευξης που αναφέρεται στο άρθρο 19

- Η βαθμολογία του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου που βασίζεται στα κριτήρια που αναφέρονται κατώτερο
- Αναφορά επί των εκθέσεων αξιολογήσεως που η σύνταξή τους αρμόδιους αξιολογητές θα γίνεται υποχρεωτικά στο πρώτο τρίμηνο του έτους.
- Η διαδικασία αξιολόγησης ορίζεται ως αρμοδιότητα, της οικείας Διεύθυνσης Προσωπικού ή Διοικητικού
- Οι εκθέσεις αξιολόγησης γνωστοποιούνται από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού υποχρεωτικά στον υπάλληλο στον οποίο αναφέρονται. Έπειτα ο υπάλληλος έχει πρόσβαση οποτεδήποτε στις οριστικοποιημένες εκθέσεις αξιολόγησής του, δικαιούται να ζητεί οποτεδήποτε από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού και να λαμβάνει με κάθε πρόσφορο τρόπο πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκάστοτε εκθέσεων αξιολόγησής του
- Αναφορικά με τον τελικό βαθμός της αξιολόγησης, το αποτέλεσμα ορίζεται από την βαθμολογία δύο αξιολογητών (μέσος όρος των δύο βαθμολογιών). Εφόσον οι δύο βαθμολογίες φέρουν απόκλιση άνω των είκοσι τεσσάρων εκατοστιαίων μονάδων, τότε η βαθμολόγηση είναι υποχρέωση της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης του άρθρου 21
- Κάθε θέμα σχετικό με τη μορφή, το περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης, του ανωνύμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων, καθώς και κάθε άλλη λεπτομέρεια, ρυθμίζεται με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης.
- Στο **Άρθρο 17**, ορίζονται τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών, σε τρεις κατηγορίες:
 - A. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
 - B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
 - Γ. Αποτελεσματικότητα

Πιο συγκεκριμένα κάθε κατηγορία αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια:

A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ο υπάλληλος χρειάζεται να φέρει διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων καθώς και εμπειρίας κατά την διαδικασία εκτελέσεως των καθηκόντων του. Χρειάζεται να φέρει ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (είτε ανήκει σε Υπουργείο ή σε αυτοτελή δημόσια υπηρεσία ή σε Ν.Π.Δ.Δ.), χρειάζεται να επιδεικνύει ενδιαφέρον, να αναπτύσσει τις δεξιότητές του και να είναι αφοσιωμένος/η καθώς εκτελεί τα υπηρεσιακά του καθήκοντα. Να τυγχάνει πρωτοβουλίας, να δύναται να ιεραρχεί προτεραιότητες, να είναι αρωγός του συντονισμού και του προγραμματισμού του έργου. Επίσης, να έχει την δυνατότητα να εκπονεί σχετικές μελέτες, άρθρα ή προτάσεις για ανάλογες εργασίες και τέλος να αναλαμβάνει τις ευθύνες του έχοντας την ικανότητα να ασκεί πολλαπλά καθήκοντα στα πλαίσια της εργασίας του.

B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Οι υπηρεσιακές σχέσεις του υπαλλήλου αναφέρονται στην δυνατότητα άριστης επικοινωνίας και συνεργασίας με τους υπόλοιπους συναδέλφους του/της εντός ή εκτός ίδιας υπηρεσιακής μονάδας. Παράλληλα, χρειάζεται να φέρει άριστη συμπεριφορά προς τους πολίτες που επιθυμούν να εξυπηρετηθούν.

Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου ορίζεται, η ανεπτυγμένη ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση με ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση κρίσεων και στην γενική αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς, χρειάζεται να λειτουργεί υπέρ της προστιθέμενης αξίας του διοικητικού έργου. Παράλληλα η αποτελεσματικότητα αυξάνει τον βαθμό επίτευξης των στόχων της ατομικής στόχευσης και την συμμετοχή στην στοχοθεσία του Τμήματος.

- Στο η' κριτήριο η αξιολόγηση αναφέρεται μόνο σε υπαλλήλους που η εργασία έχει άμεση σχέση, με την εξυπηρέτηση του κοινού.

- Τα κριτήρια αξιολόγησης θα λαμβάνουν βαθμολογία από τους αξιολογητές με τη χρήση ενός ακέραιου βαθμού σε κλίμακα από το 0 έως και το 100.

- Στα πλαίσια της βαθμολόγησης ορίζεται και ο χαρακτηρισμός του υπαλλήλου. Πιο συγκεκριμένα:

Εφόσον ο αξιολογούμενος υπάλληλος συγκεντρώσει βαθμολογία μεταξύ 90 και 100 βαθμών θεωρείται άριστος. Η εξαιρετική και άριστη επίδοσή του υποδηλώνεται μέσω του ότι έχει προσφέρει δομημένο έργο υψηλού επιπέδου, από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την υπηρεσία. Η επίτευξη της υψηλής βαθμολογίας χρήζει ειδική αιτιολόγηση, καταγράφοντας τα πραγματικά στοιχεία που οδήγησαν τον αξιολογητή σε αυτή την βαθμολόγηση, ώστε να στοιχειοθετηθεί και στη συνέχεια να εξεταστεί υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (Άρθρο 21), με αποτέλεσμα να γίνει δεκτή ή να διορθωθεί.

Αντίστοιχα, ο υπάλληλος που θα βαθμολογηθεί με σύνολο 75 έως και 89 βαθμούς θεωρείται πολύ επαρκής, λειτουργικός και ανταποκρινόμενος πλήρως στα όσα απαιτεί η εργασία του στην υπηρεσία. Ακολουθούν οι επαρκείς υπάλληλοι που συγκεντρώνουν μετά την αξιολόγηση βαθμολογία από 60 έως 74 και έπειτα, οι μερικώς επαρκείς υπάλληλοι που βαθμολογούνται με 50 έως 59 βαθμούς και πληρούν κριτήρια κάτω του συνηθισμένου μέτρου. Αυτοί οι υπάλληλοι, δύναται να χρήζουν και βοήθειας. Αντίθετα, οι υπάλληλοι που κατά κανόνα χρήζουν βοήθειας ορίζονται ως μέτριοι και η βαθμολόγησή τους κρίνεται στους 40 έως και 49 βαθμούς. Τέλος, στις επόμενες βαθμίδες βρίσκονται οι ανεπαρκείς υπάλληλοι με βαθμολογία 25 έως 39 βαθμούς, καθώς και οι ακατάλληλοι υπάλληλοι που δημιουργούν έντονο πρόβλημα στην υπηρεσία μέσα από την εργασία τους και που είναι εκείνοι που συγκεντρώνουν κατά την αξιολόγηση από 0 έως 24 βαθμούς.

Η αναφορά της αιτιολόγησης της βαθμολογίας, γίνεται για βαθμολόγηση κάτω των εξήντα βαθμών κατά την διαδικασία της αξιολόγησης ενός υπαλλήλου. Σε αντίστοιχη περίπτωση, κρίνεται απαραίτητο να προσκομισθούν υποστηρικτικά στοιχεία για αυτήν την βαθμολόγηση, καθώς και από μέρους του υπαλλήλου δύναται να ασκηθεί ένσταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (Άρθρο 20 και 21).

- Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου ι' ο αξιολογητής κρίνει την ανταπόκριση του υπαλλήλου στη στοχοθεσία του τμήματος όπου εργάζεται, αλλά και την ατομική του στοχοθεσία. Πιο συγκεκριμένα:

Η βαθμολόγηση του κριτηρίου ι' φέρει απαραίτητη προϋπόθεση την αιτιολόγηση και την τεκμηρίωση. Το Άρθρο 23 αναφέρει ότι υπό την ευθύνη και προεδρία του οικείου προϊσταμένου Διεύθυνσης, πριν ακόμα βαθμολογηθεί το εν λόγω κριτήριο, ορίζεται η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος με σκοπό να αξιολογηθεί συλλογικά αλλά και ατομικά (αυτοαξιολόγηση) κάθε εκ των υπαλλήλων, πάντα αναφορικά με τη στοχοθεσία. Σε αυτό το σημείο να τονισθεί ότι η αυτό-αξιολόγηση δεν αναφέρεται σε προτεινόμενη από τον υπάλληλο βαθμολογία, αλλά στον εντοπισμό πιθανών δυσκολιών ή ακόμη και επιτευγμάτων του τμήματος, ώστε να λειτουργήσει προς στον αξιολογητή ως βοηθητικό μέσο, για την επικείμενη αιτιολόγηση της βαθμολογίας που επρόκειτο να καταθέσει.

- Έπειτα από την οριστικοποίηση των εκθέσεων που αφορούν την αξιολόγηση των υπαλλήλων, αρμόδιο όργανο ώστε να γνωστοποιήσει τα αποτελέσματα στον αξιολογούμενο, είναι η Διεύθυνση Προσωπικού.

- Γίνεται αναφορά στον "συντελεστή διόρθωσης". Ο εν λόγω συντελεστής κατατίθεται από την Διεύθυνση παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης. Η προαναφερθείσα διεύθυνση, συνιστάται από το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Ο σκοπός δημιουργίας και ο λειτουργικός σκοπός της εν λόγω Διεύθυνσης είναι, η παρακολούθηση και η στατιστική διαχείριση των δεδομένων όπως και η τελική σύνταξη εκθέσεων όπου αναλύονται και σχολιάζονται οι βαθμολογίες αξιολόγησης. Μέσω αυτών των εκθέσεων, δύναται να παρακολουθούνται οι ακραίες βαθμολογήσεις, είτε είναι χαμηλές είτε είναι μόνιμα υψηλές και εν τέλει να εφαρμόζεται ο προαναφερθέντας συντελεστής.

- Αναφορικά με την Συμβουλευτική Συνέντευξη στο **Άρθρο 19**, ορίζονται τα εξής:

Ο άμεσος ιεραρχικός προϊστάμενος έχοντας τη θέση του πρώτου αξιολογητή, πριν ολοκληρωθεί ακόμη η αξιολόγηση, καλεί επί αποδείξει τον υπάλληλο στα πλαίσια συζητήσεως για την εύρεση των τρόπων που θα βοηθήσουν τον υπάλληλο στη βελτίωση της απόδοσής του και για το πως αυτός θα μπορέσει να αναπτύξει και να αξιοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις ικανότητές του προς ίδιον όφελος, αλλά και προς όφελος της οργανικής μονάδας στην οποία υπηρετεί. Η

ημερομηνία της συμβουλευτικής συνέντευξης, σημειώνεται σε ειδικό πεδίο της έκθεσης αξιολόγησης στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος αιτήθηκε προθεσμία για την υποβολή απόψεων - αντιρρήσεων.

Στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος υπάλληλος φέρει μέσο όρο βαθμολογίας μικρότερη του εξήντα (60), τότε ο αξιολογητής υποχρεούται να συμπληρώσει στο πεδίο αξιολόγησης, τα προτεινόμενα μέτρα βελτίωσης που οφείλει να λάβει ο αξιολογούμενος, ο αξιολογητής προϊστάμενος καθώς και η υπηρεσία.

Επίσης ο υπό αξιολόγηση υπάλληλος, φέρει το δικαίωμα υποβολής των απόψεών του και των τυχόν αντιρρήσεών του στον αξιολογητή, εντός του χρονικού διαστήματος των δύο (2) ημερών από τη στιγμή που πραγματοποιήθηκε η συνέντευξη. Αυτές οι απόψεις - αντιρρήσεις τυγχάνουν της προσοχής του αξιολογητή και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου.

Κατά την περίπτωση που προτείνονται σειρά μέτρων για την βελτίωση του υπαλλήλου, αυτά θα λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή, στην επόμενη αξιολόγηση του ίδιου υπαλλήλου. Αυτό συνάδει με την υποχρέωση του αξιολογητή να σημειώσει στην έκθεση αξιολόγησης ποια είναι τα μέτρα που ελήφθησαν από τον ίδιο ή και την υπηρεσία ώστε να παρασχεθεί η ανάλογη βοήθεια προς βελτίωση των αποδόσεων του αξιολογούμενου. Εφόσον δεν πραγματοποιηθεί η άνω υποχρέωση, τότε θεωρείται ως δυσμενές στοιχείο από μέρος του προϊσταμένου του αξιολογητή για την αξιολόγηση του τελευταίου.

- Στο **Άρθρο 20**, αναφέρονται οι ενστάσεις. Πιο συγκεκριμένα καταγράφονται τα δικαιώματα περί ενστάσεων του αξιολογούμενου, όπως επίσης και αντίστοιχες ημερομηνίες:

Από μέρους του υπαλλήλου που τίθεται σε αξιολόγηση ορίζεται ως δικαίωμά του η άσκηση ενστάσεως προς την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης στην περίπτωση που η βαθμολόγησή του φέρει χαμηλότερο βαθμό του εβδομήντα πέντε. Επίσης, στην ένσταση πρέπει να περιλαμβάνονται με αναλυτικό τρόπο τα

συγκεκριμένα γεγονότα και πραγματικά περιστατικά στα οποία ο αξιολογούμενος θεμελιώνει τους ισχυρισμούς της ένστασης του.

Αναφορικά με την προθεσμία άσκησης ένστασης, το χρονικό διάστημα δεν πρέπει να ξεπερνά τις επτά (7) εργάσιμες ημέρες από τη στιγμή που κοινοποιήθηκε η έκθεση στον υπάλληλο. Τέλος, εφόσον υποβληθεί η ένσταση στην οικεία Διεύθυνση Διοικητικού, διαβιβάζεται στην αρμόδια Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.

Ακολουθεί η εξέταση του παραδεκτού και του βάσιμου της ενστάσεως και οριστικοποιείται ή διορθώνεται η έκθεση αξιολόγησης παραθέτοντας παράλληλα την πλήρη αιτιολόγηση της τελικής πράξης. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης φέρει την δυνατότητα να λάβει εφόσον ζητήσει διευκρινήσεις από τους αξιολογητές ή τον ίδιο τον αξιολογούμενο με σκοπό την διακρίβωση των όσων ισχυρίζεται στην ένσταση. Η τελική απόφασή της ορίζεται εντός του χρονικού διαστήματος των δύο (2) μηνών.

- Ειδική αναφορά στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, γίνεται στο **Άρθρο 21**. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται τα εξής:

- Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης συνίσταται με απόφαση του οικείου Υπουργού εφόσον αναφερόμαστε σε Υπουργείο, Γενική ή Ειδική Γραμματεία υπουργείου. Στην περίπτωση της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας, η σύσταση της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης ορίζεται με απόφαση του προϊσταμένου της.

Η Επιτροπή αποτελείται από τον προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης αρμοδιότητας θεμάτων προσωπικού, από τον προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης του οικείου φορέα και από τον προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης από άλλο Υπουργείο ή άλλο φορέα, με ισάριθμους ομοιόβαθμους αναπληρωτές τους από τον οικείο ή από άλλους φορείς.

Ως πρόεδρος της Επιτροπής ορίζεται ο προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης αρμοδιότητας που αναφέρεται σε θέματα προσωπικού. Η επιλογή του μέλους της Επιτροπής από τον οικείο φορέα εκτός του προέδρου, γίνεται με δημόσια κλήρωση. Εφόσον το μέλος προέρχεται από άλλο φορέα, για την επιλογή του ορίζεται υποχρεωτικά δημόσια κλήρωση μεταξύ το λιγότερο πέντε υπαλλήλων από πέντε

τουλάχιστον διαφορετικούς φορείς. Αναφορικά με τη θέση του Γραμματέως της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης ορίζεται υπάλληλος της Διεύθυνσης αρμοδιότητας των θεμάτων προσωπικού του οικείου φορέα. Παράλληλα, μετέχουν επίσης στην Επιτροπή δύο αιρετοί εκπρόσωποι των μονίμων ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του οικείου φορέα, που δεν φέρουν το δικαίωμα ψήφου. Αντίστοιχα, χωρίς δικαίωμα ψήφου μετέχει και εκπρόσωπος του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου ή Συλλόγου ή Σωματείου του οποίου ο αξιολογούμενος είναι μέλος, ύστερα από αίτηση του τελευταίου. Τέλος, αναφορικά με τις Ανεξάρτητες Αρχές και το διοικητικό προσωπικό του Ν.Σ.Κ., η συγκρότηση της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης ορίζεται από τα τακτικά μη αιρετά μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου αυτών, με την υποχρεωτική συμμετοχή ενός προϊστάμενου Γενικής Διεύθυνσης που θα προέρχεται από άλλο φορέα κατόπιν επιλογής (εδάφ. 5, § 1).

- Έργο της Επιτροπής είναι η αξιολόγηση των ενστάσεων του άρθρου 20 και των εξαιρετικών επιδόσεων (άρθρα 16, 17 και 18).

- Η θητεία των μελών της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης είναι διετής.

- Αναφορά στη στοχοθεσία γίνεται στο **Άρθρο 22**. Οι λόγοι ύπαρξης της είναι:

- I. η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης,
- II. η πληρέστερη αποστολή της υπηρεσίας, και
- III. η ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας.

Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται τα εξής:

- Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης του κάθε φορέα γνωστοποιεί στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος. Έπεται η εξειδικευμένη εισήγηση των Προϊσταμένων των Γενικών Διευθύνσεων προς τον Υπουργό και εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου, ο Υπουργός σε συνεργασία με τους Προϊστάμενους αποφασίζει, γνωστοποιεί και κατανέμει τους στόχους για το επόμενο έτος.

- Η απόφαση αυτή κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους και παρουσιάζεται στην Ολομέλεια των Διευθύνσεων. Αρχικά, οι προϊστάμενοι των Γεν.

Διευθύνσεων ειδικεύουν στους στόχους ανά οικεία διεύθυνση και κατόπιν ζητούν από τους προϊσταμένους των τμημάτων να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Τμήματος. Με την σειρά τους, οι προϊστάμενοι τμημάτων ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους συνολικά. Έπειτα, οι Γενικοί Διευθυντές βάσει των εισηγήσεων των προϊσταμένων, εκδίδουν απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης. Εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου ο προϊστάμενος κάθε Τμήματος, παρουσιάζει στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος του άρθρου 23 τους στόχους που έχουν αποφασιστεί και προτείνει τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και τα καθήκοντα που ασκεί. Στην ίδια συνεδρίαση λαμβάνει χώρα και συζήτηση σχετικά με την ευρύτερη στοχοθεσία της υπηρεσίας αλλά και τους τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας της. Εν συνεχεία, ο προϊστάμενος λαμβάνοντας τη γνώμη που εξέφρασε ο κάθε υπάλληλος στην συνέντευξη του, καθορίζει γραπτά την ατομική του στοχοθεσία και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, οι οποίες όπου το επιτρέπει η φύση της Υπηρεσίας, προσδιορίζονται χρονικά. Τέλος, οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά στο προσωπικό και δημοσιεύονται στη Διαύγεια.

-Στα ανωτέρω καθορίζεται η προτεραιότητα κάθε στόχου, οι δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων και το Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

Στο **Μέρος Γ'** γίνεται αναφορά στη βαθμολογική διάθρωση των θέσεων και στο σύστημα των προαγωγών. Πιο συγκεκριμένα το άρθρο 80 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., που εγκρίθηκε με το άρθρο 1 του ν. 3528/2007 (Α' 26), αντικαθίσταται με τα παρακάτω:

- Βαθμολογική διάθρωση θέσεων (**Άρθρο 25**).
- 1. Υπάλληλοι κατηγορίας Ειδικών θέσεων (ΕΘ) κατατάσσονται σε βαθμούς πρώτο (1ο) και δεύτερο (2ο).

2. Οι κατηγορίες Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΔΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) αναφορικά με τις θέσεις κατατάσσονται σε πέντε (5) συνολικά βαθμούς ως εξής: Βαθμός Α', Βαθμός Β', Βαθμός Γ', Βαθμός Δ' και Βαθμός Ε'.

Κατηγορία/Βαθμός	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
Εισαγωγικός	Δ'	Δ'	Δ'	Ε'
	Γ'	Γ'	Γ'	Δ'
	Β'	Β'	Β'	Γ'
Καταληκτικός	Α'	Α'	Α'	Β'

Πίνακας 4: Οι θέσεις των κατηγοριών εκπαίδευσης και η κατάταξή τους στην 5βάθμια κλίμακα αξιολόγησης

3. Για τις θέσεις κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ οι βαθμοί ορίζονται σε Δ' (κατώτερος), Γ', Β' και Α' (ανώτερος βαθμός). Για τις θέσεις κατηγορίας ΥΕ οι βαθμοί ορίζονται σε Ε' (κατώτερος βαθμός), Δ', Γ' και Β' (ανώτερος βαθμός).
4. Για την εισαγωγή ο βαθμός για την κατηγορία ΠΕ, ΤΕ ή και ΔΕ είναι ο βαθμός Δ' και για την κατηγορία ΥΕ ο βαθμός Ε'. Εφόσον ο υπάλληλος φέρει διδακτορικό δίπλωμα ο βαθμός εισαγωγής του είναι ο Β'. Εάν φέρει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ο εισαγωγικός βαθμός είναι ο Γ'. Εάν είναι απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) τότε ο εισαγωγικός βαθμός είναι ο Β'. Η παραμονή στον κατά περίπτωση εισαγωγικό βαθμό υποχρεωτικά διαρκεί για δύο (2) συναπτά έτη τουλάχιστον, ανεξαρτήτως των τυπικών προσόντων που αποκτά ο υπάλληλος στο ενδιάμεσο χρονικό διάστημα.
5. Οι θέσεις όλων των βαθμών όλων των εκπαιδευτικών κατηγοριών είναι σε κάθε κατηγορία οργανικά ενιαίες.

Καταλήγουμε στον παρακάτω πίνακα όπου αναφέρονται οι αντικαταστάσεις των άρθρων 82 και 83 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., που κυρώθηκε με το πρώτο άρθρο του ν. 3528/2007 (Υπαλληλικός κώδικας).

Κατηγορία/ βαθμός	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
Ε'	-	-	-	2 έτη
Δ'	2 έτη	2 έτη	2 έτη	10 έτη
Γ'	5 έτη	6 έτη	8 έτη	10 έτη
Β'	6 έτη	6 έτη	6 έτη	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ (22 έτη- 0 μ.-0 ημ.)
Α'	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ (13 έτη- 0 μ.- 0 ημ.)	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ (14 έτη- 0 μ.- 0 ημ.)	ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ (16 έτη-0 μ.- 0 ημ.)	

Πίνακας 5: Συσχέτιση βαθμολόγησης, κατηγορίας και χρονικού ορίου για προαγωγή

- Ο χρόνος προαγωγής, το Σύστημα προαγωγών και οι Πίνακες προακτέων καθορίζονται για όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, στα Άρθρα 82 και 83 του Κώδικα Κατάστασης Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (Υπαλληλικός κώδικας), όπως αυτά ισχύουν.
- Το υπηρεσιακό συμβούλιο ορίζει τις προαγωγές μετά από απόφασή του (Άρθρο 86). Οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό, εφόσον έχει συμπληρωθεί ο απαιτούμενος χρόνος παραμονής τους στο βαθμό που ήδη κατέχουν και εφόσον φέρουν τα υψηλά ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησής τους. Για την διαπίστωση της ύπαρξης των ουσιαστικών προσόντων του προς προαγωγή υπαλλήλου, το υπηρεσιακό συμβούλιο αναλύει όλα τα σημεία που αναφέρονται στο προσωπικό του μητρώο, όπως η δραστηριότητά

του στην επιχείρηση, η επάρκειά του στην εργασία, η χρήση της πρωτοβουλίας και φυσικά η αποτελεσματικότητά του. Για τον σχηματισμό της κρίσης του, λαμβάνει υπόψη τις εκθέσεις των ουσιαστικών προσόντων που σχηματίστηκαν τα προηγούμενα πέντε έτη.

- Τέλος, στις περιπτώσεις προαγωγής του υπαλλήλου σε Α' Βαθμό, ο υπάλληλος χρειάζεται να φέρει σειρά προσόντων υψηλών προδιαγραφών, τα οποία μαρτυρούν τη διοικητική του ικανότητα (καθορισμός αυτών ορίζεται στην κλίμακα του συστήματος αξιολόγησης ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων).

- Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο τον Απρίλιο κάθε έτους καταρτίζει, με βάση τις καταστάσεις του άρθρου 90, πίνακα προακτέων με αλφαβητική σειρά κατά βαθμό, κλάδο και ειδικότητα, καθώς και πίνακες μη προακτέων.

- Οι αποφάσεις των προαγωγών δεν αναρτώνται στη Διαύγεια, ούτε δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

4.2. Αντιδράσεις και άρνηση εφαρμογής του Ν. 4369/2016 από το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα

Τον Μάρτιο του 2017 εκδηλώθηκε η λεγόμενη "ανταρσία" των δημοσίων υπαλλήλων για την υπόθεση της αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι με άρνηση συμπλήρωσης των σχετικών εντύπων, απείχαν από τις διαδικασίες του νέου συστήματος αξιολόγησης.

4.2.1. Γιατί αντέδρασαν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην αξιολόγηση

Η εφαρμογή της αξιολόγησης ήταν σοβαρή μνημονική υποχρέωση και συνδέθηκε με όλες τις κρίσιμες αλλαγές στο Δημόσιο: κινητικότητα, μισθολόγιο και επιλογή προϊσταμένων. Όλο σχεδόν το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα, θεώρησε ότι πίσω από τις διακηρύξεις για αξιοκρατία και κοινωνική λογοδοσία, η αξιολόγηση προωθείτο στο πλαίσιο μιας συνολικής αναδιάρθρωσης του κράτους και των εργασιακών σχέσεων π.χ. με αύξηση των ελαστικών σχέσεων εργασίας κάθε

μορφής -περισσότεροι συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου και συμβασιούχοι έργου, ωφελούμενοι του ΟΑΕΔ, εργολαβικοί, προγράμματα μαθητείας κ.λπ.- και λιγότερους μόνιμους υπάλληλους, που σε συνδυασμό με την προβλεπόμενη διαφορετικής ταχύτητας εξέλιξη στα μισθολογικά κλιμάκια -με την αναστολή της αυτόματης μισθολογικής εξέλιξης-, τη δημιουργία δηλαδή διαφορετικών κατηγοριών αμειβόμενων υπαλλήλων, ίδιας κατηγορίας εκπαίδευσης, στον ίδιο κλάδο, διαμόρφωνε μια νέα εργασιακή πραγματικότητα στο δημόσιο τομέα με μειώσεις μισθών, εντατικοποίηση της εργασίας, υποχρεωτικές μετακινήσεις σε "άλλες πρόσφορες θέσεις", ακόμα και εκτός νομού, ή και απολύσεις για τους "κακούς" υπαλλήλους.

Άλλες πλευρές άρνησης αποδοχής της αξιολόγησης ήταν: α. ότι οι αξιολογητές κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τους ήταν τοποθετημένοι με υπουργικές αποφάσεις και όχι μετά από κρίση των υπηρεσιακών συμβουλίων. β. ότι στην πλειονότητα των υπηρεσιών δεν υπήρχαν ολομέλειες, ούτε είχε γίνει στοχοθεσία, και γ. ότι υπήρχε εμπαιγμός σχετικά με τα κριτήρια της αξιολόγησης, αφού αυτή μεταξύ άλλων θα γινόταν και με υποκειμενικά/αόριστα κριτήρια όπως η επίδειξη ενδιαφέροντος, η αφοσίωση, οι πρωτοβουλίες και οι καινοτομίες, στοιχεία δηλαδή που δύσκολα μπορούν να μετρηθούν και να ποσοτικοποιηθούν.

Η μεγαλύτερη μάζα των δημοσίων υπαλλήλων πίστεψε πως η αξιολόγηση θα λειτουργούσε ως εργαλείο πειθάρχησης και εκφοβισμού των υπαλλήλων από τα διοικητικά στελέχη, με πίεση από την πλευρά τους για την επίτευξη εξωπραγματικών στόχων προκειμένου να διατηρήσουν ή να αυξήσουν τα επιδόματα τους και πως ο πραγματικός στόχος δεν ήταν αυτός που παρουσιαζόταν, δηλαδή η βελτίωση του κράτους προς την κατεύθυνση ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών, αλλά η περαιτέρω συρρίκνωση του, η εξαφάνιση του κοινωνικού του χαρακτήρα και η καταστολή των εργασιακών δικαιωμάτων. Επίσης δεν είδαν με καθόλου καλό μάτι τη δημιουργία εκτεταμένης βάσης δεδομένων με κατηγοριοποιήσεις, η οποία θα ακολουθεί στους υπαλλήλους σε όλο των εργασιακό τους βίο και θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί με αντεργατικές ίσως κατευθύνσεις και

κατά το δοκούν από κάθε κυβέρνηση, ανάλογα με τις μελλοντικές εξελίξεις στην χώρα.

Έτσι δεν δέχτηκαν να εφαρμόσουν το λεγόμενο αυταρχικό ελεγκτικό σύστημα που τους καθιστούσε υπόλογους απέναντι στη διοίκηση, με την στενή παρακολούθηση της αποδοτικότητας τους, πιστεύοντας ότι θα υπήρχε διαρκής χειροτέρευση των θέσεων τους και της ζωής τους. Η ΑΔΕΔΥ -κορυφαία συνδικαλιστική οργάνωση των δημοσίων υπαλλήλων-, θεώρησε πως στην ουσία δεν σχεδιάστηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, αλλά ότι απλώς ρετουσαρίστηκαν όλα τα προηγούμενα αποτυχημένα. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη της όλα τα ανωτέρω, καθώς και το γεγονός ότι η αξιολόγηση αποτέλεσε στο παρελθόν εργαλείο θέσης δημόσιων υπαλλήλων σε διαθεσιμότητα με κίνδυνο απόλυσης, κήρυξε αποχή από κάθε διαδικασία που συνδεόταν με τη διαδικασία αξιολόγησης του Ν. 4369/2016.

Η αποχή από την αξιολόγηση, που είχε την μορφή απεργίας, έφτασε σε κάποιους φορείς ποσοστά της τάξεως του 80% - 90%. Μετά την άρνηση των δημοσίων υπαλλήλων να αξιολογηθούν, η κυβέρνηση άρχισε διάλογο με την ΑΔΕΔΥ ο οποίος όμως δεν κατέληξε πουθενά. Στο μεσοδιάστημα αυτό η κυβέρνηση προκειμένου να κάμψει τη διάθεση αποχής στις τάξεις των εργαζομένων, εξέτασε πλήθος σεναρίων με θέσπιση κινήτρων ή αντικινήτρων και τελικά κατέληξε στη ψήφιση νέας ρύθμισης (άρθρο 36 του Ν. 4489/2017). Η τροπολογία προέβλεπε αποκλεισμό από θέση ευθύνης όλων όσων αρνιόντουσαν να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους και έθετε αυστηρά χρονοδιαγράμματα για την κατάθεση της έκθεσης αξιολόγησης. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έκαναν λόγο για αντιδημοκρατική και αντισυνταγματική ρύθμιση, η οποία ερχόταν σε σύγκρουση με τις διεθνείς συμβάσεις εργασίας, εκβίαζε τους απεργούς και ποινικοποιούσε την απεργία. Υποστήριξαν πως η απεργία-αποχή από την αξιολόγηση είχε προκηρυχθεί και κοινοποιηθεί στην κυβέρνηση σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, δεν είχε προσβληθεί νομικά, ούτε είχε κηρυχθεί παράνομη ή καταχρηστική, ώστε οι εργαζόμενοι να τιμωρούνται για τη συμμετοχή τους σε αυτή. Η ΑΔΕΔΥ μάλιστα έστειλε και εξώδικο στους υπουργούς για τη προκήρυξη απεργίας-αποχής από κάθε διαδικασία ή ενέργεια, που συνδέεται με την διαδικασία αξιολογήσεως,

παρέχοντας με τον τρόπο αυτό, κάλυψη στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων και εργαζομένων ιδιωτικού δικαίου.

4.2.2. Τελική κατάληξη της διαδικασίας αξιολόγησης

Προς το τέλος του 2017, η τότε υπουργός Διοικητικής ανασυγκρότησης διευκρίνισε, πως δεν θα υπάρξουν απολύσεις όσον υπαλλήλων κρίνονται ως μη επαρκείς και πως έχει τεθεί στόχος η βελτίωση τους, με επιμόρφωση ή αλλαγή θέσης.

Από τα μέσα του 2018, βάση άλλης τροποποιητικής διάταξης (άρθρο 9 του Ν. 4533/2018), η αξιολόγηση γίνεται πλέον μόνο ηλεκτρονικά μέσω ειδικής πλατφόρμας. Η νέα τροπολογία ξαναφούντωσε τις αντιδράσεις, καθώς θωρήθηκε απεργοσπαστική με στόχο να τρομοκρατήσει τους απεργούς εργαζόμενους στο Δημόσιο, δηλαδή, πως η κυβέρνηση προώθησε την ηλεκτρονική αξιολόγηση για να εμποδίσει την παρέμβαση των Σωματείων, να σπάσει την απεργία-αποχή και να εξαναγκάσει τους εργαζόμενους να υποκύψουν, αφού ο κάθε ένας ήταν απομονωμένος από συνδικάτα και συναδέλφους, χωρίς συλλογική στήριξη και αλληλεγγύη. Επιπρόσθετα οι συνδικαλιστές έγειραν και ένα νέο θέμα που αφορούσε τη συλλογή, καταχώρηση, αποθήκευση και επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων των δημοσίων υπαλλήλων, ζητώντας να υπάρξει η περαιτέρω διασφάλιση τους.

Εν τέλει, παρά την αποχή που είχε κηρύξει η ΑΔΕΔΥ, η διαδικασία για την αξιολογητική περίοδο του έτους 2017 προχώρησε και η ηλεκτρονική διαδικασία για την αξιολόγηση έφτασε σχεδόν στο τελικό της στάδιο το Νοέμβριο του 2018, με τη διεξαγωγή του απαραίτητου ελέγχου στοιχείων από τις αρμόδιες διευθύνσεις διοικητικού των φορέων του δημοσίου. Με την περάτωση του τελικού σταδίου, την εξαγωγή δηλαδή των τελικών αποτελεσμάτων και με στόχο τη μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης, το κράτος θα επιτρέψει την άμεση πρόσβαση των ενδιαφερομένων υπαλλήλων στα δεδομένα της αξιολόγησης που τους αφορούν, καθώς και τη δυνατότητα εκτύπωσης ή αποθήκευσης τους σε ψηφιακή μορφή.

4.3. Συμπεράσματα κεφαλαίου

Το Εθνικό Μητρώο Στελεχών Υψηλής Διοικητικής, ορίζεται από το υπουργείο ως η απαρχή της προσπάθειας για την εξάλειψη των πελατειακών σχέσεων μεταξύ της πολιτικής και των ανωτάτων στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

Μια από τις μεγαλύτερες μεταρρυθμίσεις που εισήγαγε ο Ν. 4369/2016 είναι, η σύνδεση της αξιολόγησης με τη βαθμολογική και την μισθολογική εξέλιξη του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου.

Μειονέκτημα του είναι, ότι ενώ εισάγει έννοιες και θεσμούς για την ταχύτερη προαγωγή των υπαλλήλων που φέρουν υψηλές αποδόσεις (θέτοντας ως ανώτατο όριο το 5%), δεν προβλέπει τα κριτήρια που θα ορίσουν την υψηλή απόδοση που προαναφέρεται. Επίσης δεν ορίζει ούτε και το θεσμικό όργανο που θα κρίνει ποιοι υπάλληλοι υπάγονται σε αυτή την κατηγορία.

Η χάραξη μιας δημόσιας πολιτικής όπως το σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, προκειμένου να είναι εφαρμοστέο και αποτελεσματικό, απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και ουσιαστική διαβούλευση. Πρέπει τα παραγόμενα αποτελέσματα να επιφέρουν βελτίωση και στα δύο μέρη, δηλαδή τόσο στη δημόσια οργάνωση όσο και ατομικά στους εργαζόμενους. Καθοριστικό σημείο δε για την ύπαρξη θετικών αποτελεσμάτων, είναι η αποδοχή των εργαζομένων, διαφορετικά υπονομεύετε η εφαρμογή του στην πράξη.

Εν κατακλείδι αν και ο νέος νόμος βελτιώνει κατά κάποιο τρόπο το προηγούμενο πλαίσιο αξιολόγησης, δεν ρυθμίζει σε αναγκαίο βαθμό όλα τα ζητήματα.

Κεφάλαιο 5^ο: Συμπεράσματα, τάσεις, καλές πρακτικές και προτάσεις βελτίωσης Συστήματος Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων

5.1. Συμπεράσματα

Η προσπάθεια της ελληνικής διοίκησης να ξεπεράσει την γραφειοκρατία μετασχηματίζοντας ένα παλαιότερο παραδοσιακό μοντέλο Διοίκησης σε ένα νέο ευέλικτο, είναι σημαντική. Βάσει του περαιτέρω εξευρωπαϊσμού της χώρας, οι κινήσεις της αν και με αργούς ρυθμούς, με στόχο τη διαμόρφωση μιας πιο αποτελεσματικής διοίκησης, οφείλονται περισσότερο στην πίεση της Ε.Ε. & του Δ.Ν.Τ. και λιγότερο στην πίεση της κοινής γνώμης.

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έχει αποκτήσει πρόσφατα μεγάλη σημασία, ακριβώς επειδή, όλες οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού όπως: η πρόσληψη και τοποθέτηση, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, η διαχείριση της σταδιοδρομίας και η δίκαιη μεταχείριση, η αμοιβή για την απόδοση και τα οικονομικά κίνητρα, εξαρτώνται άμεσα ή έμμεσα από αυτό. Η ύπαρξη στους Δημόσιους οργανισμούς ενός έγκυρου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της ικανότητας των υπαλλήλων τους, αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, όπως το σύστημα αξιών και η προαγωγή.

Αναφορικά με την Ελλάδα και τα στοιχεία του Ο.Ο.Σ.Α. (2012), οι εργαζόμενοι στη γενική κυβέρνηση αγγίζουν σχεδόν το 8% σε σχέση με το σύνολο του εργατικού δυναμικού της χώρας. Ο Α.Σ.Ε.Π. με τον συντονιστικό του ρόλο λειτουργεί ως ο φορέας που διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό. Το σύστημα αξιολόγησης όμως δεν εφαρμόζεται οριζόντια για το δημόσιο και τις υπηρεσίες του. Ο Α.Σ.Ε.Π. παρουσιάζει περιορισμό στην προκήρυξη θέσεων, ορίζοντας την αξιοκρατική πρόσληψη μετά από σχετικό αίτημα κάθε δημόσιας υπηρεσίας. Η αξιολόγηση του προσωπικού στα πλαίσια του δημόσιου τομέα της Ελλάδας χρησιμοποιείται μειωμένα σύμφωνα με τις προδιαγραφές που υποστηρίζουν τα υπόλοιπα κράτη-μέλη του Ο.Ο.Σ.Α.

Η αξιολόγηση της απόδοσης, προσφέρει στην υπηρεσία την δυνατότητα εξέλιξης της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων της. Η χώρα μας υποχρεούται της αξιολόγησης της απόδοσης. Έως και πρόσφατα, προ του τέλους της ηλεκτρονικής αξιολόγησης για το έτος 2017, η προαγωγή βασιζόταν στα έτη εμπειρίας, σε σειρά τυπικών προσόντων με έλλειψη αντικειμενικών δεικτών και συχνά παρουσίαζε ισοβαθμία μεταξύ των υποψηφίων. Τα κριτήρια που υπερτερούν σε περιπτώσεις ισοβαθμίας είναι η αρχαιότητα του υποψηφίου, ενώ κρίνεται σημαντική η απουσία της μεθόδου “ Performance Related Pay ” που λειτουργεί θετικά σε άλλες χώρες της Ε.Ε. και του Ο.Ο.Σ.Α. Σύμφωνα με τον Σοφιανόπουλο (2014), η προσπάθεια εφαρμογής της PRP στο ελληνικό δημόσιο καταγράφεται με το άρθρο 19 του Ν. 4024/2011, όπου το Κίνητρο Επίτευξης Στόχων (ΚΕΣ) κάνει την εμφάνισή του. Αναφερόταν όμως, ότι η πρόσθετη αμοιβή όσων έχουν επιτύχει άνω των 4/5 των στόχων της υπηρεσίας, δεν δύναται να υπερβεί το 3% του συνόλου του μισθού του υπαλλήλου. Το ανωτέρω άρθρο καταργήθηκε με το άρθρο 34 του Ν. 4354/2015.

Το σύστημα προσλήψεων δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα είναι career-base. Όπως ήδη αναφέρθηκε, αντίστοιχο σύστημα ακολουθούν και άλλες χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. Η εφαρμογή του όμως στη χώρα μας, προκειμένου την ιεραρχική ανέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων, υπήρξε έως και πρόσφατα προβληματική, καθώς τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν λαμβανόντουσαν υπ’ όψιν όπως σε άλλες χώρες.

Με την συνάντηση στα πλαίσια συνεντεύξεως του αξιολογούμενου με τον αξιολογητή, όπως αναφέρει το άρθρο 10 του Π.Δ. 318/1992, ορίζονται βάσεις για την "αμφίδρομη πρωτοβουλία, είτε του αξιολογητή, είτε του αξιολογούμενου". Η παράληψη αυτής της συνέντευξης ήταν συχνό γεγονός, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να υστερεί αυτής της διαδικασίας. Καταλήγοντας, είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι η παράληψη αυτή έφερε την αξιολόγηση σε πλαίσιο τυπικού χαρακτήρα, ενώ σε άλλες χώρες βασίζεται σε αυτή την συζήτηση, προκειμένου την αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της απόδοσης του υπαλλήλου.

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης στην Ελλάδα, παρατηρείται να γίνεται χρήση μόνο κάποιων όρων όπως οι αρχές και οι αξίες του αξιολογούμενου και να

λείπουν άλλοι όπως η σχετικότητα κόστους και αποτελεσματικότητας. Εν κατακλείδι, αφού το σύστημα αμοιβής με βάση την απόδοση υπολείπεται, απουσιάζει και το κίνητρο για τη μέγιστη απόδοση των δυνατοτήτων τους.

5.2. Τάσεις, καλές πρακτικές και προτάσεις βελτίωσης

5.2.1. Εισαγωγή

Η αξιολόγηση στην ελληνική δημόσια διοίκηση έχει διαχρονικά πληγεί από ισχυρές δομικές αδυναμίες, εξού και η απόρριψη συστημάτων αξιολόγησης που περιέχουν αυθαίρετα μη μετρήσιμα κριτήρια και ασήμαντες ανταμοιβές για τους καλούς και παραγωγικούς εργαζόμενους. Επιτυχή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης θα υπάρξει μόνο, με την υιοθέτηση μοντέλων τα οποία ενισχύουν τη συνεργασία των συμμετεχόντων και τη σύνδεση της διαδικασίας αξιολόγησης με τη βελτίωση, τη μάθηση και την ουσιαστική ανταμοιβή τους.

Η επιλογή του κατάλληλου τρόπου μέτρησης της αποδοτικότητας στην περίπτωση των δημοσίων Υπηρεσιών, δεν είναι μια εύκολη διαδικασία και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Σύμφωνα με το Dixit (2002), η μέτρηση της απόδοσης των υπάλληλων στον δημόσιο τομέα είναι περισσότερο πολύπλοκη σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, για τους ακόλουθους λόγους:

- I. Είναι δυσχερής ο σαφής προσδιορισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών ή του παραγόμενου προϊόντος του προϊόντος των δημοσίων οργανισμών.
- II. Το αποτέλεσμα της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων δεν πωλείται και συνεπώς, δεν μπορεί και να τιμολογηθεί.
- III. Στον ίδιο οργανισμό παρέχονται πολλές διαφορετικές υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας διαφορετικά μέσα και διαφορετικούς πόρους, οι οποίες απευθύνονται σε διαφορετικούς αποδέκτες. Συνεπώς το αποτέλεσμα είναι πολυπαραγοντικό.
- IV. Τα προϊόντα των δημοσίων υπηρεσιών μπορεί να είναι είτε συμπληρωματικά είτε υποκατάστατα.

V. Η συλλογή πληροφοριών για την λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, θεωρείται δύσκολη. Ως πηγές για την συλλογή πληροφοριών μπορούν να χρησιμοποιηθούν έρευνες, αναλύσεις, παρατηρήσεις κλπ., οι οποίες χρειάζονται περαιτέρω επεξεργασία για διαμόρφωση των επιδιωκόμενων στόχων.

Με το νέο σύστημα αξιολόγησης του Ν. 4369/2016, έγιναν κάποια θετικά βήματα ως προς την σωστή εφαρμογή της αξιολόγησης στην Ελληνική δημόσια διοίκηση. Μερικά από αυτά τα βήματα είναι:

- Η κατάργηση του συστήματος της ποσόστωσης (Ν. 4250/2014)
- Η συσχέτιση της αξιολόγησης με τη βελτίωση απόδοσης-ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Η πρόβλεψη δύο αξιολογητών και ειδικής επιτροπής αξιολόγησης στην περίπτωση μεγάλης απόκλισης των βαθμολογιών
- Η δυνατότητα υποβολής ένστασης, από αξιολογούμενους που αισθάνονται ότι αδικούνται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης (περιπτώσεις χαμηλών βαθμολογιών), ενώπιον της ειδικής επιτροπής αξιολόγησης
- Η αναγκαία ειδική αιτιολόγηση των ακραίων βαθμολογιών, δηλαδή των πολύ υψηλών ή των πολύ χαμηλών
- Η δυνατότητα παρέμβασης της Δ/σης παρακολούθησης & στατιστικής ανάλυσης, σε επαναλαμβανόμενες περιπτώσεις εμφάνισης ακραίων τιμών
- Ο διαχωρισμός της αξιολόγησης από την πειθαρχική διαδικασία
- Η σύνδεση της αξιολόγησης με την επίτευξη των στόχων
- Η αυτοαξιολόγηση
- Η αξιολόγηση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων από τους υφισταμένους

Η μετάβαση όμως σε ένα σύγχρονο τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και σε ένα ουσιαστικά εφαρμόσιμο σύστημα αξιολόγησης, προϋποθέτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που αναλύονται κατωτέρω.

5.2.2. Καλές πρακτικές και προτάσεις βελτίωσης

Μετά από την σύγκριση κρατών - μελών της Ε.Ε. και της Ελληνικής διαδικασίας στα πλαίσια της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων της κάθε χώρας, από την οποία προκύπτουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές, καταγράφονται σειρά σκέψεων προοπτικών και προτάσεων ώστε να δημιουργηθεί ένα ρεαλιστικό, αξιοκρατικό και εφαρμόσιμο σύστημα αξιολόγησης, που θα ευνοεί παράλληλα και το υπαλληλικό δυναμικό της δημόσιας διοίκησης αλλά και τον κρατικό μηχανισμό εν τω συνόλω.

Για την διοικητική επιστήμη και την θεωρία των οργανώσεων, η αξιολόγηση αποτελεί τη διοικητική λειτουργία που επιδιώκει τη μέτρηση της απόδοσης με βάση προκαθορισμένα κριτήρια, ώστε τα παραγόμενα αποτελέσματα να βελτιωθούν στο μέλλον σε δύο επίπεδα: τόσο για τον οργανισμό ως ολότητα -βελτίωση της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει-, όσο και για τον εργαζόμενο ατομικά.

Σύμφωνα με την Δραμαλιώτη (2017), η αξιολόγηση προσωπικού θα μπορούσε να σχηματιστεί ως μια απλή εξίσωση:

Επιθυμητή απόδοση-Πραγματική απόδοση= Ανάγκη για δράση

Η αξιολόγηση πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους στόχους και τη στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού και να γίνεται κατανοητή ως ένας τρόπος βελτίωσης της απόδοσης και όχι ως βάρος ή τιμωρία εκείνων που αποδίδουν λιγότερο (ενίσχυση ασθενέστερων με επιμόρφωση, προκειμένου την ενίσχυση της κατάρτισης τους και εν τέλει της επίδοσης τους). Αυτό όμως δεν σημαίνει, ότι δεν πρέπει να συνδέεται με συνέπειες σε επανειλημμένες περιπτώσεις μη επίτευξης των στόχων και μειωμένης παραγωγικότητας (σύνδεση της αποδοτικότητας με το μισθό, σύστημα προαγωγών, μετακίνηση σε άλλη θέση).

Η αξιολόγηση προϋποθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή εμπλοκή όλων των ενδιαφερόντων μερών (stakeholder involvement), απαιτεί διαρκή παρακολούθηση (monitoring) και ανατροφοδότηση (feedback), είναι δε μια διαδικασία μάθησης και βελτίωσης του εργαζομένου και του οργανισμού στον οποίο ανήκει. Οι σημαντικότερες προϋποθέσεις για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης συνοψίζονται ως εξής:

- i. Ορισμός σαφών κριτηρίων βάσει των οποίων θα μετρηθεί η απόδοση (π.χ. στοχοθεσία, δείκτες), με σαφές σε όλους το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, όπως επίσης και πλήρης ενημέρωση των υπαλλήλων σχετικά με τους στόχους που θα τους αναλογούν σε εξαμηνιαία/ετήσια βάση, καθώς τίποτα στην αξιολόγηση δεν πρέπει να έρχεται ως έκπληξη
- ii. Καθορισμός των κινήτρων εξέλιξης (μισθολογικά/βαθμολογικά) προς τους εργαζομένους
- iii. Εκπαίδευση των αξιολογητών
- iv. Ακριβής μέτρηση της απόδοσης του προηγούμενου προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος και αξιολόγηση βάση του αποτελέσματος
- v. Αναθεώρηση - διαφοροποίηση του σχεδιασμού ανάλογα με την απόδοση
- vi. Καθορισμός των δυνατών και αδύναμων σημείων έκαστου εργαζόμενου, προετοιμασία για μελλοντικές καλύτερες επιδόσεις
- vii. Αναθεώρηση των κριτηρίων αξιολόγησης και επιλογής στελεχών σε θέσεις ευθύνης όταν κρίνεται απαραίτητο
- viii. Ασφάλεια των δεδομένων

Μια τάση και καλή πρακτική αξιολόγησης, είναι ο συνδυασμός του παραδοσιακού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης (performance appraisal system) και αξιολόγησης βάσει συμφωνηθέντων στόχων (target agreement), καθώς έτσι περιορίζεται η βαρύτητα της αξιολόγησης απόδοσης και ενισχύεται το βάρος της αξιολόγησης βάσει συμφωνηθέντων στόχων.

Βάρος στόχου	Στόχος	Βαθμός επίτευξης στόχου	Τελικό ποσοστό
20%	1	100%	20%
20%	2	50%	10%
20%	3	50%	10%
10%	4	25%	2,5%
30%	5	100%	30%
ΣΥΝΟΛΟ			72,5%

Πίνακας 6: Συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα.
Συνδυασμός παραδοσιακού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης και αξιολόγησης βάσει
συμφωνηθέντων στόχων. Πηγή: (<http://www.seedd.gr/Portals/0/Pdf/PP02.pdf>), Σελ. 22

Εμβαθύνοντας περεταίρω σε στοιχεία θα καθορίσουν την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, αναφέρονται τα εξής:

Η στελέχωση των θέσεων ευθύνης από κατάλληλο προσωπικό, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αύξηση της παραγωγικότητας.

- Σχετικά με τις *Τοποθετήσεις των Γεν. Διευθυντών*, οι οποίοι αποτελούν την υψηλότερη βαθμίδα στην υπηρεσία του δημοσίου συμφέροντος, η επιλογή πρέπει να γίνεται με διαφάνεια και αξιοκρατία. Αυτό δεν σημαίνει αυτόματα ότι η επιλογή πρέπει να γίνεται αποκλειστικά από τους ήδη υπηρετούντες, καθώς, η διαδικασία επιλογής δεν πρέπει να εξαντλείτε καθαρά μόνο σε τυπικά κριτήρια. Πρέπει δηλαδή να μην υπάρχει πλήρης αποκλεισμός επιλογής ιδιωτών υποψηφίων που δεν υπηρετούν στο Δημόσιο τομέα, είναι όμως χαρισματικά μυαλά και μπορούν πραγματικά να προσφέρουν στην αλλαγή της Διοικητικής κουλτούρας προς το καλύτερο. Η μεταδοτικότητα του οράματος με τρόπο πειστικό προς την υπόλοιπη ιεραρχία, αποτελεί χάρισμα και προϋποθέτει ταλέντο. Σε τέτοιου είδους περιπτώσεις φυσικά πρέπει να διασφαλίζεται, ότι η επιλογή δεν γίνεται βάσει πολιτικών ή κομματικών κριτηρίων και ότι οι διαδικασίες είναι πάντα εντός των ορίων της νομιμότητας. Βασική προϋπόθεση πρέπει δε να είναι, ότι τα μη μόνιμα

διοικητικά στελέχη θα έχουν θητεία αρκετής διάρκειας και όχι μόνο ορίζοντα τριετίας. Προτείνεται να υπάρξει διαβούλευση επί του θέματος.

- Σχετικά με την επιλογή των *Προϊσταμένων οργανικών μονάδων*, βασικό χαρακτηριστικό με μεγάλη σημασία είναι η επιλογή τους να γίνεται μεταξύ αυτών που έχουν ευρύτητα αντίληψης, συνθετική - κριτική ικανότητα και γνωρίζουν πώς να διοικούν τις ομάδες τους. Επιλογή δηλαδή ανθρώπων με διοικητικές/διαχειριστικές ικανότητες, που φέρουν χαρακτηριστικά manager και μπορούν να συνεισφέρουν στην ουσία της διοικητικής λειτουργίας. Πρέπει δε να ενθαρρύνεται και η διαδικασία προετοιμασίας των μελλοντικών στελεχών, με την εφαρμογή του Mentoring/Coaching. Να γίνεται δηλαδή μεταφορά αξιών και εμπειριών από τα έμπειρα προς τα νέα προσοντούχα ταλέντα, μέσω της συνεχούς καθοδήγησης και συμβουλευτικής.

- Σχετικά με την *Αξιολόγηση προϊσταμένων οργανικών μονάδων*, πρέπει να δοθεί στους υφισταμένους η δυνατότητα συνοπτικής τεκμηρίωσης της αξιολόγησης ανά κριτήριο. Επιπρόσθετα να γίνει πρόβλεψη για την σαφή αναγραφή του μέσου όρου του εύρους των βαθμολογιών που έλαβαν οι προϊστάμενοι από τους υφισταμένους τους ανά κριτήριο και τον αριθμό των υφισταμένων στο πεδίο αξιολόγησης, καθώς, υπό το παρόν σύστημα δεν είναι σαφές αν η όποια βαθμολογία έχει δοθεί, λαμβάνεται υπόψη από τον αξιολογητή του εκάστοτε προϊσταμένου, κάτι το οποίο είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιτυχία του μέτρου.

Περεταίρω -εμπνεόμενη από τον Γαϊτή (2017)-, αναφέρονται τα κάτωθι:

- Σχετικά με την *ουσιαστική αξιολόγηση των υπαλλήλων*, η οποία θα οδηγεί σε πραγματικά συμπεράσματα και αποτελέσματα, θα πρέπει να περιλαμβάνονται τα εξής:

1. Συζήτηση της ολομέλειας της οργανικής μονάδας για το έργο που επιτελέσθηκε από τη μονάδα, με ανάλυση τόσο των επιτευγμάτων όσο και των δυσχερειών, σύνταξη συνοπτικών πρακτικών και αποστολή στη Διοίκηση του Φορέα.
2. Συνάντηση υπαλλήλων με τους δύο αξιολογητές τους.

3. Σύνταξη δύο ανεξαρτήτων αξιολογήσεων από τους δύο αξιολογητές, με επαρκή αιτιολόγηση της βαθμολόγησης.
4. Σε περίπτωση διαφωνίας με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, δυνατότητα έγγραφης αντίκρουσης των επιχειρημάτων μέσω ένστασης, για όλες τις βαθμολογίες -πλην φυσικά της άριστης- και όχι μόνο για τις χαμηλές.
5. Διαλογική συζήτηση και συμπλήρωση ή αλλαγή αξιολογήσεων.
6. Συζήτηση και έγγραφη απεικόνιση των συμπερασμάτων αυτής για την περαιτέρω εκπαίδευση/κατάρτιση και γενικότερα, εξέλιξη του υπαλλήλου για το έτος που έπεται του έτους αξιολόγησης
7. Συνυπογραφή των αξιολογήσεων.

Το επόμενο έτος, η νέα αξιολόγηση να γίνεται βάση αυτού του κειμένου, ώστε να γίνονται αντιληπτές ποιές βελτιώσεις επήλθαν και που υπάρχει στασιμότητα, με τελικό στόχο τον εντοπισμό αστοχιών που δεν επιτρέπουν τη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών. Κατ' αυτό τον τρόπο, οδηγούμαστε σε έναν ειλικρινή και επαγγελματικού επιπέδου διάλογο, που θα φέρει κατά αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό τα πολυπόθητα αποτελέσματα.

- Σχετικά με την *κανονικοποίηση της βαθμολογίας*, αν και είναι πραγματικά δύσκολο πρέπει να υπάρξει πρόβλεψη κανονικοποίησης των βαθμών, καθώς, ενδέχεται ένας αξιολογητής να βαθμολογεί τους υφιστάμενούς του αυστηρά και ένας άλλος να τους βαθμολογεί με μεγαλύτερη επιείκεια, αυτοί όμως οι υπάλληλοι συγκρίνονται ευθέως μεταξύ τους για προαγωγή όπως προβλέπει ο νόμος. Προκειμένου δε αυτή η υπολογιστική κανονικοποίηση να μην οδηγήσει σε στρεβλώσεις, θα ήταν σκόπιμη η επισκόπηση των βαθμολογιών των υπαλλήλων ανά οργανική μονάδα π.χ. από την ειδική επιτροπή αξιολόγησης, καθώς και η διερεύνηση περιπτώσεων όπου σε μία οργανική μονάδα εμφανίζονται συστηματικά υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες. Επίσης, θα πρέπει να διερευνώνται οι περιπτώσεις αντιφάσεων στη βαθμολόγηση προϊσταμένων οργανικών μονάδων και υφισταμένων (π.χ. άριστοι προϊστάμενοι έναντι μέτρων ή ανεπαρκών υπαλλήλων ή και το αντίστροφο).

- Σχετικά με τη *Στοχοθεσία*, απαιτείται πρώτα μια γενικότερη αναδιοργάνωση των διοικητικών δραστηριοτήτων και αναθεώρηση της κατανομής αρμοδιοτήτων/

ευθυνών, η δε πολιτική δεν πρέπει να αλλάζει με κάθε νέο υπουργό, γιατί δεν θα μπορεί να διατηρηθεί η συνέχεια. Εφόσον τηρηθούν τα προαναφερόμενα, η στοχοθεσία πρέπει να ορίζεται με σαφήνεια για όλες τις Διευθύνσεις και τα τμήματα στη βάση τεκμηριωμένου καθορισμού των βέλτιστων και ελάχιστων απαιτήσεων/προϋποθέσεων σε πόρους τόσο υλικούς όσο και ανθρώπινους, προκειμένου οι στόχοι αυτοί να μπορούν να εξυπηρετηθούν. Οι αρμόδιοι προϊστάμενοι, επιβάλλεται να συντονίζουν τους υφισταμένους τους και να τους παρέχουν τα κατάλληλα εργαλεία για την υλοποίηση της εργασίας τους, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η αξιολόγηση επίτευξης των στόχων πρέπει να γίνεται σε τακτική βάση (εξαμηνιαία/ετήσια), με αναφορές στα σημεία όπου υπήρχαν τυχόν υπερβάσεις ή ελλείψεις ως προς τους στόχους και να κοινοποιείται στους υπαλλήλους πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης τους. Παράλληλα, για υπαλλήλους με αποδεδειγμένα χαμηλή ή αρνητική επίδοση, κακή συμπεριφορά κ.λπ., οι προϊστάμενοι έχουν στην διάθεση τους στην πρώτη περίπτωση τη δυνατότητα ενίσχυσης τους και στη δεύτερη περίπτωση εργαλεία που παρέχονται από το δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα.

- Σχετικά με τις *Προαγωγές*, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε, να μην δημιουργηθούν λόγω της σύνδεσης του βαθμού αξιολόγησης με την προαγωγή σε ανώτερο βαθμό και κατά συνέπεια τη μισθολογική άνοδο, συνθήκες χειραγώγησης και αμφίδρομες "πελατειακές" σχέσεις.

Άλλο σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί προσοχή προκειμένου την ορθή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, είναι η υποστελέχωση κάποιων φορέων κυρίως σε περιφερειακό αλλά και σε κεντρικό επίπεδο, καθώς, σε κάποιες από αυτές τις οργανικές μονάδες που δεν είναι στοιχειωδώς στελεχωμένες -ήτοι δεν υπηρετούν σε αυτές τουλάχιστον τέσσερις υπάλληλοι, συμπεριλαμβανομένου και του προϊσταμένου-, η αξιολόγηση δεν μπορεί να ολοκληρωθεί κατά τον πιο πρόσφορο τρόπο, αφού ο υφιστάμενος Ν. 4369/2016 στο άρθρο 18 παρ. 15 ορίζει, ότι ο προϊστάμενος μιας οργανικής μονάδας αξιολογείται από τουλάχιστον τρεις προϊσταμένους υποκείμενων μονάδων, ή αν είναι λιγότεροι από τρεις, από το σύνολο των υπαλλήλων της μονάδας, δηλαδή από ανθρώπους που δεν έρχονται σε

καθημερινή επαφή μαζί του και κατ συνέπεια δεν έχουν πλήρη εικόνα της επίδοσης του, ώστε να τον κρίνουν. Γίνεται λοιπόν κατανοητό, γιατί είναι βασικό να συνεχιστεί η διαδικασία αναδιοργάνωσης των δομών του Δημοσίου.

Ολοκληρώνοντας τις προτάσεις, υιοθετώντας στοιχεία που αναφέρει η Δραμαλιώτη (2017), αναφέρεται ότι για την αξιολόγηση το βασικό ζητούμενο δεν πρέπει να είναι ούτε ο εκφοβισμός, ούτε η ισοπέδωση, αλλά η αύξηση της παραγωγικότητας των οργανισμών μέσω της βελτιωμένης απόδοσης του προσωπικού. Προς την επίτευξη αυτού του στόχου καθοριστική είναι η διατήρηση της εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία μερών, αφού μόνο κατά αυτόν τον τρόπο καλλιεργείτε ένα κλίμα ασφάλειας και γίνεται ουσιαστικά εμφανής η επικοινωνία των ειλικρινών προθέσεων.

Ουσιαστική αλλαγή στην διοικητική κουλτούρα με επίδραση στα αποτελέσματα υπέρ του πολίτη μπορεί να επέλθει, μόνο αν γίνει κατανοητό και πιστευτό, ότι η φύση της αξιολόγησης δεν είναι τιμωρητική, αλλά βελτιωτική τόσο της απόδοσης των οργανισμών όσο και του προσωπικού, καθώς, δεν πρόκειται να προκύψουν αξιόπιστα αποτελέσματα αξιολόγησης εάν προηγουμένως δεν έχει γνωστοποιηθεί σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ο στρατηγικός σχεδιασμός, το σχέδιο δράσης του εκάστοτε οργανισμού και εάν δεν συναισθανθούν όλοι μέτοχοι στην διαδικασία, από τη σύλληψη έως την εφαρμογή της. Ο σχεδιασμός των δημοσίων πολιτικών δεν πρέπει να γίνεται σε βίαια χρονικά πλαίσια, αντιθέτως, πρέπει να είναι μακροπρόθεσμος, αποτέλεσμα διαλόγου και συναίνεσης. Πιο συγκεκριμένα, οι πρώτες σημαντικές αλλαγές που πρέπει να προωθηθούν, είναι η απόκτηση σαφών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας σε κάθε υπηρεσιακό επίπεδο, η πλήρης ενεργοποίηση του Ν. 3230/2004 για τη στοχοθεσία, κατά τον οποίο οι μετρήσιμοι στόχοι συνδέονταν με την αξιολόγηση στα πλαίσια ενός συνεργατικού τρόπου (target agreement), αλλά και η κυκλική - σφαιρική αξιολόγηση απόδοσης των 360° μοιρών.

5.3. Εν είδει επιλόγου

Η σωστή εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης δεν είναι εύκολη υπόθεση, απαιτεί σοβαρή επένδυση χρόνου ενέργειας και υλικών πόρων. Οι προοπτικές επιτυχίας μεταξύ άλλων κρίνονται: από την ικανότητα υπέρβασης των προαναφερόμενων προκλήσεων και από την ωριμότητα του πολιτικού κόσμου και του διοικητικού συστήματος να διδαχτεί από τα λάθη του παρελθόντος. Οι μεταρρυθμίσεις πρέπει να είναι βαθιές, δίκαιες, εφαρμόσιμες και να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Μπορεί στην παρούσα φάση να φαντάζει εξαιρετικά δύσκολο να εφαρμοστούν τα ανωτέρω και να πετύχουν, αλλά επιτέλους άρχισαν να γίνονται τα πρώτα βήματα. Η αρχή αυτή επιβάλλεται να έχει συνέχεια, καθώς οι τρέχουσες συνθήκες που έχουν επιφέρει καταγιστικές εξελίξεις σε κοινωνικοπολιτικό οικονομικό επίπεδο στην Ελλάδα, δίνουν μια μεγάλη ευκαιρία αναδιάρθρωσης και καθοριστικών διοικητικών αλλαγών, που θα μπορούσαν να αλλάξουν σημαντικά την εικόνα του Δημοσίου τομέα. Άλλωστε, ένα ταξίδι χιλίων μιλίων αρχίζει με ένα μόνο βήμα. (Λάο Τσε)

"Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητη η προσέγγιση της ισορροπίας, της χρυσής τομής, ανάμεσα στην τάση να επιχειρεί κανείς υπέρμετρα την αλλαγή και στην απραξία, αντιστρόφως" (Δραμαλιώτη, 2017).

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Aggarwal, Ash. & Thakur, G. S. M.(2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*,2 (3), 617-621
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27—58.
- Alge, B. J. (2001). Effects of computer surveillance on perceptions of privacy and procedural justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 797—804.
- Armstrong M. & Baron Ang. (2005). *Performance Management*
- Aswathappa, K. (1997). *Human Resources and personnel Management*, Tata-McGraw hill, new Delhi, 181-82.
- Atiomo A.C. (2000), *Human Resource Management*; Malthouse Management Science Books, Lagos
- Awadh, A.M. & Wan Ismail, W. (2012). The impact of personality traits and employee work-related attitudes on employee performance with the moderating effect of organizational culture: the case of Saudi Arabia, *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(10), 108-127.
- Boland, T. and Fowler, A. (2000). A Systems Perspective of Performance Management in Public Sector Organizations, *International Journal of Public Sector Management* 13 (5): 417-446.
- Byars, L. & Rue, L. (2006). *Human Resource Management (8th ed.)* New York, NY: McGraw-Hill/ Irwin, 374-383
- Carney, K. (1999). Successful Performance Measurement: a Checklist, *Harvard Management Update*.
- Christoph Demmke, European Institute of Public Administration Maastricht (NL), *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States, Study for*

the 48th meeting of the Directors-General of the Public Service of the Member States of the European Union, Maastricht, June 2007

- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241—1255.
- Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού- Βασικές Έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. (επιμ. Β. Κέφης). Αθήνα: Κριτική
- Dixit, A. (2002). *Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review*, *The Journal of Human Resources*
- Drucker, P. (1954). *The practice of Management*. Harper and Row, New York
- Fajana Sola (1997), Human Resources Management; Labofin and Company, Lagos.
- Fatheya Mahmood, A.A. (2008). The development of scientific thinking with senior school physics students (Doctoral dissertation, University of Glasgow, Scotland).
- Holmberg S. and Rothstein B. (2012). *Good Government: The Relevance of Political Science*, Edward Elgar Publishing
- Kidwell, R. E. (2010). Loafing in the 21st century: Enhanced opportunities—and remedies—for withholding job effort in the new workplace. *Business Horizons*, 53(6), 543—552.
- Mas, A., and E. Moretti. (2009). Peers at work. *American Economic Review* 99(1), 112–145
- McNall, L. A., & Roch, S. G. (2009). A social exchange model of employee reactions to electronic performance monitoring. *Human Performance*, 22(3), 204—224.
- Miller, E. Corey, Thornton, L. Carl. (2006). How Accurate Are Your Performance Appraisals, *Public Personnel Management, Summer*, 35,(2), 153- 163
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71- 83.

- Neely, A., Mills J., Gregory M., Richard H., Platts K., Bourne M. (1996). *Getting the Measure of Your Business*, Horton Kirby, UK: Findlay Publications.
- Prendergast, C., & Topel, R. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 37(2), 355–365.
- Pulakos, Elaine D. and Wexley, Kenneth N. (1983). The Relationship among Perceptual Similarity, Sex, and Performance Ratings in Manager-Subordinate Dyads, *Academy of Management Journal*, 26 (1), 129-139
- Rao, T.V. (1984), *Performance Appraisal: Theory and Practice*, Vikas Publishers Aima Management Series, New Delhi
- Saiyadain, M.S. (1996). *Human Resource management*, Tata Mc Graw- Hill Publishing Co. Ltd, New Delhi, 198
- Weihrich H. (2000). *A new approach to MBO Updating a time honored technique*.
- Wu B. (2005). *The philosophy and practice of Management by Objectives*, Troy State University.

Ελληνική

- Ασπρίδης Γ. (2004), *Σύγκριση των συστημάτων για την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς* (μεταπτυχιακή εργασία). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ).
- Δραμαλιώτη, Ε. & Μπαλαμπανίδης, Γ. (2015) *Συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων*. Διοικητικό επιμελητήριο.
- Ζαβλανός, Μ. (2002) *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης
- Μούζα-Λαζαρίδη, Ά. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική
- Μυλωνοπούλου Π. Μ. (1998). *Οι δημόσιοι υπάλληλοι. Κοινωνιολογική προσέγγιση: Αυτοαντίληψη, αυτοκριτική, στερότυπα*. Αθήνα: Σάκκουλας

- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων: Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. 4^η Εμπλουτισμένη Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Πουλής Ε.Π. (1987). *Ιστορία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, Ι. (1821-1975*. Αθήνα- Κομοτηνή: Σάκκουλα
- Ρόντος, Κ. και Παπάνης, Ε. (2007). *Οι τεχνικές του καλού ερωτηματολογίου* . Αθήνα: Σιδέρη
- Σοφιανόπουλος, Σ. (2014). *Αξιολόγηση προσωπικού και υπηρεσιών: Από το ν. 1943/1991 και το ΠΔ318/1992 έως την πρόσφατη μνημονιακή πραγματικότητα*. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*. Αθήνα: Rosili
- Τσουκαλάς Κ. (1989). *Κοινωνική Ανάπτυξη και Κράτος. Η συγκρότηση του δημοσίου χώρου στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο.

Πρωτογενείς πηγές

- **Ν. 1943/1991** «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ/50/Α'/11.04.1991).
- **Π.Δ. 318/1992** «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» (ΦΕΚ 161/Α'/25.09.1992).
- **Ν. 3230/2004** «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44/Α'/11.02.2004).
- **Ν. 4024/2011** «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ 226/Α'/27.10.2011).

- **N. 4250/2014** «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του ΠΔ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις» (ΦΕΚ 74/Α'/26.03.2014).
- **N. 4369/2016** «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης-Σύστημα Αξιολόγησης-Βαθμολογική Διάρθρωση, Σύστημα προαγωγών-Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων-Λοιπές Διατάξεις» (ΦΕΚ 33/Α'/27.02.2016).

Ιστοσελίδες

- ΑΔΕΔΥ "Ανακοίνωση για την Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων", διαθέσιμο online στο:
<http://adedy.gr/%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%AF%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B5%CE%BC%CE%B2%CE%B1%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD%CE%BA%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD%CF%83%CF%85%CF%83/> [τελευταία πρόσβαση 05/10/2018]
- Βελισσαρίου Ευστάθιος, "Έλεγχος και Αξιολόγηση της Απόδοσης", διαθέσιμο online στο:
<https://docplayer.gr/64549682-Eleghos-kai-axiologisi-tis-apodosis-e-i-s-i-g-i-t-i-s-v-e-l-i-s-s-ar-i-o-y-e-y-s-t-ath-i-o-s.html> , σσ. 20,21 [τελευταία πρόσβαση 17/04/2018]
- Γαϊτής Φ. (2017), "Γιατί αντιδρούν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην αξιολόγηση", διαθέσιμο online στο: <https://www.naftemporiki.gr/story/1288527/giati-antidroun-oi-dimosioi-upalliloi-stin-aksiologisi>
[τελευταία πρόσβαση 03/12/2018]
- Διοίκηση Απόδοσης, "Performance Management" διαθέσιμο online στο:
http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_1/Dalakoura/2011-2012/Performance%20management.pdf
[τελευταία πρόσβαση 05/03/2018]
- Δραμαλιώτη Π. (2017), "Η «υπεραξία» της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα", διαθέσιμο online στο:
<https://www.eleftheria.gr/m/%CE%B1%CF%80%CF%8C%CF%88%CE%B5%CE%B9%CF%82/item/174046%CE%B7%CF%85%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B1%CE%BE%CE%AF%CE%B1%CF%84%CE%B7%CF%82%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE>

<http://www.seedd.gr/Portals/0/Pdf/PP02.pdf>

[τελευταία πρόσβαση 13/11/2018]

- Δραμαλιώτη Π. "Συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα", διαθέσιμο online στο: <http://www.seedd.gr/Portals/0/Pdf/PP02.pdf>

[τελευταία πρόσβαση 21/11/2018]

- Έκθεση ΟΟΣΑ (2017), "*Government at a Glance 2017*", διαθέσιμο online στο: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2017_gov_glance-2017-en#page142 [τελευταία πρόσβαση 07/05/2018]

- Rajeswari, R. (2017). "*Employee performance appraisal – In its' changing phase*", Αξιολόγηση 540 , 720 , 1440 μοιρών, διαθέσιμο online στο: <http://www.ijaiem.org/Volume6Issue6/IJAIEM-2017-06-27-56.pdf>

[τελευταία πρόσβαση 12/04/2018]

- ΥΔΜΗΔ (2014), "Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και εξέλιξης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα", διαθέσιμο online στο: <https://drive.google.com/file/d/0B6lQWFuyAL2dSWdCc19iZWtBMig/view>

[τελευταία πρόσβαση 19/05/2018]