



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
ΜΠΣ «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ»

Διπλωματική Εργασία:

«Η διαχρονική πορεία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα από το 1974 μέχρι και σήμερα και η προστιθέμενη αξία της στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης»



Επιβλέπων καθηγητής: Λάμπρος Μπαμπαλιούτας

Παναγιώτα Χόνδρου

ΑΘΗΝΑ
Νοέμβριος 2016

«To improve is to change; to be perfect is to change often.»

Winston Churchill

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Θα ήθελα, αρχικά, να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, καθώς μου έδωσαν την ευκαιρία να αποκτήσω πολλές γνώσεις, η σύνθεση των οποίων με βοήθησε να ανταπεξέλθω στο απαιτητικό εγχείρημα της συγγραφής της διπλωματικής μου, αλλά και να εντρυφήσω έτι περαιτέρω στα θέματα που εντάσσονται στο επιστημονικό πεδίο της διοικητικής επιστήμης.

Περισσότερο, όμως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου, τον κ. Λάμπρο Μπαμπαλιούτα, για τη συνεχή επικοινωνία μας, τις χρήσιμες συμβουλές του, την πολύτιμη καθοδήγησή του, αλλά και για την ενθάρρυνσή του, που μου έδινε τη δύναμη να συνεχίσω.

Σας ευχαριστώ όλους από καρδιάς.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Α.Δ.Ε.Δ.Υ.	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
Α.Ε.Ι.	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΑΡ	Ανωτέρα Εκπαίδευση
Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.	Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
ΑΤ	Ανωτάτη Εκπαίδευση
Γ.Λ.Κ.	Γενικό Λογιστήριο του Κράτους
Δ.Ε.Π.	Διδακτικό Ερευνητικό Προσωπικό
Ε.Ε.Α.	Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Π.-Τ.Ε.Ι.	Εκπαιδευτικό Προσωπικό Ανώτατων Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων
ΔΕ	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Κ.Ε.Α.	Κεντρική Επιτροπή Αξιολόγησης
Κ.Ε.Π.Ε.	Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών
Κ.Ε.Σ.	Κίνητρο Επίτευξης Στόχων
ΜΕ	Μέσης Εκπαίδευσης
Ν.	Νόμος
Ν.Δ.	Νέα Δημοκρατία
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΑ.ΣΟ.Κ.	Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΕ	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
ΣΕ	Στοιχειώδους Εκπαίδευσης
ΣτΕ	Συμβούλιο της Επικρατείας
ΤΕ	Τεχνικής Εκπαίδευσης
ΥΕ	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Θεωρητικό πλαίσιο – Βασικές έννοιες

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	7
2. Η αξιολόγηση της απόδοσης	9
3. Η διαχείριση της απόδοσης.....	12
4. Η αξιοκρατία.....	15
5. Η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα.....	16
6. Τα σφάλματα αξιολόγησης.....	19
7. Οι μέθοδοι αξιολόγησης	20
8. Οι αξιολογητές.....	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ελληνική διοικητική πραγματικότητα

1. Η αξιολόγηση της απόδοσης στο ελληνικό Δημόσιο	27
2. Η διαχείριση της απόδοσης στο ελληνικό Δημόσιο	28
3. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα στο ελληνικό Δημόσιο	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Το θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης στο ελληνικό Δημόσιο τη Μεταπολίτευση

Α. Η περίοδος 1974 έως 1981

1. Το Π.Δ. 611/1977	34
---------------------------	----

Β. Η περίοδος 1981 έως 1990

1. Ο Ν. 1400/1983.....	38
2. Το Π.Δ. 581/1984	39
3. Ο Ν. 1586/1986.....	57

Γ. Η περίοδος 1990 έως 1993

1. Ο Ν. 1943/1991.....	58
2. Το Π.Δ. 318/1992	62
3. Ο Ν. 2085/1992.....	78
4. Η ΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14.1.1993	78

Δ. Η περίοδος 1993 έως 2004	
1. Ο Ν. 2190/1994.....	79
2. Η ΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34670/23.12.1994	81
3. Ο Ν. 2683/1999.....	81

Ε. Η περίοδος 2004 έως 2009	
1. Ο Ν. 3230/2004.....	84
2. Ο Ν. 3260/2004.....	90
3. Ο Ν. 3528/2007.....	90

Στ. Η περίοδος 2009 έως 2012	
1. Ο Ν. 3839/2010.....	93
2. Ο Ν. 4024/2011.....	93

Ζ. Η περίοδος 2012 έως 2015	
1. Ο Ν. 4172/2013.....	99
2. Ο Ν. 4250/2014.....	100
3. Ο Ν. 4275/2014.....	107

Η. Η περίοδος 2015 έως 2016	
1. Ο Ν. 4369/2016.....	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Συμπερασματικές σκέψεις

1. Διαχρονική αποτίμηση της αξιολόγησης στο ελληνικό δημόσιο	126
2. Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	133

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	139
--------------------	-----

ΠΙΝΑΚΕΣ – ΣΧΗΜΑΤΑ.....	144
------------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	145
----------------	-----

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η δημόσια διοίκηση, ως φορέας διαμόρφωσης και υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών, ασκεί αρμοδιότητες που έχουν άμεσο αντίκτυπο στο σύνολο της κοινωνίας. Υπό αυτή την έννοια και δεδομένης της δημοσιονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, πρέπει να λειτουργεί, όχι μόνο με γνώμονα την προστασία του δημοσίου συμφέροντος, αλλά και με όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Κυρίαρχος παράγοντας για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπηρεσιών είναι το ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνει. Βασικό εργαλείο για την ορθολογική αξιοποίηση, αλλά και για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιολόγηση.

Όμως, στο ελληνικό Δημόσιο η αξιολόγηση αντιμετωπίζεται μάλλον σαν μια γραφειοκρατική διαδικασία, παρά ως ένα μεθοδολογικό εργαλείο ανάπτυξης και ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκριτική παρουσίαση του θεσμικού πλαισίου της Μεταπολίτευσης, που σχετίζεται με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, καταδεικνύει τους λόγους για τους οποίους συμβαίνει αυτό.

Διαπιστώνεται, ότι ενώ διαχρονικά αναβαθμίζεται -αν και οριακά- ο θεσμός της αξιολόγησης, εντούτοις, η αξιολόγηση παραμένει αποκομμένη και αποσυνδεδεμένη από τα λοιπά δομικά συστατικά στοιχεία του συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Δεν σχετίζεται ουσιαστικά με την αμοιβή, την επιλογή σε θέση ευθύνης, την εκπαίδευση, την προαγωγή, τη μετακίνηση κ.λπ., όπως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν έχουν σχεδόν καμμία επίδραση στην υπηρεσιακή κατάσταση του δημοσίου υπαλλήλου. Συνεπώς, η αποσπασματική αντιμετώπιση της αξιολόγησης την καθιστά μια άνευ ουσίας τυπική διαδικασία.

Λέξεις-κλειδιά: Αξιολόγηση απόδοσης, διαχείριση απόδοσης, παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, δημόσια διοίκηση

ABSTRACT

Public Administration, being responsible for the implementation of government policies, exercises authorities that have a direct impact on society as a whole. In this respect and in view of the financial crisis of recent years, it should function in accordance with the principles of effectiveness and efficiency but also having in mind the protection of the public interest. Staffing of Public Services plays a key role in improving productivity and quality of these Services and within this context the job evaluation of public administration's officials constitutes a primary tool for the development and the best possible use of these officials. Yet, in the Greek Public Sector, job evaluation is seen more as a bureaucratic procedure, rather than as a methodological tool for promoting and developing human capital. A comparative study of the legal framework governing job evaluation of public administration's officials, after restoring Democracy in 1974 (Metapolitefsi) until present, illustrates the reasons why this happens. What becomes obvious is that while job evaluation as a function shows a marginal upgrade over the years, it nonetheless, remains isolated and de-coupled from the remaining structural components of the human resources management system. Unlike what happens in the private sector, it is not directly related to remuneration, promotion in positions of responsibility, training e.t.c. The results of the job evaluation have no impact on the statutory position of public administration's officials. Therefore, a partial and piecemeal approach to job evaluation renders it a meaningless formality.

Key words: job evaluation, performance appraisal, performance management, productivity, effectiveness, efficiency, public administration

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε κατόπιν κριτικής ανασκόπησης και επισταμένης μελέτης της σχετικής ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, καθώς επίσης και της σχετικής νομοθεσίας και των συνοδευτικών εγγράφων των νομοσχεδίων, αλλά και της νομολογίας του Συμβουλίου της Επικρατείας. Επίσης, αξιοποιήθηκαν πληροφορίες από τα πρακτικά της Βουλής και από τα πρακτικά επιστημονικών συνεδρίων για τη δημόσια διοίκηση.

Η συγκριτική ανάλυση του θεσμικού πλαισίου έγινε με χρονολογική σειρά από τον παλαιότερο στον πιο πρόσφατο Νόμο και πάντα συγκρίνοντας το υπό μελέτη νομοθέτημα σε σχέση με το προϊσχύον νομοθετικό καθεστώς. Για πρακτικούς αλλά και για ουσιαστικούς λόγους, η περίοδος της μεταπολίτευσης χωρίζεται σε χρονικά διαστήματα, που αντιστοιχούν στις χρονικές περιόδους διακυβέρνησης της χώρας ανά κομματικό σχηματισμό.

Προκειμένου να είναι σαφείς οι διαφορές μεταξύ των διαφορετικών ρυθμίσεων, γίνεται σύγκριση βάσει συγκεκριμένων θεματικών τίτλων: πεδίο εφαρμογής, στόχος αξιολόγησης, αξιολογητές, εργαλείο αξιολόγησης, μέθοδος αξιολόγησης, κριτήρια αξιολόγησης, διαδικασία αξιολόγησης, σχέση αξιολόγησης με βάση το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σημειώνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούνται πριν την εισαγωγή τους στο Δημόσιο, κατά τη διάρκεια της απασχόλησής τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, πριν την τοποθέτησή τους σε θέση ευθύνης, πριν από κάθε υπηρεσιακή μεταβολή και κατόπιν δίωξής τους για πειθαρχικό παράπτωμα. Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι μόνο η τακτική ετήσια αξιολόγηση. Γι' αυτό, οι αναφορές σε νομοθετήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση δομών ή με λοιπές μορφές αξιολόγησης, πέραν της τακτικής, είναι περιορισμένες και συνοπτικές.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο πλαίσιο της αρχής της διάκρισης των λειτουργιών, οι δημόσιες πολιτικές προτείνονται από την κυβέρνηση, αποφασίζονται από τη Βουλή και υλοποιούνται από τη δημόσια διοίκηση.^{1,2} Η βασική διοικητική λειτουργία συνίσταται στην εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών,³ με γνώμονα την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος,⁴ όπως αυτό ορίζεται από τον συνταγματικό και τον κοινό νομοθέτη και πάντα στο πλαίσιο της αρχής της νομιμότητας.^{5,6} Υπό αυτή την έννοια, η διοικητική δράση αποσκοπεί στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών,⁷ με όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.⁸

Προκειμένου να αντεπεξέρχεται αποτελεσματικά η δημόσια διοίκηση στον ρόλο της, να εκπληρώνει την αποστολή της και να επιτυγχάνει τους στόχους της, συμβάλλοντας παράλληλα στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξης της χώρας, πρέπει να στελεχώνεται από υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό.⁹

Σε κάθε οργανισμό και διοικητική μονάδα το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία,¹⁰ διότι αυτός μπορεί να κάνει την ουσιαστική διαφορά και να δώσει προσθετική αξία στο τελικό αποτέλεσμα τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.¹¹

Ειδικότερα, όμως, στη δημόσια διοίκηση η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα είναι υψίστης σημασίας και για επιπλέον λόγους: Πρώτον, διότι η δημόσια διοίκηση

¹ Βλ. Άρθρο 26, Σύνταγμα της Ελλάδος 1975/1986/2001/2007

² Βλ. Ρομπόκου-Καραγιάννη Α., Η αναπομπή των νόμων στη Βουλή από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 1998, σ.18

³ Βλ. Κτιστάκη Σ., Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2014, σ.34, 43

⁴ Βλ. Στράνη Δ., Η σύλληψη της αποδοτικότητας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και ο συνεχής επαναπροσδιορισμός της ως ουσιώδη στοιχεία της δημοκρατίας, σε: Διοίκηση και Δημοκρατία-Ποιότητα, Αποτελεσματικότητα, Νομιμοποίηση, 3^ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Επιμ. Μακρυδημήτρη Α., Σαματάς Μ., Μαρούδας Λ., Πραβίτα Μ., Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ ΑΕ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2009, σ.56

⁵ Βλ. Δαγτόγλου Π., Γενικό Διοικητικό Δίκαιο, Έκτη Έκδοση, Ενημερωμένη από Ευστρατίου Μ. και Παπαγεωργίου Θ., Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2014, σ.149

⁶ Βλ. Πουλή Π., Εισαγωγή στο Δημόσιο Δίκαιο και τους Θεσμούς, Εκδόσεις Π.Ν.ΣΑΚΚΟΥΛΑΣ, Αθήνα, σ.124

⁷ Βλ. Κτιστάκη Σ., Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2014, σ.34, 43

⁸ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007, σ.17

⁹ Βλ. Μακρυδημήτρη Α., Διοίκηση και Κοινωνία, Η δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, Εκδόσεις ΘΕΜΕΛΙΟ, Αθήνα, 1999, σσ.287

¹⁰ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σ.14

¹¹ Βλ. Αργυριάδη Δ., Για μια δημόσια διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Κομοτηνή, 1998, σ.145

δραστηριοποιείται κυρίως στον τριτογενή τομέα -παροχής υπηρεσιών- όπου έρευνες έχουν καταδείξει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι καταλυτικής σημασίας. Μάλιστα, κατά την ποσοστιαία διαβάθμιση της σπουδαιότητας των τριών βασικών συντελεστών οργάνωσης, στα συστήματα προσδίδεται το 25%, στον τεχνικό εξοπλισμό το 10% και στο ανθρώπινο δυναμικό το 65%.¹² Δεύτερον, διότι η διεύρυνση των κρατικών αρμοδιοτήτων, η ποικιλομορφία των σκοπών του σύγχρονου Κράτους, η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος και η ανάγκη εξειδίκευσης οδήγησαν στην αδυναμία του νομοθέτη να προβλέπει εγκαίρως και να αντιμετωπίζει με ταχύτητα και αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα της σύγχρονης ζωής. Αποτέλεσμα αυτής της αδυναμίας είναι το φαινόμενο της συνεχούς μετάθεσης αρμοδιοτήτων από τη νομοθετική στην εκτελεστική εξουσία και κατά συνέπεια και στη δημόσια διοίκηση, με τη μορφή ποικίλων εξουσιοδοτήσεων, βάσει των οποίων η δημόσια διοίκηση, ουσιαστικά, νομοθετεί.¹³

Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα κατατάσσεται μεταξύ των χωρών όπου στους συσχετισμούς επιρροής πολιτικού και διοικητικού προσωπικού πρυτανεύει το πρώτο, σε αντίθεση με χώρες όπου το κέντρο βάρους βρίσκεται στους υπηρεσιακούς παράγοντες,¹⁴ εντούτοις, η δημόσια διοίκηση συμμετέχει ενεργά κατά τον σχεδιασμό των δημόσιων πολιτικών,¹⁵ αφού προτείνει και καθορίζει σε μεγάλη έκταση τους Νόμους, επηρεάζοντας αποφασιστικά την πολιτική σε πολλούς τομείς.

Η δημόσια διοίκηση τις ανωτέρω αρμοδιότητες τις ασκεί με το προσωπικό της. Επομένως, το επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης είναι καθοριστικής σημασίας για τη διαμόρφωση και την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών, που επηρεάζουν ολόκληρη την ελληνική κοινωνία.¹⁶

Συνεπώς, η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση, ενίσχυση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Στον ιδιωτικό τομέα, βασικό εργαλείο για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η αξιολόγηση. Όμως, στο Δημόσιο

¹² Βλ. Κάρμη Α., Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού, Επιμ. Εκδόσεως Απόστολος Θεοφανόπουλος, Αθήνα, 1981, σ.97

¹³ Βλ. Φλωράτο Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005, σσ.233-234

¹⁴ Βλ. Τσέκο Θ., Η ποιότητα των διαδικασιών ως προαπαιτούμενο της ηλεκτρονικής διοίκησης, Εισήγηση σε συνέδριο της 31^{ης} Μαΐου-1 Ιουνίου 2007, με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», Ερέτρια, Κοινωνικό Πολύκεντρο ΑΔΕΔΥ, σ.88

¹⁵ Βλ. Κτιστάκη Σ., Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2014, σσ.34-35

¹⁶ Βλ. Φλωράτο Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005, σσ.233-234

η αξιολόγηση είναι μια άνευ αξίας γραφειοκρατική διαδικασία, που δεν συμβάλλει θετικά στην ποιοτική αναβάθμιση του διοικητικού προσωπικού.¹⁷

Δεδομένης αυτής της διαπίστωσης, κρίθηκε αναγκαίο να διερευνηθεί η αιτία αυτού του προβλήματος. Ποιος είναι ο λόγος που μετά από τόσα χρόνια τυπικής εφαρμογής της αξιολόγησης στο Δημόσιο, η ουσιαστική αξιολόγηση παραμένει ακόμη ένα ζητούμενο;

Στόχος, λοιπόν, της παρούσας εργασίας είναι η συγκριτική καταγραφή του θεσμικού πλαισίου αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων από το 1974 και μετά, προκειμένου να αναδειχτεί το περιεχόμενο των διαδοχικών αλλαγών που έχει υποστεί το σύστημα της αξιολόγησης, αλλά κυρίως να εντοπιστεί ο λόγος για τον οποίο δεν έχει καταστεί η αξιολόγηση στο Δημόσιο ένα εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, άλλα έχει παραμένει διαχρονικά μια άνευ ουσίας τυπική διαδικασία.

Η εργασία δομείται ως εξής : Αρχικά, περιγράφεται το θεωρητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο έχει αναπτυχθεί η έννοια της αξιολόγησης. Αποσαφηνίζονται οι βασικοί εννοιολογικοί όροι, παρατίθενται τα βασικά μοντέλα αξιολόγησης και παρουσιάζονται τα βασικά σφάλματα κατά την αξιολόγηση. Στη συνέχεια ακολουθεί η συγκριτική ανάλυση του θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης από το 1974 μέχρι σήμερα -Νοέμβριος 2016- αξιοποιώντας τόσο τα βασικά νομοθετήματα που προσδιορίζουν λεπτομερώς το σύστημα αξιολόγησης όσο και λοιπές δευτερεύουσες αλλά σχετικές με την αξιολόγηση ρυθμίσεις. Τέλος, καταγράφονται τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας και προτείνονται συγκεκριμένες λύσεις για την αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης.

¹⁷ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σ.320

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Θεωρητικό πλαίσιο – Βασικές έννοιες

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) κάνει την εμφάνισή της στην Ελλάδα γύρω στο 1960 με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών εταιριών, που αρχίζουν να θεσπίζουν οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού.¹⁸ Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ είναι ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας, η στελέχωση του οργανισμού, η διαχείριση της απόδοσης, η παρακίνηση των εργαζομένων, η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης των εργαζομένων, ο καθορισμός των αμοιβών, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση, οι εργασιακές σχέσεις και η φροντίδα για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία. Οι λειτουργίες αυτές συνθέτουν ένα καθολικό σύστημα διαχείρισης, το οποίο αποσκοπεί στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού,¹⁹ που λόγω της άρρητης γνώσης που προκύπτει από αυτές και ειδικότερα από την εμπειρία που ενυπάρχει μέσα στην ηγεσία, την εκπαίδευση, την ομαδικότητα και την κουλτούρα του οργανισμού, είναι δύσκολο έως αδύνατον να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές,²⁰ και ως εκ τούτου, συνιστούν καταλυτικό παράγοντα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.^{21,22}

Στον ιδιωτικό τομέα, λοιπόν, είναι κοινός τόπος ότι ο ανθρώπινος παράγοντας, που αφορά τη γνώση, την εμπειρία, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων²³ αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ενός οργανισμού²⁴ και βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.^{25,26} Στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, που βασίζεται στη γνώση, την πληροφορία και τις υπηρεσίες, η σημασία του

¹⁸ Βλ. Ιορδάνογλου Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008, Αθήνα, σσ.38-39

¹⁹ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σσ.15-16

²⁰ Βλ. Richard Reed, David J. Lemak και Neal P. Mero, «Total Quality Management and sustainable competitive advantage», “Journal of Quality Management”, Pergamon, Oxford, vol. 1, issue 5 (2000), σσ. 9-11

²¹ Βλ. Χατζηπαντελή Π., όπ.π., υποσημ.19, σσ.15-16

²² Βλ. Richard Reed, David J. Lemak και Neal P. Mero, «Total Quality Management and sustainable competitive advantage», “Journal of Quality Management”, Pergamon, Oxford, vol. 1, issue 5 (2000), pp. 9-11

²³ Βλ. Daft R., Management, 6th Edition, Thomson Learning, South-Western, USA, 2003, p.408

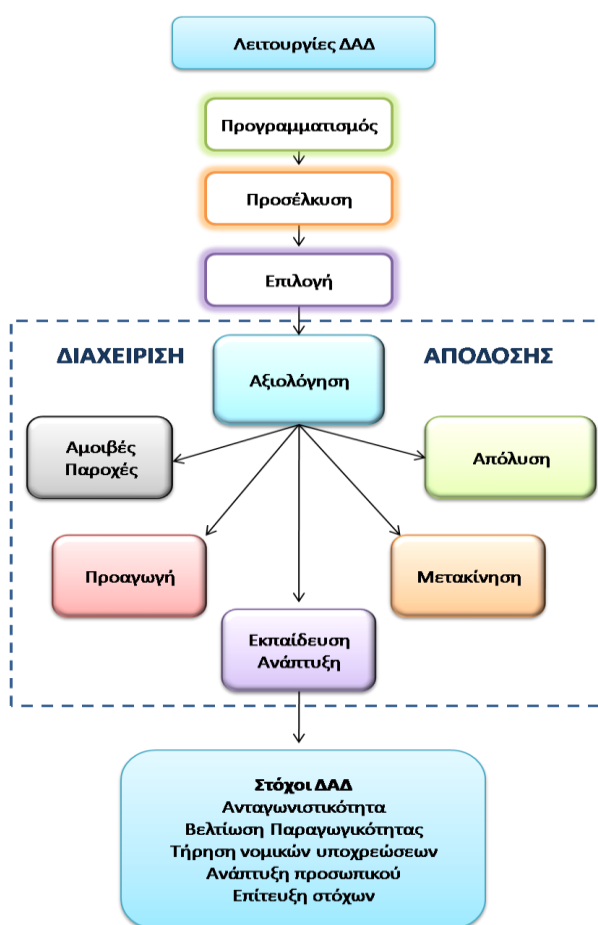
²⁴ Βλ. Κάρμη Α., Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού, Επιμ. Εκδόσεως Απόστολος Θεοφανόπουλος, Αθήνα, 1981, σ.97

²⁵ Βλ. Χατζηπαντελή Π., όπ.π., υποσημ.19, σσ.15-16

²⁶ Βλ. Σκουλά Μ., Οικονομάκη Κ., Διαχείριση και Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Μαρούσι, 1998, σ.21

κεφαλαίου, με την έννοια των χειροπιαστών πόρων -εργοστάσια, μηχανήματα, χρήματα- έχει υποχωρήσει, δίνοντας τη θέση της σε άυλες μορφές κεφαλαίου, όπως είναι οι γνώσεις, οι ιδέες, η ευφυΐα, οι ικανότητες, οι εμπειρίες ή αλλιώς το διανοητικό κεφάλαιο.²⁷ Όμως, στο Δημόσιο το ανθρώπινο δυναμικό δεν έχει αντιμετωπιστεί με την πρέπουσα σημασία.²⁸ Δεν υπάρχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης προσωπικού, που να μπορεί να αξιοποιήσει τα στοιχεία που παρέχει η αξιολόγηση, για την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, το επίπεδο των αμοιβών, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις και τις λοιπές υπηρεσιακές μεταβολές - ακόμη και τις απολύσεις.²⁹

Σχήμα 1: Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει σχήματος από ΟΚΕ, Αρχές, Διαδικασίες, Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (www.oke-energogiransi.gr/portal) [πρόσβαση 13-10-2016]

²⁷ Βλ. Ιορδάνογλου Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008, σ.55

²⁸ Βλ. Σπανού Καλλιόπη, Οργάνωση και Εξουσία, Προβλεψιμότητα και διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 1992, σ.196

²⁹ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σ.79

2. Η Αξιολόγηση της απόδοσης

Με τον όρο «αξιολόγηση της απόδοσης» εννοείται η αξιολόγηση της εκτέλεσης ενός συνόλου εργασιών, υπό συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, που έχουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να μετρηθούν μετά την ολοκλήρωσή τους. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία μέσω της οποίας υπολογίζεται ο βαθμός συμβολής κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.^{30,31} Εναλλακτικά, αντί για τον όρο «αξιολόγηση της απόδοσης», χρησιμοποιούνται οι όροι «αξιολόγηση εργαζομένου», «εκτίμηση εργαζομένου», «εκτίμηση της απόδοσης», «ανασκόπηση της απόδοσης», «ετήσια ανασκόπηση» κ.α.³² Αξιολόγηση προσωπικού γίνεται ή πρέπει να γίνεται σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα δραστηριότητας.³³

Η πιο επίσημη διαδικασία αξιολόγησης είναι η ετήσια καθορισμένη εκτίμηση της εργασίας, κατά την οποία ο Προϊστάμενος αξιολογεί την αποδοτικότητα κάθε εργαζομένου, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα προτυποποιημένα έντυπα και μοντέλα αξιολόγησης. Αυτή η διαδικασία ακολουθείται στο Δημόσιο.³⁴

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια κρίσιμη δραστηριότητα, διότι βοηθάει τον αξιολογητή να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία στην απόδοση του εργαζόμενου, ώστε να προσδιορίσει τους τρόπους βελτίωσής τους, προκειμένου να γίνει καλύτερος ο ίδιος ο εργαζόμενος και να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.³⁵

Γι' αυτό, η αξιολόγηση πρέπει να δίνει τεκμηριωμένες πληροφορίες για την απόδοση του προσωπικού, να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, να διεξάγεται με διαφανείς διαδικασίες, να στηρίζεται στη συνεργασία και τη συμμετοχή, να συμβάλει στην ανάπτυξη και τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας των εργαζομένων με όρους

³⁰Βλ. Μούζα-Λαζαρίδη Α., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη, 2013, σ.287

³¹Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σ.315

³² Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτότι

³³ Βλ. Παγκάκη Γ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα, 2003, σ.125

³⁴ Βλ. Παγκάκη Γ., όπ.π., υποσημ.33, σ.316

³⁵Βλ. Μπουραντά Δ.-Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1998, σ.113

δικαιοσύνης και αξιοκρατίας και να βοηθάει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του.³⁶

Το Συμβούλιο της Επικρατείας (ΣτΕ) έχει αποφασίσει σχετικά ότι «βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθοριζόμενους, όπου κρίνεται εφικτό, στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών».³⁷

Επίσης, η αξιολόγηση πρέπει να ακολουθείται από πληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους (feedback), ώστε να γνωρίζουν πόσο καλά εργάστηκαν κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης χρονικής περιόδου.³⁸ Γι' αυτό, συστήνεται η διεξαγωγή συνεντεύξεων αξιολόγησης. Είναι μια καλή ευκαιρία για να ενημερώνουν οι Προϊστάμενοι τους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους, να επιλύουν συνεργατικά τα προβλήματα που προκύπτουν, να επαινούν την καλή εργασία και να αναπροσαρμόζουν τους στόχους.³⁹

Για να μπορέσει ένα σύστημα αξιολόγησης να επιτελέσει τις ανωτέρω λειτουργίες αποτελεσματικά, θα πρέπει να διέπεται από ενιαίες αρχές και κοινά κριτήρια για όλους τους αξιολογούμενους, να εφαρμόζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, να είναι απλό, σαφές,⁴⁰ ευέλικτο,⁴¹ συγκεκριμένο, ευθυγραμμισμένο με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο και όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενικό, εστιασμένο σε συγκεκριμένη στοχοθεσία και, τέλος, αποδοτικό, με την έννοια της επιθυμητής σχέσης του κόστους διαχείρισής του με τα οφέλη που επιφέρει.⁴²

Η αποδοχή του συστήματος από τους εργαζόμενους είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχούς εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης, ιδίως στον Δημόσιο

³⁶ Βλ. Μπουραντά Δ.-Παπαλεξανδρή Ν., αυτόθι

³⁷ Βλ. Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος, Α1668/2002

³⁸ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σ.316

³⁹ Βλ. Cohen C., Πολιτικές και διαδικασίες Προσωπικού, Alexander Hamilton Institute, Εκδόσεις Κριτήριο, 2001, σ.43

⁴⁰ Βλ. Παγκάκη Γ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα, 2003, σ.126

⁴¹ Βλ. Μαντά Ν., Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992, σ.59

⁴² Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σσ.322-323

τομέα, που η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να μην το εφαρμόσει. Κατά κανόνα, άλλωστε, η επιτυχία μιας διοικητικής μεταρρύθμισης είναι συνάρτηση της βούλησης των ανθρώπων, οι οποίοι θα κληθούν να την πραγματοποιήσουν.⁴³ Δεν υπάρχει περίπτωση να εφαρμοστεί μια μεταρρύθμιση, εάν δεν γίνει κτήμα του ανθρώπινου δυναμικού που αφορά.⁴⁴ Γι' αυτό, θα πρέπει να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι εκ των προτέρων τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθούν και να εξασφαλίζονται όροι δικαιοσύνης.⁴⁵ Για να διασφαλιστούν όροι δικαιοσύνης, θα πρέπει να τεκμηριώνεται η βαθμολόγηση με αντικειμενικά γεγονότα και όχι με υποκειμενικές κρίσεις και χαρακτηρισμούς.⁴⁶ Σημειώνεται ότι η δικαιοσύνη, αν και είναι ζήτημα ηθικής, έχει και εργασιακές επιδράσεις, καθώς έρευνες έχουν αποδείξει ότι η αίσθηση αδικίας προκαλεί έντονο στρες στον εργαζόμενο και μείωση της δημιουργικότητας και της απόδοσής του, γεγονός που επιδρά αρνητικά στην παραγωγικότητα του οργανισμού.⁴⁷

Βεβαίως, ακόμη και αν πληρούνται όλες οι ανωτέρω προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, το πόσο αποτελεσματικά θα εφαρμοστεί, εξαρτάται εν τέλει από τις ικανότητες που διαθέτουν αυτοί που το χρησιμοποιούν. Κανένα σύστημα αξιολόγησης δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά, εάν οι άνθρωποι που το χρησιμοποιούν δεν έχουν τις εξής ικανότητες: κατανόηση των κριτηρίων αξιολόγησης, κατανόηση των μεθόδων μέτρησης, ικανότητα στοχοθεσίας και μέτρησης αποτελεσμάτων,⁴⁸ ικανότητα ανάλυσης των αιτιών απόκλισης μεταξύ επιθυμητών και πραγματοποιηθέντων επιδόσεων, ικανότητα μείωσης αυτής της απόκλισης και εντοπισμού των ασθενών σημείων-αδυναμιών και ικανότητα καθοδήγησης και ανάπτυξης των αξιολογουμένων για βελτίωση των αδυναμιών τους.⁴⁹

⁴³ Βλ. Κτιστάκη Σ., Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2009, σ.169

⁴⁴ Βλ. Βερναρδάκη Χ., Ομιλία στο διήμερο συνέδριο στη Βουλή των Ελλήνων με θέμα: «Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση και ανάπτυξη: Εμπειρίες και προτάσεις», 8 και 9 Φεβρουαρίου 2016.

⁴⁵ Βλ. Dessler G., Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σ.295

⁴⁶ Βλ. Clifford J., The Collective wisdom of the workforce, Conversation with employees regarding performance evaluation, Quality Yearbook, 2000, pp.573-574

⁴⁷ Βλ. Folger R. – Cropanzano R., Organizational Justice and human Resource Management, Foundations for Organizational Science, SAGE Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1998, pp.141-142

⁴⁸ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007, σ.15

⁴⁹ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σσ.323-324

Σημειώνεται, πάντως, ότι η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά την εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Δηλαδή, εστιάζει στο παρελθόν. Γι' αυτό, αυτή η μορφή αξιολόγησης έχει δεχτεί την κριτική ότι εντοπίζει τις αδυναμίες, όταν είναι πια αργά, και ότι μοιάζει με μια τυπική διαδικασία αμφίβολης εγκυρότητας, τα αποτελέσματα της οποίας χρησιμοποιούνται σπάνια.⁵⁰

3. Η Διαχείριση της απόδοσης

Η διαχείριση ή διοίκηση της απόδοσης μεταθέτει την αξιολόγηση ένα βήμα παραπέρα, γιατί αφορά την εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου και ενσωματώνει και την προσπάθεια βελτίωσής της. Πρόκειται, δηλαδή, για μια διαρκή παρακολούθηση της απόδοσης, που εστιάζει στο παρόν και στο μέλλον. Είναι μια πολυσύνθετη λειτουργία, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ίδια την εκτέλεση της εργασίας, τη λειτουργία της ηγεσίας και την έννοια της καθοδήγησης του Προϊσταμένου προς τους υφισταμένους, ώστε να ευθυγραμμίζεται η απόδοσή τους με τους στόχους του οργανισμού.⁵¹ Εκτός από την αξιολόγηση, χρησιμοποιούνται ως εργαλεία το σύστημα αμοιβών, οι προσλήψεις και, βεβαίως, η εκπαίδευση των εργαζόμενων.^{52,53}

Ειδικά για την εκπαίδευση, θεωρείται ότι δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι ο οργανισμός στον οποίο απασχολείται ενδιαφέρεται για το μέλλον του από την ένταξή του σε προγράμματα επιμόρφωσης και προσωπικής ανάπτυξης.⁵⁴ Διότι η εκπαίδευση αποσκοπεί στη μαθησιακή εμπειρία, που θα επιφέρει μόνιμη αλλαγή στις γνώσεις και ικανότητες του ατόμου, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική η απόδοσή του. Έτσι, λοιπόν, η προσωπική ανάπτυξη σχετίζεται με την προσπάθεια του οργανισμού να βοηθήσει το ανθρώπινο δυναμικό να αποκτήσει τις γνώσεις και τις ικανότητες που θα του χρειαστούν στο μέλλον.⁵⁵ Σημειώνεται ότι για λόγους «διευκόλυνσης» του προσωπικού, η εκπαίδευση μπορεί να λαμβάνει χώρα

⁵⁰ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σ.77

⁵¹ Βλ. Dessler G., Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σ.291

⁵² Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σ.316

⁵³ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σ.77

⁵⁴ Βλ. Σκουλά Μ.- Οικονομάκη Κ., Διαχείριση και Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Μαρούσι, 1998, σ.111

⁵⁵ Βλ. Βακόλα Μ.-Νικολάου Ι., Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili, 2012, σ.238

και εντός του ίδιου του οργανισμού, ώστε να μην αποκλείονται οι υπάλληλοι που δεν έχουν σταθερό ωράριο και αδυνατούν να παρακολουθήσουν ένα εξωτερικό πρόγραμμα εκπαίδευσης.⁵⁶

Κατόπιν αυτών, είναι πρόδηλο ότι η διαχείριση της απόδοσης διαφέρει από την παραδοσιακή αξιολόγηση, διότι είναι άμεσα συνδεδεμένη με καθορισμένα περιγράμματα εργασίας, συγκεκριμένους στόχους, ατομικά προγράμματα ανάπτυξης και φυσικά με το σύστημα αμοιβών. Ακριβώς αυτό το στοιχείο, δηλαδή η ενσωμάτωση της αξιολόγησης σε ένα πλήρες σύστημα διοίκησης της απόδοσης, είναι αυτό που της προσδίδει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της αποδοτικότητας όλου του οργανισμού.⁵⁷

Αναλυτικότερα, στο πλαίσιο της διαχείρισης της απόδοσης -που στην Ελλάδα συναντάται μόνο στον ιδιωτικό τομέα- οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης είναι οι εξής:

1. Ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου

Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι έχουν καθοριστεί σε συνεργασία με τον Προϊστάμενό του. Μετά την ετήσια αξιολόγηση, ο Προϊστάμενος πρέπει να συζητεί με τον εργαζόμενο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να τον καθοδηγεί σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει, για να πετύχει τους στόχους του. Ο Προϊστάμενος, δηλαδή, κάνει συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του υπαλλήλου και συζητά μαζί του για τις προοπτικές καριέρας που του προσφέρει η επιχείρηση.⁵⁸

2. Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών

Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους, μπορούν να παρακολουθήσουν ένα εξειδικευμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ώστε να έχουν την ευκαιρία να καλύψουν τα κενά και τις ελλείψεις τους σε γνώσεις ή δεξιότητες. Η αξιολόγηση των εργαζομένων παρέχει πολλές ωφέλιμες πληροφορίες

⁵⁶ Βλ. Caldwell P., *Adult learning and the workplace, Training in the workplace*, Edited by Rainbird H., ST.MARTIN'S PRESS INC, New York, 2000, pp.245, 255

⁵⁷ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σ.369

⁵⁸ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., *όπ.π.*, υποσημ. 57, σσ.317-320.

για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων.⁵⁹

3. Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου

Η αξιολόγηση είναι ένα βασικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων με την απόδοση, ώστε ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, να αμείβεται υψηλότερα από τον συνάδελφό του, που αποδίδει λιγότερο. Με την παροχή οικονομικών κινήτρων ενθαρρύνεται η αύξηση της απόδοσης, εντείνεται η αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και ενισχύεται η αφοσίωση των εργαζομένων. Όμως, βασική προϋπόθεση για να λειτουργήσει ομαλά το σύστημα αμοιβών είναι η εφαρμογή δίκαιης αξιολόγησης, που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος.⁶⁰

4. Η ανατροφοδότηση-επαναπληροφόρηση του εργαζομένου

Ο Προϊστάμενος πρέπει να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, για να προτείνει τρόπους ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους. Σε περίπτωση προόδου των εργαζομένων, μπορεί να τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν προς αυτή την κατεύθυνση.⁶¹

5. Η βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

Ένα σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο αξιολόγησης της λειτουργίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι και πώς αυτοί προσλήφθηκαν, μπορεί να κρίνει η επιχείρηση ποιες πρακτικές είναι πιο αποτελεσματικές και να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προς αυτή την κατεύθυνση.⁶²

Συμπερασματικά, παρατηρείται ότι στο παραδοσιακό μοντέλο μάνατζμεντ η αξιολόγηση των εργαζομένων εστιάζει στο παρελθόν και χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Ο ρόλος του Προϊσταμένου είναι ρόλος κριτή, ενώ ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι παθητικός, καθώς δεν συμμετέχει ουσιαστικά στην

⁵⁹ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σσ.317-320

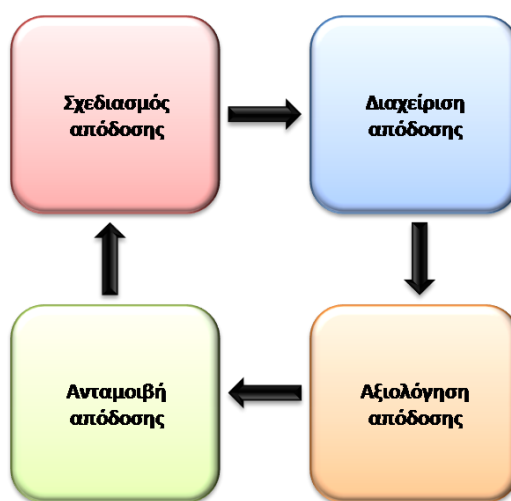
⁶⁰ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι

⁶¹ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι

⁶² Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι

αξιολόγηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι Προϊστάμενοι να αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση ως μια τυπική διαδικασία, την οποία είθισται να υποτιμούν, ενώ οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν αμυντική και αντιδραστική στάση και πολλές φορές αμφισβητούν τα αποτελέσματά της. Από την άλλη μεριά, η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης εστιάζει στο παρόν και στο μέλλον και χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό. Δίνει έμφαση στην πρόοδο και τις δυνατότητες αύξησης των μελλοντικών επιδόσεων και στοχεύει στη συνεχή βελτίωση, τη διαρκή μάθηση και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις. Στηρίζεται στη στοχοθεσία, την καθοδήγηση και τη διαρκή ανάπτυξη του εργαζομένου.^{63,64}

Σχήμα 2: Διαχείριση της απόδοσης



Πηγή: Μεταφορά στα ελληνικά από Consultation by William Gresse Performance Management-Appraisal System Design (<http://www.performanceassociates.co.nz>) [πρόσβαση 2-10-2016]

4. Η αξιοκρατία

Ως «αξιοκρατία» ορίζεται η πρόκριση των πιο άξιων και ικανών ατόμων στα διάφορα αξιώματα ή θέσεις εργασίας μέσα από διαδικασίες αντικειμενικής αξιολόγησης για τη διάγνωση της αξίας τους.⁶⁵ Η αρχή της αξιοκρατίας συνιστά κανόνα οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης υπό την έννοια της διασφάλισης τόσο του κύρους και της αποτελεσματικότητάς της,⁶⁶ όσο και της αξιοπρέπειας και της

⁶³ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σ.320

⁶⁴ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σ.77

⁶⁵ Βλ. Κτιστάκη Σ., Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2014, σ.165

⁶⁶ Βλ. Βενετσανοπούλου Μ., Κακοδιοίκηση και Διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, σ.26

προσωπικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.⁶⁷ Η αξιοκρατία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, διότι εξασφαλίζει ότι θα υπάρχουν οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.⁶⁸

Βεβαίως, η αρχή της αξιοκρατίας δεν σημαίνει πως εφαρμόζεται απαρέγκλιτα στην πράξη, όπως δείχνει η πολυετής παράδοση των πελατειακών πρακτικών κατά τη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών, ούτε πως δεν είναι θεμιτή ορισμένη απόκλιση από τους κανόνες της ισότητας των ευκαιριών και της αξιοκρατίας, όταν πρόκειται για την προστασία ειδικών κατηγοριών προσώπων.⁶⁹

5. Η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα

Οι δημόσιες υπηρεσίες επιτελούν κρίσιμες λειτουργίες και ως εκ τούτου απαιτείται να διοικούνται αποτελεσματικά.⁷⁰ Κατά την παρούσα χρονική περίοδο, βέβαια, η δημόσια διοίκηση δεν οφείλει να διαχειρίζεται μόνο έννομα και αποτελεσματικά τις δημόσιες υποθέσεις, αλλά και με όρους αποδοτικότητας.^{71,72} Από τη στιγμή που οι δημόσιες Υπηρεσίες λειτουργούν μέσα σε συνθήκες ανεπάρκειας και στενότητας πόρων, θα πρέπει να πετυχαίνουν τους σκοπούς τους, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος επίτευξης αυτών.⁷³ Ο στόχος κάθε κυβέρνησης, λοιπόν, πρέπει να είναι η βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας, η αύξηση της αξίας των εκροών και η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, ώστε να επιτυγχάνονται τα υψηλότερα δυνατά επίπεδα παραγωγικότητας της δημόσιας διοίκησης.⁷⁴

Ως παραγωγικότητα, ορίζεται το πηλίκο των εκροών (υπηρεσίες, αγαθά) προς τις εισροές (κεφάλαιο, εργασία, υλικά, χρόνος κ.λπ.).⁷⁵ Συστατικά στοιχεία της έννοιας της παραγωγικότητας είναι οι έννοιες της αποτελεσματικότητας και της

⁶⁷ Βλ. Έκθεση της Επιστημονικής Υπηρεσίας της Βουλής επί του σχεδίου Νόμου του Ν.4369/2016, σ.22

⁶⁸ Βλ. Παγκάκη Γ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα, 2003, σ.160

⁶⁹ Βλ. Μακρυδημήτρη Α., Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Επιμ. Πραβίτα Μ.-Η., Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2006, σσ.226-227

⁷⁰ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007, σ.15

⁷¹ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., όπ.π., υποσημ. 70, σ.19

⁷² Βλ. Φλωράτο Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005, σσ.287-289

⁷³ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007, σ.29

⁷⁴ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., όπ.π., υποσημ. 73, σ.16

⁷⁵ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., όπ.π., υποσημ. 73, σ.27

αποδοτικότητας.⁷⁶ Ως αποτελεσματικότητα, ορίζεται ο βαθμός επίτευξης ενός προκαθορισμένου στόχου.^{77,78} Ενώ η αποδοτικότητα είναι το μέγεθος που προκύπτει από τη σχέση μεταξύ των μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του στόχου αυτού και του αποτελέσματος που τελικά επιτυγχάνεται.⁷⁹

Η αποδοτικότητα, όπως χρησιμοποιείται στην οικονομική επιστήμη, αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία μιας οργάνωσης⁸⁰ και προσεγγίζεται με δύο τρόπους. Σύμφωνα με τη μινιμαλιστική προσέγγιση, επιδιώκεται η επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου με τα λιγότερα δυνατά μέσα. Σύμφωνα με τη μαξιμαλιστική προσέγγιση, επιδιώκεται η αποκόμιση της μέγιστης δυνατής χρησιμότητας και ωφέλειας με καθορισμένα μέσα.⁸¹ Στο παραδοσιακό μάνατζμεντ ο ορισμός της αποδοτικότητας γίνεται βάσει της πρώτης προσέγγισης, ενώ στο σύγχρονο μάνατζμεντ γίνεται βάσει της δεύτερης προσέγγισης.⁸²

Συνοπτικά, η βελτίωση της παραγωγικότητας μιας δημόσιας Υπηρεσίας μπορεί να έχει τις εξής μορφές :

- α) Να γίνονται περισσότερα με λιγότερους πόρους.
- β) Να γίνονται περισσότερα με τους ίδιους πόρους.
- γ) Να γίνονται πολύ περισσότερα με λίγο περισσότερους πόρους.
- δ) Να γίνονται πολύ περισσότερα με πολύ λιγότερους πόρους.
- ε) Να γίνονται περίπου τα ίδια με πολύ λιγότερους πόρους.⁸³

Από την πλευρά των πολιτών, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας, η αποτελεσματικότητα του δημοσίου σημαίνει ότι η δημόσια διοίκηση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και τους εξασφαλίζει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που έχουν ανάγκη και μάλιστα με τον πιο ικανοποιητικό για αυτούς τρόπο. Ενώ αποδοτικότητα

⁷⁶ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007, σ.29

⁷⁷ Βλ. Κέφη Β., Το Μάνατζμεντ των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1998, σ.26

⁷⁸ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007, σ.30

⁷⁹ Βλ. Μπουραντά Δ.-Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1998, σ.16

⁸⁰ Βλ. Μπουραντά Δ., Μάνατζμεντ, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σ.86

⁸¹ Βλ. Στράνη Δ., Η σύλληψη της αποδοτικότητας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και ο συνεχής επαναπροσδιορισμός της ως ουσιώδη στοιχεία της δημοκρατίας, σε: Διοίκηση και Δημοκρατία-Ποιότητα, Αποτελεσματικότητα, Νομιμοποίηση, 3^ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Επιμ. Μακρυδημήτρη Α., Σαματάς Μ., Μαρούδας Λ., Πραβίτα Μ., Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ ΑΕ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2009, σ.56

⁸² Βλ. Κέφη Β., Management επιχειρήσεων και οργανισμών, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2012, σ.231

⁸³ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007, σ.33

σημαίνει ότι παράγονται περισσότερες υπηρεσίες και προϊόντα με λιγότερες δημόσιες δαπάνες. Επομένως, με την αποδοτική λειτουργία της διοίκησης εξοικονομείται χρόνος και χρήμα για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη -και για τους πολίτες και για τις επιχειρήσεις και για την ίδια τη δημόσια διοίκηση-⁸⁴ και εξασφαλίζονται υψηλά επίπεδα ευελιξίας και ταχύτητας κατά την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών και της δημόσιας αποστολής των οργάνων της διοίκησης.⁸⁵

Με άλλα λόγια, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της διοίκησης αφορούν την ικανότητα της διοίκησης να εκπληρώνει τους στόχους που της έχουν ταχθεί από το Σύνταγμα και τους Νόμους και να ικανοποιεί στον μέγιστο βαθμό τις ανάγκες των πολιτών.^{86,87} Άρα, η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας συνδέεται με τον βαθμό δεκτικότητας που παρουσιάζει η δημόσια διοίκηση στα αιτήματα και τις ανάγκες του κοινού.⁸⁸

Κατόπιν αυτών, είναι πρόδηλο ότι η ευημερία μιας κοινωνίας εξαρτάται από την αποτελεσματική λειτουργία των διαφόρων επιπέδων της διοίκησης.⁸⁹ Συνεπώς, η αναβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί στρατηγικής σημασίας ζήτημα για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.⁹⁰ Δηλαδή, η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης έχει ευρύτερο κοινωνικό αντίκτυπο. Δεν αφορά μόνο την οικονομική διάσταση, αλλά και την κοινωνική.⁹¹ Μάλιστα, το πραγματικό περιεχόμενο της αποτελεσματικότητας της διοίκησης δεν περιορίζεται στη βελτίωση των μεγεθών μέτρησης της παραγωγικότητας, αλλά επεκτείνεται και στη συνεχή αύξηση του επιπέδου ευημερίας και οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας.⁹²

⁸⁴ Βλ. Ανδρονόπουλος Β., Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση, Εισήγηση σε συνέδριο της 31^{ης} Μαΐου-1 Ιουνίου 2007, με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση και Ηλεκτρονική διακυβέρνηση», Ερέτρια, Κοινωνικό Πολύκεντρο ΑΔΕΔΥ, σ.76

⁸⁵ Βλ. Ακριβοπούλου Χρ.-Ανθόπουλο Χ., Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο, Ελληνικά ακαδημαϊκά ηλεκτρονικά συγγράμματα, Σύνδεσμος Ελλήνων Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, 2015, σ. 26

⁸⁶ Βλ. Κοντιάδη Ξ., «Αξιοκρατία, Δημόσια Διοίκηση και Σύνταγμα», Εφημερίδα ΕΘΝΟΣ, Ένθετο «Forum», 20-4-2013

⁸⁷ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., όπ.π., υποσημ. 83, σ.32

⁸⁸ Βλ. Φλωράτο Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005, σσ.287-289

⁸⁹ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., όπ.π., υποσημ. 83, σ.15

⁹⁰ Βλ. Φλωράτο Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005, σ.303

⁹¹ Βλ. Στράνη Δ., Η σύλληψη της αποδοτικότητας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και ο συνεχής επαναπροσδιορισμός της ως ουσιαστική στοιχία της δημοκρατίας, σε: Διοίκηση και Δημοκρατία-Ποιότητα, Αποτελεσματικότητα, Νομιμοποίηση, 3^ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Επιμ. Μακρυδημήτρη Α., Σαματάς Μ., Μαρούδας Λ., Πραβίτα Μ., Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ ΑΕ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2009, σ.59

⁹² Βλ. Μπαμπαλιούτα Λ., Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, Τόμος Α, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2007, σσ.11-12

6. Τα σφάλματα αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, που συναντά πολλές δυσκολίες, με αποτέλεσμα μέχρι και σήμερα να εφαρμόζεται ανεπαρκώς από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς.⁹³

Τα πιο συνηθισμένα σφάλματα που γίνονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι τα εξής:

1. Λάθη επιείκειας

Οι περισσότεροι υπάλληλοι λαμβάνουν αρκετά υψηλές βαθμολογίες -καλύτερες απ' όσο πραγματικά αξίζουν. Στο ελληνικό Δημόσιο ειδικά, σε βαθμολογική κλίμακα με άριστα το δέκα ο μέσος όρος είναι κοντά στο άριστα.^{94,95}

2. Λάθη αυστηρότητας

Στην περίπτωση αυτή συμβαίνει το αντίθετο από το λάθος επιείκειας. Οι υπάλληλοι βαθμολογούνται χαμηλότερα απ' όσο αξίζουν.^{96,97}

3. Τάση προς το κέντρο

Πολλές φορές υπάρχει η τάση οι αξιολογητές να βαθμολογούν κυρίως στη μέση της κλίμακας. Έτσι, δεν διαφοροποιούνται ευκρινώς οι υπάλληλοι που αποδίδουν περισσότερο από αυτούς που αποδίδουν λιγότερο.⁹⁸

4. Λάθος γενίκευσης της κρίσης - halo effect

Το «halo effect» ή αλλιώς το «σύνδρομο του φωτοστέφανου» αφορά την αξιολόγηση ενός ατόμου με παρόμοιο βαθμό σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσής του, επειδή ο αξιολογητής έχει σχηματίσει μια γενική εντύπωση για τον εργαζόμενο, η οποία επηρεάζει την κρίση του κατά τη βαθμολόγηση κάθε κριτηρίου, ενώ στην πραγματικότητα, η απόδοση του εργαζόμενου σε κάποιο κριτήριο μπορεί να είναι τελείως διαφορετική από τη γενική εικόνα που έχει ο αξιολογητής.⁹⁹

⁹³ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σ.356

⁹⁴ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., όπ.π., υποσημ. 93, σσ.356-360

⁹⁵ Βλ. Σκουλά Μ.-Οικονομάκη Κ., Διαχείριση και Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Μαρούσι, 1998, σσ.143-146

⁹⁶ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., όπ.π., υποσημ.93, σσ.356-360 και Σκουλά Μ.-Οικονομάκη Κ., Διαχείριση και Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Μαρούσι, 1998, σσ.143-146

⁹⁷ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., όπ.π., υποσημ. 93, σσ.356-360

⁹⁸ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι

⁹⁹ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι

5. Λάθη ορισμού των standards αξιολόγησης

Υπάρχει το ενδεχόμενο διαφορετικής ερμηνείας των standards αξιολόγησης. Δηλαδή, αλλιώς μπορεί να αντιλαμβάνεται ο ένας αξιολογητής τον όρο «καλός», ή «επαρκής» και αλλιώς να τον αντιλαμβάνεται ο άλλος αξιολογητής. Γι' αυτό, πρέπει να ορίζεται αναλυτικά σε ποια χαρακτηριστικά στοιχεία αντιστοιχούν τα standards αξιολόγησης.¹⁰⁰

6. Προσωπικές προκαταλήψεις

Το πιο σύνθητες σφάλμα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, είναι η υποκειμενικότητα βάσει προσωπικών προκαταλήψεων ή προτιμήσεων. Κάποιοι αξιολογητές μπορεί να επηρεάζονται από το φύλο, την εθνικότητα ή άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αξιολογούμενου. Είθισται δε, οι αξιολογητές να μεταχειρίζονται ευνοϊκώς είτε αυτούς που συμπαθούν περισσότερο είτε αυτούς που τους συμφέρει προσωπικά για λόγους εσωτερικής πολιτικής και εξασφάλισης της εξουσίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι προσωπικοί λόγοι επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την κρίση των βαθμολογητών.¹⁰¹

7. Οι μέθοδοι αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να διαχωριστούν σε αντικειμενικές και υποκειμενικές.¹⁰² Οι αντικειμενικές είναι οι κλασσικές μέθοδοι, που βασίζονται στα αποτελέσματα και μπορούν να εφαρμοστούν περισσότερο σε θέσεις εργασίας στην παραγωγή, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Στην πράξη, βεβαίως, για να είναι ολοκληρωμένο ένα σύστημα αξιολόγησης, πρέπει κατά τη χρήση του να συνθέτει τόσο αντικειμενικά (ποσοτικά) όσο και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια.¹⁰³

A. ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Οι μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αντικειμενικών κριτηρίων εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων σε αριθμούς και αφορούν περισσότερο τις περιπτώσεις όπου το

¹⁰⁰ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι

¹⁰¹ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι και Σκουλά Μ.-Οικονομάκη Κ., Διαχείριση και Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Μαρούσι, 1998, σσ.143-146

¹⁰² Βλ. Livy B., Job Evaluation, A critical review, George Allen & Unwin LTD, London, 1975, p.155

¹⁰³ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σ.334

αξιολογούμενο κριτήριο είναι εύκολα και αντικειμενικά μετρήσιμο, π.χ. αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών, αριθμός ημερών απουσίας κ.α.¹⁰⁴

A.1. Η μέτρηση της παραγωγής

Αυτή η μέθοδος αφορά τη μέτρηση του αριθμού των έτοιμων ή των ελαττωματικών προϊόντων που έχουν παραχθεί από τον εργαζόμενο. Μπορεί να εφαρμοστεί μόνο όταν ο υπάλληλος παράγει ένα μετρήσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση, ενώ δύσκολα εφαρμόζεται σε εργαζόμενους που απασχολούνται σε θέσεις εργασίας που παρέχουν υπηρεσίες.¹⁰⁵

A.2. Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες

Με τη μέθοδο αυτή, μετριέται ο όγκος των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ο εργαζόμενος μέσα σε ένα χρονικό διάστημα. Αφορά κυρίως θέσεις εργασίας στον κλάδο των πωλήσεων.¹⁰⁶

A.3. Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου

Υπάρχουν μέθοδοι που για την αξιολόγηση του εργαζόμενου χρησιμοποιούν στοιχεία από τον προσωπικό του φάκελο, όπως π.χ. τον αριθμό των απουσιών, τις καθυστερήσεις στην εργασία κ.α.. Όμως, αν ο εργαζόμενος απουσιάζει λόγω ασθένειας, αυτό δεν σημαίνει ότι έχει χαμηλή αποδοτικότητα.

Φαίνεται, λοιπόν, ότι αυτή η μέθοδος κάποιες φορές δεν είναι αντικειμενική και αντιπροσωπευτική. Γι' αυτό, θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε συνδυασμό με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου.¹⁰⁷

A.4. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας

Αυτή η μέθοδος αφορά τη λήψη δείγματος εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες, που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Για παράδειγμα, όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα τηλεφωνικό κέντρο μπορούν να δεχτούν το ίδιο πακέτο κλήσεων και να αξιολογηθούν με βάση την απόδοση, την ακρίβεια και τη συνέπεια στη διεκπεραίωσή τους. Όμως, είναι λίγες οι περιπτώσεις που επικρατούν αυτές τις συνθήκες εργασίας.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., *όπ.π.*, υποσημ. 103, σσ.334-346

¹⁰⁵ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., *αυτόθι*

¹⁰⁶ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., *αυτόθι*

¹⁰⁷ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., *αυτόθι*

¹⁰⁸ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., *αυτόθι*

B. ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Οι μέθοδοι αξιολόγησης βάσει υποκειμενικών κριτηρίων στηρίζονται στην ανθρώπινη κρίση και έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα. Μετρούν τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα της εργασίας και αφορούν κυρίως θέσεις εργασίας παροχής υπηρεσιών.¹⁰⁹

Οι ανωτέρω μέθοδοι διακρίνονται κυρίως σε δύο ομάδες: τις συγκριτικές μεθόδους αξιολόγησης και τις μεθόδους αξιολόγησης με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης (performance standards).¹¹⁰

B.1. Οι συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης

α) Η κατάταξη

Με τη μέθοδο αυτή οι υπάλληλοι αξιολογούνται σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους.¹¹¹ Συγκεκριμένα, ταξινομούνται σύμφωνα με την απόδοσή τους από τον καλύτερο στον χειρότερο. Όμως, με τη μέθοδο αυτή τα σημεία διαφοροποίησης των υπαλλήλων δεν είναι εμφανή και υπάρχει μεγάλο περιθώριο υποκειμενικότητας.¹¹²

β) Η κατάταξη σε ζευγάρια

Με αυτή τη μέθοδο δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια των υπαλλήλων και ο αξιολογητής εκτιμά σε κάθε ζεύγος ποιος είναι ο καλύτερος από τους δύο. Αυτός που επιλέγεται ως καλύτερος τις περισσότερες φορές βγαίνει πρώτος. Αν και πρόκειται για μια πολύπλοκη μέθοδο, εντούτοις καταλήγει σε αξιόπιστα αποτελέσματα.¹¹³

γ) Η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής

Με τη μέθοδο της επιβεβλημένης επιλογής -εναλλακτικά, υποχρεωτικής κατανομής ή υποχρεωτικής διασποράς- οι υπάλληλοι κατανέμονται σε κατηγορίες μιας κλίμακας κατά τρόπο ώστε να προκύπτει μια καμπύλη κανονικής κατανομής (καμπύλη Laplace). Για παράδειγμα, θα πρέπει το 5% των υπαλλήλων να χαρακτηριστούν ως «άριστοι», το 15% «πολύ καλοί», το 60% «μέσοι», το 15% «μέτριοι» και το 5% «ανεπαρκείς».

¹⁰⁹ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι

¹¹⁰ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι

¹¹¹ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι

¹¹² Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σ.83

¹¹³ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σσ.334-346

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για να αποφευχθούν φαινόμενα επιείκειας, καθώς δεν είναι λίγες οι φορές που παρατηρείται το φαινόμενο να λαμβάνουν όλοι «άριστα». Όμως, πρόκειται για μια μέθοδο που συχνά αδικεί τους υπαλλήλους και στερεί από τους αξιολογητές το δικαίωμα να εκφράσουν ελεύθερα την πραγματική κρίση τους.¹¹⁴

B.2. Η αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης

Με αυτή τη μέθοδο, αντί να αξιολογείται ο υπάλληλος σε σχέση με τους συναδέλφους του, αξιολογείται σε σχέση με συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης.¹¹⁵

α) Οι γραφικές κλίμακες κατάταξης

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη τεχνική αξιολόγησης, όπου ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο για διάφορες πτυχές της απόδοσής του, χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Ο αξιολογητής αποδίδει στον αξιολογούμενο έναν βαθμό απόδοσης π.χ. «ικανοποιητικός», «άριστος» κ.λπ. Υπάρχει περίπτωση κάποια κριτήρια να έχουν άλλη στάθμιση, ανάλογα με την κρισιμότητά τους.

Η μέθοδος αυτή έχει πολλά πλεονεκτήματα. Δημιουργείται εύκολα, είναι εύχρηστη και συνήθως είναι αποδεκτή από την πλειοψηφία των εργαζομένων. Πρόκειται για μια από τις πιο έγκυρες τεχνικές, αλλά δεν αποκλείει την εμφάνιση των σφαλμάτων της επιεικειάς, της αυστηρότητας και του halo effect, που αναφέρθηκαν παραπάνω.¹¹⁶

β) Ο σταθμισμένος κατάλογος

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που σχετίζονται με την εργασία και αυτός τσεκάρει με ένα «ΝΑΙ» ή με ένα «ΟΧΙ» αυτό που κατά την εκτίμησή του αντιστοιχεί στον εργαζόμενο. Στη συνέχεια, η λίστα αυτή πάει στη Διεύθυνση Προσωπικού, που μόνο αυτή ξέρει τη στάθμιση κάθε κριτηρίου και βγαίνει η τελική βαθμολογία. Πρόκειται, όμως, για μια χρονοβόρα διαδικασία.

γ) Τα κρίσιμα περιστατικά

Με αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής παρατηρεί καθημερινά τον εργαζόμενο και καταγράφει σε ένα ημερολόγιο τα περιστατικά που προσδιορίζουν την απόδοση και

¹¹⁴ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σ.83-85

¹¹⁵ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., όπ.π., υποσημ.113, σσ.334-346

¹¹⁶ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι

τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Τα περιστατικά αυτά μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά. Στο τέλος του έτους, βάσει αυτών των περιστατικών, αξιολογεί τον υπάλληλο. Έτσι, αποφεύγεται η αυθαίρετη και υποκειμενική κρίση.

Όμως, η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα -καταναλώνει πολύ χρόνο του Προϊσταμένου- οδηγεί σε στενό έλεγχο, που μπορεί να προκαλέσει αρνητικό κλίμα μεταξύ εργαζομένου και Προϊσταμένου, και δεν δίνει έγκυρα συμπεράσματα, διότι είναι δύσκολο να βγει μια αντιπροσωπευτική εικόνα από επιμέρους περιστατικά.^{117,118}

δ) Οι κλίμακες περιγραφής της συμπεριφοράς

Με τη μέθοδο αυτή υπάρχουν κάποιες κλίμακες που σε κάθε διαβάθμιση αναφέρεται περιγραφικά η συμπεριφορά του εργαζομένου. Ο αξιολογητής εντοπίζει ποια περιγραφή ταιριάζει στον αξιολογούμενο και τον βαθμολογεί αντιστοίχως.

Αυτή η μέθοδος αυξάνει την αντικειμενικότητα, αλλά είναι ιδιαίτερος σύνθετη, καθώς για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας πρέπει να δημιουργείται και από μια τέτοια κλίμακα. Ως εκ τούτου, απαιτείται αρκετός χρόνος και χρήμα για τον σχεδιασμό της. Βεβαίως, επειδή οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στον προσδιορισμό κάθε κλίμακας, ενισχύονται οι συμμετοχικές διαδικασίες και αυτό είναι ένα θετικό στοιχείο.^{119,120}

8. Οι αξιολογητές

Την αξιολόγηση είθισται να την κάνουν παραδοσιακά οι Προϊστάμενοι των υπαλλήλων, διότι κανείς δεν μπορεί να έχει σαφέστερη εικόνα για τον υπάλληλο από αυτόν που παρατηρεί καθημερινά τις επιδόσεις του.¹²¹ Όμως, στο πλαίσιο των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, υπάρχουν και άλλα σχήματα που μπορεί να εφαρμόσει ο κάθε οργανισμός.

Για παράδειγμα, μπορεί η αξιολόγηση να γίνεται από μια επιτροπή, που να αποτελείται από τον άμεσα Προϊστάμενο του εργαζομένου και από τρεις, τέσσερις άλλους Προϊσταμένους. Με αυτόν τον τρόπο, αποδυναμώνονται τα φαινόμενα μεροληψίας. Επιπλέον, έχει αποδειχτεί ότι οι πολλαπλοί αξιολογητές μπορούν να

¹¹⁷ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σ.83-85

¹¹⁸ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σσ.334-346

¹¹⁹ Βλ. Χατζηπαντελή Π., όπ.π., υποσημ. 117, σ.83-85

¹²⁰ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., όπ.π., υποσημ. 118, σσ.334-346

¹²¹ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., όπ.π., υποσημ. 120, σ.331

δουν περισσότερες πτυχές του εργαζομένου, αρκεί φυσικά να είναι εξοικειωμένοι με την εργασία του αξιολογούμενου.¹²²

Επίσης, μπορεί να γίνεται η αξιολόγηση από τους ίδιους τους συναδέλφους. Στον ιδιωτικό τομέα, για παράδειγμα, σε επιχειρήσεις που οργανώνουν αυτοδιοικούμενες ομάδες¹²³ η αξιολόγηση από ομόβαθμους εργαζομένους είναι αρκετά διαδεδομένη.¹²⁴ Όμως και χωρίς να υπάρχουν αυτοδιοικούμενες ομάδες, αυτοί που έχουν γνώση και εμπειρία από την εργασιακή, κοινωνική και ηγετική συμπεριφορά ενός εργαζομένου είναι οι άλλοι εργαζόμενοι που συνεργάζονται μαζί του.¹²⁵ Εμπειρικές έρευνες τεκμηριώνουν, μάλιστα, ότι η αξιολόγηση από τους συναδέλφους των εργαζομένων είναι η πιο ακριβής και αποτελεσματική μέθοδος αξιολόγησης.¹²⁶

Βεβαίως, παρότι είναι μια αξιόπιστη μέθοδος αξιολόγησης, δημιουργεί ενίοτε και αρνητικές αντιδράσεις, καθώς επιφέρει πλήγμα στη συνοχή των ομάδων και δυσaráσκεια στους υπαλλήλους που αξιολογούνται αρνητικά.¹²⁷ Επομένως, συνιστάται μόνο εάν ο σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης, ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και η ανάπτυξή τους.¹²⁸

Μια άλλη μέθοδος είναι η αξιολόγηση από τους υφισταμένους. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη λογική ότι η αξιολόγηση οφείλει να καλύπτει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, ανεξάρτητα από τον βαθμό και τη θέση την οποία κατέχει.¹²⁹ Η «προς τα πάνω αξιολόγηση», όπως είθισται να ονομάζεται, βοηθά τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να αντιληφθούν τις διοικητικές ικανότητες των υφισταμένων τους και να αναλάβουν επανορθωτικές δράσεις για συγκεκριμένους μανάτζερ.¹³⁰

¹²² Βλ. Dessler G., Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σ.279

¹²³ Αυτοδιοικούμενες είναι οι ομάδες που έχουν αυξημένη αυτονομία κινήσεων, σε πολλά επίπεδα. Μπορούν να θέτουν οι ίδιες τους στόχους, να προσλαμβάνουν και να απολύουν υπαλλήλους, να καταρτίζουν ξεχωριστό προϋπολογισμό, να οργανώνουν το πρόγραμμά τους και να λαμβάνουν με καθολική συμμετοχή τις επιμέρους αποφάσεις βάσει των προτεραιοτήτων που θέτουν οι ίδιες.

¹²⁴ Βλ. Dessler G., Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σ.279

¹²⁵ Βλ. Μαντά Ν., Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992, σ.60

¹²⁶ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σ.348

¹²⁷ Βλ. Μούζα-Λαζαρίδη Α., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη, 2013, σ.310

¹²⁸ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σσ.347-348

¹²⁹ Βλ. Παγκάκη Γ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα, 2003, σ.112

¹³⁰ Βλ. Dessler G., Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σ.277

Επιπλέον, συγκρατεί και τους ίδιους τους Προϊσταμένους από φαινόμενα καταχρηστικής συμπεριφοράς και μεροληπτικής αντιμετώπισης των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να γίνει επώνυμα ή ανώνυμα. Στην πρώτη περίπτωση συνήθως είναι πιο ευνοϊκές οι βαθμολογίες, λόγω φόβου του εργαζομένου και στη δεύτερη περίπτωση είναι πιο αυστηρές, αφού ο υπάλληλος μπορεί να εκφραστεί ελεύθερα, χωρίς να φοβάται πιθανές αρνητικές συνέπειες.¹³¹

Επιπροσθέτως, μπορούν να αξιολογούνται οι εργαζόμενοι από τους ίδιους τους λήπτες των υπηρεσιών. Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται σε οργανισμούς που έχουν ως αντικείμενο την εξυπηρέτηση πελατών -ή πολιτών- και την παροχή υπηρεσιών,¹³² όπως είναι το Δημόσιο. Βεβαίως, αυτό ενέχει τον κίνδυνο της αρνητικής αξιολόγησης επειδή ο πολίτης δεν είναι ικανοποιημένος από την ίδια την υπηρεσία και όχι από τον υπάλληλο. Σε κάθε περίπτωση, όμως, ενισχύεται η αρχή της λογοδοσίας. Άλλωστε, σε μια δημοκρατική διοίκηση την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν μπορεί παρά την κρίνουν οι καταναλωτές, που είναι οι πολίτες.¹³³

Τέλος, υπάρχει και η εποπτική αξιολόγηση ή αλλιώς η αξιολόγηση 360 μοιρών, η οποία συνδυάζει όλες τις ανωτέρω μεθόδους και δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα που παρουσιάζει τον αξιολογούμενο από όλες τις οπτικές γωνίες.¹³⁴ Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, ο εργοδότης συλλέγει πληροφορίες από τους Προϊσταμένους, τους υφισταμένους, τους ομόβαθμους εργαζόμενους αλλά και τους πελάτες της επιχείρησης. Πρόκειται για μια μέθοδο που εξασφαλίζει διαφωτιστική πληροφόρηση,¹³⁵ αφού καταλήγει σε μια ολοκληρωμένη κριτική, που αφορά όλους τους τομείς.¹³⁶ Όμως, εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι σημειώνουν γενικά μικρές βελτιώσεις στην απόδοσή τους με το σύστημα αυτό¹³⁷ και στην πράξη όσο περισσότερες είναι οι πηγές αξιολόγησης, τόσο αυξάνεται για την επιχείρηση ή τον οργανισμό το κόστος σε χρόνο και χρήμα.¹³⁸

¹³¹ Βλ. Μούζα-Λαζαρίδη Α., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη, 2013, σ.311

¹³² Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σσ.349-350

¹³³ Βλ. Αργυριάδη Δ., Για μια δημόσια διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Κομοτηνή, 1998, σ.123

¹³⁴ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σσ.350-351

¹³⁵ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι

¹³⁶ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., όπ.π., υποσημ.134, σ.351

¹³⁷ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., αυτόθι

¹³⁸ Βλ. Μούζα-Λαζαρίδη Α., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη, 2013, σ.311

Κεφάλαιο 2^ο Η ελληνική διοικητική πραγματικότητα

1. Η αξιολόγηση της απόδοσης στο ελληνικό Δημόσιο

Στο ελληνικό Δημόσιο, όπως καταδεικνύεται από τη συγκριτική ανάλυση του νομοθετικού πλαισίου που ακολουθεί, τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί εντάσσονται στο πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσης και όχι της διαχείρισης της απόδοσης. Κυριαρχεί η παραδοσιακή αντίληψη για την αξιολόγηση των εργαζομένων, σύμφωνα με την οποία ο ρόλος της αξιολόγησης είναι απολογιστικός και εστιάζει στο παρελθόν. Ο Προϊστάμενος κρίνει και αξιολογεί και ο υφιστάμενος παρουσιάζει παθητική, αμυντική και ενίοτε αντιδραστική στάση. Ενώ σύμφωνα με τη σύγχρονη αντίληψη της διοίκησης, ο ρόλος της αξιολόγησης είναι αναπτυξιακός και εστιάζει στο μέλλον. Ο Προϊστάμενος συμβουλεύει, βοηθά, καθοδηγεί, εκπαιδεύει, αναπτύσσει και ενδυναμώνει τον υφιστάμενο, ο οποίος με τη σειρά του συμμετέχει στη διαδικασία της αξιολόγησης ενεργητικά και με υπευθυνότητα.¹³⁹

Επιπλέον, οι μέθοδοι αξιολόγησης οι οποίες εφαρμόζονται διαχρονικά στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι πάντα αυτές που χρησιμοποιούν υποκειμενικά κριτήρια. Από αυτές τις μεθόδους, άλλοτε επιλέγεται η αξιολόγηση με ερωτηματολόγιο, άλλοτε η αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης -και συγκεκριμένα οι γραφικές κλίμακες κατάταξης- και άλλοτε επιλέγεται μια από τις συγκριτικές μεθόδους, είτε η μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής είτε η μέθοδος της κατάταξης. Κάποιες φορές, βεβαίως, αυτές οι μέθοδοι εφαρμόζονται συνδυαστικά.

Όσον αφορά τους αξιολογητές στο Δημόσιο, αυτοί είναι παραδοσιακά οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων και των Διευθύνσεων. Δεν έχουν υιοθετηθεί εναλλακτικά σχήματα αξιολογητών, όπως η αξιολόγηση από Επιτροπές, η αξιολόγηση από συναδέλφους, η αξιολόγηση 360 μοιρών κ.λπ. Εξάιρεση στον κανόνα αυτό αποτελεί ο ισχύων Νόμος (Ν.4369/2016), ο οποίος εισάγει για πρώτη φορά στην ελληνική διοίκηση την αξιολόγηση των Προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους.

¹³⁹ Βλ. Σκουλά Ν.-Οικονομάκη Κ., Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Μαρούσι, 1998, σ.321

Αξίζει να σημειωθεί, επίσης, ότι κατά το πρόσφατο παρελθόν εκδηλώθηκε η πρόθεση νομοθέτησης της αξιολόγησης από ομόβαθμους εργαζομένους. Συγκεκριμένα, υπήρχε μια σχετική διάταξη σε ένα παρελθοντικό νομοσχέδιο, που βασιζόταν στο γαλλικό πρότυπο αξιολόγησης, αλλά έλαβε χώρα ανασχηματισμός, άλλαξε ο Υπουργός που την πρότεινε και δεν έφτασε ποτέ η ρύθμιση στη Βουλή.

Η σχετική διάταξη δεν προέβλεπε ακριβώς την αξιολόγηση από τους συναδέλφους, αλλά την άμεση συμμετοχή τους στο εξής στάδιο. Αφού οι Προϊστάμενοι ολοκλήρωναν τη διαδικασία αξιολόγησης, η κατάταξη των τριών πρώτων υπαλλήλων θα ετίθετο στην κρίση του συνόλου των εργαζομένων του Τμήματος. Επομένως, οι εργαζόμενοι θα καλούνταν να κρίνουν τους συναδέλφους τους. Εάν ενέκριναν την κατάταξη, τότε κατοχυρωνόταν η βαθμολογία. Εάν, όμως, το 60% και άνω την απέρριπτε, τότε θα αξιολογούσε τους υπαλλήλους και ο Διευθυντής και η τελική βαθμολογία τους θα προέκυπτε από τον μέσο όρο του βαθμού του Τμηματάρχη και του Διευθυντή. Η αποδοκιμασία της αξιολόγησης του Τμηματάρχη δε, θα εθεωρείτο δυσμενές στοιχείο στη δική του αξιολόγηση.¹⁴⁰

2. Η διαχείριση της απόδοσης στο ελληνικό Δημόσιο

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια μέθοδος μάνατζμεντ, η οποία εφαρμόζεται μέχρι στιγμής στην Ελλάδα μόνο στον ιδιωτικό τομέα. Ο λόγος είναι απλός. Στον ιδιωτικό τομέα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να αξιοποιηθούν από τη Διεύθυνση Προσωπικού, για να αποφασιστεί εάν χρειάζονται μεταθέσεις, προαγωγές, απολύσεις, αυξήσεις αμοιβών, εκπαίδευση του προσωπικού κ.α.¹⁴¹ Στον Δημόσιο τομέα, αντιθέτως, η Διεύθυνση Προσωπικού δεν ασκεί καμμία τέτοια αρμοδιότητα. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται κεντρικά, από την κυβέρνηση, και όχι απαραίτητα σε συνάρτηση με την αξιολόγηση.

Δηλαδή, δεν μπορεί να εφαρμοστεί η διαχείριση της απόδοσης στο Δημόσιο, διότι είναι εντελώς διαφορετικά δομημένο το σύστημα διαχείρισης προσωπικού των δημοσίων Υπηρεσιών από το σύστημα διαχείρισης προσωπικού των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Η Διεύθυνση Προσωπικού των δημοσίων Υπηρεσιών δεν έχει τις ουσιαστικές αρμοδιότητες που έχουν οι αντίστοιχες διευθύνσεις στον ιδιωτικό

¹⁴⁰ Βλ. Σχέδιο Νόμου «Αξιοκρατία, συμμετοχή και αποτελεσματικότητα στην διοίκηση», περίπτωση β, παράγραφος 13, άρθρο 4

¹⁴¹ Βλ. Μπουραντά Δ.-Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1998, σσ.113-115

τομέα. Συνεπώς, δεν μπορεί να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησης με τέτοιον τρόπο, ώστε να επιφέρουν οφέλη για την Υπηρεσία, αλλά και για τον εργαζόμενο.

Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι στον ιδιωτικό τομέα, η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να καταδείξει την ανάγκη μετακίνησης του προσωπικού, ώστε να αξιοποιηθεί ο εργαζόμενος καλύτερα, βάσει των δυνατοτήτων του.¹⁴² Στο Δημόσιο δεν υπάρχει η ίδια ευελιξία. Μπορεί ένας υπάλληλος να διοριστεί σε μια θέση και να συνταξιοδοτηθεί από την ίδια. Είναι σπάνια η περίπτωση μετακίνησης σε άλλη θέση.¹⁴³ Σε κάθε περίπτωση, οι αποφάσεις για μετακίνηση, απόσπαση, μετάταξη κ.λπ. δεν λαμβάνονται σε συνάρτηση με την αξιολόγηση του προσωπικού. Λαμβάνονται σε ένα βαθμό με βάση τις ανάγκες των Υπηρεσιών και σε έναν άλλο βαθμό με βάση τις επιθυμίες των εργαζομένων, οι οποίες ενίοτε ικανοποιούνται μέσω πελατειακών σχέσεων.

Στον ιδιωτικό τομέα, εάν κάποιος υπάλληλος ξεχωρίζει για τις εξαιρετικές επιδόσεις του, υπάρχει η δυνατότητα να επιβραβευθεί από την επιχείρηση, είτε με εφάπαξ ποσό, είτε με μόνιμη αύξηση. Στο Δημόσιο δεν υπάρχει αυτή η δυνατότητα. Όμως, ακόμη και αν υπήρχε, δεν υπάρχουν οι απαραίτητες εγγυήσεις για την εξασφάλιση όρων δικαιοσύνης και την επιβράβευση όντως του καλύτερου εργαζόμενου. Ίσως επιβραβεύονταν οι εργαζόμενοι που είναι «φίλα προσκείμενοι» στο κυβερνόν κόμμα, ή αυτοί που έχουν στενότερη προσωπική σχέση με τον αποφασίζοντα.

Επίσης, στον ιδιωτικό τομέα, όταν εντοπίζεται κάποια αδυναμία στον εργαζόμενο, υπάρχει η ευελιξία να βρεθεί το κατάλληλο, εξειδικευμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και να προταθεί στον εργαζόμενο η παρακολούθησή του, για να βελτιωθεί. Στο Δημόσιο, δεν υπάρχει αυτή η πρόβλεψη. Δεν σχετίζεται η αξιολόγηση με την εκπαίδευση. Ούτε υπάρχει η ίδια ευελιξία στην παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ενώ, δηλαδή, προβλέπεται η υπηρεσιακή εκπαίδευση του υπαλλήλου για τη συστηματική καλλιέργεια και ανάπτυξη των επαγγελματικών του προσόντων και

¹⁴² Βλ. Dessler G., Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σ.277

¹⁴³ Βλ. Σωτηρόπουλο Δ., Η κορυφή του πελατειακού Κράτους: Οργάνωση, στελέχωση και πολιτικοποίηση των ανώτερων βαθμίδων της Κεντρικής Διοίκησης στην Ελλάδα, 1974-2000, Εκδόσεις Ποταμός, Αθήνα, 2001, σ.51

ικανοτήτων¹⁴⁴ -αναγκαιότητα που σημειώνεται emphaticά στην Έκθεσή του Γ. Μαραγκόπουλου ήδη από το 1950¹⁴⁵ - εντούτοις, τα εκπαιδευτικά προγράμματα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) είναι δεδομένα, κυρίως θεωρητικού χαρακτήρα και μειωμένης εξειδίκευσης. Εάν κάποιο πρόγραμμα δεν προσφέρεται από το ΕΚΔΔΑ,¹⁴⁶ τότε δεν μπορεί να το παρακολουθήσει ο εργαζόμενος -παρά μόνο ιδιωτικά. Αναφέρεται ως παράδειγμα η εκπαίδευση των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση πελατών. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που θα έπρεπε να παρακολουθούν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι και πάντως σίγουρα όσοι έρχονται σε επαφή με το κοινό, αλλά επειδή δεν περιλαμβάνεται στο πλαίσιο των επιμορφωτικών σεμιναρίων του ΕΚΔΔΑ, δεν το παρακολουθεί κανείς, με ό,τι αποτελέσματα έχει αυτό για την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και για τη συμπεριφορά τους απέναντι στους πολίτες.

Επίσης, στον ιδιωτικό τομέα η διαπίστωση της ανεπάρκειας ενός υπαλλήλου μπορεί να οδηγήσει στην απόλυσή του. Αντιθέτως, στο Δημόσιο, βάσει της κατά το παρελθόν ακολουθούμενης πρακτικής, δεν έχει λάβει χώρα απόλυση εργαζομένου λόγω κακής αξιολόγησης. Στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, για να απολυθεί ένας δημόσιος υπάλληλος, θα πρέπει να έχει υποπέσει σε σοβαρό πειθαρχικό ή ποινικό παράπτωμα, που επισύρει την ποινή της οριστικής παύσης.¹⁴⁷

Τέλος, στον ιδιωτικό τομέα η αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων βοηθά τους Προϊσταμένους να πάρουν αποφάσεις για την προαγωγή τους.¹⁴⁸ Στο Δημόσιο, δεν υπάρχει αυτή η άμεση συσχέτιση,¹⁴⁹ ώστε να αποτελέσει στοιχείο παρακίνησης για την βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου.¹⁵⁰ Υπάρχουν δύο μορφών προαγωγές: η βαθμολογική εξέλιξη και η τοποθέτηση σε θέση ευθύνης. Η βαθμολογική εξέλιξη είναι μια τυπική διαδικασία και γίνεται κυρίως βάσει αρχαιότητας και η επιλογή Προϊσταμένων γίνεται κυρίως βάσει κομματικών προτιμήσεων και στο πλαίσιο των πελατειακών σχέσεων, παρά τις τελευταίες δειλές

¹⁴⁴ Βλ. Μακρυδημήτρη Α., Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Επιμ. Πραβίτα Μ.-Η., Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2006, σ.248

¹⁴⁵ Βλ. Φλωράτο Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005, σσ.224-225

¹⁴⁶ Βλ. Άρθρο 1 περί αρμοδιοτήτων του ΕΚΔΔΑ, Ν.1388/1983, ΦΕΚ 113 - 29.08.1983

¹⁴⁷ Βλ. Περίπτωση η', άρθρο 109, Ν.3528/2007

¹⁴⁸ Βλ. Dessler G., Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σ.277

¹⁴⁹ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σ.321

¹⁵⁰ Βλ. Μπουραντά Δ., Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1998, σσ.170-171

και μάλλον προσχηματικές προσπάθειες σύνδεσης της αξιολόγησης με το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων.

Συνεπώς, διαπιστώνεται ότι στο Δημόσιο δεν υπάρχει ουσιαστικά καμμία σύνδεση μεταξύ της αξιολόγησης και των υπόλοιπων υποσυστημάτων του συστήματος ΔΑΔ, ώστε να μπορούν να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματά της για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Για τον λόγο αυτό, η αξιολόγηση στο Δημόσιο παραμένει διαχρονικά μια τυπική διαδικασία μειωμένης αξίας.

3. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα στο ελληνικό Δημόσιο

Η δημόσια διοίκηση, κατά τη μεταπολιτευτική περίοδο, εμφανίζει την εικόνα ενός διογκωμένου συστήματος, που δεν καταφέρνει, παρά τις περιστασιακές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, να εκσυγχρονιστεί και να βελτιωθεί ουσιαστικά ως προς τις οργανωτικές του δομές, τη διάρθρωσή του και το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να καταστεί ένας αποτελεσματικός μηχανισμός, που θα μπορούσε να συμβάλλει θετικά στην εξυπηρέτηση των πολιτών και την ανάπτυξη της οικονομίας.¹⁵¹ Παραμένει ένας μηχανισμός δυσκίνητος, αναποτελεσματικός και προσκολλημένος στα παραδοσιακά του γνωρίσματα και εθισμούς: τη διαφθορά, την κακοδιοίκηση, την αδιαφάνεια και την αδιαφορία των εργαζομένων.¹⁵² Το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για εργασία έχει εξαφανιστεί και η παραγωγικότητα της δημόσιας διοίκησης χειροτερεύει.¹⁵³

Είναι πολλοί οι παράγοντες που έχουν συμβάλει στη μειωμένη απόδοση της δημόσιας διοίκησης. Ένας από αυτούς είναι ότι η επικρατούσα λογική της διοίκησης ταυτίζεται με τη νομική ορθολογικότητα, αποβλέποντας στην ομοιομορφία, τη σταθερότητα, την προβλεψιμότητα, την τακτικότητα και τον νομικό formalισμό της διοικητικής δράσης.¹⁵⁴ Η διοίκηση εστιάζει περισσότερο στις διαδικασίες και τους κανόνες παρά στα αποτελέσματα. Δίνει περισσότερο βάρος στη νομιμότητα και αφήνει σε δεύτερη μοίρα την αποτελεσματικότητα.¹⁵⁵ Δεν έχει καταφέρει να ξεφύγει από τη «νομικίστικη» προσήλωση στο γράμμα του Νόμου και να αναπτύξει ευέλικτες

¹⁵¹ Βλ. Μακρυδημήτρη Α., Διοίκηση και Κοινωνία, Η δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, Εκδόσεις ΘΕΜΕΛΙΟ, Αθήνα, 1999, σσ.135-136

¹⁵² Βλ. Μακρυδημήτρη Α., όπ.π., υποσημ. 151, σ.135

¹⁵³ Βλ. Φλωράτο Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005, σ.238

¹⁵⁴ Βλ. Μακρυδημήτρη Α., Διοίκηση και Κοινωνία, Η δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, Εκδόσεις ΘΕΜΕΛΙΟ, Αθήνα, 1999, σ.136

¹⁵⁵ Βλ. Τσέκο Θ., Το Πολιτικό Πορτραίτο της Ελλάδας. Κρίση και η αποδόμηση του Πολιτικού, Επιμ. Γεωργαράκης Ν., Δεμερτζής Ν, Εθν. Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών-, Gutenberg, Αθήνα, 2015,σ. 361

δομές, που να είναι προσανατολισμένες στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.^{156,157} Εξαιτίας αυτών, αδυνατεί να ασκήσει ή ασκεί πλημμελώς θεμελιώδεις λειτουργίες της σύγχρονης διοίκησης, όπως είναι ο σχεδιασμός, ο έλεγχος, η αξιολόγηση, η ανατροφοδότηση και ο οργανωτικός σχεδιασμός με βάση το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.¹⁵⁸

Ένας επιπλέον λόγος για τη μειωμένη απόδοση του Δημοσίου είναι η αλόγιστη διόγκωση του Κράτους και η νοοτροπία που διαμορφώθηκε τη δεκαετία του '80, όπου κυριάρχησε το αίτημα για παγίωση και επέκταση των μηχανισμών παροχής, προστασίας, ασφάλειας και απασχόλησης, ανεξαρτήτως της απόδοσης του αποτελέσματος και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πολίτες.¹⁵⁹ Επίσης, η έλλειψη αξιοκρατίας και οι πελατειακές σχέσεις κατά τη διαδικασία των προσλήψεων δεν επέτρεψαν την επιλογή του βέλτιστου στελεχιακού δυναμικού, με συνέπεια την ακαταλληλότητα και ανεπάρκεια του προσωπικού των δημοσίων Υπηρεσιών.¹⁶⁰

Σημαντικό ρόλο έπαιξαν, βεβαίως, και τα εκάστοτε συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, η έλλειψη σύνδεσης του βαθμολογίου και του μισθολογίου με τις επιδόσεις του υπαλλήλου δεν επιτρέπει την ανάπτυξη ενός ισχυρού κινήτρου βελτίωσης της απόδοσης.¹⁶¹ Επομένως, στο Δημόσιο δεν αξιοποιείται ορθολογικά το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να εξασφαλιστούν υψηλά επίπεδα διοικητικής αποτελεσματικότητας.

Αντιθέτως, στον ιδιωτικό τομέα έχει καταστεί σαφές ότι η ικανότητα ενός οργανισμού να εκτιμά την απόδοση των εργαζομένων και στη συνέχεια να αξιοποιεί την πληροφόρηση αυτή για να διασφαλίσει ότι οι εργασίες θα προσανατολίζονται προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και θα βελτιώνονται με την πάροδο του χρόνου, είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επιδρά καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.¹⁶² Στον ιδιωτικό τομέα, λοιπόν, είναι κοινός τόπος ότι η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός

¹⁵⁶ Βλ. Μακρυδημήτρη Α., όπ.π., υποσημ. 154, σ.136

¹⁵⁷ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007, σ.17

¹⁵⁸ Βλ. Τσέκο Θ., όπ.π., υποσημ.155, σ. 361

¹⁵⁹ Βλ. Μακρυδημήτρη Α., όπ.π., υποσημ. 154, σσ.130-131

¹⁶⁰ Βλ. Μακρυδημήτρη Α., όπ.π., υποσημ. 154, σ.129

¹⁶¹ Βλ. Φλωράτο Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005, σ.238

¹⁶² Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σ.315

οργανισμού εξαρτάται άμεσα από την ύπαρξη του κατάλληλου προσωπικού. Μάλιστα, ο Fayol υποστήριξε ότι η επιχείρηση που δεν διαθέτει το απαιτούμενο και κατάλληλο προσωπικό είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.¹⁶³ Το εργαλείο που χρησιμοποιείται για να εξασφαλιστεί η ύπαρξη του κατάλληλου προσωπικού σε κάθε θέση, είναι η αξιολόγηση. Επομένως, στον ιδιωτικό τομέα, η αξιολόγηση συναρτάται άμεσα με τη στοχοθεσία, κάτι που δεν συμβαίνει πρακτικά στο Δημόσιο.

Επειδή, όμως, η αξιολόγηση συνιστά βασικό εργαλείο διασφάλισης της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και της παραγωγικότητας τόσο των επιχειρήσεων όσο και των δημόσιων Υπηρεσιών, θα έπρεπε να αξιοποιούνται από όλους μεθοδολογικά εργαλεία για την ορθολογική αξιοποίηση του προσωπικού και για τη μέτρηση του κόστους, καθώς επίσης και ειδικοί δείκτες επίτευξης ποσοτικών και ποιοτικών στόχων.¹⁶⁴

¹⁶³ Βλ. Μαντά Ν., Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992, σ.58

¹⁶⁴ Βλ. Κοντιάδη Ξ., «Αξιοκρατία, Δημόσια Διοίκηση και Σύνταγμα», Εφημερίδα ΕΘΝΟΣ, Ένθετο «Forum», 20-4-2013

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Το θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης στο ελληνικό Δημόσιο τη Μεταπολίτευση

Α. Η περίοδος 1974 έως 1981

1. Το Π.Δ. 611/1977

Στο Π.Δ. 611/1977, με το οποίο κωδικοποιείται ο Υπαλληλικός Κώδικας του 1951, η αξιολόγηση ρυθμίζεται συνοπτικά με το άρθρο 128 «Στοιχεία Ουσιαστικών Προσόντων».

1.1 Το πεδίο εφαρμογής

Στο πεδίο εφαρμογής του Π.Δ.611/1977 υπάγονται οι δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.).¹⁶⁵ Αναλυτικότερα, υπάγονται οι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι του Κράτους, πλην του Υπουργείου Εξωτερικών -για τους υπαλλήλους του Υπουργείου Εξωτερικών εκδίδεται διαχρονικά ειδικό Προεδρικό Διάταγμα που ορίζει το σύστημα αξιολόγησης πχ. Π.Δ.208/1998¹⁶⁶- οι υπάλληλοι του Ελεγκτικού Συνεδρίου και οι υπάλληλοι των Ν.Π.Δ.Δ. Ενώ δεν υπάγονται: το προσωπικό του Νομικού Συμβουλίου Κράτους, τα στρατιωτικά οργανωμένα όργανα των Σωμάτων Ασφαλείας και οι καθηγητές των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι.).¹⁶⁷

Σημειώνεται ότι πολιτικοί ή διοικητικοί υπάλληλοι είναι οι υπάλληλοι των κεντρικών και περιφερειακών Υπηρεσιών του Κράτους, οι υπηρετούντες στο Πυροσβεστικό Σώμα, οι μη στρατιωτικοί υπάλληλοι των στρατιωτικών και αστυνομικών υπηρεσιών, καθώς και όσοι υπηρετούν στις γραμματείες των Δικαστηρίων, των Εισαγγελιών, των Γραφείων του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της Προεδρίας της Δημοκρατίας.¹⁶⁸ Επίσης, τα Ν.Π.Δ.Δ. είναι αυτοδιοικούμενοι φορείς που, όμως, ασκούν δευτερογενώς δημόσια εξουσία -δηλαδή, εξουσία που τους έχει παραχωρηθεί από το Κράτος- και λειτουργούν σύμφωνα με τους κανόνες και τις αρχές λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας.¹⁶⁹

¹⁶⁵ Βλ. Άρθρον μόνον, Π.Δ.611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁶⁶ Βλ. Π.Δ.208, ΦΕΚ 167 – 15.07.1998

¹⁶⁷ Βλ. Άρθρο 2, Π.Δ.611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁶⁸ Βλ. Μακρυδημήτρη Α., Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Επιμ. Πραβίτα Μ.-Η., Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2006, σ.221

¹⁶⁹ Βλ. Φλωράτο Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005, σ.230

1.2 Ο στόχος της αξιολόγησης

Στο Π.Δ.611/1977 δεν αναφέρεται ρητά ο στόχος της αξιολόγησης. Προβλέπεται, όμως, ότι το περιεχόμενο των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαδικασία προαγωγής, καθώς επίσης και σε κάθε άλλη περίπτωση υπηρεσιακής αξιολόγησης του υπαλλήλου.¹⁷⁰ Συνεπώς, προκύπτει ότι ο στόχος της αξιολόγησης είναι η αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού, βάσει των ουσιαστικών του προσόντων, πριν από κάθε επικείμενη υπηρεσιακή μεταβολή. Ως υπηρεσιακή μεταβολή δε, θεωρείται η μετακίνηση, η μετάθεση, η απόσπαση, η μετάταξη, η προαγωγή, η διαθεσιμότητα, η αργία και η αναστολή της άσκησης των καθηκόντων του υπαλλήλου.^{171,172}

1.3 Οι αξιολογητές

Το Προεδρικό Διάταγμα δεν αναφέρει με σαφήνεια πόσοι και ποιοι είναι οι αξιολογητές. Αναφέρει, απλώς, ότι οι εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων συντάσσονται από τους Προϊσταμένους των υπαλλήλων.¹⁷³

1.4 Το εργαλείο της αξιολόγησης

Ως εργαλείο αξιολόγησης προβλέπεται η έκθεση ουσιαστικών προσόντων,¹⁷⁴ η οποία συντάσσεται ετησίως από τους Προϊσταμένους¹⁷⁵ και τηρείται στον ατομικό φάκελο του υπαλλήλου,¹⁷⁶ ο οποίος συνοδεύει τον υπάλληλο σε όλη την διοικητική του πορεία.¹⁷⁷ Ο τύπος και το περιεχόμενο των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων αναμένεται να οριστούν σε σχετικά Προεδρικά Διατάγματα.¹⁷⁸ Σημειώνεται ότι το έντυπο της έκθεσης είναι κοινό για όλους τους υπαλλήλους, ανεξαρτήτως σχέσης εργασίας, κλάδου και κατηγορίας.¹⁷⁹ Στα επόμενα νομοθετήματα τα έντυπα εξειδικεύονται ανά κλάδο ή/και κατηγορία.

¹⁷⁰ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 161, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁷¹ Βλ. Μακρυδημήτρη Α., Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Επιμ. Πραβίτα Μ.-Η., Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2006, σσ.250-254

¹⁷² Βλ. Χρυσανθάκη Χ., «Το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων» σε «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα», Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Επιμ: Σπηλιωτόπουλος Επ., Μακρυδημήτρη Α., Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα, 2001, σσ.94-95

¹⁷³ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 162, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁷⁴ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 128, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁷⁵ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 162, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁷⁶ Βλ. Π.Δ.611/1977, άρθρο 126, παράγραφος 3

¹⁷⁷ Βλ. Π.Δ.611/1977, άρθρο 126, παράγραφος 3

¹⁷⁸ Βλ. Π.Δ.611/1977, άρθρο 131

¹⁷⁹ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 128, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

1.5 Τα κριτήρια της αξιολόγησης

Δεν αναφέρονται.

1.6 Η μέθοδος της αξιολόγησης

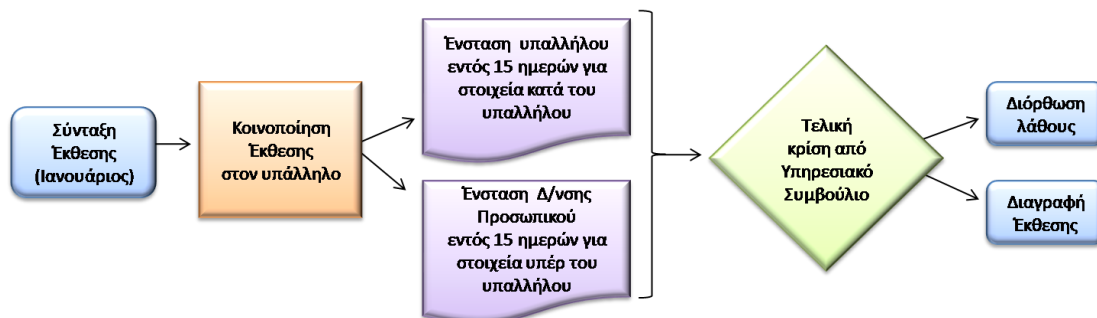
Δεν αναφέρεται.

1.7 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Έως το τέλος Ιανουαρίου κάθε έτους συντάσσεται η έκθεση ουσιαστικών προσόντων.¹⁸⁰ Στη συνέχεια, γνωστοποιείται το περιεχόμενο της έκθεσης στον υπάλληλο. Μετά τη γνωστοποίηση του περιεχομένου της έκθεσης στον υπάλληλο, προβλέπεται εντός δεκαπέντε ημερών η δυνατότητα υποβολής αίτησης του υπαλλήλου προς το Υπηρεσιακό Συμβούλιο για τη διαγραφή ή τροποποίηση της έκθεσης, ως προς τα αρνητικά στοιχεία που εμπεριέχει εις βάρος του, τα οποία αντικειμενικά δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.¹⁸¹

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι, παράλληλα, προβλέπεται η δυνατότητα υποβολής εγγράφου της Υπηρεσίας Διοικητικού προς το Υπηρεσιακό Συμβούλιο για τη διαγραφή ή τροποποίηση της έκθεσης ως προς τα θετικά στοιχεία που εμπεριέχει υπέρ του υπαλλήλου, τα οποία αντικειμενικά δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.¹⁸² Η δυνατότητα υποβολής ένστασης από τη Διεύθυνση Προσωπικού είναι μια ρύθμιση που συναντάται μόνο σε αυτό το νομοθέτημα και σε κανένα επόμενο. Καταργείται με την επόμενη νομοθετική παρέμβαση και δεν επανέρχεται έκτοτε.

Σχήμα 3: Διαδικασία αξιολόγησης Π.Δ.611/1977



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση, βάσει του άρθρου 128 του Π.Δ.611/1977

¹⁸⁰ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 128, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁸¹ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 128, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁸² Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 128, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

1.8 Η σχέση της αξιολόγησης με βάση το σύστημα ΔΑΔ

Η αξιολόγηση συνδέεται μόνο με το σύστημα βαθμολογικής εξέλιξης ή αλλιώς με το σύστημα προαγωγών. Συγκεκριμένα, το Π.Δ.611/1977 προβλέπει ότι οι εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία κρίσης των προακτέων, καθώς επίσης και σε κάθε άλλη περίπτωση υπηρεσιακής αξιολόγησης του υπαλλήλου.¹⁸³ Προβλέπεται, μάλιστα, ο αξιολογητής να προτείνει στο τέλος της έκθεσης την προαγωγή ή μη του υπαλλήλου.¹⁸⁴

Συνεπώς, συνδέεται ουσιαστικά και άμεσα η αξιολόγηση με την υπηρεσιακή πρόοδο του υπαλλήλου, κάτι που αν και ακούγεται αυτονόητο για τον ιδιωτικό τομέα, δεν αποτελεί διαχρονική και πάγια τακτική στο Δημόσιο.

Αναλυτικότερα, το Π.Δ.611/1997 προβλέπει ότι οι προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων γίνονται με δύο τρόπους: βάσει εκλογής και βάσει αρχαιότητας.¹⁸⁵ Δηλαδή, προάγονται οι υπάλληλοι που έχουν διανύσει τον απαιτούμενο χρόνο στον εκάστοτε βαθμό, εφόσον έχουν το απαιτούμενο ήθος και την ικανότητα να ανταποκριθούν στον επόμενο βαθμό,¹⁸⁶ καθώς επίσης και οι υπάλληλοι που, ενώ δεν έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο, μπορούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντα του ανώτερου βαθμού, εφόσον διακρίνονται μεταξύ των συναδέλφων τους για το ήθος, τη διοικητική τους ικανότητα, την επιστημονική και υπηρεσιακή τους κατάρτιση κ.α.¹⁸⁷ Ένα από τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη για τη διαμόρφωση της τελικής κρίσης των προακτέων υπαλλήλων είναι και οι εκθέσεις των Προϊσταμένων τους.¹⁸⁸

Το σημείο αυτό παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον, καθώς η αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει από μόνη της αιτία προαγωγής του υπαλλήλου. Αυτή η σχέση αιτίας-αιτιατού δεν συναντάται σε κανένα άλλο μελλοντικό νομοθέτημα. Στις επόμενες ρυθμίσεις, όπως προκύπτει παρακάτω, προβλέπεται ότι όποιος έχει τον απαιτούμενο χρόνο για την προαγωγή, προάγεται υπό την προϋπόθεση ότι έχει υψηλή βαθμολογία στις εκθέσεις αξιολόγησης. Δηλαδή, η αξιολόγηση δεν συνιστά ικανή, αλλά μόνο αναγκαία συνθήκη προαγωγής.

¹⁸³ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 161, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁸⁴ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 128, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁸⁵ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 161, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁸⁶ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 161, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁸⁷ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 161, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁸⁸ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 162, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

B. Η περίοδος 1981 έως 1990

1. Ο Ν. 1400/1983

Το 1983 εκδίδεται ο Νόμος 1400, με τον οποίο προμηνύεται η κατάργηση του άρθρου 128 του Π.Δ.611/1977¹⁸⁹ και η καθιέρωση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης από τον Ιανουάριο του 1984, μέσω Προεδρικού Διατάγματος. (Το Προεδρικό Διάταγμα εκδόθηκε τελικά τον Δεκέμβριο του 1984.¹⁹⁰) Επίσης, προβλέπεται ότι το Προεδρικό Διάταγμα για την αξιολόγηση εκδίδεται κατόπιν πρότασης του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και κατόπιν διατύπωσης γνώμης της Ανώτατης Διοίκησης Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ). Εάν η Α.Δ.Ε.Δ.Υ δεν διατυπώσει γνώμη εντός προθεσμίας δεκαπέντε ημερών, τότε το Προεδρικό Διάταγμα εκδίδεται και χωρίς αυτή.¹⁹¹

Σημειώνεται ότι μέχρι τότε, η Α.Δ.Ε.Δ.Υ συμμετείχε εμμέσως στη διαδικασία σχεδιασμού των διατάξεων που σχετίζονται με τη δημόσια διοίκηση, μέσω του Γνωμοδοτικού Συμβουλίου Δημόσιας Διοικήσεως, το οποίο αποτελούσε όργανο της διοίκησης και λειτουργούσε στη Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης. Το Συμβούλιο αυτό ήταν επταμελές και ένα εκ των μελών του ήταν δημόσιος υπάλληλος, μέλος της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.¹⁹²

Το Προεδρικό Διάταγμα που προβλέπεται να εκδοθεί θα αφορά τις περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια της αξιολόγησης, τον τύπο και το περιεχόμενο της, τον τρόπο, τη διαδικασία και τα όργανα εφαρμογής της, καθώς και τα δικαιώματα των υπαλλήλων που σχετίζονται με την αξιολόγηση, προκειμένου να αποδίδονται μέσω αυτής οι πραγματικές ικανότητες των υπαλλήλων σε σχέση με τα καθήκοντά τους, το αντικείμενο της εργασίας τους και τη συμμετοχή τους στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα της Υπηρεσίας τους.¹⁹³ Επίσης, προβλέπεται ότι η αξιολόγηση θα αποτελεί το βασικό στοιχείο της κρίσης για την επιλογή των προακτέων υπαλλήλων.¹⁹⁴ Παρατηρείται, λοιπόν, ότι για πρώτη φορά συνδέεται θεσμικά η αξιολόγηση με τις έννοιες της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.

¹⁸⁹ Βλ. Παράγραφο 8, άρθρο 18, Ν.1400/1983, ΦΕΚ 156 - 24.10.1983

¹⁹⁰ Βλ. Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

¹⁹¹ Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 18, Ν.1400/1983, ΦΕΚ 156 - 24.10.1983

¹⁹² Βλ. Άρθρο 15, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

¹⁹³ Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 18, Ν.1400/1983, ΦΕΚ 156 - 24.10.1983

¹⁹⁴ Βλ. Παράγραφο 7, άρθρο 18, Ν.1400/1983, ΦΕΚ 156 - 24.10.1983

2. Το Π.Δ. 581/1984

Κατόπιν εξουσιοδότησης του Ν.1400/1983, εκδόθηκε, μετά από γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ,¹⁹⁵ το Προεδρικό Διάταγμα για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.

2.1 Το πεδίο εφαρμογής

Το Προεδρικό Διάταγμα αφορά την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των Ν.Π.Δ.Δ., εκτός των εκπαιδευτικών.¹⁹⁶

2.2 Ο στόχος της αξιολόγησης

Ο στόχος της αξιολόγησης είναι η δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησης των υπαλλήλων, ώστε να καταστεί δυνατή η βελτίωση της αποδοτικότητας της Υπηρεσίας.¹⁹⁷ Παρατηρείται, λοιπόν, ότι εισάγεται η διάσταση της αποδοτικότητας όλης της Υπηρεσίας, σε αντίθεση με το προηγούμενο διάταγμα -Π.Δ.611/1977- που είχε εσωστρεφή χαρακτήρα και εστίαζε αποκλειστικά στον εργαζόμενο.

2.3 Οι αξιολογητές

Όπως προαναφέρθηκε, στο Π.Δ.611/1977 οι αξιολογητές των υπαλλήλων ήταν οι Προϊστάμενοί τους, χωρίς να διευκρινίζεται, όμως, ο αριθμός τους. Στο παρόν νομοθέτημα προβλέπεται συγκεκριμένα ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τους δύο ιεραρχικά Προϊστάμενούς τους.¹⁹⁸ Άρα, οι υπάλληλοι αξιολογούνται από τον Τμηματάρχη και τον Διευθυντή. Οι Τμηματάρχες αξιολογούνται από τον Διευθυντή και τον Γενικό Διευθυντή. Οι Διευθυντές αξιολογούνται από τον Γενικό Διευθυντή και τον Γενικό Γραμματέα. Αδιευκρίνιστο παραμένει, ωστόσο, εάν αξιολογούνται και οι Γενικοί Διευθυντές.

Συνεπώς, σχηματικά, η σχέση των αξιολογητών και των αξιολογουμένων, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Π.Δ.581/1984, έχει ως εξής :

¹⁹⁵ Βλ. Υπ' αριθμ. πρωτ. 2992/4.12.1984 γνώμη της ΑΔΕΔΥ

¹⁹⁶ Βλ. Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

¹⁹⁷ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 11, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

¹⁹⁸ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 17, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

Σχήμα 4 : Αξιολογητές βάσει του Π.Δ. 581/1984



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.581/1984

Σχετικά με τους αξιολογητές, προβλέπεται ρητά ότι οφείλουν να εκθέτουν αντικειμενικά και με όρους δικαιοσύνης την κρίση τους και να κατατάσσουν τον υπάλληλο στην εκάστοτε βαθμολογική κλίμακα βάσει πραγματικών γεγονότων και όχι επηρεασμένοι από φήμες, υπόνοιες και ασήμαντα περιστατικά.¹⁹⁹ Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στο έντυπο της έκθεσης αξιολόγησης: «Με την έκθεση αξιολογείται η επαγγελματική αξία του υπαλλήλου και όχι η προσωπικότητά του σαν άτομο».²⁰⁰ Επιπλέον, σημειώνεται ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι συζητήσεις που διεξάγονται κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων, αλλά και οι απαντήσεις που έχει δώσει ο υπάλληλος στο ειδικό ερωτηματολόγιο.²⁰¹ Τέλος, τονίζεται ότι η βαθμολογία του Προϊσταμένου δεν πρέπει να είναι αποτέλεσμα στιγμιαίας κρίσης, αλλά διαχρονικής αξιολόγησης της απόδοσης του υπαλλήλου κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

2.4 Το εργαλείο της αξιολόγησης

Στο Π.Δ.581/1984 προβλέπεται ότι η αξιολόγηση γίνεται γραπτώς σε προτυποποιημένα έντυπα, τις εκθέσεις αξιολόγησης.²⁰² Σε αντίθεση με το

¹⁹⁹ Βλ. Άρθρο 22, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

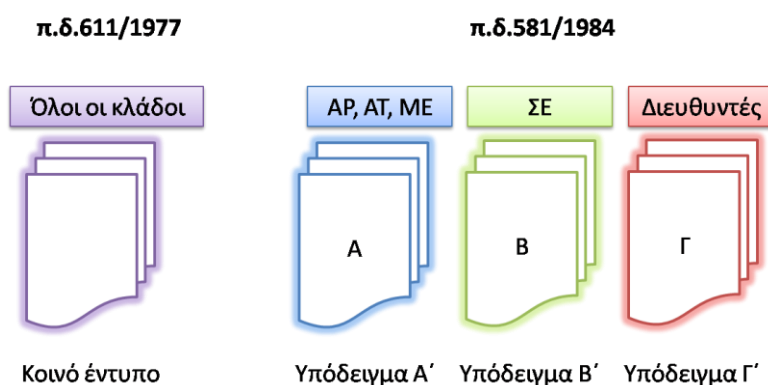
²⁰⁰ Βλ. Υπόδειγμα Α', Έκθεση Αξιολόγησης, Παράρτημα, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²⁰¹ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 9, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²⁰² Βλ. Άρθρο 1, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

προηγούμενο καθεστώς, όπου υπήρχε ένα ενιαίο υπόδειγμα για όλους τους υπαλλήλους,²⁰³ στο παρόν νομοθέτημα προβλέπεται η εξειδίκευση των εντύπων, ανάλογα με τον κλάδο και την ιδιότητα των υπαλλήλων.²⁰⁴ Αναλυτικότερα, χρησιμοποιούνται τρία υποδείγματα: Για τους υπαλλήλους των κλάδων ανωτάτης (ΑΤ), ανωτέρας (ΑΤ) και μέσης (ΜΕ) εκπαίδευσης, πλην των προϊσταμένων Διευθύνσεων, αυτοτελών Τμημάτων και Γραφείων, χρησιμοποιείται το Υπόδειγμα Α. Για τους υπαλλήλους των κλάδων στοιχειώδους εκπαίδευσης (ΣΕ) χρησιμοποιείται το Υπόδειγμα Β. Τέλος, για τους προϊστάμενους Διευθύνσεων, αυτοτελών Τμημάτων και Γραφείων, χρησιμοποιείται το Υπόδειγμα Γ.²⁰⁵

Σχήμα 5: Έντυπα αξιολόγησης βάσει των Π.Δ. 611/1977 και Π.Δ. 581/1984



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.611/1977 και του Π.Δ.581/1984

Σημειώνεται ότι οι κλάδοι άλλαξαν δύο χρόνια μετά και είναι αυτοί που ισχύουν μέχρι σήμερα.

Συγκεκριμένα, στον Ν.1586/1986 προβλέπεται ότι οι θέσεις του προσωπικού που διέπονται από τον Υπαλληλικό Κώδικα (Π.Δ.611/1977) κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- α) κατηγορία θέσεων υποχρεωτικής εκπαίδευσης με χαρακτηριστικά στοιχεία ΥΕ,
- β) κατηγορία θέσεων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με χαρακτηριστικά στοιχεία ΔΕ,
- γ) κατηγορία θέσεων τεχνολογικής εκπαίδευσης με χαρακτηριστικά στοιχεία ΤΕ,
- δ) κατηγορία θέσεων πανεπιστημιακής εκπαίδευσης με χαρακτηριστικά στοιχεία ΠΕ,
- ε) κατηγορία ειδικών θέσεων με χαρακτηριστικά στοιχεία ΕΘ.²⁰⁶

²⁰³ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 128, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

²⁰⁴ Βλ. Άρθρο 1, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²⁰⁵ Βλ. Άρθρο 2, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²⁰⁶ Βλ. Άρθρο 1, Ν.1586/1986, ΦΕΚ 37 - 01.04.1986

2.5 Η μέθοδος της αξιολόγησης

Στο Π.Δ.581/1984 προβλέπεται διαφορετική μέθοδος αξιολόγησης για κάθε κατηγορία υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, για τις κατηγορίες ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ προβλέπεται η συμπλήρωση ενός ειδικού ερωτηματολογίου και η εφαρμογή της κλασσικής μεθόδου αξιολόγησης με τις γραφικές κλίμακες κατάταξης. Υπάρχει, δηλαδή, μια σειρά κριτηρίων και ορισμένες γραφικές κλίμακες -π.χ. «ικανοποιητικός», «πολύ ικανοποιητικός» κ.λπ.- και σημειώνουν οι αξιολογητές σε ποια κλίμακα κατατάσσουν τον υπάλληλο.²⁰⁷ Για την κατηγορία ΣΕ προβλέπεται μόνο η αξιολόγηση με τις γραφικές κλίμακες κατάταξης. Τέλος, για τους Διευθυντές, προβλέπεται μόνο η συμπλήρωση ερωτηματολογίου, το περιεχόμενο του οποίου αναφέρεται παρακάτω.

Σχήμα 6: Μέθοδος αξιολόγησης βάσει του Π.Δ.581/1984

ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ (Εκτιμάται ο ζήλος η προθυμία, η ψυχική σύνδεση του υπαλλή- λου με την εργασία του).	Ασυνήθιστο ενδιαφέ- ρον. (Τον διακρίνει ανέ- ξάντητη προθυμία και τάση για συνεχή προσφορά εργασίας. Υπερβαίνει κάθε προσδοκία).	Μεγάλο ενδιαφέ- ρον. (Δε χρειάζεται πα- ρακίνηση).	Ικανοποιητικό εν- διαφέρον. (Περιστασιακά μόνο χρειάζεται παρακίνηση).	Χρειάζεται κατά κανόνα παρακί- νηση.	Απρόθυμος Οκνηρός.
Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ					
Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ					

Πηγή: Απόσπασμα εντύπου αξιολόγησης κατηγοριών ΑΡ, ΑΤ και ΜΕ, βάσει του Π.Δ.581/1984

2.6 Τα κριτήρια της αξιολόγησης

Οι Κλάδοι ΑΡ, ΑΤ, ΜΕ

Σύμφωνα με τα άρθρα 7 και 8 του Π.Δ.581/1984, τα κριτήρια αξιολόγησης και η διαβάθμιση των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων των κλάδων ΑΡ, ΑΤ και ΜΕ έχουν ως εξής:

1) Επαγγελματική κατάρτιση: Η γνώση (επιστημονική, τεχνική, εμπειρική) της εργασίας που έχει ο υπάλληλος από τη γενικότερη μόρφωσή του, αλλά και την ειδική εκπαίδευση ή ενασχόληση και εμπειρία του κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

²⁰⁷ Βλ. Άρθρο 8, 9, 14 και 16, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

1η κλίμακα: Ασυνήθιστα ενημερωμένος σε όλα τα θέματα της εργασίας του με απόλυτη ικανότητα αντιμετώπισης οποιουδήποτε θέματος της αρμοδιότητάς του.

2η κλίμακα: Πολύ καλά ενημερωμένος με δυνατότητα χειρισμού των θεμάτων ή της εργασίας του γενικότερα, χωρίς να χρειάζεται βοήθεια.

3η κλίμακα: Ικανοποιητικά ενημερωμένος, αλλά χρειάζεται λίγη βοήθεια.

4η κλίμακα: Χρειάζεται κατά κανόνα βοήθεια.

5η κλίμακα: Εντελώς ανεπαρκής κατάρτιση με αδυναμία αντίληψης θεμελιωδών ζητημάτων που αφορούν την εργασία του.

2) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: Η αφοσίωση, η προθυμία και η ψυχική σύνδεση του υπαλλήλου με την εργασία του.

1η κλίμακα: Ασυνήθιστο ενδιαφέρον και ανεξάντλητη προθυμία για συνεχή προσφορά εργασίας, πέρα από κάθε προσδοκία.

2η κλίμακα: Μεγάλο ενδιαφέρον, χωρίς να χρειάζεται παρακίνηση.

3η κλίμακα: Ικανοποιητικό ενδιαφέρον, αλλά χρειάζεται περιστασιακά παρακίνηση.

4η κλίμακα: Χρειάζεται κατά κανόνα παρακίνηση.

5η κλίμακα: Απροθυμία, νωθρότητα υπαλλήλου.

3) Ποιοτική απόδοση: Η ακρίβεια, η πιστότητα και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της εργασίας του υπαλλήλου.

1η κλίμακα: Απόλυτα ακριβής εργασία, ποιοτικά άγνογη, αξιόπιστη, αποτελεσματική.

2η κλίμακα: Πολύ ακριβής και ποιοτικά πολύ καλή εργασία, αποτελεσματική, αλλά με ανάγκη διορθώσεων περιστασιακά.

3η κλίμακα: Ανάγκη διόρθωσης ή βοήθειας στα δύσκολα ζητήματα.

4η κλίμακα: Διαρκής ανάγκη διόρθωσης.

5η κλίμακα: Πολλά και συχνά λάθη.

4) Ποσοτική απόδοση: Η ποσότητα και η ταχύτητα εργασίας σε σχέση με την επίτευξη στόχων και το κόστος εργασίας, όπου μπορεί να υπολογιστεί.

1η κλίμακα: Ασυνήθιστα αποδοτικός με ταχύτητα, ορθολογική αξιοποίηση των μέσων και μεγάλη παραγωγή.

2η κλίμακα: Πολύ αποδοτικός.

3η κλίμακα: Ικανοποιητική ποσότητα εργασίας.

4η κλίμακα: Μάλλον αργός.

5η κλίμακα: Εντελώς ανεπαρκής απόδοση.

5) Πρωτοβουλία: Η ικανότητα του υπαλλήλου να προβλέπει καταστάσεις, να συνεισφέρει στην επίλυση προβλημάτων, να αναπτύσσει και να εφαρμόζει καινοτόμες ιδέες και μεθόδους κατά την άσκηση των καθηκόντων του, όπως για παράδειγμα τυχόν προτάσεις για την απλούστευση των διαδικασιών, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, την υιοθέτηση νέων μεθόδων ή πρακτικών που εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση. Ιδιαίτερος θετικά αξιολογείται η υπευθυνότητα του υπαλλήλου. Η ευθυνοφοβία, από την άλλη, συνιστά σοβαρό αρνητικό στοιχείο κατά την αξιολόγηση.

1η κλίμακα: Ασυνήθιστη πρωτοβουλία, δημιουργική φαντασία, ιδιαίτερη ικανότητα εισαγωγής νέων ρυθμίσεων, εφαρμογών νέας τεχνολογίας, μέτρων απλούστευσης διαδικασιών κ.λπ.

2η κλίμακα: Μεγάλη πρωτοβουλία.

3η κλίμακα: Ικανοποιητική, αλλά συνήθης πρωτοβουλία.

4η κλίμακα: Μικρή πρωτοβουλία, κάτω από το συνηθισμένο μέτρο.

5η κλίμακα: Καμμία ή σχεδόν καμμία πρωτοβουλία. Αποφυγή ανάληψης ευθύνης.

6) Διοικητική ικανότητα: Η ικανότητα του «διοικείν», δηλαδή η ικανότητα του υπαλλήλου να κατευθύνει, να οργανώνει, να συντονίζει, να ελέγχει την εργασία του. Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κατέχει θέση Προϊσταμένου, τότε αξιολογείται επιπροσθέτως και η ικανότητά του να κρίνει αντικειμενικά τους υφισταμένους του.

1η κλίμακα: Ασυνήθιστα ικανός στην οργάνωση, σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας του, με ιδιαίτερες ικανότητες στην οργάνωση και εκτέλεση των καθηκόντων του.

2η κλίμακα: Πολύ ικανός, έτσι ώστε να ανταπεξέρχεται με άνεση.

3η κλίμακα: Επαρκής και άξιος εμπιστοσύνης.

4η κλίμακα: Χρειάζεται εποπτεία, οδηγίες, βοήθεια.

5η κλίμακα: Ανεπαρκής. Η Υπηρεσία δεν μπορεί να του εμπιστευτεί μια θέση ευθύνης.

7) Συνεργασία - συμμετοχικότητα: Ο βαθμός της αρμονικής συνεργασίας του υπαλλήλου με τους συναδέλφους του και της συμμετοχής του σε ομαδικές εργασίες και δραστηριότητες.

1η κλίμακα: Απόλυτα συνεργάσιμος. Θέλει και επιδιώκει τη συνεργασία και τη συμμετοχικότητα.

2η κλίμακα: Πολύ καλή συνεργασία και συμμετοχικότητα.

3η κλίμακα: Ικανοποιητική συνεργασία και συμμετοχικότητα. Δεν δημιουργεί προβλήματα.

4η κλίμακα: Δημιουργεί ορισμένα προβλήματα.

5η κλίμακα: Δύσκολα ή καθόλου συνεργάσιμος με εντελώς ανεπαρκή συμβολή σε συλλογικές εργασίες.

8) Η συμπεριφορά προς τους πολίτες: Η προθυμία εξυπηρέτησης των πολιτών και γενικώς των συναλλασσομένων με την Υπηρεσία, η ευγένεια, η κατανόηση, η υπομονή και η στωικότητα.

1η κλίμακα: Άψογη αντιμετώπιση των πολιτών, απεριόριστη προθυμία εξυπηρέτησης, υπομονή, ευγένεια, ψυχραιμία.

2η κλίμακα: Πολύ καλή συμπεριφορά. Δεν δημιουργεί κανένα πρόβλημα.

3η κλίμακα: Ικανοποιητική συμπεριφορά και συνήθης προθυμία εξυπηρέτησης.

4η κλίμακα: Δημιουργεί ορισμένα προβλήματα.

5η κλίμακα: Κακή συμπεριφορά.

Για τους υπαλλήλους των κλάδων ΑΡ, ΑΤ και ΜΕ, ο αξιολογητής βαθμολογεί σε πενταβάθμια κλίμακα, με τους βαθμούς: α, β, γ, δ και ε, ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο κατατάσσει τον υπάλληλο ανά κριτήριο.²⁰⁸ Δηλαδή, εάν κρίνει, αξιολογώντας

²⁰⁸ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 8, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

το υπηρεσιακό του ενδιαφέρον, ότι είναι οκνηρός, τότε βάζει στον υπάλληλο τον βαθμό «ε».

Σχήμα 7: Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων ΑΡ, ΑΤ, ΜΕ, βάσει του

Π.Δ. 581/1984



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.581/1984

Επιπλέον, ο υπάλληλος καλείται να συμπληρώσει ένα ειδικό ερωτηματολόγιο με ανοιχτές ερωτήσεις, η απάντηση των οποίων δύναται να βοηθήσει τόσο τους αξιολογητές στη διαμόρφωση της τελικής κρίσης τους κατά την αξιολόγηση, όσο και την ίδια την Υπηρεσία στην καλύτερη αξιοποίηση των υπαλλήλων και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της Υπηρεσίας.²⁰⁹

Οι ερωτήσεις, σύμφωνα με το ειδικό τετρασέλιδο έντυπο ερωτηματολόγιο, που προσαρτάται στο Π.Δ.581/1984 είναι οι εξής:

- A. Θεωρείτε ότι τα καθήκοντα και οι ευθύνες που έχετε αναλάβει σας επέτρεψαν να αξιοποιήσετε πλήρως τις γνώσεις και τις ικανότητες που πιστεύετε ότι έχετε;
- B. Εάν όχι, ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι παράγοντες που εμπόδισαν την πληρέστερη αξιοποίηση σας;

²⁰⁹ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 11, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

- α. Δεν σας ανατέθηκαν καθήκοντα ανάλογα με τις γνώσεις, την εμπειρία και τις ικανότητές σας;
- β. Είχατε υπερβολικό φόρτο εργασίας, σε σημείο που να εμποδίζει μια περισσότερο δημιουργική εργασία;
- γ. Οι γνώσεις και η εμπειρία σας δεν ήταν δυνατόν να αξιοποιηθούν μέσα στον κύκλο των αρμοδιοτήτων της συγκεκριμένης μονάδας που υπηρετήσατε;
- δ. Έχετε ανάγκη από εκπαίδευση ή ειδική επιμόρφωση;
- ε. Έχετε προβλήματα συνεργασίας με τους Προϊσταμένους σας; Σας βοήθησαν να αξιοποιήσετε τις ικανότητές σας καλύτερα;
- στ. Μήπως άλλοι αντικειμενικοί παράγοντες (πχ. πολυπλοκότητα των διαδικασιών, επικάλυψη αρμοδιοτήτων στο χώρο εργασίας σας κ.λπ.) δεν σας επέτρεψαν να έχετε μεγαλύτερη απόδοση;
- Γ. Θεωρείτε ότι κάποια από τις δραστηριότητές σας υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική και γιατί;
- Δ. Έχετε να κάνετε συγκεκριμένες προτάσεις που θα βοηθήσουν στην πληρέστερη αξιοποίησή σας στο μέλλον και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της Υπηρεσίας σας;

Στις ερωτήσεις αυτές, ο υπάλληλος καλείται να εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του, προκειμένου να καταστεί δυνατή η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων του, αλλά και να διαπιστωθεί η ανάγκη εκπαίδευσης ή ειδικής επιμόρφωσής του, η ύπαρξη τυχόν δυσμενών παραγόντων που επιβαρύνουν τον υπάλληλο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, καθώς επίσης και η ανάγκη συνδρομής του Προϊσταμένου του στο έργο του.

Τέλος, δίνεται η ευκαιρία στον υπάλληλο να διατυπώσει τυχόν προτάσεις που έχει για τη βελτίωση των διαδικασιών της υπηρεσιακής μονάδας στην οποία υπηρετεί, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην ορθολογικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της Υπηρεσίας γενικότερα.²¹⁰

Επομένως, για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του υπαλλήλου, ο Προϊστάμενος, πριν την αξιολόγηση, οφείλει να λάβει υπόψη και το περιεχόμενο του ειδικού ερωτηματολογίου.

²¹⁰ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 11, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

Επιπλέον, προβλέπεται η υποχρέωση του Προϊσταμένου να καλέσει τον υπάλληλο τουλάχιστον δύο φορές για συνέντευξη, προκειμένου να συζητήσουν διάφορα υπηρεσιακά ζητήματα, με απώτερο στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων του υπαλλήλου και τη βελτίωση τόσο της απόδοσής του, όσο και της αποδοτικότητας της Υπηρεσίας. Η υποχρέωση αυτή, μάλιστα, εάν δεν εκπληρωθεί, παρότι δεν συνιστά λόγω ακυρότητας της έκθεσης αξιολόγησης, εντάσσεται στο πλαίσιο της πειθαρχικής ευθύνης του Προϊσταμένου.²¹¹

Σημειώνεται ότι με βάση τη σχετική θεωρία, η συνέντευξη αξιολόγησης είναι πολύ διαφορετική από τη συνέντευξη επιλογής, γιατί γίνεται στο πλαίσιο μιας συνεχιζόμενης εργασιακής σχέσης. Γι' αυτό, πρέπει ο αξιολογητής να προσχωρεί στο καθήκον αυτό με σοβαρότητα.²¹² Η συνέντευξη πρέπει να διεξάγεται σε κλίμα καλής πίστης, ειλικρίνειας και συνεργασίας. Αποτελεί το πρώτο στάδιο της αξιολόγησης της απόδοσης και οι βασικές συνιστώσες της είναι η ανταλλαγή απόψεων, η ενθάρρυνση του εργαζομένου, η μέτρηση των αποτελεσμάτων και η χάραξη της πορείας που πρέπει να ακολουθηθεί για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του οργανισμού.²¹³

Βεβαίως, η συνέντευξη καλό είναι να αποτελεί και το τελικό στάδιο της αξιολόγησης, για να μπορέσει ο Προϊστάμενος να επιβραβεύσει, να υποκινήσει και να ενισχύσει τον εργαζόμενο μέσω της επικοινωνίας και της καθοδήγησης για την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξή του.²¹⁴

Ειδικά στο Δημόσιο, όπου υπάρχει στενότητα οικονομικών πόρων, είναι σημαντική η αξιοποίηση κάθε ευκαιρίας υποκίνησης των εργαζομένων. Διότι το κλειδί για την υποκίνηση δεν κρύβεται μόνο ή κυρίως πίσω από οικονομικές ανταμοιβές. Η υποκίνηση επιτυγχάνεται και μέσα από την ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών.

Έρευνες έχουν καταδείξει, μάλιστα, ότι οι πέντε βασικοί παράγοντες που συντελούν στην υποκίνηση είναι η ποικιλία των δεξιοτήτων που απαιτείται για μια εργασία, η σύνδεση και η ταυτοποίηση του υπαλλήλου με το ίδιο το έργο που καλείται να φέρει εις πέρας, η επίδραση που έχει η υλοποίηση του έργου σε άλλους ανθρώπους, η αυτονομία και η ελευθερία κινήσεων που έχει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση του έργου και η συχνή πληροφόρηση του εργαζομένου από τον Προϊστάμενό του,

²¹¹ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 9, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²¹² Βλ. Breakwell G., Η συνέντευξη, Επιμ.-Μεταφρ. Κάντας Α, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΑΚ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα, 1995, σ.97

²¹³ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σ.80

²¹⁴ Βλ. Βακόλα Μ.-Νικολάου Ι., Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili, 2012, σσ.114-115

σχετικά με την πρόοδό του.²¹⁵ Επίσης, το μυστικό για την επιτυχή καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι να υποκινείται το άτομο όχι μόνο για την υλοποίηση των επιχειρησιακών, αλλά και των ατομικών του στόχων.²¹⁶

Κλάδος ΣΕ

Σύμφωνα με τα άρθρα 13 και 14 του Π.Δ.581/1984, τα κριτήρια αξιολόγησης και η διαβάθμιση των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων των κλάδων ΣΕ έχουν ως εξής:

1) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: ο ζήλος, η προθυμία και η ψυχική σύνδεση του υπαλλήλου με την εργασία του.

1η κλίμακα: Ασυνήθιστο ενδιαφέρον και ανεξάντλητη προθυμία για συνεχή προσφορά εργασίας, πέρα από κάθε προσδοκία.

2η κλίμακα: Μεγάλο ενδιαφέρον, χωρίς να χρειάζεται παρακίνηση.

3η κλίμακα: Συνηθισμένο ενδιαφέρον.

4η κλίμακα: Απροθυμία, νωθρότητα υπαλλήλου

2) Η συμπεριφορά: Η καλή πρόθεση του υπαλλήλου να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, καθώς και η προθυμία εξυπηρέτησης των πολιτών.

1η κλίμακα: Άψογη συμπεριφορά, απεριόριστη προθυμία εξυπηρέτησης και συνεργασίας, υπομονή, ευγένεια, ψυχραιμία.

2η κλίμακα: Πολύ καλή συμπεριφορά. Δεν δημιουργεί κανένα πρόβλημα.

3η κλίμακα: Ικανοποιητική συμπεριφορά και συνήθης προθυμία εξυπηρέτησης. Συνεργασιμότητα. Δεν δημιουργεί σοβαρά προβλήματα.

4η κλίμακα: Κακή συμπεριφορά.

3) Απόδοση: Η ποσότητα και η ταχύτητα εργασίας σε σχέση με την επίτευξη στόχων και το κόστος εργασίας, όπου μπορεί να υπολογιστεί.

1η κλίμακα: Πλήρως ικανοποιητική, με ταχύτητα και απόλυτα ακριβή και αξιόπιστη εργασία.

2η κλίμακα: Πολύ αποδοτικός με ταχύτητα και καλή ποιότητα εργασίας.

²¹⁵ Βλ. Gray R., How people work, Pearson Educated Limited, Great Britain, 2004, p.21, 24-27

²¹⁶ Βλ. Λαδόπουλο Ι., Θέματα Διοίκησης Προσωπικού, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σμπιλίας «ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ», Αθήνα, 1995

3η κλίμακα: Συνηθισμένη απόδοση.

4η κλίμακα: Χαμηλή, κάτω από το συνηθισμένο μέτρο απόδοσης.²¹⁷

Για τον κλάδο ΣΕ, ο αξιολογητής βαθμολογεί σε τεταρτοβάθμια κλίμακα, με α, β, γ και δ, αντίστοιχα με τη κλίμακα στην οποία κατατάσσει τον υπάλληλο ανά κριτήριο.²¹⁸

Σχήμα 8: Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων ΣΕ, βάσει του Π.Δ. 581/1984



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ. 581/1984

Αν και για τον κλάδο ΣΕ δεν προβλέπεται η συμπλήρωση ειδικού ερωτηματολογίου, εντούτοις, προβλέπεται η διεξαγωγή δύο συνεντεύξεων, όπως ακριβώς ορίζεται και για τους κλάδους ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ. Συνεπώς, ό,τι έχει προαναφερθεί για τις συνεντεύξεις ισχύει και για τον κλάδο ΣΕ.²¹⁹

Οι Διευθυντές

Τέλος, για τους Προϊσταμένους Διευθύνσεων, δεν προβλέπονται συγκεκριμένα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση. Υπάρχει μόνο ένα ερωτηματολόγιο με ανοιχτές ερωτήσεις, το οποίο αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση του Διευθυντή.²²⁰

Σύμφωνα με το Υπόδειγμα Γ' που προσαρτάται στο Π.Δ. 581/1983, τα ερωτήματα έχουν ως εξής:

α) Είστε ικανοποιημένος και σε ποιο βαθμό από την απόδοση της οργανικής μονάδας που προϊστασθε; Αιτιολογείστε την άποψή σας, αναφέροντας τα στοιχεία που κρίνετε

²¹⁷ Βλ. Παράγραφο 4, Άρθρο 13 και παράγραφο 1, άρθρο 14, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²¹⁸ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 14, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²¹⁹ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 14, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²²⁰ Βλ. Άρθρο 2, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

αναγκαία για την τεκμηρίωσή σας (ποσοτικά, ποιοτικά, κόστους, χρόνου, συγκριτικά κ.λπ.).

β) Αναφέρατε μέτρα ή ενέργειές σας: (α) για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της οργανικής μονάδας που προΐστασθε, (β) για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους χρήστες της υπηρεσίας σας και (γ) για την καλύτερη αξιοποίηση και απόδοση του προσωπικού της μονάδας σας.

γ) Αναφέρατε άλλα καθήκοντα που σας ανατέθηκαν πέρα από αυτά που αποτελούν συνάρτηση της θέσης σας ή δραστηριότητες που με δική σας πρωτοβουλία αναπτύξατε (εργασίες, μελέτες, εισηγήσεις, συμμετοχή σε συλλογικά όργανα, ομάδες εργασίας κ.λπ.).

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

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

Οι αξιολογικές κλίμακες που προσδιορίζουν το επίπεδο ικανότητας και απόδοσης του αξιολογουμένου είναι τρεις:

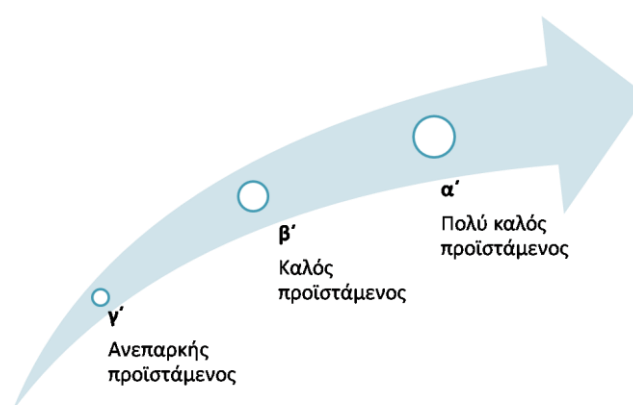
1η κλίμακα: «Πολύ καλός Προϊστάμενος», δηλαδή Προϊστάμενος με ικανότητες στην οργάνωση, τον προγραμματισμό, την καθοδήγηση, τον συντονισμό και τον έλεγχο της εργασίας, στην αξιοποίηση του προσωπικού και των διαθέσιμων μέσων για την υλοποίηση των στόχων της Υπηρεσίας, με υψηλό αίσθημα υπευθυνότητας και ανάπτυξη πρωτοβουλιών, καθώς επίσης και προτάσεων για εισαγωγή εφαρμογών τεχνολογίας, βελτίωσης των διαδικασιών και αναβάθμισης των σχέσεων με τους πολίτες.

2η κλίμακα: «Καλός Προϊστάμενος», δηλαδή Προϊστάμενος με ικανότητες στην οργάνωση, την καθοδήγηση, τον συντονισμό και τον έλεγχο της εργασίας, στην αξιοποίηση του προσωπικού και των διαθέσιμων μέσων για την υλοποίηση των στόχων της Υπηρεσίας, με ικανοποιητικό αίσθημα υπευθυνότητας και επαρκή ανάπτυξη πρωτοβουλιών.

3η κλίμακα: «Ανεπαρκής Προϊστάμενος», δηλαδή Προϊστάμενος με αδυναμία οργάνωσης, καθοδήγησης και ελέγχου της εργασίας, που δεν αξιοποιεί ορθολογικά το προσωπικό και τα διαθέσιμα μέσα, είναι ευθυνόφοβος και δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες.²²¹

Οι Διευθυντές βαθμολογούνται σε τριτοβάθμια κλίμακα: α, β και γ.²²² Στην περίπτωση, όμως, που ο αξιολογητής βαθμολογήσει τον Διευθυντή με «γ», υποχρεούται να παραθέσει και σύντομη αιτιολογία για αυτό.²²³

Σχήμα 9: Κλίμακες αξιολόγησης Διευθυντών, βάσει του Π.Δ. 581/1984



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.581/1984

Τέλος, σημειώνεται ότι πριν την αξιολόγηση οι αξιολογητές μπορούν -αλλά δεν υποχρεούνται- να καλέσουν τους αξιολογούμενους, για να παράσχουν οποιαδήποτε διευκρίνιση κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική η αξιολόγησή τους.²²⁴

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται συγκριτικά τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων ανά κλάδο και ιδιότητα.

²²¹ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 16, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²²² Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 16, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²²³ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 16, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²²⁴ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 16, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

Σχήμα 10: Κριτήρια ανά κλάδο και ιδιότητα, βάσει του Π.Δ.581/1984

ΚΛΑΔΟΙ ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ	ΚΛΑΔΟΙ ΣΕ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Επαγγελματική κατάρτιση• Υπηρεσιακό ενδιαφέρον• Ποιοτική απόδοση• Ποσοτική απόδοση• Πρωτοβουλία• Διοικητική ικανότητα• Συνεργασία-συμμετοχικότητα• Συμπεριφορά προς πολίτες	<ul style="list-style-type: none">• Υπηρεσιακό ενδιαφέρον• Απόδοση• Συμπεριφορά	<ul style="list-style-type: none">• Χωρίς κριτήρια

Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.581/1984

Παρατηρείται ότι αντιμετωπίζεται διαφορετικά η κατηγορία των κλάδων ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ από ότι η κατηγορία των κλάδων ΣΕ. Επίσης, διαφορετικά αντιμετωπίζονται οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων.

Επί της αρχής, αυτό είναι αυτονόητο. Δεν είναι όλες οι θέσεις εργασίας οι ίδιες. Αφού διαφοροποιούνται οι θέσεις και τα καθήκοντα, θα πρέπει να διαφοροποιούνται και τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων. Όμως, στην πραγματικότητα ο διαχωρισμός δεν γίνεται με ορθολογικό τρόπο, με αποτέλεσμα να ανατρέπεται αυτό το επιχείρημα στην πράξη.

Διότι η διαφοροποίηση των κριτηρίων δεν έχει νόημα να εδράζεται στο επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων. Μπορεί δύο υπάλληλοι διαφορετικού επιπέδου εκπαίδευσης να εκτελούν ακριβώς τα ίδια καθήκοντα. Θα ήταν ορθολογικό να διαφοροποιούνται τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων βάσει των ειδικών συνθηκών που επικρατούν στη θέση εργασίας τους, δηλαδή, να εξειδικεύονται ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας τους.

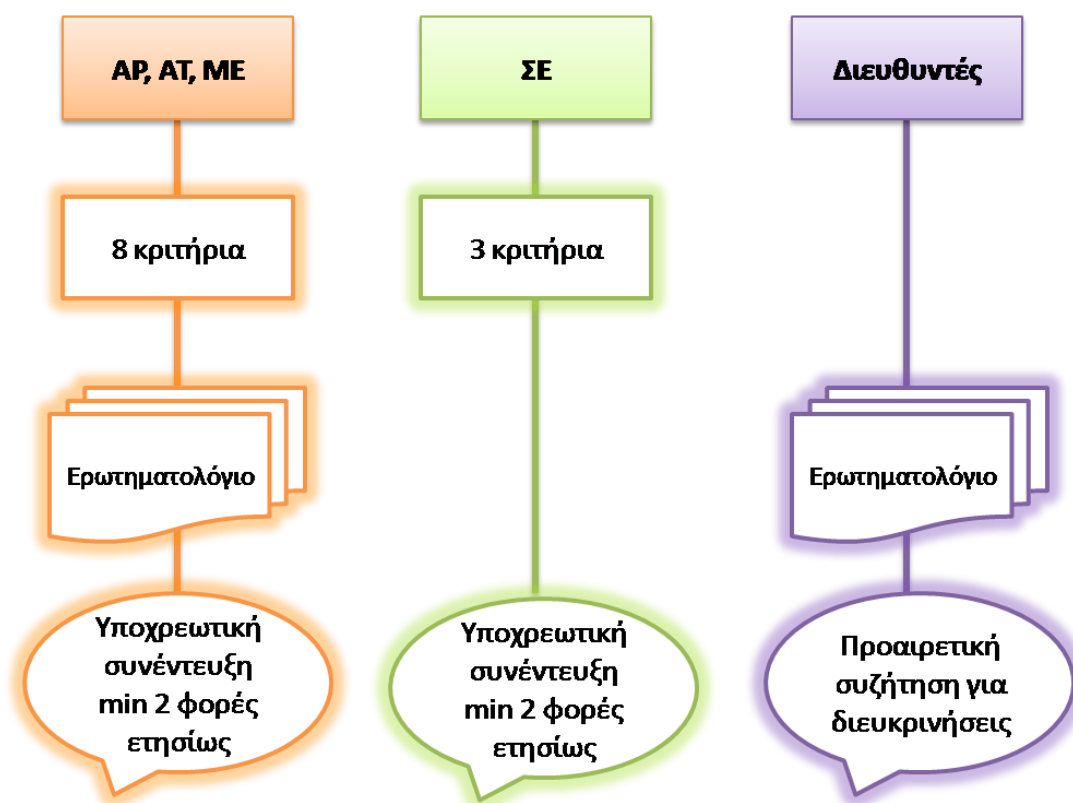
Η διαφοροποίηση της μεταχείρισης των υπαλλήλων και των Προϊσταμένων Διευθύνσεων, επίσης, είναι ορθολογική επί της αρχής. Όμως δεν είναι κατανοητό γιατί εξαιρούνται από την ίδια μεταχείριση και οι Προϊστάμενοι Τμημάτων, αφού και

αυτοί ασκούν τα ίδια καθήκοντα. Τόσο οι μεν όσο και οι δε ασκούν δημόσιο μάνατζμεντ.

Επίσης, δεν δικαιολογείται το γεγονός ότι δεν υπάρχουν κριτήρια αξιολόγησης για τους Διευθυντές, παρά μόνο ένα ερωτηματολόγιο, στο οποίο απαντούν ελεύθερα, εκφράζοντας τη γνώμη τους. Εύλογα αναρωτιέται κανείς εάν για τα στελέχη που καταλαμβάνουν θέσεις ευθύνης δεν παίζει ρόλο η επαγγελματική κατάρτιση, το υπηρεσιακό ενδιαφέρον, η απόδοση, η ανάληψη πρωτοβουλίας, η συνεργασιμότητα, η συμπεριφορά και οι διοικητικές ικανότητες. Τέλος, απορίας άξιον είναι το γεγονός ότι δεν προκύπτει από πουθενά να αξιολογούνται οι Γενικοί Διευθυντές.

Στο κάτωθι σχήμα εμφανίζονται συνοπτικά οι διαφορές του τρόπου αξιολόγησης των υπαλλήλων ανά κλάδο και ιδιότητα.

Σχήμα 11: Συγκριτική παρουσίαση του συστήματος αξιολόγησης του Π.Δ.581/1984 ανά κατηγορία υπαλλήλων



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.581/1984

2.7 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Η έκθεση αξιολόγησης συντάσσεται τον Ιανουάριο κάθε έτους²²⁵ και στη συνέχεια γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο. Για την ακρίβεια, κοινοποιείται στον υπάλληλο από την αρμόδια Υπηρεσία Προσωπικού η τελευταία σελίδα με τη συνολική βαθμολογία. Όμως, ο υπάλληλος έχει δικαίωμα οποτεδήποτε να αιτηθεί να λάβει γνώση ή και αντίγραφο του συνόλου της έκθεσης.²²⁶

Ο υπάλληλος έχει δικαίωμα ένστασης, αλλά σε πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις. Συγκεκριμένα, έχει δικαίωμα υποβολής «ένστασης διόρθωσης» α) Εάν θεωρεί ότι ως προς κάποιο κριτήριο θα έπρεπε να καταταγεί στην πρώτη κλίμακα και να βαθμολογηθεί με τον βαθμό «α», ενώ ο ένας ή και οι δύο Προϊστάμενοι τον έχουν κατατάξει σε κατώτερη κλίμακα, β) σε περίπτωση που η βαθμολογία του ενός Προϊσταμένου σε ένα ή περισσότερα κριτήρια διαφέρει τουλάχιστον κατά δύο βαθμούς από τη βαθμολογία του άλλου Προϊσταμένου και γ) σε περίπτωση που σε πέντε τουλάχιστον κριτήρια για υπάλληλο των κλάδων ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ ή σε δύο τουλάχιστον κριτήρια για υπάλληλο του κλάδου ΣΕ, έχει βαθμολογηθεί με βαθμό «δ» ή κατώτερο. Επίσης, ο υπάλληλος έχει το δικαίωμα υποβολής «ένστασης μεροληψίας» του ενός ή και των δύο Προϊσταμένων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο υπάλληλος μπορεί να αιτηθεί την εξολοκλήρου διαγραφή της έκθεσης.²²⁷ Σημειώνεται ότι οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων μπορούν να κάνουν μόνο «ένσταση μεροληψίας».²²⁸

Σε κάθε περίπτωση, οι ενστάσεις πρέπει να είναι τεκμηριωμένες και να υποβάλλονται εντός της δεκαήμερης προθεσμίας που ορίζει ο Νόμος, από την ημερομηνία γνωστοποίησης της έκθεσης στον υπάλληλο.²²⁹ Αυτό το σημείο θέλει προσοχή. Διότι ο Νόμος ορίζει παράλληλα ότι το δικαίωμα της υποβολής ένστασης παραγράφεται με τη λήξη του έτους κατά το οποίο συντάχθηκε η Έκθεση.²³⁰ Αυτό είναι οξύμωρο, δεδομένου ότι υπάρχει η προθεσμία των δέκα (10) ημερών από την ημέρα που λαμβάνει γνώση ο υπάλληλος. Διότι εάν η γνωστοποίηση της έκθεσης γίνει μετά το πέρας του έτους αυτού, τότε ο υπάλληλος στερείται του δικαιώματός του και αυτοκαταργείται η διάταξη που τον προστατεύει.

²²⁵ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 23, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²²⁶ Βλ. Άρθρο 25, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²²⁷ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 26, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²²⁸ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 26, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

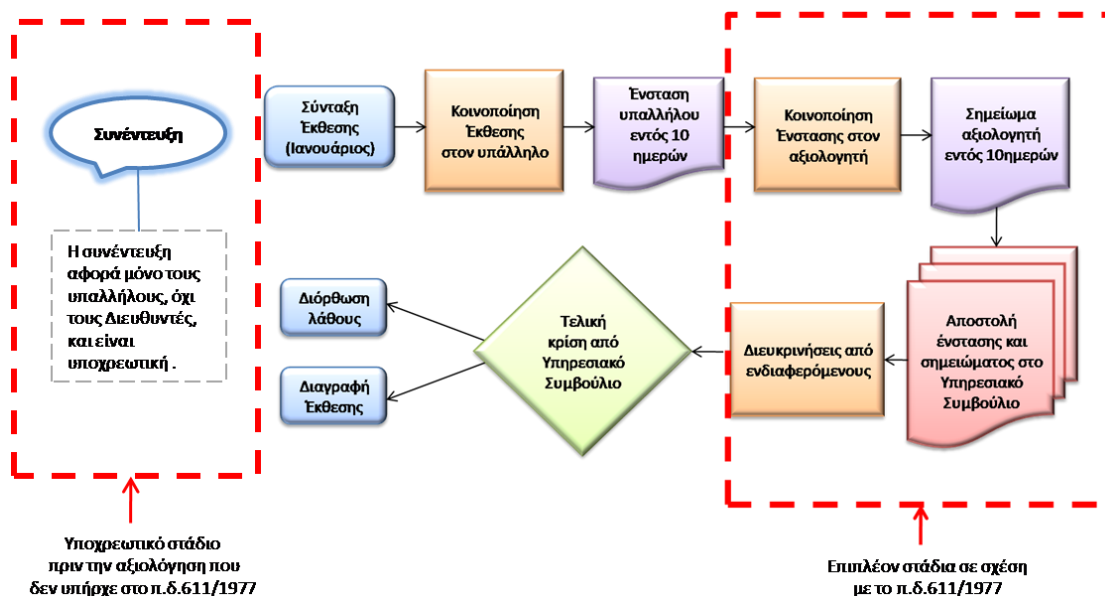
²²⁹ Βλ. Παράγραφοι 3 και 4, άρθρο 26, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²³⁰ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 26, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

Μετά την υποβολή της ένστασης, η αρμόδια Υπηρεσία διαβιβάζει στον αξιολογητή το αντίτυπο της ένστασης και τον καλεί εντός 10 ημερών να δικαιολογήσει τη βαθμολογία του, καταθέτοντας ένα σημείωμα. Το σημείωμα αυτό στη συνέχεια αποστέλλεται μαζί με την ένσταση στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, το οποίο αποφαινεται για την αποδοχή ή μη της ένστασης.²³¹ Σε περίπτωση αποδοχής της ένστασης, η βαθμολογία του Υπηρεσιακού Συμβουλίου υποκαθιστά τη βαθμολογία του αξιολογητή για την οποία υποβλήθηκε η ένσταση.²³² Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο μπορεί να ζητήσει διευκρινήσεις τόσο από τον αξιολογούμενο όσο και από τον αξιολογητή, προτού καταλήξει στην τελική του κρίση.²³³

Σημειώνεται ότι καταργείται το δικαίωμα υποβολής ένστασης από τη Διεύθυνση Προσωπικού σε περίπτωση θετικής βαθμολογίας του υπαλλήλου, που ίσχυε στο Π.Δ.611/1977.²³⁴ Η ρύθμιση αυτή έκτοτε δεν έχει θεσμοθετηθεί ποτέ ξανά. Επίσης, αυστηροποιούνται και συγκεκριμενοποιούνται οι περιπτώσεις στις οποίες δύναται να ασκηθεί ένσταση, περιορίζοντας το σχετικό δικαίωμα του υπαλλήλου.

Σχήμα 12: Συγκριτική παρουσίαση της διαδικασίας αξιολόγησης του Π.Δ.581/1984 και του Π.Δ.611/1977



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.581/1984 και του Π.Δ.611/1977

²³¹ Βλ. Άρθρο 28, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²³² Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 9, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²³³ Βλ. Άρθρα 28 και 29, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²³⁴ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 128, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

Συνεπώς, σε σύγκριση με τη διαδικασία που υπήρχε στο Π.Δ.611/1977, παρατηρείται ότι προστίθενται επιπλέον στάδια, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαδικαστική πολυπλοκότητα και το διοικητικό κόστος. Συγκεκριμένα, πριν την αξιολόγηση είναι υποχρεωτική η συνέντευξη για όλους τους υπαλλήλους, εκτός των Διευθυντών. Επιπλέον, από την κοινοποίηση της ένστασης στον αξιολογητή μέχρι την τελική κρίση, είναι όλα επιπλέον στάδια από αυτά που προβλέπονταν στο προηγούμενο νομοθέτημα.

2.8 Η σχέση της αξιολόγησης με βάση το σύστημα ΔΑΔ

Στο Π.Δ.611/1977 προβλεπόταν άμεση σύνδεση της αξιολόγησης με την προαγωγή και, μάλιστα, η αξιολόγηση μπορούσε να αποτελέσει από μόνη της την αιτία προαγωγής του υπαλλήλου.²³⁵ Παρότι δεν υπάρχει κάποια σχετική πρόβλεψη στο Π.Δ.581/1984, εντούτοις, δύο χρόνια μετά, στον Ν.1586/1986, συνδέεται η αξιολόγηση με το σύστημα προαγωγών, όπως περιγράφεται αμέσως παρακάτω.

3. Ο Ν. 1586/1986

Ο Ν.1586/1986, ο οποίος μειώνει τους βαθμούς κατάταξης των υπαλλήλων από δεκαπέντε (15) σε μόλις τέσσερις (4),²³⁶ προβλέπει ότι οι προαγωγές γίνονται κατόπιν κρίσης του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, βάσει αρχαιότητας και υπό την προϋπόθεση ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν σε ικανοποιητικό βαθμό τα προσόντα που αξιολογούνται στις εκθέσεις αξιολόγησης. Ειδικά για την προαγωγή από τον Β΄ βαθμό στον Α΄ ο υπάλληλος πρέπει να έχει σε υψηλό επίπεδο τα προσόντα της επαγγελματικής κατάρτισης, της πρωτοβουλίας και της διοικητικής ικανότητας.²³⁷

Επομένως, καταργείται η δυνατότητα που υπήρχε για προαγωγή του υπαλλήλου μόνο βάσει της αξιολόγησης.²³⁸ Προκρίνεται η αρχαιότητα και η εμπειρία, ενώ υποβιβάζεται η ικανότητα και η δεξιότητα που μπορεί να έχει επαρκέστατα ένας νεότερος υπάλληλος.

Παράλληλα, όμως, συνδέεται το κριτήριο της αξιολόγησης με την επιλογή Προϊσταμένων, καθώς αναφέρεται ρητά ότι η επιλογή τους γίνεται από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, βάσει των στοιχείων που υπάρχουν στο προσωπικό τους

²³⁵ Βλ. Παράγραφο 1 και 2, άρθρο 128, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

²³⁶ Βλ. Φλωράτο Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005, σσ.275-276

²³⁷ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 7, Ν.1586/1986, ΦΕΚ 37 - 01.04.1986

²³⁸ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 161, Π.Δ. 611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977

μητρώο και ειδικότερα αυτών που μαρτυρούν ικανότητα, πρωτοβουλία και δραστηριότητα στην Υπηρεσία.²³⁹

Γ. Η περίοδος 1990 έως 1993

1. Ο Ν. 1943/1991

Το 1991, καταργείται το Π.Δ.581/1984 και επανέρχεται το Π.Δ.611/1977, αλλά όχι στην αρχική του μορφή. Αντικαθίσταται από νέες διατάξεις, το περιεχόμενο των οποίων αναλύεται αμέσως παρακάτω. Επίσης, προβλέπεται η έκδοση νέου Προεδρικού Διατάγματος, το οποίο κατόπιν γνώμης της Α.Δ.Ε.Δ.Υ -όπως προέβλεπε και ο Ν.1400/1983- αλλά επιπλέον και της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης,²⁴⁰ θα καθορίζει τις λεπτομέρειες του συστήματος αυτού. Σημειώνεται δε, ότι η Α.Δ.Ε.Δ.Υ δεν θα έχει στη διάθεσή της μόλις δεκαπέντε (15) ημέρες για να διατυπώσει τη γνώμη της, αλλά έναν ολόκληρο μήνα. Εάν δεν διαβιβαστεί, βεβαίως, η γνώμη της εντός αυτού του χρονικού διαστήματος, τότε το Προεδρικό Διάταγμα εκδίδεται χωρίς αυτή.²⁴¹

1.1 Το πεδίο εφαρμογής

Οι διατάξεις του Ν.1943/1991 για την αξιολόγηση αφορούν το προσωπικό των δημοσίων Υπηρεσιών -πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης- καθώς επίσης και των Ν.Π.Δ.Δ. Συνεπώς, έχουν το ίδιο πεδίο εφαρμογής με το προηγούμενο νομοθέτημα. Απλώς, διευκρινίζεται ότι οι εκπαιδευτικοί που εξαιρούνται είναι οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

1.2 Ο στόχος της αξιολόγησης

Ο βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι «η αδέκαστη και αντικειμενική κρίση της υπηρεσιακής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της απασχόλησής τους και τις αρμοδιότητες που ασκούν, βάσει σαφώς προκαθορισμένων κριτηρίων και σε σχέση με συγκεκριμένους στόχους και δείκτες

²³⁹ Βλ. Παράγραφο 2, Ν.1586/1986, ΦΕΚ 37 - 01.04.1986

²⁴⁰ Η Κεντρική Επιτροπή Αξιολόγησης συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης από τον πρόεδρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ο οποίος προεδρεύει της Επιτροπής, δύο καθηγητές διοικητικής επιστήμης ή διοίκησης επιχειρήσεων Α.Ε.Ι., έναν Γενικό Διευθυντή του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης και έναν εκπρόσωπο της ΑΔΕΔΥ. (παράγραφος 3, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991)

²⁴¹ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων εντός ορισμένου χρονικού διαστήματος, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας των Υπηρεσιών».²⁴²

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι γίνεται μια προσπάθεια εισαγωγής ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων στο Δημόσιο, καθώς συνδέεται η στοχοθεσία με μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως συμβαίνει κατά κανόνα στον ιδιωτικό τομέα. Σε κάθε περίπτωση, η στοχοθεσία αποτελεί συστατικό στοιχείο της εύρυθμης λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας και παρότι δεν είναι πάντα ευχερής, είναι προαπαιτούμενο της μέτρησης των αποτελεσμάτων και της απόδοσης.²⁴³

1.3 Οι αξιολογητές

Οι υπάλληλοι αξιολογούνται από τους δύο ιεραρχικά Προϊσταμένους τους, δηλαδή τον άμεσο Προϊστάμενό τους και τον Προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας, όπως προέβλεπε και το Π.Δ.581/1984. Όμως, σε περίπτωση ελέγχου της Υπηρεσίας από Επιθεωρητή, αξιολογεί τον υπάλληλο και ο Επιθεωρητής, αρκεί να ανήκει σε κλάδο διαφορετικό από τον κλάδο στον οποίο ανήκει ο αξιολογούμενος.²⁴⁴

1.4 Το εργαλείο της αξιολόγησης

Δεν προβλέπεται ρητά στον Νόμο το εργαλείο της αξιολόγησης. Υπάρχει εξουσιοδοτική διάταξη που προβλέπει ότι ο τύπος, τα κριτήρια και όλες οι λεπτομέρειες που αφορούν το σύστημα αξιολόγησης θα προβλεφθούν σε επικείμενο Προεδρικό Διάταγμα.²⁴⁵ Προβλέπεται, όμως, να υπάρχει μια γραπτή κατάσταση, στην οποία θα βρίσκονται ταξινομημένοι οι υπάλληλοι κατά φθίνουσα σειρά, από τον καλύτερο στον χειρότερο.²⁴⁶

1.5 Η μέθοδος της αξιολόγησης

Η μέθοδος αξιολόγησης που προβλέπεται στον Ν. 1943/1991 είναι η μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής, σύμφωνα με την οποία προσδιορίζεται πριν την αξιολόγηση, με απόφαση του αρμοδίου Υπουργού και της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης, το ανώτατο και κατώτατο ποσοστό των υπαλλήλων που μπορούν να

²⁴² Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

²⁴³ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007, σ.32

²⁴⁴ Βλ. Παράγραφο 7, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

²⁴⁵ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

²⁴⁶ Βλ. Παράγραφο 8, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

αξιολογούνται με συγκεκριμένους βαθμούς ή κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης. Υπάρχει παράλληλα η πρόβλεψη της απόκλισης από αυτή την ποσόστωση, υπό την προϋπόθεση ότι δικαιολογείται αυτή από την ιδιαιτερότητα της φύσης των υπηρεσιακών καθηκόντων.²⁴⁷

Παράλληλα, όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιείται και η μέθοδος της κατάταξης, καθώς κάθε Διευθυντής συντάσσει ειδική κατάσταση στην οποία ταξινομεί, κατά κλάδο και βαθμό, τους υπαλλήλους της οργανικής μονάδας της οποίας προΐσταται, προτάσσοντας σε κάθε περίπτωση τον υπάλληλο που αξιολογεί ως καλύτερο. Το ίδιο κάνει και ο Γενικός Διευθυντής για τους Διευθυντές. Η κατάταξη αυτή συνεκτιμάται κατά τις κρίσεις των υπαλλήλων από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο.²⁴⁸

1.6 Τα κριτήρια της αξιολόγησης

Δεν αναφέρονται στον Νόμο αναλυτικά τα κριτήρια. Παραπέμπεται ο προσδιορισμός τους σε Προεδρικό Διάταγμα. Προβλέπεται, όμως, ότι στα κριτήρια αξιολόγησης του Προεδρικού Διατάγματος θα περιλαμβάνονται -εκτός των άλλων- η εκπόνηση σχετικών με την Υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων, καθώς και η βράβευση τέτοιων εργασιών των υπαλλήλων.

1.7 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης δεν περιγράφεται στον Νόμο, αλλά στο σχετικό Προεδρικό Διάταγμα που εκδίδεται κατόπιν εξουσιοδότησης του Νόμου αυτού. Αναφέρεται, όμως, η διαδικασία προσδιορισμού της ποσόστωσης της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, προβλέπεται ότι σε κάθε Υπουργείο συγκροτείται Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία εισηγείται στον οικείο Υπουργό το ανώτατο και κατώτατο ποσοστό των υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται με συγκεκριμένους βαθμούς ή κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης.²⁴⁹ Ο κάθε Υπουργός, βάσει αυτής της εισήγησης, κάνει την πρότασή του για το ποσοστό στον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης.²⁵⁰ Στη συνέχεια, ο Υπουργός Προεδρίας διαβιβάζει όλες τις προτάσεις των Υπουργών στην Κεντρική Επιτροπή Αξιολόγησης. Η Κεντρική Επιτροπή

²⁴⁷ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

²⁴⁸ Βλ. Παράγραφο 8, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

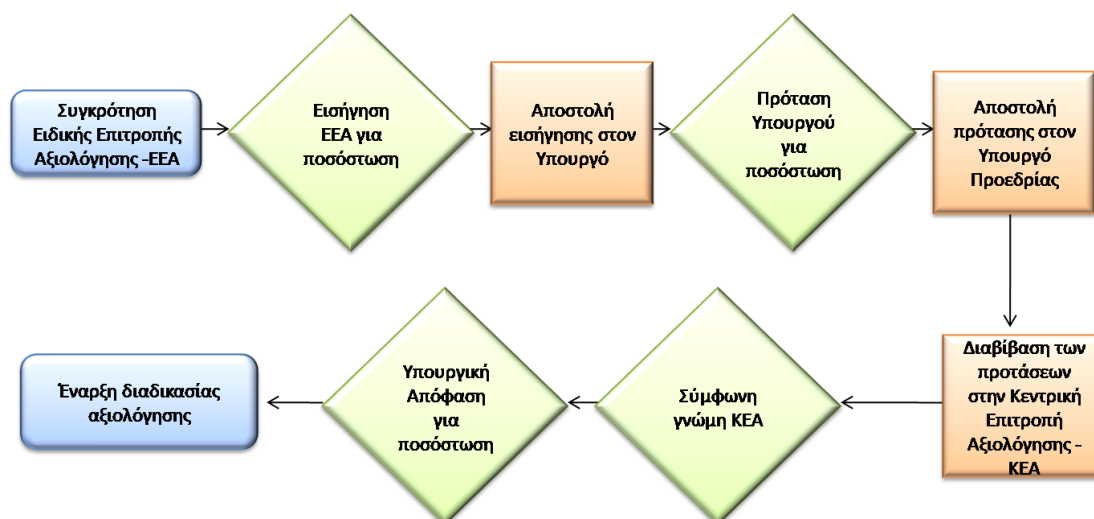
²⁴⁹ Βλ. Παράγραφο 4, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

²⁵⁰ Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

Αξιολόγησης δίνει τη σύμφωνη γνώμη της προκειμένου να εκδοθεί η σχετική Υπουργική Απόφαση²⁵¹ και να ξεκινήσει η διαδικασία αξιολόγησης.

Μετά το πέρας της διαδικασίας αξιολόγησης, υπάρχει η δυνατότητα ο εκάστοτε Υπουργός ή οποιοσδήποτε ιεραρχικά Προϊστάμενος του αξιολογητή να διατάξει έρευνα για τη μεροληπτική αξιολόγηση του υπαλλήλου. Εάν διαπιστωθεί ότι ο αξιολογητής έκρινε με αδικαιολόγητη αυστηρότητα ή επιείκεια τον υπάλληλο, τότε κινείται πειθαρχική διαδικασία εναντίον του, η οποία συνεκτιμάται αρνητικώς κατά την κρίση του στη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων ή της βαθμολογικής προαγωγής του.²⁵²

Σχήμα 13: Διαδικασία προσδιορισμού της κατανομής των ποσοστών αξιολόγησης, βάσει του Ν. 1943/1991



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.1943/1991

1.8 Η σχέση της αξιολόγησης με βάση το σύστημα ΔΑΔ

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, στο Π.Δ.611/1977 η υψηλή βαθμολογία στην αξιολόγηση ήταν αναγκαία και ικανή συνθήκη για την προαγωγή του υπαλλήλου. Στη συνέχεια, στον Ν.1586/1986 η αξιολόγηση δεν ήταν αρκετή από μόνη της για να προαχθεί ο υπάλληλος. Έπρεπε να έχει και τα απαιτούμενα χρόνια προαγωγής. Επομένως, υποβαθμίστηκε ο ρόλος της αξιολόγησης. Στον Ν.1943/1991, αναβαθμίζεται και πάλι ο ρόλος της αξιολόγησης, καθώς προβλέπεται ότι οι υπάλληλοι που διακρίνονται υπηρεσιακά για τρία (3) συναπτά έτη, λαμβάνοντας τις

²⁵¹ Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

²⁵² Βλ. Παράγραφο 9, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

ανώτατες αξιολογικές διαβαθμίσεις κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, βραβεύονται από τον οικείο Υπουργό²⁵³ με τις ηθικές αμοιβές που προβλέπει ο Υπαλληλικός Κώδικας (εύφημος μνεία, ευαρέσκεια της Υπηρεσίας, έπαινος).²⁵⁴ Οι ανώτεροι υπάλληλοι μπορούν να βραβευτούν και με χρηματικό ποσό.²⁵⁵ Συνεπώς, γίνεται μια προσπάθεια παροχής κινήτρων στους εργαζομένους, ώστε να ενεργοποιηθούν προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της απόδοσής τους.

2. Το Π.Δ. 318/1992

Κατ' εξουσιοδότηση του Ν.1943/1991, εκδόθηκε το Π.Δ.318/1992. Σημειώνεται ότι το Προεδρικό Διάταγμα εκδόθηκε κατόπιν γνώμης της Α.Δ.Ε.Δ.Υ, αλλά χωρίς τη γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης (Κ.Ε.Α.), όπως όριζε ο Νόμος, διότι η Κ.Ε.Α. δεν γνωμοδότησε εμπροθέσμως.²⁵⁶

2.1 Το πεδίο εφαρμογής

Το πεδίο εφαρμογής είναι το ίδιο με αυτό του Ν.1943/1991, ήτοι το προσωπικό των δημοσίων Υπηρεσιών -πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης- και το προσωπικό των Ν.Π.Δ.Δ. που υπάγονται στον Υπαλληλικό Κώδικα.²⁵⁷

2.2 Ο στόχος της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν.²⁵⁸ Ο αξιολογητής οφείλει να βαθμολογεί με όρους αντικειμενικότητας, ευσυνειδησίας και δικαιοσύνης. Η κρίση του πρέπει να βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα και όχι σε φήμες, υπόνοιες και μεμονωμένα ή τυχαία περιστατικά.²⁵⁹

Από την περιγραφή του στόχου αυτού διαφαίνεται μια τάση εξειδίκευσης της αξιολόγησης, ανάλογα με την ιδιαιτερότητα κάθε θέσης εργασίας. Αυτό, όμως, προϋποθέτει την ύπαρξη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στο Δημόσιο, τα οποία δεν

²⁵³ Βλ. Άρθρο 55, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

²⁵⁴ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 198, Π.Δ.611/1977, ΦΕΚ 198, 15.07.1977

²⁵⁵ Βλ. Άρθρο 55, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

²⁵⁶ Βλ. Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 - 25.09.1992

²⁵⁷ Βλ. Άρθρο 1, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 - 25.09.1992

²⁵⁸ Βλ. Άρθρο 1, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 - 25.09.1992

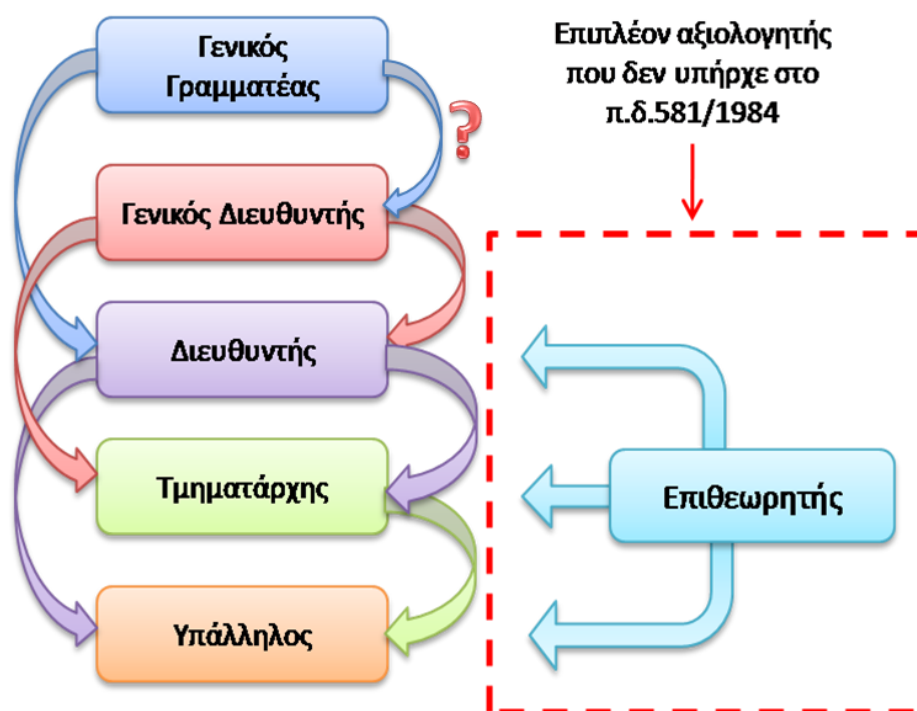
²⁵⁹ Βλ. Άρθρο 17, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 - 25.09.1992

υπάρχουν στην πράξη, παρότι είναι απαραίτητα στοιχεία για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας των αξιολογητών.²⁶⁰

2.3 Οι αξιολογητές

Όπως έχει οριστεί στον Ν.1943/1991, οι υπάλληλοι αξιολογούνται από τους δύο ιεραρχικά ανωτέρους τους, δηλαδή τον άμεσο Προϊστάμενό τους και τον Προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας.²⁶¹ Το ίδιο προέβλεπε και το Π.Δ.581/1984. Σε περίπτωση ελέγχου της Υπηρεσίας από Επιθεωρητή, ο υπάλληλος -εκτός του κλάδου ΥΕ- αξιολογείται και από τον Επιθεωρητή.^{262,263} Αδιευκρίνιστο εξακολουθεί να παραμένει κατά πόσον αξιολογούνται οι Γενικοί Διευθυντές.

Σχήμα 14: Σχηματική παρουσίαση των αξιολογητών, βάσει του Π.Δ.318/1992



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.318/1992

²⁶⁰ Βλ. Παγκάκη Γ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Κομοτηνή, 2003, σ.128

²⁶¹ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 14, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁶² Βλ. Παράγραφο 7, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

²⁶³ Βλ. Άρθρο 15, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

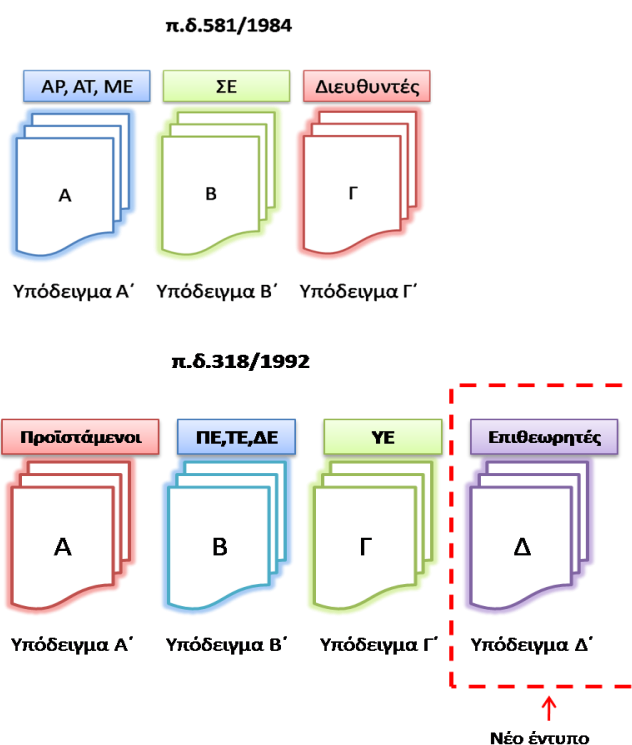
2.4 Το εργαλείο της αξιολόγησης

Το εργαλείο της αξιολόγησης παραμένει το ίδιο: οι εκθέσεις αξιολόγησης.²⁶⁴ Διαφοροποιούνται, όμως, τα έντυπα σε σχέση με το Π.Δ.581/1984. Προβλέπεται συγκεκριμένος τύπος και περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης,²⁶⁵ ο οποίος έχει εδραιωθεί έκτοτε και τροποποιείται μόνο οριακά.

Συγκεκριμένα, υπάρχουν τέσσερα υποδείγματα:

- α) Το Υπόδειγμα Α' για τους Προϊσταμένους Διευθύνσεων, Τμημάτων και Γραφείων.
- β) Το Υπόδειγμα Β' για τους υπαλλήλους πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΠΕ), τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕ) και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ).
- γ) Το Υπόδειγμα Γ' για τους υπαλλήλους υποχρεωτικής εκπαίδευσης (ΥΕ).
- δ) Το Υπόδειγμα Δ', που αφορά όλες τις προηγούμενες περιπτώσεις, πλην των υπαλλήλων ΥΕ, όταν ο αξιολογητής είναι Επιθεωρητής.²⁶⁶

Σχήμα 15: Έντυπα εκθέσεων αξιολόγησης του Π.Δ.581/1984 και του Π.Δ.318/1992



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.581/1984 και του Π.Δ.318/1992

²⁶⁴ Βλ. Άρθρο 1, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁶⁵ Βλ. Άρθρο 2, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁶⁶ Βλ. Άρθρο 3, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

Σε σχέση με το προηγούμενο καθεστώς, υπάρχουν οι εξής διαφορές. Το έντυπο που αφορούσε μόνο τους Διευθυντές και τους Προϊστάμενους Αυτοτελών Τμημάτων και Γραφείων, πλέον αφορά όλους τους Προϊστάμενους. Επίσης, υπάρχει ένα επιπλέον έντυπο για την αξιολόγηση από τον Επιθεωρητή.

2.5 Η μέθοδος της αξιολόγησης

Στο συγκεκριμένο νομοθέτημα χρησιμοποιούνται συνδυαστικά δύο μέθοδοι αξιολόγησης -είναι αυτές που ορίζονται ήδη στον Ν.1943/1991.²⁶⁷ Πρώτον, προβλέπεται η μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής ή αλλιώς της ποσόστωσης. Υπάρχει ένα ανώτατο και κατώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορεί να αξιολογηθεί ανά βαθμό της κλίμακας αξιολόγησης. Σημειώνεται ότι οι αξιολογητές οφείλουν να συμμορφώνονται με την απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, στην οποία αναγράφονται τα ποσοστά αυτά.²⁶⁸ Δεύτερον, προβλέπεται η μέθοδος της κατάταξης, σύμφωνα με την οποία ο Προϊστάμενος συντάσσει μια ειδική κατάσταση στην οποία ταξινομεί τους υπαλλήλους, προτάσσοντας αυτόν που εκτιμά ως καλύτερο.²⁶⁹

2.6 Τα κριτήρια αξιολόγησης

Οι Προϊστάμενοι

Όπως προαναφέρθηκε, το Υπόδειγμα Α' αφορά όλους τους Προϊσταμένους οργανικών μονάδων. Κατά κάποιον τρόπο, είναι το αντίστοιχο του Υποδείγματος Γ' του Π.Δ.581/1984, το οποίο αφορούσε, όμως, μόνο τους Προϊσταμένους Διευθύνσεων και όχι τους Προϊστάμενους Τμημάτων.²⁷⁰ Αυτός ο διαχωρισμός -άλλο έντυπο για τους Διευθυντές και άλλο για τους Τμηματάρχες, το οποίο μάλιστα ήταν το ίδιο έντυπο στο οποίο αξιολογούνταν οι υπάλληλοι ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ- όπως σημειώθηκε ήδη, ήταν ανορθολογικός. Τα κριτήρια αξιολόγησης όλων των Προϊσταμένων οφείλουν να είναι ίδια, καθώς όλοι ασκούν καθήκοντα μάλιστα. Με το νέο νομοθέτημα διορθώνεται αυτός ο παραλογισμός και πλέον όλοι οι Προϊστάμενοι αξιολογούνται στο ίδιο έντυπο και με τα ίδια κριτήρια.²⁷¹

²⁶⁷ Βλ. Παράγραφοι 2 και 8, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

²⁶⁸ Βλ. Παράγραφο 11, άρθρο 8, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁶⁹ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 24, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁷⁰ Βλ. Άρθρο 2, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²⁷¹ Βλ. Άρθρο 3, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

Οι διαφορές μεταξύ των δύο εντύπων είναι σαρωτικές. Όπως ήδη αναφέρθηκε, στο Π.Δ.581/1984 οι Προϊστάμενοι δεν αξιολογούνται βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων, αλλά βάσει ενός ανοιχτού ερωτηματολογίου, στο οποίο απαντούσαν ελεύθερα.²⁷² Στο παρόν Προεδρικό Διάταγμα οι Προϊστάμενοι αξιολογούνται με σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δεκαέξι (16) και κατατάσσονται σε πέντε (5) ομάδες.²⁷³ Κάθε ομάδα κριτηρίων αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια, τα οποία έχουν ως εξής:

1) Η γνώση του αντικειμένου

Η επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις, εμπειρία).

Η ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων.

Η σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα απασχόλησης.

2) Οι διοικητικές ικανότητες

Η ικανότητα προγραμματισμού, οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου.

Η ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.

Η ικανότητα καλλιέργειας ομαδικού πνεύματος.

Η ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων.

3) Το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα

Το ενδιαφέρον και η αφοσίωση στην εργασία.

Η πρωτοβουλία, οι καινοτομίες, η εκπόνηση σχετικών με την Υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και η βράβευση τέτοιων εργασιών.

Η ανάληψη ευθύνης.

4) Οι υπηρεσιακές σχέσεις και η συμπεριφορά

Η συμπεριφορά προς τους πολίτες και η εξυπηρέτηση του κοινού.

Η επικοινωνία, η συνεργασία με τους συναδέλφους και τις άλλες υπηρεσίες.

5) Η αποτελεσματικότητα

Η ικανότητα στοχοθεσίας και επίτευξης των στόχων.

Η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας.

Η εξοικονόμηση πόρων.²⁷⁴

²⁷² Βλ. Υπόδειγμα Γ', Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

²⁷³ Βλ. Παράγραφο 5, άρθρο 4, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 - 25.09.1992

²⁷⁴ Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 4, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 - 25.09.1992

Σχήμα 16: Ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης Προϊσταμένων, βάσει του Π.Δ.318/1992



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.318/1992

Ο αξιολογητής μετά τη βαθμολόγηση κάθε κριτηρίου με βαθμολογία από 1 έως 10, συμπληρώνει τυχόν εξαιρετικές επιδόσεις που επέδειξε ο αξιολογούμενος σε σχέση με κάποιο από τα κριτήρια αξιολόγησης.²⁷⁵ Επίσης, εάν ο αξιολογητής το κρίνει αναγκαίο, μπορεί σε ειδικό πεδίο του εντύπου να προτείνει μέτρα για τη βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου.²⁷⁶

Αξίζει να σημειωθεί ότι με το Π.Δ.318/1992 εισάγεται και ο θεσμός της αυτοαξιολόγησης. Οι αξιολογούμενοι, λοιπόν, πριν βαθμολογηθούν από τον αξιολογητή τους, βαθμολογούν οι ίδιοι τον εαυτό τους ανά ομάδα κριτηρίων.²⁷⁷

Σημειώνεται ότι η αυτοαξιολόγηση δεν επηρεάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο την τελική βαθμολογία των αξιολογητών. Ο σκοπός της αυτοαξιολόγησης είναι να αποκτήσει μια εικόνα ο αξιολογητής για το πώς βλέπει ο ίδιος ο υπάλληλος τον εαυτό του.²⁷⁸

Έχει αποδειχτεί, βέβαια, ότι ο αξιολογούμενος βάζει συνήθως υψηλότερη βαθμολογία από τον αξιολογητή του.²⁷⁹ Αυτό ίσως οφείλεται στην θολή αντίληψη που υπάρχει στον εργαζόμενο για το νόημα της αυτοαξιολόγησης και τη στρεβλή

²⁷⁵ Βλ. Στοιχείο α, παράγραφος 7, άρθρο 4, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁷⁶ Βλ. Στοιχείο β, παράγραφος 7, άρθρο 4, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁷⁷ Βλ. Στοιχείο γ, άρθρο 8, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁷⁸ Βλ. Άρθρο 11, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁷⁹ Βλ. Dessler G., Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σ.279

πεποίθηση ότι θα συνυπολογιστεί στην τελική βαθμολόγησή του. Σε κάθε περίπτωση η αυτοαξιολόγηση απαιτεί ωριμότητα και διάθεση για αυτοκριτική.²⁸⁰

Οι κλάδοι ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο που γίνεται και η αξιολόγηση των Προϊσταμένων. Η μόνη διαφορά που υπάρχει είναι ότι στο έντυπο αξιολόγησης των υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ δεν υπάρχει το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας.²⁸¹

Συνεπώς, τα κριτήρια των υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ είναι τα εξής:

1) Η Γνώση του αντικειμένου

Η Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις, εμπειρία).

Η ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων.

Η σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα απασχόλησης.

2) Το Ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα

Το ενδιαφέρον και η αφοσίωση στην εργασία.

Η πρωτοβουλία, οι καινοτομίες, η εκπόνηση σχετικών με την Υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και η βράβευση τέτοιων εργασιών.

Η ανάληψη ευθύνης.

3) Οι Υπηρεσιακές σχέσεις και η συμπεριφορά

Η συμπεριφορά προς τους πολίτες και η εξυπηρέτηση του κοινού.

Η επικοινωνία και η συνεργασία με τους συναδέλφους και με τις άλλες υπηρεσίες

4) Η Αποτελεσματικότητα

Η ικανότητα στοχοθεσίας και επίτευξης των στόχων.

Η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας.

Η εξοικονόμηση πόρων.²⁸²

Σημειώνεται ότι πριν την βαθμολόγηση του αξιολογητή οι υπάλληλοι των κλάδων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, έχουν ήδη προβεί σε αυτοαξιολόγηση.²⁸³

²⁸⁰ Βλ. Μούζα-Λαζαρίδη Α., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη, 2013, σ.311

²⁸¹ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 5, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁸² Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 4, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁸³ Βλ. Υπόδειγμα Β', Παράρτημα Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

Σχήμα 17: Ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, βάσει του Π.Δ.318/1992



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.318/1992

Ο κλάδος ΥΕ

Τα κριτήρια του κλάδου ΥΕ αποτυπώνονται στο Υπόδειγμα Γ'. Είναι τα ίδια με τα κριτήρια του Υποδείγματος Α' χωρίς τη γνώση του αντικειμένου και τις διοικητικές ικανότητες.

Συνεπώς, τα κριτήρια των υπαλλήλων ΥΕ είναι τα εξής:

1) Το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα

Το ενδιαφέρον και η αφοσίωση στην εργασία.

Η πρωτοβουλία, οι καινοτομίες, η εκπόνηση σχετικών με την Υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και η βράβευση τέτοιων εργασιών.

Η ανάληψη ευθύνης.

2) Οι υπηρεσιακές σχέσεις και η συμπεριφορά

Η συμπεριφορά προς τους πολίτες και η εξυπηρέτηση του κοινού.

Η επικοινωνία και η συνεργασία με τους συναδέλφους και άλλες Υπηρεσίες.

3) Αποτελεσματικότητα

Η ικανότητα στοχοθεσίας και επίτευξης των στόχων.

Η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας.

Η εξοικονόμηση πόρων.^{284,285}

²⁸⁴ Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 4, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁸⁵ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 6, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

Εν προκειμένω, ορθώς, παραλείπεται το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας, αλλά ίσως δεν θα έπρεπε να λείπει το κριτήριο της γνώσης του αντικειμένου. Διότι αυτή η γνώση δεν προέρχεται απαραίτητα από σπουδές, αλλά μπορεί να προέλθει από πολυετή εμπειρία. Επομένως, θα ήταν περισσότερο ορθολογικό να υπάρχει και αυτό το κριτήριο στην κατηγορία των υπαλλήλων ΥΕ.

Σχήμα 18: Ομάδες κριτηρίων υπαλλήλων ΥΕ



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.318/1992

Σημειώνεται ότι πριν την βαθμολόγηση του αξιολογητή, οι υπάλληλοι των κλάδων ΥΕ, έχουν ήδη προβεί σε αυτοαξιολόγηση.²⁸⁶

Η αξιολόγηση από Επιθεωρητή

Σε περίπτωση επιθεώρησης της Υπηρεσίας, οι υπάλληλοι, πέραν των δύο αξιολογητών, κρίνονται και από τον Επιθεωρητή, βάσει του υποδείγματος Δ'. Το έντυπο αυτό διαφέρει σημαντικά από τα υπόλοιπα. Είναι πιο συνοπτικό και συμπληρώνεται μόνο από τον Επιθεωρητή και από την Υπηρεσία. Εμπεριέχει τα στοιχεία του υπαλλήλου, όλα τα προαναφερόμενα κριτήρια αξιολόγησης και ένα πεδίο για παρατηρήσεις και για παράθεση αιτιολογίας,²⁸⁷ σε περίπτωση αξιολόγησης με βαθμό από 9 και πάνω ή από 4 και κάτω.²⁸⁸ Τέλος, υπάρχουν πεδία για την καταγραφή των αποτελεσμάτων της ένστασης και της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία.²⁸⁹

²⁸⁶ Βλ. Υπόδειγμα Γ', Παράρτημα Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁸⁷ Βλ. Άρθρο 7, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁸⁸ Βλ. Υπόδειγμα Δ', Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁸⁹ Βλ. Υπόδειγμα Δ', Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

2.7 Η κλίμακα βαθμολόγησης

Κάθε κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται σε μια κλίμακα από το 1-10. Σημειώνεται ότι ο πρώτος αξιολογητής βαθμολογεί κάθε επιμέρους κριτήριο ξεχωριστά, ενώ ο δεύτερος αξιολογητής βαθμολογεί μόνο ανά ομάδα κριτηρίων.²⁹⁰

Με τους βαθμούς 1-2 βαθμολογούνται οι εντελώς ακατάλληλοι για την υπηρεσία υπάλληλοι. Με τους βαθμούς 3-4 βαθμολογούνται οι υπάλληλοι, οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου. Με τους βαθμούς 5-6 βαθμολογούνται οι καλοί υπάλληλοι, οι οποίοι προσπαθούν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, αλλά κατά κανόνα χρειάζονται βοήθεια. Με τους βαθμούς 7-8 βαθμολογούνται οι πολύ καλοί υπάλληλοι που μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις την υπηρεσίας τους και μόνο περιστασιακά χρειάζονται βοήθεια. Με τους βαθμούς 9-10 βαθμολογούνται οι υπάλληλοι που είναι πάντοτε έτοιμοι να αντιμετωπίσουν απόλυτα, τάχιστα και εύστοχα κάθε υπηρεσιακό ζήτημα, χωρίς τη βοήθεια ή τη διόρθωση από ανωτέρους τους.²⁹¹

Σε περίπτωση βαθμολόγησης από 9 και πάνω ή 4 και κάτω απαιτείται ειδική αιτιολόγηση από τον αξιολογητή, η οποία πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά και πραγματικά γεγονότα.²⁹²

Επιπλέον, ο πρώτος αξιολογητής μπορεί να σημειώσει στην έκθεση αξιολόγησης τυχόν εξαιρετικές επιδόσεις του υπαλλήλου, οι οποίες σχετίζονται με το έργο της Υπηρεσίας και συνδέονται με τουλάχιστον ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης.²⁹³ Στη συνέχεια, η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης αποφασίζει εάν όντως τα γεγονότα που σημειώνει ο αξιολογητής συνιστούν εξαιρετικές επιδόσεις και σε αυτή την περίπτωση βαθμολογεί τις αντίστοιχες ομάδες κριτηρίων με 10.²⁹⁴ Διαφορετικά, δεν βαθμολογεί καθόλου.²⁹⁵

Σχηματικά, τα κριτήρια του Π.Δ.581/1984 και του Π.Δ.318/1992 αποτυπώνονται παρακάτω.

²⁹⁰ Βλ. Παράγραφοι 1 και 2, άρθρο 8, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁹¹ Βλ. Παράγραφοι 3-7, άρθρο 8, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

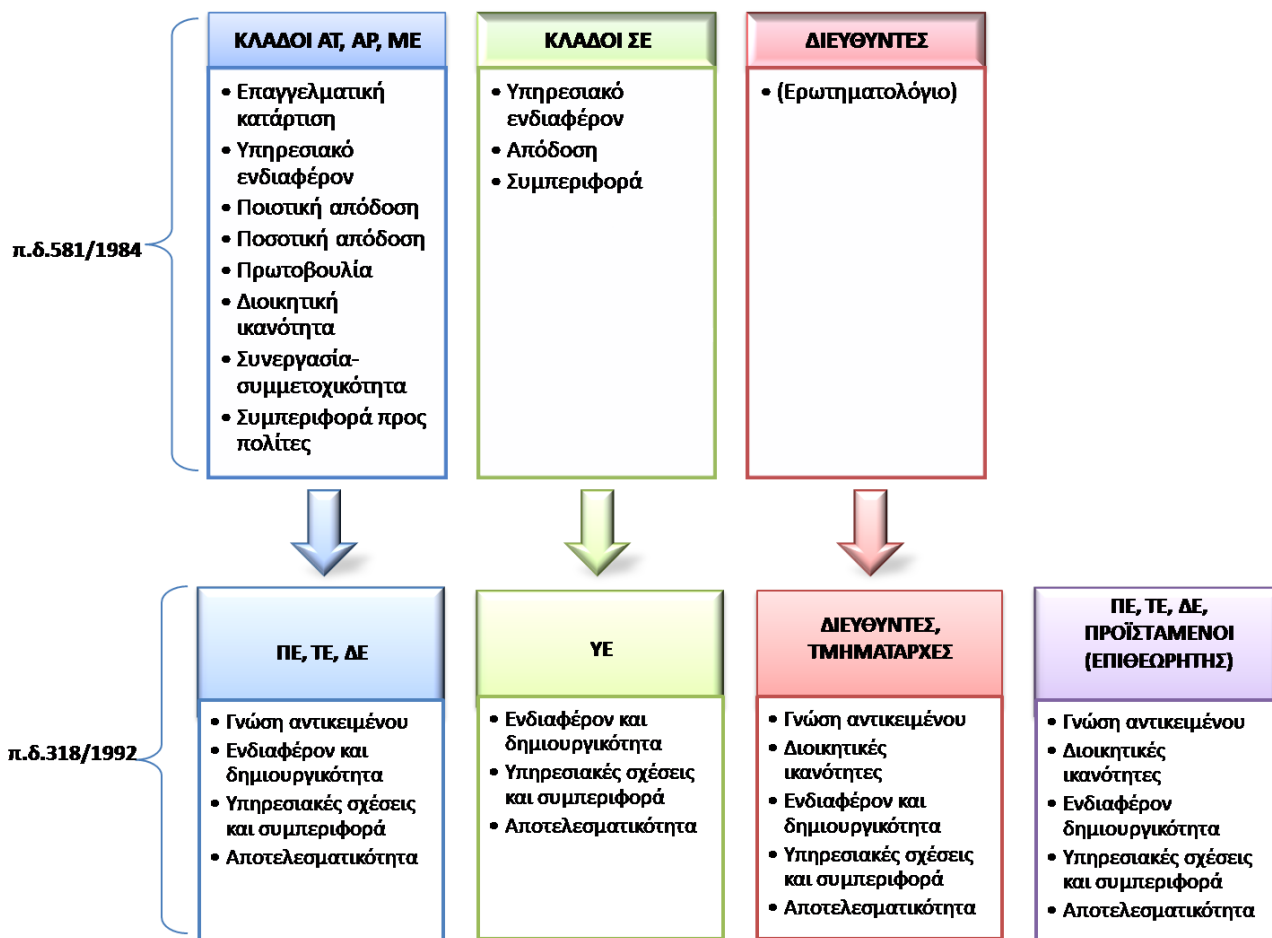
²⁹² Βλ. Παράγραφοι 8 και 9, άρθρο 8, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁹³ Βλ. Παράγραφοι 1 και 3, άρθρο 9, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁹⁴ Βλ. Παράγραφο 5, άρθρο 9, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁹⁵ Βλ. Παράγραφο 7, άρθρο 9, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

Σχήμα 19: Συγκριτική παρουσίαση των κριτηρίων του π.δ.581/1984 και του π.δ.318/1992



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.581/1984 και του Π.Δ.318/1992

2.8 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Το πρώτο στάδιο της αξιολόγησης είναι η συνέντευξη. Η συνέντευξη αυτή είναι προαιρετική και διεξάγεται πριν την αξιολόγηση και μόνο εάν κρίνει ο αξιολογητής ότι είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του υπαλλήλου. Σε περίπτωση, βέβαια, που αιτηθεί ο ίδιος ο υπάλληλος να διεξαχθεί συνέντευξη, τότε καθίσταται υποχρεωτική.²⁹⁶

Μετά την προαιρετική συνέντευξη, τον Ιανουάριο κάθε έτους²⁹⁷ -με εξαίρεση τον υπάλληλο ΥΕ που κάνει τη διαδικασία κάθε δεύτερο έτος-²⁹⁸ ο υπάλληλος

²⁹⁶ Βλ. Άρθρο 10, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁹⁷ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 18, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

συμπληρώνει το πρώτο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης, που περιέχει τα υπηρεσιακά του στοιχεία και προβαίνει στην αυτοαξιολόγησή του. Στη συνέχεια, οι αξιολογητές συμπληρώνουν τα έντυπα των εκθέσεων αξιολόγησης.

Σημειώνεται ότι η Διεύθυνση Προσωπικού κάθε Υπηρεσίας ελέγχει την ορθότητα των στοιχείων που έχει συμπληρώσει ο αξιολογούμενος, αλλά και την αντικειμενικότητα της κρίσης του αξιολογητή, υπό την έννοια ότι ελέγχει κατά πόσον η ειδική αιτιολογία αφορά συγκεκριμένα και πραγματικά στοιχεία και όχι χαρακτηρισμούς ή αξιολογικές κρίσεις.²⁹⁹ Εάν διαπιστωθεί κάποιο λάθος στη συμπλήρωση των στοιχείων ή κάποια παράλειψη, τότε η έκθεση αποστέλλεται πίσω στον αξιολογούμενο ή/και τον αξιολογητή για διόρθωση και συμπλήρωση.³⁰⁰

Μετά τον έλεγχο αυτό, όλες οι εκθέσεις που έχουν βαθμό 9-10 εισάγονται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία κρίνει και αυτή κατά πόσον η ειδική αιτιολογία αφορά συγκεκριμένα και πραγματικά στοιχεία και κατά πόσον τα στοιχεία αυτά δικαιολογούν όντως την υψηλή αυτή βαθμολογία.³⁰¹ Εάν η Ειδική Επιτροπή διαπιστώσει ότι δεν δικαιολογείται η βαθμολογία αυτή, τότε δεν λαμβάνεται υπόψη, και θεωρείται ότι το οικείο κριτήριο έχει βαθμολογηθεί με 8.³⁰²

Αξίζει να σημειωθεί ότι η διάταξη που ορίζει την αυτόματη βαθμολόγηση με 8 κρίθηκε από το ΣτΕ ως αντισυνταγματική, διότι θεσπίστηκε κατά παράβαση της εξουσιοδοτικής της διάταξης, δηλαδή, της παραγράφου 1 του άρθρου 128 του Π.Δ. 611/1977, όπως είχε αντικατασταθεί με τον Ν.1943/1991, «σύμφωνα με την οποία βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση βάσει σαφώς προσδιοριζόμενων κριτηρίων της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντά τους, αλλά και της απορρέουσας από το Σύνταγμα (άρθρο 5) αρχής της αξιοκρατίας. Άρα, η βαθμολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στα διάφορα κριτήρια πρέπει να γίνεται πάντοτε μετά από αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση και κρίση τους από τα αρμόδια όργανα»³⁰³.

²⁹⁸ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 18, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

²⁹⁹ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 13, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

³⁰⁰ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 13, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

³⁰¹ Βλ. Παράγραφο 4, άρθρο 13, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

³⁰² Βλ. Παράγραφοι 5 και 6, άρθρο 13, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

³⁰³ Βλ. Απόφαση Γ΄ Τμήματος ΣτΕ, Α1667/2002–06.06.2002, ECLI:EL:COS:2002:0606A1667.97E 5158

Συνεπώς, η βαθμολόγηση χωρίς προηγούμενη κρίση του υπαλλήλου από τα αρμόδια όργανα δεν εντάσσεται στο πλαίσιο που θέτει η εξουσιοδοτική διάταξη και ως εκ τούτου, θεωρείται ανίσχυρη.

Συνεχίζοντας, προβλέπεται ότι μετά την οριστικοποίηση της βαθμολογίας, η έκθεση κοινοποιείται στον αξιολογούμενο, ο οποίος έχει δικαίωμα υποβολής ένστασης εντός δέκα ημερών, για την οποία αποφαινεται το Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Ο αξιολογούμενος μπορεί να υποβάλει τις κάτωθι ενστάσεις:

α) Ένσταση διόρθωσης βαθμολογίας σε περίπτωση που η βαθμολογία του ενός Προϊσταμένου στις ομάδες κριτηρίων διαφέρει τουλάχιστον κατά δύο βαθμούς από τη βαθμολογία του άλλου Προϊσταμένου.

β) Ένσταση διόρθωσης βαθμολογίας σε περίπτωση που η βαθμολογία του Επιθεωρητή είναι κατώτερη ενός εκ των αξιολογητών κατά 3 μονάδες και πάνω.

γ) Ένσταση διόρθωσης βαθμολογίας σε περίπτωση ανακριβών γεγονότων στην ειδική αιτιολογία με βαθμό 4 και κάτω.

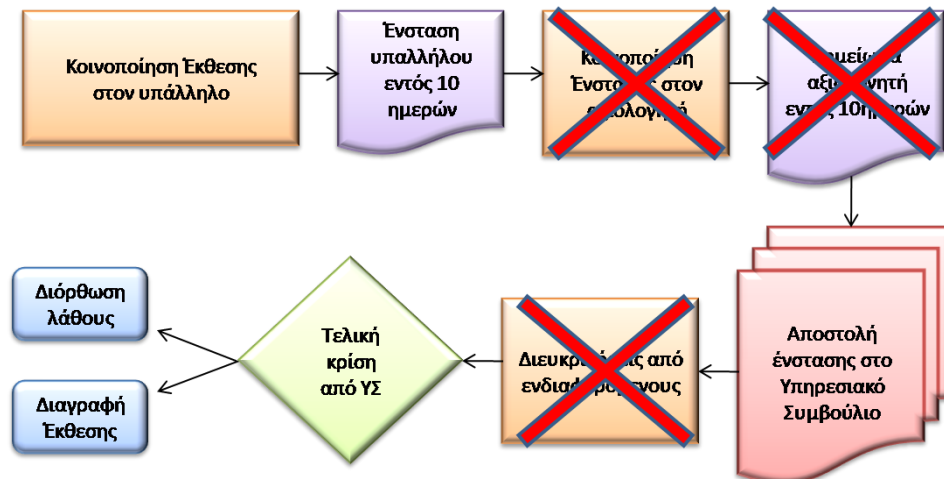
δ) Ένσταση μεροληψίας του ενός ή και των δύο Προϊσταμένων, σε περίπτωση βαθμολογίας από 6 και κάτω σε τουλάχιστον δύο ομάδες κριτηρίων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο υπάλληλος μπορεί να αιτηθεί την εξολοκλήρου διαγραφή της έκθεσης.³⁰⁴

Συνεπώς, η διαδικασία της ένστασης απλοποιείται σε σχέση με το προηγούμενο καθεστώς, διότι παραλείπονται τα βήματα της κοινοποίησης της ένστασης στον αξιολογητή, την υποβολής υπομνήματος του αξιολογητή και της διαδικασίας αιτήσεως διευκρινήσεων από τον αξιολογούμενο. Αποφαινεται κατευθείαν το Υπηρεσιακό Συμβούλιο.

Όμως η όλη διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται περισσότερο πολύπλοκη, καθώς εισάγονται πολλά νέα στάδια, όπως φαίνεται παρακάτω.

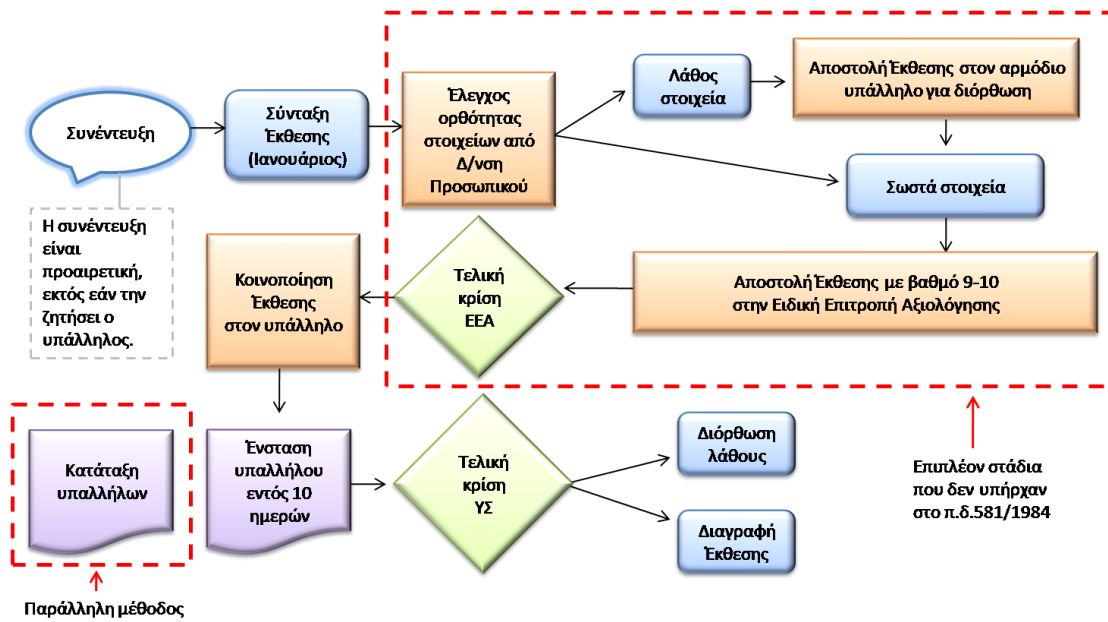
³⁰⁴ Βλ. Άρθρο 19, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

Σχήμα 20: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας ένστασης Π.Δ.318/1992



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.318/1992

Σχήμα 21: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας αξιολόγησης, Π.Δ.318/1992



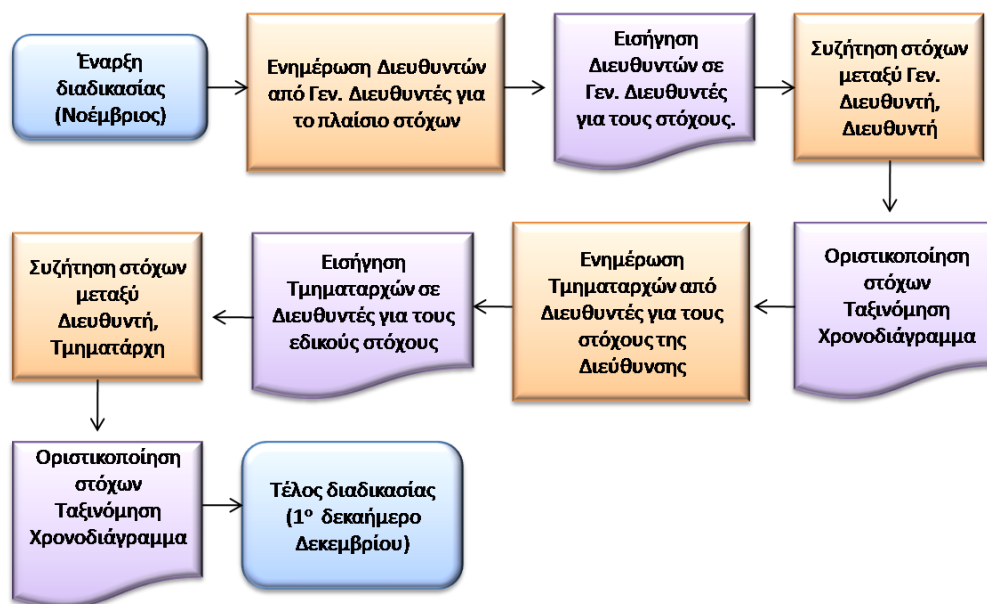
Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.318/1992

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι ενισχύεται ο έλεγχος της ορθότητας και της αντικειμενικότητας των στοιχείων της έκθεσης, απλοποιείται η διαδικασία ενστάσεως, αλλά γίνεται πιο πολύπλοκη η διαδικασία της αξιολόγησης συνολικά.

2.9 Η στοχοθεσία

Το Π.Δ.318/1992 προβλέπει μια διαδικασία στοχοθεσίας, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας κάθε οργανικής μονάδας, δηλαδή, κάθε μονάδας στην οποία παράγεται διοικητικό έργο και γίνεται χειρισμός διοικητικής φύσεως υποθέσεων των πολιτών.³⁰⁵ Αναλυτικότερα, τον Νοέμβριο κάθε έτους οι Γενικοί Διευθυντές ενημερώνουν τους Διευθυντές για το πλαίσιο στο οποίο πρέπει να κινούνται οι στόχοι που θα τεθούν. Στη συνέχεια, οι Διευθυντές εισηγούνται εγγράφως στους Γενικούς Διευθυντές, τους στόχους της διεύθυνσης στην οποία προϊστανται. Αφού συζητηθούν οι στόχοι μεταξύ των Διευθυντών και των Γενικών Διευθυντών, οριστικοποιούνται. Οι στόχοι της Διεύθυνσης κοινοποιούνται στους Τμηματάρχες, οι οποίοι εισηγούνται εγγράφως στους Διευθυντές τους στόχους του Τμήματος στο οποίο προϊστανται. Αφού συζητηθούν οι στόχοι μεταξύ των Τμηματάρχων και των Διευθυντών, οριστικοποιούνται. Στη συνέχεια, ταξινομούνται με σειρά προτεραιότητας, προσδιορίζεται το χρονοδιάγραμμα επίτευξής τους και καταγράφονται στο ειδικό έντυπο που προσαρτάται στο Προεδρικό Διάταγμα. Η διαδικασία αυτή ολοκληρώνεται το πρώτο δεκαπενθήμερο του Δεκεμβρίου κάθε έτους.³⁰⁶

Σχήμα 22: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας στοχοθεσίας, Π.Δ.318/1992



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.318/1992

³⁰⁵ Βλ. Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος Α4227/1995

³⁰⁶ Βλ. Άρθρο 12, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

3. Ο Ν. 2085/1992

Ένα μήνα μετά την έκδοση του Π.Δ. 318/1992 ψηφίζεται ο Ν. 2085/1992, ο οποίος ρυθμίζει θέματα οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης.³⁰⁷

Ένα από τα θέματα αυτά είναι και η προαγωγή των δημοσίων υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τον Νόμο αυτό, η προαγωγή των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται κατόπιν κρίσης του Υπηρεσιακού Συμβουλίου³⁰⁸ και ενεργείται α) κατ' απόλυτη εκλογή, β) κατ' εκλογή και γ) κατ' αρχαιότητα, ανάλογα με το επίπεδο των ουσιαστικών προσόντων του υπαλλήλου.³⁰⁹ Σε κάθε περίπτωση, το βασικό κριτήριο³¹⁰ για τη λήψη απόφασης του Υπηρεσιακού Συμβουλίου είναι η γενική βαθμολογία των εκθέσεων αξιολόγησης που συντάχθηκαν κατά την τελευταία πενταετία.³¹¹

Οι διατάξεις αυτές εξειδικεύουν τους όρους προαγωγής σε σχέση με το προϊσχύον νομοθέτημα (Ν.1586/1986), αλλά δεν αποκλίνουν από τη βασική λογική με την οποία γίνονταν οι προαγωγές. Διότι, για να προαχθεί ο υπάλληλος, πρέπει να έχει παραμείνει σε έναν βαθμό για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Μόνο εφόσον έχει περάσει το διάστημα αυτό και υπό την τυπική προϋπόθεση της καλής αξιολόγησης, προάγεται. Δεν μπορεί να προαχθεί νωρίτερα λόγω εξαιρετικών επιδόσεων.

4. Η ΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14.1.1993

Το 1993 εκδίδεται η Υπουργική Απόφαση που καθορίζει το ανώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης, όπως όριζε ο Ν.1943/1991³¹² και το συναφές Π.Δ.318/1992.³¹³

Συγκεκριμένα, ορίζεται ότι:

³⁰⁷ Βλ. Ν.2085/1992, ΦΕΚ 170 - 20.10.1992

³⁰⁸ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 3, Ν.2085/1992, ΦΕΚ 170 - 20.10.1992

³⁰⁹ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 2, Ν.2085/1992, ΦΕΚ 170 - 20.10.1992

³¹⁰ Τα λοιπά κριτήρια για το σχηματισμό κρίσης του Υπηρεσιακού Συμβουλίου σχετικά με τις προαγωγές είναι ο χρόνος υπηρεσίας σε παραμεθόριες, νησιωτικές και προβληματικές περιοχές, τα πιστοποιητικά επιτυχούς αποφοίτησης από εκπαιδευτικά προγράμματα υπαλλήλων του δημοσίου και ΝΠΔΔ, οι μεταπτυχιακοί τίτλοι, τα διδακτορικά διπλώματα, η άριστη γνώση ξένων γλωσσών, η επιτυχής αποφοίτηση από πρόγραμμα προαγωγικής εκπαίδευσης καθώς και κάθε άλλο στοιχείο που μπορεί να φανεί χρήσιμο (παράγραφος 1, άρθρο 3, Ν.2085/1992, ΦΕΚ 170 - 20.10.1992)

³¹¹ Βλ. Στοιχείο α, παράγραφος 1, άρθρο 3, Ν.2085/1992, ΦΕΚ 170 - 20.10.1992

³¹² Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

³¹³ Βλ. Παράγραφο 11, άρθρο 8, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 - 25.09.1992

α. Με τους βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται μέχρι ένας υπάλληλος σε οργανικές μονάδες με 1-4 υπαλλήλους, προστιθεμένου ενός ακόμη για κάθε 4 επιπλέον υπαλλήλους.

β. Με τους βαθμούς 8 έως 8,9 βαθμολογείται ποσοστό έως και 45 % των υπαλλήλων.

γ. Με τους βαθμούς 7 έως 7,9 βαθμολογείται ποσοστό έως και 30 % των υπαλλήλων.

δ. Με τους βαθμούς 6 έως 6,9 βαθμολογείται ποσοστό έως και 10 % των υπαλλήλων.

ε. Με τους βαθμούς 5 έως 5,9 βαθμολογείται ποσοστό έως και 10 % των υπαλλήλων.

στ. Με τους βαθμούς 1 έως 4,9 βαθμολογείται ποσοστό έως και 5 % των υπαλλήλων.³¹⁴

Σημειώνεται ότι ο υπολογισμός του ποσοστού γίνεται επί του συνόλου των υπαλλήλων που υπάγονται στον πρώτο αξιολογητή. Επίσης, για τους Διευθυντές και τους Τμηματάρχες, το ποσοστό βαθμολόγησης από 9-10 ανέρχεται στο 50%.³¹⁵

Δ. Η περίοδος 1993 έως 2004

1. Ο Ν. 2190/1994

Το 1994 με τον Νόμο 2190 θεσμοθετείται και πραγματοποιείται μια ιστορική μεταρρυθμιστική τομή στον τομέα των προσλήψεων στο Δημόσιο. Συστήνεται το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ως ανεξάρτητη αρχή, με αποστολή την εφαρμογή των νόμων που διέπουν την επιλογή των διοριστέων στις δημόσιες Υπηρεσίες, τους Ο.Τ.Α. και τα Ν.Π.Δ.Δ.,³¹⁶ με απώτερο σκοπό την προαγωγή των αρχών της αξιοκρατίας και της ισότητας των ευκαιριών.

Στο πλαίσιο αυτού του Νόμου, ρυθμίζονται και ζητήματα βαθμολογικής διάρθρωσης και προαγωγών. Για να προαχθεί ένας υπάλληλος στον αμέσως ανώτερο βαθμό, θα πρέπει να έχει συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο και να έχει σε υψηλό επίπεδο τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στην έκθεση αξιολόγησης. Ειδικά για την προαγωγή στον βαθμό Α' προβλέπεται ο υπάλληλος να έχει υψηλή βαθμολογία στα

³¹⁴ Βλ. Παράγραφο 1, ΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14.1.1993, ΦΕΚ Β – 8 -19.1.1993

³¹⁵ Βλ. Παράγραφο 2, ΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14.1.1993, ΦΕΚ Β – 8 -19.1.1993

³¹⁶ Βλ. Άρθρο 2, Ν.2190/1994, ΦΕΚ 28 - 3.3.1994

προσόντα που μαρτυρούν διοικητική ικανότητα.³¹⁷ Πρόκειται, ουσιαστικά, για επαναφορά των διατάξεων που προβλέπονταν με τον Ν.1586/1986.³¹⁸

Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν δύο διατάξεις που υπάγονται οργανικά στο άρθρο 32 «Ειδικά Θέματα», οι οποίες υπονοούν την ύπαρξη μεροληπτικής βαθμολόγησης σε εκθέσεις αξιολόγησης υπό το προηγούμενο καθεστώς. Σημειώνεται ότι τον Οκτώβριο του 1993 άλλαξε η κυβέρνηση. Έχασε τις εκλογές η Νέα Δημοκρατία (ΝΔ) και ανέλαβε την εξουσία το Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα (ΠΑΣΟΚ).³¹⁹ Ο Νόμος έρχεται λίγους μήνες αργότερα και προβλέπει τα εξής: Πρώτον, ότι οι πίνακες προακτέων που είχαν καταρτιστεί για το 1993 (άρα υπό το καθεστώς της ΝΔ) αναπέμπονται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο (που θα συσταθεί εκ νέου υπό το καθεστώς του ΠΑΣΟΚ) προς επανεξέταση, εφόσον περιλαμβάνονται σε αυτούς υπάλληλοι που κρίθηκαν δυσμενώς, εξαιτίας της προηγούμενης διάθεσής τους σε κομματικά γραφεία. Τυχόν δικαίωση υπαλλήλου σημαίνει αυτόματη αναδρομική προαγωγή του.³²⁰

Δεύτερον, προβλέπεται ότι εκθέσεις αξιολόγησης που συντάχθηκαν για το έτος 1992 (επί κυβερνήσεως ΝΔ) οι οποίες έχουν βαθμολογία 9-10, χωρίς ειδική αιτιολογία βάσει πραγματικών στοιχείων, επανεξετάζονται από τις Ειδικές Επιτροπές Αξιολόγησης (που θα συσταθούν εκ νέου υπό το καθεστώς του ΠΑΣΟΚ). Εάν αναδιαμορφωθεί η βαθμολογία αυτή προς τα κάτω και διαπιστωθεί ότι προήχθη αδικώς υπάλληλος λόγω ευνοϊκής μεταχείρισης, τότε παύει να δικαιούται την προαγωγή.³²¹

Τέλος, προβλέπεται ότι για τις προαγωγές των υπαλλήλων λαμβάνονται υπόψη οι εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων της τελευταίας οκταετίας,³²² και όχι της τελευταίας πενταετίας, όπως ίσχυε μέχρι τότε.³²³

³¹⁷ Βλ. Άρθρο 34, Ν.2190/1994, ΦΕΚ 28 - 3.3.1994

³¹⁸ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 7, Ν.1586/1986, ΦΕΚ 37 - 01.04.1986

³¹⁹ Βλ. Βουλή των Ελλήνων, Εκλογική αναμέτρηση 10-10-1993, διαθέσιμο σε: <http://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Ekloges/Eklogika-apotelesmata-New/#H>, [πρόσβαση 7-11-2016]

³²⁰ Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 32, Ν.2190/1994, ΦΕΚ 28 - 3.3.1994

³²¹ Βλ. Παράγραφο 7, άρθρο 32, Ν.2190/1994, ΦΕΚ 28 - 3.3.1994

³²² Βλ. Παράγραφο 9, άρθρο 32, Ν.2190/1994, ΦΕΚ 28 - 3.3.1994

³²³ Βλ. Στοιχείο α, παράγραφος 1, άρθρο 3, Ν.2085/1992, ΦΕΚ 170 - 20.10.1992

2. Η ΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34670/23.12.1994

Στα τέλη του 1994 εκδίδεται η υπ' αριθμόν ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34670/23.12.1994 απόφαση του Υπουργού Προεδρίας, σύμφωνα με την οποία ανακαλείται η υπ' αριθμόν ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14.1.1993 απόφαση του προηγούμενου Υπουργού Προεδρίας, που καθόριζε το ανώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης.³²⁴ Συνεπώς, η μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής καταργείται και επανέρχεται η κλασική μέθοδος με τις γραφικές κλίμακες κατάταξης και την ελεύθερη βαθμολόγηση των αξιολογητών, χωρίς περιορισμούς ποσοστώςσεων.

3. Ο Ν. 2683/1999

3.1 Το πεδίο εφαρμογής

Στο πεδίο εφαρμογής του Ν.2683/1999 εμπίπτουν οι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι του Κράτους και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, εκτός από αυτούς για τους οποίους προβλέπονται ειδικές διατάξεις. Για αυτούς τους υπαλλήλους ισχύουν μόνο οι διατάξεις του Ν.2683/1999, στις οποίες παραπέμπουν οι ειδικές διατάξεις που τους διέπουν.³²⁵

3.2 Ο στόχος της αξιολόγησης

Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει του συστήματος αξιολόγησης που διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας και της αποδοτικότητας του υπάλληλου,³²⁶ με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους.³²⁷

3.3 Οι αξιολογητές

Παραπέμπεται ο καθορισμός τους σε Προεδρικό Διάταγμα.

3.4 Η μέθοδος της αξιολόγησης

Ο Νόμος δεν προβλέπει συγκεκριμένη μέθοδο αξιολόγησης. Για την ακρίβεια, προβλέπεται ότι οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια

³²⁴ Βλ. ΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34670/23.12.1994, ΦΕΚ Β – 960, 23.12.1994

³²⁵ Βλ. Άρθρο 2, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³²⁶ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 80, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³²⁷ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 1, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

αξιολόγησης, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν, καθορίζονται με Προεδρικό Διάταγμα, που εκδίδεται κατόπιν πρότασης του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, μετά από γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., η οποία διατυπώνεται εντός 30 ημερών.³²⁸

3.5 Το εργαλείο αξιολόγησης

Όπως σε όλα τα σχετικά νομοθετήματα, το εργαλείο αξιολόγησης είναι η έκθεση αξιολόγησης, η οποία φυλάσσεται στο προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου.³²⁹ Βεβαίως, προβλέπεται ότι ο υπάλληλος μπορεί να προσκομίσει στην Υπηρεσία του, για να συμπεριληφθεί στο προσωπικό του μητρώο, οποιοδήποτε στοιχείο είναι πρόσφορο για την αξιολόγησή του.³³⁰ Προβλέπεται, επίσης, ότι η αδικαιολόγητη μη έγκαιρη σύνταξη ή η σύνταξη μεροληπτικής έκθεσης αξιολόγησης συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα.³³¹

3.6 Τα κριτήρια αξιολόγησης

Παραπέμπεται ο καθορισμός τους σε Προεδρικό Διάταγμα.

3.7 Η διαδικασία αξιολόγησης

Παραπέμπεται ο καθορισμός της σε Προεδρικό Διάταγμα.

3.8 Η σχέση της αξιολόγησης με βάση το σύστημα ΔΑΔ

Ο Ν.2683/1999 συνδέει την αξιολόγηση τόσο με την προαγωγή όσο και με την επιλογή Προϊσταμένων.

Οι Προαγωγές

Όπως ίσχυε και πριν, προβλέπεται ότι οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό, εφόσον έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο και έχουν και τα ουσιαστικά προσόντα, σύμφωνα με τα στοιχεία του προσωπικού τους μητρώου.³³² Όμως, προτιμώνται οι υπάλληλοι που επέδειξαν υψηλότερη πρωτοβουλία, διοικητική

³²⁸ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 80, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³²⁹ Βλ. Στοιχείο γ', παράγραφος 2, άρθρο 23, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³³⁰ Βλ. Στοιχείο δ', παράγραφος 2, άρθρο 23, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³³¹ Βλ. Στοιχείο ια', παράγραφος 1, άρθρο 107, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³³² Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 82, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

ικανότητα και δραστηριότητα.³³³ Αυτή η διάταξη δίνει κάποιο νόημα στην αξιολόγηση και κινητροδοτεί τους υπαλλήλους να γίνουν καλύτεροι.

Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, που αποφασίζει για την προαγωγή των υπαλλήλων, λαμβάνει υπόψη όλα τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου. Αναλυτικότερα, λαμβάνονται υπόψη τα εξής στοιχεία: η δραστηριότητα στην υπηρεσία, η πρωτοβουλία, η άσκηση καθηκόντων Προϊσταμένου και η ικανότητα παρακίνησης των υφισταμένων για βελτίωση της απόδοσης της Υπηρεσίας.³³⁴

Ειδικά για την προαγωγή στον βαθμό του Γενικού Διευθυντή, λαμβάνονται υπόψη κυρίως τα εξής προσόντα: η άρτια επαγγελματική κατάρτιση και οι επιστημονικές γνώσεις, η υπηρεσιακή δραστηριότητα, η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η υπευθυνότητα, η ευχέρεια προγραμματισμού και συντονισμού, η ικανότητα ενδυνάμωσης των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των στόχων, καθώς και η καλή γνώση μίας ή περισσότερων ευρωπαϊκών γλωσσών από τις πλέον διαδεδομένες.

Επίσης, συνεκτιμώνται η τυχόν συγγραφική δραστηριότητα σε συναφή θέματα με τη δημόσια διοίκηση, η συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης και οι συναφείς με το αντικείμενο της Υπηρεσίας μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών.³³⁵

Σημειώνεται ότι για τον σχηματισμό της κρίσης του το Υπηρεσιακό Συμβούλιο λαμβάνει υπόψη του τις εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων της τελευταίας οκταετίας,³³⁶ όπως όριζε και ο προηγούμενος Νόμος, ο Ν.2190/1994.³³⁷

Η επιλογή Προϊσταμένων

Όσον αφορά την επιλογή Προϊσταμένων, παρότι οι Γενικοί Διευθυντές και οι Διευθυντές δεν κρίνονται, αλλά τοποθετούνται, εντούτοις οι Προϊστάμενοι Τμημάτων επιλέγονται από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο βάσει των προαναφερόμενων κριτηρίων.³³⁸ Επομένως, λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση των υπαλλήλων κατά τη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων, έστω και μόνο για τους Τμηματάρχες.

³³³ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 83, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³³⁴ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 83, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³³⁵ Βλ. Παράγραφο 7, άρθρο 83, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³³⁶ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 29, Ν.2738/1999, ΦΕΚ 180 - 9.9.1999

³³⁷ Βλ. Παράγραφο 9, άρθρο 32, Ν.2190/1994, ΦΕΚ 28 - 3.3.1994

³³⁸ Βλ. Άρθρο 84 και 85, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

Ε. Η περίοδος 2004 έως 2009

1. Ο Ν. 3230/2004

Το 2004 εισάγεται θεσμικά στο Δημόσιο η μέθοδος της Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objective –MBO), η οποία συνδέει την αξιολόγηση με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η σημασία της στοχοθεσίας είναι αδιαμφισβήτητη. Έχει ειπωθεί, μάλιστα, σχετικώς ότι «Οι στόχοι της οργάνωσης αποτελούν τους λόγους δημιουργίας της. Η επίτευξη, όμως, αυτών των στόχων αποτελεί τον όρο επιβίωσής της».³³⁹

Βεβαίως, η πρώτη φορά που συνδέθηκε η αξιολόγηση με τη στοχοθεσία ήταν στο Π.Δ.318/1992.³⁴⁰ Όμως, ο Ν.3230/2004 προχωράει ένα βήμα παραπέρα, εισάγοντας ταυτόχρονα και τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Η ανάγκη για μέτρηση των αποτελεσμάτων των δημοσίων Υπηρεσιών κρίνεται επιτακτική, λόγω της συνεχούς μείωσης των διαθέσιμων δημοσίων πόρων.³⁴¹

Σύμφωνα με τον ανωτέρω Νόμο, «Διοίκηση μέσω Στόχων» είναι η διαδικασία καθορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η διάχυση των επιδιώξεων αυτών σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων.³⁴² Βάσει των στόχων αυτών, αξιολογείται η απόδοση των ίδιων των Υπηρεσιών³⁴³ και στη συνέχεια η απόδοση των υπαλλήλων.

Η στοχοθεσία θα πρέπει να διαμορφώνεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων³⁴⁴ και να πληροί κάποιες προδιαγραφές. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι SMART (έξυπνοι), δηλαδή, Συγκεκριμένοι (Specific), Μετρήσιμοι (Measurable), Επιτεύξιμοι (Attainable), Συναφείς (Relevant) και Έγκαιροι (Timely). Επίσης, οι Προϊστάμενοι θα

³³⁹ Βλ. Μπουραντά Δ., Μάνατζμεντ, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σ.86 και για την εφαρμογή του MBO στην ελληνική δημόσια διοίκηση βλ. ενδεικτικά αντί άλλων, Μπαμπαλιούτα Λ., Ο Ν.3230/2004 και η εισαγωγή της διοίκησης με στόχους στην ελληνική έννομη τάξη. Οι σύγχρονες πρακτικές του management και η ένταξή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ΕπΕπετΑρμ., Τόμος 25^{ος}, 2004, σελ. 172, επ. βλ. ομοίως και Μπαμπαλιούτα Λ., Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, Τόμος Α', Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2007, σελ. 1, υποσημείωση υπ' αριθμ. 3 και Μπέσιλα-Βήκα Ευριδίκη, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα-Θεσσαλονίκη, Τόμος ΙΙ, Β' Έκδοση, 2005, σ.37.

³⁴⁰ Βλ. Άρθρο 12, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

³⁴¹ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007, σ.172

³⁴² Βλ. Εδάφιο 2, άρθρο 1, Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44 - 11.02.2004

³⁴³ Βλ. Dessler G., Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σ.286

³⁴⁴ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σ.360

πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη θέσπισή τους.³⁴⁵ Διότι έτσι γίνονται μέρος της διαδικασίας και τους οικειοποιούνται, με αποτέλεσμα να τους αποδέχονται πιο εύκολα.

Όταν υπάρχει στοχοθεσία, τότε αυτή αποτελεί την αφετηρία για την αξιολόγηση πρώτα των δομών και στη συνέχεια των υπαλλήλων. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα εργαλείο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας μιας μονάδας και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού της.³⁴⁶ Θα πρέπει, όμως, η εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου να γίνεται με βάση τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση του, δηλαδή να υπάρχει περίγραμμα θέσης εργασίας (job description).^{347,348}

Το περίγραμμα θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν τα κύρια καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης εργασίας.³⁴⁹ Προσδιορίζει τον τίτλο της θέσης, τις δραστηριότητες που αναμένεται να αναπτύξουν οι κάτοχοι των θέσεων, καθορίζει τον σκοπό της, καθώς και τις ευθύνες του εργαζομένου και τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν.^{350,351} Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ξέρουν πάντα εκ των προτέρων σε ποια βάση θα αξιολογηθούν, δηλαδή βάσει ποιων στόχων και ποιου περιγράμματος εργασίας.³⁵² Τους στόχους δε, θα πρέπει να τους έχουν καθορίσει από κοινού με τον προϊστάμενό τους.³⁵³

Συνεπώς, η περιγραφή ή αλλιώς το περίγραμμα θέσης εργασίας είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που αποτελεί βάση για πολλές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως είναι η αξιολόγηση.³⁵⁴

³⁴⁵ Βλ. Dessler G., Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σ.278

³⁴⁶ Βλ. Cohen C., Πολιτικές και διαδικασίες Προσωπικού, Alexander Hamilton Institute, Εκδόσεις Κριτήριο, 2001, σ.41

³⁴⁷ Βλ. Dessler G., όπ.π., υποσημ. 345, σ.276

³⁴⁸ Βλ. Κέφη Β.-Παπαζαχαρίου Π., Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, 2009, σ.169

³⁴⁹ Βλ. Παγκάκη Γ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα, 2003, σσ.114-115

³⁵⁰ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σσ.113, 129

³⁵¹ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σσ.41-42

³⁵² Βλ. Dessler G., όπ.π., υποσημ.345, σ.277

³⁵³ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σ.317

³⁵⁴ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σ.42

1.1 Το πεδίο εφαρμογής

Οι διατάξεις του Νόμου που αφορούν το σύστημα MBO έχουν εφαρμογή στις δημόσιες Υπηρεσίες, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού. Ενώ οι διατάξεις που αφορούν τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας εφαρμόζονται μόνο στις δημόσιες Υπηρεσίες και τα Ν.Π.Δ.Δ.³⁵⁵

1.2 Το σύστημα «MBO»

Με το σύστημα «MBO» επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων Υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.³⁵⁶

Με την καθιέρωση της μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης επιδιώκεται η βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών και του περιεχομένου λήψης αποφάσεων, που με τη σειρά τους συνδράμουν στη βελτίωση της διοικητικής συμπεριφοράς, επαναπροσδιορίζοντας τον ρόλο των διοικητικών λειτουργιών, ο οποίος δεν περιορίζεται μόνο στο πλαίσιο της διοικητικής ευθύνης, αλλά επεκτείνεται και στη διοικητική λογοδοσία.³⁵⁷

Συνεπώς, επιδιώκεται η αξιολόγηση των υπηρεσιών της διοίκησης για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη, την εδραίωση σχέσης εμπιστοσύνης, την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών και τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.³⁵⁸

Οι βασικές συνιστώσες ενός συστήματος μέτρησης είναι τρεις: η συλλογή δεδομένων, η ανάλυση δεδομένων και οι διορθωτικές δράσεις.³⁵⁹ Συνεπώς, η μέτρηση των αποτελεσμάτων ενισχύει την ικανότητα των δημοσίων υπηρεσιών να εντοπίζουν τυχόν αστοχίες και παραλείψεις και να επαναπροσανατολίζουν τις δράσεις τους.³⁶⁰

³⁵⁵ Βλ. Άρθρο 2, Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44 - 11.02.2004

³⁵⁶ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 1, Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44 - 11.02.2004

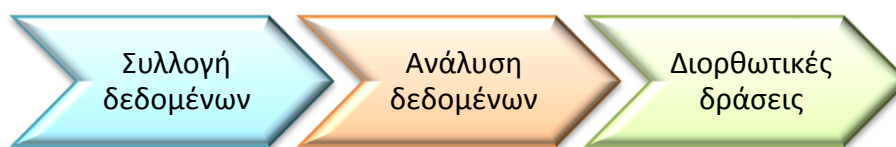
³⁵⁷ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007, σ.98

³⁵⁸ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 1, Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44 - 11.02.2004

³⁵⁹ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., όπ.π., υποσημ.357, σ.87

³⁶⁰ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., όπ.π., υποσημ.357, σ.48

Σχήμα 23: Οι τρεις συνιστώσες του συστήματος μέτρησης



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση

1.3 Εργαλείο στοχοθεσίας και μέτρησης αποδοτικότητας & αποτελεσματικότητας

Η στοχοθεσία αποτυπώνεται σε αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων και εξειδικεύεται σε προγράμματα δράσης, στα οποία καταγράφονται όλες οι απαιτούμενες ενέργειες για την υλοποίηση των στόχων βάσει προτεραιότητας, τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησής τους, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των ενεργειών αυτών, καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.³⁶¹

Τα εργαλεία μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων Υπηρεσιών είναι οι γενικοί και οι ειδικοί δείκτες μέτρησης.

Γενικοί δείκτες θεωρούνται ο χρόνος απόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που έχουν υποβληθεί, η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ειδικοί δείκτες είναι αυτοί που εξειδικεύονται ανάλογα με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών.³⁶² Για παράδειγμα, σε ένα νοσοκομείο ειδικοί δείκτες μπορεί να είναι οι ημέρες νοσηλείας, το κόστος ανά νοσηλευθέντα, η ικανοποίηση του ασθενή από τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας, η εφαρμογή της βιοτεχνολογίας κ.λπ.³⁶³

1.4 Η διαδικασία του «MBO»

Η διαδικασία του «MBO» είναι παρόμοια με τη διαδικασία της στοχοθεσίας του Π.Δ.318/1992.³⁶⁴ Πρώτα θέτει ο Υπουργός τους στρατηγικούς στόχους του φορέα και στη συνέχεια οι στόχοι εξειδικεύονται ανά Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα και

³⁶¹ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 3, Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44 - 11.02.2004

³⁶² Βλ. Άρθρο 5, Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44 - 11.02.2004

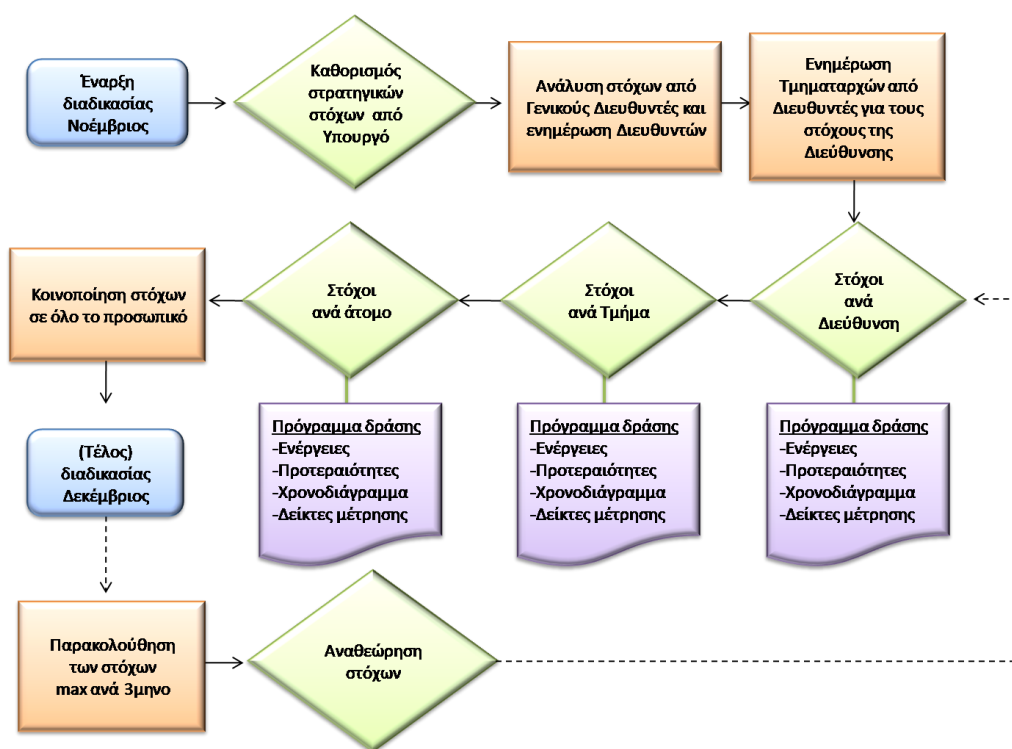
³⁶³ Βλ. Μπουρσανίδη Χ., Διδακτικές σημειώσεις ΕΣΔΔΑ, Δημόσιο Μάνατζμεντ Υγείας, Οργάνωση συστημάτων υγείας, Αθήνα, 2006

³⁶⁴ Βλ. Άρθρο 12, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

υπάλληλο, πάντα με τη συνεργασία Προϊσταμένων-υφισταμένων και με τον προσδιορισμό σαφών χρονοδιαγραμμάτων. Στο τέλος της διαδικασίας, τον Δεκέμβριο, κάθε υπάλληλος έχει ατομικούς στόχους βάσει των δεξιοτήτων του, της γνώσης και της εμπειρίας του.³⁶⁵ Η πορεία υλοποίησης των στόχων παρακολουθείται σε τακτά χρονικά διαστήματα -τουλάχιστον ανά τρίμηνο- και σε περίπτωση απόκλισης από τα επιθυμητά αποτελέσματα ή σε περίπτωση αλλαγής των συνθηκών, οι στόχοι αναθεωρούνται.³⁶⁶

Η μέθοδος αυτή έχει πολλά πλεονεκτήματα. Κάθε εργαζόμενος έχει προσωπικούς και μετρήσιμους στόχους, με αποτέλεσμα να μην δίνεται έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, αλλά στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχουν. Επιπροσθέτως, έχει αποδειχτεί ότι η συμμετοχή του εργαζόμενου στον προγραμματισμό των στόχων και στην επίτευξή τους του δίνει έναν πιο ενεργητικό ρόλο και τον κάνει περισσότερο υπεύθυνο.^{367,368}

Σχήμα 24: Σχηματική παρουσίαση της Διοίκησης μέσω Στόχων, Ν.3230/2004



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.3230/2004

³⁶⁵ Βλ. Άρθρο 3, Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44 - 11.02.2004

³⁶⁶ Βλ. Άρθρο 4, Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44 - 11.02.2004

³⁶⁷ Βλ. Μαντά Ν., Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992, σ.67

³⁶⁸ Βλ. Κάρμη Α., Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού, Επιμ. Εκδόσεως Απόστολος Θεοφανόπουλος, Αθήνα, 1981

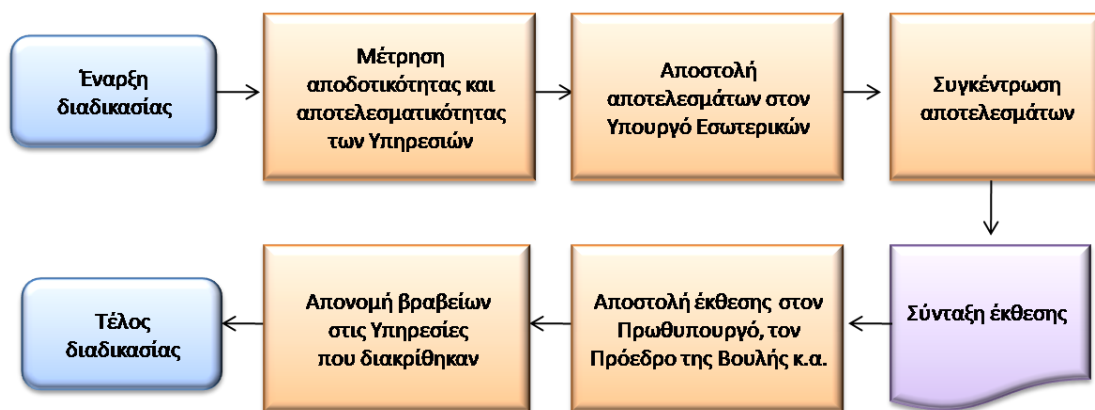
1.5 Τα κριτήρια της αξιολόγησης

Τα κριτήρια, ο χρόνος, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων βάσει της Διοίκησης μέσω Στόχων καθορίζονται με Προεδρικό Διάταγμα, κατόπιν πρότασης του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Δυστυχώς, αυτό το Προεδρικό Διάταγμα δεν έχει εκδοθεί μέχρι σήμερα.

1.6 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης των υπαλλήλων προβλέπεται ότι θα καθοριστεί σε Προεδρικό Διάταγμα. Σχετικά με την αξιολόγηση των δομών, όμως, προβλέπεται η εξής διαδικασία: Τα αποτελέσματα των μετρήσεων με τους δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των Υπηρεσιών διαβιβάζονται στον Υπουργό Εσωτερικών, ο οποίος τα συγκεντρώνει σε μια έκθεση, που διαβιβάζεται στον Πρωθυπουργό, τον Πρόεδρο της Βουλής κ.α. Στις Υπηρεσίες που διακρίνονται για την υψηλή αποδοτικότητά τους και για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών απονέμονται ειδικά βραβεία,³⁶⁹ όπως το βραβείο κοινωνικής προσφοράς, το βραβείο περιβαλλοντικής ευαισθησίας, το βραβείο ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού για τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας κ.α.³⁷⁰

Σχήμα 25: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας αξιολόγησης των δομών, Ν.3230/2004



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.3230/2004

³⁶⁹ Βλ. Άρθρο 9, Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44 - 11.02.2004

³⁷⁰ Βλ. Άρθρο 1, υπ' αριθμ' ΔΙΠΑ/9381/2006 ΚΥΑ των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομίας και Οικονομικών

Σημειώνεται ότι ο Ν.3230/2004 δεν έχει εφαρμοστεί ουσιαστικά στην πράξη.³⁷¹ Παρότι εκδόθηκαν κάποιες Υπουργικές Αποφάσεις που προσδιορίζουν τους στρατηγικούς στόχους και τους δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας κάποιων Υπουργείων και Ν.Π.Δ.Δ. (Υπουργείο Εργασίας,³⁷² Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης,³⁷³ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης³⁷⁴ κ.α.), δεν εκδόθηκε το σχετικό Προεδρικό Διάταγμα σύμφωνα με το οποίο θα αξιολογούνταν οι υπάλληλοι βάσει των στόχων αυτών.

2. Ο Ν. 3260/2004

Ο Ν. 3260/2004 επαναφέρει ουσιαστικά τις διατάξεις του Ν.2190/1994 για τις προαγωγές. Οι προαγωγές γίνονται κατόπιν απόφασης του Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Πέρα από τον απαιτούμενο χρόνο για προαγωγή οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν υψηλή βαθμολογία στα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησης. Ειδικά για την προαγωγή στον βαθμό Α', ο υπάλληλος θα πρέπει να έχει σε υψηλό επίπεδο τα προσόντα που μαρτυρούν διοικητική ικανότητα.³⁷⁵

Επομένως, καταργείται η διάταξη του Ν.2683/1999, σύμφωνα με την οποία κατά τη διαδικασία προαγωγών προτιμώνται οι υπάλληλοι που επέδειξαν υψηλότερη πρωτοβουλία, διοικητική ικανότητα και δραστηριότητα.³⁷⁶

3. Ο Ν. 3528/2007

Το 2007 ψηφίζεται ο νέος Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων, που αντικαθιστά τον Ν.2683/1999, ο οποίος ήταν ο προηγούμενος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας.

³⁷¹ Βλ. Τσέκο Θ., Το Πολιτικό Πορτραίτο της Ελλάδας. Κρίση και η αποδόμηση του Πολιτικού, Επιμ. Γεωργαράκης Ν., Δεμερτζής Ν, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Gutenberg, Αθήνα, 2015, σ. 369

³⁷² Βλ. Υπουργική Απόφαση 831/2008 «Καθορισμός στρατηγικών στόχων του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας για το έτος 2008», Υπουργική Απόφαση 863/2009 «Καθορισμός στρατηγικών στόχων του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας έτους 2009»

³⁷³ Βλ. Υπουργική Απόφαση 180/2011 «Καθορισμός στόχων των Υπηρεσιών του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και τροφίμων για το έτος 2011»

³⁷⁴ Βλ. Υπουργική Απόφαση 287/2009 «Καθορισμός δεικτών μέτρησης και αποτελεσματικότητας του ΕΚΔΔΑ»

³⁷⁵ Βλ. Παράγραφο 8, άρθρο 7, Ν.3260/2004, ΦΕΚ 151 - 06.08.2004

³⁷⁶ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 83, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

3.1 Το πεδίο εφαρμογής

Στο πεδίο εφαρμογής του Νόμου υπάγονται οι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι του Κράτους και των Ν.Π.Δ.Δ. και υπάλληλοι οι οποίοι υπάγονται σε ειδικές διατάξεις, μόνο για όσα θέματα δεν ρυθμίζονται από αυτές.³⁷⁷

3.2 Ο στόχος της αξιολόγησης

Δεν αναφέρεται ρητά ο στόχος της αξιολόγησης. Απλά, επαναλαμβάνεται η διάταξη του Ν.2683/1999³⁷⁸ που αναφέρει ότι τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του.³⁷⁹

3.3 Οι αξιολογητές

Παραπέμπεται ο καθορισμός τους σε Προεδρικό Διάταγμα.

3.4 Η μέθοδος της αξιολόγησης

Όπως όριζε και ο προηγούμενος Υπαλληλικός Κώδικας,³⁸⁰ οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια αξιολόγησης, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν, καθορίζονται με Προεδρικό Διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, μετά από γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ, η οποία διατυπώνεται μέσα σε προθεσμία τριάντα (30) ημερών.³⁸¹

3.5 Το εργαλείο της αξιολόγησης

Παραπέμπεται ο καθορισμός του σε Προεδρικό Διάταγμα.

3.6 Τα κριτήρια της αξιολόγησης

Παραπέμπεται ο καθορισμός τους σε Προεδρικό Διάταγμα.

³⁷⁷ Βλ. Άρθρο 2, Ν.3528/2007, ΦΕΚ 26 - 09.02.2007

³⁷⁸ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 80, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³⁷⁹ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 81, Ν.3528/2007, ΦΕΚ 26 - 09.02.2007

³⁸⁰ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 80, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³⁸¹ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 81, Ν.3528/2007, ΦΕΚ 26 - 09.02.2007

3.7 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Παραπέμπεται ο καθορισμός της σε Προεδρικό Διάταγμα.

3.8 Η σχέση της αξιολόγησης με βάση το σύστημα ΔΑΔ

Ο Ν.3528/2007 συνδέει την αξιολόγηση τόσο με τις προαγωγές όσο και με την επιλογή Προϊσταμένων. Η σύνδεση αυτή γινόταν και στον Ν.2683/1999, αλλά με διαφορετικό τρόπο.

Αναλυτικότερα, ο Ν.3528/2007 προβλέπει ότι οι προαγωγές γίνονται κατόπιν απόφασης του Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Εκτός από τον απαιτούμενο χρόνο για προαγωγή οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν υψηλή βαθμολογία στα ουσιαστικά προσόντα που αξιολογούνται στις εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας πενταετίας. Ειδικά για την προαγωγή στον βαθμό Α', ο υπάλληλος θα πρέπει να έχει σε υψηλό επίπεδο τα προσόντα που μαρτυρούν διοικητική ικανότητα.³⁸²

Συνεπώς, επαναλαμβάνονται οι διατάξεις του Ν.3260/2004³⁸³ που δεν εμπεριέχουν τη διάταξη για την προτίμηση των υπαλλήλων που επέδειξαν υψηλότερη πρωτοβουλία, διοικητική ικανότητα και δραστηριότητα, την οποία προέβλεπε ο Ν.2683/1999.³⁸⁴

Όσον αφορά το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων, το συνδέει με την αξιολόγηση, όπως έκανε ο Ν.2643/1999, αλλά με διαφορετικό τρόπο. Στον Ν.2683/1999 η αξιολόγηση αποτελούσε στοιχείο για την κρίση μόνο των Τμηματάρχων. Οι Γενικοί Διευθυντές και οι Διευθυντές τοποθετούνταν χωρίς κρίση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.³⁸⁵ Ενώ στον Ν.3528/2007, προβλέπεται ότι όλοι οι Προϊστάμενοι επιλέγονται κατόπιν κρίσεως³⁸⁶ και μάλιστα βάσει σαφώς προκαθορισμένων μοριοδοτούμενων κριτηρίων.

Αυτός ο Νόμος εισήγαγε για πρώτη φορά ένα αντικειμενικό και αξιοκρατικό σύστημα επιλογής Προϊσταμένων. Όμως, το πρόβλημα με τους Νόμους αυτούς είναι ότι αλλάζουν τόσο σύντομα, που δεν προλαβαίνουν να εφαρμοστούν οι πάγιες διατάξεις τους. Εφαρμόζονται οι μεταβατικές, που είτε αφήνουν τους ίδιους Προϊσταμένους στις θέσεις ευθύνης είτε ορίζουν με ανάθεση -και συνεπώς χωρίς εχέγγυα αξιοκρατίας- άλλους υπαλλήλους στη θέση αυτών.

³⁸² Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 83, Ν.3528/2007, ΦΕΚ 26 - 09.02.2007

³⁸³ Βλ. Παράγραφο 8, άρθρο 7, Ν.3260/2004, ΦΕΚ 151 - 06.08.2004

³⁸⁴ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 83, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³⁸⁵ Βλ. Άρθρο 84 και 85, Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999

³⁸⁶ Βλ. Άρθρο 84, Ν.3528/2007, ΦΕΚ 26 - 09.02.2007

Πάντως, στις πάγιες διατάξεις τα κριτήρια για την επιλογή των Προϊσταμένων χωρίζονται σε τρεις ομάδες: α) Επαγγελματικά-τεχνικά προσόντα, β) Εργασιακή-διοικητική εμπειρία και γ) Ικανότητες-δεξιότητες. Στην τρίτη ομάδα σημαντική βαρύτητα έχει η αξιολόγηση, καθώς της αντιστοιχούν πολλά μόρια. Για την αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψη οι εκθέσεις των τελευταίων πέντε ετών. Αξίζει να σημειωθεί, τέλος, ότι με τις διατάξεις αυτές εισάγεται και ο θεσμός της συνέντευξης στη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων.³⁸⁷

Στ. Η περίοδος 2009 έως 2012

1. Ο Ν. 3839/2010

Ο Ν. 3839/2010, γνωστός και ως «Νόμος Ραγκούση», θεσπίζει ένα σύστημα επιλογής Προϊσταμένων με αντικειμενικά κριτήρια, που βασίζεται στον προηγούμενο Νόμο (Ν.3528/2007) ή αλλιώς τον «Νόμο Παυλόπουλου». Πέρα από τις διαφορές στη μοριοδότηση και στα επιμέρους κριτήρια, στην ουσία διατηρεί τόσο το πνεύμα του «Νόμου Παυλόπουλου» όσο και βασικά δομικά του στοιχεία. Προβλέπει τις ίδιες ομάδες κριτηρίων: α) Επαγγελματικά-τεχνικά προσόντα, β) Εργασιακή-διοικητική εμπειρία και γ) Ικανότητες - δεξιότητες. Η αξιολόγηση, φυσικά, είναι ένα εκ των βασικών κριτηρίων επιλογής, στην τρίτη ομάδα κριτηρίων.³⁸⁸

2. Ο Ν. 4024/2011

Ο Ν.4024/2011 ψηφίζεται μετά το πρώτο Μνημόνιο, στο πλαίσιο του Εθνικού Σχεδίου Ανασυγκρότησης της Ελλάδας για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης³⁸⁹ και κατ' εφαρμογήν του Μεσοπρόθεσμου Στρατηγικού Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015.³⁹⁰ Υπό αυτό το πρίσμα, εμπεριέχει διατάξεις που αποσκοπούν στη μείωση των δαπανών του δημοσίου, προκειμένου να εξοικονομηθούν όσο το δυνατόν περισσότεροι πόροι για τη συνέχιση της λειτουργίας του Κράτους, αλλά με όρους αυξημένης αποδοτικότητας.

³⁸⁷ Βλ. Άρθρο 85, Ν.3528/2007, ΦΕΚ 26 - 09.02.2007

³⁸⁸ Βλ. Άρθρο 85, Ν.3839/2010, ΦΕΚ 51 - 29.03.2010

³⁸⁹ Βλ. Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο Νόμου «Μεσοπρόθεσμο πλαίσιο δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015», σελ. 4

³⁹⁰ Βλ. Ν.3985/2011, ΦΕΚ 151 - 01.07.2011

Προς αυτή την κατεύθυνση, προβλέπει τη θεσμοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης που συνδέεται άμεσα με τον βαθμό επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων, με τη βαθμολογική προαγωγή του υπαλλήλου, αλλά και την επιλογή του σε θέση ευθύνης.

2.1 Το πεδίο εφαρμογής

Ο Ν.4024/2011, όσον αφορά τα ζητήματα βαθμολογικής εξέλιξης, επιλογής Προϊσταμένων και τις συναφείς διατάξεις, έχει ευρύτερο πεδίο εφαρμογής από τους προγενέστερους Νόμους. Περιλαμβάνει κατηγορίες υπαλλήλων που δεν ενέπιπταν στις σχετικές διατάξεις στο παρελθόν, όπως είναι για παράδειγμα οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Ειδικότερα για την αξιολόγηση, όμως, ο Νόμος ορίζει ότι τα υφιστάμενα συστήματα αξιολόγησης που ρυθμίζονται με ειδικές διατάξεις και αφορούν συγκεκριμένες κατηγορίες υπαλλήλων -διπλωμάτες, υπάλληλοι Υπουργείου Εξωτερικών, εκπαιδευτικοί, δικαστικοί υπάλληλοι, κληρικοί, αγροτικοί ιατροί κ.α.- μπορούν να εξακολουθήσουν να ισχύουν μόνο αν εκδοθούν μετά από πρόταση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης νέα Προεδρικά Διατάγματα που θα καθορίζουν τις λεπτομέρειες αυτών, εντός προθεσμίας δύο μηνών. Διαφορετικά, αυτές οι κατηγορίες του προσωπικού θα αρχίσουν να διέπονται από τις διατάξεις του Ν.4024/2011.³⁹¹ Στη συνέχεια, η αποφασιστικότητα του νομοθέτη, η οποία διαφαίνεται από το αυστηρό περιεχόμενο της διάταξης, κάμφθηκε, καθώς η προθεσμία αυτή παρατάθηκε με μεταγενέστερο Νόμο. Συγκεκριμένα, δύο μήνες μετά, εκδόθηκε Νόμος που έδινε επιπλέον παράταση τριών μηνών για την έκδοση αυτών των Προεδρικών Διαταγμάτων.³⁹² Αθροιστικά, δηλαδή, το περιθώριο που δόθηκε ήταν επτά μήνες.

2.2 Ο Στόχος της αξιολόγησης

Ο στόχος της αξιολόγησης είναι η εκτίμηση της ικανότητας και της απόδοσης κάθε υπαλλήλου, αλλά και κάθε μονάδας, ιδίως σε σχέση με τους προβλεπόμενους στόχους, καθώς επίσης και της συμπεριφοράς του υπαλλήλου στην υπηρεσία.³⁹³

Επομένως, είναι σαφές ότι συνδέεται άμεσα η αξιολόγηση με τον βαθμό επίτευξης

³⁹¹ Βλ. Παράγραφο 5, άρθρο 7, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

³⁹² Βλ. Παράγραφο 12, άρθρο 1, Ν.4038/2012, ΦΕΚ 14 - 02.02.2012

³⁹³ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 7, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

των στόχων κάθε υπαλλήλου, γεγονός που έρχεται σε πλήρη εναρμόνιση με το πνεύμα του Ν.3230/2004 για τη Διοίκηση μέσω Στόχων.

2.3 Η μέθοδος της αξιολόγησης

Η μέθοδος της αξιολόγησης, ο χρόνος έναρξης και λήξης της αξιολόγησης, τα όργανα, η διαδικασία και ο τύπος αξιολόγησης προβλέπεται να ρυθμιστούν με Προεδρικό Διάταγμα.³⁹⁴

2.4 Το εργαλείο της αξιολόγησης

Ως εργαλείο αξιολόγησης παραμένει η έκθεση αξιολόγησης, η οποία συντάσσεται τακτικά, κάθε χρόνο.³⁹⁵

2.5 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης προβλέπεται να ρυθμιστεί με Προεδρικό Διάταγμα.³⁹⁶ Προβλέπεται, πάντως, η θέσπιση ενός νέου θεσμού, των Συμβουλίων Αξιολόγησης, τα οποία θα φροντίζουν για την ορθή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης και θα έχουν τη δυνατότητα επανεξέτασης της αξιολόγησης, καθώς επίσης και το δικαίωμα αναπομπής της αξιολόγησης στα καθ' ύλην αρμόδια όργανα.³⁹⁷ Επιπλέον, ορίζεται ότι μπορεί να παρέχεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να ασκούν προσφυγή ενώπιον του οικείου Συμβουλίου Αξιολόγησης.³⁹⁸

2.6 Η δοκιμαστική περίοδος

Με τον Ν.4024/2011 συνδέεται η δοκιμαστική περίοδος με την αξιολόγηση. Προβλέπεται ότι κατά το τέλος της δοκιμαστικής περιόδου ο υπάλληλος μονιμοποιείται, εφόσον στην έκθεση αξιολόγησης έχει βαθμολογία μεγαλύτερη της βάσης, λαμβάνοντας υπόψη τη βαθμολόγηση της απόδοσης του σχετικά με την υλοποίηση της στοχοθεσίας, καθώς και τη βαθμολόγηση των λοιπών κριτηρίων αξιολόγησης, όπως ορίζονται στο σύστημα αξιολόγησης που αναμένεται να καθοριστεί με Προεδρικό Διάταγμα και εφόσον, βέβαια, κριθεί από το Υπηρεσιακό

³⁹⁴ Βλ. Παράγραφο 4, άρθρο 7, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

³⁹⁵ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 7, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

³⁹⁶ Βλ. Στοιχείο α, παράγραφος 4, άρθρο 7, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

³⁹⁷ Βλ. Στοιχείο β, παράγραφος 4, άρθρο 7, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

³⁹⁸ Βλ. Στοιχείο γ, παράγραφος 4, άρθρο 7, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

Συμβούλιο επιτυχής η δοκιμαστική του υπηρεσία.³⁹⁹ Σε αντίθετη περίπτωση, είτε παρατείνεται η δοκιμαστική περίοδος είτε απολύεται ο υπάλληλος.⁴⁰⁰

2.7 Η βαθμολογική προαγωγή

Ο Ν.4024/2011 συνδέει την προαγωγή με την αξιολόγηση, πάνω κάτω στο ίδιο πνεύμα με τους προηγούμενους Νόμους, όπου η αξιολόγηση δεν συνιστά από μόνη της επαρκές κριτήριο για την προαγωγή, αλλά αποτελεί ένα εκ των τυπικών κριτηρίων, βάσει των οποίων αποφασίζεται η εξέλιξη των υπαλλήλων. Όμως, εισάγει τη μέθοδο της ποσόστωσης, που δεν υπήρχε σε προηγούμενες σχετικές διατάξεις. Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νομοσχεδίου, η διάταξη αυτή προτείνεται για να αποφευχθεί «η αναμενόμενη αντίρροπη δράση ισχυρών παθογόνων πρακτικών που δημιουργούν φαινόμενα πληθωρισμού υπαλλήλων στα ανώτερα βαθμολογικά κλιμάκια και τελικώς φαινόμενα αντιστροφής της ιεραρχικής βαθμολογικής οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού».⁴⁰¹

Αναλυτικότερα, για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό αποφασίζει το Υπηρεσιακό Συμβούλιο,⁴⁰² λαμβάνοντας υπόψη τον απαιτούμενο χρόνο παραμονής στον βαθμό, το ανώτατο ποσοστό προαγωγής στον επόμενο βαθμό, καθώς επίσης και στοιχεία που σχετίζονται με την αξιολόγηση του υπαλλήλου, όπως η απόδοση του, που μετριέται με βάση το βαθμό επιτυχούς ή μη υλοποίησης της στοχοθεσίας, οι διοικητικές του ικανότητες και η συμπεριφορά στην Υπηρεσία.⁴⁰³ Μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται στο κριτήριο της απόδοσης του υπαλλήλου με βάση τη στοχοθεσία. Η βαθμολογία του κριτηρίου αυτού θα αποτελεί το 70% επί του συνόλου της βαθμολογίας και ειδικά για την προαγωγή από τον βαθμό Β΄ στον βαθμό Α΄, θα αποτελεί το 80%.⁴⁰⁴

Ενημερωτικά, παρατίθεται η ποσόστωση που λαμβάνεται υπόψη για τη βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων.

- Από τον εισαγωγικό βαθμό ΣΤ΄ στον βαθμό Ε΄ εξελίσσεται μέχρι και το 100% των κρινόμενων υπαλλήλων.
- Από τον βαθμό Ε΄ στον βαθμό Δ΄ εξελίσσεται μέχρι και το 90% των κρινόμενων υπαλλήλων.

³⁹⁹ Βλ. Παράγραφο 5, άρθρο 6, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

⁴⁰⁰ Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 6, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

⁴⁰¹ Βλ. Αιτιολογική Έκθεση του σχεδίου Νόμου του Ν.4024/2011, σ. 4

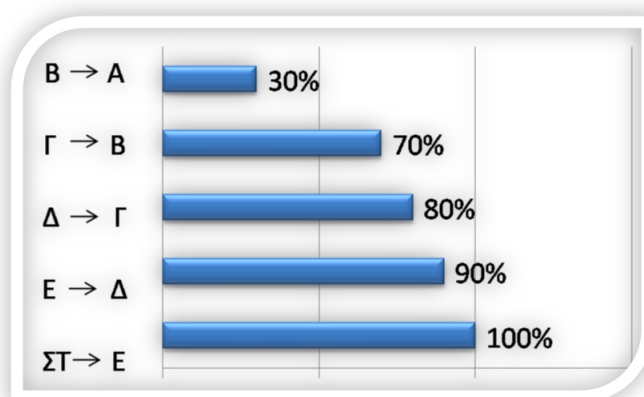
⁴⁰² Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 8, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

⁴⁰³ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 7, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

⁴⁰⁴ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 7, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

- Από τον βαθμό Δ΄ στον βαθμό Γ΄ εξελίσσεται μέχρι και το 80% των κρινόμενων υπαλλήλων.
- Από τον βαθμό Γ΄ στον βαθμό Β΄ εξελίσσεται μέχρι και το 70% των κρινόμενων υπαλλήλων.
- Από τον βαθμό Β΄ στον βαθμό Α΄ εξελίσσεται μέχρι και το 30% των κρινόμενων υπαλλήλων.⁴⁰⁵

Σχήμα 26: Ποσοστό προαγωγής ανά βαθμό, Ν.4024/2011



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.4024/2011

Πίνακας 1: Σύστημα βαθμολογικής κατάταξης και προαγωγών Ν.4024/2011

Σύστημα βαθμολογικής κατάταξης και προαγωγών Ν.4024/2011							
Βαθμός		Ποσοστό προαγωγής	Απαιτούμενα έτη για προαγωγή				
			ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	
Α	Καταληκτικός για ΠΕ και ΤΕ	Έως 30% των κρινόμενων	6	8			
Β	Καταληκτικός για ΔΕ	Έως 70% των κρινόμενων	4	4	8		
Γ	Καταληκτικός για ΥΕ	Έως 80% των κρινόμενων	4	4	6	10	
Δ	Εισαγωγικός για Διδάκτορες και Αποφοίτους ΕΣΔΔΑ	Έως 100% των κρινόμενων	4	4	6	10	
Ε	Εισαγωγικός για Μεταπτυχιακό	Έως 100% των κρινόμενων	2	2	2	2	
ΣΤ	Εισαγωγικός βαθμός						

Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν. 4024/2011 και της υπ' αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.31.17/882/οικ. 21500/31-10-2011 Εγκυκλίου του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

⁴⁰⁵ Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 7, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

2.8 Η επιλογή Προϊσταμένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων σε σχέση με τον βαθμό επίτευξης της στοχοθεσίας συνιστά βασική προϋπόθεση για την επιλογή τους σε θέση ευθύνης. Προβλέπεται, συγκεκριμένα, ότι πέραν των άλλων προϋποθέσεων, βασική προϋπόθεση για την επιλογή Προϊσταμένων συνιστά και η επιτυχής υλοποίηση της στοχοθεσίας κατά 90% τα δύο τελευταία έτη.⁴⁰⁶

2.9 Το κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης

Προκειμένου να δοθεί ένα κίνητρο στους υπαλλήλους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να καταφέρει να επιτύχει η Υπηρεσία τους στόχους της, ο Ν.4024/2011 προβλέπει την καταβολή ενός bonus, το οποίο ονομάζεται Κίνητρο Επίτευξης Στόχων (Κ.Ε.Σ.).⁴⁰⁷ Το Κ.Ε.Σ. δίνεται σε υπαλλήλους η Υπηρεσία των οποίων κατάφερε να επιτύχει το 80% και άνω των στόχων της, όπως έχουν οριστεί με το σύστημα αξιολόγησης.⁴⁰⁸

Το Κ.Ε.Σ. ισούται με ποσό μέχρι 50% ενός βασικού τους μισθού, εφόσον οι υπάλληλοι πέτυχαν τους στόχους τους σε ποσοστό μέχρι και 90% και με ποσό μέχρι 100% ενός βασικού τους μισθού, εφόσον πέτυχαν τους στόχους σε ποσοστό από 90% και πάνω και μπορεί να δίνεται μια φορά ετησίως.⁴⁰⁹

Πίνακας 2: Κίνητρο Επίτευξης Στόχων, Ν. 4024/2011

Ποσοστό επίτευξης στόχων	Ποσοστό αύξησης επί του βασικού μισθού (Κ.Ε.Σ.)
80-90%	50%
91-100%	100%

Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του άρθρου 19 του Ν. 4024/2011

Αυτή η διάταξη είναι προς τη σωστή κατεύθυνση, επί της αρχής, γιατί τέτοιες πρακτικές κινητροδοτούν πραγματικά τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του. Όμως, προϋποθέτει την εφαρμογή του συστήματος της Διοίκησης μέσω Στόχων ή εν πάση περιπτώσει την ύπαρξη συστηματικής στοχοθεσίας, κάτι που δεν υφίσταται στο ελληνικό Δημόσιο. Σημειώνεται, πάντως, ότι παρότι θεσμοθετήθηκε το Κ.Ε.Σ., σε

⁴⁰⁶ Βλ. Παράγραφοι 1-4, άρθρο 10, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

⁴⁰⁷ Βλ. Άρθρο 19, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

⁴⁰⁸ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 19, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

⁴⁰⁹ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 19, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

μεταγενέστερο Νόμο προβλέφθηκε η αναστολή της σχετικής διάταξης μέχρι τις 31.12.2016.⁴¹⁰

2.10 Η αξιολόγηση των δομών

Στον Ν.4024/2011 προβλέπεται αξιολόγηση των δομών και των υπαλλήλων, προκειμένου να γίνει αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών, ώστε να καταργηθούν υπηρεσιακές μονάδες περιορισμένου αντικειμένου και να μετακινηθεί το προσωπικό από εκεί που πλεονάζει εκεί που λείπει, προκειμένου να καλυφθούν κενά που υπάρχουν. Για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και αμεροληψίας η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού τελεί υπό την εποπτεία του ΑΣΕΠ.⁴¹¹

2.11 Η εργασιακή εφεδρεία

Ο Ν.4024/2012 προβλέπει ένα ειδικό καθεστώς που αφορά χιλιάδες εργαζόμενους με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου που απασχολούνται σε οργανισμούς του ευρύτερου δημοσίου τομέα, οι οποίοι προβλέπεται να καταργηθούν. Σύμφωνα με αυτό το καθεστώς για 12 έως το πολύ 24 μήνες οι εργαζόμενοι τίθενται σε εργασιακή εφεδρεία. Δηλαδή, σταματούν την εργασία τους, παίρνουν το 60% του βασικού μισθού τους και κατόπιν αιτήσεώς τους, αξιολογούνται από το ΑΣΕΠ βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και επιλέγονται για την πλήρωση άλλων κενών θέσεων του δημοσίου, με σχέση εργασίας αορίστου ή ορισμένου χρόνου ή με μερική απασχόληση.⁴¹²

Z. Η περίοδος 2012 έως 2015

1. Ο Ν. 4172/2013

Με τον Ν.4172/2013 θεσμοθετήθηκαν τα μέτρα της διαθεσιμότητας και της υποχρεωτικής κινητικότητας.

1.1 Η Διαθεσιμότητα

Με το μέτρο της διαθεσιμότητας, καταργούνται θέσεις ανά κατηγορία, κλάδο ή και ειδικότητα δημοσίων Υπηρεσιών, μετά από τεκμηρίωση, βάσει αξιολόγησης δομών

⁴¹⁰ Βλ. Περίπτωση 2, υποπαραγράφος Γ.1. Ν.4093/2012,ΦΕΚ 222 -12.11.2012,όπως συμπληρώθηκε με την παράγραφο 1 του άρθρου 31 του Ν.4354/2015,ΦΕΚ 176 - 16.12.2015

⁴¹¹ Βλ. Άρθρο 35, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

⁴¹² Βλ. Άρθρο 34, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

και σχεδίων στελέχωσης.⁴¹³ Το προσωπικό που τίθεται σε διαθεσιμότητα επιλέγεται κατόπιν αποτίμησης των προσόντων όλων των υπαλλήλων του κλάδου που καταργείται. Πρόκειται, βεβαίως για μια διαφορετική διαδικασία αξιολόγησης από την τακτική ετήσια αξιολόγηση. Η αποτίμηση γίνεται από τριμελή Υπηρεσιακά Συμβούλια και στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, όπως τους τίτλους σπουδών, την εργασιακή εμπειρία, τα πρόσθετα ουσιαστικά προσόντα και τον τρόπο εισαγωγής στο Δημόσιο. Προκρίνονται, δηλαδή, όσοι έχουν διορισθεί με αξιοκρατικές διαδικασίες στο Δημόσιο.⁴¹⁴ Η διαθεσιμότητα διαρκεί οκτώ μήνες κατά τη διάρκεια των οποίων ο υπάλληλος δεν εργάζεται και λαμβάνει το 75% των αποδοχών του. Όμως, μετά την πάροδο των οκτώ μηνών, ο υπάλληλος απολύεται.⁴¹⁵

1.2 Η υποχρεωτική κινητικότητα

Στον Ν.4172/2013 προβλέπεται η υποχρεωτική κινητικότητα υπαλλήλων, χωρίς προηγούμενη αίτησή τους σε Υπηρεσίες όπου υπάρχει έλλειψη προσωπικού.⁴¹⁶ Το σύστημα αυτό υπάρχει παράλληλα με το σύστημα εθελούσιας μετάταξης των υπαλλήλων που υπηρετούν σε Υπηρεσίες, οι οποίες κρίνεται ότι λειτουργούν με πλεονάζον προσωπικό.⁴¹⁷

2. Ο Ν. 4250/2014

Ο Ν.4250/2014 τροποποιεί κάποιες διατάξεις του Π.Δ.318/1992 και διατηρεί κάποιες άλλες.

2.1 Το πεδίο εφαρμογής

Το πεδίο εφαρμογής είναι αυτό που ορίζει ο Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων.

2.2 Ο στόχος της αξιολόγησης

Ο στόχος της αξιολόγησης παραμένει ως έχει στο Π.Δ.318/1992, το οποίο προβλέπει ότι η αξιολόγηση αποβλέπει στην αντικειμενική, αμερόληπτη εκτίμηση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας και τα καθήκοντά τους.⁴¹⁸

⁴¹³ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 90, Ν.4172/2013, ΦΕΚ 167 - 23.07.2013

⁴¹⁴ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 90, Ν.4172/2013, ΦΕΚ 167 - 23.07.2013

⁴¹⁵ Βλ. Παράγραφο 4 και 5, άρθρο 90, Ν.4172/2013, ΦΕΚ 167 - 23.07.2013

⁴¹⁶ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 91, Ν.4172/2013, ΦΕΚ 167 - 23.07.2013

⁴¹⁷ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 91, Ν.4172/2013, ΦΕΚ 167 - 23.07.2013

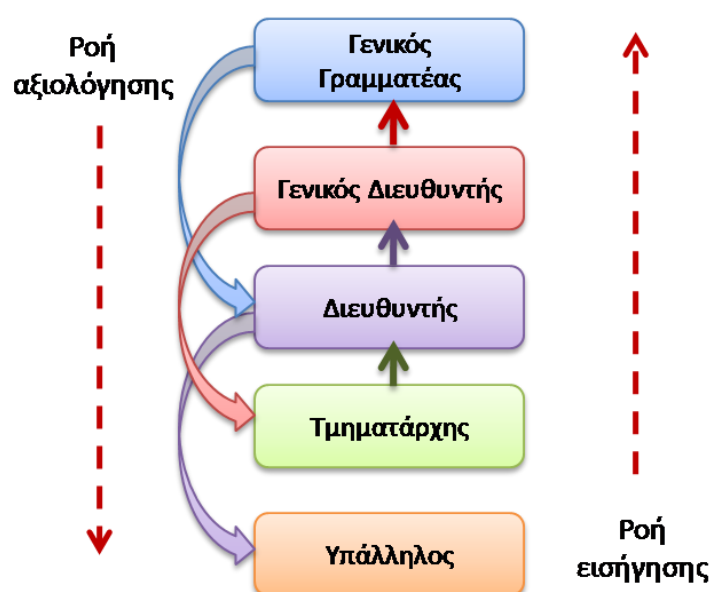
⁴¹⁸ Βλ. Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ Α 161/25-9-1992

2.3 Οι αξιολογητές

Ενώ τα δύο προηγούμενα Προεδρικά Διατάγματα για την αξιολόγηση -Π.Δ.581/1984 και Π.Δ.318/1992- προέβλεπαν δύο αξιολογητές, στον Ν.4250/2014, προβλέπεται ένας αξιολογητής, ο οποίος είναι ο Προϊστάμενος της υπερκείμενης οργανικής μονάδας του αξιολογούμενου, και ένας εισηγητής, που είναι ο άμεσα Προϊστάμενος του αξιολογούμενου. Συνεπώς, ο άμεσα Προϊστάμενος του υπαλλήλου κάνει μια εισήγηση στον δικό του Προϊστάμενο και αυτός με τη σειρά του συντάσσει την έκθεση αξιολόγησης.⁴¹⁹

Αυτή η τακτική δεν είναι η πιο ασφαλής, διότι κανείς δεν μπορεί να έχει σαφέστερη εικόνα για έναν υπάλληλο από τον άμεσα Προϊστάμενό του.⁴²⁰ Αυτός είναι ο πλέον αρμόδιος για να προβεί στην αξιολόγησή του, αφού κυρίως αυτός παρατηρεί καθημερινά την απόδοσή του. Σημειώνεται, επίσης, ότι δεν υπάρχει πλέον ειδική πρόβλεψη για αξιολόγηση από Επιθεωρητή, όπως όριζε ο Ν.1943/1991 και το Π.Δ.318/1992.^{421,422}

Σχήμα 27: Σχηματική παρουσίαση των αξιολογητών, Ν.4250/2014



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.4250/2014

⁴¹⁹ Βλ. Παράγραφο 3, 4 και 5, άρθρο 24, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴²⁰ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σ.331

⁴²¹ Βλ. Παράγραφο 7, άρθρο 54, Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991

⁴²² Βλ. Άρθρο 15, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

2.4 Η μέθοδος της αξιολόγησης

Η μέθοδος της αξιολόγησης είναι η ίδια με αυτήν που προέβλεπε ο Ν.1943/1991 και το Π.Δ.318/1992, ήτοι η μέθοδος της «υποχρεωτικής διασποράς» ή της «υποχρεωτικής κατανομής»,⁴²³ σύμφωνα με την οποία κατανέμονται σε προκαθορισμένα ποσοστά οι κατηγορίες απόδοσης των αξιολογουμένων.⁴²⁴ Η μη τήρηση της προκαθορισμένης ποσόστωσης δε από τους αξιολογητές συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα της παράβασης υπαλληλικού καθήκοντος.⁴²⁵

Συγκεκριμένα, ο Ν. 4250/2014, προβλέπει ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης των υπαλλήλων και των Προϊσταμένων, τα οποία υπολογίζονται επί του συνόλου των υπαλλήλων και των Προϊσταμένων ανά επίπεδο θέσης ευθύνης, που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση.⁴²⁶

Αναλυτικότερα, τα ανώτατα ποσοστά υπαλλήλων που είναι δυνατόν να βαθμολογούνται με την κλίμακα των βαθμών 1-10 καθορίζονται ως εξής:

- α. Με τους βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται ποσοστό έως και 25 % των υπαλλήλων.
- β. Με τους βαθμούς 7 έως 8 βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων.
- γ. Με τους βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων.⁴²⁷

Σε περίπτωση βαθμολόγησης από 1-6 και από 9-10, απαιτείται η αιτιολόγηση των βαθμών από τον αξιολογητή, η οποία πρέπει να βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα και όχι σε υποκειμενική κρίση.⁴²⁸ Υπενθυμίζεται ότι στο Π.Δ.318/1992 απαιτείτο, επίσης, η παράθεση αιτιολογίας για βαθμολόγηση από 9 και πάνω. Όμως, δεν ήταν υποχρεωτική η αιτιολόγηση για βαθμολογία από 6 και κάτω, παρά μόνο από 4 και κάτω.⁴²⁹ Ο Ν.4250/2014, λοιπόν, διευρύνει τις περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται ειδική αιτιολόγηση.

Επίσης, ο Ν.4250/2014 προβλέπει την προαιρετική συμπλήρωση προτάσεων βελτίωσης του αξιολογούμενου στην έκθεση αξιολόγησης, η οποία σε περίπτωση

⁴²³ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σ.83

⁴²⁴ Βλ. Dessler G., Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, σσ.281-284

⁴²⁵ Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 20, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴²⁶ Βλ. Παράγραφο 4, άρθρο 20, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴²⁷ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 20, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴²⁸ Βλ. Άρθρο 21, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴²⁹ Βλ. Άρθρο 7, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

βαθμολόγησης από 6 και κάτω, καθίσταται υποχρεωτική.⁴³⁰ Η προαιρετική παράθεση μέτρων για τη βελτίωση της απόδοσης του αξιολογουμένου προβλεπόταν και στο Π.Δ.318/1992, αλλά σε καμμία περίπτωση δεν γινόταν υποχρεωτική.⁴³¹

Πίνακας 3: Επιμερισμός ποσοστών βάσει του Ν.4250/2014

α) Επιμερισμός ποσοστών επί του συνόλου των υπαλλήλων:

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	% ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ εντός της ίδιας Γενικής Διεύθυνσης
9-10 (ή από 9,1 - 10)	Έως και 25% των υπαλλήλων
7-8 (ή από 7,1 – 8,9)	Έως και 60% των υπαλλήλων
1-6 (ή από 1 - 6,9)	15% των υπαλλήλων

β) Επιμερισμός ποσοστών επί του συνόλου των Προϊσταμένων ανά επίπεδο θέσης ευθύνης:

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	% ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ εντός της ίδιας Γενικής Διεύθυνσης
9-10 (ή από 9,1-10)	Έως και 70% των Προϊσταμένων του ίδιου επιπέδου

Πηγή: Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501, 8326/7-4/2014 του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Σημειώνεται ότι η μέθοδος αυτή δέχτηκε δριμεία κριτική και χαρακτηρίστηκε ως μεθοδολογικά, επιστημονικά και τεχνικά μη αποδεκτή.⁴³²

2.5 Το εργαλείο της αξιολόγησης

Παραμένουν οι διατάξεις του Π.Δ.318/1992.

2.6 Τα κριτήρια της αξιολόγησης

Παραμένουν οι διατάξεις του Π.Δ.318/1992.

2.7 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Η διαδικασία που προβλέπει ο Ν.4250/2014 έχει ως εξής: Κάθε Ιανουάριο εκδίδεται η απόφαση επιμερισμού,⁴³³ δηλαδή η απόφαση που καθορίζει πόσα άτομα σε κάθε Γενική Διεύθυνση μπορούν να πάρουν συγκεκριμένους βαθμούς. Για παράδειγμα, αν

⁴³⁰ Βλ. Άρθρο 22, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴³¹ Βλ. Στοιχείο β, παράγραφος 7, άρθρο 4, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

⁴³² Βλ. Βερναρδάκη Χ., παρέμβαση στο συνέδριο «Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση και ανάπτυξη», 8-9 Φεβρουαρίου 2016, Βουλή των Ελλήνων, Αθήνα, 2016, σ.49

⁴³³ Βλ. Άρθρο 25, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

μία Γενική Διεύθυνση έχει 100 υπαλλήλους, τότε οι είκοσι πέντε μπορούν να βαθμολογηθούν με 9-10, οι εξήντα με 7-8 και οι δεκαπέντε με 1-6. Όσον αφορά τους Προϊσταμένους, δεν απαιτείται η έκδοση απόφασης επιμερισμού, αλλά αν οι Προϊστάμενοι είναι δέκα, τότε οι επτά μπορούν να βαθμολογηθούν με 9-10.⁴³⁴

Έως 15 Φεβρουαρίου πρέπει να έχει κάνει ο αξιολογούμενος την αυτοαξιολόγησή του. Έως τέλος Φεβρουαρίου πρέπει να έχει κάνει ο άμεσα Προϊστάμενος του αξιολογούμενου την εισήγησή του στον δικό του Προϊστάμενο. Έως τα τέλη Μαρτίου πρέπει να έχει συμπληρωθεί από τον αξιολογητή η έκθεση αξιολόγησης.⁴³⁵

Αφού συνταχθεί η έκθεση αξιολόγησης, κοινοποιείται από τη Διεύθυνση Προσωπικού στον αξιολογούμενο η τελευταία σελίδα της έκθεσης με τη βαθμολογία.⁴³⁶ Ο υπάλληλος, με εξαίρεση τους Γενικούς Διευθυντές και τους υπηρετούντες σε γραφεία Υπουργών, εάν έχει βαθμό από 6 και κάτω έχει δικαίωμα ένστασης, εντός αποκλειστικής προθεσμίας δέκα ημερών.⁴³⁷ Αντίγραφο της ένστασης κοινοποιείται στον αξιολογητή, ο οποίος οφείλει να απαντήσει εντός δέκα ημερών επ' αυτής με ένα ειδικό σημείωμα.

Στη συνέχεια, αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης και του ειδικού σημειώματος κοινοποιείται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης,⁴³⁸ η οποία αποτελείται από ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους.⁴³⁹ Η Επιτροπή αυτή εξετάζει την υπόθεση και οριστικοποιεί τη βαθμολογία εντός δύο μηνών.⁴⁴⁰ Ουσιαστικά, επαναφέρεται το στάδιο της διαδικασίας που προέβλεπε το Π.Δ.581/1984⁴⁴¹ αλλά είχε καταργηθεί με το Π.Δ.318/1992, με τη διαφορά ότι το αρμόδιο όργανο για την τελική κρίση δεν είναι το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, αλλά η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.

Σημειώνεται, τέλος, ότι παραμένουν σε ισχύ οι διατάξεις του Π.Δ.318/1992 που προβλέπουν πριν την αξιολόγηση την προαιρετική διεξαγωγή συνέντευξης, η οποία γίνεται υποχρεωτική, σε περίπτωση που το αιτηθεί ο ίδιος ο υπάλληλος.⁴⁴² Όμως, ο Ν.4250/2014, προβλέπει επιπλέον ότι μετά την αξιολόγηση, εφόσον υπάρχει

⁴³⁴ Βλ. Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501, 8326/7-4/2014 του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με ΑΔΑ: ΒΙΗ3Χ-Γ7Α

⁴³⁵ Βλ. Άρθρο 25, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴³⁶ Βλ. Άρθρο 27, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴³⁷ Βλ. Άρθρο 26, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴³⁸ Βλ. Άρθρο 28, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴³⁹ Βλ. Άρθρο 30, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

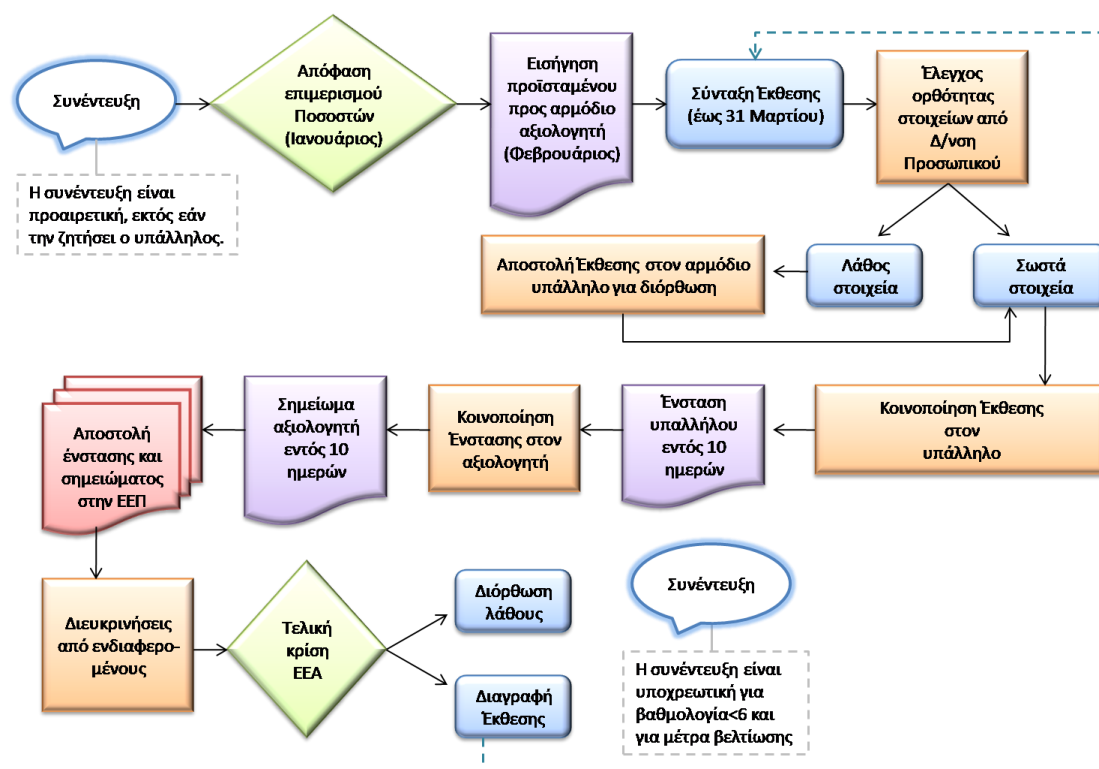
⁴⁴⁰ Βλ. Άρθρο 29, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴⁴¹ Βλ. Άρθρο 28, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

⁴⁴² Βλ. Άρθρο 10, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 - 25.09.1992

βαθμολογία 1-6 ή/και συμπλήρωση των μέτρων βελτίωσης, ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να καλέσει τον αξιολογούμενο σε συνέντευξη και να του γνωστοποιήσει ποια μέτρα προτείνει για τη βελτίωσή του.⁴⁴³ Τέτοια μέτρα μπορεί να είναι ενδεικτικά η επιμόρφωση, η ανάπτυξη κάποιας δεξιότητας και η εκούσια μετακίνηση εντός της Υπηρεσίας.⁴⁴⁴

Σχήμα 28: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας αξιολόγησης (Ν.4250/2014)



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.4250/2014

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η διαδικασία αξιολόγησης ενσωματώνει όλα τα στάδια του Π.Δ.318/1992, με εξαίρεση την παραπομπή της έκθεσης με βαθμό 9-10 στην ΕΕΑ, αλλά και όλα τα στάδια του Π.Δ.581/1984 που είχε απαλείψει το Π.Δ.318/1992, γεγονός που αυξάνει την πολυπλοκότητα και το διοικητικό κόστος και καθιστά την εν λόγω διαδικασία εξαιρετικά χρονοβόρα.

⁴⁴³ Βλ. Άρθρο 22, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴⁴⁴ Βλ. Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ Α 161/25-9-1992, άρθρο 10, παρ. 6

2.8 Η σχέση της αξιολόγησης με βάση το σύστημα ΔΑΔ

Όπως προαναφέρθηκε, πριν την έκδοση του Ν.4250/2014 είχαν προηγηθεί οι διατάξεις που επέβαλαν την υποχρεωτική κινητικότητα και τη διαθεσιμότητα. Τα μέτρα αυτά προκάλεσαν αναστάτωση στον χώρο της δημόσιας διοίκησης. Ο νομοθέτης, λοιπόν, λαμβάνοντας υπόψη την περιρρέουσα ατμόσφαιρα - ίσως και θέλοντας να καθησυχάσει τους δημοσίους υπαλλήλους και να προλάβει τυχόν αντιδράσεις- προέβλεψε ρητά ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης του έτους 2013, οι οποίες θα συνταχθούν με τη μέθοδο της ποσόστωσης,⁴⁴⁵ δεν θα ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία αποτίμησης των προσόντων των υπαλλήλων για τη θέση τους σε διαθεσιμότητα και κινητικότητα.⁴⁴⁶

Όμως, αυτή η διάταξη, σύμφωνα με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ, δεν αποκλείει τη σύνδεση της αξιολόγησης με τυχόν μελλοντικές απολύσεις. Γι' αυτό η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. στάθηκε απέναντι σε αυτό το μέτρο και παρότρυνε τους δημοσίους υπαλλήλους να απέχουν από τη διαδικασία αξιολόγησης, ώστε να μην συνεργήσουν σε απολύσεις συναδέλφων.⁴⁴⁷ Επί της αρχής, είναι πολύ σημαντικό να ξέρει ο υπάλληλος για ποιον λόγο εφαρμόζεται η αξιολόγηση. Το στοιχείο αυτό αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματική εφαρμογή του ίδιου του συστήματος αξιολόγησης.⁴⁴⁸ Όσο υπάρχει ασάφεια, τόσο εντείνονται οι αντιδράσεις και εμποδίζεται η εφαρμογή του μέτρου.

Ο νομοθέτης, λοιπόν, λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις ανησυχίες, προβλέπει λίγους μήνες αργότερα ότι οι εκθέσεις του έτους 2013, πέρα από την κινητικότητα και τη διαθεσιμότητα, δεν θα επιφέρουν και καμμία άλλη δυσμενή συνέπεια μισθολογικού, υπηρεσιακού ή άλλου χαρακτήρα για τους αξιολογούμενους υπαλλήλους. Επίσης, σημειώνεται ότι το σύστημα αυτό είναι μεταβατικό και προβλέπεται ότι εάν η αξιολόγηση του 2014 με το πάγιο σύστημα αξιολόγησης είναι καλύτερη από την αξιολόγηση του 2013, τότε θα ισχύει η βαθμολογία του 2014 και η δυσμενέστερη αξιολόγηση θα αφαιρεθεί από τον φάκελο του υπαλλήλου.⁴⁴⁹

⁴⁴⁵ Βλ. Παράγραφο 4, άρθρο 32, Ν.4250/2014 - ΦΕΚ 74, 26.03.2014

⁴⁴⁶ Βλ. Παράγραφο 5, άρθρο 32, Ν.4250/2014 - ΦΕΚ 74, 26.03.2014

⁴⁴⁷ Βλ. Απόφαση 155 της Εκτελεστικής Επιτροπής της ΑΔΕΔΥ στις 11-4-2014

⁴⁴⁸ Βλ. Cohen C., Πολιτικές και διαδικασίες Προσωπικού, Alexander Hamilton Institute, Εκδόσεις Κριτήριο, 2001, σ.43

⁴⁴⁹ Βλ. Παράγραφο 4 του άρθρου 250 του Ν.4281/2014, ΦΕΚ 160 - 08.08.2014, που τροποποιεί την παράγραφο 5 του άρθρου 32 του Ν.4250/2014

Τελικά, το σύστημα αυτό δεν εφαρμόστηκε, παρά μόνο αποσπασματικά. Μεσολάβησαν εκλογές, άλλαξε η κυβέρνηση και λίγο μετά καταργήθηκαν οι σχετικές διατάξεις.

3. Ο Ν. 4275/2014

Ο Ν.4275/2014 συνδέει την αξιολόγηση με το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων. Αυτή η σύνδεση υπήρχε και στον Ν.3839/2010, αλλά εκεί η αξιολόγηση ήταν ένα μοριοδοτούμενο κριτήριο με συγκεκριμένη βαρύτητα. Στον Ν.4275/2014 η αξιολόγηση είναι ένα στοιχείο το οποίο λαμβάνεται υπόψη στο πλαίσιο της συνέντευξης.

Σύμφωνα με το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων του Ν.4275/2014, η επιλογή διενεργείται σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο επιλέγονται οι υποψήφιοι που πληρούν τα τυπικά προσόντα συμμετοχής στη διαδικασία. Στο δεύτερο στάδιο διεξάγεται γραπτή εξέταση από το ΑΣΕΠ. Στο τρίτο στάδιο διενεργείται δομημένη συνέντευξη. Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαμορφώσει γνώμη το όργανο επιλογής για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση καθηκόντων της θέσης ευθύνης, για την οποία κρίνεται. Σε αυτό το στάδιο λαμβάνονται υπόψη το βιογραφικό σημείωμα του υπαλλήλου και η βαθμολογία των εκθέσεων αξιολόγησης.⁴⁵⁰

Σημειώνεται, τέλος, ότι ο Προϊστάμενος της οργανικής μονάδας μπορεί να απαλλαγεί από τα καθήκοντά του πριν από τη λήξη της θητείας του για σοβαρό λόγο αναγόμενο στην πλημμελή άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων, ιδίως για αδικαιολόγητη επιείκεια ή μεροληψία κατά τη σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης κ.α.⁴⁵¹

Η. Η περίοδος 2015 έως 2016

1. Ο Ν. 4369/2016

Ο Ν.4369/2016 αποτελεί εφαρμοστικό Νόμο του τρίτου Μνημονίου, στο πλαίσιο του οποίου συμφωνήθηκε η θέσπιση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού

⁴⁵⁰Βλ. Άρθρο 1 του Ν.4275/2014, ΦΕΚ 149 - 15.07.2014, που τροποποιεί την παράγραφο 4 του άρθρου 85 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και υπάλληλων ΝΠΔΔ (Ν.3528/2007).

⁴⁵¹ Βλ. Άρθρο 1 του Ν.4275/2014, ΦΕΚ 149 - 15.07.2014, που τροποποιεί την παράγραφο 12 του άρθρου 86 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και υπάλληλων ΝΠΔΔ (Ν.3528/2007).

με σκοπό την καλλιέργεια της κουλτούρας της στοχοθεσίας και της επίτευξης αποτελεσμάτων.⁴⁵²

1.1 Το πεδίο εφαρμογής

Ο Ν.4369/2016 έχει ευρύτερο πεδίο εφαρμογής από τα προηγούμενα σχετικά νομοθετήματα. Συγκεκριμένα, στις διατάξεις του συστήματος αξιολόγησης του παρόντος Νόμου υπάγονται οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, των Ν.Π.Δ.Δ., συμπεριλαμβανομένου του Ο.Γ.Α., το προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων, οι υπάλληλοι των Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων, της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθόδοξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και των κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, οι οποίοι επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό.

Εξαιρούνται από το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι θρησκευτικοί λειτουργοί των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθόδοξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και των κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, που επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό,⁴⁵³ οι δικαστικοί λειτουργοί, το προσωπικό του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, οι ιατροδικαστές, τα μέλη Δ.Ε.Π.,⁴⁵⁴ τα μέλη Ε.Π.-Τ.Ε.Ι.,⁴⁵⁵ οι ερευνητές και οι ειδικοί λειτουργικοί επιστήμονες, οι καθηγητές της Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.⁴⁵⁶ και των Ανωτέρων Εκκλησιαστικών Σχολών, το επιστημονικό ερευνητικό προσωπικό του Κ.Ε.Π.Ε.,⁴⁵⁷ οι καθηγητές της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Υγείας, το προσωπικό του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, οι ιατροί του Ε.Σ.Υ., οι διπλωματικοί υπάλληλοι, οι αρχιερείς, οι μουσικοί, τα μόνιμα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού Σώματος και του Λιμενικού Σώματος, το εκπαιδευτικό προσωπικό της Ακαδημίας

⁴⁵² Βλ. Ν.4336/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016, άρθρο 3, 5.1 «Δημόσια Διοίκηση»

⁴⁵³ Βλ. Παραγράφους 1 και 2, άρθρο 14, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁵⁴ ΔΕΠ: Διδακτικό Ερευνητικό Προσωπικό

⁴⁵⁵ Ε.Π.-Τ.Ε.Ι: Εκπαιδευτικό Προσωπικό Ανώτατων Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

⁴⁵⁶ Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.: Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

⁴⁵⁷ Κ.Ε.Π.Ε.: Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών

Εμπορικού Ναυτικού και οι υπάλληλοι του κλάδου Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων του Υπουργείου Εξωτερικών.⁴⁵⁸ Δεδομένων αυτών των εξαιρέσεων, προβλέπεται ότι τα ειδικά συστήματα αξιολόγησης διατηρούνται σε ισχύ.⁴⁵⁹

1.2 Ο στόχος της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση αποσκοπεί στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης του έργου της δημόσιας υπηρεσίας.⁴⁶⁰ Δηλαδή, επιδιώκεται η αξιολόγηση ολόκληρης της μονάδας και όχι μόνο κάθε υπαλλήλου ατομικά και μάλιστα με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής τους, προς την κατεύθυνση πιο σύγχρονων πρακτικών διοίκησης, όπως είναι η διαχείριση της απόδοσης.

Αξίζει να αναφερθεί, δεδομένης της φορτισμένης ατμόσφαιρας στον χώρο της δημόσιας διοίκησης από τις απολύσεις και τα μέτρα της εργασιακής εφεδρείας, της υποχρεωτικής κινητικότητας και της διαθεσιμότητας, ότι στην αιτιολογική έκθεση του νομοσχεδίου, τονίζεται πως «το νέο σύστημα δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, ούτε αποτελεί πρόσχημα για απολύσεις».⁴⁶¹

Όπως προαναφέρθηκε, είναι κρίσιμο να ξέρει ο υπάλληλος για ποιον λόγο αξιολογείται. Διότι το στοιχείο αυτό αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματική εφαρμογή του ίδιου του συστήματος αξιολόγησης.⁴⁶² Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να έχει την αποδοχή των αξιολογουμένων, για να μην διακινδυνεύεται η προσπάθεια υλοποίησής του.

1.3 Οι αξιολογητές

Υπενθυμίζεται ότι στον προηγούμενο Νόμο, τον Ν.4250/2014, υπήρχε ένας εισηγητής, που ήταν ο άμεσα Προϊστάμενος του υπαλλήλου, και ένας αξιολογητής, που ήταν ο Προϊστάμενος της υπερκείμενης οργανικής μονάδας του αξιολογούμενου.⁴⁶³ Στον Ν.4369/2016 δεν υπάρχει εισηγητής. Υπάρχουν δύο αξιολογητές, που είναι οι δύο ιεραρχικά Προϊστάμενοι του αξιολογούμενου.⁴⁶⁴ Αξίζει να αναφερθεί ότι η ανάγκη ύπαρξης δύο αξιολογητών είναι κάτι που σημειώνεται εμφατικά από τους πολίτες στην έκθεση δημόσιας διαβούλευσης προς ενίσχυση των

⁴⁵⁸ Βλ. Μέρος Β', Ν. 3205/2003, ΦΕΚ 297 – 23.12.2003

⁴⁵⁹ Βλ. Παράγραφο 4, άρθρο 14, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁶⁰ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 15, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁶¹ Βλ. Αιτιολογική Έκθεση επί του σχεδίου Νόμου του Ν.4369/2016, σ.12

⁴⁶² Βλ. Cohen C., Πολιτικές και διαδικασίες Προσωπικού, Alexander Hamilton Institute, Εκδόσεις Κριτήριο, 2001, σ.43

⁴⁶³ Βλ. Παράγραφο 3, 4 και 5, άρθρο 24, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁴⁶⁴ Βλ. Άρθρο 15, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

αρχών της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας.⁴⁶⁵ Αποσαφηνίζεται δε, για πρώτη φορά, ότι αξιολογούνται και οι Γενικοί Διευθυντές,⁴⁶⁶ κάτι που δεν αναφερόταν ρητώς στις προηγούμενες σχετικές διατάξεις.

Επίσης, με τον Ν.4369/2016 προβλέπεται για πρώτη φορά η αξιολόγηση των Προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους, εάν είναι τουλάχιστον τρεις. Έτσι, οι Γενικοί Διευθυντές αξιολογούνται από τους Διευθυντές, οι Διευθυντές από τους Τμηματάρχες και οι Τμηματάρχες από τους υπαλλήλους που υπάγονται στο Τμήμα τους.⁴⁶⁷ Εάν οι υφιστάμενοι είναι λιγότεροι των τριών, τότε οι Προϊστάμενοι αξιολογούνται από το σύνολο των υπαλλήλων.

Η αξιολόγηση γίνεται με ανώνυμο ερωτηματολόγιο,⁴⁶⁸ το οποίο, σύμφωνα με την παράγραφο 15 του άρθρου 18 του Ν.4369/2016, περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:

1. Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
2. Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
3. Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων.
4. Ανάληψη ευθύνης.
5. Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

Επί των κριτηρίων αυτών, οι υφιστάμενοι αξιολογούν τον προϊστάμενό τους βάσει της παρακάτω κλίμακας:

- 90-100: άριστος
- 75- 89: πολύ επαρκής
- 60- 74: επαρκής
- 50- 59: μερικώς επαρκής
- 40- 49: μέτριος
- 25- 39: ανεπαρκής
- 0 - 24: ακατάλληλος

Σημειώνεται ότι η βαθμολογία κάθε ετήσιας αξιολόγησης συνοδεύει τον ατομικό φάκελο του Προϊσταμένου και λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγησή του.

Συνεπώς, διευρύνονται οι αξιολογητές και περιορίζεται η πιθανότητα εσφαλμένων κρίσεων, αλλά αυξάνεται το διοικητικό κόστος.⁴⁶⁹ Υιοθετείται, όμως, ένα σύστημα

⁴⁶⁵ Βλ. Έκθεση Δημόσιας Διαβούλευσης του σχεδίου Νόμου του Ν.4369/2016, σ.3

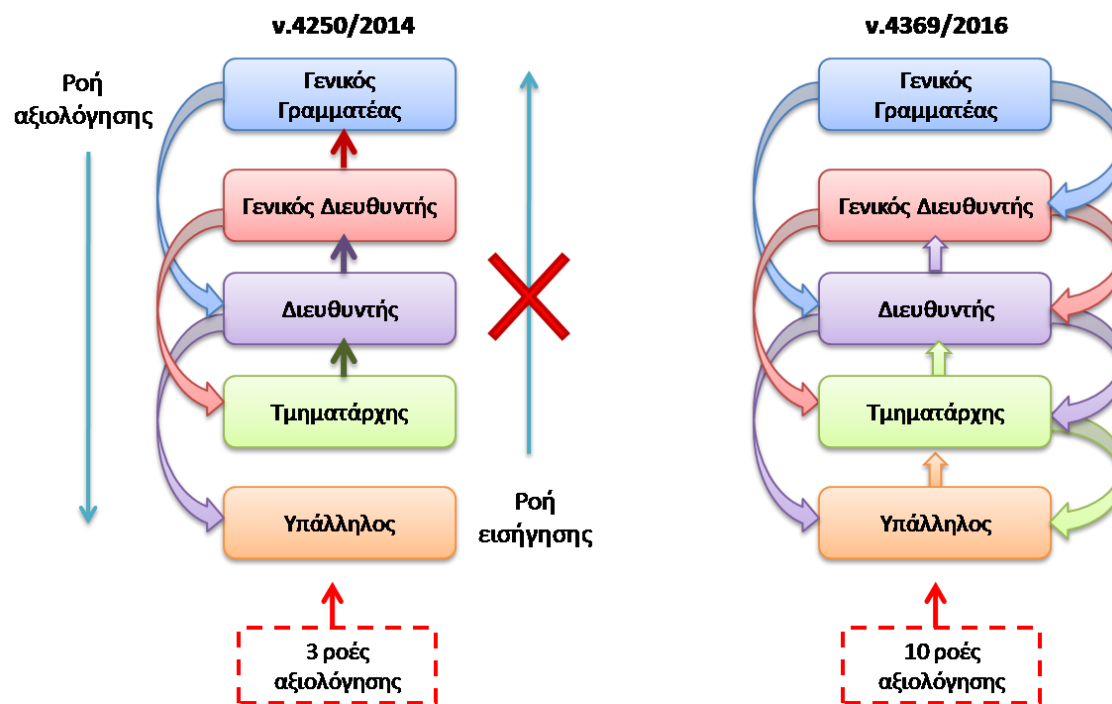
⁴⁶⁶ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 15, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁴⁶⁷ Βλ. Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016, άρθρο 18, παρ. 15

⁴⁶⁸ Βλ. Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016, άρθρο 18, παρ. 15

αμφίδρομης αξιολόγησης, που ανατρέπει τις παραδοσιακές σχέσεις εξουσίας και τη θεμελιακή τυπική ανισότητα μεταξύ Προϊσταμένου και υφισταμένου.⁴⁷⁰

Σχήμα 29: Συγκριτική παρουσίαση των αξιολογητών: Ν.4250/2014 και Ν.4369/2016



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.4250/2014 και του Ν.4369/2016

Όπως φαίνεται και στο σχήμα, με το νέο σύστημα αξιολόγησης δεν υπάρχει η ροή των εισηγήσεων που υπήρχε στο προηγούμενο καθεστώς. Επίσης, οι ροές αξιολόγησης αυξάνονται, περιορίζοντας την πιθανότητα μεροληψίας που είναι αυξημένη όταν είναι ένας ο αξιολογητής. Η μεγάλη καινοτομία του Νόμου, βέβαια, είναι η αξιολόγηση των Προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους.

1.4 Το εργαλείο αξιολόγησης

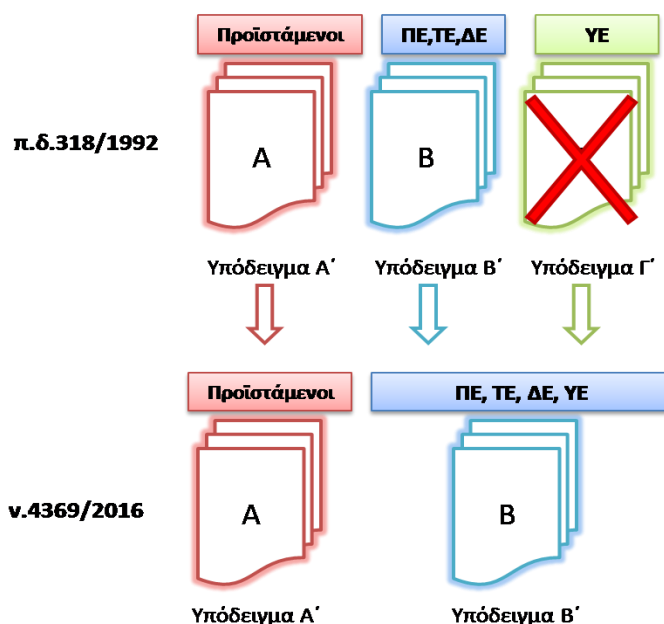
Ως εργαλείο αξιολόγησης παραμένει η έκθεση αξιολόγησης, αλλά αλλάζουν τα έντυπα. Υπενθυμίζεται ότι ο Ν.4250/2014 δεν τροποποίησε τις σχετικές διατάξεις του Π.Δ.318/1992. Επομένως, η σύγκριση του νέου Νόμου γίνεται με το Π.Δ.318/1992. Ενώ, λοιπόν, στο Π.Δ.318/1992 υπάρχουν τρία υποδείγματα -ένα για τους

⁴⁶⁹ Βλ. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σ.80

⁴⁷⁰ Βλ. Σπανού Κ., Οργάνωση και Εξουσία, Προβλεψιμότητα και διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 1992, σ.237

Προϊστάμενους, ένα για τους υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ένα για τους υπαλλήλους ΥΕ⁴⁷¹ με τον νέο Νόμο προβλέπονται μόνο δύο υποδείγματα: ένα για τους Προϊσταμένους και ένα για όλους τους υπόλοιπους υπαλλήλους, ανεξαρτήτως κατηγορίας.⁴⁷² Δεν υπάρχουν πλέον ξεχωριστά έντυπα για τους υπαλλήλους ΥΕ.

Σχήμα 30: Συγκριτική παρουσίαση των εντύπων αξιολόγησης του Π.Δ.318/1992 και του Ν.4369/2016



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Π.Δ.318/1992 και του Ν.4369/2016

1.5 Η μέθοδος της αξιολόγησης

Ο Ν.4369 αλλάζει άρδην τη μέθοδο της αξιολόγησης σε σχέση με αυτή που προέβλεπε ο Ν.4250/2014, που ήταν η μέθοδος της ποσόστωσης. Ουσιαστικά, ο νομοθέτης επαναφέρει τη μέθοδο του Π.Δ.581/1984, δηλαδή, την κλασική μέθοδο αξιολόγησης με τις γραφικές κλίμακες κατάταξης, σύμφωνα με την οποία βαθμολογεί ο αξιολογητής τον αξιολογούμενο με μια συγκεκριμένη κλίμακα, βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων.⁴⁷³

1.6 Τα κριτήρια της αξιολόγησης

Υπενθυμίζεται ότι ο Ν.4250/2014 δεν τροποποίησε τις σχετικές διατάξεις του Π.Δ.318/1992. Επομένως, η σύγκριση του νέου Νόμου γίνεται με το Π.Δ.318/1992.

⁴⁷¹ Βλ. Άρθρο 3, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

⁴⁷² Βλ. Άρθρο 16, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁷³ Βλ. Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

Οι διαφορές στα κριτήρια αξιολόγησης του Ν.4369/2016 και του Π.Δ.318/1992 είναι κυρίως δομικού χαρακτήρα και επί της ουσίας αμελητέες. Δηλαδή, αναδιατυπώνονται κάποιες περιγραφές κριτηρίων και συμπτύσσονται ορισμένα κριτήρια μεταξύ τους. Το μόνο κριτήριο που αναφερόταν ρητά στο Π.Δ.318/1992 και δεν αναφέρεται στον Ν.4369/2016 είναι η εξοικονόμηση των πόρων.

Κριτήρια Υπαλλήλων

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με το άρθρο 17 του Ν.4369/2016, τα κριτήρια για τους υπαλλήλους είναι δέκα και έχουν ως εξής:

1) Η γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα

- Η διοικητική ικανότητα, η επαγγελματική επάρκεια, η δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου.
- Η ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα.
- Η επίδειξη ενδιαφέροντος, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων.
- Η πρωτοβουλία, οι καινοτομίες, η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, ο συντονισμός και ο προγραμματισμός του έργου.
- Η εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και η βράβευση τέτοιων εργασιών.
- Η ανάληψη ευθυνών και η ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, ο συντονισμός και ο προγραμματισμός του έργου.

2) Οι υπηρεσιακές σχέσεις και η συμπεριφορά

- Η επικοινωνία και η άριστη συνεργασία με τους συναδέλφους.
- Η συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και η άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

3) Η αποτελεσματικότητα

- Η ποσοτική και η ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: η διαχείριση των κρίσεων, η αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος, η προστιθέμενη αξία του διοικητικού έργου).

- Ο βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος.⁴⁷⁴

Σχήμα 31: Ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης υπαλλήλων, Ν.4369/2016

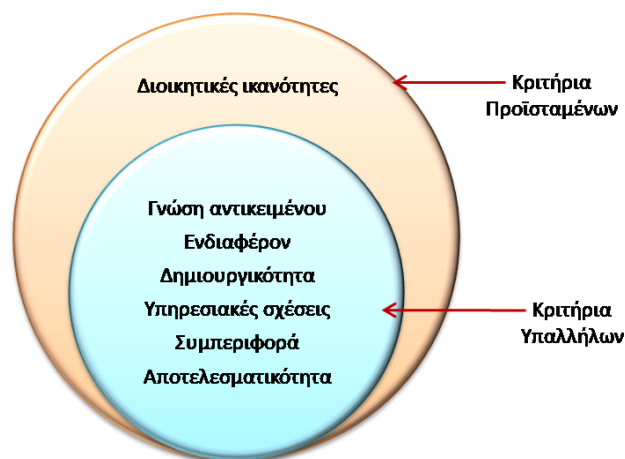


Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.4369/2016

Κριτήρια Προϊσταμένων

Τα κριτήρια αξιολόγησης των Προϊσταμένων είναι τα ίδια με αυτά των υπαλλήλων με επιπλέον κριτήριο αυτό της διοικητικής ικανότητας.

Σχήμα 32: Σχηματική παρουσίαση των ομάδων κριτηρίων των υπαλλήλων και των Προϊσταμένων, Ν.4369/2016



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.4369/2016

⁴⁷⁴ Βλ. Άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

Σύμφωνα με το άρθρο 18 του Ν.4369/2016, το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας συνίσταται στα εξής στοιχεία:

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

Σημειώνεται ότι το κριτήριο της συμπεριφοράς απέναντι στον πολίτη αφορά μόνο όσους υπαλλήλους και Προϊσταμένους έχουν επαφή με το κοινό και το κριτήριο επίτευξης στόχων βαθμολογείται μόνο εάν υπάρχει στοχοθεσία για το έτος που γίνεται η αξιολόγηση.^{475,476}

Σχήμα 33: Ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης Προϊσταμένων, Ν.4369/2016



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.4369/2016

⁴⁷⁵ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁷⁶ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

1.7 Η κλίμακα βαθμολόγησης

Ως προς την κλίμακα βαθμολόγησης, υπενθυμίζεται ότι ο Ν.4250/2014 δεν τροποποίησε τις σχετικές διατάξεις του Π.Δ.318/1992. Επομένως, η σύγκριση του νέου Νόμου γίνεται με το Π.Δ.318/1992. Υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ του Ν.4369/2016 και του Π.Δ.318/1992. Καταρχάς, στον Ν.4369/2016 η κλίμακα των βαθμών είναι από το 0 έως το 100, ενώ στο Π.Δ.318/1992 ήταν από το 1-10.^{477,478} Στο νέο Νόμο ο αριθμός πρέπει να είναι ακέραιος,⁴⁷⁹ ενώ στο Προεδρικό Διάταγμα ο αριθμός μπορούσε να είναι δεκαδικός με προσέγγιση δεκάτου βαθμού.^{480,481} Τέλος, στο Π.Δ.318/1992 η περιγραφή των βαθμίδων της κλίμακας είναι ενιαία για όλους, ενώ στον Ν.4369/2016 υπάρχει άλλη περιγραφή για τους υπαλλήλους και άλλη για τους Προϊσταμένους.

Κλίμακες βαθμολόγησης υπαλλήλων

- Με τους βαθμούς 90-100 βαθμολογούνται οι «άριστοι» υπάλληλοι, που έχουν εξαιρετικές επιδόσεις στα καθήκοντα τους.⁴⁸²
- Με τους βαθμούς 75-89 βαθμολογούνται οι «πολύ επαρκείς» υπάλληλοι, που μπορούν να ανταποκριθούν απολύτως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, και περιστασιακά μόνο χρειάζονται ελάχιστη βοήθεια στο έργο τους.⁴⁸³
- Με τους βαθμούς 60-74 βαθμολογούνται οι «επαρκείς» υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας, αλλά δεν ανταποκρίνονται στα παραπάνω κριτήρια.⁴⁸⁴
- Με τους βαθμούς από 50-59 βαθμολογούνται οι «μερικώς επαρκείς» υπάλληλοι, οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου και μπορεί να χρειάζονται βοήθεια στο έργο τους.⁴⁸⁵
- Με τους βαθμούς 40-49 βαθμολογούνται οι «μέτριοι» υπάλληλοι, οι οποίοι κατά κανόνα χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους.⁴⁸⁶

⁴⁷⁷ Βλ. Παραγράφους 1 και 2, άρθρο 8, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

⁴⁷⁸ Βλ. Παράγραφο 4, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁷⁹ Βλ. Παράγραφο 4, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁸⁰ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 8, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

⁴⁸¹ Υπολογισμός βαθμού με προσέγγιση δεκάτου: Στις περιπτώσεις που κατά τον υπολογισμό του βαθμού προκύπτουν περισσότερα του ενός δεκαδικά ψηφία τότε αν το δεύτερο δεκαδικό ψηφίο είναι ίσο ή μεγαλύτερο του πέντε (5) το πρώτο δεκαδικό ψηφίο προσαυξάνεται στο αμέσως επόμενο παραλείπομένων των λοιπών και αν είναι μικρότερο του πέντε (5) παραλείπονται όλα τα υπόλοιπα πλην του πρώτου δεκαδικά ψηφία.

⁴⁸² Βλ. Παράγραφο 5, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁸³ Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁸⁴ Βλ. Παράγραφο 7, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁸⁵ Βλ. Παράγραφο 8, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

- Με τους βαθμούς από 25-39 βαθμολογούνται οι «ανεπαρκείς» υπάλληλοι.⁴⁸⁷
- Με τους βαθμούς 0-24 βαθμολογούνται οι «ακατάλληλοι» για τη συγκεκριμένη Υπηρεσία υπάλληλοι.⁴⁸⁸

Κλίμακες βαθμολόγησης Προϊσταμένων

- Με τους βαθμούς 90-100 βαθμολογούνται οι «άριστοι» Προϊστάμενοι, που έχουν σημειώσει κατά την περίοδο αξιολόγησης όλως εξαιρετική επίδοση, δηλαδή, υψηλού επιπέδου ικανότητα συντονισμού της οργανικής μονάδας για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων από τους οποίους αποκόμισε σημαντικό όφελος ο φορέας.⁴⁸⁹
- Με τους βαθμούς 75-89 βαθμολογούνται όσοι θεωρούνται «πολύ επαρκείς» Προϊστάμενοι, δηλαδή, αυτοί που μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας τους και να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα.⁴⁹⁰
- Με τους βαθμούς 60-74 βαθμολογούνται οι «επαρκείς» Προϊστάμενοι.⁴⁹¹
- Με τους βαθμούς 50- 59 βαθμολογούνται οι «μερικώς επαρκείς» Προϊστάμενοι.⁴⁹²
- Με τους βαθμούς 40- 49 βαθμολογούνται οι «μέτριοι» Προϊστάμενοι.⁴⁹³
- Με τους βαθμούς 25-39 βαθμολογούνται οι «ανεπαρκείς» Προϊστάμενοι.⁴⁹⁴
- Με τους βαθμούς 0-24 βαθμολογούνται οι «ακατάλληλοι» για τη θέση Προϊστάμενοι.⁴⁹⁵

Σημειώνεται ότι κατά την αξιολόγηση των Προϊσταμένων, οι αξιολογητές λαμβάνουν υπόψη και την αξιολόγηση των υφισταμένων τους.⁴⁹⁶

Ειδική αιτιολογία

Σε περίπτωση βαθμολόγησης από 90 και πάνω απαιτείται ειδική αιτιολογία, με καταγραφή πραγματικών στοιχείων, που εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική

⁴⁸⁶ Βλ. Παράγραφο 9, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁸⁷ Βλ. Παράγραφο 10, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁸⁸ Βλ. Παράγραφο 11, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁸⁹ Βλ. Παράγραφο 5, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁹⁰ Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁹¹ Βλ. Παράγραφο 7, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁹² Βλ. Παράγραφο 8, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁹³ Βλ. Παράγραφο 9, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁹⁴ Βλ. Παράγραφο 10, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁹⁵ Βλ. Παράγραφο 11, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁹⁶ Βλ. Παράγραφο 14, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία είτε οριστικοποιεί τη βαθμολογία είτε τη διορθώνει.^{497, 498} Αυτό ίσχυε και στο Π.Δ.318/1992.⁴⁹⁹

Σε περίπτωση βαθμολόγησης κάτω του 60 απαιτείται, επίσης, ειδική αιτιολογία. Κάτι αντίστοιχο ίσχυε και στο Π.Δ.318/1992, αλλά για βαθμολόγηση από 4 και κάτω. Όμως, όπως προαναφέρθηκε, ο Ν.4250/2014 τροποποίησε αυτή τη διάταξη και όρισε ότι απαιτείται ειδική αιτιολογία από 6 και κάτω.⁵⁰⁰

Για τους υπαλλήλους απαιτείται η ειδική αιτιολογία να θεμελιώνεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία, καθώς επίσης και δεδομένα του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, όπως η επιβολή πειθαρχικών ποινών, δυσμενών παρατηρήσεων των Προϊσταμένων του ή άλλων αντικειμενικών στοιχείων που καταδεικνύουν προδήλως μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα. Εάν δεν υπάρχουν αυτά τα στοιχεία, τότε ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.⁵⁰¹

Για τους Προϊσταμένους απαιτείται η ειδική αιτιολογία να βασίζεται σε γεγονότα και σε αντικειμενικά στοιχεία, τα οποία να αποδεικνύουν την ανεπαρκή διοίκηση της δομής, καθώς και την ανεπαρκή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σημειώνεται ότι ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.⁵⁰²

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Επιστημονική Υπηρεσία της Βουλής επισημαίνει ότι θα έπρεπε να προβλέπεται υποχρεωτική αιτιολογία για όλη την κλίμακα βαθμολόγησης, και όχι μόνο για ορισμένες βαθμίδες της κλίμακας. Αυτό επιτάσσουν οι αρχές της αμεροληψίας και της αξιοκρατίας, που, σύμφωνα με το ΣτΕ, διατρέχουν ως βασικές αρχές κάθε σύστημα αξιολόγησης.⁵⁰³ Ειδικότερα, ορίζεται ότι η βαθμολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στα διάφορα κριτήρια πρέπει να γίνεται πάντοτε μετά από αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση και κρίση τους από τα αρμόδια όργανα.⁵⁰⁴

⁴⁹⁷ Βλ. Παράγραφο 5, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁹⁸ Βλ. Παράγραφο 5, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁴⁹⁹ Βλ. Παράγραφο 5 και 6, άρθρο 13, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

⁵⁰⁰ Βλ. Άρθρο 21, Ν.4250/2014, ΦΕΚ 74 -26.03.2014

⁵⁰¹ Βλ. Παράγραφο 12, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁵⁰² Βλ. Παράγραφο 12, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁵⁰³ Βλ. Έκθεση της Επιστημονικής Υπηρεσίας της Βουλής επί του νομοσχεδίου ««Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής Προϊσταμένων (διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης)», σ.17

⁵⁰⁴ Βλ. Συμβούλιο της Επικρατείας, Αποφάσεις 1667-9/2002, 1670/2002

Άλλωστε, η αιτιολογία κρίνεται απαραίτητη και για την αποδοτική άσκηση δικαστικού ελέγχου της σχετικής διοικητικής πράξης.⁵⁰⁵

1.8 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με τον Ν.4369/2016 έχει ως εξής: Μέχρι τέλος Μαρτίου, οι δύο αξιολογητές οφείλουν να έχουν καλέσει τον αξιολογούμενο σε συνέντευξη και να έχουν συντάξει την έκθεση αξιολόγησης.⁵⁰⁶ Στην περίπτωση αξιολόγησης Προϊσταμένων, πρέπει να έχει προηγηθεί και η αξιολόγησή τους από τους υφιστάμενούς τους.⁵⁰⁷

Σημειώνεται ότι ο Ν.4369/2016 κάνει υποχρεωτική τη συνέντευξη πριν από την αξιολόγηση,⁵⁰⁸ ενώ σύμφωνα με το Π.Δ.318/1992 η συνέντευξη πριν την αξιολόγηση ήταν προαιρετική.⁵⁰⁹ Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα εντός δύο ημερών να τοποθετηθεί γραπτώς επί όσων διεμήφθησαν στη συνέντευξη. Το έγγραφο αυτό αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της έκθεσης αξιολόγησης.⁵¹⁰

Σημειώνεται ότι, όπως και στους προηγούμενους Νόμους, δεν προβλέπεται η τήρηση πρακτικών στη συνέντευξη. Ενώ σύμφωνα με νομολογία του ΣτΕ, θα έπρεπε σε κάθε συνέντευξη να τηρούνται πρακτικά. Διότι με τη σύνταξη πρακτικού συνέντευξης των υποψηφίων, «αφενός εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις αμερόληπτης και αξιοκρατικής κρίσης και αφετέρου καθίσταται γνωστή στους υποψήφιους και ελέγξιμη από τον ακυρωτικό δικαστή, ενόψει του κατά το άρθρο 20 παρ. 1 του Συντάγματος δικαιώματος παροχής έννομης προστασίας και του άρθρου 95 παρ.1 εδ. α' του Συντάγματος περί κατοχυρώσεως της αιτήσεως ακυρώσεως ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας, η αξιολόγηση των υποψηφίων κατά τη διαδικασία της συνέντευξης».⁵¹¹

Σε κάθε περίπτωση, η συμβουλευτική συνέντευξη μπορεί να δώσει την ευκαιρία στον Προϊστάμενο και στον εργαζόμενο να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της μονάδας. Επίσης, μπορεί ο Προϊστάμενος να συμβουλέψει τον εργαζόμενο σχετικά

⁵⁰⁵ Βλ. Δαγτόγλου Π.Δ., Γενικό Διοικητικό Δίκαιο, Έκτη Έκδοση, Ενημερωμένη από Π.Μ. Ευστρατίου και Θ. Παπαγεωργίου, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2014, σελ.106

⁵⁰⁶ Βλ. Περίπτωση άρθρο, παρ. 2, άρθρο 16, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵⁰⁷ Βλ. Παράγραφο 14, άρθρο 18, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁵⁰⁸ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 19, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵⁰⁹ Βλ. Παράγραφο ς 1, άρθρο 10, Π.Δ. 318/1992, ΦΕΚ Α 161/25-9-1992

⁵¹⁰ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 19, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵¹¹ Βλ. Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος Α1075/2013 και Αποφάσεις 148-149/2011 1058/2011, 3058/2009

με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να πετύχει τους στόχους αυτούς.⁵¹² Βεβαίως, ο συμβουλευτικός ρόλος του Προϊσταμένου προϋποθέτει ορισμένες βασικές ικανότητες. Η συζήτηση θα πρέπει να διεξάγεται στο πλαίσιο της ηθικής δεοντολογίας της συνέντευξης,⁵¹³ δηλαδή με τέτοιον τρόπο, ώστε να τίθενται οι κατάλληλες ερωτήσεις -ανοιχτές, ουδέτερες, διερευνητικές- και να μην υποδεικνύει ο Προϊστάμενος στον υπάλληλο τι να κάνει, αλλά να τον βοηθάει να αναλύει τα προβλήματά του και να καταλήγει σε δικές του λύσεις.⁵¹⁴

Συνεχίζοντας με τη διαδικασία, εάν ο τελικός βαθμός του ενός αξιολογητή έχει απόκλιση 24% από τον τελικό βαθμό του άλλου αξιολογητή, τότε η έκθεση αξιολόγησης παραπέμπεται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία βγάζει την τελική βαθμολογία.⁵¹⁵ Επίσης, όπως έχει προαναφερθεί, η έκθεση αξιολόγησης παραπέμπεται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης και στις περιπτώσεις όπου υπάρχει βαθμολογία από 90 και άνω.⁵¹⁶

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία, η έκθεση αξιολόγησης κοινοποιείται στον αξιολογούμενο.⁵¹⁷ Εάν ο τελικός βαθμός είναι μικρότερος του 75, τότε ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να κάνει ένσταση, εντός αποκλειστικής προθεσμίας 7 ημερών.⁵¹⁸ Η ένσταση αυτή υποβάλλεται στην αρμόδια Διεύθυνση Διοικητικού από όπου διαβιβάζεται προς εξέταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης -όπως ακριβώς ίσχυε και στο Π.Δ.318/1992 και στον Ν.4250/2014- η οποία βγάζει και την οριστική βαθμολογία.⁵¹⁹

1.9 Η Διεύθυνση Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης της Αξιολόγησης

Μια πρωτότυπη δομή που προβλέπεται στον Ν.4369/2016 είναι η Διεύθυνση Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των βαθμολογιών αξιολόγησης.⁵²⁰ Η

⁵¹² Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σ.317

⁵¹³ Βλ. Breakwell G., Η συνέντευξη, Επιμ.-Μεταφρ. Κάντας Α, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΑΚ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα, 1995, σ.20

⁵¹⁴ Βλ. Σκουλά Ν., Η ανθρώπινη διοίκηση, Εφαρμοσμένη ψυχολογία και μέθοδοι συλλογικής εργασίας στη διοίκηση, Υπουργείο Εργασίας, ΟΑΕΔ, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα, 1983, σσ.122-124

⁵¹⁵ Βλ. Παράγραφο 4, άρθρο 16, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵¹⁶ Βλ. Παράγραφο 5, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

⁵¹⁷ Βλ. Περίπτωση β, παράγραφος 2, άρθρο 16, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵¹⁸ Βλ. Παράγραφο 1 και 3, άρθρο 20, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

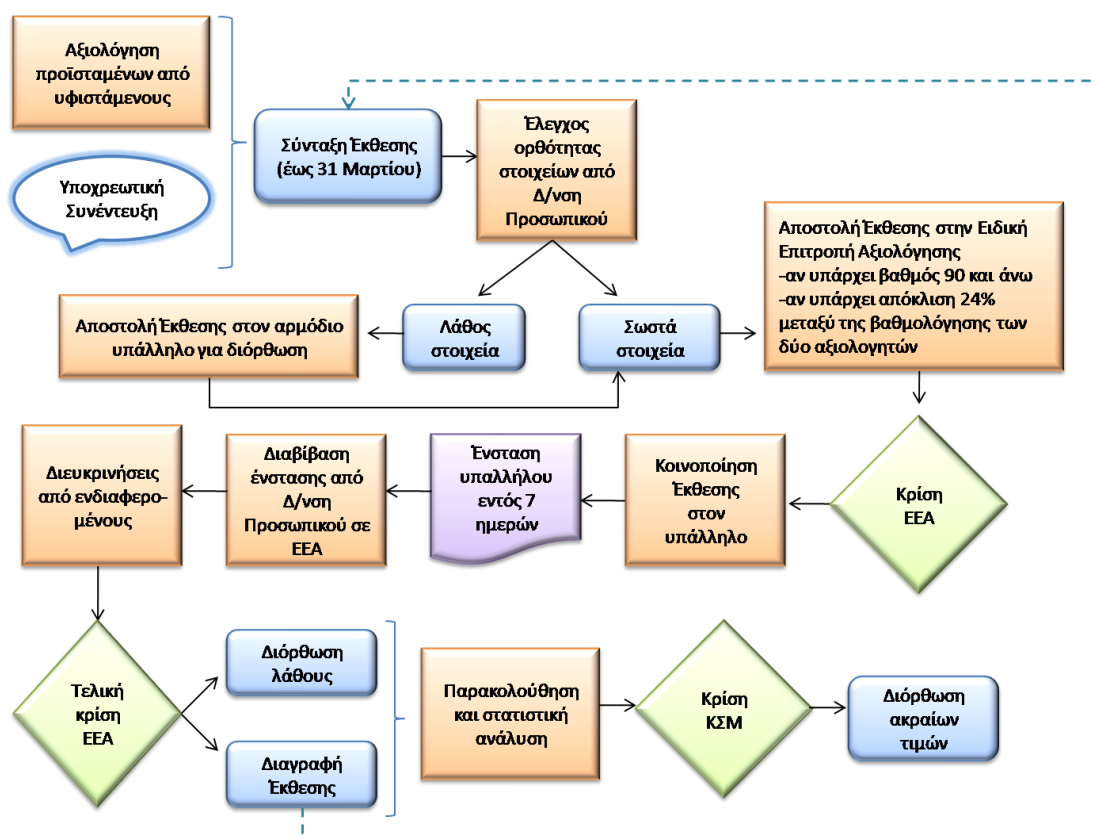
⁵¹⁹ Βλ. Παράγραφο 4, άρθρο 20, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵²⁰ Βλ. Παράγραφο 15, άρθρο 17, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

Υπηρεσία αυτή προβλέπεται να εκδίδει ετήσιες οδηγίες αξιολόγησης και να παρακολουθεί τα στατιστικά των βαθμολογιών. Όπου εντοπίζει ακραίες τιμές, θα προβαίνει σε διόρθωση, κατόπιν απόφασης του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης.

Αυτή η ρύθμιση προβλημάτισε την Επιστημονική Υπηρεσία της Βουλής. Στην έκθεσή της την χαρακτηρίζει ως «συνταγματικώς προβληματική», διότι δίνει τη δυνατότητα αύξησης ή μείωσης της βαθμολογίας υπαλλήλων σε ένα καθαρά πολιτικό όργανο και χωρίς πρόβλεψη για προηγούμενη νέα αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγησή τους. Επίσης, εκφράζεται προβληματισμός ως προς την τήρηση των αρχών του Κράτους Δικαίου, όπως για παράδειγμα της αρχής της δικαστικής προστασίας και της αρχής της προηγούμενης ακρόασης του διοικουμένου, καθώς οι κυβερνητικές πράξεις και διαταγές δεν υπόκεινται σε αίτηση ακυρώσεως, εφ' όσον ανάγονται στη διαχείριση της πολιτικής εξουσίας.^{521,522}

Σχήμα 34: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας αξιολόγησης, Ν.4369/2016



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.4369/2016

⁵²¹ Βλ. Έκθεση της Επιστημονικής Υπηρεσίας της Βουλής επί του σχεδίου Νόμου του Ν.4369/2016, σσ.102-103

⁵²² Βλ. Παράγραφο 6, άρθρο 45, π.δ.318/1992, ΦΕΚ Α 161/25-9-1992

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι πριν την έναρξη της διαδικασίας διεξάγεται υποχρεωτικά πλέον -και όχι προαιρετικά- η συνέντευξη. Επίσης, γίνεται η αξιολόγηση των Προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους. Λείπουν προφανώς τα στάδια που σχετίζονταν με την μέθοδο της ποσόστωσης, αλλά επανέρχεται το στάδιο της υποχρεωτικής παραπομπής της έκθεσης στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως όριζε και το Π.Δ.318/1992, αλλά είχε καταργήσει ο Ν.4250/2014. Τέλος, μετά την αξιολόγηση δεν προβλέπεται πια η διεξαγωγή συνέντευξης. Προβλέπεται, όμως, η παρακολούθηση της βαθμολογίας των εκθέσεων και η διόρθωση των ακραίων τιμών.

1.10 Η Στοχοθεσία

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένα εκ των κριτηρίων αξιολόγησης είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί. Ανώτερος σκοπός της στοχοθεσίας είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας και η ανταπόκρισή της στις ανάγκες των πολιτών.⁵²³

Διαδικασίες στοχοθεσίας προβλέπονται στον Ν.1943/1991 και το Π.Δ.318/1992, που εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότησή του, αλλά και στον Ν.4024/2011. Αναλυτικότερη διαδικασία στοχοθεσίας αποτυπώνεται, βέβαια, στον Ν.3230/2004 για τη Διοίκηση μέσω Στόχων. Επειδή, όμως, δεν έχει εφαρμοστεί κατά κανόνα η συστηματική στοχοθεσία στο Δημόσιο, ο νομοθέτης προβλέπει ξανά μια σχετική διαδικασία.

Η διαδικασία του Ν.4369/2016 είναι παρόμοια με τη διαδικασία στοχοθεσίας που προβλέπεται στο Π.Δ.318/1992⁵²⁴ και αυτή που προβλέπεται στον Ν.3230/2004. Η διαδικασία ξεκινάει τον Οκτώβριο κάθε έτους.

Πρώτα προτείνει ο Υπουργός τους στρατηγικούς στόχους του φορέα και στη συνέχεια οι στόχοι εξειδικεύονται ανά Γενική Διεύθυνση. Οι Γενικοί Διευθυντές καταθέτουν στον Υπουργό εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις της Υπηρεσίας τους, καθώς και τον γενικότερο προγραμματισμό του τομέα της αρμοδιότητάς τους.

Τον Νοέμβριο αποφασίζει ο Υπουργός ποιοι είναι τελικά οι στρατηγικοί στόχοι της Υπηρεσίας και τους γνωστοποιεί στις Γενικές Διευθύνσεις. Οι στόχοι αυτοί

⁵²³ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 22, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵²⁴ Βλ. Άρθρο 12, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 - 25.09.1992

παρουσιάζονται στην Ολομέλεια των Διευθύνσεων και κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους.⁵²⁵ Οι Ολομέλειες των Διευθύνσεων και των Τμημάτων είναι συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, στα οποία συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας.⁵²⁶

Στη συνέχεια, οι στόχοι εξειδικεύονται και κατανέμονται ανά Διεύθυνση από τους Γενικούς Διευθυντές. Οι Διευθυντές καταθέτουν στους Γενικούς Διευθυντές εισήγηση σχετικά με τον περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων της Διεύθυνσής τους.

Αντιστοίχως, οι Τμηματάρχες καταθέτουν στους Διευθυντές εισήγηση σχετικά με τον περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων του Τμήματός τους, αφού διαβουλευθούν πρώτα με τους υπαλλήλους του Τμήματος. Βάσει των εισηγήσεων αυτών, εκδίδει ο Γενικός Διευθυντής απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

Τον Δεκέμβριο, οι Τμηματάρχες συγκαλούν την Ολομέλεια Τμήματος για να παρουσιάσουν τους στόχους που έχουν τεθεί και να προτείνουν ατομικούς στόχους για κάθε υπάλληλο. Μετά διεξάγεται συνέντευξη με κάθε υπάλληλο ατομικά και βάσει αυτής, ο Τμηματάρχης καθορίζει γραπτώς τους ατομικούς στόχους των υπαλλήλων. Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όσους αφορούν και δημοσιεύονται στη Διαύγεια.⁵²⁷

Σημειώνεται ότι στις αποφάσεις στοχοθεσίας προσδιορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλο συναφές ζήτημα.⁵²⁸

Τέλος, προβλέπεται η τακτική αναθεώρηση των στόχων, μετά την παρέλευση ενός τετραμήνου -αντί για τρίμηνο που ορίζει ο Ν.3230/2004⁵²⁹- και πριν την πάροδο του οκταμήνου.

Στο τέλος κάθε έτους, οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος εγκρίνουν τις εκθέσεις αξιολόγησης του έργου που παρήγαγαν σε σχέση με τη στοχοθεσία της κάθε μονάδας, οι οποίες συνοδεύουν τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου.⁵³⁰

⁵²⁵ Βλ. Παραγράφους 2 και 3, άρθρο 22, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵²⁶ Βλ. Άρθρο 23, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

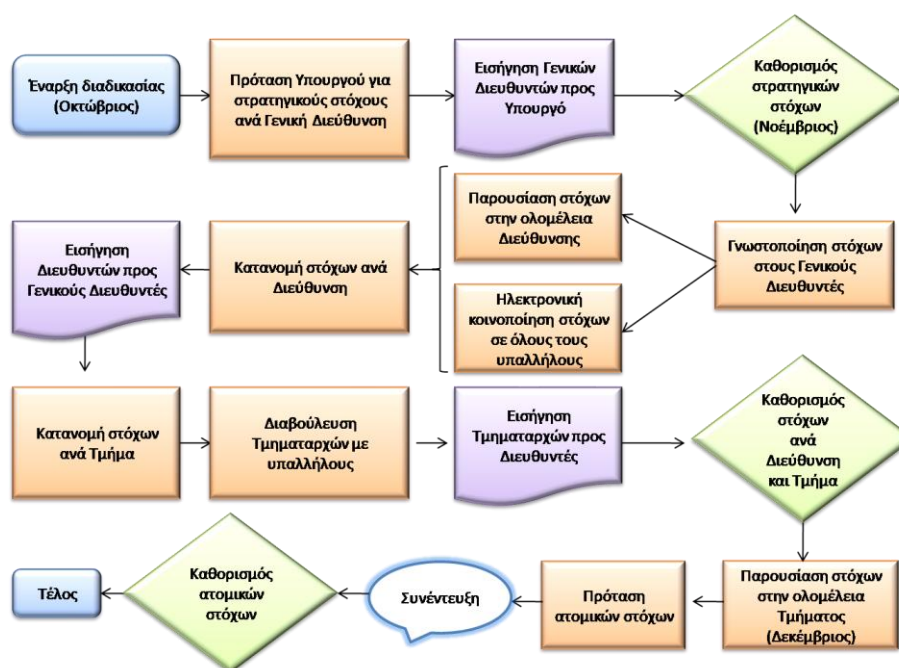
⁵²⁷ Βλ. Παράγραφο 3, άρθρο 22, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵²⁸ Βλ. Παράγραφο 4, άρθρο 22, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵²⁹ Βλ. Άρθρο 4, Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44 - 11.02.2004

⁵³⁰ Βλ. Περίπτωση δ, παράγραφος 2, άρθρο 23, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

Σχήμα 35: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας στοχοθεσίας, Ν.4369/2016



Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.4369/2016

1.11 Η σχέση της αξιολόγησης με βάση το σύστημα ΔΑΔ

Οι προαγωγές

Από τον Ν.4024/2011 έως και την ψήφιση του Ν.4369/2016 είχαν παγώσει οι βαθμολογικές προαγωγές, κυρίως για δημοσιονομικούς λόγους, καθώς αυτές συνδέονταν με τις μισθολογικές απολαβές.⁵³¹ Όμως, ο Ν.4369/2016 αποσυνδέει το βαθμολόγιο από το μισθολόγιο,⁵³² κάτι που ήταν πάγια θέση του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους⁵³³ και ανοίγει ο δρόμος για το ξεπάγωμα των βαθμολογικών προαγωγών.

Ο Ν.4369/2016 ορίζει ότι για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό αποφασίζει το Υπηρεσιακό Συμβούλιο,⁵³⁴ λαμβάνοντας υπόψη τον απαιτούμενο χρόνο παραμονής στον βαθμό, καθώς επίσης και ουσιαστικά στοιχεία που σχετίζονται με την αξιολόγηση του υπαλλήλου, όπως αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας πενταετίας. Ειδικά για την προαγωγή από τον βαθμό Β' στον βαθμό Α', ο

⁵³¹ Βλ. Ν.4046/2012, ΦΕΚ Α 28/14-2-2012, Παράρτημα V-2: « Ουδεμία προαγωγή λαμβάνει χώρα προ της εκτιμήσεως και της αναπροσαρμογής των κανόνων προαγωγής.»

⁵³² Βλ. Πρακτικά της Βουλής, Συνεδρίαση της 24^{ης} Φεβρουαρίου 2016, Αλέξης Τσίπρας, σ.498

⁵³³ Βλ. Πρακτικά της Βουλής, Συνεδρίαση της 24^{ης} Φεβρουαρίου 2016, Θεόδωρος Παπαθεοδώρου, σ.72

⁵³⁴ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 8, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

υπάλληλος πρέπει να έχει σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο τα προσόντα που μαρτυρούν διοικητική ικανότητα.⁵³⁵ Οι διατάξεις αυτές είναι ίδιες με αυτές του Ν.4024/2011.⁵³⁶ Όμως, ο νέος Νόμος καταργεί την ποσόστωση στις προαγωγές του προηγούμενου Νόμου, που περιόριζε τον αριθμό των υπαλλήλων που εξελίσσονταν βαθμολογικά.

Πίνακας 4: Σύστημα βαθμολογικής κατάταξης και προαγωγών Ν.4369/2016

Σύστημα βαθμολογικής κατάταξης και προαγωγών Ν.4369/2016					
Βαθμός		Απαιτούμενα έτη για προαγωγή			
		ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
Άρθρο	Καταληκτικός για ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ	6	6	6	
Β	Εισαγωγικός για Διδάκτορες και αποφοίτους ΕΣΔΔΑ Καταληκτικός για ΥΕ	5	6	8	10
Γ	Εισαγωγικός για Μεταπτυχιακό	2	2	2	10
Δηλαδή ,	Εισαγωγικός ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ				2
Ε	Εισαγωγικός ΥΕ				

Πηγή: Ίδια διαμόρφωση βάσει του Ν.4369/2016 και της υπ' αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.31.52/2266/οικ.9165 Εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης

Το Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων

Ο Ν.4369/2016 καταργεί το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων του Ν.4275/2014 που είχε τρία στάδια -πλήρωση τυπικών προσόντων συμμετοχής, γραπτή εξέταση, συνέντευξη-⁵³⁷ και θεσπίζει ένα σύστημα που βασίζεται μάλλον στον Ν.3839/2010, που είχε συγκεκριμένα μοριοδοτούμενα κριτήρια. Αναβαθμίζει, όμως, έτι περαιτέρω τη σημασία της αξιολόγησης, καθώς την αναδεικνύει ως μια εκ των τεσσάρων ομάδων κριτηρίων, που είναι οι εξής: α) τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης, β) εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης, γ) αξιολόγηση και δ) συνέντευξη.

Κάθε ομάδα κριτηρίων, ανάλογα με την κατηγορία του Προϊσταμένου (Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης, Τμήματος) σταθμίζεται βάσει ενός ποσοστού. Για την αξιολόγηση σε όλες τις κατηγορίες το ποσοστό αυτό είναι το 20%. Ουσιαστικά, το 1/5 της συνολικής βαθμολογίας διαμορφώνεται από τον βαθμό της αξιολόγησης και

⁵³⁵ Βλ. Άρθρο 25, παράγραφος 2, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵³⁶ Βλ. Άρθρο 7 και 8, Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011

⁵³⁷ Βλ. Άρθρο 1 του Ν.4275/2014, ΦΕΚ 149 - 15.07.2014, που τροποποιεί την παράγραφο 4 του άρθρου 85 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και υπάλληλων ΝΠΔΔ (Ν.3528/2007).

συγκεκριμένα ισούται με τον μέσο όρο των εκθέσεων αξιολόγησης της τελευταίας τριετίας.⁵³⁸

Κεφάλαιο 4^ο **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ**

1. Διαχρονική αποτίμηση της αξιολόγησης στο ελληνικό δημόσιο

Συνοψίζοντας την ανωτέρω συγκριτική παρουσίαση του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση, διαπιστώνεται ότι τα βασικά νομοθετήματα που ρυθμίζουν την αξιολόγηση είναι το Π.Δ. 611/1977, το Π.Δ. 581/1984, το Π.Δ. 318/1992, ο Ν. 4250/2014 και ο Ν. 4369/2016.

Όπως παρατηρείται στα νομοθετήματα αυτά, υπάρχει μια σταδιακή πρόοδος στον τρόπο αντίληψης του στόχου της αξιολόγησης. Ενώ αρχικά η αξιολόγηση γινόταν αντιληπτή ως ένα μέσο για την εκτίμηση των ικανοτήτων του υπαλλήλου βάσει των οποίων θα κρινόταν πριν από κάθε υπηρεσιακή του μεταβολή, στη συνέχεια έγινε κατανοητό ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει θετικά στη βελτίωση της απόδοσης όλης της Υπηρεσίας. Ύστερα συνδέθηκε ο στόχος της αξιολόγησης με το αντικείμενο της εργασίας, τα καθήκοντα του υπαλλήλου και τη στοχοθεσία και, τέλος, ο στόχος της αξιολόγησης ενσωμάτωσε και την έννοια της βελτίωσης όχι μόνο της Υπηρεσίας αλλά και του ίδιου του υπαλλήλου, στοιχείο που συνιστά βασική αρχή της διοίκησης της απόδοσης.

Επομένως, παρατηρείται μια σαφής πρόοδος στον τρόπο αντίληψης του στόχου της αξιολόγησης. Πλέον, ο νομοθέτης αναγνωρίζει σαφώς ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού επιδρά καθοριστικά στην αποδοτικότητα τόσο των δημοσίων υπαλλήλων όσο και των δημοσίων Υπηρεσιών.

Όμως, ταυτόχρονα, διαπιστώνεται ότι ενώ διακηρύσσονται μεγαλεπήβολοι στόχοι, εν συνεχεία καμμία διάταξη δεν οδηγεί στην επίτευξη αυτών. Για παράδειγμα, στο Π.Δ.581/1984 προβλέπεται ότι στόχος της αξιολόγησης είναι η αξιοποίηση των υπαλλήλων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της Υπηρεσίας.⁵³⁹ Πώς αξιοποιούνται οι υπάλληλοι, όταν δεν συνδέεται η αξιολόγηση με τις μετακινήσεις ή την εκπαίδευση ή την επιλογή σε θέση ευθύνης; Στο Π.Δ.318/1992 και στον

⁵³⁸ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 29, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵³⁹ Βλ. Παράγραφο 1, άρθρο 11, Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984

N.4250/2014 ο στόχος είναι η αξιολόγηση των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν.⁵⁴⁰ Πώς μπορεί να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, όταν δεν υπάρχουν περιγράμματα εργασίας;

Συνεπώς, προκύπτει ότι η αποτύπωση του στόχου της αξιολόγησης σε κάθε νομοθέτημα είναι μάλλον προσχηματική, παρά ενδεικτική των διατάξεων που τελικά τη ρυθμίζουν.

Όσον αφορά τους αξιολογητές, διαχρονικά, ορίζονται οι Προϊστάμενοι των υπαλλήλων. Στο Π.Δ.611/1977 δεν διευκρινίζεται πόσοι είναι οι αξιολογητές. Στο Π.Δ.581/1984 ορίζονται ως αξιολογητές οι δύο ιεραρχικά Προϊστάμενοι των υπαλλήλων. Στο Π.Δ.318/1992 παραμένουν ίδιοι οι αξιολογητές, αλλά εισάγεται για πρώτη φορά ο θεσμός της αυτοαξιολόγησης, γεγονός που αποδεικνύει τον εκσυγχρονισμό της αντίληψης για τον θεσμό της αξιολόγησης. Επίσης, προβλέπεται μια παράλληλη διαδικασία αξιολόγησης από ανεξάρτητο αξιολογητή, τον Επιθεωρητή.

Στον Ν.4250/2014 αλλάζει το σχήμα των αξιολογητών και υιοθετείται ένα λιγότερο ορθολογικό σχήμα. Ο άμεσα Προϊστάμενος του υπαλλήλου είναι απλά εισηγητής και ο Προϊστάμενος της υπερκείμενης οργανικής μονάδας είναι ο αξιολογητής. Αυτό το σχήμα ανατρέπεται με τον Ν.4369/2016 και επανακαθορίζονται ως αξιολογητές οι δύο ιεραρχικά Προϊστάμενοι του υπαλλήλου.

Με τον ίδιο Νόμο, θεσπίζεται για πρώτη φορά μια σύγχρονη και προοδευτική μέθοδος αξιολόγησης: Η αξιολόγηση των Προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους. Η πρακτική αυτή περιορίζει τη μεροληψία των Προϊσταμένων και συμβάλλει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς συμμετέχουν ενεργά σε μια διαδικασία που μπορεί να επηρεάσει στη συνέχεια τον τρόπο διοίκησης της μονάδας στην οποία υπηρετούν. Η ενδυνάμωση αυτή μπορεί με τη σειρά της να επιδράσει θετικά στην αποδοτικότητά τους, αφού με την τακτική αυτή τείνουν να περιορίζονται τα φαινόμενα της διακριτικής μεταχείρισης και οι υπάλληλοι δύναται να αξιολογούνται πιο δίκαια.

Πρόοδος σημειώνεται διαχρονικά και στον τρόπο αξιολόγησης, δηλαδή στα έντυπα των εκθέσεων αξιολόγησης και τα κριτήρια αξιολόγησης. Ενώ αρχικά στο Π.Δ.611/1977 υπήρχε ένα έντυπο αξιολόγησης για όλους ανεξαιρέτως, στη συνέχεια

⁵⁴⁰ Βλ. Άρθρο 1, Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992

υπήρξε μια σχετική εξειδίκευση. Στο Π.Δ.581/1984 η εξειδίκευση αυτή ήταν ορθολογική, καθώς υπήρχε ένα έντυπο για τις κατηγορίες ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ, ένα άλλο για την κατηγορία ΣΕ και ένα άλλο για τους Διευθυντές. Οι Τμηματάρχες, δηλαδή, δεν αξιολογούνταν με τα ίδια κριτήρια που αξιολογούνταν και οι Διευθυντές, αλλά με τα κριτήρια που αξιολογούνταν οι απλοί υπάλληλοι. Επιπροσθέτως, οι υπάλληλοι των κατηγοριών ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ αξιολογούνταν με διαφορετικά κριτήρια από τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΣΕ.

Στο Π.Δ.318/1992 ορθολογικοποιήθηκε ο διαχωρισμός των κατηγοριών των εντύπων και των αντίστοιχων κριτηρίων. Υπήρχε ένα έντυπο για όλους τους Προϊστάμενους, ένα για τους υπαλλήλους των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ένα άλλο για τους ΥΕ. Ο διαχωρισμός αυτός παρέμεινε για 15 χρόνια περίπου, αλλά απλοποιήθηκε έτι περαιτέρω με τον τελευταίο Νόμο, τον Ν.4369/2016, όπου καταργήθηκε το ξεχωριστό έντυπο για την κατηγορία ΥΕ και υπάρχει πλέον ενιαίο έντυπο για όλους τους υπαλλήλους. Συνεπώς, υπάρχει ένα έντυπο με τα ίδια κριτήρια για όλους τους Προϊσταμένους και ένα έντυπο με τα ίδια κριτήρια για όλους τους υπαλλήλους. Σημειώνεται ότι τα κριτήρια παραμένουν σχεδόν τα ίδια από το 1984, καθώς έκτοτε είναι ελάχιστες έως αμελητέες οι διαφορές που εντοπίζονται σε αυτά.

Η τάση εξειδίκευσης που παρουσιάζεται διαχρονικά είναι ορθολογική επί της αρχής, διότι αντανακλά την πεποίθηση ότι έκαστος υπάλληλος πρέπει να αξιολογείται βάσει των ιδιαίτερων συνθηκών της εργασίας του. Όμως, η εξειδίκευση αυτή γινόταν τόσα χρόνια μόνο βάσει του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων και όχι του αντικειμένου της εργασίας τους. Επομένως, δεν γινόταν ορθολογικά.

Υπό αυτό το πρίσμα, ο διαχωρισμός των εντύπων βάσει του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων δεν είχε νόημα και ορθώς καταργήθηκε. Όμως, το γεγονός ότι δεν υπάρχουν εξειδικευμένα έντυπα αξιολόγησης ανά Υπηρεσία, βάσει των ιδιαιτεροτήτων κάθε θέσης εργασίας και κάθε κλάδου έχει ως συνέπεια την αδυναμία αποτύπωσης και αναγνώρισης πολλών προσόντων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων, στις εκθέσεις αξιολόγησης, λόγω της γενικευμένης μορφής που τις χαρακτηρίζει, με αποτέλεσμα να δημιουργείται το αίσθημα της αδικίας, που δρα ανασταλτικά στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαχρονική παρακολούθηση των αλλαγών στην μέθοδο της αξιολόγησης. Στο Π.Δ.581/1984 προβλέπεται άλλη μέθοδος αξιολόγησης

για τους Διευθυντές (ερωτηματολόγιο), άλλη μέθοδος για τους υπαλλήλους των κατηγοριών ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ (γραφικές κλίμακες κατάταξης και ερωτηματολόγιο) και άλλη μέθοδος για τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΣΕ (γραφικές κλίμακες κατάταξης). Στο επόμενο νομοθέτημα, το Π.Δ.318/1992, προβλέπεται η ίδια μέθοδος αξιολόγησης για όλο το προσωπικό, που είναι η μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής. Η Υπουργική Απόφαση βάσει της οποίας προσδιορίζονταν ο καταμερισμός των ποσοστών κατανομής ανεκλήθη από την επόμενη κυβέρνηση, καταργώντας ουσιαστικά τη μέθοδο της υποχρεωτικής κατανομής. Έτσι, η αξιολόγηση γινόταν μεν όπως προέβλεπε το Π.Δ.318/1992, αλλά χωρίς τον περιορισμό της ποσόστωσης. Στην συνέχεια, με την αλλαγή της κυβέρνησης, επανήλθε η μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής, η οποία πάλι με την αλλαγή της κυβέρνησης καταργήθηκε, επαναφέροντας σε ισχύ τη μέθοδο με τις γραφικές κλίμακες κατάταξης.

Αυτό το «νομοθετικό αλαλούμ» δεν επιτρέπει στους δημοσίους υπαλλήλους να έχουν μια σαφή και σταθερή εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο θα αξιολογηθούν, γεγονός που επιδρά αρνητικά στην προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσής τους. Επιπλέον, η απαξίωση κάθε προηγούμενης μεθόδου αξιολόγησης από την επόμενη κυβέρνηση δημιουργεί ένα κλίμα συνολικότερης απαξίωσης της αξιολόγησης, με αποτέλεσμα να μην της αποδίδεται η δέουσα σημασία ούτε από τη διοίκηση ούτε από τους υπαλλήλους των δημοσίων Υπηρεσιών.

Πάντως, παρατηρείται ότι έχουν γίνει θετικά βήματα προς την κατεύθυνση της αναγνώρισης των δικαιωμάτων του υπαλλήλου και της προστασίας του από τυχόν μεροληπτική αντιμετώπιση του αξιολογητή. Ενώ στο Π.Δ. 611/1977 δεν απαιτείτο καμμία αιτιολογία για τη βαθμολόγηση, στο Π.Δ. 581/1984 σημειώνεται το πρώτο βήμα, θεσπίζοντας την υποχρεωτική αιτιολόγηση για βαθμολογία «γ» σε Διευθυντή. Στη συνέχεια, στο Π.Δ. 318/1992 η προστασία επεκτείνεται σε όλους τους υπαλλήλους και διευρύνεται και σε περισσότερες κλίμακες. Αυτή η πρακτική συναντάται σε όλα τα σχετικά νομοθετήματα έκτοτε.

Ομοίως, συναντάται και το δικαίωμα της ένστασης. Σε κάθε σχετικό Νόμο ή Προεδρικό Διάταγμα προβλέπεται το δικαίωμα ένστασης του υπαλλήλου, εφόσον εκτιμά ότι έχει αδικηθεί κατά την αξιολόγησή του. Βεβαίως, το Π.Δ.611/1977 πρωτοτυπεί, αναγνωρίζοντας το ίδιο δικαίωμα και στην Διεύθυνση Προσωπικού, σε

περίπτωση που εκτιμά ότι έχει ευνοηθεί αδίκως ο αξιολογούμενος. Η διάταξη αυτή καταργήθηκε με το επόμενο νομοθέτημα και δεν επαναθεσπίστηκε έκτοτε.

Κάθε προσπάθεια θέσπισης διαδικασιών προστασίας του αξιολογούμενου από τη μεροληπτική κρίση των αξιολογητών, συμβάλλει θετικά προς την κατεύθυνση της εγκαθίδρυσης ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης, παρέχοντας επιπλέον εχέγγυα αξιοκρατίας και δύναται να αυξήσει την εμπιστοσύνη των υπό αξιολόγηση υπαλλήλων στο σύστημα αξιολόγησης. Αυτό δύναται να αποτελέσει κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, καθώς σε περίπτωση αδικίας, υπάρχουν θεσμοθετημένοι μηχανισμοί αποκατάστασης της δικαιοσύνης.

Όσον αφορά τον θεσμό της συνέντευξης, στο Π.Δ.611/1977 δεν προεβλέπετο καν. Προβλέφθηκε για πρώτη φορά στο Π.Δ.581/1984 υποχρεωτικά για τους υπαλλήλους αλλά προαιρετικά για τους Διευθυντές. Στο Π.Δ.318/1992 η συνέντευξη είναι για όλους προαιρετική. Στον Ν.4250/2014 είναι προαιρετική πριν την αξιολόγηση, αλλά υποχρεωτική μετά την αξιολόγηση, σε περίπτωση που ο υπάλληλος έχει βαθμολογηθεί με 6 και κάτω ή σε περίπτωση που έχουν προταθεί μέτρα βελτίωσης από τον αξιολογητή. Στον Ν.4369/2016 προβλέπεται το αντίθετο. Η συνέντευξη είναι υποχρεωτική στην αρχή και προαιρετική στο τέλος.

Σε κάθε περίπτωση, η συνέντευξη, υπό την προϋπόθεση ότι γίνεται από άτομα εξοικειωμένα με τις βασικές δεξιότητες της Συμβουλευτικής και τις ιδιαίτερες τεχνικές της συμβουλευτικής συνέντευξης, μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει. Διότι ενεργοποιεί τον υπάλληλο και με τη σωστή καθοδήγηση από τον Προϊστάμενο μπορεί να τον ωθήσει να βελτιώσει κάποιες αδυναμίες του και να τον κινητροδοτήσει να αυξήσει την αποδοτικότητά του, συμβάλλοντας θετικά στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας όλης της Υπηρεσίας.

Τέλος, σημειώνεται emphaticά η διαχρονική έλλειψη της σύνδεσης της αξιολόγησης με τα υπόλοιπα υποσυστήματα του συστήματος ΔΑΔ (αμοιβές, προαγωγή, εκπαίδευση, μετακίνηση, απόλυση), με ελάχιστες εξαιρέσεις. Για παράδειγμα, στο Π.Δ. 611/1977 υπάρχει άμεση σύνδεση της αξιολόγησης με την προαγωγή.

Πρώτον, ο Προϊστάμενος στο έντυπο αξιολόγησης σημειώνει εάν προτείνει τον υπάλληλο για προαγωγή ή όχι.

Δεύτερον, εάν ο υπάλληλος διακριθεί στην αξιολόγηση, τότε μπορεί να προαχθεί, χωρίς να έχει διανύσει το προβλεπόμενο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την

προαγωγή στον επόμενο βαθμό. Όμως, η διάταξη αυτή καταργείται με το Π.Δ.581/1984 και δεν επανανομοθετείται έκτοτε.

Γίνεται μια προσπάθεια σύνδεσης της αξιολόγησης με τις αμοιβές με τον Ν.1943/1991, ο οποίος προβλέπει ένα σύστημα ηθικών και χρηματικών αμοιβών για όσους υπαλλήλους διακρίνονται στην αξιολόγηση. Κάτι αντίστοιχο προβλέπει και ο Ν.4024/2011 με το Κίνητρο Επίτευξης Στόχων, το οποίο συνδέει την αξιολόγηση με τη στοχοθεσία. Όπως αναφέρθηκε, όμως, ανεστάλη η σχετική διάταξη μέχρι το τέλος του 2016. Ο Ν.4250/2014 δεν προβλέπει καμμία σύνδεση της αξιολόγησης με τα λοιπά υποσυστήματα του συστήματος ΔΑΔ. Τέλος, ο Ν.4369/2016 προβλέπει τη σύνδεση της αξιολόγησης με το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων. Αυτή η ρύθμιση δίνει κίνητρο σε κάθε υπάλληλο που προσβλέπει στην κατάληψη μιας θέσης ευθύνης να βελτιώσει την αποδοτικότητά του, ώστε να αυξήσει τις πιθανότητές του να τοποθετηθεί ως Προϊστάμενος.

Όμως, διαχρονικά, κανένα νομοθέτημα δεν συνδέει την αξιολόγηση με όλα τα υποσυστήματα του συστήματος ΔΑΔ, γεγονός που επιδρά αρνητικά στις προσπάθειες βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και της παραγωγικότητας των δημοσίων Υπηρεσιών. Οι υπάλληλοι δεν έχουν εξωτερικά κίνητρα για να εξελιχθούν και να γίνουν καλύτεροι επαγγελματίες. Κάθε προσπάθεια βελτίωσης του υπαλλήλου απορρέει μάλλον από εσωτερικά κίνητρα αυτοεκπλήρωσης παρά από συντονισμένες πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Όμως, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των δημοσίων Υπηρεσιών επηρεάζει καταλυτικά την καθημερινότητα των πολιτών και, ως εκ τούτου, είναι πολύ σοβαρή υπόθεση για να αφήνεται στην τύχη ή να επαφίεται στο φιλότιμο του κάθε εργαζομένου. Απαιτούνται άμεσες δράσεις ενίσχυσης και ορθολογικής αξιοποίησης του προσωπικού, ώστε να καταστούν πραγματικά επιτεύξιμοι οι «θεωρητικοί» στόχοι της αξιολόγησης και να βελτιωθεί αισθητά η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των δημοσίων Υπηρεσιών, προς όφελος ολόκληρης της κοινωνίας, όπως επιτάσσει ο απώτερος σκοπός της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος.

Παρακάτω, παρουσιάζονται σε πίνακα, συγκριτικά, οι προβλέψεις των βασικών νομοθετημάτων που ρυθμίζουν θέματα σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων από το 1974 έως και το 2016.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΝΟΜΟΘΕΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ					
	Π.Δ. 611/1977	Π.Δ. 581/1984	Π.Δ. 318/1992	Ν. 4250/2014	Ν. 4369/2016
Στόχος αξιολόγησης	Υπηρεσιακές μεταβολές	Βελτίωση απόδοσης Υπηρεσίας	Εκτίμηση ικανότητας σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας και τα καθήκοντα - στοχοθεσία	Ίδιο με Π.Δ.318	Βελτίωση της απόδοσης κάθε υπαλλήλου και της δημόσιας υπηρεσίας
Αξιολογητές	Προϊστάμενοι	Δύο ιεραρχικά Προϊστάμενοι	Αυτοαξιολόγηση Δύο ιεραρχικά Προϊστάμενοι Επιθεωρητής	Αυτοαξιολόγηση Ένας εισηγητής Ένας αξιολογητής	Αυτοαξιολόγηση Δύο ιεραρχικά Προϊστάμενοι Υφιστάμενοι
Έκθεση αξιολόγησης	Κοινό έντυπο για όλους	<ul style="list-style-type: none"> • ΑΤ,ΑΡ,ΜΕ • ΣΕ • Διευθυντές 	<ul style="list-style-type: none"> • Προϊστάμενοι • ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ • ΥΕ • Επιθεωρητές 	Ίδια με Π.Δ.318	<ul style="list-style-type: none"> • Προϊστάμενοι • ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ,ΥΕ
Μέθοδος αξιολόγησης	Δεν αναφέρεται	ΑΤ,ΑΡ,ΜΕ: Γραφικές κλίμακες κατάταξης και ερωτηματολόγιο ΣΕ: Γραφικές κλίμακες κατάταξης Διευθυντές: Ερωτηματολόγιο με ανοιχτές ερωτήσεις	Ποσόστωση Ταξινόμηση	Ποσόστωση	Γραφικές κλίμακες κατάταξης
Κριτήρια αξιολόγησης	Δεν αναφέρονται	ΑΤ,ΑΡ,ΜΕ Επαγγελματική κατάρτιση Υπηρεσιακό ενδιαφέρον Ποιοτική απόδοση Ποσοτική απόδοση Πρωτοβουλία Διοικητική ικανότητα Συνεργασία-συμμετοχικότητα Συμπεριφορά προς πολίτες ΣΕ Υπηρεσιακό ενδιαφέρον Απόδοση Συμπεριφορά Διευθυντές Χωρίς κριτήρια, με ερωτηματολόγιο	Τμηματάρχες και Διευθυντές Γνώση αντικειμένου Διοικητικές ικανότητες Ενδιαφέρον δημιουργικότητα Υπηρεσιακές σχέσεις/συμπεριφορά Αποτελεσματικότητα ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ Γνώση αντικειμένου Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα Υπηρεσιακές σχέσεις/συμπεριφορά Αποτελεσματικότητα ΥΕ Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα Υπηρεσιακές σχέσεις/συμπεριφορά Αποτελεσματικότητα	Ίδια με Π.Δ.318	Υπάλληλοι Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά Αποτελεσματικότητα Προϊστάμενοι Διοικητικές ικανότητες Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά Αποτελεσματικότητα
Ειδική αιτιολογία	Όχι	Μόνο εάν έχει « γ » Διευθυντής	Ναι για 1-4 και 9-10	Ναι για 1-6 και 9-10 για μέτρα βελτίωσης	Ναι από 90 και πάνω και 60 και κάτω
Ένσταση	Ναι και Υπηρεσίας	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
Συνέντευξη	Όχι	Ναι υποχρεωτικά 2 φορές για υπαλλήλους αλλά προαιρετικά 1 φορά για Διευθυντές	Ναι προαιρετικά	-προαιρετική στην αρχή - υποχρεωτική στο τέλος <6 και μέτρα βελτίωσης	-υποχρεωτική στην αρχή -προαιρετική στο τέλος
Σχέση με ΔΑΔ	Άμεση	Όχι	Βραβεία, έπαινοι, αμοιβή -1943/1991	Όχι	Ναι με επιλογή Προϊσταμένων

2. Συμπεράσματα – Προτάσεις

Κατόπιν της συγκριτικής ανάλυσης του θεσμικού πλαισίου αξιολόγησης από την αποκατάσταση της Δημοκρατίας (1974) έως και σήμερα (2016), διαπιστώνεται, αρχικά, ότι το σύστημα αξιολόγησης ρυθμίζεται με μια πληθώρα διάσπαρτων νομοθετημάτων -Νόμοι, Προεδρικά Διατάγματα, Υπουργικές Αποφάσεις- τα οποία τροποποιούνται διαρκώς -σχεδόν με κάθε αλλαγή της κυβέρνησης- γεγονός που δεν επιτρέπει στους δημοσίους υπαλλήλους να έχουν μια σαφή εικόνα για τους κανόνες που διέπουν το σύστημα αξιολόγησης και εν γένει τη σταδιοδρομία τους.⁵⁴¹

Παρατηρείται, μάλιστα, διαχρονικά, ότι καταργούνται και επανανομοθετούνται οι ίδιες ρυθμίσεις, ελαφρώς τροποποιημένες. Όταν ένα κόμμα επανέρχεται στην εξουσία, επαναφέρει τις ρυθμίσεις που είχε ψηφίσει παλαιότερα. Η πρακτική αυτή, που εμποδίζει τη συστηματική και ομαλή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, αποτελεί κλασσική ιδιοτυπία του ελληνικού δημόσιου μανάτζμεντ και είναι γνωστή ως «νομοθετικό εκκρεμές».⁵⁴² Το φαινόμενο αυτό εντείνεται, μάλιστα, λόγω της πολιτικής αστάθειας που επικρατεί στην Ελλάδα.

Συνεπώς, η ελληνική διοικητική πραγματικότητα είναι απολύτως συνυφασμένη με την ελληνική πολιτική πραγματικότητα. Όπως η κυβερνητική αποτελεσματικότητα προϋποθέτει διοικητική καταλληλότητα, έτσι και η διοικητική καταλληλότητα προϋποθέτει μια στοιχειώδη κυβερνητική ευρυθμία.⁵⁴³ Όμως, πολιτική σταθερότητα δεν υπάρχει στην Ελλάδα. Έτσι, τα συστήματα αξιολόγησης μεταβάλλονται πριν προλάβουν καν να εφαρμοστούν, και χωρίς καν να αξιολογηθούν, έχοντας όμως επιβαρύνει τον διοικητικό μηχανισμό με την απαιτούμενη προετοιμασία για την εφαρμογή τους.⁵⁴⁴

Πάντως, επειδή η πολιτική αστάθεια, στο πλαίσιο ενός δημοκρατικού πολιτεύματος, είναι μια παράμετρος που δεν μπορεί να τεθεί υπό έλεγχο, καθώς εξαρτάται σε έναν μεγάλο βαθμό από τη βούληση του λαού, θα πρέπει τουλάχιστον να επιδιώκεται, κατόπιν δημοσίου διαλόγου, η επίτευξη όσο το δυνατόν ευρύτερων πολιτικών και κοινωνικών συναινέσεων σε νομοθετήματα που αφορούν τη δημόσια διοίκηση, ώστε να διαμορφώνεται μια κοινή

⁵⁴¹ Βλ. Σωτηρόπουλο Δ., Η κορυφή του πελατειακού Κράτους: Οργάνωση, στελέχωση και πολιτικοποίηση των ανώτερων βαθμίδων της Κεντρικής Διοίκησης στην Ελλάδα, 1974-2000, Εκδόσεις Ποταμός, Αθήνα, 2001, σ.21

⁵⁴² Βλ. Μαίτρο Π., Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα: 1975-2015+, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2009, σ.186

⁵⁴³ Βλ. Μακρυδημήτρη Α.-Πασσάς Α., Η ελληνική διοίκηση και ο συντονισμός της ευρωπαϊκής πολιτικής, Διοίκηση και Πολιτεία: Μελέτες 10, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Κομοτηνή, 1994, σ.96

⁵⁴⁴ Βλ. Σπανού Κ., Ομιλία στο διήμερο συνέδριο στη Βουλή των Ελλήνων με θέμα: «Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση και ανάπτυξη: Εμπειρίες και προτάσεις», 8 και 9 Φεβρουαρίου 2016.

πολιτική στον τομέα της στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.⁵⁴⁵ Άλλωστε, ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης είναι μια κατ' εξοχήν εθνική υπόθεση.⁵⁴⁶

Αυτό, βεβαίως, προϋποθέτει την ωρίμανση του πολιτικού μας συστήματος, που θα πρέπει να κάνει μια στροφή λογικής 180 μοιρών, ώστε να μην αντιμετωπίζει τον κρατικό μηχανισμό ως μια πηγή άντλησης ψήφων, αλλά ως ένα εργαλείο εφαρμογής πολιτικής⁵⁴⁷ και έναν μηχανισμό που συνδράμει τον πολίτη, ώστε να μπορέσει να απολαύσει τα πάσης φύσεως αγαθά που του παρέχει το Κράτος.⁵⁴⁸

Επίσης, θα πρέπει η εκάστοτε αρμόδια πολιτική ηγεσία να προσεγγίζει ολοκληρωμένα το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπου Δυναμικού. Με εξαίρεση τον τελευταίο Νόμο για την αξιολόγηση (Ν. 4369/2016), που εμπεριέχει και το σύστημα βαθμολογικής εξέλιξης και το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων, οι προηγούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις, που αφορούν άμεσα ή έμμεσα την αξιολόγηση, εμφανίζονται αποσπασματικά σε διάφορα ΦΕΚ, καθιστώντας εξόχως δυσχερές κάθε εγχείρημα εξεύρεσής τους.

Επίσης, παρατηρείται ότι το σύστημα αξιολόγησης, διαχρονικά, ρυθμίζεται από την εκτελεστική εξουσία και σε επίπεδο ελέγχου της συνταγματικότητας των διατάξεων και από τη δικαστική εξουσία, παρά από τη νομοθετική εξουσία. Διότι η πλειοψηφία των διατάξεων που ρυθμίζουν λεπτομερώς το σύστημα αξιολόγησης προβλέπεται σε Προεδρικά Διατάγματα ή Υπουργικές Αποφάσεις. Συνεπώς, η Βουλή αποφασίζει κυρίως τις γενικές αρχές που διέπουν το σύστημα αξιολόγησης και ο Υπουργός σε συνεργασία με τη δημόσια διοίκηση - και στην περίπτωση έκδοσης Προεδρικού Διατάγματος και κατόπιν επεξεργασίας του Συμβουλίου της Επικρατείας- ρυθμίζει τα ειδικότερα θέματα που αφορούν στην εφαρμογή της. Και πάλι, εξαίρεση σε αυτόν τον κανόνα αποτελεί ο τελευταίος Νόμος για την αξιολόγηση, ο Ν.4369/2016, ο οποίος καταργεί ουσιαστικά το Προεδρικό Διάταγμα που ρύθμιζε αποκλειστικά το θέμα της αξιολόγησης (Π.Δ.318/1992) και προβλέπει κάθε λεπτομέρεια του συστήματος εντός του Νόμου.

Η παρατήρηση αυτή σημειώνεται, καθώς η διαδικασία υποβολής ενός Νόμου είναι πιο απαιτητική και ενσωματώνει περισσότερα στάδια ελέγχου, αλλά και διαδικασίες διαβούλευσης -Γνωμοδότηση της Επιστημονικής Υπηρεσίας της Βουλής, Αιτιολογική

⁵⁴⁵ Βλ. Μπαμπαλιούτα Λ., Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, Τόμος Β, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2013, σ.2

⁵⁴⁶ Βλ. Μακρυδημήτρη Α., Πρόλογος σε: Για μια δημόσια διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Κομοτηνή, 1998, σ.15

⁵⁴⁷ Βλ. Σωτηρόπουλο Δ., Η κορυφή του πελατειακού Κράτους: Οργάνωση, στελέχωση και πολιτικοποίηση των ανώτερων βαθμίδων της Κεντρικής Διοίκησης στην Ελλάδα, 1974-2000, Εκδόσεις Ποταμός, Αθήνα, 2001, σ.146

⁵⁴⁸ Βλ. Μπαμπαλιούτα Λ., Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, Τόμος Α, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2007, σ.18

Έκθεση, Έκθεση του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (ΓΛΚ), Δημόσια Διαβούλευση, Ακρόαση Φορέων, συζήτηση στις Επιτροπές, συζήτηση στη Βουλή κ.α.⁵⁴⁹ ενώ για την έκδοση ενός Προεδρικού Διατάγματος,⁵⁵⁰ πολλώ δε μάλλον μιας Υπουργικής Απόφασης, δεν προβλέπεται το ίδιο.

Επίσης, διαπιστώνεται ότι οι μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις, από το 1974 και μετά, με εξαίρεση κάποιες πρόσφατες, αλλά δειλές προσπάθειες σύνδεσης της αξιολόγησης με το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων, επικεντρώνονται αποσπασματικά στο υποσύστημα της μεθόδου αξιολόγησης, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις σχέσεις που θα έπρεπε να αναπτύσει με τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος ΔΑΔ, προκειμένου να είναι αποτελεσματικό.

Οι νομοθετικές πρωτοβουλίες αφορούν σχεδόν αποκλειστικά το υποσύστημα της αξιολόγησης και ο δημόσιος διάλογος αναλώνεται κυρίως στο μικροεπίπεδο και συγκεκριμένα στη μέθοδο της αξιολόγησης. Όμως, η ουσία του προβλήματος αναδεικνύεται στο μακροεπίπεδο, όπου είναι ορατή η έλλειψη συνεκτικότητας του υποσυστήματος αξιολόγησης με τα λοιπά υποσυστήματα του συστήματος ΔΑΔ. Το θέμα, δηλαδή, δεν είναι τόσο αν η αξιολόγηση θα γίνεται με τη μέθοδο της ποσόστωσης ή με κάποια άλλη μέθοδο, αλλά πώς μπορούν να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματά της, ώστε να ωφεληθούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, η δημόσια διοίκηση και το σύνολο της κοινωνίας.

Αυτό που πρέπει να διερευνηθεί, λοιπόν, είναι κατά πόσον είναι εφικτό να υιοθετηθεί στο Δημόσιο η διοίκηση της απόδοσης. Διότι κάτι τέτοιο προϋποθέτει ριζικές διαρθρωτικές αλλαγές στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, καθώς επίσης και πολλές υποχωρήσεις από το πολιτικό σύστημα. Για παράδειγμα, για να συνδεθούν οι μετακινήσεις, οι μεταθέσεις, οι αποσπάσεις και οι μετατάξεις με την αξιολόγηση, θα πρέπει να εξαλειφθούν οι πελατειακές σχέσεις. Το ίδιο ισχύει και για την επιλογή Προϊσταμένων. Επομένως, τίθεται εύλογα το ερώτημα κατά πόσον είναι διατεθειμένο το πολιτικό σύστημα να συμβάλλει θετικά προς αυτή την κατεύθυνση.

Επίσης, δεν υπάρχει σύνδεση της αμοιβής με την αξιολόγηση. Η διάταξη για το ΚΕΣ έχει ανασταλεί μέχρι το τέλος του τρέχοντος έτους. Φαίνεται, λοιπόν, ότι η σύνδεση της αξιολόγησης με την αμοιβή είναι δύσκολα εφαρμόσιμη και λόγω των δημοσιονομικών περιορισμών, αλλά και λόγω της λογικής που διέπει τη μισθολογική πολιτική στο Δημόσιο, η οποία χαρακτηρίζεται από ενιαίους κανόνες που εξασφαλίζουν τις ίδιες αμοιβές στο σύνολο του προσωπικού, ανεξαρτήτως της απόδοσής τους. Υπάρχουν, όμως, εναλλακτικές προτάσεις, που δεν επιβαρύνουν σημαντικά τον κρατικό προϋπολογισμό. Θα μπορούσε για

⁵⁴⁹ Βλ. Κανονισμό της Βουλής, Μέρος Δεύτερο: Διαδικασίες νομοθετικού έργου, άρθρα 89 έως και 104

⁵⁵⁰ Βλ. Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθρο 43

παράδειγμα να αυξάνεται ο χρόνος της κανονικής άδειας και να συντομεύει ο χρόνος για την παροχή του μισθολογικού κλιμακίου ή ο χρόνος της βαθμολογικής προαγωγής.⁵⁵¹ Επίσης, θα μπορούσαν να θεσπιστούν ειδικά βραβεία απονομής στους υπαλλήλους που σημειώνουν εξαιρετικές επιδόσεις σε δραστηριότητες που συμβάλουν στην απλοποίηση των διαδικασιών και την απογραφειοκρατικοποίηση.⁵⁵²

Όσον αφορά το θέμα των προαγωγών, διαπιστώθηκε ότι, διαχρονικά, είναι μάλλον μια τυπική διαδικασία χωρίς ουσιαστικές συνέπειες για τον εργαζόμενο. Επομένως, οποιαδήποτε σύνδεση με την αξιολόγηση είναι μάλλον προσχηματική. Θα ήταν, βέβαια, προς τη σωστή κατεύθυνση η πρόβλεψη της προαγωγής στον επόμενο βαθμό όσων έχουν αριστεύσει στην αξιολόγηση, ανεξαρτήτως του χρόνου της προϋπηρεσίας τους. Όμως, εάν το βαθμολόγιο δεν είναι συνδεδεμένο με το μισθολόγιο, τότε οι συνέπειες θα είναι αμελητέες.

Από όλα τα υποσυστήματα του συστήματος ΔΑΔ το μόνο που θα μπορούσε να συνδεθεί αμέσως με την αξιολόγηση είναι το υποσύστημα της εκπαίδευσης. Όμως, επειδή κάθε αντικείμενο εργασίας είναι διαφορετικό και απαιτείται εξειδίκευση των προγραμμάτων επιμόρφωσης, θα πρέπει το ΕΚΔΔΑ, πρώτον, να έχει ανοιχτό διάλογο επικοινωνίας με κάθε Υπηρεσία, ώστε να «αφουγκράζεται» τις ιδιαίτερες εκπαιδευτικές ανάγκες των Υπηρεσιών και, δεύτερον, να έχει την ευελιξία να υλοποιεί έκτακτα σεμινάρια, κατά παραγγελία των Υπηρεσιών, για θεματικές που δεν εντάσσονται στο ήδη διαμορφωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Πέρα από τις ανωτέρω γενικές παρατηρήσεις, διαπιστώνεται ότι διαχρονικά ενσωματώνονται στον στόχο της αξιολόγησης η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των Υπηρεσιών, καθώς επίσης και η πρακτική της στοχοθεσίας. Δηλαδή, σε θεσμικό επίπεδο προβλέπονται σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης, οι οποίες, όμως, δεν υλοποιούνται επιτυχώς στην πράξη.

Όσον αφορά το ζήτημα των αξιολογητών, τα περισσότερα νομοθετήματα προβλέπουν την ύπαρξη δύο αξιολογητών, για τον περιορισμό φαινομένων μεροληψίας λόγω προσωπικής συμπάθειας ή αντιπάθειας. Για πρώτη φορά στον τελευταίο Νόμο (Ν. 4369/2016) προβλέπεται η αξιολόγηση των Προϊσταμένων από τους υφιστάμενούς τους -μέτρο που δεν έχει εφαρμοστεί ακόμη στην πράξη, για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά του. Όμως, κανένα νομοθέτημα δεν προβλέπει την αξιολόγηση από ομόβαθμους συναδέλφους ή από τους πολίτες ή την αξιολόγηση 360 μοιρών.

⁵⁵¹ Βλ. Φλωράτο Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005, σσ.261-262

⁵⁵² Βλ. Φλωράτο Χ., όπ.π., υποσημ. 546, σ.284

Σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης, παρατηρείται μια σταδιακή ορθολογικοποίησή τους. Από εκεί που οι Γενικοί Διευθυντές δεν αξιολογούνταν καθόλου, τώρα αξιολογούνται. Ενώ στην αρχή οι Διευθυντές δεν αξιολογούνταν βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, αλλά βάσει ενός ερωτηματολογίου, τώρα αξιολογούνται με την ίδια μέθοδο και βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων, όπως και οι υπόλοιποι υπάλληλοι. Από εκεί που υπήρχε ένα έντυπο αξιολόγησης για όλους, εξειδικεύτηκαν τα έντυπα βάσει των κατηγοριών των υπαλλήλων στους οποίους απευθύνονται, με την ανάλογη αντιστοίχιση των κριτηρίων. Βεβαίως, ακόμη τα έντυπα δεν είναι εξειδικευμένα βάσει των ιδιαιτεροτήτων κάθε θέσης εργασίας. Επομένως, σε κάποιες περιπτώσεις, υπάρχουν πτυχές της εργασίας που, ενώ θα έπρεπε, δεν αξιολογούνται καθόλου.

Όσον αφορά τις μεθόδους αξιολόγησης, προβλέπονται κυρίως εναλλάξ η μέθοδος με τις γραφικές κλίμακες κατάταξης και η μέθοδος της ποσόστωσης. Με την πρώτη μέθοδο καταλήγουν να παίρνουν οι περισσότεροι υπάλληλοι άριστα, γεγονός που αδικεί αυτούς που είναι πραγματικά άριστοι, και με τη δεύτερη μέθοδο προεξοφλείται και θεσμικά ότι θα αδικηθεί ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων.

Σημειώνεται, πάντως, πως σε κάθε νομοθέτημα προβλέπεται το δικαίωμα ένστασης του υπαλλήλου, σε περίπτωση που εκτιμά ότι είναι αδικημένος από την κρίση των αξιολογητών. Βεβαίως, διαφοροποιούνται κάθε φορά οι προϋποθέσεις και η διαδικασία υποβολής της ένστασης. Πάντως, η πρωτότυπη διάταξη του Π.Δ. 611/1977, σύμφωνα με την οποία είχε δικαίωμα υποβολής ένστασης και η ίδια η Υπηρεσία, όταν έκρινε ότι ο υπάλληλος είναι ευνοημένος από την κρίση του αξιολογητή, καταργήθηκε εύλογα με το επόμενο νομοθέτημα και δεν επανήλθε ποτέ.

Περαιτέρω, από εκεί που δεν υπήρχε καθόλου συνέντευξη, έχει καθιερωθεί πλέον θεσμικά σε όλα τα πρόσφατα νομοθετήματα, τόσο πριν όσο και μετά την αξιολόγηση. Όμως, δεν έχει προβλεφθεί η προηγούμενη εκπαίδευση του Προϊσταμένου σε θέματα συμβουλευτικής συνέντευξης, όπως αναφέρεται στις διατάξεις για στο σύστημα επιλογής Προϊσταμένων, όπου το ΕΚΔΔΑ προβλέπεται να υποστηρίζει επιστημονικά τη διαδικασία των δομημένων συνεντεύξεων, παρέχοντας την απαιτούμενη τεχνογνωσία στα μέλη των Συμβουλίων που διεξάγουν τις συνεντεύξεις.⁵⁵³ Καλό θα ήταν να προβλεφθεί κάτι τέτοιο, δεδομένου ότι είναι απαραίτητο οι αξιολογητές να έχουν πλήρη γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης, καθώς και πλήρη συνείδηση του στόχου της αξιολόγησης.⁵⁵⁴

⁵⁵³ Βλ. Παράγραφο 2, άρθρο 29, Ν.4369/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016

⁵⁵⁴ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002, σ.360

Γενικώς, η διαδικασία της αξιολόγησης, αν και τροποποιείται με κάθε νομοθέτημα, παραμένει πολύπλοκη και χρονοβόρα και δεν υλοποιείται στην πράξη όπως περιγράφεται στον Νόμο. Για παράδειγμα, οι εκθέσεις αξιολόγησης δεν κοινοποιούνται στον υπάλληλο και όταν αιτηθεί ο υπάλληλος να πάρει αντίγραφο, μπορεί στην καλύτερη περίπτωση να πάρει το αντίγραφο των εκθέσεων των προηγούμενων 2-3 ετών. Ενώ, υπάρχουν, δηλαδή, οι διαδικασίες εκείνες που εγγυώνται τυπικά τη δυνατότητα να λάβει γνώση της αξιολόγησής του, προσκρούουν σε εμπόδια και συμπεριφορές που την ακυρώνουν.⁵⁵⁵

Συμπερασματικά, ενώ η αξιολόγηση θα μπορούσε, στο πλαίσιο ενός συνεκτικού συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, να καταστεί ένα εργαλείο αποτελεσματικής διαχείρισης και ανάπτυξης του προσωπικού, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση της δημόσιας διοίκησης και να συμβάλλει θετικά στην προσπάθεια της χώρας για έξοδο από την κρίση, εντούτοις, παραμένει μια γραφειοκρατική διαδικασία που δεν επιφέρει σχεδόν καμμία συνέπεια για τους υπαλλήλους, παρά μόνο επιπλέον διοικητικό κόστος. Αυτό δείχνει ότι για πολλά χρόνια η αξιολόγηση προσεγγίζεται αποσπασματικά και με προχειρότητα.

Όμως, στις σημερινές δύσκολες συνθήκες, που η δημόσια διοίκηση δοκιμάζει τα όριά της, χρειάζεται όσο ποτέ άλλοτε την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών σε αντικατάσταση της εφαρμογής πρόχειρων συνταγών.⁵⁵⁶ Γι' αυτό, προτείνεται να διερευνηθεί η δυνατότητα υιοθέτησης πιο σύγχρονων μεθόδων αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι η διοίκηση της απόδοσης, ώστε να συνδεθεί η αξιολόγηση με τα υπόλοιπα συστατικά στοιχεία της ΔΑΔ και να μπορέσει να επιφέρει ουσιαστικά αποτελέσματα, που θα ωφελήσουν τόσο τον υπάλληλο όσο την Υπηρεσία και το κοινωνικό σύνολο.

Βεβαίως, λόγω της πολυπλοκότητας της διοικητικής πραγματικότητας απαιτείται υπομονή και σταδιακή αλλαγή. Δεν ενδείκνυται η υιοθέτηση λύσεων άμεσης εκτέλεσης.⁵⁵⁷ Το εγχείρημα της μετάβασης από την απλή αξιολόγηση της απόδοσης στη διοίκηση της απόδοσης απαιτεί χρόνο και προϋποθέτει την αλλαγή της νοοτροπίας του πολιτικοδιοικητικού συστήματος. Εν κατακλείδι, απαιτείται η υιοθέτηση μιας κουλτούρας αποφυγής λαθών, συνεχούς βελτίωσης,⁵⁵⁸ ανάπτυξης και καλλιέργειας των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων,⁵⁵⁹ ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των δημοσίων Υπηρεσιών, προς όφελος όλων των πολιτών.

⁵⁵⁵ Βλ. Σπανού Κ., Οργάνωση και Εξουσία, Προβλεψιμότητα και διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 1992, σ.258

⁵⁵⁶ Βλ. Μακροδημήτρη Α., Διλήμματα στην υπαλληλία, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2013, σ.21-22

⁵⁵⁷ Βλ. Μιχαλόπουλο Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007, σσ.15-16

⁵⁵⁸ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντά Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003, σσ.323-324

⁵⁵⁹ Βλ. Φλωράτο Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005, σσ.254-255

Βιβλιογραφία

I. Ελληνική

- Ανδρονόπουλος Β., Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση, Εισήγηση σε συνέδριο της 31^{ης} Μαΐου-1 Ιουνίου 2007, με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση και Ηλεκτρονική διακυβέρνηση», Ερέτρια, Κοινωνικό Πολύκεντρο Α.Δ.Ε.Δ.Υ
 - Ακριβοπούλου Χρ.-Ανθόπουλος Χ., Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο, Ελληνικά ακαδημαϊκά ηλεκτρονικά συγγράμματα, Σύνδεσμος Ελλήνων Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, 2015
 - Αργυριάδης Δ., Για μια δημόσια διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Κομοτηνή, 1998
 - Βακόλα Μ.-Νικολάου Ι., Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili, 2012
 - Βενετσανοπούλου Μ., Κακοδιοίκηση και Διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη
 - Δαγτόγλου Π., Γενικό Διοικητικό Δίκαιο, Έκτη Έκδοση, Ενημερωμένη από Ευστρατίου Μ. και Παπαγεωργίου Θ., Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2014
 - Ιορδάνογλου Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008, Αθήνα
 - Κάρμης Α., Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού, Επιμ. Εκδόσεως Απόστολος Θεοφανόπουλος, Αθήνα, 1981
 - Κέφης Β., Το Μάνατζμεντ των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1998
 - Κέφης Β.-Παπαζαχαρίου Π., Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα, 2009
 - Κτιστάκη Σ., Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2014
 - Λαδόπουλος Ι., Θέματα Διοίκησης Προσωπικού, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σμπίλιας «ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ», Αθήνα
 - Μαϊστρος Π., Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα: 1975-2015+, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2009
 - Μακρυδημήτρης Α., Διλήμματα στην υπαλληλία, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2013
 - Μακρυδημήτρης Α., Διοίκηση και Κοινωνία, Η δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, Εκδόσεις ΘΕΜΕΛΙΟ, Αθήνα, 1999
 - Μακρυδημήτρης Α., Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Επιμ. Πραβίτα Μ.-Η., Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2006
 - Μακρυδημήτρης Α.-Πασσάς Α., Η ελληνική διοίκηση και ο συντονισμός της ευρωπαϊκής πολιτικής, Διοίκηση και Πολιτεία: Μελέτες 10, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Κομοτηνή, 1994
 - Μαντάς Ν., Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992
-

- Μιχαλόπουλος Ν., Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 2007
- Μούζα-Λαζαρίδη Α., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη, 2013
- Μπαμπαλιούτας Λ., Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, Τόμος Α, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2007
- Μπαμπαλιούτας Λ., Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, Τόμος Β, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2013
- Μπαμπαλιούτας Λ., Ο Ν. 3230/2004 και η εισαγωγή της διοίκησης με στόχους στην ελληνική έννομη τάξη. Οι σύγχρονες πρακτικές του management και η ένταξή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση, Επιστημονική Επετηρίδα Αρμενόπουλου, Τόμος 25^{ος}, 2004
- Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, Τόμος ΙΙ, Β' Έκδοση, 2005
- Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2002
- Μπουραντάς Δ.-Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1998
- Μπουρσανίδης Χ., Διδακτικές σημειώσεις ΕΣΔΔΑ, Δημόσιο Μάνατζμεντ Υγείας, Οργάνωση συστημάτων υγείας, Αθήνα, 2006
- Παγκάκης Γ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα, 2003
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Α' Έκδοση, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα, 2003
- Πουλής Π., Εισαγωγή στο Δημόσιο Δίκαιο και τους Θεσμούς, Εκδόσεις Π.Ν.ΣΑΚΚΟΥΛΑΣ, Αθήνα
- Ρομπόκου-Καραγιάννη Α., Η αναπομπή των νόμων στη Βουλή από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 1998
- Σκουλάς Ν., Η ανθρώπινη διοίκηση, Εφαρμοσμένη ψυχολογία και μέθοδοι συλλογικής εργασίας στη διοίκηση, Υπουργείο Εργασίας, ΟΑΕΔ, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα, 1983
- Σκουλάς Μ. Οικονομάκη Κ., Διαχείριση και Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Μαρούσι, 1998
- Σπανού Καλλιόπη, Οργάνωση και Εξουσία, Προβλεψιμότητα και διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα, 1992
- Στράνης Δημήτριος, Η σύλληψη της αποδοτικότητας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και ο συνεχής επαναπροσδιορισμός της ως ουσιώδη στοιχεία της δημοκρατίας, σε: Διοίκηση και Δημοκρατία-Ποιότητα, Αποτελεσματικότητα, Νομιμοποίηση, 3^ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Επιμ. Μακρυδημήτρης Α., Σαματάς Μ., Μαρούδας Λ., Πραβίτα Μ., Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ ΑΕ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2009
- Σωτηρόπουλος Δ., Η κορυφή του πελατειακού Κράτους: Οργάνωση, στελέχωση και πολιτικοποίηση των ανώτερων βαθμίδων της Κεντρικής Διοίκησης στην Ελλάδα, 1974-2000, Εκδόσεις Ποταμός, Αθήνα, 2001

- Τσέκος Θ., Το Πολιτικό Πορτραίτο της Ελλάδας. Κρίση και η αποδόμηση του Πολιτικού, Επιμ. Γεωργαράκης Ν., Δεμερτζής Ν, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Gutenberg, Αθήνα, 2015
- Τσέκος Θ., Η ποιότητα των διαδικασιών ως προαπαιτούμενο της ηλεκτρονικής διοίκησης, Εισήγηση σε συνέδριο της 31^{ης} Μαΐου-1 Ιουνίου 2007, με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση και Ηλεκτρονική διακυβέρνηση», Ερέτρια, Κοινωνικό Πολύκεντρο Α.Δ.Ε.Δ.Υ
- Φλωράτος Χ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αρσενίδη, Αθήνα, 2005
- Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999
- Χρυσανθάκης Χ., «Το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων» σε «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα», Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Επιμ: Σπηλιωτόπουλος Επ., Μακρυνδημήτρης Α., Εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα, 2001

II. Μεταφρασμένη στην ελληνική γλώσσα από την αλλοδαπή

- Breakwell G., Η συνέντευξη, Επιμ.-Μεταφρ. Κάντας Α, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΑΚ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Αθήνα, 1995
- Cohen C., Πολιτικές και διαδικασίες Προσωπικού, Alexander Hamilton Institute, Εκδόσεις Κριτήριο, 2001
- Dessler G., Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα

III. Αλλοδαπή

- Caldwell P., Adult learning and the workplace, Training in the workplace, Edited by Rainbird H., ST.MARTIN'S PRESS INC, New York, 2000
- Clifford J., The Collective wisdom of the workforce, Conversation with employees regarding performance evaluation, Quality Yearbook, 2000
- Daft R., Management, 6th Edition, Thomson Learning, South-Western, USA, 2003
- Folger R. – Cropanzano R., Organizational Justice and human Resource Management, Foundations for Organizational Science, SAGE Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1998
- Gray R., How people work, Pearson Educated Limited, Great Britain, 2004
- Livy B., Job Evaluation, A critical review, George Allen & Unwin LTD, London, 1975
- Richard Reed, David J. Lemak και Neal P. Mero, «Total Quality Management and sustainable competitive advantage», “Journal of Quality Management”, Pergamon, Oxford, vol. 1, issue 5 (2000)

III. Θεσμικό πλαίσιο

- Σύνταγμα της Ελλάδος 1975/1986/2001/2007
- Κανονισμός της Βουλής των Ελλήνων
- Π.Δ.611/1977, ΦΕΚ 198 - 15.07.1977
- Ν.1388/1983, ΦΕΚ 113 - 29.08.1983
- Ν.1400/1983, ΦΕΚ 156 - 24.10.1983

- Π.Δ.581/1984, ΦΕΚ 207 - 20.12.1984
- Ν.1586/1986, ΦΕΚ 37 - 01.04.1986
- Ν.1943/1991, ΦΕΚ 50, 11.04.1991
- Π.Δ.318/1992, ΦΕΚ 161 – 25.09.1992
- Ν.2085/1992, ΦΕΚ 170 - 20.10.1992
- ΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14.1.1993, ΦΕΚ Β – 8 -19.1.1993
- Ν.2190/1994, ΦΕΚ 28 - 3.3.1994
- ΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34670/23.12.1994, ΦΕΚ Β – 960, 23.12.1994
- Π.Δ.208, ΦΕΚ 167 – 15.07.1998
- Ν.2683/1999, ΦΕΚ 19 - 9.2.1999
- Ν.2738/1999, ΦΕΚ 180 – 9.9.1999
- Ν.3230/2004, ΦΕΚ 44 - 11.02.2004
- Ν.3260/2004, ΦΕΚ 151 - 06.08.2004
- ΚΥΑ ΔΠΠΑ/9381/2006
- Ν.3528/2007, ΦΕΚ 26 - 09.02.2007
- ΥΑ 831/2008
- ΥΑ 863/2009
- ΥΑ 287/2009
- Ν.3985/2011, ΦΕΚ 151 - 01.07.2011
- Ν.4024/2011, ΦΕΚ 226 - 27.10.2011
- Ν.4046/2012, ΦΕΚ Α 28/14-2-2012
- Ν.4038/2012, ΦΕΚ 14 - 02.02.2012
- Ν.4093/2012, ΦΕΚ 222 -12.11.2012
- Ν. 3205/2003, ΦΕΚ 297 – 23.12.2003
- Ν.4172/2013, ΦΕΚ 167 - 23.07.2013
- Ν.4275/2014, ΦΕΚ 149 - 15.07.2014
- Ν.4281/2014, ΦΕΚ 160 - 08.08.2014
- Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501, 8326/7-4/2014
- Ν.4354/2015, ΦΕΚ 176 - 16.12.2015
- Ν.4336/2016, ΦΕΚ Α 33/27-2-2016
- Ν.4369/2016, ΦΕΚ 33 -27.02. 2016

IV. Συνοδευτικά κείμενα νόμων

- Έκθεση της Επιστημονικής Υπηρεσίας της Βουλής επί του νομοσχεδίου ««Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής Προϊσταμένων (διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης)», μετέπειτα Ν.4369/2016
- Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο Νόμου «Μεσοπρόθεσμο πλαίσιο δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015»
- Αιτιολογική Έκθεση του σχεδίου Νόμου «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του

Μεσοπρόθεσμος Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015, μετέπειτα Ν.4024/2011

- Έκθεση Δημόσιας Διαβούλευσης επί του νομοσχεδίου ««Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής Προϊσταμένων (διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης)», μετέπειτα Ν.4369/2016
- Σχέδιο Νόμου «Αξιοκρατία, συμμετοχή και αποτελεσματικότητα στην διοίκηση»
- Υπ' αριθμ. πρωτ. 2992/4.12.1984 γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ
- Υπ' αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.31.17/882/οικ. 21500/31-10-2011 Εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Υπ' αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501,8326/7-4/2014 Εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Υπ' αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.31. 52/2266/οικ.9165/30-3-2016 Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης

V. Νομολογία

- Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος Α4227/1995
- Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος, Α1667/2002
- Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος, Α1667/2002
- Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος, Α1668/2002
- Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος, Α1669/2002
- Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος, Α1670/2002
- Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Ολομέλειας Α3058/2009
- Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος Α148/2011
- Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος Α149/2011
- Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος Α1058/2011
- Συμβούλιο της Επικρατείας, Απόφαση Γ Τμήματος Α1075/2013

VI. Λοιπές πηγές

- Βερναρδάκης Χ., Ομιλία στο διήμερο συνέδριο της Βουλής των Ελλήνων με θέμα: «Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση και ανάπτυξη: Εμπειρίες και προτάσεις», 8 και 9 Φεβρουαρίου 2016.
- Σπανού Κ., Ομιλία στο διήμερο συνέδριο της Βουλής των Ελλήνων με θέμα: «Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση και ανάπτυξη: Εμπειρίες και προτάσεις», 8 και 9 Φεβρουαρίου 2016.
- Κοντιάδης Ξ., «Αξιοκρατία, Δημόσια Διοίκηση και Σύνταγμα», Εφημερίδα ΕΘΝΟΣ, Ένθετο «Forum», 20-4-2013
- Πρακτικά της Βουλής, Συνεδρίαση της 24^{ης} Φεβρουαρίου 2016
- Απόφαση 155 της Εκτελεστικής Επιτροπής της Α.Δ.Ε.Δ.Υ στις 11-4-2014

VII. Πίνακες – Σχήματα

Πίνακας 1: Σύστημα βαθμολογικής κατάταξης και προαγωγών Ν.4024/2011	97
Πίνακας 2: Κίνητρο Επίτευξης Στόχων, Ν.4024/2011.....	98
Πίνακας 3: Επιμερισμός ποσοστών βάσει του Ν.4250/2014	103
Πίνακας 4: Σύστημα βαθμολογικής κατάταξης και προαγωγών Ν.4369/2016	125
<hr/>	
Σχήμα 1: Διαδικασία αξιολόγησης Π.Δ.611/1977	36
Σχήμα 2 : Αξιολογητές Π.Δ.581/1984.....	40
Σχήμα 3: Έντυπα εκθέσεων αξιολόγησης Π.Δ.611/1977 και Π.Δ.581/1984.....	40
Σχήμα 4: Μέθοδος αξιολόγησης, Π.Δ.581/1984.....	42
Σχήμα 5: Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων ΑΡ, ΑΤ, ΜΕ, Π.Δ.581/1984.....	46
Σχήμα 6: Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων ΣΕ, Π.Δ.581/1984	50
Σχήμα 7: Κλίμακες αξιολόγησης Διευθυντών, Π.Δ.581/1984.....	52
Σχήμα 8: Κριτήρια ανά κλάδο και ιδιότητα, Π.Δ.581/1984.....	53
Σχήμα 9: Συγκριτική παρουσίαση του συστήματος αξιολόγησης του Π.Δ.581/1984 ανά κατηγορία υπαλλήλων	54
Σχήμα 10: Συγκριτική παρουσίαση της διαδικασίας αξιολόγησης του Π.Δ.581/1984 και του Π.Δ.611/1977	56
Σχήμα 11: Διαδικασία προσδιορισμού της κατανομής των ποσοστών αξιολόγησης, Ν.1943/1991	61
Σχήμα 12: Σχηματική παρουσίαση των αξιολογητών, Π.Δ.318/1992	63
Σχήμα 13: Έντυπα εκθέσεων αξιολόγησης Π.Δ.581/1984 και Π.Δ.318/1992.....	64
Σχήμα 14: Ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης Προϊσταμένων, Π.Δ.318/1992.....	67
Σχήμα 15: Ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, Π.Δ.318/1992	69
Σχήμα 16: Ομάδες κριτηρίων υπαλλήλων ΥΕ	70
Σχήμα 17: Συγκριτική παρουσίαση των κριτηρίων του Π.Δ.581/1984 και του Π.Δ.318/1992.....	72
Σχήμα 18: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας ένστασης Π.Δ.318/1992.....	75
Σχήμα 19: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας αξιολόγησης, Π.Δ.318/1992	75
Σχήμα 20: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας στοχοθεσίας, Π.Δ.318/1992.....	76
Σχήμα 21: Σχηματική παρουσίαση της Διοίκησης μέσω Στόχων, Ν.3230/2004	88
Σχήμα 22: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας αξιολόγησης των δομών, Ν.3230/2004	89
Σχήμα 23: Ποσοστό προαγωγής ανά βαθμό, Ν.4024/2011.....	97
Σχήμα 24: Σχηματική παρουσίαση των αξιολογητών, Ν.4250/2014.....	101
Σχήμα 25: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας αξιολόγησης, Ν.4250/2014.....	105
Σχήμα 26: Συγκριτική παρουσίαση των αξιολογητών: Ν.4250/2014 και Ν.4369/2016.	111
Σχήμα 27: Συγκριτική παρουσίαση των εντύπων αξιολόγησης του Π.Δ.318/1992 και του Ν.4369/2016	112
Σχήμα 28: Ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης υπαλλήλων, Ν.4369/2016.....	114
Σχήμα 29: Σχηματική παρουσίαση των ομάδων κριτηρίων των υπαλλήλων και των Προϊσταμένων, Ν.4369/2016	114
Σχήμα 30: Ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης Προϊσταμένων, Ν.4369/2016.....	115
Σχήμα 31: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας αξιολόγησης, Ν.4369/2016.....	121
Σχήμα 32: Σχηματική παρουσίαση της διαδικασίας στοχοθεσίας, Ν.4369/2016	124

VIII. Παράρτημα

Συνοπτική παρουσίαση του θεσμικού πλαισίου και ευρετήριο

Π.Δ. 611/1977: (Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων) (σελ. 34)

- στόχος: κρίση για υπηρεσιακές μεταβολές
- κοινό έντυπο
- παραπομπή σε Π.Δ. για λεπτομέρειες
- αξιολογητές: Προϊστάμενοι
- όχι συνέντευξη
- ένσταση υπαλλήλου για αρνητικά στοιχεία και Διεύθυνσης Προσωπικού για θετικά
- Αξιολόγηση = αιτία προαγωγής

N.1400/1983 (Εξουσιοδοτικός Νόμος) (σελ. 38)

- αναβάθμιση ρόλου Α.Δ.Ε.Δ.Υ, ζητείται η γνώμη της για το Π.Δ. για την αξιολόγηση
- πρόβλεψη Π.Δ. για λεπτομέρειες
- αναφορά σε σύνδεση με καθηκοντολόγιο, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα

Π.Δ. 581/1984 (Σύστημα αξιολόγησης) (σελ. 39)

- αξιολογητές: οι δύο ιεραρχικά Προϊστάμενοι
- διαφοροποίηση εντύπων αξιολόγησης: ΑΡ,ΑΤ,ΜΕ – ΣΕ – Διευθυντές
- διαφορετικές μέθοδοι για κάθε κατηγορία
- διαφορετικά κριτήρια για κάθε κατηγορία
- υποχρεωτική συνέντευξη τουλάχιστον 2 φορές για υπαλλήλους και προαιρετική για Διευθυντές
- ειδική αιτιολογία εάν ο αξιολογητής βαθμολογήσει τον Διευθυντή με «γ».
- κατάργηση δικαιώματος ένστασης από Διεύθυνση Προσωπικού
- αυστηροποίηση των προϋποθέσεων υποβολής ένστασης
- αύξηση της διαδικαστικής πολυπλοκότητας και του διοικητικού κόστους
- καμμία σύνδεση με το σύστημα ΔΑΔ

1586/1986 (Βαθμολογική προαγωγή – επιλογή Προϊσταμένων) (σελ. 57)

- κατάργηση της δυνατότητας προαγωγής μόνο λόγω καλής αξιολόγησης
- προαγωγή βάσει αρχαιότητας με τυπική προϋπόθεση την καλή αξιολόγηση
- τοποθέτηση Προϊσταμένων και βάσει αξιολόγησης

N.1943/1991 (Εξουσιοδοτικός Νόμος) (σελ. 58)

- κατάργηση Π.Δ.581/1984 και επαναφορά Π.Δ. 611/1977 αλλά με τροποποιήσεις
- εισαγωγή της έννοιας της στοχοθεσίας
- αξιολογητές οι ίδιοι -δύο ιεραρχικά Προϊστάμενοι- αλλά και ο Επιθεωρητής
- αλλαγή μεθόδου: υποχρεωτική κατανομή
- βράβευση και ανταμοιβή υπαλλήλων με καλή αξιολόγηση

Π.Δ.318/1992 (Σύστημα αξιολόγησης) (σελ. 62)

- στόχος: αξιολόγηση βάσει αντικειμένου εργασίας και καθηκόντων
- αλλαγή εντύπων αξιολόγησης – καθιέρωσή τους έκτοτε: Προϊστάμενοι – ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ – ΥΕ – Επιθεωρητής
- κριτήρια για όλους
- ίδια μέθοδος για όλους : ποσόστωση και κατάταξη όπως προέβλεπε ο Νόμος
- ίδια κριτήρια για όλους τους Προϊσταμένους

- εισαγωγή του θεσμού της αυτοαξιολόγησης
- ειδική αιτιολογία από 4 και κάτω και από 9 και πάνω
- εξαιρετικές επιδόσεις, προς κρίση στην ΕΕΑ
- βαθμοί 9-10, προς κρίση στην ΕΕΑ
- η συνέντευξη γίνεται προαιρετική και παραμένει πριν την αξιολόγηση
- μέτρα βελτίωσης -προαιρετικά
- ένσταση σε παρόμοιες περιπτώσεις, αλλά με άλλες προϋποθέσεις
- αύξηση της διαδικαστικής πολυπλοκότητας και του διοικητικού κόστους
- εισαγωγή της διαδικασίας στοχοθεσίας
- N.2085/1992 (βαθμολογική προαγωγή)** (σελ. 78)
- προαγωγές, όπως ήταν και πριν
- ΥΑ ΔΙΑΔ/Φ.32/47/1353/14.1.1993** (σελ. 78)
- Προσδιορισμός ποσοστού υποχρεωτικής κατανομής
- N.2190/1994 (Νόμος ΑΣΕΠ)** (σελ. 79)
- προαγωγές, όπως ήταν πριν
- επανεξέταση πινάκων προακτέων
- παραπομπή εκθέσεων με βαθμό 9-10 στην ΕΕΑ
- ΥΑ ΔΙΑΔ/Φ.32/157/34670/23.12.1994** (σελ. 81)
- Ανάκληση της μεθόδου της υποχρεωτικής κατανομής
- N.2683/1999 (Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων)** (σελ. 81)
- αξιολόγηση που εστιάζει στον υπάλληλο και όχι στην απόδοση της Υπηρεσίας
- παραπομπή σε Π.Δ.
- προαγωγές: ίδιο με πριν, αλλά με ρητή αναφορά προτίμησης όσων έχουν καλύτερη αξιολόγηση
- επιλογή Προϊσταμένων: επιλογή μόνο Τμηματάρχων βάσει αξιολόγησης
- N.3230/2004 (Διοίκηση μέσω στόχων)** (σελ. 84)
- σύνδεση αξιολόγησης με στοχοθεσία
- N.3260/2004 (βαθμολογική προαγωγή)** (σελ. 90)
- επιαναφορά προαγωγών όπως ήταν στον ν.2190/1994
- N.3528/2007 (Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων)** (σελ. 90)
- παραπομπή σε Π.Δ.
- προαγωγές: ίδιες με πριν
- επιλογή Προϊσταμένων: όλοι κατόπιν κρίσεως
- συνέντευξη στην επιλογή Προϊσταμένων
- N.3839/2010 (επιλογή Προϊσταμένων)** (σελ. 93)
- επιλογή Προϊσταμένων σαν τον προηγούμενο Νόμο αλλά με άλλα μόρια και διαφοροποιήσεις στα επιμέρους κριτήρια
- N.4024/2011 (ενιαίο μισθολόγιο)** (σελ. 93)
- στόχος: αξιολόγηση υπαλλήλου και μονάδας
- παραπομπή σε Π.Δ.
- σύνδεση αξιολόγησης με δόκιμη περίοδο
- προαγωγή: όπως πριν αλλά με ποσόστωση (!) και σε σχέση με στοχοθεσία
- επιλογή Προϊσταμένων: με στα κριτήρια και με στοχοθεσία 80%+
- αξιολόγηση δομών και υπαλλήλων μέσω ΑΣΕΠ για αναδιοργάνωση και κατάργηση Υπηρεσιών

-εργασιακή εφεδρεία

N.4172/2013 (διαθεσιμότητα, κινητικότητα) (σελ. 99)

-διαθεσιμότητα

-υποχρεωτική κινητικότητα

N.4250/2014 (τροποποίηση συστήματος αξιολόγησης) (σελ. 100)

-αλλαγή αξιολογητών: Από δύο τους κάνει έναν εισηγητή και έναν αξιολογητή. Δεν υπάρχει πια Επιθεωρητής.

-επιαναφορά ποσόστωσης

-αιτιολόγηση για 1-6 και 9-10

-μέτρα βελτίωσης, όπως Π.Δ. 318/1992, αλλά για 6 και κάτω υποχρεωτικά και 6 και πάνω προαιρετικά

-εισαγωγή υποχρεωτικής συνέντευξης μετά από βαθμό 1-6 ή αν έχουν συμπληρωθεί μέτρα βελτίωσης

-αύξηση διαδικαστικής πολυπλοκότητας και διοικητικού κόστους

-ρητή αποσύνδεση από διαθεσιμότητα και κινητικότητα και άλλες δυσμενείς υπηρεσιακές μεταβολές

N.4275/2014 (επιλογή Προϊσταμένων) (σελ. 107)

-τρία στάδια (τυπικά προσόντα, γραπτές εξετάσεις, συνέντευξη)

-αξιολόγηση, όχι κριτήριο μοριοδοτούμενο πια, αλλά λαμβάνεται υπόψη στη συνέντευξη

N.4369/2016 (σελ. 107)

-στόχος: βελτίωση απόδοσης του υπαλλήλου και της Υπηρεσίας

-επιαναφορά των δυο αξιολογητών

-σαφής αναφορά ότι αξιολογούνται οι Γεν. διευθυντές

-Εισαγωγή αξιολόγησης υφισταμένων προς Προϊσταμένους

- αύξηση ροών αξιολόγησης

-κατάργηση εντύπου ΥΕ, πάνε μαζί με υπόλοιπους

-Ειδική αιτιολογία από 90 και πάνω και 60 και κάτω –ίδιο με προηγούμενο νόμο

-Αυτόματη παραπομπή σε ΕΕΑ για απόκλιση 24% μεταξύ αξιολογητών και 90%+

-Ένσταση για κάτω από 75

-όχι πια υποχρεωτική συνέντευξη στο τέλος

-υποχρεωτική συνέντευξη στην αρχή

-προαγωγή: επιαναφορά 4024/2011 αλλά χωρίς ποσόστωση

-επιλογή Προϊσταμένων: όχι πια σε 3 στάδια, αλλά μοριοδότηση κριτηρίων ένα εκ των οποίων είναι η αξιολόγηση