



**ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

**Η συμβολή της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στη
Διοικητική Μεταρρύθμιση**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ανθούλα Μερικά

Τριμελής εξεταστική επιτροπή:

Ε. Μπέσιλα-Μακρίδη, Ομότιμη Καθηγήτρια, Επιβλέπουσα

Α. Τσάμης, Καθηγητής

Ι. Φίλος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Αθήνα, Ιούνιος 2015

Copyright © Ανθούλα Μερικά, 2015.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σ' αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όσους με βοήθησαν και με υποστήριξαν στη συγγραφή της παρούσας μελέτης και συγκεκριμένα:

Την επιβλέπουσα Καθηγήτριά μου κ. Ελισάβετ Μπέσιλα-Μακρίδη, καθώς και τα μέλη της Τριμελούς Επιτροπής Καθηγητή κ. Αναστάσιο Τσάμη και Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Ιωάννη Φίλο για τη καθοδήγηση και τις συμβουλές τους για την ολοκλήρωση της μελέτης μου.

Το οικογενειακό και φιλικό μου περιβάλλον και ιδιαιτέρως το σύντροφό μου που στάθηκαν δίπλα μου και με στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, τους συμμετέχοντες στην εμπειρική έρευνα γιατί χωρίς αυτούς δε θα μπορούσε να είχε ολοκληρωθεί η παρούσα μελέτη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
Ο έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης	11
1.1 Εισαγωγή	11
1.2 Μορφές ελέγχου της Δημόσιας Διοίκησης.....	12
1.2.1 Εσωτερικός έλεγχος.....	12
1.2.2 Εξωτερικός έλεγχος.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	16
Αξιολόγηση	16
2.1 Εισαγωγή	16
2.2 Γενικά	16
2.3 Αξιολόγηση προσωπικού	17
2.3.1 Σύστημα αξιολόγησης	19
2.3.1.1 Σκοποί του Συστήματος Αξιολόγησης	19
2.3.1.2 Συμμετοχή στην αξιολόγηση	20
2.3.1.3 Στοιχεία προς αξιολόγηση	21
2.3.1.4 Χρόνος αξιολόγησης.....	21
2.4 Μέθοδοι αξιολόγησης	25
2.4.1 Ελεύθερης περιγραφής	26
2.4.2 Μέθοδοι συγκρίσεως ατόμων	27
2.4.3 Μέθοδοι συγκρίσεως με πρότυπα.....	28
2.5 Διοίκηση δια Στόχων (Management by Objectives ή MBO)	31
2.6 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης.....	33

2.7 Παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα	34
2.7.1 Εισαγωγή	34
2.7.2 Παράγοντες παρακίνησης.....	35
2.7.3 Σύνδεση απόδοσης με την παροχή κινήτρων- Σύστημα αμοιβών	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	38
Συστήματα αξιολόγησης στη διεθνή πραγματικότητα	38
3.1 Το σύστημα αξιολόγησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....	38
3.1.1 Εισαγωγή	38
3.1.2 Σύγκριση του προϊσχύοντος με το νέο σύστημα αξιολόγησης.....	38
3.2 Συστήματα αξιολόγησης στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) και του ΟΟΣΑ.....	74
3.2.1 Τα συστήματα αξιολόγησης των χωρών της Ε.Ε.	74
3.2.2 Συγκριτική επισκόπηση των συστημάτων αξιολόγησης των χωρών του ΟΟΣΑ.....	76
3.2.3 Παραδείγματα καλών πρακτικών	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	86
Ερευνητική μελέτη	86
4.1 Εισαγωγή	86
4.2 Μεθοδολογία	87
4.3 Συνοδευτική επιστολή και ερωτηματολόγιο	89
4.4 Ευρήματα.....	94
4.5 Ερμηνεία των ευρημάτων.....	107
4.6 Συμπεράσματα-Περιορισμοί της έρευνας	113
4.7 Πρόταση νέου συστήματος αξιολόγησης.....	115
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	119
Γενικά Συμπεράσματα.....	119
Επίλογος	122
ΠΗΓΕΣ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	123

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

ΓΡΑΦΗΜΑ 1 Περιγραφή συστημάτων αξιολόγησης στην Ε.Ε.	75
ΓΡΑΦΗΜΑ 2 Αντικειμενικότητα συστήματος	94
ΓΡΑΦΗΜΑ 3 Στοιχεία μείωσης αντικειμενικότητας	95
ΓΡΑΦΗΜΑ 4 Διοικητικά βάρη	95
ΓΡΑΦΗΜΑ 5 Σαφής ορισμός των αξιολογούμενων χαρακτηριστικών	96
ΓΡΑΦΗΜΑ 6 Προσαρμογή στις ανάγκες του δημοσίου τομέα	96
ΓΡΑΦΗΜΑ 7 Αποδοχή από τους υπαλλήλους	97
ΓΡΑΦΗΜΑ 8 Αποδοχή από αξιολογητές	97
ΓΡΑΦΗΜΑ 9 Παρακίνηση	98
ΓΡΑΦΗΜΑ 10 Συμμετοχή αξιολογούμενου	98
ΓΡΑΦΗΜΑ 11 Πόσο συχνά χρησιμοποιείται η προφορική συνέντευξη	99
ΓΡΑΦΗΜΑ 12 Αξιοποίηση αξιολόγησης	100
ΓΡΑΦΗΜΑ 13 Παρακολούθηση σεμιναρίων ανά φορέα	101
ΓΡΑΦΗΜΑ 14 Καλύτερη αποτύπωση της πραγματικής απόδοσης των υπαλλήλων	101
ΓΡΑΦΗΜΑ 15 Θετικές αλλαγές του νέου συστήματος αξιολόγησης	102
ΓΡΑΦΗΜΑ 16 Κίνητρο τα ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολογίας	103
ΓΡΑΦΗΜΑ 17 Αξιολόγηση νέου συστήματος	103
ΓΡΑΦΗΜΑ 18 Αύξηση αποδοτικότητας	104
ΓΡΑΦΗΜΑ 19 Καθορισμός στόχων	105
ΓΡΑΦΗΜΑ 20 Σύνδεση απόδοσης με αμοιβή	105
ΓΡΑΦΗΜΑ 21 Σύνδεση απόδοσης με επαγγελματική εξέλιξη	105
ΓΡΑΦΗΜΑ 22 Feedback από αξιολογητές	106
ΓΡΑΦΗΜΑ 23 Εκπαίδευση αξιολογητών και αξιολογούμενων	106
ΓΡΑΦΗΜΑ 24 Ενσωμάτωση τεχνολογίας	107
ΓΡΑΦΗΜΑ 25 Εξασφάλιση δίκαιου και αντικειμενικού συστήματος	107

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Λόγω των πιεσμένων δημοσιονομικών συνθηκών της χώρας επήλθε σωρεία διοικητικών μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση μεταξύ των οποίων και η αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Όμως, το νέο σύστημα αξιολόγησης έφερε άραγε τα γνωρίσματα μιας αποτελεσματικής μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης ικανής να παρακινήσει τους υπαλλήλους σε αύξηση της αποδοτικότητάς τους ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης;

Απάντηση στο ερώτημα προσπαθεί να δώσει η παρούσα μελέτη συνδυάζοντας τη θεωρία περί αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης με την έρευνα χρησιμοποιώντας ως εργαλείο μεθοδολογίας ερωτηματολόγια απευθυνόμενα στους δημοσίους υπαλλήλους των Διευθύνσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα των Τμημάτων αξιοποίησης και αξιολόγησης προσωπικού των Υπουργείων.

Λέξεις-κλειδιά: διοικητική μεταρρύθμιση, εσωτερικός έλεγχος δημόσιας διοίκησης, αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, σύστημα αξιολόγησης, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, παρακίνηση

ABSTRACT

Because of pressed fiscal conditions of the country implied a host of administrative reforms in the public administration including change of public employees evaluation system. But the new evaluation system bore the characteristics of an effective performance evaluation method capable to motivate employees to increase their efficiency in order to improve the efficiency of public administration?

Answer to the question is trying to give this study combining the theory of effective evaluation systems and research using questionnaires as a methodology tool directed to employees working at human resource management services and particularly to those who work at staff evaluation of the Ministries Departments.

Keywords: administrative reform, internal control of public administration, human resources evaluation, assessment system, efficiency, effectiveness, motivation

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια η ελληνική Δημόσια Διοίκηση διέρχεται μια περίοδο εκτεταμένων αλλαγών, οι οποίες σηματοδοτούν τη μετάβαση από το παραδοσιακό βεμπεριανό μοντέλο στις ευέλικτες δομές και καινοτόμες διοικητικές πρακτικές των σύγχρονων δυτικών κρατών. Τόσο τα υποσυστήματα των δομών και των διαδικασιών, όσο και τα υποσυστήματα του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής διοίκησης βρίσκονται στο επίκεντρο αυτού του συστημικού μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος¹.

Λόγω των ιδιαίτερων δημοσιονομικών συνθηκών που αντιμετωπίζει η χώρα μας, μια σειρά από διοικητικές δράσεις κρίθηκαν άμεσα αναγκαίες τόσο για την αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών και τον εξορθολογισμό των διοικητικών λειτουργιών όσο και για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση της διαφάνειας και λογοδοσίας προκειμένου να επιτευχθεί η δημιουργία ενός υγιούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που θα συνδυάζει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της διοικητικής δράσης με μικρότερο δημοσιονομικό κόστος.²

Η εισαγωγή του συστήματος αξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε με το ν. 4250/2014 (Α' 74) τροποποιώντας το προϊσχύον σύστημα αξιολόγησης του π.δ. 318/1992 (Α' 161) αποτέλεσε μια από τις πολλές μεταρρυθμίσεις που εγχειρήθηκαν με σκοπό να αποτελέσει εργαλείο παρακίνησης και μεγιστοποίησης της απόδοσης του κάθε φορέα.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια διαδικασία που έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές ως προς την εύρεση των χαρακτηριστικών εκείνων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της. Στους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ένα σύστημα αξιολόγησης συγκαταλέγονται η καθιέρωση στόχων, η προφορική συνέντευξη, η αυτοαξιολόγηση, η επαναπληροφόρηση (feedback), η χρήση απλής διαδικασίας, η εκπαίδευση των αξιολογητών, καθώς και η προσαρμογή του συστήματος στις ανάγκες του εκάστοτε φορέα.

¹ Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Διαθέσιμο σε: <http://www.ydmed.gov.gr/?p=4886> [πρόσβαση 12.6.2015]

² Αιτιολογική έκθεση στο ν. 4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (Α' 226), σελ. 1

Στο πλαίσιο αυτό η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να δείξει εάν το νέο σύστημα αξιολόγησης είναι ικανό να προωθήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Ειδικότερα, διερευνάται εάν η καθιέρωση των ανώτατων ποσοστών υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας αποτελεί κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων ή οδηγεί σε αντίθετα αποτελέσματα, καθώς επίσης και εάν το νέο σύστημα αξιολόγησης αποτελεί τελικά μια προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του προγενέστερου συστήματος αξιολόγησης, άρσης των στρεβλώσεων και αποτύπωσης της πραγματικής απόδοσης των υπαλλήλων. Τέλος, η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό, έχοντας ως δεδομένα τη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, καθώς επίσης και τις επιτυχείς μεθόδους αξιολόγησης άλλων χωρών, την υπόδειξη πρότασης ικανής να εφαρμοστεί εύκολα από τις Διευθύνσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.

Για την εμπειρική τεκμηρίωση των ανωτέρω σκοπών ερωτήθηκαν οι υπάλληλοι των Διευθύνσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού των Υπουργείων και ειδικότερα εκείνοι που απασχολούνται στον τομέα αξιοποίησης και αξιολόγησης του προσωπικού ως οι πλέον αρμόδιοι επί των ερευνητικών ερωτημάτων. Συντάχθηκαν ερωτηματολόγια με κλειστού και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις τα οποία απεστάλησαν και συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικά από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται σε μορφή διαγραμμάτων και αναλύονται διεξοδικά.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης ορίζεται η έννοια και ο στόχος της Δημόσιας Διοίκησης, εξηγείται η ανάγκη καθιέρωσης ελέγχου (εσωτερικού και εξωτερικού) και αναλύονται οι μορφές του εσωτερικού ή εξωτερικού που δύνανται να ασκούνται στη Δημόσια Διοίκηση.

Το επόμενο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην αξιολόγηση προσωπικού ως μορφή εσωτερικού ελέγχου της Δημόσιας Διοίκησης. Παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο για τα είδη των συστημάτων αξιολόγησης, τους σκοπούς τους, τα λάθη κατά την αξιολόγηση και τις συνέπειες που αυτά έχουν, καθώς επίσης οι προϋποθέσεις και οι παράγοντες παρακίνησης ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το νέο σύστημα αξιολόγησης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και συγκρίνεται με το προγενέστερο σύστημα αξιολόγησης εντοπίζοντας τις κυριότερες διαφορές τους. Στη συνέχεια περιγράφονται τα μοντέλα αξιολόγησης που

εφαρμόζονται στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αναλύονται αυτά της Δανίας, Φιλανδίας και της Μεγάλης Βρετανίας ως παραδείγματα καλών πρακτικών. Ακολουθεί συγκριτική επισκόπηση των συστημάτων αξιολόγησης στις χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ).

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική μελέτη με παράθεση του σκοπού και της μεθοδολογίας, των ευρημάτων και της ανάλυσης αυτών, των συμπερασμάτων και των περιορισμών της έρευνας και στο τέλος προτείνεται ένα προσαρμοσμένο στα ελληνικά δεδομένα σύστημα αξιολόγησης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται τα γενικά συμπεράσματα της παρούσας μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης

1.1 Εισαγωγή

Ως Δημόσια Διοίκηση (και δημόσια υπηρεσία) νοείται η εκτελεστική εξουσία εν ευρεία εννοία και έχει δύο απόψεις: μια οργανική και μια ουσιαστική. Σύμφωνα με την οργανική ή στενή έννοια, η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει μόνο τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, συμπεριλαμβανομένου και του Νομικού Προσώπου του Κράτους, στην περίπτωση που ασκούν δημόσια εξουσία προς εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Λαμβάνοντας υπόψη την ουσιαστική ή ευρεία έννοια, στη Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνονται επιπλέον τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που ανήκουν στο Κράτος και εξυπηρετούν δημόσιο σκοπό.

Απώτερος στόχος της Δημόσιας Διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος με δράσεις σύμφωνες με την αρχή της νομιμότητας. Θα λέγαμε δηλαδή ότι η Δημόσια Διοίκηση οφείλει μέσω της οργάνωσης των λειτουργιών και των δομών της να επιτυγχάνει τους ειδικούς σκοπούς βελτίωσης της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητάς της, ώστε να ικανοποιεί το μέγιστο και καθοριστικό ρόλο ύπαρξής της που είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Και βέβαια, όπως προαναφέρθηκε ο σκοπός αυτός θα πρέπει να εξυπηρετείται έχοντας πάντα κατά νου την αρχή της νομιμότητας, ένα έργο δύσκολο όταν θα πρέπει να εφαρμόζονται πλήθος κανονιστικών διατάξεων που συνεχώς τροποποιούνται (Κοντογιώργα-Θεοχαροπούλου 2002).

Η εξασφάλιση της τήρησης των κανόνων της νομιμότητας, καθώς και η προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών επιβάλλει την καθιέρωση ελέγχου των οργάνων της Διοίκησης, αφού η άσκηση δημόσιας εξουσίας δύναται να ξεπερνά τα όρια της νομιμότητας και να καθίσταται απειλητική για τα δικαιώματα των πολιτών. (Μακροδημήτρης και Πραβίτα 2012). Επίσης, φαινόμενα διαφθοράς, κακοδιοίκησης, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας, χαμηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών καθιέρωσαν αναγκαίο τον έλεγχο της Δημόσιας Διοίκησης ο οποίος διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο (Μπέσιλα-

Μακρίδη 2006). Η διάκριση αυτή προκύπτει από τη θέση του οργάνου που εκτελεί τον έλεγχο σε σχέση με τον ελεγχόμενο φορέα.

1.2 Μορφές ελέγχου της Δημόσιας Διοίκησης

1.2.1 Εσωτερικός έλεγχος

Ο εσωτερικός έλεγχος-αυτοέλεγχος- της Δημόσιας Διοίκησης έχει ως σκοπό την ταχεία επίλυση των προκύπτουσών διαφορών μεταξύ της Δημόσιας Διοίκησης και των διοικουμένων (η επίλυση των διαφορών μέσω της δικαστικής οδού είναι κοστοβόρα και χρονοβόρα) και ασκείται με τους εξής τρόπους (Τάχος 2000):

- i) με την ιεραρχική υπαλληλία των διοικητικών οργάνων
- ii) βάσει του δικαιώματος του Κράτους να εποπτεύει τα ν.π.δ.δ.
- iii) με ειδικά κρατικά όργανα, δηλ. τους «επιτρόπους» της Δημόσιας Διοίκησης
- iv) με το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και τα ειδικά ελεγκτικά όργανα, όπως το Σώμα Επιθεώρησης Δημοσίων Έργων –ΣΕΔΕ (άρθρο 22 του ν. 1418/1984 όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 5 του ν. 2719/1999), το Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας & Πρόνοιας-ΣΕΥΥΠ (ν. 2920/2001)
- v) με τα συμβούλια της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης και
- vi) με το Συνήγορο του Πολίτη

Ο εσωτερικός έλεγχος της δημόσιας διοίκησης διασφαλίζεται περαιτέρω και με την υποβολή διοικητικών προσφυγών από τους διοικούμενους ενώπιον των διοικητικών οργάνων. Η δυνατότητα αυτή πηγάζει από το συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμα αναφοράς (άρθρο 10 Σ). Αίτημα των αναφορών αυτών είναι συνήθως η ανάκληση διοικητικών πράξεων που έχουν εκδοθεί και πάσχουν κατά τους διοικουμένους από ελαττώματα ή παρανομίες, η τροποποίηση διοικητικών πράξεων, ή η έκδοση διοικητικών πράξεων σε περίπτωση που υφίσταται παράλειψη οφειλόμενης νόμιμης ενέργειας.

Οι διοικητικές προσφυγές που μπορούν να ασκηθούν κατά διοικητικής ενέργειας ή παράλειψης είναι οι κάτωθι:

i) Αίτηση θεραπείας και ιεραρχική προσφυγή: Η διαφορά μεταξύ αιτήσεων θεραπείας και ιεραρχικής προσφυγής είναι ότι η πρώτη ασκείται ενώπιον του οργάνου που εξέδωσε την πράξη, ενώ η δεύτερη ενώπιον του ιεραρχικά ανώτερου διοικητικού οργάνου, από αυτό που εξέδωσε αρχικά την πράξη. Και με τις δύο αιτείται η ανάκληση ή τροποποίηση μιας διοικητικής πράξης, ενώ ασκούνται χωρίς να τάσσεται κάποια ειδική προθεσμία. Οδηγούν σε έλεγχο από πλευράς του διοικητικού οργάνου, τόσο της νομιμότητας, όσο και της ουσίας, τόσο δηλαδή των νομικών διατάξεων, όσο και των πραγματικών περιστατικών στα οποία βασίστηκε η έκδοση της πράξης.

ii) Ειδική διοικητική προσφυγή νομιμότητας: Οι ειδικές διοικητικές προσφυγές προβλέπονται στο νόμο, όπου και προσδιορίζεται το διοικητικό όργανο ή η διοικητική αρχή ενώπιον της οποίας ασκούνται αλλά και η προθεσμία εντός της οποίας μπορούν να ασκηθούν. Η ειδική διοικητική προσφυγή επιτρέπει μόνο τον έλεγχο της νομιμότητας μιας διοικητικής πράξης ή παράλειψης και όχι τον έλεγχο της ουσίας, τα πραγματικά δηλαδή περιστατικά στα οποία βασίστηκε.

iii) Ενδικοφανής προσφυγή: Η ενδικοφανής προσφυγή προβλέπεται στο νόμο, όπου και προσδιορίζεται το διοικητικό όργανο, ενώπιον του οποίου ασκείται και τάσσεται συγκεκριμένη προθεσμία για την άσκηση της. Με την ενδικοφανή προσφυγή είναι δυνατός τόσο ο έλεγχος νομιμότητας, όσο και ο ουσιαστικός έλεγχος μια πράξης ή παράλειψης ενός οργάνου της δημόσιας διοίκησης. Είναι δυνατός δηλαδή και σε αντίθεση με την ειδική προσφυγή νομιμότητας ο έλεγχος και των πραγματικών περιστατικών. Εφόσον στο νόμο προβλέπεται η ενδικοφανής προσφυγή, η άσκησή της εντός της προβλεπόμενης προθεσμίας είναι απαραίτητη για την κατάθεση κατόπιν του ενδίκου βοηθήματος της αιτήσεως ακυρώσεως ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας. Αντίθετα η μη άσκηση της, εφόσον προβλέπονταν, καθιστά απαράδεκτη την αίτηση ακύρωσης διοικητική πράξης ή παράλειψης.

1.2.2 Εξωτερικός έλεγχος

Ο εξωτερικός έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης ασκείται με τους εξής τρόπους (Τάχος 2000):

α) με τον κοινοβουλευτικό ή πολιτικό έλεγχο

i) Οι διοικούμενοι έχουν το δικαίωμα να υποβάλουν στη Βουλή *γραπτή αναφορά* και ο αρμόδιος Υπουργός υποχρεούται να δίνει διευκρινίσεις όταν ζητηθούν.

ii) Οι βουλευτές δύνανται να καταθέτουν *ερωτήσεις και επίκαιρες ερωτήσεις* για δημόσιες υποθέσεις, καθώς και *επερωτήσεις και επίκαιρες επερωτήσεις* σχετικά με το σκοπό της κυβερνητικής δράσης.

iii) Οι βουλευτές μπορούν να ζητούν από τους Υπουργούς την *κατάθεση εγγράφων* για μια δημόσια υπόθεση. Τέλος, ως μέσο κοινοβουλευτικού ελέγχου θεωρείται και η *πρόταση δυσπιστίας ή άρση εμπιστοσύνης* της Βουλής σε μέλος της Κυβέρνησης ή σε ολόκληρη την Κυβέρνηση.

Ο πολιτικός έλεγχος της Κυβέρνησης ασκείται από τη Βουλή μέσω της σύστασης με μέλη της *εξεταστικών επιτροπών*, της *ψήφισης του Προϋπολογισμού* και της δυνατότητας να *προκαλεί ποινική δίωξη* στα μέλη της Κυβέρνησης. Στην κατηγορία του πολιτικού ελέγχου θα πρέπει να υπαχθεί η δυνατότητα των διοικουμένων να καταθέτουν *έγγραφες αναφορές* εναντίον του ελληνικού κράτους ενώπιον της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και του Ευρωπαϊού Διαμεσολαβητή, για πράξεις ή παραλείψεις των διοικητικών οργάνων, σχετικές με το δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και ειδικότερα με την προσβολή δικαιωμάτων, ή παρεμπόδιση απόλαυσης δικαιωμάτων των διοικουμένων που απορρέουν από την ευρωπαϊκή έννομη τάξη.

Η αποτελεσματικότητα αυτής της μορφής ελέγχου γενικά αμφισβητείται λόγω της κομματικής ομοιογένειας Βουλής και Κυβέρνησης.

β) με το δικαστικό έλεγχο

Ο δικαστικός έλεγχος αποτελεί και την πιο αποτελεσματική μορφή ελέγχου των πράξεων της Δημόσιας Διοίκησης και έχει κατεξοχήν κατασταλακτικό χαρακτήρα. Ειδικότερα, ο δικαστικός έλεγχος ασκείται από:

i) τα τακτικά δικαστήρια, πολιτικά, ποινικά, τα οποία όμως δεν μπορούν παρά μόνο παρεμπιπτόντως να εξετάσουν τις πράξεις ή παραλείψεις των οργάνων της Δημόσιας Διοίκησης, χωρίς να έχουν την δυνατότητα να τις ακυρώσουν.

ii) τα τακτικά διοικητικά δικαστήρια, τα διοικητικά πρωτοδικεία και τα διοικητικά εφετεία τα οποία εξετάζουν σύμφωνα με το Σύνταγμα τις διοικητικές διαφορές ουσίας (άρθρο 94 § 1 Σ) και έχουν την δυνατότητα με το ένδικο βοήθημα της προσφυγής να εξετάζουν παράνομες πράξεις ή παραλείψεις των οργάνων της Δημόσιας Διοίκησης.

iii) το Συμβούλιο της Επικρατείας (άρθρο 95 Σ) το οποίο αποτελεί το Ανώτατο Διοικητικό δικαστήριο με αρμοδιότητες ακύρωσης «...των εκτελεστών πράξεων των διοικητικών αρχών για υπέρβαση εξουσίας ή παράβαση νόμου» (άρθρο 95 § 1, α' Σ).

iv) το Ελεγκτικό Συνέδριο (άρθρο 98 Σ), το οποίο έχει την δυνατότητα ελέγχου διαφορών που αφορούν την απονομή σύνταξης, καθώς και της ευθύνης των δημοσίων υπαλλήλων για αποζημίωση που έχει καταβάλει για παράνομη πράξη ή παράλειψή τους το κράτος.

v) από το Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΔΕΕ), σε περιπτώσεις που το κράτος-μέλος παραβιάζει το δίκαιο της Ένωσης ή δεν ενσωματώνει τις Οδηγίες, σε βάρος των δικαιωμάτων των διοικουμένων.

vi) από το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (ΕΔΔΑ), το οποίο εκτελεί την Ευρωπαϊκή Σύμβαση των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (ΕΣΔΑ) και λειτουργεί στο πλαίσιο του Οργανισμού του Συμβουλίου της Ευρώπης. Ενώπιον του Δικαστηρίου αυτού οι διοικούμενοι μπορούν να καταθέσουν ατομική προσφυγή κατά κράτους, για την παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων τους που προστατεύονται από την Ευρωπαϊκή Σύμβαση, όπως για παράδειγμα η ελευθερία της έκφρασης, το δικαίωμα στην ιδιωτική και οικογενειακή ζωή, η θρησκευτική ελευθερία κ.α.

γ) με το διοικητικό έλεγχο από δικαστικά όργανα

Ο διοικητικός έλεγχος ασκείται προληπτικά από το Συμβούλιο της Επικρατείας μέσα από την επεξεργασία των κανονιστικών Προεδρικών Διαταγμάτων (άρθρο 95 § 1, δ' Σ), καθώς και από το Ελεγκτικό Συνέδριο με τον προληπτικό έλεγχο των δαπανών του κράτους, των ΟΤΑ και των ΝΠΔΔ (άρθρο 98 § 1, α' Σ), καθώς και των λογαριασμών των δημοσίων υπολόγων (άρθρο 98 § 1, γ' Σ).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Αξιολόγηση

2.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση ελέγχοντας την ίδια τη Διοίκηση στην τήρηση των ειδικών σκοπών της (παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα, νομιμότητα), ανατροφοδοτείται σχετικά με το πόσο καλά εξυπηρετεί το γενικό σκοπό της, την ικανοποίηση δηλαδή του κοινού καλού. Εκτός λοιπόν των αναφερόμενων στο κεφάλαιο 1 μορφών εσωτερικού ελέγχου της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, θα λέγαμε ότι εφαρμόζεται ένα ακόμα μέτρο εσωτερικού ελέγχου, αυτό της αξιολόγησης. Επίσης, η σύνδεση της απόδοσης με την παροχή κινήτρων παρακινεί τους υπαλλήλους σε καλύτερη επίδοση και γενικά σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών με αποτέλεσμα οι διοικούμενοι να συναναστρέφονται με υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, πράγμα το οποίο οδηγεί σε ικανοποίηση και ευχαρίστηση του πολίτη. Επομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού του δημοσίου τομέα έχει ως στόχο τον έλεγχο της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης ως προς την παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και νομιμότητα, αλλά θα πρέπει επίσης να έχει ως στόχο και την παρακίνηση των υπαλλήλων ώστε να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητά της. Η αυτοαξιολόγηση λοιπόν της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί ένα μέτρο εσωτερικού ελέγχου που αν χρησιμοποιηθεί σωστά και αποτελεσματικά βοηθά στην εν τέλει εξυπηρέτηση του κοινού καλού.

2.2 Γενικά

Χρησιμοποιώντας τον όρο αξιολόγηση επιχειρείται να προσδιοριστεί η αξία ενός αντικειμένου, προσώπου, έργου ή οποιουδήποτε στοιχείου με κάποια μέθοδο και κριτήρια καθορισμένα που να επιτρέπουν συγκρίσεις με ανάλογα στοιχεία. (Παγκάκης 1998). Επίσης, σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται στο λεξικό της UNESCO η «αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που αποβλέπει στο να προσδιορίσει, όσο πιο

συστηματικά και αντικειμενικά γίνεται, την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα και το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας σε σχέση με τους στόχους της. Είναι ένα εργαλείο διαχείρισης και μια διαδικασία οργάνωσης, σχετικά με την απόκτηση γνώσεων και τη δράση που οφείλει να οδηγήσει στο να βελτιωθούν, από τη μια μεριά οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα και από την άλλη ο μελλοντικός προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων». Επομένως αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο ανάπτυξης που έχει εφαρμογή σε κάθε τομέα οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας.

2.3 Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση προσωπικού είναι μια διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της επίδοσης του εργαζομένου σε σχέση με το απαιτούμενο έργο της θέσης για την οποία προορίζεται ή απασχολείται που σκοπό έχει την καλύτερη διοίκηση του προσωπικού. Ειδικά σε θέματα υπηρεσιακών μεταβολών (τοποθέτηση, μετακίνηση, απόσπαση, μετάθεση) η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να διαχειριστεί το προσωπικό με δικαιοσύνη, η οποία επιτυγχάνεται μεταξύ άλλων και με την αξιολόγηση (Κανελλόπουλος 1979). Πρόκειται για μια διαδικασία που σκοπό έχει τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων, την ενημέρωσή τους σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους και τελικά τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων ικανών να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση ή τον οργανισμό (Sherman *et al.* 1998). Μάλιστα, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που σχετίζεται με τη συνέχιση μιας επιχείρησης ή του οργανισμού (Snell and Bohlander 2007). Διακρίνεται σε άτυπη και τυπική όπου στην πρώτη περίπτωση διενεργείται προφορικά μεταξύ δύο ή περισσότερων προϊσταμένων για έναν υφιστάμενό τους (συναντάται κυρίως στις μικρές οικονομικές μονάδες) και στη δεύτερη περίπτωση, την γραπτή δηλαδή, ο προϊστάμενος καλείται να αξιολογήσει τον υφιστάμενό του συμπληρώνοντας ένα προκαθορισμένο έντυπο το οποίο ονομάζεται έκθεση ή φύλλο αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που γίνεται ή θα πρέπει να γίνεται σε όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως μεγέθους και δραστηριότητας για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Παρ' όλα αυτά, στις μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις και δη στις

λιγότερο αναπτυγμένες ή στις αναπτυσσόμενες κοινωνίες η αξιολόγηση γίνεται προφορικά, χωρίς σύστημα, με αποτέλεσμα την έλλειψη παρακολούθησης της εξέλιξης και των αδυναμιών του προσωπικού. Αντίθετα, στις αναπτυγμένες κοινωνίες η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης έχει γίνει αποδεκτή από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές έχοντας γίνει κοινή πεποίθηση ότι για τη συνέχιση και ανάπτυξη της οικονομικής μονάδας απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η σταθερή και συνεχή αποτύπωση της εικόνας του προσωπικού τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους όσο και για τη διοίκηση (Παγκάκης 1998).

Ο διαφορετικός τρόπος αξιολόγησης προσωπικού (άτυπος και τυπικός) οφείλεται κυρίως (Κανελλόπουλος 1979):

- i. στην ανάπτυξη της κάθε χώρας στην οποία λειτουργεί η κάθε οικονομική μονάδα
- ii. στα εθνικά χαρακτηριστικά του λαού της χώρας
- iii. στο βαθμό οργάνωσής της
- iv. στις γνώσεις των στελεχών
- v. στις ισχύουσες κάθε φορά συνθήκες
- vi. στους σκοπούς της αξιολόγησης
- vii. στην ανάγκη δημιουργίας ενός συστήματος που θα αποσκοπεί στη βελτίωση του προσωπικού (ενεργητική αξιολόγηση) ή απλά στην καταγραφή της εκάστοτε κατάστασης (παθητική αξιολόγηση).

Και οι δύο μέθοδοι έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Προκειμένου να επωφεληθεί ο οργανισμός από τη χρησιμοποίηση της μίας ή της άλλης μεθόδου θα πρέπει να εξασφαλίσει την ορθή χρήση τους. Και αυτό γιατί ελλοχεύει ο κίνδυνος της υποκειμενικής αξιολόγησης, αφού οι διαπροσωπικές σχέσεις και τα συναισθήματα μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την κρίση του αξιολογητή. Σύμφωνα με Schubert 1972 σε παραπομπή Κανελλόπουλου 1979, βάσει πειραμάτων διαπιστώθηκε ότι η αξιολόγηση των ίδιων ατόμων από διαφορετικούς αξιολογητές διέφερε και μάλιστα υπήρξαν περιπτώσεις όπου ο πιο κατάλληλος για έναν αξιολογητή αντιστοιχούσε στο λιγότερο κατάλληλο για έναν άλλον. Το συμπέρασμα είναι ότι σχεδόν όλοι οι κριτές έκαναν κάποιο λάθος, που μπορεί κανείς να αποφύγει μόνο αν γνωρίζει τα είδη των λαθών και τις συνθήκες υπό τις οποίες παρουσιάζονται, όπως θα αναλυθούν κατωτέρω.

2.3.1 Σύστημα αξιολόγησης (Κανελλόπουλος 1979).

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της αξιολόγησης προσωπικού είναι η καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης κατά το οποίο οι αξιολογητές θα καταγράφουν τις διαπιστώσεις τους με περιοδικότητα και θα εφαρμόζουν κάποιους κανόνες και αρχές που θα του προσδίδουν αποτελεσματικότητα.

2.3.1.1 Σκοποί του Συστήματος Αξιολόγησης (Κανελλόπουλος 1979).

Ο κατ' αρχήν σκοπός ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η μέτρηση του κατά πόσο ο εργαζόμενος ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις της θέσης για την οποία έχει προσληφθεί και η περαιτέρω βελτίωσή του ώστε με την αύξηση της ατομικής του απόδοσης να επιτευχθεί και η αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας ολόκληρης της οικονομικής μονάδας. Ο εντοπισμός των ισχυρών και αδύναμων σημείων έχει ως αποτέλεσμα πρώτον τη βελτίωση των αδυναμιών με τα κατάλληλα εκπαιδευτικά σεμινάρια και δεύτερον την αξιοποίηση των προτερημάτων τοποθετώντας τον αξιολογούμενο σε θέσεις κατάλληλες για την καλύτερη αξιοποίηση και ανάδειξη των προσόντων του προς όφελος τόσο των υφισταμένων του όσο και της οικονομικής μονάδας και γενικότερα της κοινωνίας (Benton 1972 σε παραπομπή Κανελλόπουλου 1979). Επίσης, η αξιολόγηση αποτελεί πηγή ανατροφοδότησεως σχετικά με τη πρόοδο των υπαλλήλων (feedback), όπως αυτή ορίζεται από τη σύγκριση τωρινών και παλαιότερων αξιολογήσεων. Ο προϊστάμενος μπορεί να ενθαρρύνει τους αξιολογούμενους να συνεχίσουν προς μια θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέπει από μη επιθυμητές για τον οργανισμό συμπεριφορές. Σε όλους τους εργαζομένους αρέσει να τους δίνεται επαναπληροφόρηση όταν κάνουν καλή δουλειά ή αν η αξιολόγηση είναι αρνητική είναι προτιμότερη από το να μη γνωρίζει ο υπάλληλος πού βαδίζει και πώς μπορεί να βελτιώσει τις αδυναμίες του³.

Περαιτέρω, μια άλλη επιδίωξη της αξιολόγησης είναι ο συσχετισμός της με το σύστημα αμοιβών, προαγωγών και γενικότερα οικονομικών ανταλλαγμάτων.

Τέλος, πρέπει να επιδιώκεται από τους προϊσταμένους η προώθηση των υπαλλήλων, βάσει της αξίας τους. Έτσι και οι υφιστάμενοι θα μπορούν να ανελιχθούν αντικειμενικά

³Παπαλεξανδρή, Ν. Επιχειρηματική Ηθική και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Συνέδριο “Money Show”, Hilton, 21.12.2012

εξασφαλίζοντας την ικανοποίησή τους αλλά και θα είναι προς όφελος της οικονομικής μονάδας η συνέχισή της από μακροχρόνια, καλά εκπαιδευμένων και ικανών υπαλλήλων.

Υποστηρίζεται (Randel *et al.* 1974 σε παραπομπή Κανελλόπουλου 1979) ότι οι ανωτέρω τρεις σκοποί αλληλεπιδρούν και αλληλεπικαλύπτονται, αλλά στην πράξη θα πρέπει να διαχωρίζονται ώστε να επιφέρουν εις το έπακρον τα αναμενόμενα αποτελέσματά τους, αφού απαιτούνται διαφορετικές διαδικασίες και πληροφορίες για καθέναν απ' αυτούς με αποτέλεσμα να είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθούν και οι τρεις σκοποί μονομιάς. Γι' αυτό π.χ. για τον κάθε σκοπό θα πρέπει να συμπληρώνονται διαφορετικά έντυπα αξιολόγησης.

2.3.1.2 Συμμετοχή στην αξιολόγηση

Με την καθιέρωση του συστήματος αξιολόγησης επιδιώκεται η αξιολόγηση του συνόλου των εργαζομένων σε μια οικονομική μονάδα και το σύνηθες είναι ο προϊστάμενος να αξιολογεί την απόδοση των υφισταμένων. Όμως, θα μπορούσε η αξιολόγηση να διενεργηθεί και από τους συναδέλφους του αξιολογούμενου καθώς έχουν γνώση από την εργασιακή και κοινωνική συμπεριφορά του. Μάλιστα έρευνες έχουν αποδείξει ότι η αξιολόγηση από συναδέλφους θεωρείται πιο ακριβής και αποτελεσματική (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003). Ως μειονέκτημα θα μπορούσε να αναφερθεί η επιρροή της αξιολόγησης από φιλίες, συμπάθειες, αντιπάθειες αλλά εν τέλει επειδή ο αξιολογούμενος θα δεχθεί κριτική από πολλούς συναδέλφους, οι επιδράσεις αυτές αλληλομηδενίζονται σχεδόν εντελώς.

Επίσης, η αξιολόγηση θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και από τον υφιστάμενο στον προϊστάμενο αφού ο πρώτος αντιλαμβάνεται τον τρόπο ηγεσίας του δεύτερου πολύ περισσότερο απ' ότι ο προϊστάμενός του. Και στις δύο προαναφερόμενες περιπτώσεις οι αξιολογήσεις θα πρέπει να γίνονται ανώνυμα για την αποφυγή παραποιήσεων ή τυχόν συγκρούσεων μεταξύ διαφόρων προσώπων.

Εκτός των ανωτέρω, συχνά ζητείται από τους εργαζομένους να αξιολογήσουν τους εαυτούς τους και τις επιδόσεις τους. Η τεχνική αυτή μπορεί να βοηθήσει τον προϊστάμενο κατά την αξιολόγηση του υφισταμένου και να δει στοιχεία τα οποία δε θα

παρατηρούσε. Η αυτοαξιολόγηση είναι ιδανική όταν έχει ως σκοπό τη βελτίωση και την εξέλιξη του εργαζομένου (Κανελλόπουλος 1979).

Από το συνδυασμό των ανωτέρω προκύπτει μια άλλη μέθοδος που ονομάζεται αξιολόγηση 360 μοιρών. Συλλέγονται δηλαδή στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου από τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους (αν υπάρχουν) αλλά και από την αξιολόγηση του ίδιου και έτσι δίδεται μια ολοκληρωμένη εικόνα που παρουσιάζει όλες τις οπτικές γωνίες του αξιολογούμενου. Βέβαια όσο πιο πολλές πηγές αξιολόγησης χρησιμοποιούνται τόσο πιο μεγάλο είναι το κόστος σε χρόνο και χρήμα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003).

2.3.1.3 Στοιχεία προς αξιολόγηση

Η αξιολόγηση θα πρέπει να στηρίζεται σε εκείνα τα στοιχεία του εργαζομένου που είναι ουσιώδη για την επαγγελματική του επίδοση και εξέλιξη. Οι αναφορές σε ιδιότητες χαρακτήρα όπως ειλικρινής, κοινωνικός, θα πρέπει να αποφεύγονται καθώς έτσι ασκείται κριτική επί της προσωπικότητας του αξιολογούμενου και σε μια τυχόν αρνητική βαθμολόγηση είναι σα να ζητείται από αυτόν η αλλαγή της προσωπικότητάς του. Περαιτέρω, οποιαδήποτε κριτική θα πρέπει να βασίζεται σε αποδείξεις που θα την αιτιολογούν, γι' αυτό η περιγραφή των καθηκόντων της θέσης εργασίας και τα κριτήρια με τα οποία αυτά θα αξιολογηθούν είναι απαραίτητο να έχουν εξαρχής προσδιορισθεί από κοινού μεταξύ υπαλλήλου και προϊστάμενου (Κανελλόπουλος 1979).

2.3.1.4 Χρόνος αξιολόγησης

Η αξιολόγηση ενδείκνυται να γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα, συνήθως στο τέλος κάθε ημερολογιακού έτους, με βάση το συγκεκριμένο Έντυπο Αξιολόγησης Προσωπικού και στοιχεία γνωστά εκ των προτέρων στους αξιολογούμενους (όπως π.χ. οι γνώσεις, η ικανότητα συνεργασίας, η συμπεριφορά τους) και δυνατότητα στους αξιολογούμενους να σχολιάζουν την αξιολόγησή τους. Η υποβολή των συμπληρωμένων φύλλων αξιολόγησης στη Διεύθυνση Προσωπικού πραγματοποιείται εντός συγκεκριμένων προθεσμιών (Φίλος 2004). Σε κάθε περίπτωση πρέπει να

λαμβάνεται υπόψη η περίοδος εκείνη που η οικονομική μονάδα έχει μεγάλο φόρτο εργασίας ώστε να μην απαιτείται επιπλέον και η συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης. Πάντως, οι προϊστάμενοι καθ' όλη τη διάρκεια του έτους οφείλουν να συλλέγουν εκείνα τα στοιχεία στα οποία θα στηριχθεί η αξιολόγησή τους (Κανελλόπουλος 1979).

2.3.1.5 Λάθη αξιολόγησης (Schubert 1972 σε παραπομπή Κανελλόπουλου 1979)

Τα λάθη κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης υπεισέρχονται από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο οι οποίοι επηρεάζονται τόσο από τη διαδικασία της αξιολόγησης όσο και από τις εξωτερικές συνθήκες.

α) λάθη αξιολογητή: Σ' αυτή την περίπτωση η αξιολόγηση επηρεάζεται από παράγοντες που οφείλονται στον ίδιο τον αξιολογητή όπως συναισθήματα, συνήθειες, εμπειρίες, δηλαδή από υποκειμενικούς παράγοντες. Μεμονωμένα γεγονότα τα οποία έλαβαν χώρα λίγο πριν την περίοδο αξιολόγησης, προσωπικές προκαταλήψεις αλλά και η μεροληψία αποτελούν συχνά παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την αξιολόγηση. Επίσης, ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τον αξιολογητή είναι αυτός του συσχετισμού ή ακτινοβολίας (Halo-Effect). Σύμφωνα με το φαινόμενο αυτό, η κρίση των ανθρώπων επηρεάζεται από ένα «καλό» ή «κακό» χαρακτηριστικό στο οποίο δίνεται ιδιαίτερη σημασία με αποτέλεσμα να βαθμολογούνται υψηλά ή χαμηλά και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου (τάση γενίκευσης της κρίσης). Γι' αυτό κάθε χαρακτηριστικό θα πρέπει να αξιολογείται ξεχωριστά.

β) λάθη αξιολογούμενου: Ορισμένες φορές ο ίδιος αξιολογούμενος είτε συνειδητά είτε όχι δεν προσαρμόζεται στις απαιτήσεις τις θέσης-ρόλου με αποτέλεσμα να «ακτινοβολεί» λιγότερο από κάποιον άλλον που ενδέχεται μάλιστα να είναι και λιγότερο ικανός.

γ) λάθη λόγω εξωτερικών συνθηκών: Εξωτερικοί παράγοντες όπως ο τρόπος διοικήσεως της οικονομικής μονάδας, οι οικογενειακές συνθήκες, η διάθεση και τα συναισθήματα, μπορούν να προξενούν σφάλματα κατά την αξιολόγηση. Επίσης, κάποιος που μπορεί να αποδίδει άριστα σε ορισμένες συνθήκες, πιθανών υπό άλλες να αποτύχει πλήρως.

δ) λάθη λόγω της μεθόδου αξιολόγησης: Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης παίζει σπουδαίο ρόλο, καθώς μπορεί είτε να διαστρεβλώσει περισσότερο τα αποτελέσματα είτε να περιορίσει λάθη της όλης κρίσης.

Τα λάθη του αξιολογητή και του αξιολογούμενου μπορούν να μειωθούν μέσω της εκπαίδευσής τους. Ένας αξιολογητής θα πρέπει να εκπαιδευτεί για τον τρόπο καθορισμού στόχων, παροχής feedback στον αξιολογούμενο, τη διεξαγωγή συνέντευξης, την αποφυγή μεροληπτικής βαθμολογίας, για το πώς θα είναι αντικειμενικός, ακριβής, συνεπής και δίκαιος κατά την αξιολόγηση (Islam & Rasad 2006). Σύμφωνα με Martin και Bartol (1998) ο αξιολογητής που βαθμολογεί συνεχώς με υψηλούς βαθμούς μπορεί να διαπράττει το λάθος της επεικούς αξιολόγησης. Ο αξιολογητής που βαθμολογεί με χαμηλούς βαθμούς μπορεί να διαπράττει το λάθος της αυστηρής αξιολόγησης και ο αξιολογητής που βαθμολογεί με μέτριους βαθμούς το λάθος της κεντρικής τάσεως. Ταυτόχρονα, όταν οι αξιολογούμενοι εκπαιδεύονται για τον τρόπο της αξιολόγησής τους μπορούν να αποφύγουν λάθη που θα τους στερήσουν μια καλή βαθμολογία. Μάλιστα, πρέπει να ληφθεί υπόψη και η ανάγκη αξιολόγησης ιδιαίτερων ομάδων υπαλλήλων που εργάζονται σε ελεγκτικά αντικείμενα για την αξιολόγηση των οποίων ο αξιολογητής θα πρέπει να εκπαιδεύεται ιδιαίτερα. Για παράδειγμα, κατά τον εσωτερικό έλεγχο, όπου σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (IPPF) στόχος του είναι η ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, ο προϊστάμενος (αξιολογητής) θα πρέπει να εκπαιδευτεί στον ορισμό στόχων στους υφισταμένους του ικανών να προσθέτουν αξία και να βελτιώνουν τη λειτουργία του οργανισμού.

2.3.1.6 Συνέπειες των σφαλμάτων αξιολόγησης (Schubert 1972 σε παραπομπή Κανελλόπουλου 1979).

Σύμφωνα με το μαθηματικό Gauss, κατά τη μέτρηση ενός χαρακτηριστικού σε ένα μεγάλο τυχαίο αριθμό ανθρώπων θα προκύψει μια καμπύλη που κατανέμει τα υπό κρίση στοιχεία σε σχήμα καμπάνας, τη “καμπάνα του Gauss”. Η κατανομή αυτή ονομάζεται κανονική κατανομή και σημαίνει ότι το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων οι οποίοι κρίνονται ως προς ένα χαρακτηριστικό συσσωρεύεται στις μεσαίες βαθμίδες

ενώ στα άκρα ο αριθμός λιγοστεύει. Αυτό σημαίνει ότι όταν πολλοί υφιστάμενοι αξιολογούνται με μια κλίμακα με πέντε διαβαθμίσεις (1,3,5,7,9) και τέσσερις ενδιάμεσες βαθμίδες (2,4,6,8) τότε το 68% περίπου θα βαθμολογηθούν στη μεσαία βαθμίδα 5 και στις παράπλευρες 4 και 6. Το 27% θα πρέπει να κατατάσσεται στη σχετικά χαμηλή 2 και 3 και στη σχετικά υψηλή διαβάθμιση αξιολόγησης 7 και 8. Το 5% των αξιολογήσεων θα πρέπει να εμπίπτουν στην άκρως θετική και στην άκρως αρνητική διαβάθμιση 1 και 9.

Στην πραγματικότητα όμως οι αξιολογήσεις δεν εμφανίζουν την παραπάνω κατανομή λόγω των ανωτέρω αναφερθέντων σφαλμάτων αξιολόγησης τα οποία μετατοπίζουν ή παραμορφώνουν την καμπύλη κατανομής. Τα λάθη αξιολόγησης έχουν ως αποτέλεσμα οι αξιολογήσεις να είναι:

- i. Πολύ αυστηρές
- ii. Πολύ επιεικείς
- iii. Πολύ προσεκτικές
- iv. Θετικά επηρεαζόμενες από τη βαθμίδα ιεραρχίας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος,

επιδρώντας έτσι στην κατανομή ως εξής:

Στις πολύ αυστηρές αξιολογήσεις ο αξιολογητής έχει θέσει πολύ υψηλούς στόχους, κρίνει αυστηρά με αποτέλεσμα οι βαθμοί να είναι ιδιαίτερα χαμηλοί. Σ' αυτή την περίπτωση η καμπύλη μετατοπίζεται προς τα αριστερά, στο αρνητικό τμήμα της κλίμακας.

Το αντίθετο συμβαίνει στις πολύ επιεικείς αξιολογήσεις όπου οι προϊστάμενοι βαθμολογούν για διάφορους λόγους με ιδιαίτερα καλούς βαθμούς και έτσι η καμπύλη μετατοπίζεται προς τα δεξιά, στο θετικό τμήμα της κλίμακας. Παρουσιάζουν δηλαδή τους ακατάλληλους ως μέτριους υπαλλήλους και όλους τους άλλους σαν πολύ καλούς ή άριστους.

Οι πολύ προσεκτικές αξιολογήσεις προκύπτουν από τους προϊσταμένους που επειδή θέλουν να αποφύγουν τις εσφαλμένες ακραίες βαθμολογήσεις κρίνουν με έναν πολύ συντηρητικό τρόπο εντάσσοντας τους περισσότερους εκ των κρινόμενων στη μεσαία κλίμακα παραμορφώνοντας το σχήμα της καμπύλης σε πιο κωνοειδές.

Επίσης, υπάρχει η τάση οι ανώτεροι στην ιεραρχία υπάλληλοι να αξιολογούνται καλύτερα από αυτούς που κατέχουν χαμηλότερες θέσεις, μετατοπίζοντας την καμπύλη

προς τα δεξιά όσο ανεβαίνουμε τα επίπεδα ιεραρχίας. Όμως έτσι βαθμολογείται καλύτερα ένας προϊστάμενος από έναν υφιστάμενο ενώ θα έπρεπε να συγκρίνονται υπάλληλοι με συγκρίσιμα καθήκοντα. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται αδικίες κατά την αξιολόγηση.

Τέλος, η κατανομή μπορεί να μην είναι κανονική στην περίπτωση ενός πολύ υψηλού επιπέδου αξιολογουμένων, όπου ως πολύ καλοί υπάλληλοι θα πρέπει να αξιολογηθούν όχι μόνο λίγοι αλλά οι περισσότεροι. Όμως η περίπτωση αυτή αποτελεί την εξαίρεση και προτού κάποιος παρεκκλίνει από την κανονική κατανομή θα πρέπει να σκεφτεί την πιθανότητα να έχει υποπέσει στα προαναφερθέντα σφάλματα αξιολόγησης.

Επομένως, για να αποφευχθούν τα λάθη της αξιολόγησης και οι συνέπειες αυτών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- i. Να χρησιμοποιείται η μέθοδος των διαβαθμίσεων όπου για κάθε βαθμίδα θα περιγράφεται η συμπεριφορά του αξιολογουμένου ως προς κάθε αξιολογούμενο χαρακτηριστικό.
- ii. Οι αξιολογήσεις να ακολουθούν την κανονική κατανομή
- iii. Η αξιολόγηση να γίνεται ξεχωριστά για κάθε χαρακτηριστικό
- iv. Η βαθμολόγηση να στηρίζεται σε πολλές παρατηρήσεις και όχι στην πρώτη εντύπωση
- v. Να συγκρίνονται οι αξιολογήσεις με αυτές άλλων συναδέλφων

2.4 Μέθοδοι αξιολόγησης (Κανελλόπουλος 1979)

Με το πέρασμα των χρόνων έχουν δημιουργηθεί διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού με θετικά και αδύναμα σημεία για τα οποία έχουν γίνει προσπάθειες να εξαλειφτούν με την επινόηση τεχνικών ή με τη δημιουργία νέων μεθόδων αξιολόγησης. Παρακάτω παρατίθενται οι κυριότερες μέθοδοι με κατηγοριοποίηση σε τρεις βασικές κατηγορίες: α) ελεύθερης περιγραφής, β) συγκρίσεως υπαλλήλων και γ) συγκρίσεως με πρότυπα με αναφορά στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους.

2.4.1 Ελεύθερης περιγραφής

Σ' αυτήν την κατηγορία οι αξιολογητές περιγράφουν ελεύθερα, σε στυλ έκθεσης, τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου και μάλιστα μερικές φορές η έκθεση διαχωρίζεται σε τρία μέρη: στη φύση της εργασίας, στους λόγους για τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου και στην ανάγκη εξέλιξής του. Επίσης ορισμένες φορές η διαβάθμιση με γράμματα της αλφαβήτου ή αριθμούς για κάθε χαρακτηριστικό αλλά και η συνολική διαβάθμιση του αξιολογούμενου κρίνεται απαραίτητη. Βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δε χρειάζεται ειδική προεργασία για τη δημιουργία εντύπων καθώς και για την ενημέρωση των αξιολογητών. Αλλά τα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται είναι αρκετά καθώς απαιτείται ικανότητα αποτύπωσης των σκέψεων στο χαρτί, οι αξιολογητές να αποφεύγουν τις προκαταλήψεις και να επιδιώκουν να είναι αντικειμενικοί. Επίσης η αφιέρωση αρκετού χρόνου, η παρατηρητικότητα, η έλλειψη αντικειμενικότητας, η δυσκολία της συγκρισιμότητας των εκθέσεων είναι μερικά ακόμα χαρακτηριστικά που δυσχεραίνουν την αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου και γι' αυτό ακολούθησε μια άλλη μέθοδος αξιολόγησης, αυτή της έκθεσης από ειδικό.

Σ' αυτήν την περίπτωση η αξιολόγηση γίνεται από έναν ειδικό επί του θέματος, που μπορεί να είναι ελεύθερος επαγγελματίας ή υπάλληλος. Συνεργάζεται στενά με τον προϊστάμενο του αξιολογούμενου και συντάσσει την τελική του έκθεση αφού πρώτα λάβει τη σύμφωνη γνώμη του. Και σε αυτή τη μέθοδο δεν απαιτείται η χρήση ειδικών εντύπων αλλά επέρχεται η συγκρισιμότητα και αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις. Ως μειονέκτημα θεωρείται η απασχόληση δύο ή τριών ατόμων ταυτόχρονα για μια αξιολόγηση, γεγονός που αυξάνει το κόστος χρήσεως αυτής της μεθόδου.

Τέλος, μια άλλη μέθοδος σ' αυτήν την κατηγορία είναι η έκθεση από ομάδα όπου περισσότεροι του ενός προϊστάμενοι του αξιολογούμενου συζητούν για την επίδοσή του και τον τρόπο βελτίωσής του. Ο άμεσα προϊστάμενός του εισηγείται για τη βαθμολογία του κρινόμενου, ακολουθεί συζήτηση και στο τέλος διατυπώνεται η αξιολόγηση. Βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου αποτελεί η αντικειμενικότητα ενώ μειονέκτημα αποτελεί η κατανάλωση σημαντικού χρόνου και η απασχόληση πολλών ατόμων για κάθε αξιολόγηση.

2.4.2 Μέθοδοι συγκρίσεως ατόμων

i. **Απλή ταξινόμηση.** Σύμφωνα με Langlie (1975) σε παραπομπή Κανελλόπουλου (1979) η μέθοδος αυτή δημιουργήθηκε αρχικά για την ταξινόμηση των επιστημόνων κατά σειρά σπουδαιότητας. Δηλαδή, ο αξιολογητής ταξινομεί από τον καλύτερο στο χειρότερο τους κρινόμενους επισημαίνοντας τον πιο καλό στην απόδοση, το δεύτερο κατά σειρά κτλ μέχρι το χειρότερο. Το θετικό αυτής της μεθόδου είναι η εύκολη και γρήγορη εφαρμογή.

ii. **Ταξινόμηση με εντοπισμό των ακραίων.** Μια παρόμοια μέθοδος είναι αυτή κατά την οποία ο αξιολογητής εντοπίζει από τους αξιολογούμενους που είναι καταγεγραμμένοι σε έναν κατάλογο τον πιο καλό και το χειρότερο, τους διαγράφει και τους μεταφέρει σε ένα νέο κατάλογο που τους γράφει στην αρχή και στο τέλος αντίστοιχα. Ακολουθεί το γέμισμα του καταλόγου με τους υπόλοιπους. Και αυτή η μέθοδος είναι εύκολη και γρήγορη.

iii. **Σύγκριση κατά ζεύγη.** Σύμφωνα με Κατσιούλα κατά παραπομπή Κανελλόπουλου (1979), σ' αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής γράφει όλα τα πιθανά ζεύγη των ονομάτων των αξιολογούμενων π.χ αν έχει τον Α, Β, Γ θα γράψει τα ζεύγη ΑΒ, ΑΓ, ΒΓ. Έπειτα στο κάθε ζεύγος σημειώνει-κυκλώνει αυτό το όνομα που υπερτερεί έναντι του άλλου γενικά ή για κάθε ένα προς αξιολόγηση χαρακτηριστικό. Στο τέλος σημειώνεται για κάθε όνομα ο αριθμός των προτιμήσεων και τελικά φτιάχνεται ο κατάλογος με σειρά προτεραιότητας. Στα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου συγκαταλέγεται η απλότητά της και η μέτρηση της διαφοράς της απόδοσης σε απόλυτους αριθμούς.

Στα μειονεκτήματα όλων των παραπάνω μεθόδων με βάση τη σύγκριση ατόμων είναι ή έλλειψη συγκρισιμότητας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, αφού ο καλύτερος υπάλληλος για ένα τμήμα μπορεί να αντιστοιχεί σε επίπεδο κατώτερο από αυτό του καλύτερου σε ένα άλλο τμήμα. Επίσης, η σύγκριση είναι δύσκολη να γίνει εάν οι αξιολογητές δεν ορίζουν την αποτελεσματικότητα με τον ίδιο τρόπο. Η δυσκολία εφαρμογής των μεθόδων για πολλά άτομα και πολλά χαρακτηριστικά είναι ένα άλλο μειονέκτημα, όπως και η έλλειψη αιτιολόγησης ανωτερότητας ή κατωτερότητας ενός υπαλλήλου ή η τάση γενίκευσης (Halo effect). Όπως παρατηρούμε δηλαδή τα μειονεκτήματα των ανωτέρω μεθόδων είναι πολύ περισσότερα από τα μειονεκτήματα.

iv. **Υποχρεωτική διασπορά.** Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς ο αξιολογητής υποχρεούται να βαθμολογήσει τους υπό κρίση υπαλλήλους εφαρμόζοντας συγκεκριμένα ποσοστά, σύμφωνα με την κανονική κατανομή. Δηλαδή το 10% περίπου των αξιολογουμένων να βαθμολογηθεί με πολύ καλούς-άριστους βαθμούς, άλλο ένα 10% να βαθμολογηθεί με πολύ χαμηλούς βαθμούς, ένα 20% με βαθμούς πάνω από τη μεσαία κλίμακα και επίσης ένα 20% με βαθμούς κάτω από τη μεσαία κλίμακα και τέλος το 40% να βαθμολογηθεί στη μεσαία κλίμακα. Μ' αυτή τη μέθοδο αποφεύγονται τα λάθη επιείκειας ή αυστηρότητας αλλά παρουσιάζεται πρόβλημα όταν το επίπεδο της υπό αξιολόγηση ομάδας είναι πολύ καλό ή το αντίθετο με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η διασπορά των βαθμών.

2.4.3 Μέθοδοι συγκρίσεως με πρότυπα

Προκειμένου να αποφευχθούν τα μειονεκτήματα των προαναφερθεισών μεθόδων και κυρίως σχετικά με την τάση γενίκευσης (Halo effect) ή τη σφαιρικότητα της αξιολόγησης καθιερώθηκε το σύστημα αξιολόγησης βάσει προτύπων. Κάποιος που είναι πολύ καλός ως προς ένα χαρακτηριστικό δεν είναι απαραίτητο να έχει την ίδια απόδοση και σε άλλα χαρακτηριστικά, γι' αυτό η τελική αξιολόγηση είναι συνισταμένη πολλών επιμέρους στοιχείων πράγμα το οποίο βοηθά σε μια πιο αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση αλλά και στην εύρεση της κατάλληλης θέσης για κάθε εργαζόμενο. Ο προϊστάμενος λοιπόν καλείται να αξιολογήσει τον υφιστάμενο βάσει συγκεκριμένων προτύπων που περιλαμβάνονται στα έντυπα αξιολόγησης. Η κατηγορία αυτή διακρίνεται σε δυο υποκατηγορίες, στις ποσοτικές μεθόδους ή κλιμάκων και στις ποιοτικές μεθόδους ή μονολεκτικών απαντήσεων.

2.4.3.1 Ποσοτικές μέθοδοι ή κλιμάκων

i. **Μέθοδος διαβαθμίσεως διαφόρων χαρακτηριστικών** (ή παραδοσιακή διαδικασία βαθμολόγησης) (Benton 1972). Σ' αυτή τη μέθοδο υπάρχει ένας κατάλογος με χαρακτηριστικά, που συνήθως περιγράφονται σαφώς και για τα οποία βαθμολογείται ο αξιολογούμενος από τον άμεσα προϊστάμενό του και ο τελικός βαθμός προκύπτει από

τη σύνθεση αυτών των χαρακτηριστικών. Η διαβάθμιση μπορεί να γίνει είτε με μια συνεχή κλίμακα, όπου δίπλα στο χαρακτηριστικό υπάρχει μια οριζόντια γραμμή στην αρχή της οποίας γράφεται η λέξη χαμηλή και στο τέλος υψηλή, είτε με αριθμητική κλίμακα όπου στη γραμμή αυτή αναγράφονται αριθμοί π.χ. από το 1 έως 9 και επιλέγεται ο αριθμός αυτός που αντιπροσωπεύει το κατά πόσο κατέχει ο αξιολογούμενος το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Όταν χρησιμοποιούνται ακραίες τιμές βαθμολόγησης τότε συνήθως ζητείται η αιτιολόγησή τους. Στα συν αυτής της μεθόδου συγκαταλέγεται η συγκρισιμότητα και ο εντοπισμός εκείνων των χαρακτηριστικών που χρήζουν βελτίωσης ενώ μειονεκτήματα αποτελούν η υποκειμενικότητα, τα λάθη επιείκειας, αυστηρότητας ή γενικεύσεως, καθώς και η εξίσωση της σημασίας των χαρακτηριστικών για διάφορες θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα η ιδιότητα «καλή σχέση με το κοινό» έχει μεγαλύτερη σημασία για τους υπαλλήλους που εργάζονται σε θέσεις που έχουν επαφή με το κοινό. Επίσης, δημιουργείται και το πρόβλημα της «σημαντικής» δηλαδή ότι ο κάθε προϊστάμενος ενδέχεται να αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο την αξιολόγηση ως «μέτριος» ακόμα και εάν έχει γίνει η αντιστοίχιση με αριθμούς. Τέλος, η προσπάθεια μέτρησης χαρακτηριστικών όπως συνεργατικότητα, κρίση, είναι ιδιαίτερα δύσκολη έως αδύνατη και θα μπορούσε να πει κανείς ότι τελικά δεν προσφέρουν βελτίωση στην απόδοση του αξιολογούμενου. Αντιθέτως, με μια όχι τόσο καλή βαθμολόγησή τους είναι σα να ζητείται από τον εργαζόμενο η αλλαγή του χαρακτήρα και της προσωπικότητάς του.

ii. **Αξιολόγηση με βάση κλίμακες συμπεριφοράς.** Αυτή η μέθοδος έχει ως σκοπό να εξαλείψει το πρόβλημα της «σημαντικής» που αναφέρθηκε ανωτέρω, δημιουργώντας για κάθε χαρακτηριστικό προς αξιολόγηση μια κλίμακα όπου σε κάθε διαβάθμιση περιγράφεται επακριβώς η συμπεριφορά και τα αποτελέσματά της. Στις ενδιάμεσες δε γίνεται καμιά περιγραφή, που σημαίνει ότι η συμπεριφορά του αξιολογούμενου δεν αντιστοιχεί ούτε στη λίγο ανώτερη ούτε στη λίγο κατώτερη περιγραφόμενη συμπεριφορά.

iii. **Σύγκριση με πρότυπα επιδόσεως σε διάφορα χαρακτηριστικά.** Σ' αυτόν τον τύπο αξιολόγησης ορίζονται πρότυπα για κάθε αξιολογούμενο χαρακτηριστικό. Έτσι, ο αξιολογούμενος θα βαθμολογηθεί στο «πρότυπο» όταν η επίδοσή του είναι κανονική ή «πάνω από το πρότυπο» και «κάτω από το πρότυπο» όταν η επίδοσή του είναι πάνω ή κάτω αντίστοιχα του κανονικού. Εάν αξίζει βαθμολογίας καλύτερης από το πρότυπο

αλλά όχι τόση ώστε να επιλεγεί η «πάνω από το πρότυπο» και το αντίστροφο τότε στο κουτάκι που θα λέει «πρότυπο» θα λάβει συν (+) ή πλην (-) αντίστοιχα με περιθώριο χρήσης περισσότερων (+) ή (-) ανάλογα με τη διαβάθμιση της κλίμακας που έχει επιλεγεί. Για παράδειγμα σε μια κλίμακα εννέα διαβαθμίσεων ο αξιολογητής δύναται να χρησιμοποιήσει έως τρία (+) και τρία (-). Πέραν της βαθμολόγησης σε επίπεδο προτύπου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η σπουδαιότητα της κάθε ιδιότητας για να καθοριστεί η τελική κατάταξη. Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι μείωση της υποκειμενικότητας και της τάσης αξιολόγησης με επιείκεια ή αυστηρότητα ενώ μειονεκτήματα αποτελούν η δυσκολία ποσοτικοποίησης των προτύπων για τους προς αξιολόγηση παράγοντες, αλλά και ο καθορισμός υψηλών προτύπων από τα άνω προς τα κάτω χωρίς τη συμμετοχή των υπαλλήλων αυξάνει την πιθανότητα εμφάνισης αρνητικών αποτελεσμάτων και αντιδράσεων.

2.4.3.2 Ποιοτικές μέθοδοι ή μονολεκτικών απαντήσεων

i. **Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών.** Για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτείται η καταγραφή εκείνων των συμπεριφορών-περιστατικών που είναι «κρίσιμα» για την επιτυχία ή αποτυχία του υπαλλήλου. Αφού γίνει λοιπόν η καταγραφή αυτή από τους αρμοδίους, για κάθε κρίσιμο περιστατικό ο προϊστάμενος σημειώνει συμπεριφορές του υφισταμένου, θετικές και αρνητικές, που μπορεί να τις συζητά άμεσα μαζί του προς επιβράβευση ή διόρθωση. Παρ' όλο που ο προϊστάμενος θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, η μέθοδος αυτή εξασφαλίζει αντικειμενικότητα αφού βασίζεται στην καταγραφή πραγματικών περιστατικών και όχι σε γενικές γνώμες. Βέβαια, αν οι προϊστάμενοι παρασυρθούν και ελέγχουν διαρκώς τους υφισταμένους τους θα χάνουν πολύτιμο παραγωγικό χρόνο αλλά και στους εργαζομένους θα δημιουργείται ψυχολογική πίεση (Benton 1972).

ii. **Μέθοδος σταθμισμένου μνημονίου ελεγχόμενων προσόντων.** Η τεχνική αυτή μοιάζει με την προηγούμενη ως προς την προετοιμασία από ομάδα υπαλλήλων. Καταγράφονται λοιπόν προτάσεις που περιγράφουν συμπεριφορές για ένα συγκεκριμένο έργο και σταθμίζονται ανάλογα με τη σημασία που έχουν για την επιτυχή έκβαση της εργασίας αυτής. Ο προϊστάμενος επιλέγει τις προτάσεις αυτές που

αντιπροσωπεύουν τον υπάλληλο χωρίς όμως να γνωρίζει τους συντελεστές στάθμισης. Στο τέλος υπολογίζεται ο συνολικός βαθμός με βάση τις σταθμισμένες αξίες. Και αυτή η μέθοδος έχει τα ίδια πλεονεκτήματα με την προηγούμενη μόνο που κοστίζει πολύ περισσότερο λόγω της συμμετοχής πολλών ατόμων για τη στάθμιση της κάθε εργασίας.

iii. **Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής.** Στην περίπτωση αυτή, ειδικοί φτιάχνουν τετράδες ή πεντάδες από προτάσεις με συμπεριφορές του εργαζομένου κατά την εκτέλεση του έργου. Από τις τέσσερις προτάσεις οι δύο είναι ευνοϊκές, με τη μία μόνο να ξεχωρίζει την υψηλή από τη χαμηλή απόδοση και οι άλλες δύο δυσμενείς που επίσης η μία διακρίνει τον καλό από τον ανεπαρκή. Ο αξιολογητής θα πρέπει να επιλέξει αυτή που αντιπροσωπεύει περισσότερο τον εργαζόμενο, καθώς επίσης και αυτή που τον αντιπροσωπεύει λιγότερο, χωρίς να γνωρίζει τη βαρύτητα που έχει κάθε πρόταση, όπως επίσης και ποιες είναι υπέρ και ποιες κατά του αξιολογούμενου. Στα υπέρ συγκαταλέγονται η αμεροληψία (Benton 1972), η μείωση της πιθανότητας εμφάνισης του σφάλματος γενίκευσης (Halo effect) και των ευνοϊκών αξιολογήσεων (Langlie 1975 σε παραπομπή Κανελλόπουλου 1979). Μειονέκτημα αποτελεί το κόστος σε χρήμα και χρόνο για τη σύνταξη των ανωτέρω προτάσεων, η δημιουργία ενός κλίματος με έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ ανώτερης διοίκησης και προϊσταμένων, αφού οι τελευταίοι δε γνωρίζουν τη σημαντικότητα κάθε πρότασης ώστε να μπορούν να συζητήσουν με τους υφιστάμενους τους τις πτυχές εκείνες που χρήζουν βελτίωσης, αλλά και επειδή αξιολογούν με «διάφορα τεχνάσματα».

Προκειμένου να εξαλειφθούν τα μειονεκτήματα των ανωτέρω παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης χρησιμοποιήθηκε αργότερα και ένα άλλο σύστημα αξιολόγησης το οποίο ονομάζεται Διοίκηση δια Στόχων (Management by Objectives ή MBO).

2.5 Διοίκηση δια Στόχων (Management by Objectives ή MBO)

Επειδή κατά τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης βασικό μειονέκτημα αποτελεί η έλλειψη αντικειμενικότητας και το γεγονός ότι ο προϊστάμενος παίζει το ρόλο του κριτή, προέκυψε η ανάγκη για τη καθιέρωση ενός συστήματος όπου ο προϊστάμενος θα συνδιαλέγεται με τον υφιστάμενο για τον από κοινού καθορισμό των στόχων (Flippo 1976). Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί και να αναφέρονται στα

καθήκοντα της εκάστοτε θέσης εργασίας, να συνάδουν με τους στόχους άλλων υφισταμένων αλλά και ολόκληρου του οργανισμού για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος (Κανελλόπουλος 1979). Επίσης, σύμφωνα με Flippo (1976) ο προϊστάμενος θα πρέπει να φροντίζει οι στόχοι να μην είναι ούτε πολύ εύκολοι αλλά ούτε και πολύ δύσκολοι ώστε να μπορεί να τους παρακολουθήσει ο υφιστάμενος. Το ιδεατό θα ήταν να τεθούν στόχοι σαφείς, πραγματοποιήσιμοι, ενδιαφέροντες, να μπορεί να εκτιμηθεί το ποσοστό επιτεύξεώς τους και φυσικά ο υφιστάμενος να έχει έντονη διάθεση να τους επιτύχει.

Μάλιστα σε μια ιδανική συνέντευξη αξιολογήσεως δίνεται η δυνατότητα στον υφιστάμενο να προτείνει τρόπους με τους οποίους ο προϊστάμενός του θα μπορούσε να τον βοηθήσει να επιτύχει καλύτερο αποτέλεσμα. Δε συζητείται μόνο η επίδοση του αξιολογούμενου αλλά και διάφορα άλλα προβλήματα που δε θα αναφέρονταν αν δεν πραγματοποιείτο η συνέντευξη (Strauss και Sayles 1972 σε παραπομπή Κανελλόπουλου 1979).

Αρκετά είναι τα θετικά χαρακτηριστικά αυτής της μεθόδου, όπως ότι ο εργαζόμενος γνωρίζει τους στόχους του, τους οποίους έχει ήδη συζητήσει με τον προϊστάμενό του, δίνοντάς του έτσι και έναν ενεργητικό ρόλο στον προγραμματισμό των στόχων. Ανά πάσα στιγμή γνωρίζει το βαθμό επιτεύξεώς τους, μπορεί να κάνει την αυτοκριτική του και αναλόγως να επιταχύνει ή όχι το ρυθμό εργασίας του. Μ' αυτόν τον τρόπο γίνεται περισσότερο υπεύθυνος, αλλά έχει και καλύτερη ψυχολογία γιατί γνωρίζει την κατεύθυνση που θέλει να φτάσει. Επίσης, δίνεται έμφαση στα αποτελέσματα και όχι στις ιδιότητες ή χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος. Τέλος, η μέθοδος αυτή βοηθά στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και θέτει στόχους για το μέλλον, δεν κάνει δηλαδή απολογισμό του παρελθόντος όπως οι παραδοσιακές μέθοδοι.

Όμως αποδείχθηκε τελικά ότι και η μέθοδος αυτή έχει ορισμένες δυσκολίες όπως ότι επειδή εύκολα μετρήσιμοι είναι οι ποσοτικοί στόχοι συχνά παραμελούνται σημαντικοί ποιοτικοί ή ότι για τους προϊσταμένους που έχουν την τάση να είναι συγκεντρωτικοί δύσκολα εφαρμόζεται, αφού δεν έχουν χρόνο να ακούν τις γνώμες των υφισταμένων τους ή εκμεταλλευόμενοι την καθιέρωση στόχων γίνονται ακόμα πιο αυταρχικοί. Επίσης, υπάρχει η πιθανότητα ο υφιστάμενος θέλοντας να ευχαριστήσει τον προϊστάμενό του να του προτείνει εκείνους τους στόχους που θα τον ικανοποιήσουν, συμπεριφορά η οποία οδηγεί σε μη συνεργατικό καθορισμό στόχων ή να του

παρουσιάζει εύκολους στόχους ως δύσκολους. Επίσης, σύμφωνα με Flippo (1976), θέλοντας ο εργαζόμενος να ικανοποιήσει τους ατομικούς του στόχους ενδέχεται να μη νοιάζεται για τη συνεργασία με άλλους επειδή απαιτείται η αφιέρωση αρκετού χρόνου, γεγονός που καθιστά αυτή τη μέθοδο ακατάλληλη για τις οικονομικές οντότητες εκείνες όπου η συνεργασία και η αλληλοβοήθεια κρίνονται απαραίτητες. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σύγκριση πολλών ατόμων αφού βασίζεται στη σύγκριση της πραγματικής με την προγραμματισμένη απόδοση ενώ στις παραδοσιακές μεθόδους όλοι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με τις ίδιες παραμέτρους.

2.6 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης

Για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης απαιτείται η ύπαρξη των κάτωθι χαρακτηριστικών (Κανελλόπουλος 1979 και Παγκάκης 1998):

i. Αντικειμενικότητα. Βασικό χαρακτηριστικό ενός συστήματος αξιολόγησης αποτελεί η δημιουργία της πεποίθησης στους εργαζομένους ότι η αξιολόγηση εφαρμόζεται αντικειμενικά και τα αποτελέσματα αυτής αξιοποιούνται σωστά και δίκαια. Οι εργαζόμενοι συχνά αντιστέκονται στη διαδικασία αξιολόγησης γιατί θεωρούν ότι δεν αξιολογούνται με ακρίβεια αλλά και επειδή πιστεύουν ότι δέχονται τις προκαταλήψεις των προϊσταμένων τους (Ilgen and Barnes-Farrell 1984).

ii. Απλότητα. Η πολυπλοκότητα και η υπερβολική γραφική εργασία δε θα πρέπει να εντάσσονται στη διαδικασία της αξιολόγησης άλλως υπάρχει η πιθανότητα να προκύψουν προβλήματα υπερβολικής απώλειας χρόνου. Βέβαια, σε καμία περίπτωση η απλότητα δε θα πρέπει να αντιστρατεύεται την αντικειμενικότητα δεδομένης της άποψης ότι τα δύο αυτά χαρακτηριστικά διατηρούν μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση (όσο πιο απλό είναι ένα σύστημα τόσο λιγότερο είναι αντικειμενικό). Επομένως, καλό θα ήταν να συνυπάρχουν στο βαθμό εκείνο που η ύπαρξη του ενός δε θα εμποδίζει την ύπαρξη του άλλου.

iii. Σαφήνεια. Κάθε αξιολογούμενο χαρακτηριστικό θα πρέπει να περιγράφεται σαφώς ώστε να μη δημιουργείται σύγχυση ως προς το πώς το αντιλαμβάνεται ο εκάστοτε αξιολογητής, λόγω χρησιμοποίησης ασαφών προς αξιολόγηση παραγόντων όπως π.χ. «κρίση». Επίσης, η αντιστοίχιση του βαθμού με μια περιγραφή θα αποτρέψει βαθμολογήσεις που έχουν διαφορετική αξία για κάθε κριτή. Για παράδειγμα,

για έναν αξιολογητή ο βαθμός 7 μπορεί να σημαίνει ότι ο εργαζόμενος είναι “πολύ καλός” ενώ για έναν άλλον “καλός”. Προσδιορίζοντας όμως τη σημασία κάθε βαθμού επιτυγχάνεται συγκρισιμότητα μεταξύ των εργαζομένων όχι μόνο εντός του τμήματος αλλά και εντός ολόκληρου του οργανισμού.

iv. Προσαρμογή. Το σύστημα που θα εφαρμόσει ο οργανισμός θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις ειδικές συνθήκες και ανάγκες του.

v. Συμμετοχή. Για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης απαιτείται εκτός των άλλων η αποδοχή του τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους. Και οι δύο θα πρέπει να το υποστηρίξουν και να το εφαρμόσουν, γι’ αυτό η παρακολούθηση σχετικών επιμορφωτικών σεμιναρίων κρίνεται απαραίτητη.

vi. Προσαρμοστικότητα. Το ισχύον κάθε φορά σύστημα θα πρέπει να είναι ευέλικτο και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Παρά τις όποιες φιλότιμες προσπάθειες για τη δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης όπου θα εμπεριέχει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, είναι πρακτικά αδύνατο να καταστεί τέλειο αφού η αξιολόγηση στηρίζεται στην κρίση των αξιολογητών και ο υποκειμενικός παράγοντας παραμένει αήττητος αποτελώντας ένα από τα λάθη της αξιολόγησης, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω. Η αξιολόγηση όμως είναι ο μόνος μέσω του οποίου η διοίκηση μπορεί να αντλήσει πληροφορίες για την αξία και τη συμβολή ενός εργαζομένου στην επιτυχία και αποτελεσματικότητα της οικονομικής μονάδας και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την απασχόληση, μετακίνηση, προαγωγή ακόμα και αύξηση απολαβών.

2.7 Παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα

2.7.1 Εισαγωγή

Εκτός από τις βασικές ιδιότητες που πρέπει να υφίστανται σ’ ένα σύστημα αξιολόγησης για υψηλότερη παραγωγικότητα αλλά και αποτελεσματικότητα, στην αποδοτικότητα ενός οργανισμού συμβάλλουν και τα συστήματα παροχής κινήτρων. Το πρόβλημα της χαμηλής παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας στο δημόσιο δεν είναι μόνο το μορφωτικό επίπεδο ή οι ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά και η έλλειψη ενός συστήματος παροχής κινήτρων στους υπαλλήλους το οποίο έχει σημαντική επίδραση

στην αποδοτικότητα τους και κατ' επέκταση στην αποδοτικότητα του οργανισμού (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė 2014). Πολλοί μελετητές συμφωνούν ότι πλέον η παρακίνηση του προσωπικού στο δημόσιο τομέα είναι μια από τις πιο σημαντικές και δημοφιλείς προκλήσεις. Γιατί όταν η εργασία ικανοποιεί τις ανάγκες των υπαλλήλων τότε αυτοί συμπεριφέρονται θετικά και με κατανόηση ενώ αντιθέτως η έλλειψη παρακίνησης οδηγεί σε αρνητική στάση εργασίας (Park & Rainey 2012).

2.7.2 Παράγοντες παρακίνησης

Η παρακίνηση του προσωπικού μπορεί να προέλθει είτε από εγγενή είτε από εξωτερικά κίνητρα. Τα εγγενή κίνητρα προκαλούνται από το ίδιο το άτομο και την εργασία του (εσωτερική ανάγκη συνεισφοράς στο κοινωνικό σύνολο, προσωπικά επιτεύγματα, προσωπική ανάπτυξη) με σκοπό την εσωτερική ικανοποίηση, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα προκαλούνται εξωτερικά (ασφάλεια, μισθός, προαγωγή, ευκαιρίες καριέρας, άλλες αμοιβές). Μάλιστα, σύμφωνα με έρευνες, οι εγγενείς παράγοντες παρακίνησης φαίνεται να παρακινούν περισσότερο το προσωπικό του δημοσίου τομέα, ιδιαίτερα τους υπαλλήλους σε θέση ευθύνης, οι οποίοι είναι πιο επιρρεπείς στο να βοηθήσουν και να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο από ότι οι υπάλληλοι στον ιδιωτικό τομέα (Crewson 1997; Houston 2000). Επιπλέον, τα εγγενή κίνητρα βοηθούν τους εργαζομένους να ξεπεράσουν εμπόδια γραφειοκρατίας για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους (Scott and Pandey 2005). Αντιθέτως, ένα σύστημα παρακίνησης βασισμένο αποκλειστικά σε οικονομικές απολαβές (εξωτερικό κίνητρο) φαίνεται αναποτελεσματικό για το δημόσιο τομέα (Perry *et al.* 2006). Γενικά όμως η διάκριση σε εγγενείς και εξωτερικούς παράγοντες δεν ισχύει πάντα αφού η παρακίνηση ενός υπαλλήλου μπορεί να επέλθει από το συνδυασμό και των δύο. Ειδικά στο δημόσιο τομέα η εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση είναι πολύ σημαντική.

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες οι παράγοντες παρακίνησης δύνανται να κατηγοριοποιηθούν στις κάτωθι ομάδες (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė 2014):

- i. Υλικοί παράγοντες: μισθοί, bonus
- ii. Παράγοντες αναγνώρισης: κρατικά βραβεία, ευχαριστίες, ονομαστικά δώρα, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

- iii. Παράγοντες έκφρασης: η δυνατότητα εργασίας σε ενδιαφέρον και υπεύθυνο αντικείμενο, συνεχής βελτίωση με σεμινάρια, μετακινήσεις
- iv. Κοινωνικοί παράγοντες: ευχάριστο κλίμα, εκδηλώσεις, ενδιαφέρον του προϊσταμένου, ομαδική συνεργασία
- v. Παράγοντες ασφαλείας: κατάλληλες συνθήκες εργασίας, επαρκής εξοπλισμός γραφείου, κοινωνική ασφάλιση, οικονομική ασφάλεια

Η έρευνα των Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė (2014) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στο δημόσιο τομέα της Λιθουανίας οι πιο αποτελεσματικοί παράγοντες παρακίνησης από την ομάδα των υλικών παραγόντων είναι ο μισθός, από την ομάδα των παραγόντων αναγνώρισης η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η ανάληψη ευθυνών, εξουσίας, οι ευχαριστίες και οι ευκαιρίες εξέλιξης. Στην ομάδα των παραγόντων έκφρασης η δυνατότητα εργασίας σε ενδιαφέρον και υπεύθυνο αντικείμενο και η δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης, βρέθηκαν ως τα πιο αποτελεσματικά κίνητρα. Από τους κοινωνικούς παράγοντες το ενδιαφέρον του προϊσταμένου και η ομαδική συνεργασία συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ποσοστό παρακίνησης, ενώ τέλος από τους παράγοντες ασφαλείας η κοινωνική ασφάλιση, η οικονομική ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας βρέθηκαν ως τα πιο αποτελεσματικά μέσα παρακίνησης.

2.7.3 Σύνδεση απόδοσης με την παροχή κινήτρων- Σύστημα αμοιβών

Στις μέρες μας η παροχή κινήτρων έχει συνδεθεί με την αξιολόγηση της απόδοσης με σκοπό την παρακίνηση των υπαλλήλων για αύξηση της επίδοσης και της υπευθυνότητάς τους. Όλο και περισσότερες χώρες πλέον εφαρμόζουν συστήματα αμοιβής συνδεδεμένα με την απόδοση των υπαλλήλων (OECD 2009). Η εξέλιξη των συστημάτων αμοιβών οδήγησε σε διάφορα συστήματα σύνδεσης αμοιβής και απόδοσης μέσω κινήτρων ατομικού ή ομαδικού χαρακτήρα. Ένα απ' αυτά είναι το σύστημα bonus όπου ο υπάλληλος λαμβάνει έναν σταθερό μισθό και μια έξτρα αμοιβή ανάλογη της απόδοσής του.⁴ Η συσχέτιση της αμοιβής με την απόδοσή του εργαζομένου έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές. Μερικοί υποστηρίζουν ότι επηρεάζεται θετικά η

⁴ Παπαλεξανδρή, Ν. Επιχειρηματική Ηθική και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Συνέδριο “Money Show”, Hilton, 21.12.2012

απόδοση όταν συνδέεται με το σύστημα αμοιβών ενώ κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν το αντίθετο (Gneezy & Rustichini, 2000). Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι ενώ οι διοικήσεις θέτουν όρια για το ποσοστό της πρόσθετης αμοιβής, συνολικά το κόστος είναι υψηλό και το ποσοστό της πρόσθετης αμοιβής δεν αποτελεί ικανό ατομικό κίνητρο (Barreix 2013). Επομένως, η απόδοση επηρεάζεται αναλογικά από το ποσό της αμοιβής, δηλ. ένα υψηλό ποσό οδηγεί σε υψηλή απόδοση. Επίσης, κάποιες έρευνες υποστηρίζουν ότι αν το αντικείμενο εργασίας είναι ενδιαφέρον για τον υπάλληλο τότε η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση δε θα έχει ορατά αποτελέσματα (Weibel *et al.* 2009). Επιπροσθέτως, σύμφωνα με Lazear (1989), η παροχή προσωπικού οικονομικού κινήτρου ωθεί σε περιορισμό της συνεργασίας και δημιουργία εσωτερικών συγκρούσεων (Gabor 1990), ενώ η παροχή bonus ανά ομάδες προωθεί την συνεργασία, επικοινωνία, ικανοποίηση και βελτίωση της απόδοσης (Rack *et al.* 2011). Βέβαια, σύμφωνα με Barreix (2013), στην παροχή ομαδικών bonus οι μη αποδοτικοί υπάλληλοι ενθαρρύνονται στο να «κρύβονται» πίσω από τους αποδοτικούς και αποτελεσματικούς υπαλλήλους αφού όλοι λαμβάνουν το ίδιο ποσό πρόσθετης αμοιβής. Ο συνδυασμός ατομικών και ομαδικών bonus φαίνεται ως η καλύτερη λύση αλλά το πρόβλημα που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η κυβέρνηση είναι το υψηλό κόστος, εάν θέλει οι πρόσθετες αμοιβές να αποτελούν πραγματικό κίνητρο.

Είναι σημαντικό λοιπόν να υπάρχει ένα λειτουργικό σύστημα παρακίνησης υπαλλήλων αφού συνδέεται με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητά του, το σύστημα παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βελτιωθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Συστήματα αξιολόγησης στη διεθνή πραγματικότητα

3.1 Το σύστημα αξιολόγησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση

3.1.1 Εισαγωγή

Η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών -πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που υπάγονται στον Υπαλληλικό Κώδικα (ν. 3528/2007/ΦΕΚ Α' 26) διέπεται από τις διατάξεις του π.δ. 318/1992 (Α' 161), όπως τροποποιήθηκε με τις διατάξεις του ν. 4250/2014 (Α' 74).

Η ανάγκη αλλαγής του συστήματος αξιολόγησης προήλθε⁵ λόγω του γεγονότος βαθμολόγησης της συντριπτικής πλειοψηφίας των υπαλλήλων με βαθμούς 9 και 10 με άριστα το 10 αναιρώντας έτσι τη σημασία και τη λογική της αξιολόγησης καθιστώντας την ανούσια, ενώ αντίθετα η αξιολόγηση θα έπρεπε να αποτελεί εργαλείο παρακίνησης για τον αξιολογούμενο και μεγιστοποίησης της απόδοσης του φορέα. Η εισαγωγή του νέου συστήματος αξιολόγησης έχει ως σκοπό τη συγκριτική αξιολόγηση των υπαλλήλων μέσω της καθιέρωσης των ανώτατων ποσοστών δημοσίων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας και την απόδοση βαρύνουσας σημασίας στο θεσμό της αξιολόγησης ώστε να αρθούν οι στρεβλώσεις και η απαξίωση του προγενέστερου συστήματος αξιολόγησης.

3.1.2 Σύγκριση του προϊσχύοντος με το νέο σύστημα αξιολόγησης

Κατά την αντιστοίχιση των δύο συστημάτων αξιολόγησης με τις μεθόδους αξιολόγησης που αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 2 προκύπτει ότι στο προϊσχύον σύστημα εφαρμοζόταν η μέθοδος συγκρίσεως με πρότυπα και συγκεκριμένα η μέθοδος διαβαθμίσεως διαφόρων

⁵ Αιτιολογική έκθεση του ν.4250/2014 σελ. 1

χαρακτηριστικών ενώ στο νέο σύστημα αξιολόγησης εφαρμόζεται η μέθοδος συγκρίσεως ατόμων και συγκεκριμένα αυτή της υποχρεωτικής διασποράς. Συγκρίνοντας τα δύο συστήματα αξιολόγησης προκύπτουν τόσο ομοιότητες όσο και διαφορές οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά αμέσως κατωτέρω.

3.1.2.1 Κοινά στοιχεία των δύο συστημάτων

Γενικά

Η αξιολόγηση, σύμφωνα με τα άρθρα 1 και 17 του π.δ. 318/1992 (Α' 161), γίνεται με τις εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει τόσο στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν. Ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο. Η βαθμολογία του αξιολογητή πρέπει να απορρέει από γεγονότα αντικειμενικώς ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά.

Ειδικά

Συγκρίνοντας τις δύο αυτές μεθόδους αξιολόγησης ως προς τα κριτήρια αξιολόγησης παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν διαφορές, αφού και στα δύο συστήματα στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος είναι προϊστάμενος βαθμολογείται σε δεκαέξι (16) κριτήρια, τα οποία κατατάσσονται σε πέντε (5) διακεκριμένες ομάδες που είναι:

- I. Γνώση του αντικειμένου
- II. Διοικητικές ικανότητες
- III. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- IV. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- V. Αποτελεσματικότητα.

Στην περίπτωση υπαλλήλου κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ η αξιολόγηση πραγματοποιείται βάσει δέκα κριτηρίων ως ανωτέρω με εξαίρεση αυτών της ομάδας II.

Διοικητικές ικανότητες. Τέλος, ένας υπάλληλος κατηγορίας ΥΕ βαθμολογείται σε 7 κριτήρια τα οποία κατατάσσονται στις τρεις τελευταίες ομάδες ως ανωτέρω.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό που παραμένει ως είχε είναι η κλίμακα αξιολόγησης δηλαδή:

i. Με τους βαθμούς 9 ή 10 βαθμολογούνται όσοι υπάλληλοι είναι πάντοτε έτοιμοι να αντιμετωπίσουν απόλυτα, με ταχύτητα και ευστοχία, κάθε υπηρεσιακό ζήτημα, χωρίς τη βοήθεια ή διόρθωση ανωτέρου τους.

ii. Με τους βαθμούς 7 ή 8 βαθμολογούνται οι πολύ καλοί υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, και περιστατικά μόνο χρειάζονται ελάχιστη βοήθεια.

iii. Με τους βαθμούς 5 ή 6 βαθμολογούνται οι καλοί υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας αλλά κατά κανόνα χρειάζονται βοήθεια.

iv. Με τους βαθμούς 3 ή 4 βαθμολογούνται οι υπάλληλοι οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου

v. Με τους βαθμούς 1 ή 2 βαθμολογούνται οι εντελώς ακατάλληλοι για την υπηρεσία υπάλληλοι.

Περαιτέρω, κατά τη συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης παραμένει η δυνατότητα αναγραφής τυχόν εξαιρετικών επιδόσεων με ειδική αιτιολόγηση η αποδοχή των οποίων γίνεται από ειδική επιτροπή αξιολόγησης, όπως επίσης η συμπλήρωση των μέτρων που απαιτούνται για τη βελτίωση της απόδοσης του αξιολογουμένου, της προφορικής συνέντευξης, της αυτοαξιολόγησης και των αποτελεσμάτων τυχόν ενστάσεων.

3.1.2.2 Διαφορές των δύο συστημάτων

Έντυπα αξιολόγησης

Με το παλιό σύστημα αξιολόγησης τα έντυπα αξιολόγησης ήταν πέντε (5) με στοιχεία Α-Ε, τα οποία συμπληρώνονταν από τον άμεσο προϊστάμενο (Α' αξιολογητής) και τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης μονάδας (Β' αξιολογητής), ως εξής:

- Έντυπο Α: αφορούσε τους Προϊστάμενους διευθύνσεων, τμημάτων και γραφείων ή ενδιάμεσου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων,
- Έντυπο Β: αφορούσε τους λοιπούς υπαλλήλους κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ) ,Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ),
- Έντυπο Γ: αφορούσε τους υπαλλήλους της Κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ),
- Έντυπο Δ (έκθεση αξιολόγησης επιθεωρητή): οι επιθεωρητές αξιολογούσαν τους υπαλλήλους (εκτός αυτού που ήταν κατηγορίας ΥΕ) των υπηρεσιών που επιθεωρούσαν,
- Έντυπο στόχων Ε: το συμπλήρωναν οι προϊστάμενοι με τους τιθέμενους στόχους της οργανικής μονάδας της οποίας προϊστάμαντο, κατόπιν εισήγησης και συζήτησης με τον αμέσως ανώτερο προϊστάμενό τους και αξιολογούνταν για το βαθμό επίτευξης των τιθέμενων στόχων.

Με το νέο σύστημα παραμένουν τα έντυπα Α, Β, Γ, τα οποία συμπληρώνονται από τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης μονάδας, προσθέτοντας για καθένα απ' αυτά ένα έντυπο εισήγησης το οποίο συμπληρώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο, ενώ καταργείται το έντυπο αξιολόγησης επιθεωρητή (Δ), καθώς επίσης και το έντυπο στόχων (Ε). Αμέσως παρακάτω παρατίθενται τα σχετικά έντυπα.



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

Αριθ.Πρωτ.:.....

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

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική Περίοδος.....

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ
(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

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

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

Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:

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

α) Συνοπτική περιγραφή του έργου:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

β) Μελέτες – άρθρα – προτάσεις – βραβεύσεις:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

γ) Δυσχέρειες και προβλήματα:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Ημερομηνία)

(Υπογραφή
Αξιολογούμενου)

Δ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
Αξιολογητή
(1-10)

Ι. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

- | | | |
|----|--|----------------------|
| 1. | Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία). | <input type="text"/> |
| 2. | Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. | <input type="text"/> |
| 3. | Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.) | <input type="text"/> |
| | - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 6 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων: | |

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
Αξιολογητή
(1-10)**

- 4. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του.
- 5. Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες.
- 6. Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.
- 7. Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας.
- 8. Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτα περιστατικά).
 - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 6 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

III. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
Αξιολογητή
(1-10)**

- 9. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
- 10. Πρωτοβουλία – Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
- 11. Ανάλυση ευθυνών.
 - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 6 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

IV. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
Αξιολογητή
(1-10)**

- *12. Συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού.
- 13. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους σε άλλες υπηρεσίες.
- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 6 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
Αξιολογητή
(1-10)**

- **14. Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων.
- 15. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας
- 16. Εξοικονόμηση πόρων (όχι μόνο οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κ.λ.π.)
- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 6 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό
 **Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 14 δίδεται μόνον εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.

Ε. ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ (Συμπληρώνονται από τον Αξιολογητή βάσει πραγματικών στοιχείων)**α. Αξιολογητής:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

β. Κρίση Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης:

(Αν οι εξαιρετικές επιδόσεις γίνουν δεκτές από την Ειδική Επιτροπή τα κριτήρια που κατά την εκτίμηση της Επιτροπής συνδέονται με τις εξαιρετικές επιδόσεις βαθμολογούνται με το βαθμό 10 άλλως δεν βαθμολογούνται καθόλου)

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμός 10
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
ΣΥΝΟΛΟ		

Ημερομηνία:

Υπογραφή Προέδρου:

Όνομ/μο Προέδρου

ΣΤ. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Προτείνονται από τον Αξιολογητή.

Συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι 6 και κάτω)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

[6]

Ζ. *ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Αξιολογητής:.....

Αξιολογούμενος:.....

Η. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (1-10)
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	

5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	

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

Θ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την υπηρεσία)

.....

.....

.....

.....

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ, ΒΑΘΜΟΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

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

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

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

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



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΦΟΡΕΑΣ:

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

ΕΝΤΥΠΟ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ Α΄

Για την περίοδο από/...../.....έως/...../.....

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΙΣΗΓΗΤΗ (με κεφαλαία γράμματα)

Όνομα:	Κατηγορία, Κλάδος & Βαθμός:
Επώνυμο:	Προϊστάμενος:
Όνομα πατρός:	

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (με κεφαλαία γράμματα)

Όνομα:	Κατηγορία, Κλάδος & Βαθμός:
Επώνυμο:	Τίτλος θέσης:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

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

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

II. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- 4. Ικανότητα να προγραμματίζει ,οργανώνει ,συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του.*
- 5. Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες.*
- 6. Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.*
- 7. Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας.*
- 8. Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτα περιστατικά).*

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

III. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
<p><i>9. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.</i></p> <p><i>10. Πρωτοβουλία -Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.</i></p> <p><i>11. Ανάλυση ευθυνών.</i></p>
<p>ΕΙΣΗΓΗΣΗ:</p>
IV. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
<p><i>12. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.</i></p> <p><i>13. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.</i></p>
<p>ΕΙΣΗΓΗΣΗ:</p>

v. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
<p>14. Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων.</p> <p>15. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.</p> <p>16. Εξοικονόμηση πόρων (όχι μόνο οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κ.λπ.)</p>	
ΕΙΣΗΓΗΣΗ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΕΙΣΗΓΗΤΗ:
...../...../.....	



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

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

Αριθ.Πρωτ.:.....

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

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ
(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

(Επώνυμο με κεφαλαία)

(Όνομα)

(Πατρώνυμο)

(Κατηγορία & Κλάδος)

(Βαθμός)

(Τίτλος θέσης)

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

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

Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:

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

α) Συνοπτική περιγραφή του έργου:

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

β) Μελέτες – άρθρα – προτάσεις – βραβεύσεις:.....

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

γ) Δυσχέρειες και προβλήματα:

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

(Ημερομηνία)

(Υπογραφή
Αξιολογούμενου)

Δ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

**Αξιολογητή
(1-10)**

- | | | |
|----|--|----------------------|
| 1. | Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία). | <input type="text"/> |
| 2. | Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. | <input type="text"/> |
| 3. | Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.) | <input type="text"/> |
| | - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 6 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων: | |

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

II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
Αξιολογητή
(1-10)**

- 4. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
 - 5. Πρωτοβουλία – Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
 - 6. Ανάληψη ευθυνών.
- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 6 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
(1-10)
Αξιολογητή**

- *7. Συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού.
 - 8. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.
- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 6 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

Ε. ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ (Συμπληρώνονται από τον Αξιολογητή βάσει πραγματικών στοιχείων)

α. Αξιολογητής:

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

β. Κρίση Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης:

(Αν οι εξαιρετικές επιδόσεις γίνουν δεκτές από την Ειδική Επιτροπή τα κριτήρια που κατά την εκτίμηση της Επιτροπής συνδέονται με τις εξαιρετικές επιδόσεις βαθμολογούνται με το βαθμό 10 άλλως δεν βαθμολογούνται καθόλου)

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

Ημερομηνία:

Υπογραφή Προέδρου:

Όνομ/μο Προέδρου

ΣΤ. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Προτείνονται από τον Αξιολογητή.

Συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι 6 και κάτω)

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

[6]

Ζ. *ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Αξιολογητής:.....

Αξιολογούμενος:.....

Η. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

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

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

Θ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την υπηρεσία)

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

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ, ΒΑΘΜΟΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

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

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

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



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΦΟΡΕΑΣ:.....

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

ΕΝΤΥΠΟ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ Β'

Για την περίοδο από/...../.....έως/...../.....

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΙΣΗΓΗΤΗ (με κεφαλαία γράμματα)

Όνομα:	Κατηγορία, Κλάδος & Βαθμός:
Επώνυμο:	Προϊστάμενος:
Όνομα πατρός:	

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (με κεφαλαία γράμματα)

Όνομα:	Κατηγορία, Κλάδος & Βαθμός:
Επώνυμο:	Τίτλος θέσης:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

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

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

4. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.

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

6. Ανάληψη ευθυνών.

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
7. Συμπεριφορά προς πολίτες, Εξυπηρέτηση του κοινού.	
8. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες .	
ΕΙΣΗΓΗΣΗ:	
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
9. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.	
10. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του.	
ΕΙΣΗΓΗΣΗ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΕΙΣΗΓΗΤΗ:
...../...../.....	



ΕΝΤΥΠΟ Γ'
(Κατηγορία ΥΕ)

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

Αριθ.Πρωτ.:.....

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική Περίοδος.....

A. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ
(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

B. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:

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

α) Συνοπτική περιγραφή του έργου:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
(Ημερομηνία)

.....
(Ονοματεπώνυμο και Υπογραφή
Αξιολογούμενου)

Γ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

I. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Αξιολογητή
(1-10)

1. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.

2. Πρωτοβουλία – Καινοτομίες.

3. Ανάλυση ευθυνών.

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

(1-10)

Αξιολογητή

*4. Συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού.

5. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

Δ. ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ (Συμπληρώνονται από τον Αξιολογητή βάσει πραγματικών στοιχείων)

α. Αξιολογητής:

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

β. Κρίση Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης:

(Αν οι εξαιρετικές επιδόσεις γίνουν δεκτές από την Ειδική Επιτροπή τα κριτήρια που κατά την εκτίμηση της Επιτροπής συνδέονται με τις εξαιρετικές επιδόσεις βαθμολογούνται με το βαθμό 10 άλλως δεν βαθμολογούνται καθόλου)

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

Ημερομηνία:

Υπογραφή Προέδρου:

Όνομ/μο Προέδρου:

Ε. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Προτείνονται από τον Αξιολογητή.

Συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι 6 και κάτω)

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

[5]

ΣΤ. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Αξιολογητής:.....

Αξιολογούμενος:.....

Ζ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

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

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

Η. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την υπηρεσία)

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

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ, ΒΑΘΜΟΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

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

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

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



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΦΟΡΕΑΣ:.....

ΕΝΤΥΠΟ Γ'
(Κατηγορία ΥΕ)

ΕΝΤΥΠΟ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ Γ'

Για την περίοδο από/...../.....έως/...../.....

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΙΣΗΓΗΤΗ (με κεφαλαία γράμματα)

Όνομα:	Κατηγορία, Κλάδος & Βαθμός:
Επώνυμο:	Προϊστάμενος:
Όνομα πατρός:	

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (με κεφαλαία γράμματα)

Όνομα:	Κατηγορία, Κλάδος & Βαθμός:
Επώνυμο:	Τίτλος θέσης:

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

1. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
2. Πρωτοβουλία -Καινοτομίες
3. Ανάληψη ευθυνών.

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

II. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

4. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.

5. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες .

ΕΙΣΗΓΗΣΗ:

III. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
<p>6. Ποσότητα εργασίας</p> <p>7. Ποιότητα εργασίας</p>	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ: <p style="text-align: center;">...../...../.....</p>	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΕΙΣΗΓΗΤΗ:

Αξιολογητές

Στο παλιό σύστημα αξιολόγησης η αξιολόγηση γινόταν από το πολύ δύο αξιολογητές: τον Α' αξιολογητή που ήταν ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου και το Β' αξιολογητή που ήταν ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενός του. Επίσης ο αξιολογούμενος μπορούσε να αξιολογηθεί και από επιθεωρητές, όπως προαναφέρθηκε, και αν ήθελε μπορούσε να αυτοαξιολογήσει τα προσόντα του.

Με το νέο νόμο η αξιολόγηση ενεργείται από τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας του αξιολογούμενου, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου του, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου και στις περιπτώσεις που δεν υφίσταται υπερκείμενη οργανική μονάδα, ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσο προϊστάμενό του χωρίς να απαιτείται εισήγηση. Η αυτοαξιολόγηση εξακολουθεί να υφίσταται και αποσκοπεί απλώς στο να γνωρίζει ο αξιολογητής την εικόνα που ο ίδιος ο αξιολογούμενος έχει για τον εαυτό του.

Ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα αξιολόγησης

Η κυριότερη διαφορά του προγενέστερου με το νέο σύστημα αξιολόγησης έγκειται στον προσδιορισμό των ανώτατων ποσοστών των δημοσίων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας. Δηλαδή:

- i. με τους βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται ποσοστό έως και 25% των υπαλλήλων
- ii. με τους βαθμούς 7 έως 8 βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων
- iii. με τους βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων, με τα ποσοστά να υπολογίζονται επί του συνόλου των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση. Ο επιμερισμός των ποσοστών ανά κλίμακα βαθμολόγησης σε κάθε Γενική Διεύθυνση γίνεται με απόφαση του οικείου Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης στο σύνολο των υποκείμενων οργανικών μονάδων μέχρι και επιπέδου Τμήματος ή αντιστοίχου επιπέδου οργανικής μονάδας. Για τον επιμερισμό αυτόν λαμβάνονται υπόψη κριτήρια, ιδίως:
 - α. η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των μονάδων,

β. οι αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων σε σχέση με τις προτεραιότητες της ασκούμενης πολιτικής,

γ. η κατανομή των υπαλλήλων ανά οργανική μονάδα.

Για την αξιολόγηση των Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθύνσεων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, το ανώτατο ποσοστό βαθμολόγησης με τους βαθμούς 9 ή 10 ανέρχεται σε ποσοστό έως και 70%, το οποίο υπολογίζεται επί του συνόλου των προϊσταμένων του ίδιου επιπέδου της ίδιας Γενικής Διεύθυνσης.

Τα ανωτέρω ποσοστά ισχύουν και για την αξιολόγηση των υπηρετούντων σε γραφεία Υπουργών, Υφυπουργών, στους Γενικούς ή Ειδικούς Γραμματείς, στα μονομελή όργανα Διοίκησης, καθώς και για τους υπαλλήλους που υπηρετούν σε οργανικές μονάδες που υπάγονται απευθείας στον Υπουργό, τον Υφυπουργό, τον Γενικό ή Ειδικό Γραμματέα και το μονομελές όργανο Διοίκησης. Στην περίπτωση αυτή αρμόδιο όργανο για την έκδοση της απόφασης επιμερισμού είναι αντίστοιχα ο Διευθυντής του οικείου Γραφείου, όπου προβλέπεται, και όταν δεν υπάρχει, ο Υπουργός ή ο Υφυπουργός, ο Γενικός / Ειδικός Γραμματέας ή το μονομελές όργανο Διοίκησης.

Επίσης, στις περιπτώσεις όπου δεν προβλέπεται στον φορέα οργανική μονάδα επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, αρμόδιο όργανο για την έκδοση της απόφασης επιμερισμού είναι ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, το μονομελές όργανο Διοίκησης και, αν δεν υπάρχει, ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης του φορέα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η παρ. 11 του άρθρου 8 του π.δ. 318/1992, η οποία καταργήθηκε με την παρ. 5 του άρθρου 31 του ν.4250/2014, όριζε ότι κάθε αξιολογητής, κατά τη βαθμολογία των κριτηρίων αξιολόγησης των υπαλλήλων όφειλε να συμμορφώνεται με τα οριζόμενα στην κατά την παρ. 2 του άρθρου 54 του ν. 1943/1991 απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ως προς το ανώτατο και κατώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς του συστήματος αξιολόγησης. Με την αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14.1.1993 απόφαση του υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης με θέμα «Καθορισμός ανώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης» (Β' 8) καθορίστηκαν τα ανώτατα ποσοστά υπαλλήλων που ήταν δυνατόν να αξιολογούνται με τις κλίμακες αξιολόγησης του άρθρου 8 π.δ. 318/1992 από τον Α' Αξιολογητή κάθε οργανικής μονάδας ως εξής:

- i. με τους βαθμούς 9 έως 10 μπορούσε να αξιολογηθεί μέχρι ένας (1) υπάλληλος σε οργανικές μονάδες με έναν έως τέσσερις υπαλλήλους, προστιθεμένου ενός ακόμη για κάθε τέσσερις επί πλέον υπαλλήλους.
- ii. με τους βαθμούς 8 έως 8,9 ποσοστό μέχρι 45%
- iii. με τους βαθμούς 7 έως 7,9 ποσοστό μέχρι 30%
- iv. με τους βαθμούς 6 έως 6,9 ποσοστό μέχρι 10%
- v. με τους βαθμούς 5 έως 5,9 ποσοστό μέχρι 10%
- vi. με τους βαθμούς 1 έως 4,9 ποσοστό μέχρι 5%.

Ο υπολογισμός του ποσοστού γινόταν επί του συνόλου των υπαλλήλων που υπάγονταν στον Α` Αξιολογητή. Για την αξιολόγηση των Διευθυντών Α` ή Β` και Τμηματάρχων Α` ή Β` το ανώτατο ποσοστό αξιολόγησης με τους βαθμούς 9 ή 10 ανερχόταν μέχρι 50%.

Η ισχύς της απόφασης αυτής δε διήρκησε πολύ αφού ανακλήθηκε με την αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34670/ 23.12.1994 απόφαση του Υπουργού Προεδρίας (Β`960). Έκτοτε οι διατάξεις της παρ. 11 του άρθρου 8 του π.δ. 318/1992 σχετικά με τα ανώτατα ποσοστά υπαλλήλων που μπορούσαν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης επί της ουσίας δεν εφαρμόζονταν.

Με τον ορισμό ανώτατων ποσοστών ανά κλίμακα βαθμολόγησης οι προϊστάμενοι αναγκάζονται να καταμερίσουν τη βαθμολογία τους βάσει συγκεκριμένων ποσοστών. Για παράδειγμα εάν μια οργανική μονάδα αποτελείται από 100 άτομα ο επιμερισμός των υπαλλήλων θα πρέπει αναγκαστικά να γίνει ως εξής: 25 άτομα να βαθμολογηθούν από 9-10, 60 άτομα από 7-8,9 και 15 άτομα από 1-6,9. Στην περίπτωση που ο προϊστάμενος θέλει να αξιολογήσει λιγότερα ή περισσότερα άτομα στην κάθε κλίμακα δεν μπορεί να το κάνει αλλά θα πρέπει να περιοριστεί στον ανωτέρω επιμερισμό. Σύμφωνα με την Έκθεση της Επιστημονικής Υπηρεσίας της Βουλής⁶ επί του νόμου που περιλάμβανε την τροποποίηση του συστήματος αξιολόγησης, δημιουργείται προβληματισμός ως προς το αν η αναγκαιότητα επιβολής των προτεινόμενων ποσοστώσεων για την επίτευξη του επιδιωκόμενου από το νόμο σκοπού είναι εμφανής και σαφώς διαγνώσιμη, ώστε να συνιστά αναλογικό, σύμφωνο προς το άρθρο 25 παρ. 1 του Συντάγματος, περιορισμό του δικαιώματος των δημοσίων υπαλλήλων να εξελίσσονται και να αξιολογούνται βάσει σαφώς προσδιοριζόμενων κριτηρίων

⁶βλ. Έκθεση της Επιστημονικής Υπηρεσίας της Βουλής του ν. 4250/2014, σελ. 12

επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας, σε σχέση προς το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντά τους, συμφώνως και προς τη συνταγματικώς κατοχυρωμένη στο άρθρο 103 παρ. 7 εδ. β' του Συντάγματος αρχή της αξιοκρατίας, δεδομένου ότι η βαθμολογία που προτείνεται να λαμβάνει κάθε υπάλληλος δε θα συναρτάται προς την ατομική του αξία, τις ικανότητες και τις επιδόσεις του κατά την άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων, αλλά προς το προκαθορισμένο ποσοστό ανά κλίμακα βαθμολογίας (πρβλ. και ΣτΕ 1917/1998).

Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης

Μια ακόμα διαφορά του προγενέστερου με το ισχύον σύστημα αξιολόγησης εντοπίζεται στις αρμοδιότητες και στα μέλη που απαρτίζουν την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Η Ειδική αυτή Επιτροπή έχει ως αρμοδιότητα και στο μεν και στο δε σύστημα αξιολόγησης να παρέχει την τελική έγκριση κατά τη συμπλήρωση από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης το μέρος εκείνο που αφορά στην επίδειξη εξαιρετικών επιδόσεων από τον αξιολογούμενο.

Επίσης, στο προϊσχύον σύστημα στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος βαθμολογείτο με βαθμούς 9 ή 10 τότε η Επιτροπή αξιολογούσε κατά πόσο η παρατιθέμενη ειδική αιτιολογία δικαιολογούσε τη βαθμολογία αυτή. Σε περίπτωση που η ειδική αιτιολογία δε θεμελιωνόταν σε πραγματικά περιστατικά και στοιχεία το κριτήριο βαθμολογείτο με 8, διάταξη που κρίθηκε αντισυνταγματική με τις υπ' αριθμ. 1667/2002 και 1670/2002 αποφάσεις του ΣτΕ.

Στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης δεν εξετάζει την ειδική αιτιολογία στους βαθμούς 9 ή 10 αλλά τις ενστάσεις που κατατίθενται ενώπιόν της για μεροληψία ή αποδεδειγμένης πλάνης περί τα πράγματα του Αξιολογητή, σε περίπτωση που ο μέσος όρος βαθμολογίας της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι 6 και κάτω.

Στο προγενέστερο σύστημα τα μέλη που συγκροτούσαν την Επιτροπή ήταν: τα μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, ο Γενικός Διευθυντής της Γενικής Διευθύνσεως Διοικητικής Υποστήριξης, όπου υπήρχε, ή ο Διευθυντής Διοικητικού ή Προσωπικού και ο Διευθυντής της Διευθύνσεως Επιθεώρησης, όπου υπήρχε. Στο νέο σύστημα αποτελείται από τρεις Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων του οικείου φορέα, εκ των οποίων Πρόεδρος ορίζεται ο αρμόδιος για θέματα προσωπικού, με ισάριθμους

αναπληρωτές Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων και εάν δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν ορίζονται μέλη, τακτικά και αναπληρωματικά, Προϊστάμενοι Διευθύνσεων.

Ενστάσεις

Οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ο αξιολογούμενος δύναται να ασκήσει ένσταση επί της βαθμολογίας διαφέρει από το ένα σύστημα στο άλλο. Στη μια περίπτωση ο αξιολογούμενος μπορούσε να ασκήσει ένσταση διόρθωσης βαθμολογίας όταν σε κάποια από τις ομάδες κριτηρίων η διαφορά βαθμολογίας του Α' και Β' αξιολογητή ήταν άνω των δύο (2) βαθμών με αίτημα τη διόρθωση της βαθμολογίας στον ανώτερο βαθμό του άλλου προϊσταμένου ή η βαθμολογία του Επιθεωρητή ήταν κατώτερη του Α' ή Β' αξιολογητή τουλάχιστον τρεις (3) βαθμούς. Επίσης, μπορούσε να ασκήσει ένσταση μεροληψίας του ενός ή και των δύο αξιολογητών ή του επιθεωρητή στην περίπτωση που είχε βαθμολογηθεί με έξι (6) και κάτω σε τουλάχιστον δύο κριτήρια με το αίτημα της διαγραφής της έκθεσης. Και τέλος μπορούσε να ασκήσει ένσταση διαγραφής γεγονότων που τυχόν διαλαμβάνονταν στην αιτιολογία της αξιολόγησής του ως ανακριβών σε περιπτώσεις βαθμολόγησης με βαθμό τέσσερα (4) και κάτω με αίτημα τη διόρθωση της βαθμολογίας.

Αντιθέτως, στο νέο σύστημα αξιολόγησης ένσταση μεροληψίας ή αποδεδειγμένης πλάνης περί τα πράγματα του Αξιολογητή, μπορεί να ασκήσει κάθε αξιολογούμενος εκτός των Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης και των υπαλλήλων που υπηρετούν σε πολιτικά γραφεία Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών, Υφυπουργών και Γενικών ή Ειδικών Γραμματέων, στην περίπτωση που ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι έξι (6) και κάτω.

Εξετάσεις ενστάσεων

Η εξέταση τυχόν ενστάσεων στο προγενέστερο σύστημα αξιολόγησης πραγματοποιείτο από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο του κάθε φορέα ενώ στο ισχύον σύστημα από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.

3.2 Συστήματα αξιολόγησης στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) και του ΟΟΣΑ

3.2.1 Τα συστήματα αξιολόγησης των χωρών της Ε.Ε.

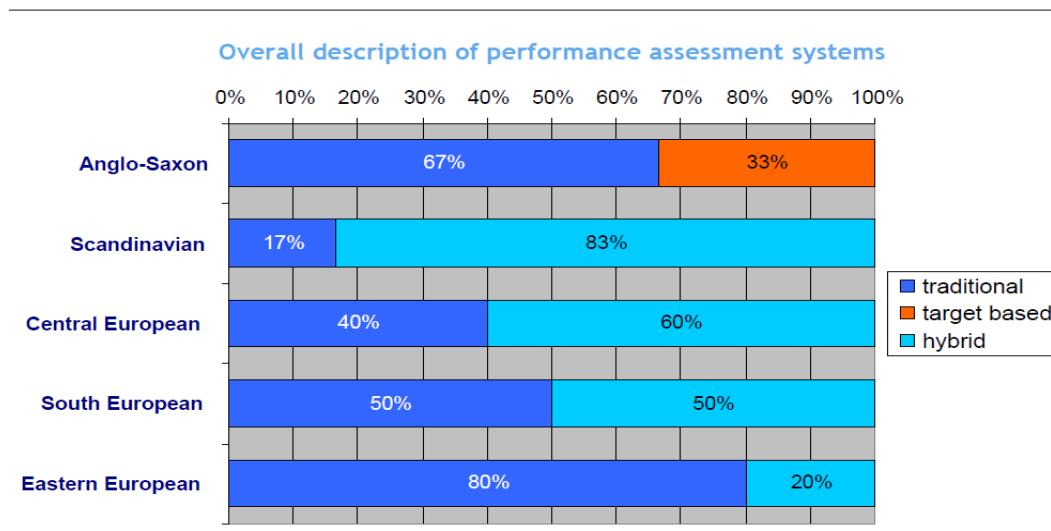
Στο παρελθόν πολλά κράτη μέλη χρησιμοποιούσαν την τυποποιημένη-παραδοσιακή μέθοδο αξιολόγησης όπου σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι αξιολογούνταν με τα ίδια κριτήρια. Ως πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου θεωρούσαν την εύκολη εφαρμογή σε όλους τους εργαζομένους καθώς και τη δυνατότητα σύγκρισης. Δεν απαιτούσε δηλαδή εξατομικευμένη διαδικασία καθορισμού στόχων η οποία είναι επίπονη και χρονοβόρα. Επίσης, ένας άλλος λόγος χρησιμοποίησης του κεντρικού συστήματος ήταν ότι ταίριαζε και με τις άλλες κεντρικές διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως το σύστημα αμοιβών και προαγωγών.

Εν συνεχεία, στις αρχές της δεκαετίας του '90 πολλά κράτη μέλη αποφάσισαν να συσχετίσουν την απόδοση με τις πολιτικές αμοιβής, να επανασχεδιάσουν τις διαδικασίες προαγωγής, να σχεδιάσουν αποκεντρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης και νέα συστήματα αξιολόγησης που θα στηρίζονται στα πλέον κατάλληλα προφίλ, σε συγκεκριμένες απαιτήσεις και ετήσιους στόχους.

Αυτή τη στιγμή συναντούμε μια πληθώρα συστημάτων αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα των ευρωπαϊκών χωρών, τα οποία από κεντρικά, παραδοσιακά συστήματα (κριτήρια αξιολόγησης αποτελούν η συμπεριφορά, η περιγραφή της θέσης, οι ευθύνες και τα καθήκοντα του αξιολογούμενου) και ομοιογενή (ίδιες διαδικασίες για όλους τους εργαζόμενους) μετατρέπονται σε αποκεντρωμένα, υβριδικά (ενσωματώνουν στόχους και δείκτες απόδοσης) και διαφοροποιημένα ανάλογα με τη θέση του εργαζομένου (υπάλληλος, προϊστάμενος κτλ). Παρατηρείται ότι ενώ υπάρχει έντονα η τάση της αποκέντρωσης, τα παραδοσιακά κριτήρια αξιολόγησης δεν εξαλείφονται αλλά συνδυάζονται με στόχους και δημιουργούνται τα υβριδικά συστήματα. Αυτό συμβαίνει επειδή τα μεν παραδοσιακά κριτήρια είναι πιο εύκολο να εφαρμοστούν και παράλληλα επιτυγχάνεται σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων, η δε καθιέρωση στόχων απαιτεί συνεχή επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένου. Γι' αυτό το λόγο η ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης αμιγώς προσανατολισμένων στην μέτρηση της απόδοσης βασισμένη στο βαθμό

επίτευξης προκαθορισμένων στόχων συναντάται σπάνια στις διοικήσεις του δημοσίου τομέα (Demmke *et al.* 2007).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας των (Demmke *et al.* 2007) προκύπτει ότι μόνο το 27% των ευρωπαϊκών χωρών έχουν ακόμα κεντρικό σύστημα αξιολόγησης το οποίο εφαρμόζεται σε όλο το προσωπικό. Το 31% χρησιμοποιεί αποκεντρωμένο σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με το οποίο κάθε διοικητική μονάδα έχει το δικό της μοντέλο αξιολόγησης. Και τέλος, το υπόλοιπο 42% ακολουθεί ένα μεσαίο σύστημα χρησιμοποιώντας κεντρικές και αποκεντρωμένες πρακτικές. Επίσης, κατά το διαχωρισμό των χωρών σε Αγγλοσαξονικές, Σκανδιναβικές, Κεντρική, Βόρεια και Ανατολική Ευρώπη η έρευνα έδειξε ότι οι Αγγλοσαξονικές χώρες και η Ανατολική Ευρώπη χρησιμοποιούν περισσότερο τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης με ποσοστά 67% και 80% αντίστοιχα. Οι Σκανδιναβικές χώρες, Κεντρική και Βόρεια Ευρώπη έχουν κατά βάση υβριδικό σύστημα αξιολόγησης ενώ μόνο στις Αγγλοσαξονικές χώρες εμφανίζεται το σύστημα αξιολόγησης με στόχους με ποσοστό 30%.



Graph 8: Focus of performance assessment systems by administrative tradition (n=23 country answers)

ΓΡΑΦΗΜΑ 1

3.2.2 Συγκριτική επισκόπηση των συστημάτων αξιολόγησης των χωρών του ΟΟΣΑ

Σ' αυτό το σημείο θα μπορούσαμε να διευρύνουμε την παρούσα μελέτη εξετάζοντας τον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων όχι μόνο στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και στα κράτη που μετέχουν ως μέλη στον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Στην επίσημη ιστοσελίδα του ΟΟΣΑ⁷ έχουν συγκεντρωθεί βάσει ερευνών τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν το προφίλ κάθε χώρας σχετικά με την εργασία στο δημόσιο τομέα. Το προφίλ κάθε χώρας συμπεριλαμβάνει τη νομοθεσία, τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, την οργάνωση και τις πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως ο τρόπος εισαγωγής στο δημόσιο τομέα, το σύστημα αμοιβών και τη διοίκηση απόδοσης. Από τα ανωτέρω στοιχεία συντάχθηκε ο κατωτέρω Πίνακας όπου δείχνει για κάθε χώρα του ΟΟΣΑ α) το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί, β) κατά πόσο, συγκριτικά με το μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ, η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιεί την αξιολόγηση απόδοσης κατά τη λήψη των αποφάσεών της, γ) πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση απόδοσης στο σύστημα αμοιβών και δ) τη σημαντικότητα της αξιολόγησης στην επαγγελματική εξέλιξη του υπαλλήλου.

Από τον πίνακα προκύπτει ότι από τις τριάντα πέντε (35) χώρες-μέλη αυτές που χρησιμοποιούν την απόδοση ως σημαντικό παράγοντα για τον καθορισμό της αμοιβής του υπαλλήλου, πέραν της Δανίας, Ηνωμένου Βασιλείου και Φιλανδίας που αναλύθηκαν ανωτέρω, είναι οι κάτωθι δεκατρείς (13) χώρες: Γαλλία, Ηνωμένες Πολιτείες, Ιαπωνία, Ιταλία, Καναδάς, Κορέα, Πορτογαλία, Σλοβακία, Σλοβενία, Σουηδία, Τσεχία, Φιλανδία και Χιλή.

Η απόδοση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική εξέλιξη του υπαλλήλου στις εξής (15 από τις 35) χώρες: Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Ηνωμένες Πολιτείες, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία, Ισραήλ, Καναδά, Νορβηγία, Πορτογαλία, Ρωσία, Σλοβενία, Σουηδία και Χιλή.

Οι χώρες για τις οποίες έχει μεγάλη σημασία η απόδοση για τον καθορισμό της αμοιβής αλλά και για την επαγγελματική εξέλιξη του υπαλλήλου είναι εννέα (9) από τις

⁷ www.oecd.org

τριάντα πέντε (35) συνολικά, οι οποίες είναι: Γαλλία, Δανία, Ηνωμένες Πολιτείες, Ηνωμένο Βασίλειο, Καναδάς, Πορτογαλία, Σλοβενία, Σουηδία και Χιλή.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι χώρες που δε συσχετίζουν την απόδοση με την αμοιβή είναι μόνο έξι (6) στο σύνολο, μεταξύ αυτών και η Ελλάδα, καθώς και το Βέλγιο, Μεξικό, Πολωνία, Ρωσία, Τουρκία.

Μια άλλη σημαντική παρατήρηση αποτελεί η χρήση από ορισμένες χώρες επιπλέον των κριτηρίων αξιολόγησης που αφορούν την ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση των ικανοτήτων, τη μέθοδο αξιολόγησης 360 μοιρών. Οι χώρες αυτές είναι το Ηνωμένο Βασίλειο, ο Καναδάς, η Νορβηγία, η Σουηδία, η Τσεχία και η Φιλανδία. Μία μόνο χώρα χρησιμοποιεί αμιγώς το σύστημα διοίκησης δια στόχων και αυτή είναι η Πορτογαλία. Παρατίθεται συγκριτικός πίνακας των ανωτέρω.

ΠΙΝΑΚΑΣ

ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΟΥ ΟΟΣΑ⁸

ΧΩΡΑ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΧΡΗΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΜΕΣΟ ΟΡΟ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΤΟΥ ΟΟΣΑ)			ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ				ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ		
		Άνω του μ. ο.	Στο μ. ο.	Κάτω του μ. ο.	Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή	Δε συσχετίζεται η απόδοση με την αμοιβή	Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή/ Καθόλου
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	√			√		√					√
ΑΥΣΤΡΙΑ	√			√		√				√	
ΒΕΛΓΙΟ	√			√			√	√			
ΒΡΑΖΙΛΙΑ	√			√		√				√	
ΓΑΛΛΙΑ	√	√			√				√		
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	√		√			√			√		

⁸Τα στοιχεία αντλήθηκαν, όπως αυτά παρουσιάζονται για κάθε χώρα ξεχωριστά, από την επίσημη ιστοσελίδα του ΟΟΣΑ.

OECD, 2012. Human Resources Management: Country Profiles. Διαθέσιμα από: www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm [πρόσβαση 1.5.2015]

ΔΑΝΙΑ	√	√			√				√		
ΕΛΒΕΤΙΑ	√			√		√				√	
ΕΛΛΑΔΑ	√			√				√		√	
ΕΣΘΟΝΙΑ	√		√			√				√	
ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	√		√		√				√		
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	√ Επιπλέον η αξιολόγηση 360 μοιρών	√			√				√		
ΙΑΠΩΝΙΑ	√	√			√					√	
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	√	√				√			√		
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	√			√			√				√
ΙΣΠΑΝΙΑ	√			√		√				√	
ΙΣΡΑΗΛ	√	√				√			√		
ΙΤΑΛΙΑ	√		√		√					√	
ΚΑΝΑΔΑΣ	√ Επιπλέον η αξιολόγηση 360 μοιρών		√		√				√		
ΚΟΡΕΑ	√	√			√					√	
ΜΕΞΙΚΟ	√		√					√			√
ΝΕΑ ΖΗΛΑΝΔΙΑ	√					√					
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	√ Επιπλέον η αξιολόγηση			√		√			√		

	360 μοιρών										
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	√			√		√				√	
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	√	√				√				√	
ΠΟΛΩΝΙΑ	√			√				√		√	
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	Αξιολόγηση μέσω του Συστήματος Διοίκησης δια Στόχων	√			√				√		
ΡΩΣΙΑ	√							√	√		
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	√			√	√						√
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	√	√			√				√		
ΣΟΥΗΔΙΑ	√ Επιπλέον η αξιολόγηση 360 μοιρών	√			√				√		
ΤΟΥΡΚΙΑ	√	√						√		√	
ΤΣΕΧΙΑ	√ Επιπλέον η αξιολόγηση 360 μοιρών	√			√					√	
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	√ Επιπλέον η αξιολόγηση 360 μοιρών			√	√					√	
ΧΙΛΗ	√			√	√				√		

3.2.3 Παραδείγματα καλών πρακτικών (Demmke 2007)

3.2.3.1 Σύστημα αξιολόγησης στη Δανία

Όπως και άλλες ευρωπαϊκές χώρες έτσι και η Δανία χρησιμοποιούσε μέχρι πρότινος κεντρικό παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης. Η αμοιβή ήταν καθορισμένη κεντρικά και προσαρμοζόταν λαμβάνοντας υπόψη τα χρόνια προϋπηρεσίας του υπαλλήλου. Από το 1998 άλλαξε ο τρόπος αμοιβής όπου ο βασικός μισθός καθορίζεται κεντρικά με δυνατότητα αύξησής του μέσω επιδομάτων αναλόγων της απόδοσης του υπαλλήλου, τα οποία καθορίζονται αποκεντρωμένα, αφού κάθε διοικητική μονάδα δύναται εντός των ορίων του προϋπολογισμού της να εφαρμόζει πολιτικές επιδομάτων ανάλογων των προσόντων και των αποδόσεων των υπαλλήλων της. Ο στόχος είναι μέχρι το 20% του μισθού να καταβάλλεται ανάλογα με την απόδοση και των προσόντων του υπαλλήλου και τα χαρακτηριστικά της θέσης του.

Το νέο αυτό σύστημα αμοιβής των υπαλλήλων εισήχθη σταδιακά στις δημόσιες υπηρεσίες με τους δημόσιους υπαλλήλους να έχουν ενσωματωθεί πλήρως σε αντίθεση με τους δημόσιους υπαλλήλους της Φιλανδίας. Αρχικά η εφαρμογή του ξεκίνησε στους ανώτερους υπαλλήλους και έπειτα εφαρμόστηκε σε όλους. Από το σύστημα αυτό εξαιρείται το δικαστικό σώμα και τα σώματα ασφαλείας προκειμένου οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι να μην επηρεάζονται από την επίτευξη των ποσοτικών τους στόχων (π.χ. πρόστιμα).

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του δανέζικου συστήματος αποτελεί το στατιστικό πρόγραμμα ISOLA το οποίο εγκαταστάθηκε στο Υπουργείο Οικονομικών. Το πρόγραμμα αυτό έχει τη δυνατότητα να ελέγχει την εφαρμογή του συστήματος αμοιβών σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες αλλά και να εντοπίζει τις καλές πρακτικές που προκύπτουν κατά τη χρήση του. Δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να ενημερώνεται για την εφαρμογή του συστήματος συνολικά αλλά και ξεχωριστά σε κάθε αποκεντρωμένο οργανισμό.

Σύμφωνα με έρευνα του 2004 τα πλεονεκτήματα του συστήματος συσχέτισης αμοιβής-απόδοσης είναι ότι τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω του καθορισμού στόχων επιτυγχάνονται πιο εύκολα, το ατομικό feedback είναι πιο εύκολο και τα κίνητρα αυξάνονται. Παρ' όλα αυτά δεν υπάρχουν δεδομένα για το εάν με την εφαρμογή αυτού

του συστήματος επιτυγχάνεται ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες ή βελτίωση των σχέσεων με τον πολίτη.

3.2.3.2. Σύστημα αξιολόγησης στη Φιλανδία

Στη Φιλανδία οι δημόσιες υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από την εφαρμογή συστήματος βασισμένου στη θέση (position-based system). Δηλαδή οι εργαζόμενοι κάνουν αίτηση, όπως στον ιδιωτικό τομέα, για προκηρυσσόμενες θέσεις, χωρίς να προσλαμβάνονται για επαγγελματική σταδιοδρομία στο δημόσιο.

Στις αρχές της δεκαετίας του '90 εισήχθη το σύστημα σύνδεσης απόδοσης-αμοιβής έχοντας ως χαρακτηριστικά την αποκέντρωση του συστήματος αμοιβών, την απόρριψη της αυτόματης προσαρμογής του μισθού λόγω παλαιότητας και τη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ολοκλήρωση του συστήματος έγινε σε συνεργασία με τα συνδικαλιστικά όργανα.

Οι κριτικές που ασκήθηκαν, κατά κύριο λόγο από τα πανεπιστήμια και τους δασκάλους λόγω του φόβου τους ότι θα δοθεί περισσότερη σημασία στην ποσότητα παρά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καταλάγιασαν λόγω της μεγάλης διάρκειας προετοιμασίας της φιλανδικής Κυβέρνησης και των διαφανών διαδικασιών, ωθώντας έτσι σχεδόν όλους τους υπαλλήλους να αποδεχτούν τελικά το νέο σύστημα.

Η διαδικασία που ακολούθησε η φιλανδική Κυβέρνηση προκειμένου το νέο σύστημα να γίνει αποδεκτό, ήταν πρώτον να ενημερώσει όλους τους υπαλλήλους σχετικά με την εφαρμογή και τις συνέπειες του συστήματος, προσλαμβάνοντας μάλιστα ψυχολόγους για την όσο το δυνατόν καλύτερη εκπαίδευσή τους και δεύτερον, ζητήθηκε από τους εργαζόμενους η συμμετοχή τους σε τεστ προκειμένου να σχολιάσουν και κριτικάρουν το νέο σύστημα.

Μια φιλανδική μελέτη του 2004 σχετικά με το τι είναι αυτό που κάνει το σύστημα που συνδέει την αμοιβή με την απόδοση να λειτουργεί σωστά έδειξε ότι το σύστημα σύνδεσης απόδοσης-αμοιβής εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

1. Η αμοιβή που θα σχετίζεται με την απόδοση πρέπει να είναι τουλάχιστον το 5% του ετήσιου μισθού
2. Το σύστημα θα λειτουργήσει σωστά μόνο αν κατά τη διαδικασία προετοιμασίας του συμμετέχουν οι υπάλληλοι

3. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν επακριβώς τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος

Αυτοί οι παράγοντες ελήφθησαν υπόψη από τη φιλανδική Κυβέρνηση όταν εισήγαγε το σύστημα στις δημόσιες υπηρεσίες και μάλιστα η αμοιβή βάσει της απόδοσης μπορεί να φτάσει και μέχρι το 15% του ετήσιου μισθού. Επίσης, κατά την εκμάθηση του συστήματος δε συμμετείχαν μόνο οι αξιολογητές αλλά όλοι οι εργαζόμενοι στους οποίους δόθηκε και η ευκαιρία να αξιολογήσουν ανώνυμα το νέο σύστημα.

Το φιλανδικό σύστημα είναι περισσότερο αποκεντρωμένο και ευέλικτο συγκριτικά με αυτά των άλλων ευρωπαϊκών χωρών, αφού κάθε οργανισμός ακολουθεί τη δική του διαδικασία αξιολόγησης. Ο βασικός μισθός καθορίζεται κεντρικά ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας. Ειδικό χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι σε αντίθεση με τη Δανία και το Ηνωμένο Βασίλειο οι ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούνται αλλά η αμοιβή τους δε συσχετίζεται με την απόδοσή τους. Επομένως, τα τρία βασικά στοιχεία που συνθέτουν το σύστημα αμοιβής της Φιλανδίας είναι: α) ο βασικός μισθός ο οποίος καθορίζεται από τις απαιτήσεις της θέσης, β) ένα ατομικό επίδομα εξαρτώμενο από τις δεξιότητες του υπαλλήλου και το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων του και γ) ένα ομαδικό bonus για την επίτευξη καθορισμένων αποτελεσμάτων του τμήματος ή του οργανισμού στα οποία ανήκει ο υπάλληλος .

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο μεταξύ του αξιολογούμενου και του προϊσταμένου του, με τους αξιολογητές να είναι υποχρεωμένοι να αφιερώσουν αρκετό χρόνο στη διαδικασία της αξιολόγησης. Μια άριστη βαθμολογία μπορεί να αποφέρει έως και 15% αύξηση του μισθού του υπαλλήλου, αλλά λίγοι είναι οι υπάλληλοι που τα καταφέρνουν, ενώ η συνήθης βαθμολογία (με κλίμακα 1-5) είναι το 3.

Κλείνοντας, θα πρέπει να αναφερθούμε και στις δυσλειτουργίες του συγκεκριμένου συστήματος, όπως η δυσκολία απόδοσης των πρόσθετων αμοιβών λόγω των οικονομικών δυσκολιών των οργανισμών, η εστίαση των υπαλλήλων στις λειτουργίες εκείνες που αξιολογούνται με αποτέλεσμα να δίνεται μεγαλύτερη σημασία στα ποσοτικά παρά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εμφάνιση διακρίσεων κατά την αξιολόγηση είτε εθνικών είτε φυλετικών ήταν ελάχιστες αφού στη Φιλανδία τέτοια φαινόμενα τείνουν γενικά να εξαφανιστούν.

Τελικά, η ενσωμάτωση του συστήματος πήρε πολύ χρόνο και για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του η παροχή και άλλων κινήτρων κρίνεται απαραίτητη.

3.2.3.3 Σύστημα αξιολόγησης στη Μεγάλη Βρετανία

Το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελεί ενδιαφέρουσα περίπτωση σχετικά με διοικητικές μεταρρυθμίσεις και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι σε αυτό συντέλεσε η ριζική μεταρρύθμιση του Fulton το 1968 και το γεγονός ότι η Μεγάλη Βρετανία ήταν η πρώτη που εφήρμοσε το μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Η μεταρρύθμιση της ανώτερης βρετανικής Δημόσιας Διοίκησης με τους 3.800 ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους αποτελεί βέλτιστη πρακτική διεθνώς.

Στη συνέχεια θα επικεντρωθούμε στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο προσωπικό του Υπουργικού Συμβουλίου (Cabinet Office) το οποίο παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με αυτά των άλλων βρετανικών Αρχών. Κάθε Αρχή δημιουργεί το δικό της σύστημα παροχής πρόσθετων αμοιβών με μόνο περιορισμό τον προϋπολογισμό της επιτυγχάνοντας έτσι ευελιξία και άμεση επιβράβευση του υπαλλήλου. Αρχικά, το σύστημα απόδοσης-αμοιβής στο προσωπικό του Υπουργικού Συμβουλίου εφαρμόστηκε σε ομάδες ώστε να αποφευχθούν τα μειονεκτήματα της ατομικής απόδοσης (αντιπαλότητα, εγωισμός). Όμως, οι μη παραγωγικοί υπάλληλοι «κρύβονταν» πίσω από τους αποδοτικούς υπαλλήλους λαμβάνοντας την ίδια αμοιβή αλλά και δημιουργώντας αντιπαραγωγικά αποτελέσματα. Το αποτέλεσμα ήταν οι ομαδικοί στόχοι να αντιμετωπιστούν με κριτική ματιά.

Η ατομική αξιολόγηση πραγματοποιείται ετησίως βασισμένη στην επίτευξη των στόχων και τις ικανότητες του υπαλλήλου. Το έντυπο της αξιολόγησης θεωρείται διαφανές και σχετικά μη γραφειοκρατικό. Τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία επρόκειτο να αξιολογηθούν συζητούνται στην αρχή της αξιολογούμενης περιόδου, συνήθως τον Απρίλιο, όπου ο προϊστάμενος συζητά τους προς αξιολόγηση στόχους. Συνήθως τίθενται από τέσσερις έως έξι στόχοι ορίζοντας τους πιο σημαντικούς και τον τρόπο με τον οποίο θα αξιολογηθούν. Οι στόχοι καθορίζονται βάσει των αρχών SMART (Specific-συγκεκριμένοι, Measurable-μετρήσιμοι, Achievable-επιτεύξιμοι, Realistic-πραγματικοί, Timely-χρονικά καθορισμένοι). Ταυτόχρονα καθορίζονται οι ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων. Κατόπιν ενός

έτους, συνήθως Μάρτιο, διεξάγεται η αξιολόγηση επίτευξης των τιθέμενων στόχων και κριτηρίων. Τα κριτήρια συμπεριλαμβάνουν την επικοινωνία, συνεχή βελτίωση, φιλικότητα στον πολίτη, ικανότητα ηγεσίας, δεξιότητες παρακίνησης και ανάπτυξης, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων λήψης αποφάσεων, γενικές γνώσεις και συνεργασία.

Μετά την αξιολόγηση των τιθέμενων στόχων και κριτηρίων, οι προϊστάμενοι συμπληρώνουν το έντυπο αξιολόγησης αμοιβής στο οποίο πέραν του ότι σημειώνουν το βαθμό επίτευξης των στόχων και κριτηρίων, προτείνουν και την πρόσθετη αμοιβή του υπαλλήλου. Την τελική απόφαση θα πάρει η επιτροπή αμοιβής αποτελούμενη από τους προϊσταμένους της διεύθυνσης και ένα εξωτερικό μέλος. Οι πρόσθετες αμοιβές πρέπει να είναι μέσα στα όρια του προϋπολογισμού και καθορίζονται ανάλογα σε ποιο επίπεδο κατατάσσεται ο υπάλληλος. Υπάρχουν τρία (3) επίπεδα: α) οι στόχοι επιτυγχάνονται πλήρως β) οι στόχοι επιτυγχάνονται κατά ένα μεγάλο μέρος και γ) οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται και ο αξιολογούμενος δε διαθέτει τα απαιτούμενα κριτήρια. Στο πρώτο επίπεδο μπορεί να ενταχθεί το 22-28% των υπαλλήλων, στο δεύτερο το 57-73% των υπαλλήλων και στο τρίτο επίπεδο το 5-15% των υπαλλήλων. Έτσι αποφεύγεται ο εφησυχασμός αφού οι αξιολογητές θα πρέπει να εντάξουν τον κάθε υπάλληλο σε ένα από τα τρία προαναφερόμενα επίπεδα ανάλογα με την απόδοσή τους.

Στην περίπτωση που ο υπάλληλος δεν αποδέχεται τη βαθμολογία του μπορεί καταρχήν να συζητήσει με τον προϊστάμενό του, ο οποίος έχει τη δυνατότητα αλλαγής της βαθμολογίας του. Εν συνεχεία, εάν ο υπάλληλος δεν πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα μπορεί να απευθυνθεί στο διευθυντή του. Επίσης, μπορεί να υποβάλλει καταγγελία στον πρόεδρο της επιτροπής, μέσα σε δέκα (10) ημέρες από την απόφαση, ή εναλλακτικά να υποβάλλει καταγγελία σε ανεξάρτητη αρχή. Η δεύτερη περίπτωση προτιμάται στις περιπτώσεις διακριτικής μεταχείρισης.

Από την αξιολόγηση του ανωτέρω συστήματος προέκυψε ότι η ατομική αξιολόγηση απόδοσης δεν ενίσχυσε την αντιζηλία ή τον εγωισμό, αντιθέτως βοηθά στην αφιέρωση του προσωπικού στους οργανωτικούς στόχους. Ωστόσο μειοψηφίες, όπως οι υπάλληλοι μερικής απασχόλησης ή εθνικές μειονότητες αξιολογήθηκαν ως οι ασθενέστερες κατηγορίες ενώ όπως και στα άλλα συστήματα οι αξιολογητές δεν έχουν πάντα τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την αξιολόγηση των υπαλλήλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ερευνητική μελέτη

4.1 Εισαγωγή

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας επιδιώκεται η μέτρηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, η βελτίωσή τους και η διανομή τυχόν ανταμοιβών συσχετιζόμενων με το βαθμό απόδοσής τους. Αποτελεί μέρος των στρατηγικών διοίκησης απόδοσης ενός οργανισμού παίζοντας σημαντικό ρόλο στη βελτιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού (Fletcher 2001).

Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα του εκάστοτε συστήματος αξιολόγησης είναι η συμμετοχή του υπαλλήλου στη διαδικασία της αξιολόγησης, ο καθορισμός στόχων, η διεξαγωγή προφορικής συνέντευξης, η αυτοαξιολόγηση, η εποικοδομητική κριτική ή η επιβράβευση (feedback), η ανάπτυξη ενός απλού και αντικειμενικού συστήματος στοχευμένου στις ανάγκες της εκάστοτε θέσης εργασίας, καθώς και η εκπαίδευση του αξιολογητή (Islam & Rasad 2006). Ένα αναποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να επιφέρει πολλά προβλήματα στον οργανισμό μεταξύ των οποίων χαμηλό ηθικό, μειωμένη αποδοτικότητα των υπαλλήλων, χαμηλό ενθουσιασμό και υποστήριξη (Somerick 1993).

Σκοπός της έρευνας λοιπόν είναι να δείξει κατά πόσο το νέο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων (ν. 4250/2014) διαθέτει τα ανωτέρω χαρακτηριστικά και αν αποτελεί, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του ανωτέρου νόμου, εργαλείο παρακίνησης για τον αξιολογούμενο και μεγιστοποίησης της απόδοσης του φορέα. Ειδικότερα διερευνάται εάν η καθιέρωση των ανώτατων ποσοστών υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας αποτελεί κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων ή οδηγεί σε αντίθετα αποτελέσματα. Επίσης, επιδιώκεται η σύγκριση του προγενέστερου με το νέο σύστημα αξιολόγησης, κατά πόσο δηλαδή το νέο σύστημα αξιολόγησης αποτελεί μια προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του προγενέστερου συστήματος αξιολόγησης, άρσης των στρεβλώσεων και αποτύπωσης

της πραγματικής απόδοσης των υπαλλήλων. Τέλος, η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό, έχοντας ως δεδομένα τη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, καθώς επίσης και τις επιτυχείς μεθόδους αξιολόγησης άλλων χωρών, την υπόδειξη πρότασης ικανής να εφαρμοστεί εύκολα από τις Διευθύνσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.

Αναμένεται λοιπόν ότι τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος αξιολόγησης δε συντελούν στην ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Μάλιστα, η έρευνά μας επιχειρεί να διευκρινίσει ότι η καθιέρωση των ανώτατων ποσοστών υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας δεν αποτελεί κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας του υπαλλήλου.

4.2 Μεθοδολογία

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε ως πληθυσμός οι υπάλληλοι που εργάζονται στις Διευθύνσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού των Υπουργείων και ειδικότερα στα τμήματα με αρμοδιότητες την αξιοποίηση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου.

Η δομή του ερωτηματολογίου βασίζεται σε κλειστού και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις απευθυνόμενες στους εργαζόμενους των Διευθύνσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού των Υπουργείων. Το θέμα της παρούσας έρευνας θα μελετηθεί πολύ καλύτερα αν ερωτηθούν οι εργαζόμενοι των Διευθύνσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) που σύμφωνα με Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) μελετούν, εφαρμόζουν και εποπτεύουν μια σειρά από αρμοδιότητες που έχουν σχέση με την ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, παρά οι υπάλληλοι στους οποίους αφορά. Επιπλέον, οι ανωτέρω Διευθύνσεις διαχειρίζονται σχεδόν το 100% των υπαλλήλων της Κεντρικής Διοίκησης που υπάγονται στο εξεταζόμενο σύστημα αξιολόγησης.

Το ερωτηματολόγιο με το οποίο επιδιώκεται η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του νέου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης, δημιουργήθηκε ακολουθώντας τις αρχές σχεδίασης ερωτηματολογίου (Παρασκευόπουλος 1993_{α,β}, Javeau 2000), υπακούει στην

τήρηση των Κανόνων Δεοντολογίας της Διεθνούς Εταιρίας⁹ και χωρίζεται σε τρεις θεματικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν γενικά για τη νέα μέθοδο αξιολόγησης, στη δεύτερη ενότητα να συγκρίνουν το προγενέστερο με το νέο σύστημα αξιολόγησης και στην τρίτη ενότητα να προτείνουν βελτιωτικά μέτρα για την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Η αποστολή του ερωτηματολογίου και η συμπλήρωσή του πραγματοποιήθηκαν ηλεκτρονικά μέσω της συμπλήρωσης ηλεκτρονικής φόρμας στο σύνδεσμο https://docs.google.com/forms/d/1A5tIEwda81ev95MKR7SvX82qNI0Nb4nf8xvWw_BbSh8/viewform?usp=send_form. Το ερωτηματολόγιο συνόδευε επισυναπτόμενη επιστολή με την οποία ενημερώνονταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα για τα στοιχεία του ερευνητή, το σκοπό της έρευνας, σχετικά με το απόρρητο, καθώς και για τη δυνατότητα τηλεφωνικής επικοινωνίας για την παροχή τυχόν διευκρινίσεων. Από το σύνολο των υπαλλήλων που εργάζονται στις Διευθύνσεις ΔΑΔ και συγκεκριμένα στα Τμήματα αξιοποίησης και αξιολόγησης προσωπικού (πληθυσμός = 144) απάντησαν 46 υπάλληλοι, δηλαδή περίπου το 32% του πληθυσμού. Επομένως σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία¹⁰ αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού.

Για την επεξεργασία, ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Excel 2007.

⁹ Βλ. τον κώδικα δεοντολογίας της διεθνούς κοινωνιολογικής εταιρείας: International Sociological Association (ISA), *Code of ethics*, http://www.isa-sociology.org/about/isa_code_of_ethics.htm , [πρόσβαση στις 1.5.2015]

¹⁰Neuman, W., 1997. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon

4.3 Συνοδευτική επιστολή και ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

Αξιότιμε συνάδελφε,

Στο πλαίσιο ολοκλήρωσης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.) του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης (Μ.Δ.Ε.) στη «Δημόσια Διοίκηση» εκπονώ διπλωματική εργασία σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Η παρούσα επιστημονική έρευνα διεξάγεται με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου με σκοπό την καταγραφή των απόψεων των υπαλλήλων που εργάζονται στις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού της Κεντρικής Διοίκησης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων.

Σας διαβεβαιώνουμε ότι οι απαντήσεις σας θα χαρακτηριστούν ως απολύτως εμπιστευτικές και δεσμευόμαστε ότι θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας η οποία διεξάγεται υπό την εποπτεία της Ομ. Καθηγήτριας Ε. Μπέσιλα-Μακρίδη, καθώς και ότι θα αποτυπωθούν ως απρόσωπα στατιστικά στοιχεία.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιείται ηλεκτρονικά επιλέγοντας τον παρακάτω σύνδεσμο και δεν απαιτεί πάνω από 5 λεπτά.

Η συμβολή σας στη διεξαγωγή της έρευνας είναι εξαιρετικά χρήσιμη και πολύτιμη.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου στα τηλ.

Σας ευχαριστούμε πολύ για την ευγενική συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Ανθούλα Μερικά

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

Υπάλληλος Δ/σης Ανθρώπινου Δυναμικού

& Οργάνωσης ΥΠΟΙΚ

Νέα μέθοδος αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων (τροποποίηση του π.δ. 318/1992)

1. Θεωρείτε ότι η νέα μέθοδος αξιολόγησης είναι αντικειμενική; Δημιουργείται δηλαδή η πεποίθηση στους εργαζομένους ότι η αξιολόγηση εφαρμόζεται αντικειμενικά και ότι τα αποτελέσματά της αξιοποιούνται σωστά και δίκαια;

Ναι (μεταβείτε στην ερώτηση 3) Πιθανόν Μάλλον όχι Όχι

2. Αναφέρετε το στοιχείο που θεωρείτε ότι μειώνει περισσότερο την αντικειμενικότητα του συστήματος.

3. Το νέο σύστημα αξιολόγησης αυξάνει τα διοικητικά βάρη;

Ναι Πιθανόν Μάλλον όχι Όχι

4. Τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά είναι σαφώς ορισμένα στο έντυπο αξιολόγησης, ώστε να μην υπάρχει σύγχυση ως προς το πώς τα αντιλαμβάνεται ο εκάστοτε αξιολογητής;

Ναι Πιθανόν Μάλλον όχι Όχι

5. Είναι προσαρμοσμένο στις υπάρχουσες ανάγκες του δημοσίου τομέα ;

1-Καθόλου 2 3 4 5-Πολύ

6. Έχει γίνει αποδεκτό από τους υπαλλήλους;

1-Καθόλου 2 3 4 5-Πολύ

7. Έχει γίνει αποδεκτό από τους αξιολογητές;

1-Καθόλου 2 3 4 5-Πολύ

8. Παρακινεί τους εργαζομένους για βελτίωση της αποδοτικότητάς τους;

1-Καθόλου 2 3 4 5-Πολύ

9. Ο αξιολογούμενος συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης;

1-Καθόλου 2 3 4 5-Πολύ

10. Πόσο συχνά χρησιμοποιείται στο φορέα σας η προφορική συνέντευξη κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης;

1-Καθόλου 2 3 4 5-Πολύ

11. Το αποτέλεσμα από την αξιολόγηση ενός υπαλλήλου λαμβάνεται υπόψη για:

Την καλύτερη αξιοποίησή του σε θέσεις ανάλογες των ισχυρών σημείων του

Τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας της οργανικής μονάδας

Τον εντοπισμό των αδύναμων σημείων του ώστε με τις κατάλληλες οδηγίες και συμβουλές του προϊσταμένου του να βελτιώσει την απόδοσή του

Τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του με τη δημιουργία κατάλληλων εκπαιδευτικών σεμιναρίων

Τίποτα από τα ανωτέρω, είναι μια τυπική διαδικασία

Όλα τα ανωτέρω

Άλλο (αναφέρατε:.....)

12. Σε πόσους αξιολογητές και αξιολογούμενους έχουν πραγματοποιηθεί έως τώρα σεμινάρια από την Υπηρεσία σας σχετικά με την εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης;

1-Σε κανέναν 2 3 4 5-Σε όλους

Σύγκριση της προγενέστερης με τη νέα μέθοδο αξιολόγησης

13. Πόσο καλύτερα αποτυπώνει το νέο σύστημα αξιολόγησης την πραγματική απόδοση των υπαλλήλων συγκριτικά με το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης;

1-Καθόλου καλύτερα	2	3	4	5-Πολύ καλύτερα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Ποιες από τις κάτωθι αλλαγές που έφερε το νέο σύστημα αξιολόγησης θα χαρακτηρίζατε ως θετικές;

(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα του ενός):

- Την κατάργηση των εντύπων Δ (επιθεωρητών) και Ε (στόχων)
- Το ότι αξιολογητής είναι ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας που υπηρετεί ο αξιολογούμενος ενώ ο άμεσος προϊστάμενός του είναι εισηγητής
- Τον προσδιορισμό των ανώτατων ποσοστών των δημοσίων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας
- Την υποχρεωτική συμπλήρωση από τον αξιολογητή των μέτρων βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου στην περίπτωση αξιολόγησής του με μέσο όρο 6 και κάτω
- Τη μη συμμετοχή μελών του Υπηρεσιακού Συμβουλίου στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης
- Τον περιορισμό των περιπτώσεων που ο αξιολογούμενος δύναται να ασκήσει ένσταση επί της βαθμολογίας του
- Την εξέταση τυχόν ενστάσεων από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης και όχι από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο
- Άλλο (αναφέρατε:.....)
- Κανένα από τα παραπάνω

15. Ο προσδιορισμός των ανώτατων ποσοστών των δημοσίων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας θεωρείτε ότι αποτελεί κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων;

Ναι	Πιθανόν	Μάλλον όχι	Όχι
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Σε σύγκριση με το προϊσχύον σύστημα αξιολόγησης, γενικά το νέο σύστημα είναι:

Καλύτερο	Χειρότερο	Δεν έχει καμία διαφορά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Προτάσεις βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του ελληνικού συστήματος αξιολόγησης

17. Η αποδοτικότητα των υπαλλήλων θα αυξανόταν, εάν η αξιολόγηση συνδεόταν με:

	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
Το βαθμό επίτευξης στόχων που θα έθεταν από κοινού προϊστάμενος και αξιολογούμενος	<input type="checkbox"/>		
Το σύστημα προαγωγών και επιλογής του υπαλλήλου σε θέση ευθύνης	<input type="checkbox"/>		
Το σύστημα αμοιβών (π.χ. bonus)	<input type="checkbox"/>		
Κανένα από τα παραπάνω	<input type="checkbox"/>		
Όλα τα παραπάνω	<input type="checkbox"/>		
Άλλο (αναφέρετε:.....)	<input type="checkbox"/>		

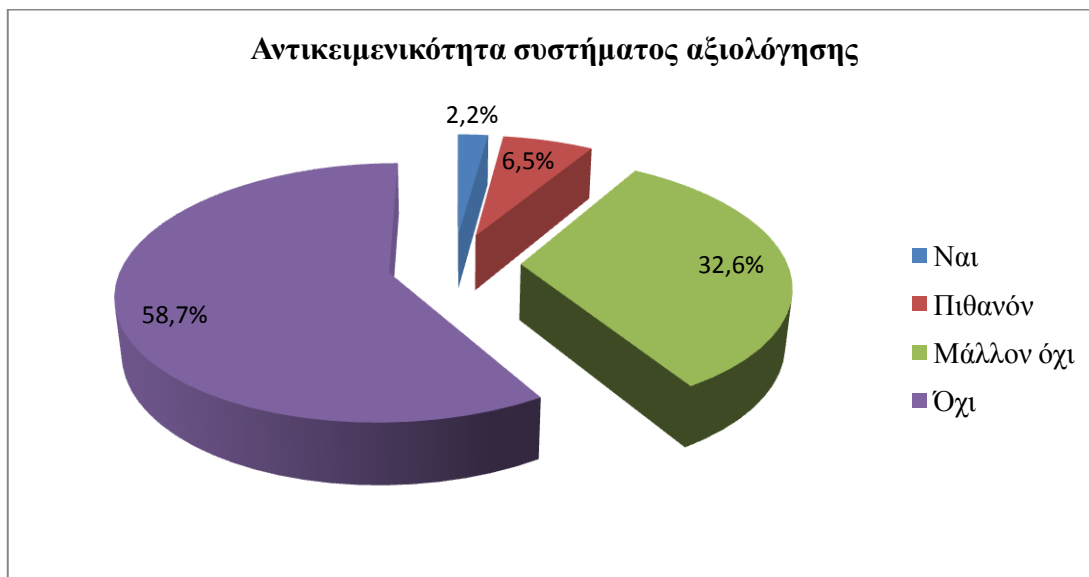
18. Προσδιορίστε το βαθμό δυσκολίας εφαρμογής των κατωτέρω από τις Διευθύνσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
Καθορισμός στόχων και κριτηρίων αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>		
Ο συνδυασμός της απόδοσης του υπαλλήλου με το σύστημα αμοιβών	<input type="checkbox"/>		
Ο συνδυασμός της απόδοσης του υπαλλήλου με την επαγγελματική του εξέλιξη	<input type="checkbox"/>		
Οι αξιολογητές να δίνουν feedback στους αξιολογούμενους	<input type="checkbox"/>		
Η εκπαίδευση αξιολογητών και αξιολογούμενων για την αποτελεσματική διαχείριση των συστημάτων αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>		
Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη διαδικασία αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>		
Η εξασφάλιση ενός δίκαιου και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>		

4.4 Ευρήματα

Στην πρώτη ενότητα αναφορικά με τη νέα μέθοδο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν ως εργαζόμενοι στις Υπηρεσίες που διαχειρίζονται τη διαδικασία της αξιολόγησης, σε ερωτήσεις για το πώς αντιλαμβάνονται το νέο σύστημα και για το αν αυτό περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα, που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, θα το χαρακτήριζαν ως αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης.

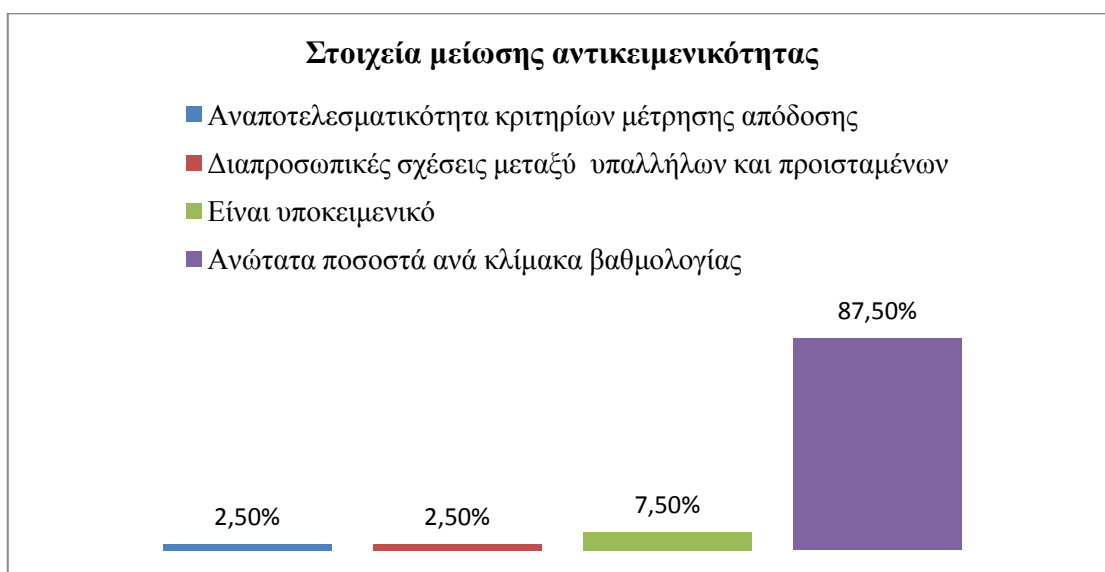
Έτσι λοιπόν, στην πρώτη ερώτηση για το αν θεωρούν το νέο σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό και δίκαιο, το 91,3% απάντησε αρνητικά (58,7% όχι και 32,6% μάλλον όχι), ενώ το 8,7% απάντησε θετικά (2,2% ναι και 6,5% πιθανόν).



ΓΡΑΦΗΜΑ 2

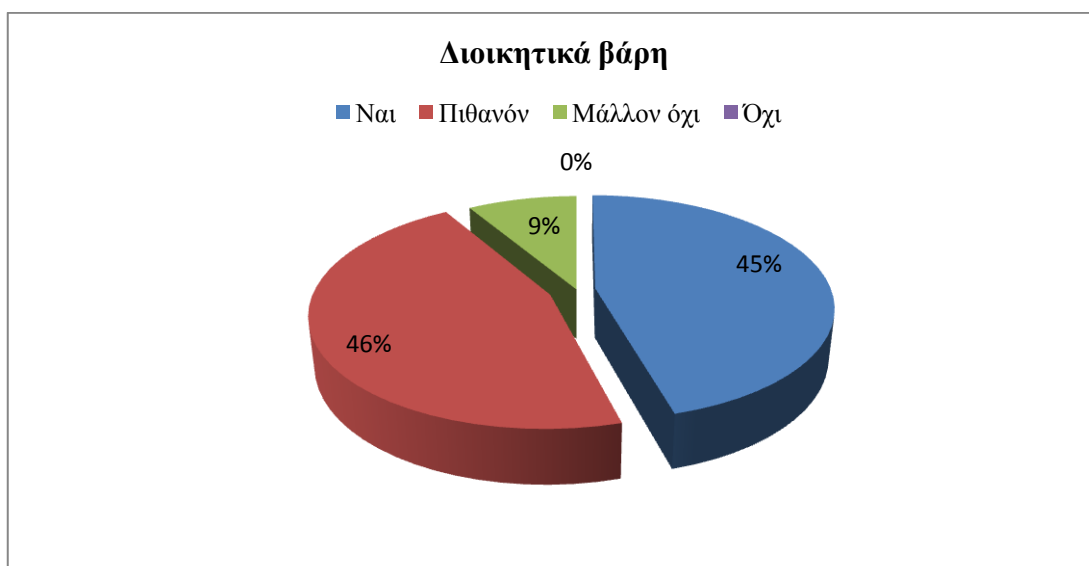
Στην επόμενη ερώτηση, στους συμμετέχοντες που δεν απάντησαν θετικά στην πρώτη ερώτηση σχετικά με την αντικειμενικότητα του συστήματος, ζητήθηκε να καταγράψουν εκείνο το στοιχείο που θεωρούν ότι μειώνει περισσότερο την αντικειμενικότητα του προς αξιολόγηση συστήματος. Σύμφωνα με το Γράφημα 3 η πλειοψηφία των ερωτώμενων με ποσοστό 87,5% απάντησε ότι ο παράγοντας που μειώνει περισσότερο την αντικειμενικότητα είναι ο καθορισμός ανώτατων ποσοστών υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολόγησης. Το 7,5% απάντησε ότι το σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει στοιχεία υποκειμενικότητας, το 2,5% ανέφερε την ανάπτυξη

διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων και το υπόλοιπο 2,5% την αναποτελεσματικότητα των κριτηρίων μέτρησης της αποδοτικότητας.



ΓΡΑΦΗΜΑ 3

Στην ερώτηση αν το σύστημα αξιολόγησης αυξάνει τα διοικητικά βάρη το 91% απάντησε θετικά (ναι και πιθανόν) και το 9% αρνητικά (μάλλον όχι).



ΓΡΑΦΗΜΑ 4

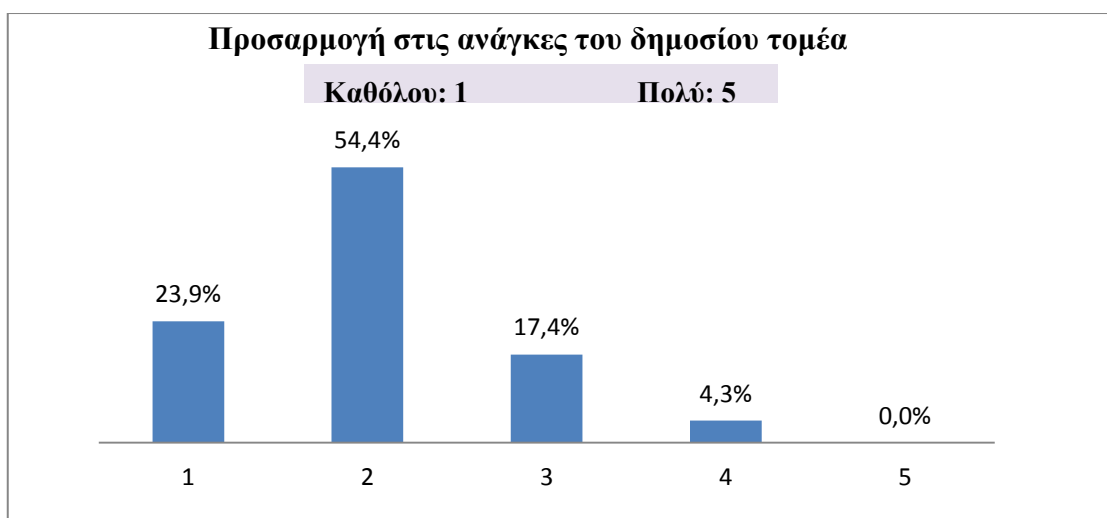
Στην τέταρτη ερώτηση το 48,9% απάντησε θετικά (πιθανόν 35,6% και ναι 13,3%) στο ότι τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά είναι σαφώς ορισμένα στο έντυπο

αξιολόγησης, ώστε να μην υπάρχει σύγχυση ως προς το πώς τα αντιλαμβάνεται ο εκάστοτε αξιολογητής, ενώ το 51,1% αρνητικά (μάλλον όχι 40% και όχι 11,1%).



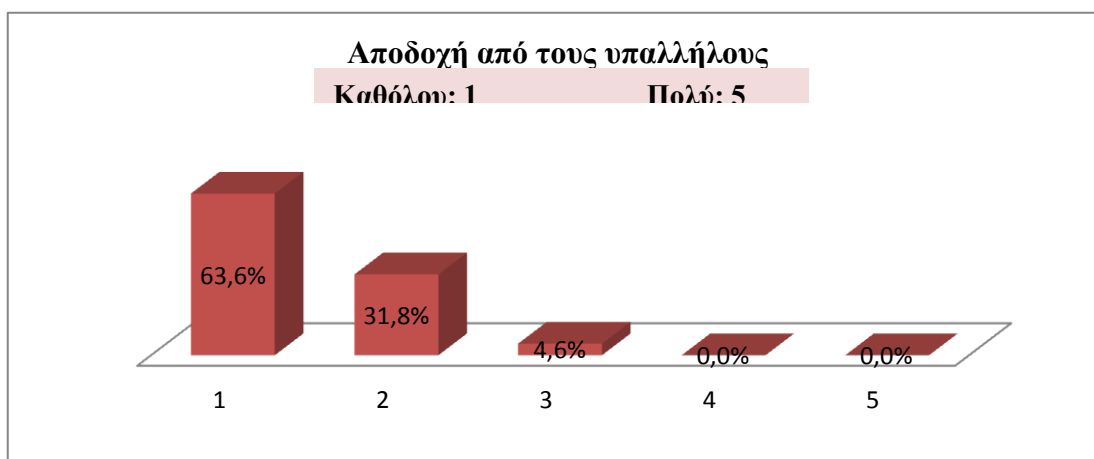
ΓΡΑΦΗΜΑ 5

Εν συνεχεία το μεγαλύτερο ποσοστό (54,4%) των ερωτηθέντων έχει την άποψη ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης είναι λίγο προσαρμοσμένο στις υπάρχουσες ανάγκες του δημοσίου τομέα, το 17,4% ότι έχει προσαρμοστεί σε μέτριο βαθμό και το 4,3% ότι έχει προσαρμοστεί αρκετά. Το 23,9% απάντησε ότι δεν είναι καθόλου προσαρμοσμένο στις ανάγκες του δημοσίου τομέα ενώ κανένας δεν έδωσε την απάντηση ότι έχει προσαρμοστεί πλήρως.



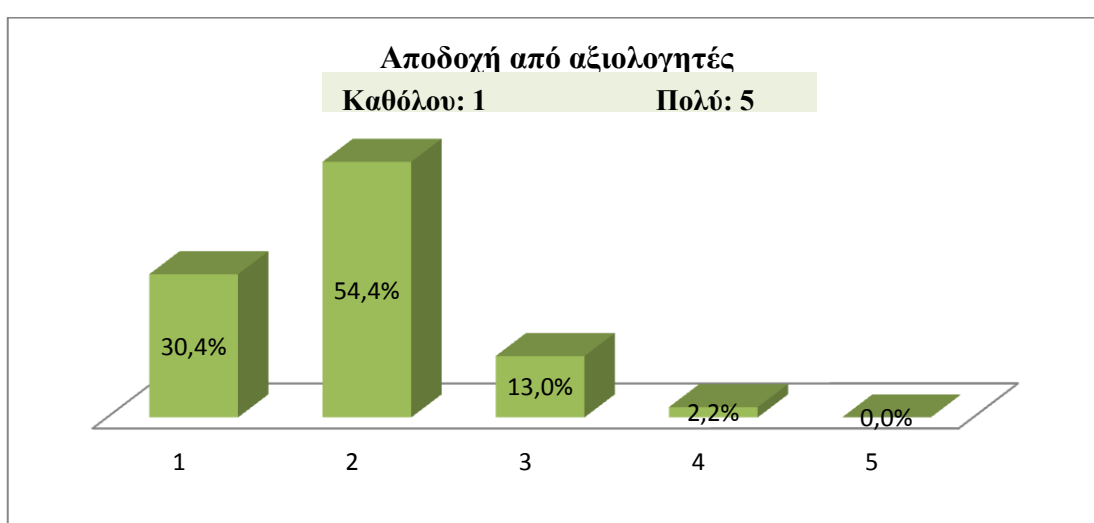
ΓΡΑΦΗΜΑ 6

Στην έκτη ερώτηση το 95,4% απάντησε ότι οι υπάλληλοι δεν έχουν αποδεχτεί ή έχουν αποδεχτεί λίγο το νέο σύστημα αξιολόγησης και το υπόλοιπο 4,6% ότι έχει γίνει αποδεκτό σε μέτριο βαθμό. Κανένας δεν απάντησε ότι έχει γίνει αρκετά ή πολύ αποδεκτό.



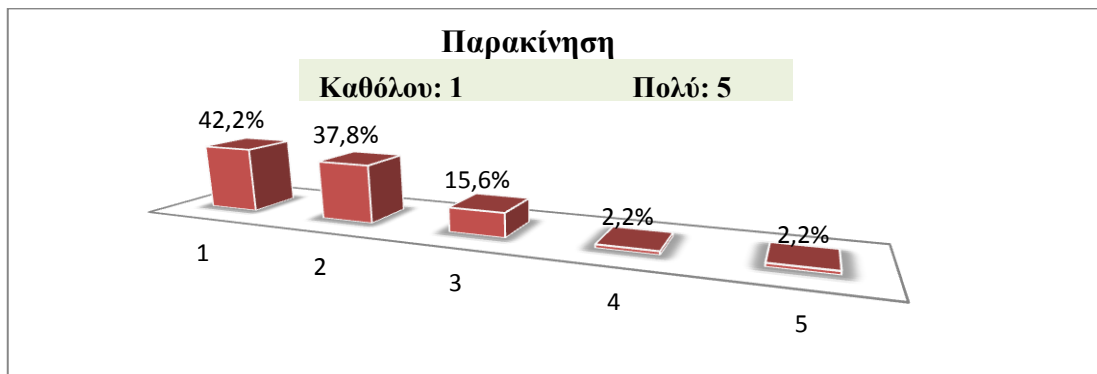
ΓΡΑΦΗΜΑ 7

Στην επόμενη ερώτηση όπου οι συμμετέχοντες ερωτώνται αν η νέα μέθοδος αξιολόγησης έχει γίνει αποδεκτή από τους αξιολογητές, τα ποσοστά αποδοχής ανεβαίνουν αφού όπως φαίνεται και από το Γράφημα 8 δεδομένης της κλίμακας 1 έως 5, το 30,4% απάντησε 1=καθόλου, το 54,4% επέλεξε το 2=λίγο, το 13% το 3=σε μέτριο βαθμό και μόλις ένα 2,2% απάντησε 4=αρκετά. Κανένας δεν επέλεξε το 5=πολύ.



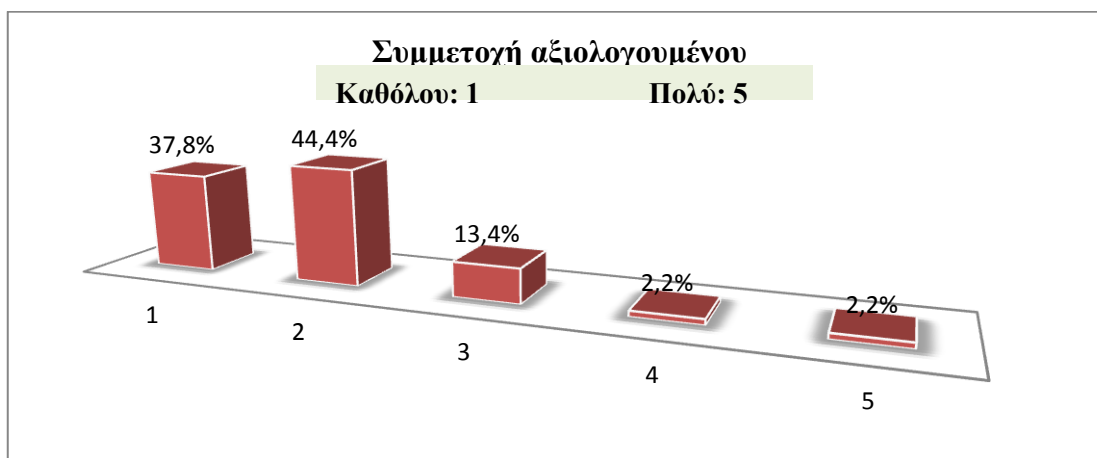
ΓΡΑΦΗΜΑ 8

Στην όγδοη ερώτηση σχετικά με την παρακίνηση του συστήματος αξιολόγησης για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, η πλειοψηφία (80%) απάντησε ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης δεν παρακινεί καθόλου ή παρακινεί λίγο τους εργαζομένους για βελτίωση της αποδοτικότητάς τους (42,2% καθόλου και 37,8% λίγο), το 15,6% απάντησε ότι παρακινεί σε μέτριο βαθμό, το 2,2% αρκετά και το υπόλοιπο 2,2% ότι παρακινεί πολύ τους εργαζομένους.



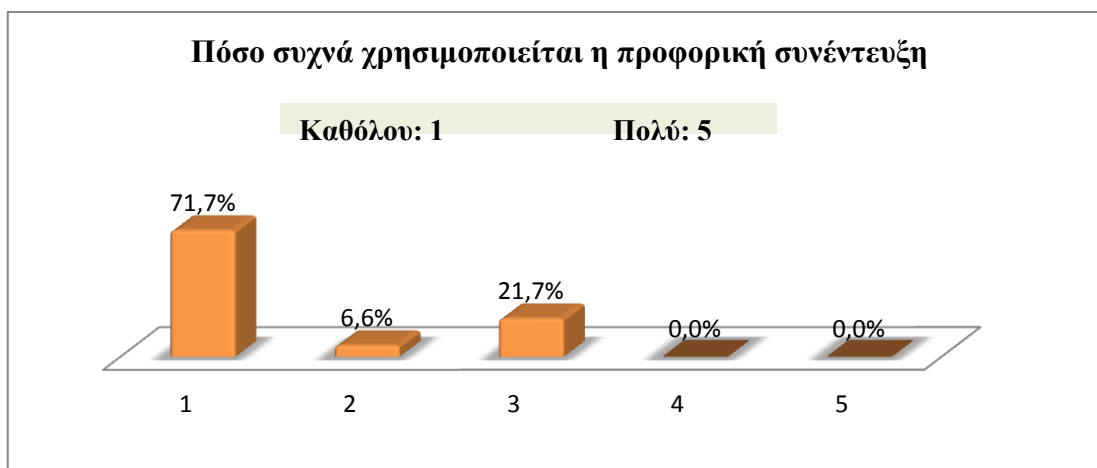
ΓΡΑΦΗΜΑ 9

Η συμμετοχή του αξιολογούμενου κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι ανύπαρκτη ή ελάχιστη καθώς στη σχετική ερώτηση (9) το 37,8% απάντησε ότι ο αξιολογούμενος δε συμμετέχει καθόλου στη διαδικασία αξιολόγησης, το 44,4% ότι συμμετέχει λίγο, το 13,4% ότι συμμετέχει σε μέτριο βαθμό και το 4,4% ότι συμμετέχει αρκετά ή και πολύ στη διαδικασία της αξιολόγησης (2,2% αρκετά και 2,2% πολύ).



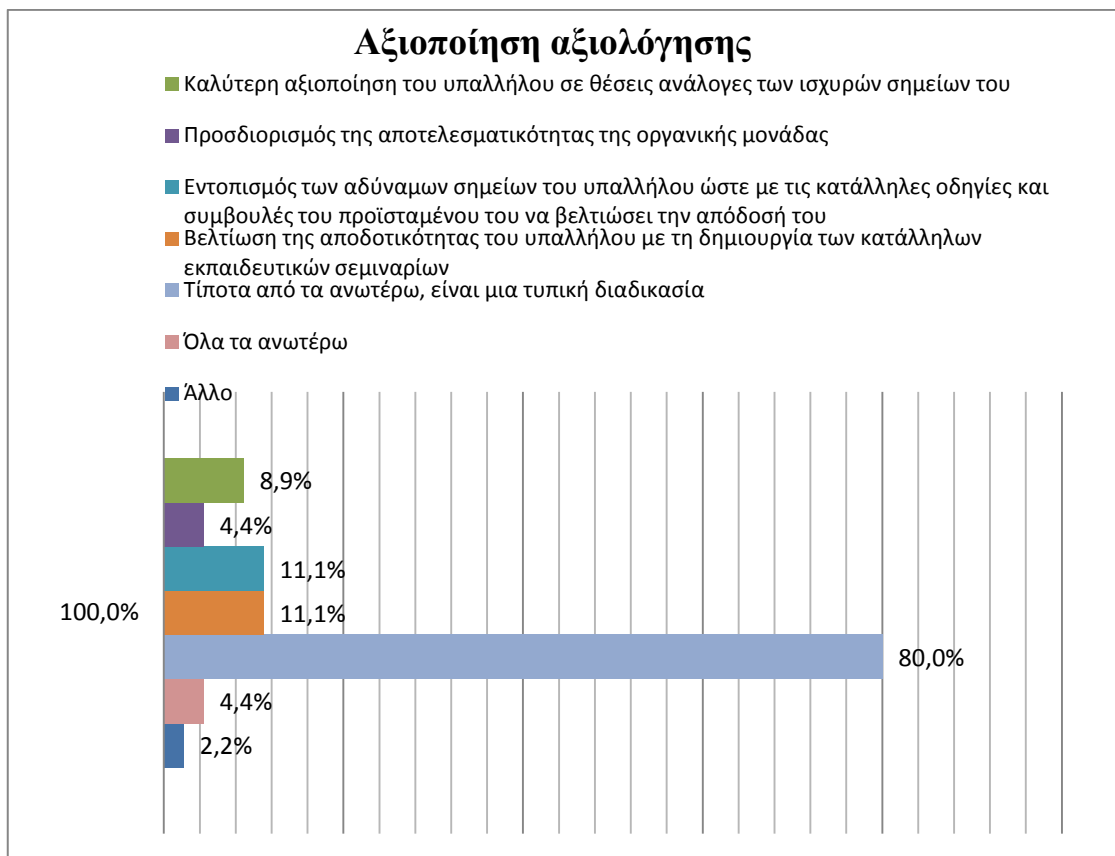
ΓΡΑΦΗΜΑ 10

Στην ερώτηση πόσο συχνά στο φορέα των ερωτώμενων χρησιμοποιείται η προφορική συνέντευξη κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης η πλειοψηφία (71,7%) απάντησε ότι δε χρησιμοποιείται καθόλου συχνά, το 6,6% σε μικρό βαθμό και το 21,7% σε μέτριο βαθμό.



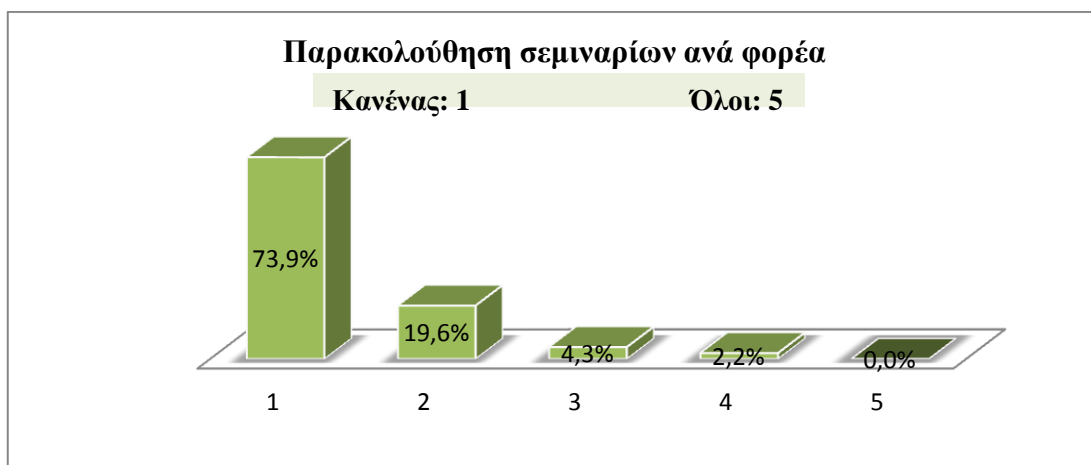
ΓΡΑΦΗΜΑ 11

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να μας απαντήσουν ως οι πλέον αρμόδιοι, πώς διαχειρίζονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Κατόπιν αυτού, το 8,9% των ερωτώμενων απάντησε ότι η αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη για την καλύτερη αξιοποίηση του υπαλλήλου τοποθετώντας τον σε θέσεις ανάλογες των ισχυρών σημείων του, το 4,4% για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας της οργανικής μονάδας που εργάζεται ο αξιολογούμενος και το 11,1% για τον εντοπισμό των αδύναμων σημείων του υπαλλήλου ώστε με τις κατάλληλες συμβουλές του προϊσταμένου του να βελτιώσει την απόδοσή του. Επίσης, άλλο ένα 11,1% απάντησε ότι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης χρησιμοποιείται με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας του υπαλλήλου εκπαιδευόντάς τον με στοχευμένα εκπαιδευτικά σεμινάρια, ένα 4,4% απάντησε ότι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης λαμβάνεται υπόψη για όλα τα ανωτέρω, ενώ υπήρξε και ένα ποσοστό της τάξεως του 2,2% που απάντησε ότι η αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη για την επιλογή του υπαλλήλου σε θέση ευθύνης (απάντηση *άλλο*). Η συντριπτική πλειοψηφία, ήτοι το 80% των ερωτώμενων, απάντησε ότι η αξιολόγηση στην πραγματικότητα δεν αξιοποιείται σε τίποτα από τα ανωτέρω με αποτέλεσμα να αποτελεί μια τυπική διαδικασία.



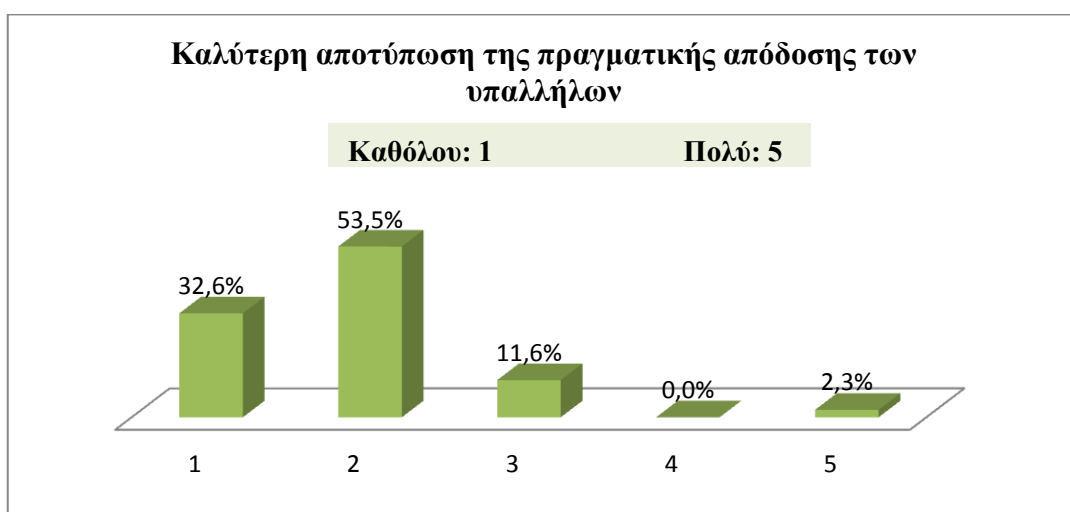
ΓΡΑΦΗΜΑ 12

Η τελευταία ερώτηση στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε στα σεμινάρια που πραγματοποιήθηκαν από τις Διευθύνσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για την εκπαίδευση των αξιολογητών αλλά και για την ενημέρωση των αξιολογουμένων σχετικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης. Το 73,9% απάντησε ότι δεν πραγματοποιήθηκαν σχετικά σεμινάρια, το 19,6% ότι διοργανώθηκαν σεμινάρια για λίγους αξιολογούμενους και αξιολογητές, το 4,3% απάντησε ότι πραγματοποιήθηκαν σεμινάρια σε μέτριο βαθμό και ένα 2,2% απάντησε ότι αρκετοί παρακολούθησαν σεμινάρια σχετικά με την αξιολόγηση.



ΓΡΑΦΗΜΑ 13

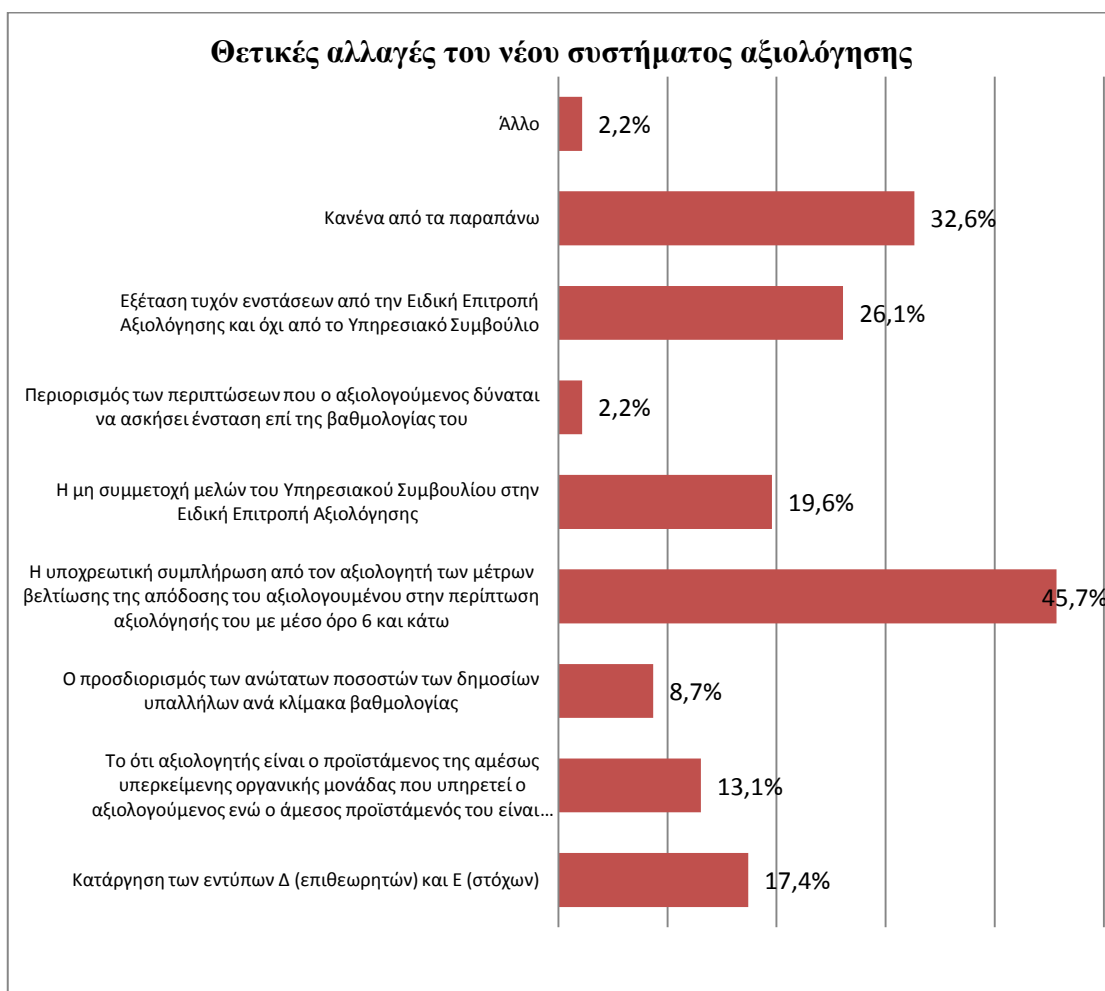
Οι ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας αποσκοπούν στη σύγκριση της προγενέστερης με τη νέα μέθοδο αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση 13 οι συμμετέχοντες ερωτώνται εάν το νέο σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνει καλύτερα την πραγματικά απόδοση των υπαλλήλων συγκριτικά με το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης. Το 32,6% απάντησε καθόλου καλύτερα, το 53,5% λίγο καλύτερα, το 11,6% σε μέτριο βαθμό και το 2,3% πολύ καλύτερα.



ΓΡΑΦΗΜΑ 14

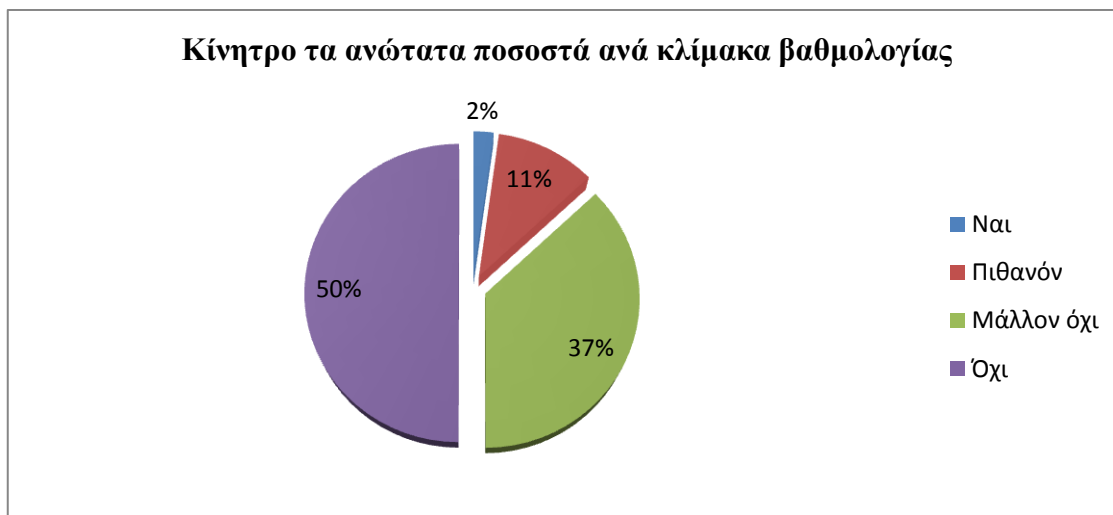
Στην προσπάθεια εύρεσης των θετικών αλλαγών που έφερε το νέο σύστημα αξιολόγησης το 45,7% θεωρεί ως πιο σημαντική αλλαγή την υποχρεωτική συμπλήρωση από τον αξιολογητή των μέτρων βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογουμένου στην περίπτωση αξιολόγησής του με μέσο όρο 6 και κάτω. Ακολουθεί με ποσοστό 32,6% ότι

καμία αλλαγή δεν είναι θετική, η εξέταση τυχόν ενστάσεων από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης και όχι από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο θεωρείται θετική αλλαγή από το 26,1%, η μη συμμετοχή μελών του Υπηρεσιακού Συμβουλίου στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης λαμβάνει το ποσοστό 19,6%, η κατάργηση των εντύπων Δ (επιθεωρητών) και Ε (στόχων) 17,4%, το ότι αξιολογητής είναι ο προϊστάμενος της άμεσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας που υπηρετεί ο αξιολογούμενος ενώ ο άμεσος προϊστάμενός του είναι εισηγητής 13,1%, ο προσδιορισμός των ανώτατων ποσοστών των δημοσίων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας επιλέγεται ως θετική αλλαγή από το 8,7%, ενώ από 2,2% λαμβάνει ο περιορισμός των περιπτώσεων που ο αξιολογούμενος δύναται να ασκήσει ένσταση επί της βαθμολογίας του (απάντηση άλλο).



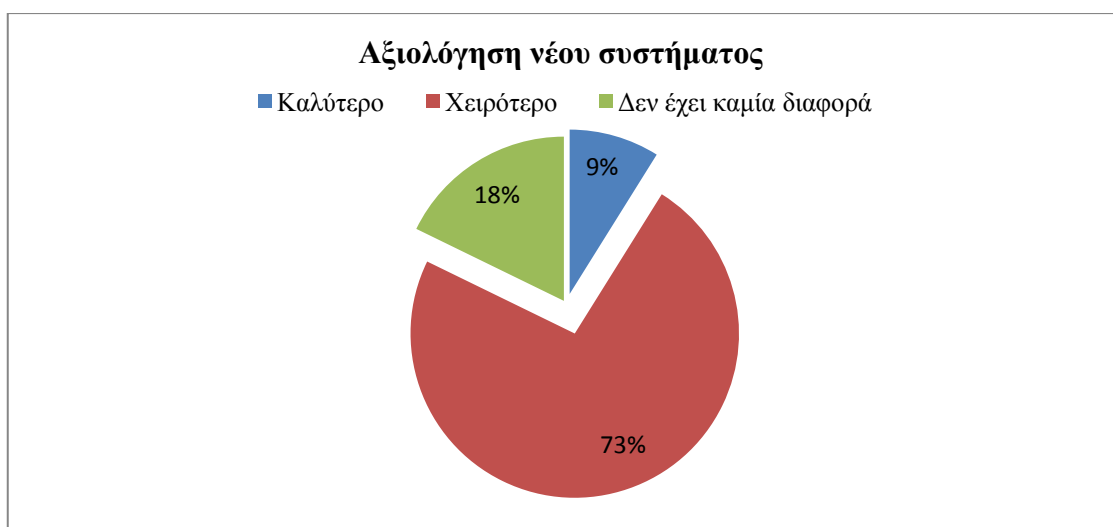
ΓΡΑΦΗΜΑ 15

Ο προσδιορισμός των ανώτατων ποσοστών των δημοσίων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας δεν αποτελεί κίνητρο αύξησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων σύμφωνα με το 87% (μάλλον όχι 37% και όχι 50%) των ερωτηθέντων, ενώ το αντίθετο πιστεύει το 13% (πιθανόν 11% και ναι 2%) των ερωτώμενων.



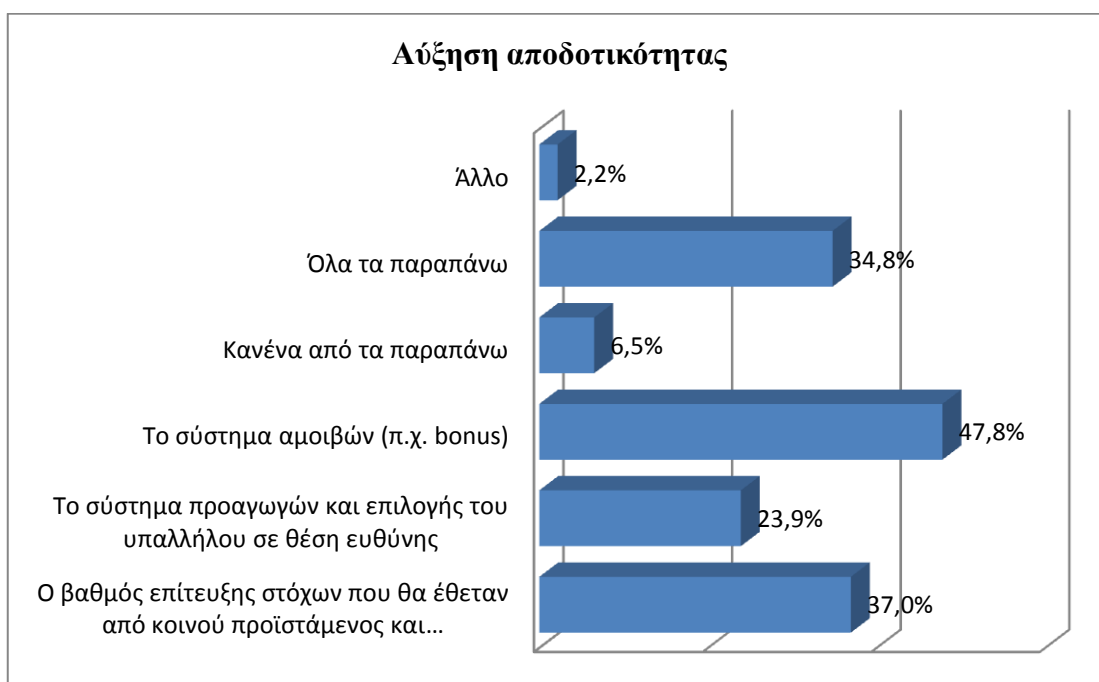
ΓΡΑΦΗΜΑ 16

Στην τελευταία ερώτηση της δεύτερης ενότητας ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να χαρακτηρίσουν το νέο σύστημα αξιολόγησης ως καλύτερο, χειρότερο ή δεν έχει καμία διαφορά με το προηγούμενο. Όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα το 73% απάντησε ότι το θεωρεί χειρότερο, το 9% καλύτερο και το 18% ότι δεν έχει καμία διαφορά με το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης.



ΓΡΑΦΗΜΑ 17

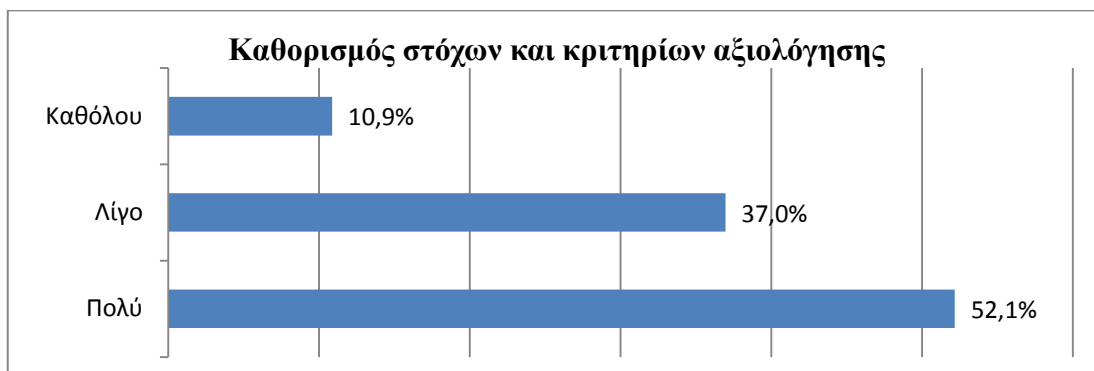
Στην τρίτη και τελευταία ενότητα ζητείται από τους υπαλλήλους των Διευθύνσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού να προτείνουν τρόπους αύξησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων μέσω του συστήματος αξιολόγησης. Στην περίπτωση που η αξιολόγηση συνδεόταν με το σύστημα αμοιβών, το 47,8% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι θα βελτιωνόταν η αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Το 37% θεωρεί ότι η αποδοτικότητα θα αυξανόταν αν συνδυαζόταν με το βαθμό επίτευξης των στόχων που θα έθεταν από κοινού ο προϊστάμενος και ο αξιολογούμενος και το 23,9% με το σύστημα προαγωγών και επιλογής του υπαλλήλου σε θέση ευθύνης. Το 6,5% πιστεύει ότι ο συνδυασμός κανενός εκ των αναφερόμενων με την αξιολόγηση δε θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα ενώ ότι όλα τα ανωτέρω είναι ικανά να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων αν συνδυαστούν με την αξιολόγηση πιστεύει το 34,8% των ερωτηθέντων.



ΓΡΑΦΗΜΑ 18

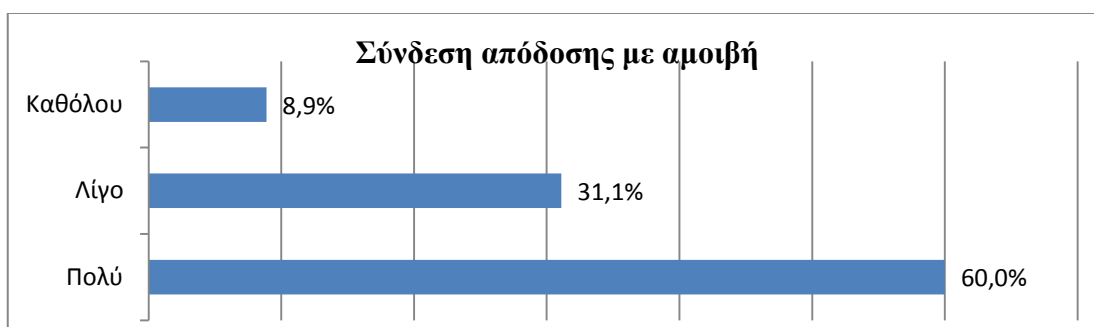
Στην τελευταία ερώτηση της παρούσας έρευνας ρωτήθηκε πόσο δύσκολο είναι για τις Διευθύνσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού να εφαρμόσουν ορισμένα μέτρα τα οποία βάσει της βιβλιογραφίας βοηθούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο καθορισμός στόχων και

κριτηρίων αξιολόγησης θεωρείται πολύ δύσκολο για το 52,1% των ερωτηθέντων, λίγο δύσκολο για το 37% και καθόλου δύσκολο για το 10,9%.



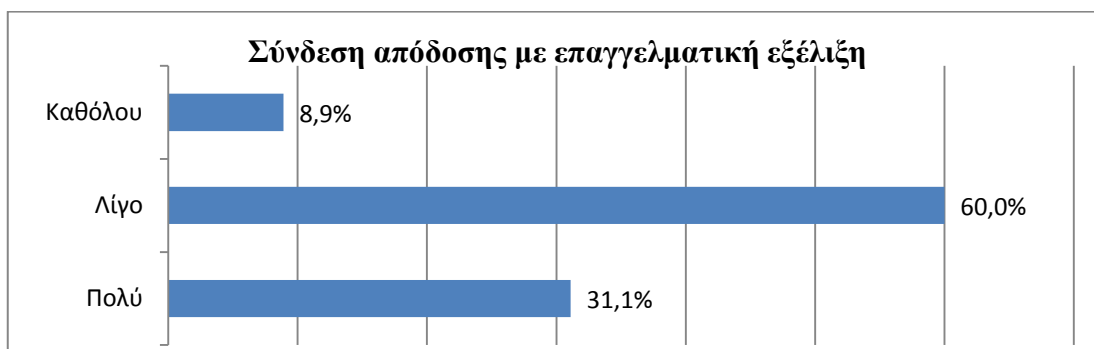
ΓΡΑΦΗΜΑ 19

Η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή θεωρείται από το 60% των συμμετεχόντων πολύ δύσκολο, το 31,1% πιστεύει ότι είναι λίγο δύσκολο ενώ το 8,9% έχει τη γνώμη ότι δεν είναι καθόλου δύσκολο να συνδεθεί η απόδοση του υπαλλήλου με το σύστημα αμοιβών.



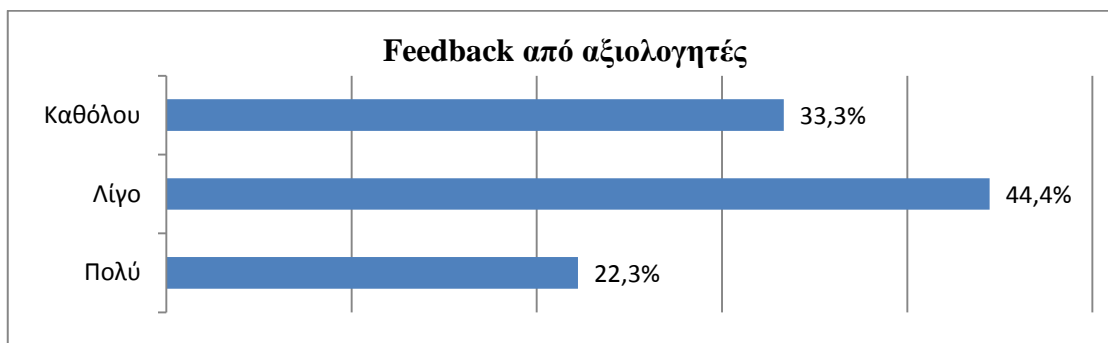
ΓΡΑΦΗΜΑ 20

Η σύνδεση της απόδοσης με την επαγγελματική εξέλιξη του υπαλλήλου θεωρείται λίγο δύσκολο από την πλειοψηφία των υπαλλήλων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (60%), πολύ δύσκολο από το 31,1% και καθόλου δύσκολο από το 8,9%.



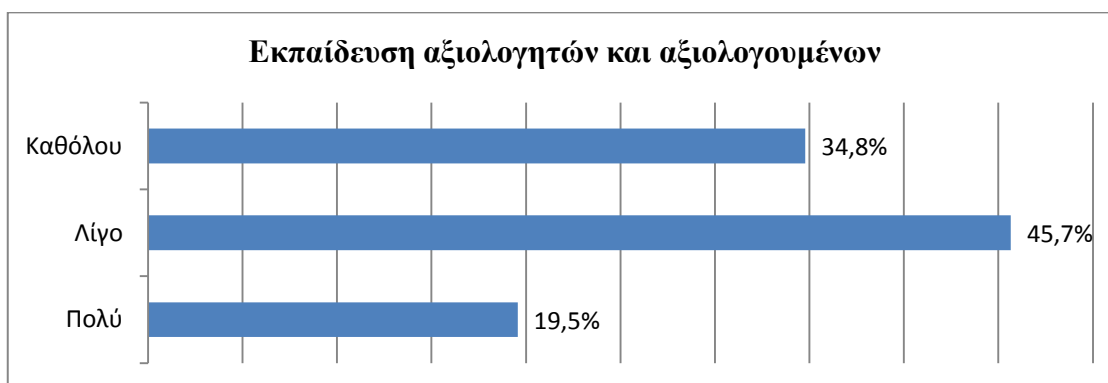
ΓΡΑΦΗΜΑ 21

Η παροχή ανατροφοδότησης (feedback) από τους αξιολογητές στους αξιολογούμενους, για το 22,3% των ερωτηθέντων είναι ένα πολύ δύσκολο μέτρο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της αξιολόγησης, για το 44,4% λίγο δύσκολο και για το 33,3% καθόλου δύσκολο.



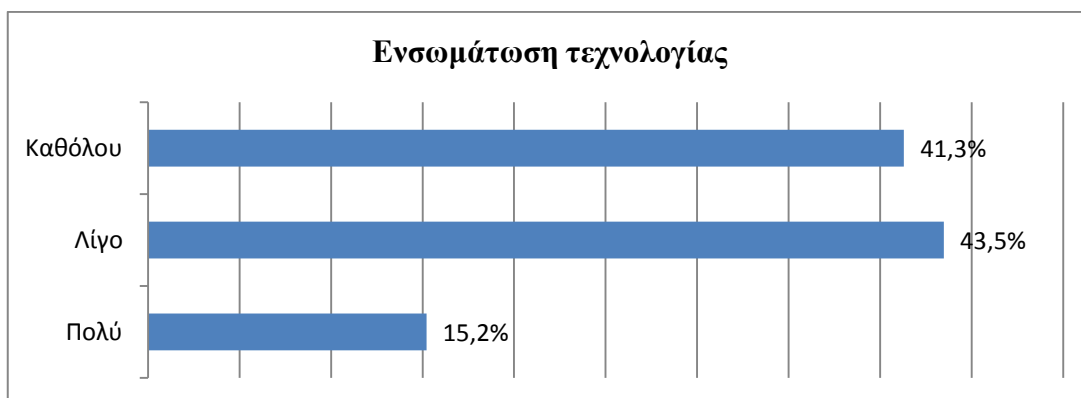
ΓΡΑΦΗΜΑ 22

Η ευκολία διοργάνωσης εκπαιδευτικών σεμιναρίων σχετικών με το σύστημα αξιολόγησης με αποδέκτες τους αξιολογητές και αξιολογούμενους ήταν η επόμενη ερώτηση. Το 34,8% απάντησε ότι είναι ένα εύκολο μέτρο, το 45,7% λίγο δύσκολο και το 19,5% πολύ δύσκολο.



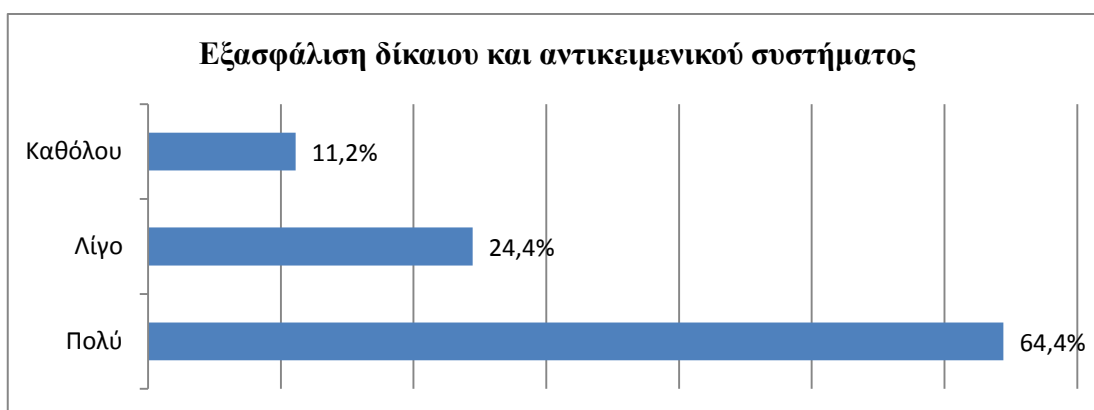
ΓΡΑΦΗΜΑ 23

Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη διαδικασία της αξιολόγησης, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα, θεωρείται σχετικά εύκολη (καθόλου δύσκολο 41,3% και λίγο δύσκολο 43,5%), ενώ το 15,2% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι είναι πολύ δύσκολο να ενσωματωθεί στο σύστημα αξιολόγησης.



ΓΡΑΦΗΜΑ 24

Τέλος, στην ερώτηση πόσο δύσκολο είναι να εξασφαλιστεί η εφαρμογή ενός δίκαιου και αντικειμενικού συστήματος οι περισσότεροι υπάλληλοι, με ποσοστό 64,4%, απάντησαν ότι είναι πολύ δύσκολο, λίγο δύσκολο απάντησε το 24,4% και καθόλου δύσκολο απάντησε το 11,2% των ερωτηθέντων.



ΓΡΑΦΗΜΑ 25

4.5 Ερμηνεία των ευρημάτων

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης δε φέρει εκείνα τα γνωρίσματα, που σύμφωνα με τη θεωρία, θα το χαρακτήριζαν ως ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης. Επίσης, η καθιέρωση των ανώτατων ποσοστών υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας δεν αποτελεί κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας του υπαλλήλου. Επιβεβαιώνεται λοιπόν, η

ερευνητική μας υπόθεση περί μη αποτελεσματικότητας της νέας μεθόδου αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Ειδικότερα, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι στους εργαζομένους δημιουργείται η πεποίθηση ότι η αξιολόγηση δεν εφαρμόζεται αντικειμενικά και ούτε ότι τα αποτελέσματά της αξιοποιούνται σωστά και δίκαια. Η **αντικειμενικότητα** είναι μια σημαντική έννοια που σχετίζεται με τη δικαιοσύνη των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης (Bourguignon and Chiapello 2005). Η δικαιοσύνη στη διεξαγωγή διαδικασιών έχει αποδειχθεί ότι έχει θετική σχέση με την απόδοση των υπαλλήλων (Welbourne *et al.* 1995, Gilliland 1994, Ball *et al.* 1994, Konovsky and Cropanzano 1991), την ικανοποίηση για τη δουλειά (Schaubroeck *et al.* 1994) και την αφοσίωση στις οργανωτικές αποφάσεις (Korsgaard *et al.* 1995). Συχνά οι οργανισμοί θεωρούν πως όταν οι εργαζόμενοι λάβουν μια χαμηλή βαθμολογία αξιολόγησης προσπαθούν να τη βελτιώσουν (Tornow 1993). Σύμφωνα όμως με την έρευνα του Flint (1999) σε περίπτωση χαμηλής βαθμολογίας, εάν οι εργαζόμενοι έχουν την αντίληψη ότι η διαδικασία αξιολόγησης δεν εφαρμόζεται δίκαια, υπάρχει η πιθανότητα χειροτέρευσης της απόδοσής τους. Αντιθέτως, εάν οι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο, σε περίπτωση χαμηλής αξιολόγησής τους εντείνουν την προσπάθεια βελτίωσης της αποδοτικότητάς τους.

Μάλιστα, το στοιχείο που θεωρείται ως σημαντικός παράγοντας μείωσης της αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης είναι η καθιέρωση των ανώτατων ποσοστών υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας. Σ' αυτή την ανοιχτού τύπου ερώτηση, οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα ελεύθερης επιλογής εκείνου του χαρακτηριστικού που θεωρούν ότι δε συμβάλλει στην αντικειμενικότητα της αξιολόγησης. Παρ' όλα αυτά, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (87,5%) χαρακτήρισε ως αρνητικό στοιχείο την καθιέρωση της ποσοστώσεως.

Ένα άλλο γνώρισμα ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης και που δε διαθέτει το υπό εξέταση σύστημα είναι η **απλότητα**. Η πολυπλοκότητα και η υπερβολική γραφική εργασία δε θα πρέπει να εντάσσονται στη διαδικασία της αξιολόγησης, άλλως υπάρχει η πιθανότητα να προκύψουν προβλήματα υπερβολικής απώλειας χρόνου. Το 91% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά ως προς την αύξηση των διοικητικών βαρών που έχει επέλθει από την αλλαγή της μεθόδου αξιολόγησης. Σε καμία περίπτωση βέβαια δε θα θέλαμε η διαδικασία αξιολόγησης να είναι τόσο απλή

ώστε να αντιστρατεύεται την αντικειμενικότητα, δεδομένης της άποψης ότι τα δύο αυτά χαρακτηριστικά διατηρούν μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση, αλλά εν προκειμένω ούτε η αντικειμενικότητα υφίσταται ώστε να δικαιολογεί μια αύξηση των διοικητικών βαρών.

Σχετικά με τη **σαφήνεια** που πρέπει να χαρακτηρίζει τα αξιολογούμενα κριτήρια ώστε να μην υπάρχει σύγχυση ως προς το πώς τα αντιλαμβάνεται ο εκάστοτε αξιολογητής, παρατηρείται διχογνωμία με τους μισούς περίπου να πιστεύουν ότι τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά είναι σαφώς ορισμένα και τους άλλους μισούς να πιστεύουν το αντίθετο. Αυτή η διχογνωμία μάλλον μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η σαφήνεια δεν έχει επιτευχθεί πλήρως στο σύστημα αξιολόγησης, πράγμα το οποίο μειώνει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ των υπαλλήλων διαφορετικών οργανικών μονάδων, όπου λόγω των διαφορετικών αξιολογητών και τη μη λεπτομερή περιγραφή των αξιολογούμενων κριτηρίων, είναι πιθανό δύο υπάλληλοι να αξιολογηθούν για το ίδιο κριτήριο αξιολόγησης με διαφορετικά πρότυπα εξαρτώμενα κάθε φορά από τον εκάστοτε αξιολογητή.

Αναφορικά με την **προσαρμογή** του συστήματος αξιολόγησης στις υπάρχουσες ανάγκες του δημοσίου τομέα φαίνεται να μην έχει ανταποκριθεί ικανοποιητικά σύμφωνα με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων. Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να είναι ευέλικτη, γρήγορη, αποδοτική και αποτελεσματική, πόσο μάλλον υπό το καθεστώς της δημοσιονομικής κρίσης. Το ίδιο πρέπει να είναι και το σύστημα αξιολόγησης, ευέλικτο και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η διαχείριση λοιπόν του ανθρώπινου κεφαλαίου συμπεριλαμβάνοντας και το σύστημα αξιολόγησης θα έπρεπε στην παρούσα φάση να προσαρμοστούν έτσι ώστε να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης. Ένα σύστημα αξιολόγησης που δεν προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες του δημοσίου τομέα θεωρείται αναποτελεσματικό και κατ' επέκταση οδηγεί σε αναποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση.

Για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης απαιτείται εκτός των άλλων η **αποδοχή** του τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους. Και οι δύο θα πρέπει να το υποστηρίζουν και να το εφαρμόζουν. Στην έρευνά μας το 95,4% απάντησε ότι οι υπάλληλοι δεν έχουν αποδεχτεί ή έχουν αποδεχτεί λίγο το νέο σύστημα αξιολόγησης ενώ κατά λίγο μικρότερο ήταν το αντίστοιχο ποσοστό (84,7%) περί της

μικρής ή καθόλου αποδοχής του από τους αξιολογητές. Γενικά παρατηρείται ότι οι αξιολογητές (προϊστάμενοι) το έχουν αποδεχτεί λίγο παραπάνω από τους αξιολογούμενους (υπαλλήλους) και αυτό μάλλον οφείλεται στο γεγονός ότι γίνεται διάκριση ως προς τα ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολογίας μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων και ο μόνο περιορισμός για τους δεύτερους είναι ότι το 70% των προϊσταμένων που υπηρετεί στην ίδια Γενική Διεύθυνση μπορεί να λάβει 9 ή 10. Η υποχρεωτική βαθμολόγηση της κλίμακας 7 έως 8 και 1 έως 6 που ισχύει για τους υπαλλήλους δεν υφίσταται.

Η **παρακίνηση** του προσωπικού με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και της υπευθυνότητάς τους είναι μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας και μάλιστα στις μέρες μας η παροχή κινήτρων έχει συνδεθεί με την αξιολόγηση της απόδοσης. Εν προκειμένω, η πλειοψηφία των απαντήσεων στη σχετική ερώτηση είναι η καθόλου ή η μικρή παρακίνηση και ένα μικρό ποσοστό η παρακίνηση μετρίου βαθμού. Ο στόχος της αλλαγής του συστήματος ώστε αυτό να αποτελεί εργαλείο παρακίνησης για τον αξιολογούμενο και μεγιστοποίησης της απόδοσης του φορέα φαίνεται να μην επιτυγχάνεται.

Η **προφορική συνέντευξη** κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης δε χρησιμοποιείται καθόλου συχνά. Σύμφωνα με (Islam & Rasad 2006) εάν η προφορική συνέντευξη διεξάγεται κακώς τότε η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης χάνεται, πόσο μάλλον στην περίπτωση που η συνέντευξη δεν εφαρμόζεται καθόλου συχνά από τους αξιολογητές, αφού σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία η διεξαγωγή συνέντευξης υπάγεται στη διακριτική ευχέρεια του αξιολογητή και μόνο όταν ζητηθεί από τον αξιολογούμενο είναι υποχρεωτική για τον αξιολογητή.

Η **συμμετοχή** του αξιολογούμενου κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι ανύπαρκτη ή ελάχιστη. Εάν δίνεται στους εργαζομένους η δυνατότητα να επηρεάσουν την αξιολόγηση με τη γνώμη τους, να συμμετέχουν στην ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης ή να πραγματοποιούν την αυτοαξιολόγησή τους, δημιουργείται μια ατμόσφαιρα συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης, η αποδοχή του συστήματος είναι πιο εύκολη, αποφεύγονται εντάσεις και συγκρούσεις και επηρεάζεται έτσι θετικά η αποτελεσματικότητα του συστήματος (Islam & Rasad 2006). Στην περίπτωσή μας η μικρή αυτή συμμετοχή προέρχεται από τη δυνατότητα που έχουν οι υπάλληλοι να πραγματοποιούν αυτοαξιολόγηση, αφού η προφορική συνέντευξη μεταξύ υφισταμένου

και προϊσταμένου, όπου επιτρέπει την αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών και δίνει τη δυνατότητα να εκφράσει ο αξιολογούμενος την άποψή του και να επιχειρηματολογήσει περί της αξιολόγησής του, δε χρησιμοποιείται καθόλου συχνά από τους αξιολογητές.

Οι **στόχοι της αξιολόγησης**, όπως η μέτρηση του κατά πόσο ο εργαζόμενος ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις της θέσεως που απασχολείται, ο εντοπισμός των ισχυρών και αδύναμων σημείων του ώστε με τις συμβουλές του προϊσταμένου του και τα κατάλληλα εκπαιδευτικά σεμινάρια να βελτιωθεί αλλά και να αξιοποιηθεί σε θέσεις ανάλογες των ισχυρών σημείων του, καθώς και ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας της οργανικής μονάδας, φαίνεται να λαμβάνονται ελάχιστα υπόψη από τις Διευθύνσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και τελικά σύμφωνα με το 80% των ερωτηθέντων η αξιολόγηση να αποτελεί μια τυπική διαδικασία.

Οι περισσότεροι αξιολογητές και αξιολογούμενοι δεν παρακολούθησαν σεμινάρια για το νέο σύστημα αξιολόγησης. Χωρίς τη σχετική **εκπαίδευση** και ενημέρωση για την εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης είναι δύσκολο να γίνει αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, όπως φαίνεται και ανωτέρω, αλλά και να εφαρμοστεί αποτελεσματικά.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνει λίγο καλύτερα την **πραγματική απόδοση** των υπαλλήλων συγκριτικά με το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης και ακολουθούν με αρκετή διαφορά αυτοί που πιστεύουν ότι δε βελτιώθηκε καθόλου η αποτύπωση της πραγματικής απόδοσης των υπαλλήλων. Ταυτόχρονα, η κυριότερη διαφορά του προηγούμενου με το νέο σύστημα αξιολόγησης, που είναι αυτή του καθορισμού των ανώτατων ποσοστών υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας, θεωρείται από τη συντριπτική πλειοψηφία ότι δεν αποτελεί κίνητρο αύξησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων αλλά και ο κυριότερος λόγος μείωσης της αντικειμενικότητας του συστήματος. Επίσης, στην ερώτηση σχετικά με τις αλλαγές που θα χαρακτηρίζονταν ως θετικές η ποσόστωση έλαβε το δεύτερο μικρότερο ποσοστό (8,7%). Επομένως, αυτό που επιτυγχάνεται από τη **θέσπιση της ποσόστωσης** είναι η λίγο καλύτερη αποτύπωση της απόδοσης των υπαλλήλων και ο περιορισμός της αξιολόγησης της συντριπτικής πλειοψηφίας των υπαλλήλων ως άριστων ή πολύ καλών, αλλά δεν παρακινούνται οι υπάλληλοι για αύξηση της αποδοτικότητάς τους που είναι και ο βασικός στόχος της αξιολόγησης. Αντιθέτως, συνδυάζοντας και τα ανωτέρω

ευρήματα τόσο η παρακίνησή τους από το νέο σύστημα αξιολόγησης όσο και η αποδοχή του είναι μικρή.

Ως η πιο σημαντική **θετική αλλαγή** του νέου συστήματος αξιολόγησης επιλέγεται η υποχρεωτική συμπλήρωση από τον αξιολογητή των μέτρων βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογουμένου στην περίπτωση αξιολόγησής του με μέσο όρο έξι (6) και κάτω, αν και η παροχή συμβουλών βελτίωσης θα έπρεπε να αποτελεί πρωταρχικό μέλημα του αξιολογητή και όχι να απαιτείται νομοθετική ρύθμιση για να το εφαρμόσει. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό στην ερώτηση αυτή τάσσεται υπέρ της απάντησης ότι καμία αλλαγή δεν είναι θετική επιβεβαιώνοντας τη γενική άρνηση αποδοχής του νέου συστήματος. Τέλος, ως θετική από αρκετά μεγάλο ποσοστό αλλαγή χαρακτηρίζεται η εξέταση τυχόν ενστάσεων από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης και όχι από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, ενώ ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά οι υπόλοιπες αλλαγές όπως έχει αναλυθεί ανωτέρω.

Το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένο από το νέο σύστημα αξιολόγησης, αφού το 73% υποστηρίζει ότι είναι χειρότερο από το προγενέστερο σύστημα αξιολόγησης. Σύμφωνα με Lira (2014) οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τη διαδικασία αξιολόγησης ως δίκαιη και αντικειμενική τείνουν να δείχνουν μεγαλύτερη **ικανοποίηση** γι' αυτή. Ο βαθμός ικανοποίησης για τη διαδικασία αξιολόγησης επηρεάζει τις διάφορες συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως την απόδοση, παρακίνηση και αφοσίωση (Cawley *et al.* 1998, Pgen *et al.* 1979, Kuvaas 2006). Πράγματι, δεδομένης της πεποίθησης ότι το νέο σύστημα δεν είναι αντικειμενικό και δίκαιο δικαιολογείται η δυσαρέσκεια των υπαλλήλων που πιθανόν να επηρεάζει αρνητικά και την απόδοσή τους.

Η **αποδοτικότητα** των υπαλλήλων θα μπορούσε να αυξηθεί αν η αξιολόγηση συνδεόταν με το σύστημα αμοιβών, το βαθμό επίτευξης των στόχων που θα έθεταν από κοινού ο προϊστάμενος και ο αξιολογούμενος, με το σύστημα προαγωγών και επιλογής του υπαλλήλου σε θέση ευθύνης ή από το συνδυασμό όλων των ανωτέρω. Παρατηρούμε δηλαδή μια θετική στάση των υπαλλήλων για τη συσχέτιση της αξιολόγησης με την παροχή κινήτρων, όπως ήδη εφαρμόζεται στα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του ΟΟΣΑ.

Στην περίπτωση που οι Διευθύνσεις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καλούνταν να εντάξουν τους ανωτέρω παράγοντες αύξησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων

στο σύστημα αξιολόγησης, μεγάλη δυσκολία θα συναντούσαν στον καθορισμό στόχων και κριτηρίων και στη σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή. Ο συνδυασμός της αξιολόγησης με την επαγγελματική εξέλιξη αντιμετωπίζεται ως πιο εύκολα εφαρμόσιμο μέτρο συγκριτικά με τα προηγούμενα. Επιπλέον, η παροχή στους εργαζομένους πληροφοριών για την πρόοδό τους (feedback), η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην αξιολόγηση και η εκπαίδευση των αξιολογητών και αξιολογούμενων θεωρούνται και αυτά σχετικά εύκολα μέτρα που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και να βοηθήσουν στην αποτελεσματικότητα του συστήματος. Η εξασφάλιση όμως ενός δίκαιου και αντικειμενικού συστήματος θεωρείται ως το δυσκολότερο όλων.

4.6 Συμπεράσματα-Περιορισμοί της έρευνας

Συνοψίζοντας, από την ερμηνεία των ευρημάτων που παρατέθηκε ανωτέρω, προκύπτει ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης δε φέρει τα γνωρίσματα εκείνα που θα το χαρακτήριζαν ως ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης. Αντιθέτως, κυριαρχεί η έλλειψη αντικειμενικότητας, η πολυπλοκότητα, η μικρή προσαρμογή, αποδοχή και συμμετοχή των υπαλλήλων στην αξιολόγηση, η περιορισμένη εφαρμογή της προφορικής συνέντευξης και η αποτυχία επίτευξης των στόχων της αξιολόγησης τα οποία επιβεβαιώνουν την ερευνητική μας υπόθεση περί μη αποτελεσματικότητας του νέου συστήματος αξιολόγησης.

Περαιτέρω, δεδομένης της αναποτελεσματικότητάς του και ειδικότερα λόγω της έλλειψης δικαιοσύνης, αντικειμενικότητας, παρακίνησης και της μη ικανοποίησης από τη διαδικασία αξιολόγησης, η απόδοση των υπαλλήλων επηρεάζεται αρνητικά επομένως ο στόχος μετατροπής του προγενέστερου συστήματος αξιολόγησης σε ένα σύστημα που θα αποτελεί εργαλείο παρακίνησης του αξιολογούμενου και μεγιστοποίησης της απόδοσης του φορέα δε φαίνεται να επιτυγχάνεται.

Παρ' όλα αυτά θα λέγαμε ότι ο στόχος της άρσης των στρεβλώσεων και αποτύπωσης της πραγματικής απόδοσης των υπαλλήλων πραγματοποιείται κατά ένα μικρό ποσοστό εφαρμόζοντας τα ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολογίας. Την ίδια στιγμή όμως το μέτρο αυτό δεν παρακινεί τους υπαλλήλους σε αύξηση της αποδοτικότητάς τους με αποτέλεσμα η απόδοση του φορέα να επηρεάζεται αρνητικά

από τους παράγοντες που αναφέρθηκαν ανωτέρω αλλά και από τον παράγοντα «ποσότητα».

Αντιθέτως, οι υπάλληλοι των Διευθύνσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πιστεύουν ότι η απόδοση των υπαλλήλων θα επηρεαστεί θετικά από το συνδυασμό της αξιολόγησης με την παροχή κινήτρων, όπως συμβαίνει και σε πολλές άλλες χώρες.

Τέλος, όσον αφορά στους περιορισμούς αυτής της μελέτης, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης στις Περιφέρειες, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Το γεγονός ότι η έρευνα περιορίστηκε στους υπαλλήλους των Υπουργείων φυσικά εμποδίζει τη δυνατότητα γενικεύσεων. Εξάλλου η παρούσα μελέτη δεν είχε ως σκοπό τη γενίκευση αλλά την κατανόηση σε βάθος των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης. Επίσης, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η μελέτη του παρόντος συστήματος μετά την πάροδο ορισμένων ετών όπου οι υπάλληλοι των Διευθύνσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα έχουν μια πιο πλήρη άποψη επί της αποτελεσματικότητάς του.

4.7 Πρόταση νέου συστήματος αξιολόγησης

Λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με το τι θεωρούν ότι θα βελτίωνε την αποδοτικότητα των υπαλλήλων αλλά και τι θεωρούν εύκολα εφαρμόσιμο, παραθέτουμε ένα σύστημα αξιολόγησης που θεωρούμε ότι θα μπορούσε να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

Κατ' αρχήν, έχει ήδη αναφερθεί ότι σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης αποτελεί η συμμετοχή των υπαλλήλων κατά την ανάπτυξή του. Η Φιλανδία κατάφερε να ωθήσει τους υπαλλήλους της να αποδεχτούν το σύστημα απόδοσης-αμοιβής που εισήγαγε τη δεκαετία του '90 λόγω της μεγάλης διάρκειας προετοιμασίας της Κυβέρνησης, της συνεργασίας της με τα συνδικαλιστικά όργανα, της ενημέρωσης των υπαλλήλων σχετικά με την εφαρμογή και τις συνέπειες του συστήματος και της συμμετοχής τους σχολιάζοντας και κρίνοντας το νέο σύστημα. Επομένως, σε μια προσπάθεια βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης, η ακρόαση της φωνής των υπαλλήλων, για παράδειγμα μέσω των συνδικαλιστικών τους οργανώσεων και της συμμετοχής υπαλλήλων των Διευθύνσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και οι μελετημένες κινήσεις αποτελούν απαραίτητες και πρωταρχικές προϋποθέσεις επιτυχίας του.

Ο καθορισμός στόχων έχει αποδειχθεί ως ένα πολύ σημαντικό και κινητήριο εργαλείο. Έχει συνδεθεί με μεγαλύτερη ικανοποίηση όσον αφορά στη διαδικασία αξιολόγησης και με αυξημένη απόδοση (Dobbins *et al.* 1990). Στη Μεγάλη Βρετανία η ατομική αξιολόγηση πραγματοποιείται ετησίως βασιζόμενη στην επίτευξη των στόχων και τις ικανότητες του υπαλλήλου, όπου οι στόχοι καθορίζονται βάσει των αρχών SMART (Specific-συγκεκριμένοι, Measurable-μετρήσιμοι, Achievable-επιτεύξιμοι, Realistic-πραγματικοί, Timely-χρονικά καθορισμένοι). Επομένως, μέσω της συνεργασίας των προϊσταμένων με τους υφισταμένους για τη διοχέτευση των στρατηγικών στόχων σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, οι οποίοι θα διέπονται από τις παραπάνω αρχές και θα αποτελούν τη βάση της αξιολόγησης, είναι ένα καλό βήμα βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τόσο των υπαλλήλων όσο και των οργανισμών, αφού ο βαθμός επίτευξης των ατομικών στόχων καθορίζει το βαθμό επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

Πέρα από τον καθορισμό στόχων, ορισμένες θέσεις απαιτούν κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά, όπως την ικανότητα επικοινωνίας ή φιλικότητας στον πολίτη. Επιπλέον, δεξιότητες όπως η ικανότητα ηγεσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης, επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων και συνεργασίας πρέπει να επιβραβεύονται και οι άνθρωποι που τις κατέχουν σε άμεση συνάρτηση με τα τυπικά τους προσόντα να προπορεύονται. Ένας καλός τρόπος αξιολόγησης των δεξιοτήτων αυτών θα ήταν η αξιολόγηση με βάση κλίμακες συμπεριφοράς δημιουργώντας για κάθε χαρακτηριστικό προς αξιολόγηση μια κλίμακα όπου σε κάθε διαβάθμιση θα περιγράφεται επακριβώς η συμπεριφορά και τα αποτελέσματά της. Ο προϊστάμενος θα επιλέγει εκείνη τη συμπεριφορά, η οποία αντιστοιχεί στην κλίμακα που αντιπροσωπεύει τον αξιολογούμενο στηρίζοντάς την σε πραγματικά περιστατικά τα οποία θα συγκεντρώνει καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Έτσι θα αποφεύγονται τα λάθη γενικεύσεως, επιείκειας, αυστηρότητας και κεντρικής τάσεως. Επομένως, εάν αντικατασταθεί η αξιολόγηση ιδιοτήτων όπως ενδιαφέρον, αφοσίωση κ.α. από αξιολόγηση συμπεριφορών αποφεύγεται σημαντικά ο υποκειμενισμός της αξιολόγησης.

Περαιτέρω, η σύνδεση της αξιολόγησης με τη βαθμολογική προαγωγή και την επιλογή του υπαλλήλου σε θέσεις προϊσταμένων οργανικών μονάδων οποιουδήποτε επιπέδου αποτελεί ένα μέτρο ικανό να εξασφαλίσει την αξιοκρατία και τον υγιή ανταγωνισμό στο δημόσιο τομέα, όπου δε θα εξαρτάται η βαθμολογική εξέλιξη από το μόνο κριτήριο της παραμονής συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος σε κάθε βαθμό και επιπλέον θεωρείται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά εύκολο μέτρο στην εφαρμογή του.

Σ' αυτή τη λογική κινήθηκε ο νομοθέτης κατά τη σύνταξη του ν. 4024/2011 (Α' 226) που όμως η σχετική ρύθμιση δεν εφαρμόστηκε ποτέ λόγω της έως τώρα μη έκδοσης του εκτελεστικού προεδρικού διατάγματος με το οποίο καθορίζονταν συγκεκριμένα τα προς ρύθμιση θέματα του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα λοιπόν με το άρθρο 7 του ανωτέρω νόμου καταργείται η προβλεπόμενη ακώλυτη βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων σε ενιαίες οργανικές θέσεις όλων των βαθμών, με μόνο τυπικό κριτήριο την παραμονή συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος σε κάθε βαθμό και καθιερώνεται σύστημα προαγωγής των υπαλλήλων από βαθμό σε βαθμό δυνάμει συγκεκριμένων κριτηρίων και κατόπιν αξιολόγησής τους επί τη βάση του ποσοστού επιτυχούς υλοποίησης της τιθέμενης στοχοθεσίας και λοιπών

ουσιαστικών κριτηρίων. Συγκεκριμένα, για την προαγωγή των υπαλλήλων από βαθμό σε βαθμό θα λαμβάνονταν υπόψη: α) η αξιολόγηση του υπαλλήλου στο πλαίσιο του συστήματος αξιολόγησης και ειδικότερα αα) η απόδοσή του με βάση το βαθμό επιτυχούς ή μη υλοποίησης της στοχοθεσίας και ββ) οι διοικητικές ικανότητές του και η συμπεριφορά στην υπηρεσία, β) το ανώτατο ποσοστό, επί τοις εκατό, προαγωγής στον επόμενο βαθμό, των κρινόμενων υπαλλήλων και γ) ο προβλεπόμενος ελάχιστος χρόνος παραμονής στο βαθμό¹¹.

Εκτός της σύνδεσης της αξιολόγησης με την προαγωγή του υπαλλήλου θα μπορούσε να συνδεθεί και με την επιλογή του σε θέση ευθύνης. Ήδη νομοθετικά με το άρθρο 86 του ν. 3528/2007, η βαθμολογία των εκθέσεων αξιολόγησης του υπαλλήλου, οι οποίες περιλαμβάνονται στο προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου, λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων.

Δεν αρκεί όμως η αξιολόγηση απλά να λαμβάνεται υπόψη, αποδυναμώνοντας τη σημασία της μ' αυτόν τον τρόπο, αλλά να αποτελεί προϋπόθεση για την επιλογή υπαλλήλου σε θέση ευθύνης. Επομένως, εκκρεμεί ο καθορισμός της διαδικασίας με την οποία θα συνδέεται η αξιολόγηση με την επιλογή προϊσταμένων.

Εάν η χώρα μας δε βρισκόταν σ' αυτή τη δυσμενή οικονομική κατάσταση θα μπορούσε επίσης να προταθεί η σύνδεση της αμοιβής με την αξιολόγηση, κάτι που εφαρμόζεται από σχεδόν όλες τις χώρες της Ε.Ε., αλλά στην παρούσα φάση μια τέτοια πρόταση δε θα ήταν φρόνιμη αλλά ούτε και εφικτή. Όπως επίσης θα μπορούσε να προταθεί και η εισαγωγή της τεχνολογίας στη διαδικασία της αξιολόγησης, μια διαδικασία που θεωρείται εύκολα εφαρμόσιμη και από τους υπαλλήλους των Διευθύνσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία βοηθά στην αντικειμενικότητα, συγκέντρωση πληροφοριών και παροχή επαναπληροφόρησης (feedback) (Fletcher 2001), αλλά το κόστος εγκατάστασης ενός τέτοιου συστήματος θα ήταν μεγάλο.

Εκτός από την παροχή κινήτρων για βελτίωση της αποδοτικότητας, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί και η κακή απόδοση. Οπωσδήποτε η επιμόρφωση είναι ένας τρόπος αντιμετώπισής της αλλά στην περίπτωση συνεχούς ηθελημένης ή μη αποτυχίας προόδου τότε θα πρέπει να προβλέπεται η λήψη πειθαρχικών μέτρων. Επίσης, προκειμένου να αποφευχθεί η χρήση της ποσόστωσης λόγω των σημαντικών αρνητικών

¹¹ Αιτιολογική έκθεση του ν. 4024/2011 (Α' 226) σελ. 11-12

της επιπτώσεων αλλά ταυτόχρονα να εξασφαλιστεί ότι οι υπάλληλοι δε θα βαθμολογούνται και πάλι επιεικώς από τους προϊσταμένους τους, ο έλεγχος των εκθέσεων αξιολόγησης από ένα συλλογικό όργανο ή από ένα ελεγκτικό σώμα αποτελεί μια καλή δικλείδα ασφαλείας. Η επιβολή πειθαρχικών μέτρων στους προϊσταμένους που δε δικαιολόγησαν με πραγματικά περιστατικά τη βαθμολογία τους θα μπορούσε να τους προτρέψει σε μια πιο δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση.

Συνοψίζοντας, καμία υπάρχουσα πρακτική δε θεωρείται ως τέλεια, αλλά όλες έχουν αρνητικά σημεία (Demmke 2007). Η δημιουργία ενός συστήματος διοίκησης απόδοσης δε βελτιώνει από μόνο του την απόδοση. Η επιτυχία του κατά ένα μεγάλο μέρος εξαρτάται από το σαφή καθορισμό και την επικοινωνία στους εργαζομένους της στρατηγικής και των στόχων, καθώς επίσης και από την ικανότητα των υπαλλήλων που κατέχουν θέσεις ευθύνης να αξιολογούν αντικειμενικά την απόδοση (OECD 2009). Επίσης, η κουλτούρα της χώρας στην οποία θα εφαρμοστεί ένα σύστημα αξιολόγησης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο γι' αυτό θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Δεν είναι όλες οι μέθοδοι αποτελεσματικές για κάθε χώρα, καθώς τα ιστορικά βιώματα της κάθε μίας αντικατοπτρίζονται στις λειτουργίες της και στην αποδοχή ή μη συγκεκριμένων διοικητικών διαδικασιών (Fletcher 2001). Τέλος, ας μη ξεχνάμε τον καθοριστικό ρόλο της εκπαίδευσης για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Γενικά Συμπεράσματα

Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει μέσω της οργάνωσης των λειτουργιών και δομών της και με γνώμονα την αρχή της νομιμότητας να επιτυγχάνει τους ειδικούς σκοπούς βελτίωσης της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητάς της, ώστε να ικανοποιεί το μέγιστο και καθοριστικό ρόλο ύπαρξής της που είναι εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Ωστόσο, η εξασφάλιση της τήρησης των κανόνων της νομιμότητας, καθώς και η προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών επιβάλλει την καθιέρωση ελέγχου των οργάνων της Διοίκησης, αφού η άσκηση δημόσιας εξουσίας δύναται να ξεπερνά τα όρια της νομιμότητας και να καθίσταται απειλητική για τα δικαιώματα των πολιτών.

Ο έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης διακρίνεται σε εσωτερικό ή αυτοέλεγχο και εξωτερικό. Ανάμεσα στις μορφές άσκησης εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβάνεται και η αξιολόγηση του προσωπικού του δημοσίου τομέα μέσω συστημάτων αξιολόγησης της ίδιας τη Δημόσιας Διοίκησης (αυτοαξιολόγηση) με απώτερο στόχο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Τα διάφορα μοντέλα αξιολόγησης του προσωπικού εξελίσσονται χρόνο με το χρόνο με σκοπό την επίτευξη ενός αποτελεσματικού δημόσιου τομέα. Στο παρελθόν ο δημόσιος τομέας της Ε.Ε. χρησιμοποιούσε την τυποποιημένη-παραδοσιακή μέθοδο αξιολόγησης. Από τη δεκαετία του '90 και μετέπειτα υιοθετούνται σταδιακά μέθοδοι αξιολόγησης που συνδυάζουν την απόδοση με την παροχή κινήτρων και ετήσιους στόχους με σκοπό την παρακίνηση των υπαλλήλων για αύξηση της επίδοσης και της υπευθυνότητάς τους. Σήμερα συναντούμε πληθώρα συστημάτων αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα όπου συνυπάρχουν τόσο τα παραδοσιακά μοντέλα αξιολόγησης όσο και τα συστήματα αξιολόγησης βασισμένα στο πνεύμα της νέας Δημόσιας Διοίκησης αλλά και μίξη αυτών.

Το σύστημα αξιολόγησης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση ανήκει στις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης και είναι από τα ελάχιστα της Ε.Ε. που δεν έχουν συνδεθεί με την παροχή κινήτρων. Πριν την τροποποίησή του η αξιολόγηση εφαρμοζόταν βάσει πέντε κριτηρίων σχετικά με τη γνώση του αντικειμένου, διοικητικές ικανότητες, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

και αποτελεσματικότητα. Με την εισαγωγή του νέου συστήματος αξιολόγησης (ν. 4250/2014) η παραδοσιακή μέθοδος αξιολόγησης δεν αλλάζει, τα κριτήρια αξιολόγησης παραμένουν τα ίδια και η κύρια διαφορά του προγενέστερου με το νέο σύστημα αξιολόγησης έγκειται στον καθορισμό ανώτατων ποσοστών υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας με σκοπό την αποτύπωση της πραγματικής απόδοσης των υπαλλήλων και το νέο σύστημα αξιολόγησης να αποτελεί εργαλείο παρακίνησης για τον αξιολογούμενο και μεγιστοποίησης της απόδοσης του φορέα.

Από την έρευνα που διεξήχθη επιβεβαιώνεται η μη αποτελεσματικότητα του νέου συστήματος αξιολόγησης και μια γενική άρνηση αποδοχής του. Η εφαρμογή των ανώτατων ποσοστών ανά κλίμακα βαθμολογίας να μην αποτυπώνει λίγο καλύτερα την πραγματική απόδοση των υπαλλήλων αλλά δεν παρακινεί τους υπαλλήλους σε αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Αντιθέτως, οι υπάλληλοι των Διευθύνσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πιστεύουν ότι η απόδοση των υπαλλήλων θα επηρεαστεί θετικά από το συνδυασμό της αξιολόγησης με την παροχή κινήτρων, όπως συμβαίνει και σε πολλές άλλες χώρες. Επομένως, ο στόχος μετατροπής του προγενέστερου συστήματος αξιολόγησης σε ένα σύστημα που θα αποτελεί εργαλείο παρακίνησης του αξιολογούμενου και μεγιστοποίησης της απόδοσης του φορέα ώστε να συμβάλει σε μια αποτελεσματικότερη Δημόσια Διοίκηση φαίνεται να μην επιτυγχάνεται.

Τέλος, σε μια προσπάθεια δημιουργίας ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης έχοντας υπόψη τα ελληνικά δεδομένα προτείνεται:

- i. συμμετοχή των υπαλλήλων μέσω των συνδικαλιστικών τους οργανώσεων καθώς και συμμετοχή υπαλλήλων των Διευθύνσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του νέου συστήματος
- ii. ετήσια ατομική αξιολόγηση βασιζόμενη στην επίτευξη των στόχων που θα καθορίζονται από κοινού από τον προϊστάμενο και υφιστάμενο βάσει των αρχών SMART
- iii. επιπρόσθετη των στόχων αξιολόγηση με βάση κλίμακες συμπεριφοράς σε κριτήρια αναλόγων της θέσης, π.χ. εξυπηρέτηση κοινού
- iv. σύνδεση της αξιολόγησης με τη βαθμολογική προαγωγή και την επιλογή του υπαλλήλου σε θέσεις ευθύνης
- v. επιμόρφωση αξιολογητών και αξιολογούμενων

vi. λήψη πειθαρχικών μέτρων για την αντιμετώπιση κακής απόδοσης στην περίπτωση συνεχούς ηθελημένης ή μη αποτυχίας προόδου

vii. δειγματοληπτικός έλεγχος των εκθέσεων αξιολόγησης από ένα συλλογικό όργανο ή από ένα ελεγκτικό σώμα για την εξασφάλιση αντικειμενικής αξιολόγησης. Για τη βαθμολογία που δε θα στηρίζεται σε πραγματικά περιστατικά θα προβλέπονται πειθαρχικά μέτρα στους προϊσταμένους.

Η δημιουργία ενός αντικειμενικού και δίκαιου συστήματος είναι σχεδόν αδύνατη γιατί όσο και αν γίνονται προσπάθειες για τον περιορισμό του υποκειμενισμού, εφόσον η αξιολόγηση πραγματοποιείται από ανθρώπους ο υποκειμενισμός παραμένει αναπόφευκτος. Αλλά ακόμα και αν δεν μπορεί να επιτευχθεί ένα τέλειο σύστημα αξιολόγησης, οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να το αποδεχτούν ανεξαρτήτως πόσο αντικειμενικά είναι τα κριτήρια αξιολόγησης, αρκεί να εμπιστεύονται τον αξιολογητή. Μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή βρέθηκε ότι συνδέεται θετικά με την αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης (Kim & Holzer 2014). Επίσης, σύμφωνα με Κανελλόπουλο (1979), η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης συνδέεται με την ικανότητα του αξιολογητή η οποία ενισχύεται μέσω της εκπαίδευσής του. Επομένως, αφού είναι δύσκολη η δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης, είναι δυνατή η δημιουργία ικανών αξιολογητών μέσω της εκπαίδευσης, ώστε να αναπτυχθεί μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή που θα βοηθήσει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Επίλογος

Η αξιολόγηση του προσωπικού ως τρόπος ελέγχου της Δημόσιας Διοίκησης συμβάλει στην προσπάθεια Διοικητικής Μεταρρύθμισης και έχει έναν και μοναδικό σκοπό· την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Με την εξασφάλιση ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, όπου δε θα έχουν θέση συμπάθειες ή πολιτικές παρεμβάσεις, θα επιβραβεύονται οι ικανοί υπάλληλοι και αυτοί που «κρύβονται» πίσω από αυτούς θα αναγκάζονται να μπαίνουν στην πρώτη γραμμή. Η αδικαιολόγητη εξίσωση των υπαλλήλων μέσω της βαθμολόγησής τους ως αρίστων οδηγεί τους υπαλλήλους στο να χάνουν κάθε κίνητρο για τη βελτίωσή τους. Την ανάγκη προστασίας και προώθησης του δημοσίου συμφέροντος και των ευσυνείδητων υπαλλήλων που το υπηρετούν καταδεικνύει ο Κώστας Καρυωτάκης σε άρθρο του που δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα «*Η Ελληνική*» στις 8 Φεβρουαρίου 1928.

...Αλλά μήπως έπραξε τίποτε η κυβέρνηση δια να ενισχύσει ηθικώς τους υπαλλήλους, δια να εξασφαλίσει την ανεξαρτησίαν των, δια να τους απαλλάξει από τας κομματικές πιέσεις; Συμβαίνει δε ώστε οι χρηστότεροι ακριβώς και ικανότεροι εξ αυτών να υποσκελίζονται από τους επιτηδειότερους [...] Εις την ατμόσφαιραν αυτήν του κομματισμού και της συναλλαγής οι χρηστοί υπάλληλοι ασφυκτιούν. Από τας υπηρεσιακάς ενεργείας εκλείπει ολονέν περισσότερον η γενική τάσις, ο ανώτερος σκοπός. Τα προγράμματα, αι κατευθυντήριοι γραμμαί, τα εθνικά και ανθρώπινα ιδεώδη, προς τα οποία ητένιζον άλλοτε οι φορείς της κρατικής εξουσίας, είναι σήμερον λέξεις κεναί...

Κλείνοντας, η αποτελεσματικότερη Δημόσια Διοίκηση και η Διοικητική Μεταρρύθμιση θα επέλθει μέσα από τη γνώση, στρατηγική, οργάνωση και όχι μέσα από βίαιες αλλαγές. Ο Κωνσταντίνος Καβάφης στο ποίημά του *Εν μεγάλη Ελληνική αποικία*, 200 π.Χ, έγραψε:

Να μη βιαζόμεθα· είν' επικίνδυνον πράγμα η βία. Τα πρόωρα μέτρα φέρνουν μεταμέλεια. Έχει άτοπα πολλά, βεβαίως και δυστυχώς, η Αποικία. Όμως υπάρχει τι το ανθρώπινον χωρίς ατέλεια; Και τέλος πάντων, να, τραβούμ' εμπρός.

ΠΗΓΕΣ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΗΓΕΣ

Νόμοι

- Σύνταγμα της Ελλάδος
- ν. 4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (Α' 226)
- ν. 4250/2014 (Α' 74) «Διοικητικές απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση των διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α'161) και λοιπές ρυθμίσεις»
- ν. 1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (Α' 50)
- π.δ. 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών -πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης- και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» (Α' 161).

Αιτιολογικές εκθέσεις νόμων

- Έκθεση του ν. 4024/2011(Α' 226)
- Έκθεση του ν. 4250/2014(Α' 74)

Εκθέσεις της Επιστημονικής Υπηρεσίας της Βουλής

- Έκθεση του ν. 4250/2014 (Α' 74)

Ηλεκτρονικές Διεθύνσεις

- OECD, 2009. *Staff performance management in Government at a Glance 2009*, OECD Publishing, 80-81. Διαθέσιμο από: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264061651-19-en> [πρόσβαση 1.5.2015]
- OECD, 2012. *Human Resources Management: Country Profiles*. Διαθέσιμο από: www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm [πρόσβαση 1.5.2015]

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη

1. Ball, G., Trevino, L. & Sims, H., 1994. Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship. *The Academy of Management Journal*, 37(2), 299-322
2. Barreix, C., 2013. Appraisal in the Public Service. *Instrument of Human Resource Management*, 3(4), 31–38
3. Benton, L., 1972. Supervision and Management. New York: Mc Graw-Hill
4. Bourguignon, A. & Chiapello, E., 2005. *The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems*
5. Cawley, B., Keeping, L. and Levy, P., 1998. Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633
6. Crewson, P., 1997. Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, 499–518
7. Demmke, C., 2007. *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States*. European Institute of Public Administration Maastricht (NL)
8. Demmke, C., Hammerschmid, G. and Meyer, R., 2007. *The impact of individual assessments on organisational performance*. Survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency.
9. Fletcher, C., 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473–487
10. Flint, D., 1999. The role of organizational justice in multi-source performance appraisal: theory-based applications and directions for research. *Human Resource Management Review*, 9(1), 1–20.
11. Dobbins, G., Cardy, R. and Platz-Vieno, S., 1990. A contingency approach to appraisal satisfaction: An initial investigation of the joint effects of organizational variables and appraisal characteristics. *Journal of Management*, 16, 619-632.
12. Gilliland, S., 1994. Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691-701.

13. Houston, D., 2000. Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 713–727
14. Ilgen, D. and Barnes-Farrell, J., 1984. *Performance planning and evaluation*. Chicago: SRA
15. Ilgen, D., Fisher, C. and Taylor, M. 1979. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371.
16. Islam, R. & Rasad, M., 2006. Employee Performance Evaluation by the AHP : A Case Study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3), 163–176.
17. Javeau, C., 2000. *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο. Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή*. Αθήνα: Τυπωθήτω Γιώργος Δαρδανός.
18. Kim, T. and Holzer, M., 2014. Public Employees and Performance Appraisal : A Study of Antecedents to Employees Perception of the Process. *Review of Public Personnel Administration*, 1–26
19. Konovsky, M. and Cropanzano, R., 1991. Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
20. Korsgaard, M., Schweiger, D. and Sapienza, H., 1995. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 60-84.
21. Kuvaas, B., 2006. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522
22. Langlie, T., 1975. Performance Appraisal (Merit Rating) in Heyel, C., ed. *Encyclopedia of Management*. New York: AMACOM, 691
23. Lazear, E. 1989. Pay equality and industrial politics. *Journal of Political Economy*, 87, 1261–1284.
24. Lira, M., 2014. Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Tékhnē*, 12, 30–37
25. Martin, D. and Bartol, K. 1998. Performance appraisal: Maintaining system effectiveness. *Public Personnel Management*, 27(2), 223-230
26. Park, S.M. & Rainey, H.G., 2012. Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630–2660.

27. Perry, J., Mesch, D., and Paarlberg, L. 2006. Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505–514.
28. Randell, G., Packard, P., Shaw, R. and Slater, J., 1974. Staff Appraisal. London: Institute of Personnel Management.
29. Raudeliūnienė, J. & Meidutė-Kavaliauskienė, I., 2014. Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 719–726.
30. Schaubroeck, J., May, D., and Brown, F., 1994. Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 37, 703-710
31. Schubert, U., 1972. Mitarbeiterbeurteilung in Management. Bd. II. Stuttgart: Deutsche Verlags Anstalt Lehrtechnologie
32. Scott, P. and Pandey, S., 2005. Red Tape and Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155–180
33. Sherman, A., Bohlander, G. and Snell, S., 1998. *Managing Human Resources*. Cincinnati, OH: South – Western College Publishing
34. Snell, S. and Bohlander, G. 2007. *Human Resource Management*, Thomson South-Western, Mason
35. Somerick, N., 1993. Strategies for improving employee relations by using performance appraisals more effectively. *Public Relations Quarterly*, 38(3), 37-39
36. Strauss, G. and Sayles, L., 1972. Personnel. The Human Problems of Management. 3rd ed. N.J: Pentice-Hall, Englewood Cliffs
37. Tornow, W., 1993. Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end? *Human Recourse Management*, 32, 221-230
38. Weibel, A., Rost, K. and Osterloh, M. 2009. Pay for performance in the public sector — Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 387–412
39. Welbourne, T., Balkin, D. and Gomez-Mejia, L., 1995. Gainsharing and mutual monitoring: A combined agency-organizational justice interpretation. *Academy of Management Journal*, 38(3), 881-899

Ελληνική

1. Κανελλόπουλος, Χ., 1979. *Αξιολόγηση προσωπικού*. Αθήνα: Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων
2. Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, 2013. Διεθνές Πλαίσιο για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (IPPF)
3. Κατσιούλας, Ε., (χ.η.). *Η απόδοση στην εργασία: Καθοριστικοί παράγοντες και αξιολόγηση*. Αθήνα: ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.
4. Κοντογιώργα-Θεοχαροπούλου, Δ., 2002. *Η Διοικητική Οργάνωση του Κράτους*. Θεσσαλονίκη: (χ.ε.)
5. Μακρυδημήτρης, Α. και Πραβίτα, Μ.-Η., 2012. *Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Έ έκδοση. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα
6. Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε., 2006. *Έλεγχος της Διοίκησης*, Τόμ. Β'. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα
7. Τάχος, Α., 2000. *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, 6^η έκδοση. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα
8. Παγκάκης, Γ., 1998. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Τόμ. Α'. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα
9. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
10. Παπαλεξανδρή, Ν. *Επιχειρηματική Ηθική και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Συνέδριο "Money Show", Hilton, 21.12.2012
11. Παρασκευόπουλος, Ι., 1993. *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Τόμ. Α' και Β'. Αθήνα: (χ.ε.)
12. Φίλος, Ι., 2004. *Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών: Εργαλείο Οργάνωσης και Ελέγχου*. Αθήνα: Εκδόσεις I.Q. Group