



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ*
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-
ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: «Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Β΄ ΒΑΘΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ
ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ
ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΦΛΩΡΙΝΑΣ»**

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΔΟΜΝΑ ΜΙΧΑΗΛ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΤΑΣΟΥΛΑ ΤΡΥΦΩΝ

ΦΛΩΡΙΝΑ 2019

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

A. ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	Σελ 04
Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Σελ 04
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ 04
1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Σελ 06
2. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Σελ 08
3. ΜΟΡΦΕΣ –ΤΥΠΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Σελ 09
4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Σελ 10
4.1. Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή προτύπων απόδοσης	Σελ 10
4.2 Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει κριτηρίων	Σελ 12
4.3 Μέθοδοι σύγκρισης των εργαζομένων	Σελ 13
4.4 Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς	Σελ 15
4.5 Συνέντευξη Αξιολόγησης	Σελ 16
5. ΠΟΙΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	Σελ 18
6. ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Σελ 22
7. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	Σελ 25
8. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	Σελ 28
B. ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	Σελ 29
Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Σελ 29
1. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Σελ 29
2. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	Σελ 29
3. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Β ΒΑΘΜΟΥ	Σελ 32
3.1 Νομοθετικό πλαίσιο /Ιστορική αναδρομή	Σελ 33
3.2 Κριτική και Αντιδράσεις για τον ν.4369/2016	Σελ 49
3.3 Αντιδράσεις για την Αξιολόγηση Προσωπικού στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας	Σελ 51
Γ. ΜΕΡΟΣ	Σελ 55

1. ΟΤΑ Β ΒΑΘΜΟΥ	Σελ 55
1.1 Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας- Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας	Σελ 56
2. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Π.Ε ΦΛΩΡΙΝΑΣ	Σελ 56
2.1 Μεθοδολογία Έρευνας	Σελ 57
2.2 Ερωτηματολόγιο	Σελ 58
2.3 Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων	Σελ 59
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Σελ 60
3.1 Ποιοτική Ανάλυση	Σελ 60
3.2 Ποσοτική Ανάλυση	Σελ 72
ΣΥΖΗΤΗΣΗ -ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	Σελ 74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	Σελ 79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	Σελ 83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	Σελ 89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3	Σελ 95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4	Σελ 98

A. ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση ενυπάρχει σε όλες τις εκφάνσεις της καθημερινότητας μας, αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζουμε την αξία ή την ποιότητα ενός αντικειμένου ή ενός προσώπου βάσει κριτηρίων, συλλέγουμε δεδομένα και με την χρήση συγκεκριμένων αξιολογικών κριτηρίων αποδίδουμε αξία, κάνουμε μια αξιολογική κρίση για κάτι. (Οικονομόπουλος, 2006). Η αξιολόγηση, μας είναι χρήσιμη για να κατατάξουμε τα πολλά δεδομένα που δεχόμαστε καθημερινά από το περιβάλλον μας σε κατηγορίες, και έτσι να καταφέρουμε να ερμηνεύσουμε τον κόσμο που μας περιβάλλει αλλά και να αλληλεπιδράσουμε αποτελεσματικά με τους γύρω μας.

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για τις διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και των Δημοσίων Οργανισμών ώστε να επιτυγχάνουν τον έλεγχο και την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Βασικός κανόνας κατά την διαδικασία της αξιολόγησης είναι ότι αξιολογείται η απόδοση του προσωπικού ως προς τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί, σύμφωνα με τον Σεϊτανίδη (1987): « η πρώτη προϋπόθεση που πρέπει να λάβει υπόψη του το μάνατζμεντ είναι ότι δεν πρόκειται να «αξιολογηθούν» οι άνθρωποι. Ο κάθε άνθρωπος είναι μια ανεπανάληπτη αξία που δεν επιδέχεται κριτική. Καθήκον του μάνατζμεντ είναι: να μετράει την απόδοση έργου όλων όσων εργάζονται και να αξιοποιεί όλους τους εργαζομένους τοποθετώντας τους στην κατάλληλη για τα προσόντα τους θέση». (σελ. 47-48). Κατά την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γίνει κατανοητό τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους αλλά και τις διοικήσεις των επιχειρήσεων ότι : «Αξιολογούνται μόνο οι συμπεριφορές που έχουν άμεση σχέση με την επιτέλεση του έργου». (Κάντας 1998, σελ. 97). Υπό το πρίσμα χρησιμότητας και λειτουργικότητας η διαδικασία αυτή θα πρέπει να πραγματοποιείται σωστά και όχι «ως απειλή ή με την μορφή εκδίκησης και να στοχεύει στην ανάπτυξη του προσωπικού ή προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζομένου». (Κάντας, 1998:107). Κάθε αξιολόγηση η οποία παίρνει τη μορφή τιμωρίας ή απειλής απορρίπτεται από τους εργαζομένους και τα συνδικαλιστικά όργανα, με αποτέλεσμα η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να χάνει ένα πολύτιμο οδηγό βάσει του οποίου θα μπορούσε να αναπτυχθεί η απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση της ίδιας της επιχείρησης.

Από το 2010 και την κλιμάκωση της οικονομικής κρίσης, η Ελλάδα βρίσκεται σε μια δυσχερή οικονομική, πολιτική και κοινωνική θέση, δεδομένου ότι της επιβλήθηκε η επιτακτική ανάγκη για άμεσες διοικητικές και οικονομικές μεταρρυθμίσεις μέσω μνημονίων. Η αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα και η ανάγκη για πιθανή μείωση του προσωπικού που υπηρετεί σε αυτό, έκανε επιτακτική τη χρήση ενός μέσου αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να είναι εφικτή η εκτίμηση των δυνατοτήτων τους. Η Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας και ειδικότερα η Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας, ανήκει στους ΟΤΑ Β βαθμού, οι οποίοι αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα Οργανισμών του Δημοσίου στους οποίους εφαρμόζεται το μέτρο της αξιολόγησης.

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσει την επίδραση που έχουν οι διατάξεις του καινούργιου νόμου 4369/2016, τόσο στην απόφαση αποχής των υπαλλήλων από την διαδικασία της αξιολόγησης, όσο και τις επιμέρους δυσκολίες και αντιδράσεις στην εφαρμογή του. Επομένως, μπορεί να ειπωθεί ότι τα αρχικά ερωτήματα που τέθηκαν, σχετίζονταν με το αν και κατά πόσο είναι καλύτερος ο συγκεκριμένος νόμος από προηγούμενους νόμους που είχαν ψηφιστεί και εφαρμοσθεί με στόχο την αξιολόγηση των εργαζομένων του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα. Εάν μπορεί να επιλύσει προβλήματα που υπήρχαν με τις παλιότερες μεθοδολογίες που εφαρμόζονταν. Εάν υπάρχει κάποια διαφοροποίηση ως προς το μορφωτικό επίπεδο, την θέση ευθύνης που κατέχει κάθε υπάλληλος ή κάποια άλλη παράμετρος του μορφωτικού και κοινωνικού προφίλ των υπαλλήλων σε σχέση με την αποδοχή ή την απόρριψη του ν.4369/2016.

Για την κάλυψη των παραπάνω ερωτημάτων, έγινε μια προσπάθεια να παρουσιαστεί στο θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας εργασίας, αρχικά ο ορισμός για το τι θεωρείται αξιολόγηση και δευτερευόντως πως μπορεί να γίνει. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζεται η μεθοδολογία βάση της οποίας μπορεί να γίνει η αξιολόγηση του προσωπικού ενός οργανισμού. Παράλληλα παρουσιάζονται τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες κάθε μεθόδου.

Ακολούθως, γίνεται η σύγκριση του Ν 4369/2016 με το προηγούμενο νομοθετικό πλαίσιο και γίνεται εκτενής παρουσίαση των αλλαγών που σχετίζονται με την διαδικασία της αξιολόγησης, ειδικά στην περίπτωση του προσωπικού των ΟΤΑ.

Στην συνέχεια της παρούσας προσπάθειας, γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση του προφίλ της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και ειδικότερα της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας. Επιπλέον, περιγράφεται εκτενώς η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την διάρκεια της έρευνας, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων, καθώς και ο τρόπος ανάλυσης και αξιολόγησης των ευρημάτων.

1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση αποτελεί για τη Διοίκηση ενός οργανισμού ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και τους οποίους οφείλει να επιτύχει. Ο Cascio (1991:73) ορίζει την αξιολόγηση ως «μια συστηματική καταγραφή των ατομικών ή ομαδικών δυνατών σημείων ή αδυναμιών που σχετίζονται με την εργασία».

Παράλληλα είναι και μια διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος ενημερώνεται για την απόδοση του και ενθαρρύνεται ώστε να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι συμβάλει στην προσωπική εξέλιξη και κατ' επέκταση στην εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου. Οι Decenzo & Robbins (2002) προσδιορίζουν ότι κύριος στόχος της αξιολόγησης προσωπικού είναι η αμφίδρομη ανατροφοδότηση πληροφοριών μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων αναφορικά με την προσπάθεια που καταβλήθηκε για την επιτέλεση ενός έργου και τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας. Σημαντική θέση σε αυτόν τον ορισμό έχει η καλή επικοινωνία μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή. Επιπλέον εξυπηρετεί στρατηγικούς και διοικητικούς στόχους όπως την ανάπτυξη του προσωπικού διαμέσου της εκπαίδευσης, την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων, όπως προαγωγή ή υποβιβασμό και τέλος την απόλυση.

Ένας ακόμη ορισμός για την αξιολόγηση αναφέρει «Είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους» (Φαναριώτη, 2002:207). Η εργασία αποτελεί για τον άνθρωπο μια πολύ σημαντική κοινωνική δραστηριότητα, επηρεάζει την συναισθηματική του κατάσταση, την αυτοαντίληψη και την εκτίμηση που λαμβάνει από τους γύρω του. Η εργασία αποτελεί το μέσο ανάδειξης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του ατόμου. Ακόμα και η έκφραση των αδυναμιών μέσα από την εργασία έχει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αυτογνωσίας και της αξιολόγησης της διαφορετικότητας, συμβάλλει ακόμη στη διαδικασία της αυτοπραγμάτωσης. Η εργασία λειτουργεί πολλές φορές για το άτομο και θεραπευτικά. Στον χώρο εργασίας το άτομο έρχεται σε επαφή και επικοινωνεί και με άλλους ανθρώπους, αναλαμβάνει καθήκοντα που το κάνουν να ξεχνά για λίγο δυσκολίες που ενδέχεται να βιώνει, παρατηρεί, μαθαίνει και επεξεργάζεται, συχνά ασυνείδητα, τρόπους χειρισμού των προβλημάτων του. Αποστασιοποιείται από την εστία των προβλημάτων και εισπράττει την αποδοχή των γύρω του (Καλούδη, 2014).

Κατά τον Dessler, «Η αξιολόγηση απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν την θέση του». (2015:276). Σε αυτόν τον ορισμό βλέπουμε να υπεισέρχεται η έννοια του χρόνου αξιολόγησης. Η αξιολόγηση δεν γίνεται αποκλειστικά στην τρέχουσα περίοδο αλλά πολλές φορές ο/η αξιολογητής/τρια καλείται να αξιολογήσει παρελθούσες αποδόσεις ή ακόμη πιο συχνά επεμβαίνουν στην κρίση του αξιολογητή «κρίσιμα γεγονότα». Ως κρίσιμα γεγονότα νοούνται εξαιρετικά θετικές ή αρνητικές αποδόσεις ή ενέργειες του εργαζομένου οι οποίες έχουν συμβεί στο παρελθόν αλλά ακόμη επιδρούν στην κρίση του αξιολογητή.

Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει ένα σύνολο από επιμέρους διαστάσεις του εργαζομένου και όχι την συνολική εικόνα του εργαζομένου. Οι διαστάσεις αυτές προκύπτουν από την ανάλυση της εργασίας (job analysis) η οποία πρέπει να προηγείται από την αξιολόγηση του προσωπικού έτσι ώστε να ελεγχθεί η επιμέρους απόδοση του εργαζομένου σε κάθε τομέα της εργασίας του. Η αξιολόγηση για τον Dessler (2015) αποτελεί μια διαδικασία, ένα είδος κύκλου ο οποίος περιλαμβάνει τρία στάδια: τον ορισμό προτύπων αξιολόγησης, την αξιολόγηση της απόδοσης βάσει των προκαθορισμένων προτύπων και τέλος την ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο της απόδοσης του ώστε να επιδιωχθεί αύξηση της απόδοσης όταν εμφανίζονται αδυναμίες ή συνέχιση της καλής απόδοσης όταν ο εργαζόμενος αξιολογείται θετικά.

Σύμφωνα με τον Cascio οι βασικές προϋποθέσεις για κάθε σύστημα αξιολόγησης είναι οι παρακάτω

α). Το σύστημα θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή θέση. Δεν θα πρέπει να υπεισέρχονται άλλοι παράγοντες (π.χ. πολιτικά ή κοινωνικά κριτήρια) που δεν σχετίζονται με την επιτέλεση του έργου.

β). Το σύστημα θα πρέπει να είναι αποδεκτό τόσο από τους αξιολογητές όσο και τους αξιολογούμενους. Ποτέ δεν πρέπει να εισάγεται ένα σύστημα αξιολόγησης χωρίς να έχει προηγηθεί εκτεταμένη διερεύνηση του βαθμού αποδοχής του και από τις δύο πλευρές. Είναι διαπιστωμένο ότι σε πολλές περιπτώσεις ούτε οι ίδιοι οι αξιολογητές δεν δέχονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, γιατί γνωρίζουν ότι αυτή δεν είναι προϊόν γνήσιων και αντικειμενικών διαδικασιών (Cascio 1991). Χαρακτηριστικό παράδειγμα της απόρριψης από τους αξιολογούμενους του συστήματος αξιολόγησης, η αποχή από την αξιολόγηση της πλειοψηφίας των υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα τα τελευταία πέντε χρόνια (από το 2014 έως και σήμερα).

2. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Επιθυμητό και απαραίτητο για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης είναι να υπάρχουν πρότυπα απόδοσης σε κάθε θέση εργασίας, να γίνεται σαφές σε όλους τους εργαζομένους το επιθυμητό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τον Cascio, 1991 προϋπόθεση για κάθε μορφή αξιολόγησης θα πρέπει να είναι (Κάντας , 1998):

- Αξιολογούμε τη εργασία του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος (work context) χωρίς να λαμβάνονται υπόψη στοιχεία πολιτικά ή κοινωνικά.
- Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση πρέπει να είναι «διαφανής» και αποδεκτός από το προσωπικό επιπλέον τα δεδομένα πρέπει να συλλέγονται με τα μεγαλύτερα αντικειμενικά κριτήρια.
- Πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους ότι αξιολογούμε για να ενισχύσουμε την προσπάθεια του προσωπικού ώστε να προσφέρει καλύτερα αποτελέσματα (continuous improvement).

Η αξιολόγηση του προσωπικού θα πρέπει σύμφωνα με τους: (Χυτήρη 2001, Παπαλεξανδρή & Μπουραντά 2003, Τερζίδη & Τζωρτζάκη 2004) να χρησιμεύει στην:

- Λήψη αποφάσεων σχετικά με την υπηρεσιακή μεταβολή των εργαζομένων όπως προαγωγές, μισθολογικές αυξήσεις, ακόμη και απολύσεις.
- Πληροφόρηση των εργαζομένων για τα δυνατά και αδύνατα τους σημεία (Feedback).
- Καθορισμό αυξήσεων και επιπρόσθετων παροχών.
- Εντοπισμό και κατανόηση των αναγκών εκπαίδευσης των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης τους.
- Τοποθετήσεις του προσωπικού μέσα στον οργανισμό
- Υποκίνηση των εργαζομένων.
- Σχεδιασμός προγραμμάτων ανάπτυξης και βελτίωσης των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Επαναπροσδιορισμός των προτύπων εργασίας για την αποφυγή λαθών ή ατυχημάτων
- Διαπίστωση της εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής προσωπικού
- Οργανωσιακές αλλαγές για το σύνολο της επιχείρησης
- Προσδιορισμό και έλεγχο εξωτερικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

- Εφαρμογή ενός αποδεκτού από όλες τις πλευρές (επιχείρηση –εργαζόμενοι) τρόπου αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού.
- Επίτευξη αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μέσα στον οργανισμό αλλά και μεταξύ των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) οι βασικότεροι στόχοι ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η επίτευξη αξιοκρατίας και δικαιοσύνης ανάμεσα στους υπαλλήλους, η συνεχής ανάπτυξη, εκπαίδευση και βελτίωση των εργαζομένων, η παρακίνηση των εργαζομένων για αύξηση της απόδοσης τους και συνεχή βελτίωση, η λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές, προαγωγές, μετακινήσεις, η ενίσχυση του αισθήματος της υπευθυνότητας και συναδελφικότητας, η ενίσχυση των προϊσταμένων ως προς την άσκηση διοίκησης και επιπλέον η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας του οργανισμού.

3. ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη. Η άτυπη αξιολόγηση εμφανίζεται συχνά στην καθημερινότητα της εργασιακής ζωής όταν οι προϊστάμενοι παρατηρούν, σχολιάζουν, δίνουν συμβουλές και καθοδηγούν τους υφισταμένους τους. Η τυπική αξιολόγηση προκύπτει ως ανάγκη για να «τυποποιηθούν» οι επιμέρους άτυπες αξιολογήσεις και να αποκτήσουν έναν ενιαίο, αντικειμενικό και αξιοκρατικό χαρακτήρα. Σύμφωνα με τους Mathis & Jackson (1994) προϋπόθεση για να προχωρήσουμε σε μια τυπική αξιολόγηση σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό είναι να έχουν καθορισθεί τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης. (Χυτήρης 2001:225).

Κριτήρια απόδοσης (Mathis & Jackson, 1994):

- I. Αποτελέσματα στη εργασία που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος (αριθμός πωλήσεων, αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών κ.α).
- II. Κριτήρια συμπεριφοράς που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της εργασίας.
- III. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου όπως πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, κ.α.

Πρότυπα απόδοσης (Mathis & Jackson, 1994):

- I. Καθορισμός της ποσότητας και της ποιότητας της απόδοσης.
- II. Ο χρόνος στον οποίο πρέπει να εκτελείται η εργασία
- III. Η ορθότητα με την οποία εκτελείται η εργασία
- IV. Ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας
- V. Αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση του προσωπικού πραγματοποιείται βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων, στοιχείων συμπεριφοράς, προτύπων απόδοσης αλλά και της σύγκρισης μεταξύ των υπαλλήλων. (Decenzo & Robbins, 2002, Dessler, 2012). Για να επιτευχθεί μια δίκαιη και ωφέλιμη για όλες τις πλευρές διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να επιλεγεί η καταλληλότερη μέθοδος αξιολόγησης. Οι μέθοδοι αξιολόγησης γενικά θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σύμφωνα με τον Cascio (1991) αλλά και τους Decenzo & Robbins (2002) σε δύο κατηγορίες :

- 1) *Οι αντικειμενικές μέθοδοι* οι οποίες βασίζονται σε μετρήσιμα στοιχεία όπως αριθμός παραγόμενων προϊόντων, ποσοστό πωλήσεων ή αριθμός λαθών. Κύρια μειονεκτήματα αυτών των τεχνικών είναι ότι: α) δεν μπορούν με ευκολία να εφαρμοστούν σε εργαζομένους που παράγουν έργο με ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων αλλά και όπου υπάρχουν αστάθμητοι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγή ενός έργου. β) επίσης αυτό που αναδεικνύουν είναι το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς με την επίδραση και άλλων εξωγενών παραγόντων και όχι τη συμπεριφορά αυτή καθαυτή (Κάντας 1998).
- 2) *Οι υποκειμενικές μέθοδοι* οι οποίες έχουν πιο ευρεία εφαρμογή και σχετίζονται κυρίως με τις κρίσεις που κάνουν συνήθως οι προϊστάμενοι για τους υφισταμένους τους. Βασικό μειονέκτημα της εν λόγω μεθόδου είναι ότι δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την απόλυτη ακρίβεια στο αποτέλεσμα της αξιολόγησης κυρίως γιατί επηρεάζονται από τις προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών. Ο αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί μόνο από μια διάσταση του αξιολογούμενου είτε θετική είτε αρνητική. Ακόμη, στην προσπάθεια τους να αξιολογήσουν, οι αξιολογητές επειδή θέλουν να αποφύγουν προστριβές με τους αξιολογούμενους τείνουν να αξιολογούν με περισσότερη επιείκεια και να προσαρμόζουν την βαθμολογία τους κοντά στο μέσο όρο.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης σύμφωνα με τους Βαζεβανίδη & Ρεκλείτη μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις επιμέρους κατηγορίες (2012):

4.1. Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή προτύπων απόδοσης, (Αντικειμενικές μέθοδοι) σε αυτήν την κατηγορία έχουμε:

-Μέτρηση παραγωγικότητας βάσει προτύπων. Η μέτρηση της απόδοσης γίνεται με βάσει τα ποσοτικά αποτελέσματα των εργαζομένων. Τη μέθοδο αυτή μπορούμε να την

χρησιμοποιήσουμε σε εργασίες που η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να ποσοτικοποιηθεί όπως πωλήσεις, παραγωγή προϊόντων, αριθμός πελατών, κέρδη κ.α. Αν και η μέθοδος αυτή συγκαταλέγεται στις αντικειμενικές μεθόδους πολλά είναι τα προβλήματα που προκύπτουν από την χρήση της: α) Η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται πάντα από τους ίδιους αλλά και από άλλους παράγοντες όπως: συνθήκες αγοράς, έλλειψη εξοπλισμού ή υλικών, β) οι εργαζόμενοι γνωρίζοντας ότι θα αξιολογηθούν ενδιαφέρονται περισσότερο για τα βραχυχρόνια αποτελέσματα της εργασίας τους και αδιαφορούν για τα μακροχρόνια, γ) με στόχο την καλύτερη ατομική απόδοση είναι πιθανό να μειώνεται η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και δημιουργούνται συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. δ) επίσης αφού ο στόχος είναι η ποσοτική αύξηση των αποτελεσμάτων οι εργαζόμενοι αδιαφορούν για την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας (Χυτήρης 2001 σελ. 247) π.χ. ο ταμίας σε μια τράπεζα θα προσπαθήσει να εξυπηρετήσει περισσότερους πελάτες χωρίς να ενδιαφέρεται για την ποιότητα του τρόπου εξυπηρέτησης ή για την προώθηση παράλληλων τραπεζικών προϊόντων, με μακροχρόνιο αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού των ικανοποιημένων πελατών αλλά και την μη προώθηση άλλων τραπεζικών προϊόντων.

-Μέθοδος της Διοίκησης βάση στόχων (Management by objectives. MBO).

Την μέθοδο αυτή αρχικά την εμπνεύστηκε ο P. Drucker το 1954 (Τσαντήλας, 2011) και στηρίζεται στην καλή επικοινωνία και την συνεργασία των managers με τους εργαζομένους ώστε να θέσουν από κοινού τους στόχους της επιχείρησης πράγμα που σημαίνει την αποδοχή από τους εργαζομένους των από κοινού συμφωνημένων στόχων, συναντήσεις και αξιολογήσεις σε καθορισμένες ημερομηνίες (πχ. τρίμηνες, εξάμηνες κλπ) βάσει των στόχων που έχουν τεθεί και τέλος ανταμοιβές ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αλλά και ανάδραση (feedback) (Noe, et al 2007, Decenzo & Robbins 2002). Για να πραγματοποιηθεί μια «πετυχημένη» στοχοθεσία οι στόχοι θα πρέπει να υπακούν στο σχήμα SMART (Doran 1981) Γιάντσης Χ. Δ. (2014: 28):

Συγκεκριμένοι (Specific)

Μετρήσιμοι (Measurable)

Επιτεύξιμοι (Attainable)

Προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα (Result oriented)

Χρονικά οριοθετημένοι (Time limited)

Πλεονεκτήματα της παραπάνω μεθόδου είναι ότι συγκαταλέγεται στις αντικειμενικές μεθόδους με αποτελέσματα ποσοτικά μετρήσιμα, επιτυγχάνεται η αφοσίωση και η παρακίνηση των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης, επιτρέπει ακόμη να αναπτυχθεί η προσωπική πρωτοβουλία και καινοτομία (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012)

ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι, γεγονός που αναπτύσσει μακροχρόνια την επιχείρηση γιατί εισάγει και νέες μεθόδους παραγωγής οι οποίες ξεφεύγουν από τις ήδη δοκιμασμένες. Όπως σε όλες τις μεθόδους έτσι και εδώ δεν λείπουν τα μειονεκτήματα: η διαδικασία είναι χρονοβόρα και ιδιαίτερα γραφειοκρατική, απαιτεί εκπαίδευση όλων των μερών και συνήθως οι προϊστάμενοι ασκούν πίεση για την υιοθέτηση υψηλών και δύσκολων στόχων. Οι υφιστάμενοι από την άλλη πλευρά με σκοπό να φανούν καλοί, αποδέχονται τους υψηλούς στόχους των προϊσταμένων χωρίς να εκφράζουν την δική τους άποψη. Τέλος είναι δύσκολη η σύγκριση των εργαζομένων επειδή καθένας έχει διαφορετικούς στόχους και δεν μπορεί να εφαρμοσθεί σε επιχειρήσεις με αυταρχικό στυλ ηγεσίας (Χυτήρης 2001:248).

4.2 Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει κριτηρίων (απόλυτες-υποκειμενικές μέθοδοι):

Κοινό χαρακτηριστικό αυτών των μεθόδων αξιολόγησης είναι ότι, ο εργαζόμενος αξιολογείται σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του. Διανέμονται ειδικά έντυπα με τα οποία αξιολογούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου, λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό στον οποίο ανταπεξέρχεται στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006).

-*Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης (essay)*. Στη μέθοδο αυτή η οποία θεωρείται απλή, ο αξιολογητής συντάσσει μια έκθεση αξιολόγησης αφηγηματική στην οποία καταγράφει την απόδοση, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου. Στα θετικά της μεθόδου συγκαταλέγονται ότι μέσα από την μέθοδο αυτή δίνονται περισσότερα στοιχεία για τον αξιολογούμενο και μπορούν να καταγραφούν λεπτομέρειες οι οποίες δεν θα φαινόταν με άλλες μεθόδους. Αρνητικά στοιχεία της μεθόδου είναι ότι απαιτείται πολύς χρόνος για την σύνταξη της έκθεσης, αλλά και ο κίνδυνος υποκειμενικότητας και μεροληψίας αφού η αξιολόγηση δεν γίνεται σύμφωνα με καθορισμένα πρότυπα απόδοσης. (Χυτήρης 2001:234)

-*Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident)*. Με την μέθοδο αυτή ο αξιολογητής καταγράφει σε τακτά χρονικά διαστήματα που καλύπτουν όλη την αξιολογική περίοδο τα κρίσιμα περιστατικά και συμπεριφορές του αξιολογούμενου και βάσει αυτών αξιολογεί. Τα περιστατικά αυτά είναι εξαιρετικά ή απαράδεκτα. Η μέθοδος θεωρείται κατάλληλη για τις περιπτώσεις όπου η απόδοση των εργαζομένων δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά. Μειονεκτήματα είναι η υποχρέωση τήρησης βιβλίου συμβάντων, επιτρέπει την μεροληψία από πλευράς αξιολογητών αφού έχουν την δυνατότητα να εμφανίζουν ή να αποκρύπτουν συμπεριφορές υπαλλήλων και τέλος δεν μπορεί να γίνει σύγκριση μεταξύ των αξιολογούμενων. (Χυτήρης 2001: 242).

-*Μέθοδος της διαγραμματικής ή γραφικής κλίμακας (rating scale)*. Πρόκειται για ευρεία εφαρμοσμένη μέθοδο κατά την οποία ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία έχουν εκ των προτέρων καθορισθεί. Τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ορίζονται στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης και ο αξιολογητής επιλέγει μια από τις βαθμολογίες. Οι βαθμολογίες ακολουθούν μια συνεχή κλίμακα (άριστος, πολύ καλός, μέτριος) ή μια αριθμητική κλίμακα (0,1,2,3..). Η μέθοδος θεωρείται απλή στην εφαρμογή της απαιτεί ωστόσο προεργασία ως προς τον καθορισμό των αξιολογούμενων χαρακτηριστικών αλλά και της κλίμακας αξιολόγησης. Στα αρνητικά της μεθόδου συγκαταλέγονται η δυσκολία προσδιορισμού των κριτηρίων βαθμολόγησης και το γεγονός ότι ο αξιολογητής έχει τον πλήρη έλεγχο της βαθμολογίας. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012, Decenzo & Robbins 2002)

-*Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου (checklist)*. Στη μέθοδο αυτή υπάρχει μια λίστα με προτάσεις – κατάλογοι που περιγράφουν συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά και ο αξιολογητής επιλέγει σε ποιο βαθμό έχει ή όχι ο αξιολογούμενος τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Για την πετυχημένη εφαρμογή της μεθόδου και για να υπάρχει συνάφεια μεταξύ των απαιτούμενων προσόντων ή συμπεριφορών, θα πρέπει η αξιολόγηση να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Το μειονέκτημα της μεθόδου έγκειται στην δυνατότητα του αξιολογητή να μεροληπτεί μεταξύ των αξιολογούμενων. (Κάντας 1998, Χυτήρης 2001)

-*Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (forced choice)*. Ο αξιολογητής στη μέθοδο αυτή καλείται να επιλέξει από ζεύγη προτάσεων στις οποίες περιγράφονται χαρακτηριστικά ή οι συμπεριφορές. Επιλέγει εκείνη την πρόταση που ταιριάζει περισσότερο στον αξιολογούμενο. Τα ζευγάρια των προτάσεων αυτών περιγράφουν θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012)

4.3 Μέθοδοι σύγκρισης των εργαζομένων (σχετικές-υποκειμενικές μέθοδοι):

Στις μεθόδους αυτές η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου γίνεται μετά από σύγκριση του με την απόδοση άλλων εργαζομένων, «αποτελεί μια γενική αξιολόγηση, στην προσπάθεια να προσδιορίσει την συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου». (Ξηροτύρη -Κουφίδου, 2001:178)

-*Μέθοδοι της απλής κατάταξης (individual ranking)*. Αποτελεί μια απλή μέθοδο κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στον λιγότερο καλό (1^{ος} 2^{ος} 3^{ος} κλπ). Στην εν λόγω μέθοδο ο αξιολογούμενος αξιολογείται στο σύνολο του και όχι τα επιμέρους χαρακτηριστικά του και συγκρίνεται με όλους τους άλλους εργαζομένους. Θα μπορούσε να θεωρηθεί αποτελεσματική σε μικρό αριθμό εργαζομένων, δεν θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε

εργαζομένους με διαφορετικά αντικείμενα εργασίας. Τέλος είναι απλή μέθοδος η οποία αξιολογεί τον εργαζόμενο για τις συνολικές του ικανότητες, δεν αποτελεί αξιόπιστη και αντικειμενική επιλογή. (Μούζα -Λαζαρίδη, 2006)

-*Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking)*. Η μέθοδος αυτή έχει πολλές ομοιότητες με τη μέθοδο απλής κατάταξης, στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής κατατάσσει πρώτα τον καλύτερο εργαζόμενο και ταυτόχρονα τον χειρότερο και συνεχίζει με τον λιγότερο καλύτερο και τον λιγότερο χειρότερο ώσπου να πραγματοποιήσει την κατάταξη όλων των εργαζομένων. Στόχος είναι η δημιουργία δύο καταλόγων όπου ο ένας περιλαμβάνει τους καλύτερους εργαζομένους και ο άλλος τους χειρότερους. Και από την μέθοδο αυτή ελλείπει η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητα. (Χυτήρης 2001, Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004)

-*Μέθοδος κατανομής βαθμών (ranking distribution)*. Ο ρόλος του αξιολογητή σε αυτή την μέθοδο είναι να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών συνήθως 100 στους εργαζομένους του. Οι καλύτεροι παίρνουν περισσότερους βαθμούς και οι χειρότεροι λιγότερους. Η μέθοδος αυτή αφήνει πολλά περιθώρια για μεροληψία από μέρους του αξιολογητή. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012)

-*Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison)*. Η αξιολόγηση στην περίπτωση αυτή γίνεται διαμέσου της κατάταξης του εργαζομένου έναντι όλων των άλλων, η σύγκριση γίνεται με κάθε έναν εργαζόμενο του ίδιου τμήματος και αφορά την συνολική απόδοση, ή για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Η μέθοδος είναι χρονοβόρα και χωρίς αξιόπιστα αποτελέσματα. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012)

- *Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution)*. Ο αξιολογητής σε αυτή την μέθοδο κατανέμει υποχρεωτικά τους υφισταμένους του σε προκαθορισμένα ποσοστά. Η πιο συνηθισμένη κατανομή είναι το 20% των υπαλλήλων ανήκουν στους άριστους, το 70% σε μέσο επίπεδο και το 10% είναι οι λιγότερο επαρκής εργαζόμενοι. Οι αξιολογούμενοι που βρίσκονται στο 10% συνήθως επιμορφώνονται για να γίνουν ικανότεροι ή στην χειρότερη περίπτωση απολύονται. Ο αξιολογούμενος δεν μπορεί να κατατάξει περισσότερους εργαζομένους από το καθορισμένο ποσοστό και έτσι περιορίζεται η μεροληψία και η υπερβολική επιείκεια. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι επειδή είναι υποχρεωτική η κατάταξη βάσει ποσοστών κινδυνεύουν καλοί υπάλληλοι να αδικηθούν αλλά και μη επαρκής εργαζόμενοι να θεωρηθούν καλοί. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012, Noe et al 2007, Dessler 2012).

4.4 Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (απόλυτες-υποκειμενικές μέθοδοι):

Στην κατηγορία αυτών των μεθόδων, η αξιολόγηση επικεντρώνεται στην εξέταση της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη εργασία, προσδιορίζοντας έμμεσα και τους αποδεκτούς τρόπους συμπεριφοράς.

-*Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης (behaviorally anchored rating scales-B.A.R.S).* Η μέθοδος αυτή συμπεριλαμβάνει δύο μεθόδους. Την *μέθοδο μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς*, όπου αξιολογείται η συμπεριφορά του εργαζομένου σε κρίσιμα περιστατικά και την *μέθοδο μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς* όπου βαθμολογείται η συχνότητα με την οποία ο εργαζόμενος παρουσιάζει μια συμπεριφορά σε κρίσιμα περιστατικά (Dessler, 2012). Αξιολογούνται οι συμπεριφορές οι οποίες έχουν άμεση σχέση με κρίσιμα περιστατικά για παρόμοιες θέσεις εργασίας. Προκειμένου να ορισθούν οι κρίσιμες διαστάσεις της απόδοσης, να καταγραφούν επίπεδα συμπεριφοράς για κάθε διάσταση και τέλος να δημιουργήσουν κλίμακα βαθμολογίας συνήθως επτά διαβαθμίσεων, θα πρέπει να σχηματιστούν ομάδες ειδικών από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές: εργαζόμενοι, προϊστάμενοι, επίσης συνάδελφοι, εξωτερικοί αξιολογητές και στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στα πλεονεκτήματα συγκαταλέγονται: α) αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων με αποτέλεσμα την μεγαλύτερη αποδοχή του συστήματος β) μετρούν μόνο τις συμπεριφορές που έχουν άμεση σχέση με τις κρίσιμες διαστάσεις της απόδοσης, γ) βοηθούν στην καλύτερη επικοινωνία του αξιολογητή και του αξιολογούμενου για την απόδοση του δεύτερου με δυνατότητα υποδείξεων για τις δυνατότητες βελτίωσης. δ) δικαιολογούνται αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με την απόδοση του προσωπικού, ε) μειώνεται η μεροληψία και η υποκειμενικότητα επειδή καθορίζει με σαφήνεια τις αξιολογούμενες συμπεριφορές και τη βαθμολογία. Από την άλλη πλευρά μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι αποτελεί μια χρονοβόρα και γραφειοκρατική διαδικασία, είναι κουραστική και πολύπλοκη. Απαιτεί συμπλήρωση όλων των δεδομένων από τους προϊσταμένους και τέλος το κόστος της είναι μεγάλο για μια επιχείρηση.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την ορθή εφαρμογή των μεθόδων αξιολόγησης σε μια επιχείρηση είναι πολλαπλά για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Ωστόσο δεν υπάρχει μια καθολική μέθοδος κατάλληλη για όλους τους σκοπούς. (Ζαβλάνος 2002).

Πίνακας 1: Κατηγοριοποίηση μεθόδων αξιολόγησης, πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκέλιτης (2012: σελ 295 – 314)

<p>Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει προτύπων απόδοσης (αντικειμενικές μέθοδοι)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Μέτρηση παραγωγικότητας βάσει προτύπων: η απόδοση του υπαλλήλου μετράται βάσει ποσοτικών αποτελεσμάτων •Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by objectives): βασίζεται στην απο κοινού συμφωνημένη στοχοθεσία και στο βαθμό επίτευξης των στόχων
<p>Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει κριτηρίων (απόλυτες - υποκειμενικές μέθοδοι)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης (essay): ο αξιολογητής συντάσσει μία έκθεση με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του υπαλλήλου •Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident): ο αξιολογητής καταγράφει σε τακτά χρονικά διαστήματα κρίσιμες συμπεριφορές του υπαλλήλου που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας •Μέθοδος της διαγραμματικής ή γραφικής κλίμακας (rating scale): ο αξιολογητής βαθμολογεί, συνήθως από το 1 έως το 10, τον υπάλληλο σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια •Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου (checklist): ο αξιολογητής σημειώνει με Ναι ή Όχι εάν ο υπάλληλος πληροί κάποια προκαθορισμένα κριτήρια •Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (forced - choice): ο αξιολογητής επιλέγει μία πρόταση από ζεύγη θετικών ή αρνητικών χαρακτηριστικών του υπαλλήλου
<p>Μέθοδοι σύγκρισης των εργαζομένων (σχετικές - υποκειμενικές μέθοδοι)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Μέθοδος της απλής κατάταξης (individual ranking): ο αξιολογητής κατατάσσει τους υπαλλήλους από τον υψηλότερο στον χαμηλότερο •Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking): όπως παραπάνω αλλά ο αξιολογητής ξεκινάει από τον πρώτο και τον τελευταίο και κ.ο.κ. •Μέθοδος κατανομής βαθμών (ranking distribution): οι υπάλληλοι βαθμολογούνται συγκριτικά από τον αξιολογητή •Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison): χρησιμοποιείται για ομοιόβαθμους υπαλλήλους με το ίδιο αντικείμενο και οι συγκρίσεις γίνονται κατά ζεύγη. Ο συνολικός αριθμός συγκρίσεων προκύπτει από τον τύπο $N(N-1)/2$. •Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution): οι εργαζόμενοι κατατάσσονται κατά ποσοστά σε διαφορετικές κατηγορίες απόδοσης και κατά αναλογία των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής
<p>Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (απόλυτες - υποκειμενικές μέθοδοι)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης (behaviorally anchored rating scales): συνδέει κρίσιμα περιστατικά με καθορισμένες παραμέτρους συμπεριφοράς για την απόδοση στην εργασία •Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral expected scales): αξιολογείται η συμπεριφορά του υπαλλήλου βάσει κρίσιμων περιστατικών •Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scales): βαθμολογείται η συχνότητα με την οποία ο υπάλληλος συμπεριφέρεται στα κρίσιμα περιστατικά

4.5 Συνέντευξη Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) η συνέντευξη αξιολόγησης έχει εισαχθεί ως συμπληρωματική μέθοδος αξιολόγησης σε μεγάλες εταιρίες με στόχο την μεταβολή της αξιολόγησης από ψυχρή γραφειοκρατική διαδικασία σε επικοινωνιακή και με προσανατολισμό στην μείωση των σφαλμάτων που δημιουργούνται. Η συνέντευξη αξιολόγησης πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο στα πλαίσια μιας συνάντησης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου στην οποία συζητούνται τα θετικά και αρνητικά σημεία καθώς και ανταλλάσσονται απόψεις, κρίσεις αλλά και προτείνονται και λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν στον χώρο εργασίας. (Κάντας 1998)

Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις φάσεις κατά την συνέντευξη:

- 1) Η πρώτη φάση είναι η προετοιμασία για την συνέντευξη

- 2) Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει την διεξαγωγή της συνέντευξης
- 3) Η τρίτη φάση αποτελείται από όσα ακολουθούν την συνέντευξη.

Οι τρεις παραπάνω φάσεις απαιτούν προετοιμασία και κατάλληλο προγραμματισμό τόσο από την πλευρά του αξιολογητή αλλά και από την πλευρά του αξιολογούμενου. (Βαξεβανίδου Μ.-Ρεκλείτης Π. 2012)

Στις περιπτώσεις που υπάρχει έντονη διαφωνία ή σύγκρουση με τον άμεσο προϊστάμενο την συνέντευξη μπορεί να την κάνει κάποιο ανώτερο στέλεχος ή ο προϊστάμενος και των δύο ο οποίος μπορεί να θεωρηθεί πιο αμερόληπτο πρόσωπο και λειτουργεί ως διαμεσολαβητής. (Κάντας 1998). Σύμφωνα με τους (Dulewicz & Fletcher, 1989) η συνέντευξη αξιολόγησης είναι κάτι που απεύχονται και θα επιθυμούσαν να αποφύγουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι προϊστάμενοι. Από την πλευρά των εργαζομένων είναι εύκολα κατανοητό ότι θα ήθελαν να την αποφύγουν γιατί σε κανέναν δεν αρέσει να αξιολογείται και να κρίνεται. Επίσης η όλη διαδικασία δημιουργεί αμηχανία στον αξιολογούμενο και αυξάνει τα επίπεδα άγχους. Οι προϊστάμενοι από την άλλη μεριά δεν επιθυμούν να αναλάβουν το δύσκολο ρόλο του κριτή που θα τους δημιουργήσει προβλήματα και διαφωνίες με τους υφισταμένους τους. «Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι προϊστάμενοι εναντιώνονται στην συνέντευξη αξιολόγησης είναι: α) κατά τη γνώμη τους δεν έχει νόημα να εφαρμόζεται αφού με τους εργαζόμενους τους έχουν καθημερινή επαφή και τόσο η αξιολόγηση όσο και η καθοδήγηση γίνεται σε καθημερινή βάση. β) είναι πολύ χρονοβόρα διαδικασία με αμφίβολα αποτελέσματα». (Κάντας 1998:108)

Με την συνέντευξη αξιολόγησης σύμφωνα με τους (Bailey & Parkinson, 1985, Walker 1989) μια επιχείρηση πρέπει να στοχεύει στο να:

- 1) Να υποκινεί και να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο
- 2) Να γίνει επίπληξη
- 3) Να δοθεί έπαινος
- 4) Να δοθούν συμβουλές ή καθοδήγηση
- 5) Να γίνει σχεδιασμός του μελλοντικού έργου
- 6) Να επιδιωχθεί η βελτίωση των σχέσεων με κάποιο άλλο άτομο
- 7) Να βελτιωθούν τα επίπεδα απόδοσης.

Ποιοι στόχοι θα επιδιώκονται κάθε φορά εξαρτάται από τη Διοίκηση και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Με την συνέντευξη αξιολόγησης επιτυγχάνονται εκτός από τους στόχους της επιχείρησης και στόχοι των εργαζομένων, ενδεικτικά αναφέρουμε:

- 1) Ευκαιρία για μια ειλικρινή και σε βάθος συζήτηση με τον προϊστάμενο.

- 2) Ευκαιρία να συζητηθεί η επίδοση του σε σχέση με την περιγραφή έργου (job description) αλλά και να συζητηθούν προβλήματα και πιθανές λύσεις-προτάσεις από τον εργαζόμενο.
- 3) Ευκαιρία να καθοριστεί πλάνο εργασίας αλλά και να συζητηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου.
- 4) Τέλος είναι η κατάλληλη συνθήκη ώστε να συζητηθεί η ανάγκη για αλλαγή αντικειμένου εργασίας.

Η συμμετοχή του αξιολογούμενου στη συνέντευξη είναι ή πρέπει να είναι ενεργή, πρέπει να ενημερώνεται έγκαιρα για τον τόπο και τον χρόνο της συνέντευξης ώστε να μπορεί να προετοιμαστεί.

Ο ρόλος της συνέντευξης πρέπει να είναι «αξιολογικός και ταυτόχρονα συμβουλευτικός». (Κάντας 1998: 109). Ο αξιολογητής αξιολογεί τον εργαζόμενο αλλά ταυτόχρονα κάνει προτάσεις και εισηγείται τρόπους επίλυσης των προβλημάτων του εργαζόμενου καθώς και να διαγνώσει εκπαιδευτικές ανάγκες. Ο αξιολογητής βλέπουμε ότι πρέπει ταυτόχρονα να επιτελεί δύο ρόλους: του κριτή και του συμβούλου με κύριο στόχο την επίλυση των προβλημάτων (Fletcher, 1973). Ο αξιολογητής δεν πρέπει να έχει στάση και ύφος εξουσίας αλλά θα πρέπει να ενθαρρύνει τον αξιολογούμενο να μιλάει ελεύθερα. Η συνέντευξη αξιολόγησης θα πρέπει να αποσυνδεθεί από την μισθολογική προώθηση για να μην χάσει τον συμβουλευτικό της χαρακτήρα. Επίσης σημαντικό είναι να μην αναπτύσσονται θετικά ή αρνητικά για την προσωπικότητα του ατόμου και να μην γίνονται κρίσεις γιατί μόνο αντιδράσεις και συγκρούσεις επιφέρουν. (Walker, 1989).

Είναι σημαντικό να ενταχθεί η συνέντευξη στην οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού και να ενισχυθεί η διαδικασία με την εκπαίδευση των προϊσταμένων και των εργαζομένων ώστε να γίνει αποδεκτή από όλες τις πλευρές.

5. ΠΟΙΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ο Χυτήρης αναφέρει ότι σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό, συντονισμό και εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης. Αρμόδιος για να προβεί σε αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι όποιος έχει επαγγελματική σχέση ή συνεργάζεται άμεσα και έχει στοιχεία ή πληροφορίες από τα οποία μπορεί να αξιολογήσει αντικειμενικά(Χυτήρης 2001: 229).

Άρα, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να πραγματοποιηθεί από τα παρακάτω άτομα:

1) Άμεσος προϊστάμενος. Θεωρείται ο πιο κατάλληλος για να αξιολογήσει τον εργαζόμενο κυρίως γιατί αυτός έχει καθημερινή επαφή, γνωρίζει καλύτερα τόσο τα πρότυπα απόδοσης όσο και τον εργαζόμενο. Είναι υπεύθυνος για την διαχείριση και τον συντονισμό της ομάδας των ατόμων που προϊσταται. Επιπλέον ο άμεσος προϊστάμενος είναι συνήθως αυτός που είναι αρμόδιος για την εκπαίδευση, και την επαγγελματική εξέλιξη του υπαλλήλου και η άποψη του έχει πρωταρχική σημασία. Στις περισσότερες αξιολογήσεις μετά τον άμεσο προϊστάμενο (αξιολογητής α') υπάρχει η αξιολόγηση από τον ανώτερο του προϊσταμένου (αξιολογητής β') για να αποφευχθούν φαινόμενα μεροληψίας.

2) Εργαζόμενος (αυτοαξιολόγηση). Σημαντική πηγή πληροφόρησης αποτελεί η αυτοαξιολόγηση που κάνει ο ίδιος ο εργαζόμενος και ταυτόχρονα αποτελεί και ευκαιρία του υπαλλήλου να εκφράσει την άποψη του σχετικά με την απόδοση του. Η βαθμολογία που δίνει στον εαυτό του ο εργαζόμενος είναι σχεδόν πάντα μεγαλύτερη από του αξιολογητή ωστόσο οι πληροφορίες που συλλέγονται βοηθούν τον αξιολογητή να εντοπίσει ικανότητες και επιδεξιότητες του υπαλλήλου. Οι Dunning Health and Suls, (2004) διαπίστωσαν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν τον εαυτό τους πάνω από τον μέσο όρο και υπερεκτιμούν τις δεξιότητες τους. Ο Mondy (2011) από την άλλη μεριά πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι όταν αξιολογούν τον εαυτό τους εμφανίζονται συνήθως αντικειμενικοί και αυστηροί με τον εαυτό τους. (Παπαδοπούλου 2018). Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γνωρίζουν που έχουν καλή απόδοση και που αντιμετωπίζουν δυσκολίες και συχνά άτυπα κάνουν και αυτοαξιολόγηση και αυτοκριτική.

3) Υφιστάμενοι. Σύμφωνα με την παραδοχή ότι αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιήσει όποιος έχει επαγγελματική σχέση και συνεργάζεται άμεσα με τον αξιολογούμενο, τότε οι υφιστάμενοι είναι οι καθ' ύλη αρμόδιοι για να αξιολογήσουν τον προϊστάμενο. Είναι οι άμεσοι αποδέκτες των διοικητικών ικανοτήτων των προϊσταμένων και μπορούν να κρίνουν τα θετικά και αρνητικά στην απόδοση της ομάδας. (Παπαδοπούλου 2018). Τα στοιχεία που αξιολογούν είναι: «το διοικητικό τους έργο, οι ικανότητες και η συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι τους". (Χυτήρης 2001:228). Εμφανίζονται πολλές αντιδράσεις από τους προϊσταμένους κυρίως γιατί φοβούνται προκαταλήψεις, εκδίκηση, έλλειψη γνώσεων και εμπειρίας που σε κάποιες περιπτώσεις βέβαια μπορεί να οδηγήσει σε υπερεκτίμηση του προϊσταμένου. Ακόμη υπάρχει η τάση να βαθμολογείται ευνοϊκά ο προϊστάμενος με την προσδοκία ότι θα πράξει και αυτός το ίδιο. (Mondy 2011). Απαραίτητο για την ορθή και αποδοτική εφαρμογή της αξιολόγησης από τους υφισταμένους είναι να εξασφαλισθεί η ανωνυμία της διαδικασίας (Dessler, 2015).

4) Ομοιόβαθμοι (συνάδελφοι και συνεργάτες). Η αξιολόγηση από τους συναδέλφους είναι μια πολύπλοκη και ιδιαίτερα μεροληπτική μορφή αξιολόγησης. Απαιτείται κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης, παρόλο που πρόκειται για πρόσωπα που κινούνται στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον της εργασίας. (Ξηροτύρη -Κουφίδου, 1997). Η αξιολόγηση από τους συναδέλφους αν καταφέρει να πραγματοποιηθεί μπορεί να έχει τα πιο αξιόπιστα αποτελέσματα αφού οι συνάδελφοι έχουν τις περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρούν την καθημερινή προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος, τα προβλήματα και τις επιτυχίες του και γνωρίζουν καλύτερα τον αξιολογούμενο λόγω της καθημερινής επαφής. «Οι εργαζόμενοι διαθέτουν έγκυρες, μοναδικές και σχετικές πληροφορίες απόδοσης και πληροφορίες που δεν είναι διαθέσιμες ή δεν μπορούν να παρατηρηθούν από τον αξιολογητή». (Roberts, 2003).

5) Πελάτες. Η αξιολόγηση από τους πελάτες μπορεί να αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό ιδιαίτερα όταν πρόκειται για παροχή υπηρεσιών. Όταν μιλούμε για πελάτες δεν εννοούμε μόνο τους εξωτερικούς πελάτες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αλλά «πελάτης» μπορεί να είναι και ένα άλλο τμήμα μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Ο Mondy 2011 αναφέρει ότι «Με την αξιολόγηση από τους πελάτες, οι εταιρίες τονίζουν τη δέσμευση απέναντι τους, επιδιώκουν τη λογοδοσία των εργαζομένων και εντοπίζουν τα σημεία των διαδικασιών όπου απαιτείται να προωθηθούν αλλαγές». Σημαντικό είναι να τονίσουμε ότι αυτή η μορφή αξιολόγησης ελλοχεύει κινδύνους στις περιπτώσεις αυτές που ο εργαζόμενος εκδίδει πράξεις επιβολής ποινών π.χ. πρόστιμα ή είναι ενάντια στα συμφέροντα του πελάτη και τότε η αξιολόγηση που θα κάνει δεν θα είναι αντικειμενική. Τέλος δεν πρέπει να παραβλέπουμε και το γεγονός ότι η γνώμη των πελατών αντικατοπτρίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία μιας επιχείρησης. (Γιάντση, 2014).

6) Όλοι (κυκλική αξιολόγηση των 360° μοιρών). Η αξιολόγηση 360° μοιρών ή εποπτική αξιολόγηση είναι δημοφιλής κυρίως γιατί διαφέρει από τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης. Στην αξιολόγηση αυτής της μορφής συμμετέχουν όλοι όσοι είναι κοντά στον εργαζόμενο δηλαδή ο μάνατζερ, ο άμεσος προϊστάμενος, ο ίδιος ο αξιολογούμενος, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι αλλά και πελάτες που σχετίζονται με τον ίδιο τον αξιολογούμενο (Drakes, 2008). Επιλέγοντας μια επιχείρηση να αξιολογήσει τον προσωπικό της με αυτήν την μέθοδο καταφέρνει να επιτύχει μεγαλύτερη ακρίβεια, αντικειμενικότητα, δικαιοσύνη και ποιοτική πληροφόρηση γιατί έτσι μειώνονται αλλά και λύνονται πολλά προβλήματα που εμφανίζονται από την εφαρμογή κάθε άλλης μεθόδου μεμονωμένα. Τέλος επιτυγχάνεται η εφαρμογή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας_ ΔΟΠ (Total Quality Management, TQM). (Χυτήρης 2001: 230). Και ενώ όλα ομολογούν ότι η αξιολόγηση 360° μοιρών ή εποπτική αξιολόγηση θα αποτελούσε μια ιδανική μορφή αξιολόγησης τόσο για την επιχείρηση όσο και

για τον αξιολογούμενο αφού μειώνει τα «σφάλματα-λάθη» όλων των άλλων μορφών αξιολόγησης, ωστόσο η εφαρμογή της στην πράξη απαιτεί χρόνο και χρήμα για την συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων πράγμα που την κάνει σχεδόν απαγορευτική για τις επιχειρήσεις που δεν μπορούν να διαθέσουν πολλούς πόρους. (Γιάντση, 2014).

7) Οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών δεν θα μπορούσε να ονομαστεί μέθοδος αξιολόγησης, δεν είναι λίγες όμως οι περιπτώσεις που η απόδοση ενός εργαζομένου κρίνεται από τα μετρήσιμα δεδομένα που δίνουν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές π.χ. ένας teller σε μια τράπεζα. «Η σύγχρονη τεχνολογία δίνει την δυνατότητα να παρακολουθείται και να ελέγχεται ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του μέσω ηλεκτρονικών κυκλωμάτων». (Χυτήρης 2001: 231). Η Ηλεκτρονική παρακολούθηση επιδόσεων «Electronic Performance Monitoring-EPM» αφορά οργανωτικά συστήματα που χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να συλλέγουν, να αποθηκεύουν, να αναλύουν δεδομένα συμπεριφοράς των εργαζομένων ώστε να εκτιμήσουν την απόδοσή τους και να παρακολουθήσουν τις ενέργειές τους στα πλαίσια της εργασίας τους (Alge, 2001). Μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορούμε να αντλήσουμε μετρήσιμα και ποσοτικοποιημένα στοιχεία για την εργασία και την απόδοσή του εργαζομένου. Οι αξιολογητές έχουν τη δυνατότητα καταγραφής του χρόνου χρήσης του δικτύου, του καθημερινού ρυθμού εργασίας του υπαλλήλου, του χρόνου απουσίας από την θέση εργασίας κτλ (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Βέβαια τα στοιχεία αυτά προκύπτουν χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας και περιορίζει την ανάλυση μόνο στο τι βγάζει ο υπολογιστής. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι η μέτρηση της απόδοσης μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών εγείρει θέματα ηθικής και ανακύπτουν ερωτήματα αν η επιχείρηση έχει το δικαίωμα να παρακολουθεί ηλεκτρονικά τον εργαζόμενο και ως ποιο βαθμό.

8) Κέντρα Αξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού ανατίθεται σε «εξωτερικούς κριτές», κέντρα δηλαδή που αποτελούνται από ειδικό επιστημονικό προσωπικό (ψυχολόγοι, κοινωνικοί ψυχολόγοι, οργανωτικοί ψυχολόγοι, σύμβουλοι επιχειρήσεων κ.α.) και διαμέσου πολλαπλών μεθόδων όπως δομημένη συνέντευξη, ερωτηματολογίων προσωπικότητας –κινήτρων, τεστ ικανοτήτων, ψυχομετρικών τεστ κλπ αξιολογούν την καταλληλότητα, τις δεξιότητες και ικανότητες του προσωπικού για την πρόσληψη, τοποθέτηση, ανάθεση καθηκόντων και προαγωγή. Τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούν μια από τις πιο εξελιγμένες, έγκυρες και αξιόπιστες μεθόδους πρόβλεψης της μελλοντικής απόδοσης του εργαζομένου, συνδυάζοντας πολλά δεδομένα, μεθοδολογίες και κριτήρια.

Αυτό που θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε από την ανάλυση των επιμέρους πηγών αξιολογήσεων είναι ότι η χρήση όλων έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Πέρα από την κυκλική αξιολόγηση καμία δεν είναι απόλυτα αντικειμενική για τον λόγο αυτό θετικό είναι να χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός τουλάχιστον δύο πηγών, μια από τις οποίες θα είναι ο άμεσος προϊστάμενος. (Χυτήρης, 2001 σελ 232).

6. ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που ενέχει το κίνδυνο του σφάλματος. Κατά τον Henderson R. «η αντικειμενική αξιολόγηση είναι κάτι το ιδεατό, για το οποίο κανείς πρέπει να προσπαθεί, αλλά δεν είναι η πραγματικότητα».(1994:428-429).

Πέρα από τα προβλήματα που ανακύπτουν από την επιλογή λανθασμένης μεθόδου αξιολόγησης, σημαντική είναι και η επίδραση των σφαλμάτων του αξιολογητή κατά την εφαρμογή της διαδικασίας. Ο μεγαλύτερος αριθμός των αξιολογήσεων πραγματοποιούνται από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζομένου κυρίως λόγω της «εγγύτητας» που έχουν αλλά και επειδή αυτός είναι που εποπτεύει καθημερινά τον εργαζόμενο. (Dessler 2012, Decenzo & Robbins 2002, Noe et al 2007). Σύμφωνα με τον Cascio (1991:77) η αξιολόγηση αποτελείται από δυο διακριτικές διαδικασίες «την παρατήρηση και την κρίση» από τον αξιολογητή (Σοφιανόπουλος 2014). Ωστόσο η αξιολόγηση δεν περιορίζεται στον άμεσο προϊστάμενο και εφαρμόζονται διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης όπως: αυτοαξιολόγηση, κέντρα αξιολόγησης, αξιολόγηση από συναδέλφους, αξιολόγηση από πελάτες ή πολίτες όταν πρόκειται για Δημόσιο Οργανισμό, αξιολόγηση 360^ο κ.α.

Ο Χυτήρης (2001) κάνει μια αρχική διάκριση των σφαλμάτων αξιολόγησης σε συνειδητά και ασυνειδητά: Συνειδητά είναι εκείνα τα σφάλματα που ο αξιολογητής εν γνώση του διαπράττει, «μεροληπτεί» τότε υπέρ και τότε κατά του αξιολογούμενου. Βαθμολογεί υψηλότερα όταν θέλει να ευνοήσει έναν υφιστάμενο και να τον προωθήσει στην ιεραρχία ή να μεταβάλει τις προϋποθέσεις για μισθολογική αύξηση. Όταν θέλει να δείξει ότι το τμήμα του λειτουργεί καλά και δεν θέλει να δώσει περαιτέρω εξηγήσεις για την κακή απόδοση του εργαζομένου και όταν θέλει να επιβραβεύσει κάποιον από τους υφισταμένους. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες παρατηρούνται χαμηλότερες βαθμολογίες αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί με τον τρόπο αυτό ο αξιολογητής θέλει να κάνει επίδειξη δύναμης και εξουσίας, θέλει να παρακινήσει τους εργαζομένους, αλλά και να δημιουργήσει μια αιτία για να απολυθεί ο εργαζόμενος.

Ασυνείδητα σφάλματα είναι τα σφάλματα για τα οποία ο αξιολογητής δεν έχει επίγνωση ότι τα διαπράττει. Κυριότερα από αυτά είναι (Χυτήρης 2001: 254-255):

- **Επιείκεια ή αυστηρότητα (leniency error).** Είναι η τάση που έχουν πολλοί αξιολογητές να βαθμολογούν ανάλογα με το σύστημα αξιών τους, υψηλότερα ή χαμηλότερα από αυτό που αξίζει κάθε φορά ο αξιολογούμενος, επηρεάζοντας έτσι πότε θετικά και πότε αρνητικά την συνολική βαθμολογία. Όταν ο αξιολογητής είναι ο ίδιος σε όλους τους εργαζομένους τότε δεν υπάρχει πρόβλημα αφού όλες οι βαθμολογίες θα είναι ανάλογα επηρεασμένες. Το πρόβλημα εμφανίζεται όταν είναι πολλοί οι αξιολογητές και καθένας βαθμολογεί με τον δικό του αξιακό σύστημα.
- **Φαινόμενο φωτοστέφανου (halo effect).** Ο αξιολογητής πολλές φορές κρίνει τον αξιολογούμενο θετικά ή αρνητικά επηρεασμένος από ένα ιδιαίτερα θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του εργαζομένου.
- **Κεντρική τάση (central tendency).** Το σφάλμα αυτό εμφανίζεται όταν ο αξιολογητής βαθμολογεί όλους τους εργαζόμενους κοντά στον μέσο όρο (καλός). Αυτό συμβαίνει επειδή ο αξιολογητής έχει ελλιπείς πληροφορίες για τον αξιολογούμενο ή δεν θέλει να δημιουργήσει δυσαρέσκειες με πολύ χαμηλές ή υψηλές βαθμολογίες και επιλέγει την οδό του «κέντρου».
- **Αξιολόγηση βασισμένη σε πρόσφατη απόδοση.** Ο αξιολογητής σε αυτή τη περίπτωση αξιολογεί τον εργαζόμενο με βάση τη πρόσφατη απόδοση του, χωρίς αυτή να αντιπροσωπεύει την απόδοση όλης της αξιολογικής περιόδου. Αυτό το σφάλμα εμφανίζεται όταν είναι μεγάλη η αξιολογική περίοδος ή όταν ο αξιολογητής δεν κρατεί σημειώσεις για την απόδοση των υφισταμένων του.
- **Κοινά χαρακτηριστικά –ομοιότητα (similarity error).** Υπάρχει η τάση ο αξιολογητής να βαθμολογεί θετικότερα τον εργαζόμενο που έχει τα ίδια χαρακτηριστικά η μοιάζει στον ίδιο.
- **Πληθωριστικές πιέσεις (inflationary pressures).** Ο αξιολογητής προκειμένου να είναι όλοι ικανοποιημένοι και για να υπάρχει ισότητα αξιολογεί υψηλά το σύνολο των εργαζομένων.
- **Προκαταλήψεις-Στερεότυπα (prejudice-stereotypes).** Σφάλμα εμφανίζεται όταν ο αξιολογητής κρίνει θετικά ή αρνητικά τους εργαζομένους ανάλογα με τις προσωπικές του πολιτικές, θρησκευτικές, σεξουαλικές του προτιμήσεις, βάσει προκαταλήψεων και στερεότυπων.

- Εντυπωσιασμός. Στην περίπτωση αυτή υπεύθυνος για το σφάλμα είναι ο αξιολογούμενος αφού καταφέρνει να χειρίζεται τη σχέση με τον αξιολογητή είτε θετικά ή αρνητικά με στόχο να εντυπωσιάσει τον αξιολογητή και να επιτύχει ευνοϊκότερη βαθμολογία.

Οι θέσεις εργασίες στις οποίες είναι δύσκολη η ποσοτικοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι πιο ευάλωτες σε μεροληπτικές κρίσεις του αξιολογητή. Μείωση της μεροληψίας του αξιολογητή θα μπορούσαμε να έχουμε σύμφωνα με τον Demmke (2007) μέσω «της αποτίμησης των ικανοτήτων του προϊσταμένου, που σχετίζονται με την αξιολόγηση του προσωπικού, είτε από το ίδιο το προσωπικό, είτε μέσω της αυτοαξιολόγησης, είτε μέσω της εποπτικής αξιολόγησης αναδεικνύει τυχόν προβλήματα και παρακινεί τον αξιολογητή προς μια αμερόληπτη και αντικειμενική αξιολόγηση». (Σοφιανόπουλος, 2014:23)

Τα περισσότερα από τα παραπάνω σφάλματα θα μπορούσαν να περιοριστούν με την κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών ώστε να γνωρίζουν τα λάθη που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση και να αποφύγουν τουλάχιστον όσα γίνονται ασυνείδητα. Η εκπαίδευση του αξιολογητή συμφωνά με τον Cascio (1991) πρέπει να στηρίζεται σε τρεις αρχές:

1. Μείωση της προκατάληψης του αξιολογητή
2. Ο αξιολογητής να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και ενέργειες των εργαζομένων του
3. Ενίσχυση της διαδικασίας ανάδρασης.

Χρήσιμο ακόμη θα ήταν να τηρείται από τον αξιολογητή-προϊστάμενο ένα ημερολόγιο στο οποίο θα καταγράφονται σημαντικά στοιχεία για την απόδοση και τη συμπεριφορά του εργαζομένου (Levy & Williams 2004) με αυτόν τον τρόπο γίνεται αντικειμενικότερη η κρίση του αξιολογητή αφού θα στηρίζεται σε πραγματικά γεγονότα αλλά θα ενισχυθεί σημαντικά η λογοδοσία του έναντι των ανωτέρων του ή των συνδικαλιστών. Το σημαντικότερο από πλευράς αξιολογητή είναι να έχει ο ίδιος αντιληφθεί και πιστέψει στα οφέλη που προκύπτουν από την αξιολόγηση.

Σημαντική είναι η επιλογή της κατάλληλης κάθε φορά μεθόδου αξιολόγησης. Τέλος, η αξιολόγηση από περισσότερους αξιολογητές περιορίζει κατά πολύ τα σφάλματα της διαδικασίας.

7. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Κάντα, η αξιολόγηση προσωπικού εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς και έχει διάφορες μορφές, πραγματοποιείται επίσημα ή ανεπίσημα. Αυτό όμως που είναι κοινός τόπος είναι ότι δεν υπάρχει εργασιακός χώρος που να μην δημιουργούνται προβλήματα κατά την εφαρμογή της (Κάντας 1998). Δεν αντιδρούν μόνο οι εργαζόμενοι στην αξιολόγηση αλλά και οι προϊστάμενοι που αξιολογούν, «εύχονται να μπορούσαν να απαλλαγούν». Σύμφωνα με τον Κάντα η αξιολόγηση θεωρείται η «Αχίλλειος πτέρνα» της πρακτικής και της θεωρίας της Διοίκησης Προσωπικού.

Ο ίδιος ερευνητής αναφέρει ότι η αξιολόγηση ως διαδικασία έχει πολλά κοινά με την επιλογή του προσωπικού. Στην επιλογή προσωπικού ο στόχος είναι να προβλεφθεί η μελλοντική εργασιακή ικανότητα και συμπεριφορά του υποψηφίου προς πρόσληψη ενώ στην αξιολόγηση εξετάζεται και αξιολογείται η πραγματική εργασιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου. Κοινές είναι ωστόσο και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν κατά την εφαρμογή τους. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο είδη δυσκολιών: α) την εύρεση αξιόπιστου και έγκυρου κριτηρίου της εργασιακής συμπεριφοράς γιατί αυτή είναι πολυδιάστατη και β) οι κρίσεις των ανθρώπων υπόκεινται σε μεροληπτικές και διαστρεβλωτικές διαδικασίες. (Κάντας 1998)

Τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την υλοποίηση της αξιολόγησης αποτελούν ταυτόχρονα και λόγους- αιτίες απόρριψης της διαδικασίας. Ένα από τα σημαντικότερα ίσως θέματα που ανακύπτουν είναι ότι ο αξιολογητής δεν έχει εκπαιδευτεί στις αρχές της αξιολόγησης και στα προβλήματα της (Κάντας 1998). Κατά τον Cascio (1991) σπάνια ο αξιολογητής μπορεί να κάνει επαρκή παρατήρηση του αξιολογούμενου γι' αυτό και τις περισσότερες φορές βγάζει δικά του συμπεράσματα βασιζόμενος σε ενδείξεις, με συνέπεια οι αξιολογήσεις να είναι φορτισμένες με εκούσιες και ακούσιες διαστρεβλώσεις. Επιπρόσθετα σοβαρά προβλήματα προκύπτουν ως προς την αξιοπιστία της αξιολόγησης όταν ο αξιολογητής κάνει μνημονική ανάκληση της συμπεριφοράς του εργαζομένου για το προηγούμενο έτος. Απαραίτητο είναι να εκπαιδευτεί ο αξιολογητής ώστε να τηρεί ένα αρχείο συμβάντων ώστε να μην στηρίζεται η κρίση του αποκλειστικά στα πρόσφατα γεγονότα και εντυπώσεις.

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι δέκα κύριες αιτίες αποτυχίας των συστημάτων αξιολόγησης:

Πίνακας 2. Οι δέκα κύριες αιτίες αποτυχίας των συστημάτων αξιολόγησης (Πηγή: A. Sherman, Managing Human Resources, 1998 σελ. 305)

1. Τα στελέχη δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση σχετικά με την απόδοση των υφισταμένων τους.
2. Τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή
3. Τα στελέχη δεν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την αξιολόγηση
4. Τα στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για τη συνέντευξη αξιολόγησης, με τον υφιστάμενο τους.
5. Τα στελέχη δεν είναι ειλικρινή και τίμια κατά την αξιολόγηση.
6. Τα στελέχη δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να αξιολογούν
7. Ο αξιολογούμενος δεν έχει συνεχή (ανά)πληροφόρηση για την απόδοσή του.
8. Δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για να ανταμείβεται η απόδοση
9. Δεν γίνεται αποτελεσματική συζήτηση, μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, για την ανάπτυξη του τελευταίου με βάση την απόδοσή του.
10. Τα στελέχη δεν χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα, όταν αξιολογούν τους υφιστάμενους τους.

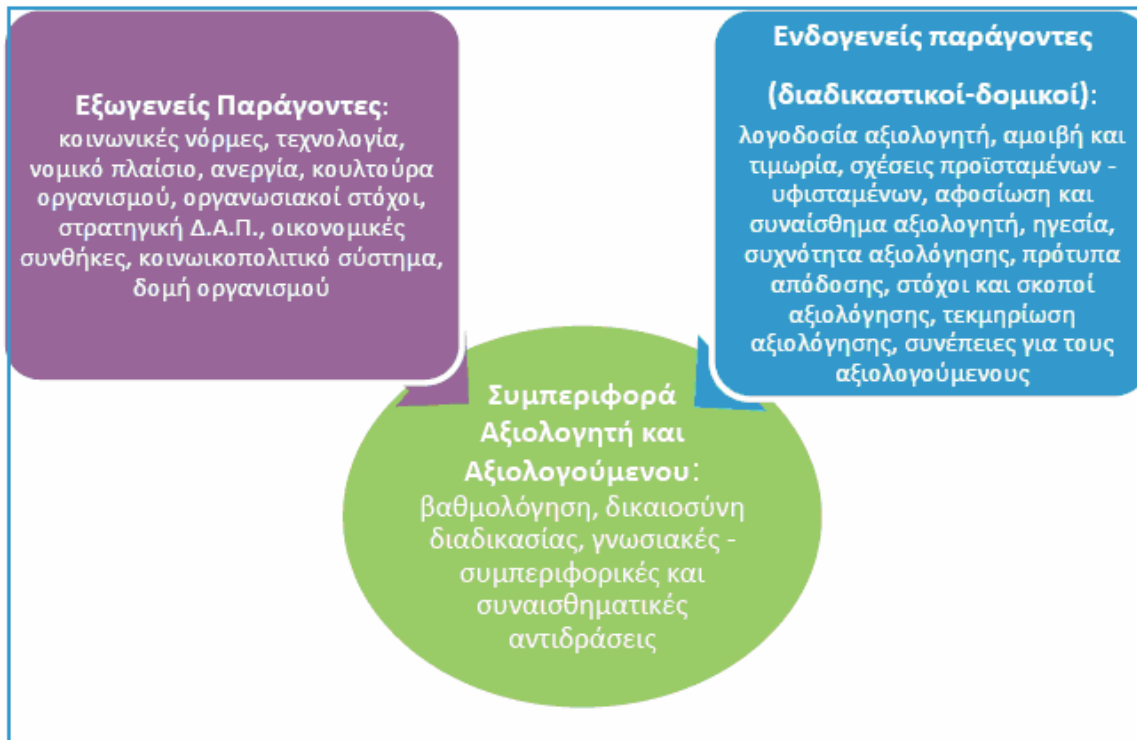
Ο Χυτήρης ισχυρίζεται ότι πολλοί είναι αυτοί που βλέπουν περισσότερα αρνητικά παρά θετικά στην αξιολόγηση των εργαζομένων κυρίως λόγω λαθών που πραγματοποιούνται κατά την εφαρμογή της. Υποστηρίζεται ότι η λάθος εφαρμογή προκαλεί φόβο και άγχος, δημιουργεί αδικίες και ανισότητες, μειώνεται η προσωπικότητα των αξιολογούμενων αλλά εμφανίζονται και ανταγωνισμοί μεταξύ των εργαζομένων με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ομαδικό πνεύμα και ο κάθε εργαζόμενος να λειτουργεί σαν μονάδα, να προστατεύει τον εαυτό του, να μην αναλαμβάνει ρίσκα και πρωτοβουλίες. Οι αξιολογητές από την άλλη μεριά αισθάνονται πιεσμένοι όταν πρόκειται να κάνουν αξιολόγηση γιατί έτσι εμφανίζονται αντιπάθειες και συγκρούσεις. Τέλος τόσο οι αξιολογούμενοι όσο και οι αξιολογητές πιστεύουν ότι οι αξιολογήσεις δεν είναι δίκαιες και αντικειμενικές, ότι το όφελος είναι μικρό και έχει μόνο βραχυχρόνιο αποτέλεσμα. (Χυτήρης 2001:223).

Για να είναι αποτελεσματικότερο ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να χαίρει της «εμπιστοσύνης και της αποδοχής από τους αξιολογούμενους». (Σουμπενιώτης, 1998, Παπάνης και Ρόντος, 2007) (Παπαδοπούλου Ε. 2018:30)

Κοινή παραδοχή είναι ότι οι αξιολογήσεις πρέπει να κοινοποιούνται στον αξιολογούμενο, η ανοιχτή αξιολόγηση εγείρει λιγότερες αντιδράσεις και υποχρεώνει κατά κάποιο τρόπο τον αξιολογητή να κάνει τη δουλειά με μεγαλύτερη συνέπεια, να καταγράφει

πραγματικά γεγονότα ώστε να προχωράει σε όσο το δυνατό αμερόληπτες κρίσεις (Κάντας 1998).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε την μελέτη των Levy & Williams (2004) μέσα από την οποία υποστήριξαν ότι τόσο η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης όσο και οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων στην αξιολόγηση, επηρεάζονται «από το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο διενεργείται η αξιολόγηση». Κάνουν μια βασική διάκριση των παραγόντων που επιδρούν στην αξιολόγηση σε ενδογενείς και εξωγενείς (Σοφιανόπουλος 2004:21)



Διάγραμμα 1. Το κοινωνικό περιεχόμενο της αξιολόγησης απόδοσης (Πηγή: Levy & Williams, 2004)

Εξωγενείς παράγοντες είναι η κουλτούρα του ίδιου του οργανισμού, Η δομή του οργανισμού, οι οργανωσιακοί στόχοι της επιχείρησης, οι κοινωνικές νόρμες, το νομικό πλαίσιο, η υφιστάμενη τεχνολογία, οι οικονομικές συνθήκες, το ποσοστό της ανεργίας, το κοινωνικοπολιτικό σύστημα.

Ενδογενείς είναι οι παράγοντες όπως: η αμοιβή, η τιμωρία, η λογοδοσία του αξιολογητή, οι σχέσεις προϊσταμένων με τους υφιστάμενους, η ηγεσία, τα πρότυπα απόδοσης, οι στόχοι και οι σκοποί της αξιολόγησης, η συχνότητα με την οποία πραγματοποιείται η αξιολόγηση, η αφοσίωση και τα συναισθήματα αξιολογητή (συμπάθεια ή αντιπάθεια), η συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση, η δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης, εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον αξιολογητή (οι εργαζόμενοι που δεν νιώθουν

εμπιστοσύνη για τον αξιολογητή τους εμφανίζονται να αμφισβητούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης).

8. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Για να μπορέσει να ευοδωθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας με τα εξής βασικά στοιχεία (Παναγιωτοπούλου Μ. 2008: 46):

- Κοινή πεποίθηση τόσο των εργαζομένων όσο και των αξιολογητών ότι η αξιολόγηση είναι μια απαραίτητη λειτουργία για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης με πολλαπλά οφέλη για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- Αποδοχή από όλους των αξιών που συνδέονται με την αξιολόγηση (π.χ. αρχή της δικαιοσύνης ως προς την αμοιβή, επίτευξη στόχων της επιχείρησης, ανάπτυξη πρωτοβουλιών)
- Η κουλτούρα της αντικειμενικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων χωρίς να υπεισέρχονται συναισθήματα και σχέσεις.
- Η κουλτούρα της δια βίου μάθησης και συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης των εργαζομένων
- Η δημιουργία ενός θετικού κλίματος με κύριες συνιστώσες την ειλικρινή επικοινωνία και εμπιστοσύνη μεταξύ των αξιολογούμενων και των αξιολογητών.

B. ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η κοινωνία μας αποκαλείται γραφειοκρατική ή οργανωτική, γιατί στην πραγματικότητα ελάχιστα προβλήματα δεν σχετίζονται σήμερα με τα οργανωτικά της στοιχεία. Όπως σημειώνει ο Etzioni «γεννιόμαστε σε οργανώσεις, εκπαιδευόμαστε σε οργανώσεις και οι περισσότεροι από εμάς περνάμε την ζωή μας σε οργανώσεις» (Μουζέλης 1990).

Γραφειοκρατικές ορίζονται οι οργανώσεις που έχουν σχεδιαστεί να λειτουργούν σαν μηχανές, λειτουργούν δηλαδή με τρόπο ρουτινοποιημένο, αποτελεσματικό και προβλέψιμο. Στην πραγματικότητα οι περισσότερες οργανώσεις είναι σε κάποιον βαθμό γραφειοκρατικοποιημένες γιατί έχουν διαποτιστεί από τον μηχανιστικό τρόπο σκέψης. Η γραφειοκρατική οργάνωση μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού ωστόσο πολλά είναι τα προβλήματα που απορρέουν από αυτήν.

Οι οργανώσεις δομούνται πάνω σε οργανωσιακές έννοιες όπως καθήκοντα, στόχοι, επιδιώξεις, και αντικειμενικούς σκοπούς, κυρίως γιατί τα εργαλεία και τα όργανα είναι μηχανικά επινοήματα που εφευρέθηκαν και τελειοποιήθηκαν ακριβώς για να βοηθήσουν στην εκτέλεση κάποιας δραστηριότητας προσανατολισμένης σε κάποιο στόχο. Μόργκαν Γκ. (2000)

Κατά τον Χεγκελ « Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί την γέφυρα μεταξύ του κράτους και της πολιτικής κοινωνίας». Η πολιτική κοινωνία περιλαμβάνει τα επαγγέλματα, τα συνδικάτα που αντιπροσωπεύουν διάφορα συγκεκριμένα συμφέροντα και το κράτος που αντιπροσωπεύει το γενικό συμφέρον. Μεταξύ των δύο η κρατική γραφειοκρατία είναι το μέσο με το οποίο γίνεται η μετάβαση από το συγκεκριμένο στο γενικό συμφέρον (Μουζέλης Ν. 2009 σελ. 46).

2. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση δεν καθορίζεται από κοινούς κανόνες, ούτε διέπεται από τις ίδιες αξίες. Μέσα σε ένα αμφίβολο οικονομικό περιβάλλον με παρατεταμένη οικονομική και κοινωνική κρίση οι χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης καλούνται να λάβουν μέτρα που θα οδηγήσουν στον εκσυγχρονισμό, στην ενίσχυση

της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα (Χατζηδημητρίου Μ. 2017).

Ο θεσμός του Δημοσίου υπαλλήλου διαφέρει στις χώρες της Ε.Ε. Χαρακτηρίζεται από μια έντονη δυαδικότητα η οποία προκύπτει μετά από ελαστικοποίηση των μορφών απασχόλησης. Είναι πολύ διαδεδομένο να συνυπάρχουν στις δημόσιες υπηρεσίες υπάλληλοι δύο ταχυτήτων: α) Οι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι διορίστηκαν μετά από συγκεκριμένες τυπικές διαδικασίες πρόσληψης και η σχέση εργασίας τους καθορίζεται από την μονιμότητα, β) Οι υπάλληλοι που απασχολούνται σε Δημόσιες υπηρεσίες χωρίς να είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι αλλά εργάζονται με διαφορετικό νομικό πλαίσιο και καθεστώς Ιδιωτικού Τομέα και με περίπου ίδια δικαιώματα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δημιουργήθηκε μια επιπλέον κατηγορία γ) Οι ενδιάμεσοι ή έκτακτοι υπάλληλοι οι οποίοι προσλαμβάνονται με αξιοκρατικές διαδικασίες για την κάλυψη έκτακτων και επείγουσων αναγκών για συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. (Μπλιάμπτη Γ. 2016). Υπάρχει μια έντονα αυξητική τάση για την πρόσληψη συμβασιούχων και ελαστικοποίησης των μορφών απασχόλησης στην Ε.Ε ιδιαίτερα στις χώρες του Βορρά,, όπου η Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται ως αποκεντρωτική και δίνεται η δυνατότητα στην κάθε υπηρεσία να λειτουργεί αυτόνομα.(Μάρκου Α, 2005)

Μπορούμε να διακρίνουμε δύο συστήματα διοίκησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση βάσει χαρακτηριστικών και πολιτικών που εφαρμόζουν στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Demmke 2007) :

1. Συστήματα που η σταδιοδρομία του υπαλλήλου βασίζεται στο παραδοσιακό μοντέλο (career-based systems), υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια για την πρόσληψη των υπαλλήλων και δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην σταδιοδρομία του. Η υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων πραγματοποιείται σύμφωνα με την αρχαιότητα. Χώρες οι οποίες λειτουργούν με αυτό το σύστημα είναι η Γαλλία, το Βέλγιο, η Ισπανία, η Γερμανία, η Πορτογαλία, η Ιρλανδία, η Ουγγαρία και το Λουξεμβούργο.
2. Συστήματα με βάση την θέση εργασίας (position-based systems), στα συστήματα αυτά η έμφαση δίνεται στην επιλογή των υπαλλήλων για τη συγκεκριμένη θέση. Τα μοντέλα αυτά αποτελούν εξατομικευμένες μορφές διοίκησης και συναντώνται στις Σκανδιναβικές χώρες: Δανία, Σουηδία, Φιλανδία, Ολλανδία αλλά και στο Ηνωμένο Βασίλειο. (Δεμίρη, 2018)

Τα συστήματα αυτά πολλές φορές συνδυάζονται και προκύπτουν νέες μορφές διοίκησης με αλληλένδετα χαρακτηριστικά.

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τις διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού καθώς συνδέεται όλο και περισσότερο στις σύγχρονες οικονομίες με την υπηρεσιακή εξέλιξη την αμοιβή, την εργασιακή σταθερότητα. Για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης σημαντικό είναι να λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συστήματος διοίκησης και οργάνωσης που υπάρχει σε κάθε χώρα. (Vollmuth, 2014).

Σύμφωνα με τον Demmke, 2007 οι σημαντικότερες και πιο συνηθισμένες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αξιολόγηση των Δημοσίων υπαλλήλων μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες :

1. Σύστημα Αξιολόγησης της απόδοσης βάσει κριτηρίων (performance appraisal system). Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή του συστήματος είναι η ύπαρξη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και κριτηρίων απόδοσης τα οποία είναι κοινά για όλους.
2. Σύστημα Αξιολόγησης βάσει συμφωνημένων στόχων (target agreements), αποτελεί πιο εξατομικευμένο μοντέλο αξιολόγησης και βασίζεται σε μια συναινετική διαπραγμάτευση για τον καθορισμό των στόχων του κάθε υπαλλήλου σε ατομικό επίπεδο αλλά και του συνόλου της οργανικής μονάδας. Οι στόχοι δεν είναι σταθεροί αλλά υπάρχει η δυνατότητα αναπροσαρμογής μέσα στην αξιολογική περίοδο.
3. Αξιολόγηση που προκύπτει από τον συνδυασμό απόδοσης βάσει κριτηρίων και στόχων. Οι παραπάνω μέθοδοι δεν χρησιμοποιούνται με απόλυτο και δεσμευτικό τρόπο. Αντίθετα παρατηρείται μια σύγχρονη τάση για τον συνδυασμό του παραδοσιακού μοντέλου αξιολόγησης της απόδοσης βάσει κριτηρίων με το σύστημα αξιολόγησης βάσει συμφωνημένων στόχων. (Μπλιάμπτη 2016, Χατζηδημητρίου 2017)

Σύμφωνα με έρευνα (Staronova, 2017) στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια πολυδιάστατη διαδικασία. Μπορούμε να διακρίνουμε κάποια κοινά χαρακτηριστικά σε όλες τις χώρες:

- Εφαρμόζονται υποχρεωτικά συστήματα αξιολόγησης, με κυρώσεις προς τους αξιολογητές στις περιπτώσεις που δεν αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους.
- Αξιολογούνται όλοι οι υπάλληλοι με ελάχιστες εξαιρέσεις (άτομα με ειδικές ανάγκες, γυναίκες που βρίσκονται σε άδεια τοκετού-λοχείας κλπ).
- Στις περισσότερες χώρες η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε ετήσια βάση, σε κάποιες χώρες διενεργείται δύο φορές το χρόνο ενώ στο Λουξεμβούργο οι υπάλληλοι αξιολογούνται περίπου δύο ή τρεις φορές σε όλη την εργασιακή καριέρα τους

- Στο μεγαλύτερο μέρος (περίπου 75%) των χωρών η αξιολόγηση πραγματοποιείται βάσει προκαθορισμένων προτύπων απόδοσης ή προκαθορισμένης ποσοστιαίας κατανομής
- Κατά την αξιολόγηση δίνεται ιδιαίτερη σημασία στα προηγούμενα αποτελέσματα σε συνάρτηση με τον βαθμό επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί.
- Η αξιολόγηση συνδέεται με την ανάπτυξη του υπαλλήλου
- Η αξιολόγηση συνδέεται σε μικρό βαθμό με την ομαδική απόδοση.
- Στην πλειοψηφία των χωρών η αξιολόγηση διενεργείται από τον άμεσα προϊστάμενο. Παρατηρείται ωστόσο μια αυξητική τάση προς την αξιολόγηση 360° , αξιολόγηση από τους υφισταμένους κ.α.)
- Γενικό μειονέκτημα σε όλες τις χώρες είναι ότι οι αξιολογητές έχουν πολύ μικρή ή και καθόλου εκπαίδευση για το πώς πρέπει να αξιολογούν.
- Γίνεται μια προσπάθεια από τις περισσότερες χώρες ώστε να αυξηθεί η συμμετοχή των υπαλλήλων στη αξιολόγηση και να τους κοινοποιούνται τα αποτελέσματα (ανατροφοδότηση των πληροφοριών της αξιολόγησης)
- Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης προβλέπουν το δικαίωμα της ένστασης.
- Στο σύνολο των χωρών της Ε.Ε Η αξιολόγηση συνδέεται με τις αμοιβές, τις προαγωγές , την ανάπτυξη του προσωπικού είτε μεμονωμένα σε κάποιον τομέα είτε σε συνδυασμό. Η κακή απόδοση μπορεί να επιφέρει μείωση μισθού, βραδύτερη υπηρεσιακή εξέλιξη ή μετακίνηση και μετεκπαίδευση. (Χατζηδημητρίου, 2017)

3. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Β ΒΑΘΜΟΥ

Η αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα παραδοσιακά δεν έχει μεγάλα περιθώρια ευελιξίας όπως μπορεί να συμβαίνει σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις και επηρεάζεται άμεσα και σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις της εκάστοτε πολιτικής εξουσίας. Αποτελεί ωστόσο μια τυπική αξιολόγηση που διέπεται από κανόνες οι οποίοι ορίζονται από το ισχύον κάθε φορά νομοθετικό πλαίσιο.

Πολλές είναι οι νομοθετικές ρυθμίσεις που διαχρονικά έχουν ψηφιστεί με στόχο την πληρέστερη αξιολόγηση των Δημοσίων υπαλλήλων και είναι εμφανής η προσπάθεια του νομοθέτη να εναρμονιστεί με τα διεθνή πρότυπα και τις επιστημονικές θεωρίες. Καθοριστικής σημασίας για την μορφή αξιολόγησης του Δημοσίου ήταν η υπογραφή το 2010 του Μνημονίου Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής με το οποίο η Ελλάδα ανέλαβε υποχρεώσεις που σχετίζονται με τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης , την

μείωση των δαπανών και αύξηση των εσόδων του Κράτους καθώς και την μείωση του αριθμού των Δημοσίων υπαλλήλων κατά 150.000.

Η τότε Ελληνική κυβέρνηση στις δεσμεύσεις τις οποίες υπέγραψε αποδέχτηκε ότι μείωση των Δημοσίων υπαλλήλων θα γινόταν μέσω των συνταξιοδοτήσεων, της μη ανανέωσης συμβάσεων Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου που ήταν σε ισχύ. Επίσης εφαρμόστηκε ο κανόνας 10 προς 1, δηλαδή μια πρόσληψη για κάθε 10 αποχωρήσεις δημοσίων υπαλλήλων. Τέλος το σημαντικότερο ήταν η δέσμευση για απολύσεις μέσω των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Το σημείο αυτό ήταν το καθοριστικό για να αρχίσει η μαζικότερη και πολύχρονη αντίδραση των υπαλλήλων εναντίον του θεσμού της αξιολόγησης. Για να είμαστε αντικειμενικοί θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η μείωση του αριθμού των Δημοσίων υπαλλήλων δεν προήλθε τελικά από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (αφού αυτή δεν πραγματοποιήθηκε λόγω της αποχής των υπαλλήλων) αλλά από οριζόντιες απολύσεις και διαθεσιμότητες π.χ. ΕΡΤ και σχολικοί φύλακες. Παρόλα αυτά οι συνέπειες για τον θεσμό της αξιολόγησης ήταν επιζήμιες. Η υπάρχουσα καχυποψία των υπαλλήλων για κάθε είδους αξιολόγηση (όχι μόνο των ιδίων αλλά και συνολικά των φορέων που απασχολούνταν) έγινε πιο έντονη, ακριβώς επειδή η αξιολόγηση κατά την εκτίμησή τους έγινε μνημονιακό εργαλείο για απολύσεις και όχι εργαλείο βελτίωσης τους.

Παρακάτω θα αναφερθούν οι σημαντικότερες νομοθετικές ρυθμίσεις της Ελληνικής πολιτείας.

3.1 Νομοθετικό πλαίσιο/Ιστορική αναδρομή

Θεμέλιος λίθος για την αξιολόγηση των υπαλλήλων του νεοσύστατου ελληνικού κράτους ήταν το διάταγμα του 1833 της Αντιβασιλείας «περί εισαγωγής των βιβλίων ποιότητας των δημοσίων υπηρετών» που είχε σαν στόχο τον έλεγχο των γνώσεων, ικανοτήτων και δραστηριοτήτων των υπαλλήλων. Με το βιβλίο ποιότητας η Κυβέρνηση μπορούσε να διατηρεί προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων με προσωπικά στοιχεία για να εξασφαλίσει το ήθος και την δέσμευση τους. (Παπαχατζής Γ. 1983).

Η υπηρεσιακή σταδιοδρομία αλλά και οι προσλήψεις και απολύσεις των υπαλλήλων για πολλά χρόνια ήταν στα χέρια της εκάστοτε κυβέρνησης. Το 1882 ο Τρικούπης προσπάθησε να διορθώσει τις αδικίες που προέκυπταν με τον νόμο «περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων».

Με τον ν.1811/1951 (ΦΕΚ Α' 141) «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» θεσπίζεται ο πρώτος δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας. Σκοπός του κώδικα σύμφωνα με το άρθρο 1 είναι η καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων για το

προσωπικό των Δημόσιων Υπηρεσιών οι οποίοι θα βασίζονται στην δικαιοσύνη και την ισότητα ως προς: την επιλογή του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, την ομαλή σταδιοδρομία και την μέγιστη δυνατή απόδοση τους.

Στο άρθρο 92 του κώδικα περιγράφεται η υποχρέωση της υπηρεσίας να τηρεί ατομικό φάκελο για κάθε υπάλληλο, στον οποίο θα περιέχονται στοιχεία σχετικά με το ήθος, τη νομιμοφροσύνη, την υπαλληλική ποιότητα και υπηρεσιακή ικανότητα. Ακόμη στο ίδιο άρθρο περιγράφεται η υποχρέωση του προϊσταμένου να συντάσσει το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου κάθε έτους, εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων του σχετικά με την επίδοση τους και την υπηρεσιακή δραστηριότητα, βασιζόμενος σε δέκα οκτώ κριτήρια όπως το ήθος, την αφοσίωση στο καθήκον, την πρωτοβουλία, την επιστημονική και διοικητική ικανότητα. Οι προαγωγές σε ανώτερο βαθμό γίνονται κατ' απόλυτον εκλογήν, ή κατ' εκλογήν ή κατ' αρχαιότητα.

Ο πρώτος αυτός υπαλληλικός κώδικας περιέχει πολλά αξιολογικά κριτήρια σχετικά με τις κρίσεις περί προαγωγών. Ο χρόνος προαγωγής εξαρτάται άμεσα από τις ικανότητες, την δραστηριότητα και την συμπεριφορά του υπαλλήλου. (Πικραμένος 2008).

Ο Υπαλληλικός Κώδικας Π.Δ. 611/1977 (ΦΕΚ Α'198) με το άρθρο 128 ορίζει την υποχρέωση των προϊσταμένων για σύνταξη κάθε Ιανουάριο «Εκθέσεως ουσιαστικών προσόντων» όπου καταχωρούνται τα ουσιαστικά προσόντα του εργαζομένου και διατυπώνεται πρόταση για την προαγωγή ή όχι του υπαλλήλου.

Με το άρθρο 18 του ν. 1400/1983 (ΦΕΚ Α'156) και στη συνέχεια με το Π.Δ. 581/1984 θεσμοθετήθηκε νέο σύστημα αξιολόγησης που αποτελούνται από τρία διαφορετικά έντυπα αξιολόγησης. Στόχος του νέου συστήματος αξιολόγησης είναι η ορθή εκτίμηση και η εξέταση όλων των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων του υπαλλήλου σύμφωνα με τις αρχές της νομιμότητας, αμεροληψίας και ουδετερότητας. Κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση είναι: η επαγγελματική κατάρτιση, τόσο η ποσοτική όσο και η ποιοτική απόδοση του εργαζομένου, η πρωτοβουλία, η διοικητική ικανότητα, το υπηρεσιακό ενδιαφέρον, η συνεργασία και η συμπεριφορά προς τους πολίτες. Η βαθμολόγηση γίνεται με μια κλίμακα πέντε διαβαθμίσεων από την ασυνήθιστα εξαιρετική έως την εντελώς ανεπαρκή. Αξίζει να σημειωθεί ότι εισάγεται για πρώτη φορά η διενέργεια δύο προκαταρτικών συνεντεύξεων μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου κατά έτος, η αυτοαξιολόγηση αλλά και το δικαίωμα της ένστασης.

Με το άρθρο 54 του ν.1943/1991 και του Π.Δ 318/1992 στη συνέχεια, πραγματοποιείται μια ακόμη νομοθετική ρύθμιση σχετικά με την «αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των

εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης- και των Ν.Π.Δ.Δ.». Καθορίζονται οι περιπτώσεις για τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, ο τύπος αξιολόγησης, προσδιορίζονται δεκαέξι συνολικά κριτήρια αξιολόγησης χωρισμένα σε πέντε ομάδες (γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, υπηρεσιακές σχέσεις και εργασιακή συμπεριφορά, αποτελεσματικότητα και τέλος εξαιρετικές αποδόσεις), η διαδικασία, τα έντυπα εκθέσεων αξιολόγησης (τρία υποδείγματα) και τα όργανα της αξιολόγησης. Ορίζονται το πολύ δύο αξιολογητές (άμεσος και έμμεσος προϊστάμενος) και προσδιορίζονται και διασφαλίζονται τα δικαιώματα των αξιολογούμενων. Προβλέπεται και εδώ το δικαίωμα της ένστασης για κάποιες περιπτώσεις τις οποίες κρίνει το Υπηρεσιακό Συμβούλιο.

Σε αυτή την μεταρρύθμιση καθιερώνεται η αριθμητική βαθμολογία της απόδοσης από το 1 έως το 10. Οι βαθμοί 1 και 2 είναι για τους ακατάλληλους, με 3 και 4 βαθμολογούνται οι κάτω του μετρίου υπάλληλοι, 5 και 6 παίρνουν οι καλοί, ενώ με 7 και 8 βαθμολογούνται οι πολλοί καλοί τέλος το 9 και 10 ανήκει στους άριστους υπαλλήλους, αυτούς που αντιμετωπίζουν υπηρεσιακά θέματα με ευστοχία.

Καθιερώνεται η συνέντευξη του αξιολογούμενου με τον προϊστάμενο Διεύθυνσης πριν την σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης (άρθρο 10). Επίσης με το άρθρο 11 ορίστηκε η αυτοαξιολόγηση και δόθηκε η δυνατότητα στους αξιολογούμενους να εκφράσουν την άποψη τους για τις επιδόσεις και ικανότητες τους, η οποία όμως δεν επιδρά στην κρίση των δύο αξιολογητών. Το σημαντικότερο είναι ότι με το άρθρο 12 καθιερώθηκε για πρώτη φορά η στοχοθεσία με αντικειμενικά προσδιορισμένους στόχους κυρίως ποιοτικούς και την συμμετοχή όλων των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της. Η επίτευξη των στόχων αποτυπώνεται στην βαθμολόγηση των προϊσταμένων στο κριτήριο «Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων».

Οι βαθμολογίες των αξιολογητών πρέπει να είναι αντικειμενικές, βασισμένες σε πραγματικά περιστατικά και αμερόληπτες. Όταν η βαθμολογία του αξιολογητή είναι πάνω από 9 και κάτω από 4 σε ένα ή περισσότερα αξιολογούμενα κριτήρια τότε απαιτείται η διατύπωση ειδικής αιτιολογίας την οποία εξετάζει η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης ν. 1943/1991. Προβλέπονται πειθαρχικές ποινές για τους αξιολογητές που ήταν υπερβολικά αυστηροί ή επιεικής.

Επιπλέον με την αριθμ. ΔΙΔΑΔ-Φ.32-47-1353-19/1/1993 (ΦΕΚ 8 Β') καθιερώνεται η προκαθορισμένη ποσοστιαία κατανομή των βαθμολογιών των υπαλλήλων. Έτσι σύμφωνα με την εγκύκλιο μέχρι ένας υπάλληλος της οργανικής μονάδας μπορούσε να αξιολογηθεί με 9 ή 10, στο ποσοστό του 45% του συνολικού αριθμού μπορούσε να αξιολογηθεί με 8-8,9, στο

30 % μπορούσε να βαθμολογηθεί με 7-7,9 , σε ποσοστό έως 10% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων έπρεπε να βαθμολογηθεί με 6-6,9 και τέλος το υπόλοιπο 5 % των εργαζομένων θα αξιολογούνταν με 1-4,9.

Τα προβλήματα που παρατηρήθηκαν κατά την εφαρμογή του νόμου ήταν μια εξισωτική τάση των βαθμολογιών μεταξύ 8-8,9 με αποτέλεσμα να μην διαφοροποιούνται μεταξύ τους οι υπάλληλοι και να μην αποτυπώνεται η πραγματική απόδοση στην εργασία. Δεν επιτεύχθηκε ουσιαστικά η παρακίνηση των υπαλλήλων μέσω της αξιολόγησης. Παρατηρήθηκαν φαινόμενα ευθυνοφοβίας, έλλειψης πρωτοβουλιών. Ένα ακόμη ζήτημα που δημιούργησε αυτή η νομοθετική ρύθμιση ήταν ότι με την εισαγωγή δύο αξιολογητών ενισχύθηκε η μυστικότητα και η απαλλαγή των αξιολογητών να δίνουν εξηγήσεις για τις βαθμολογίες που έδιναν. Θεωρητικά περιόριζε την αυθαιρεσία του ενός αξιολογητή στην πράξη όμως τα αποτελέσματα ήταν διαφορετικά αφού ενίσχυσε τον ανταγωνισμό και τις συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό.

Με τον ν.2683/1999 κυρώθηκε ο νέος δημοσιυπαλληλικός κώδικας, ο οποίος αντικατέστησε τον κώδικα δημοσίων υπαλλήλων του 1951. Στον νέο κώδικα και στο άρθρο 80 ορίζεται ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων θα γίνεται βάσει τριών αρχών: της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του αξιολογούμενου και της απόδοσης του. Προβλεπόταν ακόμη η έκδοση Π.Δ. για τον προσδιορισμό των κριτηρίων και των χαρακτηριστικών της αξιολόγησης. Θα πρέπει εδώ να αναφέρουμε ότι δεν πραγματοποιήθηκε έκδοση Π.Δ για τον καθορισμό των όρων της αξιολόγησης και έμεινε σε ισχύ το Π.Δ 318/1992. Το ίδιο συνέβη και με τον υπαλληλικό κώδικα του ν.3528/2007.

Επόμενη νομοθετική ρύθμιση η οποία επηρέασε τον τρόπο αξιολόγησης των Δημοσίων υπαλλήλων ήταν αυτή του ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Με τον νόμο αυτό έχουμε για πρώτη φορά την εισαγωγή μεθόδων Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives) στο ελληνικό δημόσιο. Με τον παραπάνω νόμο επιχειρείται η αξιολόγηση των Δημόσιων λειτουργών και η μέτρηση της αποδοτικότητας των Δημόσιων υπηρεσιών προς όφελος του πολίτη με την επαύξηση της εμπιστοσύνης και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του, της κοινωνίας με την ενίσχυση της διαφάνειας αλλά και οικονομίας με την πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Ο προσδιορισμός των στόχων και των επιδιώξεων γίνεται από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη και κατόπιν διαχέονται ιεραρχικά με την μορφή δράσεων στα κατώτερα στελέχη. «Σε κάθε επίπεδο έχουμε σε ετήσια βάση δέσμευση τόσο από τους προϊστάμενους όσο και τους υφισταμένους για υλοποίηση των στόχων και επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και

ποιοτικών αποτελεσμάτων βάσει των δεικτών αποδοτικότητας όπου υπάρχουν. Ως δείκτες ορίζονται: 1) ο χρόνος ανταπόκρισης στα αίτημα των πολιτών, 2) το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων 3)η εφαρμογή από τον υπάλληλο νέων τεχνολογιών 4) το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών». (Μαυρομιχάλη 2011:44).

Ο νόμος αυτός προσδιορίζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα πραγματοποιείται σε ετήσια βάση και θα βαθμολογεί τους υπαλλήλους σε τρεις ενότητες:

- I. Τον βαθμό υλοποίησης των προκαθορισμένων στόχων της οργανικής μονάδας.
- II. Την επιτυχή εκτέλεση του έργου που έχει ανατεθεί. Η επιτυχία κρίνεται βάση της ποιότητας του παραγόμενου έργου, του χρόνου εκτέλεσης καθώς και της ορθολογικής χρήσης των υφιστάμενων πόρων.
- III. Τις ικανότητες και δεξιότητες των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Διαφοροποιείται ο τρόπος βαθμολόγησης των υπαλλήλων ανά ιεραρχική κλίμακα έτσι οι γενικοί διευθυντές αξιολογούνται σε ποσοστό 80% από την ενότητα επίτευξης στόχων και με 20% από την ενότητα ικανότητες-δεξιότητες, στους προϊσταμένους διευθύνσεων ή τμημάτων το άθροισμα της αξιολόγησης προέρχεται κατά 60% από την ενότητα επίτευξης στόχων και 40% από την εκτέλεση του έργου και τις δεξιότητες-ικανότητες. Αναλογικά μεταβάλλονται τα ποσοστά των υπαλλήλων.

Παρόλο που ο νόμος αυτός ρύθμιζε πολλαπλά θέματα της αξιολόγησης μέσω στόχων δεν εφαρμόστηκε πλήρως σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Διοίκησης.



Διάγραμμα 2. Ροές μέσω Στόχων (Πηγή Ν. 3230/2004)

Με τον ν. 4250/2014 τροποποιήθηκε κατά μεγάλο μέρος το Π.Δ 318/1992. Στην αιτιολογική έκθεση του νόμου που κατατέθηκε στη Βουλή διαπιστώνεται η ανάγκη για τροποποίηση του Π.Δ 318/1992 γιατί με το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης η πλειοψηφία των υπαλλήλων βαθμολογούνταν με 9 ή 10 γεγονός που αναιρεί τη διαδικασία της αξιολόγησης και την καθιστά μια ανούσια διαδικασία. Δεν καταφέρνει να παρακινήσει τους υπαλλήλους ως προς τη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους. Με τον νέο νόμο ο οποίος φέρει τον τίτλο της μεταβατικής ρύθμισης αφού θα ακολουθούσε ένα νέο, μόνιμο σύστημα αξιολόγησης, εισάγεται η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων.

Οι βασικές μεταβολές που επέφερε ο ν.4250/2014 ήταν:

1. Με το άρθρο 10 με το οποίο αντικατέστησε το άρθρο 7 του Π.Δ. 318/1992 όρισε ανώτατα ποσοστά αριθμού υπαλλήλων και Προϊσταμένων ανά κλίμακα αξιολόγησης και εφαρμόζεται η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς. Με 9 και 10 αξιολογούνταν το

25% των υπαλλήλων, με τους βαθμούς 7 και 8 βαθμολογούνται το 60% των υπαλλήλων, ενώ το υπόλοιπο 15 % βαθμολογούνται με βαθμούς από 6 έως 1. Τα ποσοστά αυτά αφορούν το σύνολο των υπαλλήλων ανά Γενική Διεύθυνση.

2. Στο άρθρο 21 (τροποποίηση του άρθρου 8 του Π.Δ.) η βαθμολόγηση με 9 και η 1 έως 6 απαιτεί ειδική αιτιολόγηση «με παράθεση πραγματικών στοιχείων και όχι αξιολογικών χαρακτηρισμών».
3. Το άρθρο 22 (προσθέτει την παρ. 5 στο άρθρο 10 του ΠΔ 318/1992) προβλέπει διαδικασίες για την ενημέρωση και παρουσίαση μέτρων βελτίωσης στους υπαλλήλους που συγκέντρωναν βαθμολογία μικρότερη από 6. Ο αξιολογητής υποχρεούται να καλέσει τον αξιολογούμενο και να του γνωστοποιήσει τα μέτρα που προτείνει για την βελτίωση της απόδοσης του και να καταγραφεί στο έντυπο αξιολόγησης την ημερομηνία που πραγματοποιήθηκε η συνέντευξη και συνυπογράφουν και οι δύο το έντυπο.
4. Με το άρθρο 24 αντικαθίσταται το άρθρο 14 του Π.Δ. Μειώνεται ο αριθμός των αξιολογητών από δύο σε έναν, δηλαδή μόνο από τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης μονάδας. Στην πράξη αξιολογητής σύμφωνα με τον ν.4250/2014 ορίζεται ο Β' αξιολογητής και ο Α' αξιολογητής έχει τον ρόλο του εισηγητή με αρμοδιότητα να συντάσσει μια τεκμηριωμένη, γραπτή εισήγηση για την απόδοση του υπαλλήλου η οποία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του εντύπου αξιολόγησης.
5. Το άρθρο 25 με το οποίο τροποποιήθηκε το άρθρο 18 του Π.Δ 318/1992 αφορά τον χρόνο σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης. Μεταβάλλεται ο χρόνος που πραγματοποιείται η διαδικασία της αξιολόγησης και θα ολοκληρώνεται αντί τον Ιανουάριο στα τέλη Μαρτίου. Το έντυπο της αξιολόγησης συμπληρώνεται υποχρεωτικά από τον αξιολογούμενο το πρώτο δεκαπενθήμερο του Φεβρουαρίου.
6. Ακόμη μια μεταβολή πραγματοποιείται με το άρθρο 26 (αντικαθιστά το άρθρο 19 του Π.Δ). Δικαίωμα ένστασης έχει μόνο ο υπάλληλος που έχει βαθμολογηθεί με βαθμό κάτω από 6. Η ένσταση πρέπει να κατατεθεί εντός 10 ημερών από την κοινοποίηση της βαθμολογίας και θα πρέπει ο αξιολογούμενος να αποδείξει μεροληψία ή πλάνη από πλευράς αξιολογητή.
7. Με το άρθρο 27 αντικαταστάθηκε η παράγραφος 1 του άρθρου 21 του Π.Δ. Ορίζεται το δικαίωμα του αξιολογούμενου να λάβει γνώση της βαθμολογίας που πήρε κατά την αξιολόγηση κατόπιν αίτησης του.
8. Στο άρθρο 30 προβλέπεται ο τρόπος συγκρότησης της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης.

Ο νόμος 4250/2014 δέχθηκε την μεγαλύτερη αμφισβήτηση και αντίδραση από την πλευρά των εργαζομένων. Η συσπείρωση των εργαζομένων και η μαζικότητα των κινητοποιήσεων έθεσαν τον νόμο ανενεργό. Η στάση αυτή των εργαζομένων θα πρέπει να εξετασθεί υπό το πρίσμα των πολιτικών και οικονομικών εξελίξεων τα έτη μετά την υπογραφή από την Ελλάδα το 2010 του μνημονίου συνεργασίας (ν.3845/2010) με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ). Η Ελλάδα μπήκε σε ένα Πρόγραμμα Οικονομικής Πολιτικής (Π.Ο.Π) όπου μεταξύ των άλλων συμφωνηθέντων η χώρα μας δεσμεύτηκε να μειώσει τον αριθμό των Δημοσίων υπαλλήλων κατά 150.000 μέχρι το 2015 (ΕΕ/358 final, 2013). Η μείωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων θα πραγματοποιούνταν μέσω των συνταξιοδοτήσεων, από απολύσεις υπαλλήλων που εργάζονταν σε οργανισμούς που θα έκλειναν αλλά και από μη ανανέωση των υφιστάμενων συμβάσεων εργασίας. Η κινητοποίηση των συνδικαλιστών και των εργαζομένων ήταν έντονη και από πολλούς δικαιολογημένη. Τελικά η αξιολόγηση δεν πραγματοποιήθηκε και οι απολύσεις για τις οποίες είχε δεσμευτεί η κυβέρνηση προέκυψαν από την εφαρμογή οριζοντίων μέτρων όπως εργασιακή εφεδρεία και κατάργηση δομών όπως ΕΡΤ, σχολικοί φύλακες και δημοτική αστυνομία.

Ο νόμος που ισχύει σήμερα είναι ο ν.4369/2016 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 33/Α'/27-02-2016 και τέθηκε σε εφαρμογή το μέρος Β' «Σύστημα αξιολόγησης –Αξιολόγηση, Στοχοθεσία- Κοινωνική Λογοδοσία και συμμετοχή» από την 01-01-2017 (Περίοδος αξιολόγησης 01-01-2016 έως 31-12-2016). Κύριοι στόχοι του παραπάνω νόμου είναι η σύνδεση της αξιολόγησης με την υπηρεσιακή εξέλιξη του υπαλλήλου και τη μισθολογική του προώθηση.

Ο νέος νόμος ξεκινάει με μια καινοτόμα διάταξη στο πρώτο άρθρο, τη Σύσταση Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης. Το Μητρώο Επιτελικών Στελεχών τηρείται ηλεκτρονικά από το Α.Σ.Ε.Π (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού) και μπορούν να συμμετέχουν σε αυτό όσοι υπάλληλοι επιθυμούν να καλύψουν ανώτατες διοικητικές θέσεις και έχουν αυξημένα τυπικά προσόντα (κάτοχοι διδακτορικών και μεταπτυχιακών τίτλων, υπάλληλοι με εμπειρία σε θέσεις ευθύνης κλπ.). Με τη διάταξη αυτή επιχειρείται η εισαγωγή αντικειμενικών κριτηρίων για την κάλυψη διοικητικών θέσεων ευθύνης και η εξάλειψη κάθε μορφής πελατειακών σχέσεων μεταξύ της πολιτικής ηγεσίας και της ιεραρχίας της Δημόσιας Διοίκησης. Θεωρήθηκε από την τότε κυβέρνηση ιστορική μεταρρύθμιση εφάμιλλη της ίδρυσης του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ).

Στο Β΄ μέρος (Σύστημα Αξιολόγησης – Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή) αναπτύσσεται το ισχύων σύστημα αξιολόγησης, αναλυτικά προβλέπεται:

Με το άρθρο 15 επανέρχονται οι δύο αξιολογητές για τους υπαλλήλους και τους προϊστάμενους των οργανικών μονάδων, όπου αξιολογητές θα είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι τους εκτός από κάποιες εξαιρέσεις σε ειδικές περιπτώσεις. Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νόμου η επιλογή αυτή αποτελεί έναν εξισορροπητικό μηχανισμό, οποίος ενισχύει την αντικειμενικότητα.

Στο άρθρο 16 περιγράφεται το περιεχόμενο της έκθεσης αξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει:

1. Τους τίτλους σπουδών των υπαλλήλων και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης του κατά το έτος που διενεργείται η αξιολόγηση.
2. Τη συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα (Τμήμα – Διεύθυνση) στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος.
3. Τη συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο κατά την περίοδο αξιολόγησης.
4. Τα δεδομένα της συμβουλευτικής συνέντευξης (άρθρο 19)
5. Και τέλος την βαθμολογία του αξιολογούμενου από τους δύο αξιολογητές βάσει των κριτηρίων αξιολόγησης που περιγράφονται παρακάτω.

Με την ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768/22.12.2016 (Β΄4434) υπουργική απόφαση καθορίζεται η μορφή και το περιεχόμενο των εντύπων αξιολόγησης. Αρμόδια υπηρεσία για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοίκησης.

Ορίζεται ο χρόνος που πραγματοποιείται η αξιολόγηση, «Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους».

Ο βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από τον μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο αξιολογητών. Αν μεταξύ των δύο αξιολογητών υπάρχει απόκλιση μεγαλύτερη από είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες γίνεται υποχρεωτική παραπομπή στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21.

Η έκθεση αξιολόγησης κοινοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά, από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού. Ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να ζητά από την αρμόδια υπηρεσία προσωπικού να λαμβάνει γνώση ή αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησης του οποιαδήποτε στιγμή, υπογράφοντας και αναγράφοντας την ημερομηνία που έλαβε γνώση πάνω στο έντυπο της έκθεσης αξιολόγησης.

Η ειδοποιός διαφορά του νέου νόμου από τους παλαιότερους είναι ότι εισάγεται για πρώτη φορά η περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο και του συνόλου του έργου που επιτελέστηκε από τη οργανική μονάδα. Επιχειρείται για πρώτη φορά η αξιολόγηση του υπαλλήλου σε σχέση με το συνολικό παραγόμενο έργο, δεν περιορίζει δηλ. την αξιολόγηση στις δεξιότητες, ικανότητες και στην ατομική απόδοση αλλά την συνδέει με την συνολική απόδοση της ομάδας. Το σημείο αυτό του εντύπου συμπληρώνεται από τον ίδιο τον αξιολογούμενο και λειτουργεί ως μια μορφή αυτοαξιολόγησης, περιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο πιθανή μεροληψία και υποκειμενικότητα του αξιολογητή.

Με το άρθρο 17 καθορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών:

A. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα. Το κριτήριο αυτό περιλαμβάνει:

α. Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου.

β. Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα. (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.).

γ. Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων.

δ. Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.

ε. Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.

στ.. Ανάλυση ευθυνών και ικανοτήτων άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.

B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά. Βαθμολογούνται:

ζ. Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συν-υπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα, υπαλλήλους.

η. Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους. (Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω αρμοδιοτήτων έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό).

Γ. Αποτελεσματικότητα. Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται:

θ. Η ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου).

ι. Ο βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του τμήματος. (Το κριτήριο αυτό αξιολογείται μόνο εάν έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση).

Η βαθμολογία των επιμέρους κριτηρίων αξιολόγησης κυμαίνεται από το 0 έως το 100.

- Με τους βαθμούς από 90 έως 100 βαθμολογούνται οι άριστοι υπάλληλοι , αυτοί που έχουν επιδείξει εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντα τους. Ως εξαιρετική επίδοση ορίζεται η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από τον αξιολογούμενο, από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την Υπηρεσία. Για την βαθμολογία από 90 και πάνω απαιτείται ειδική αιτιολογία με καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων και εξετάζονται υποχρεωτικά από την ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, η οποία είτε οριστικοποιεί τη βαθμολογία είτε τη διορθώνει με παράθεση ειδικής αιτιολογίας.

- Με τους βαθμούς από 75 έως 89 βαθμολογούνται οι πολύ επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους και να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα.

-Με τους βαθμούς από 60 έως 74 βαθμολογούνται οι επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι όμως δεν ανταποκρίνονται στα κριτήρια αξιολόγησης.

-Με τους βαθμούς από 50 έως 59 βαθμολογούνται οι μερικώς επαρκείς υπάλληλοι , οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται στα κριτήρια αξιολόγησης και χρειάζονται βοήθεια στο έργο τους.

- Με τους βαθμούς από 40 έως 49 βαθμολογούνται οι μέτριοι υπάλληλοι, οποίοι χρειάζονται κατά κανόνα βοήθεια στο έργο τους.

-Με τους βαθμούς από 25 έως 39 βαθμολογούνται οι ανεπαρκείς υπάλληλοι.

-Με τους βαθμούς από 0 έως 24 βαθμολογούνται οι ακατάλληλοι υπάλληλοι για την συγκεκριμένη υπηρεσία.

Για τις βαθμολογίες κάτω του 60 πρέπει να υπάρχει υποχρεωτικά ειδική αιτιολόγηση και να παραθέτονται πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία, (π.χ. πειθαρχικές ποινές, δυσμενής παρατηρήσεις), εάν λείπουν αυτά τα στοιχεία ο υπάλληλος έχει δικαίωμα ένστασης έναντι της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης. Με τις διατάξεις περί ειδικής αιτιολογίας ενισχύεται η αντικειμενικότητα και μειώνεται η αυθαιρεσία από πλευράς αξιολογητή αφού κάθε χαμηλή βαθμολογία θα πρέπει να στηρίζεται σε πραγματικά καταγεγραμμένα γεγονότα.

Ο νομοθέτης στην παράγραφο 15 ορίζει τη δημιουργία στο Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης , Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης υπό την Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού που θα παρακολουθεί και θα διαχειρίζεται στατιστικά δεδομένα και χρονοσειρές δεδομένων και θα

συντάσσει εκθέσεις ανάλυσης δεδομένων των βαθμολογιών αξιολόγησης. Στις περιπτώσεις που παρατηρείται συστηματική εμφάνιση ακραίων τιμών είτε υψηλών είτε χαμηλών με εισήγηση της Διεύθυνσης μπορεί να εφαρμόζεται «συντελεστής διόρθωσης» κατόπιν απόφασης του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης. Η εισαγωγή αυτής της ρύθμισης θα μπορούσε να αποτρέψει την μετατροπή της αξιολόγησης σε μια τυπική και άνευ σημασίας διαδικασία αφού υποχρεώνει τον αξιολογητή να αποφύγει συνεχόμενες υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες και βαθμολογίες που στηρίζονται σε συμπάθεια ή εμπάθεια του αξιολογούμενου.

Στο άρθρο 18 καθορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων όπου μεταξύ άλλων προβλέπεται η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με ανώνυμα ερωτηματολόγια τα οποία λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη κατά την αξιολόγηση του από τον δικό του προϊστάμενο. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τα παρακάτω κριτήρια:

- α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
 - β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
 - γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων
 - δ) Ανάλυση ευθύνης
 - ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών
- κάθε κριτήριο βαθμολογείται με την ίδια κλίμακα όπως των υπαλλήλων: 90-100 άριστος, 75-89 πολύ επαρκής, 60-74 επαρκής, 50-59 μερικώς επαρκής, 40-49 μέτριος, 25-39 ανεπαρκής, 0-24 ακατάλληλος.

Προκειμένου να τηρηθεί η ανωνυμία κατά την αξιολόγηση, ο προϊστάμενος αξιολογείται μόνο αν έχει τρεις τουλάχιστον υφισταμένους στο Τμήμα του. Ο προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους των Τμημάτων αν αυτοί είναι τρεις τουλάχιστον σε αντίθετη περίπτωση από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης. Ο προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Διεύθυνσης και Τμημάτων της Γενικής Διεύθυνσης. Η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους αποτελεί μια ριζοσπαστική διάταξη για το Ελληνικό Δημόσιο, ωστόσο είναι δύσκολο να τηρηθεί η ανωνυμία σε ολιγάριθμους οργανισμούς.

Με το άρθρο 19 εισάγεται για πρώτη φορά υποχρεωτικά μέσα στο έντυπο της αξιολόγησης η συμβουλευτική συνέντευξη. Πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης ο άμεσα προϊστάμενος (α' αξιολογητής) καλεί υποχρεωτικά τον αξιολογούμενο σε συνέντευξη – συζήτηση προκειμένου να «συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος του ιδίου όσο και

της λειτουργίας γενικά και της απόδοσης της οργανικής μονάδας». Υπάρχει ειδικός χώρος στο έντυπο αξιολόγησης όπου συμπληρώνονται η ημερομηνία της συνέντευξης και προσυπογράφεται από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο.

-Στις περιπτώσεις που ο βαθμός του υπαλλήλου στην αξιολόγηση είναι κάτω από εξήντα (60) τότε είναι υποχρεωτική η συμπλήρωση από τον αξιολογητή μέτρων βελτίωσης στο έντυπο της αξιολόγησης. Τα μέτρα που θα προτείνονται θα λαμβάνονται υπόψη από την επόμενη περίοδο αξιολόγησης, θα συμπληρώνει ο αξιολογητής τα μετρά που τελικά έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία για τη βελτίωση του αξιολογούμενου. Στις περιπτώσεις που δεν συμπληρωθούν αυτά τα πεδία από τον αξιολογητή αυτό θα μετράει αρνητικά στην δική του αξιολόγηση.

-Ο αξιολογούμενος μέσα σε δύο ημέρες από την πραγματοποίηση της συνέντευξης έχει το δικαίωμα να υποβάλει στον αξιολογητή απόψεις-αντιρρήσεις, οι οποίες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της αξιολόγησης και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τον αξιολογητή.

Στο άρθρο 20 ορίζονται οι προϋποθέσεις της ένστασης.

-Δικαίωμα ένστασης έχει μόνο ο αξιολογούμενος που έχει βαθμολογία κάτω από το εβδομήντα πέντε (75). Η ένσταση γίνεται ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης.

-Στην ένσταση θα πρέπει να περιγράφονται αναλυτικά συγκεκριμένα στοιχεία και πραγματικά περιστατικά με τα οποία ο αξιολογούμενος θεμελιώνει τους ισχυρισμούς της ένστασής του.

- Οι ενστάσεις υποβάλλονται εντός αποκλειστικής προθεσμίας επτά (7) εργάσιμων ημερών από την κοινοποίηση της έκθεσης στον υπάλληλο. Οι ενστάσεις υποβάλλονται στην οικεία Διεύθυνση Προσωπικού και διαβιβάζονται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης οφείλει να εξετάσει το παραδεκτό και το βάσιμο της ένστασης και έχει το δικαίωμα να οριστικοποιήσει ή να διορθώσει την έκθεση αξιολόγησης με παράθεση ωστόσο πλήρους αιτιολογίας. Η Επιτροπή δύναται να ζητήσει περισσότερες διευκρινίσεις από τους αξιολογητές ή τους αξιολογούμενους για την εξακρίβωση των προβαλλόμενων ισχυρισμών. Εντός αποκλειστικής προθεσμίας δύο (2) μηνών θα πρέπει η Επιτροπή να αποφανθεί για τα αποτελέσματα των ενστάσεων.

Στο σημείο αυτό διακρίνουμε ότι ο νόμος είναι ιδιαίτερα αυστηρός και περιοριστικός ως προς το δικαίωμα των αξιολογούμενων υπαλλήλων στην ένσταση. Περιορίζει τη ένσταση μόνο στις χαμηλότερες βαθμολογίες και αφήνει τους υπόλοιπους υπαλλήλους χωρίς κανένα δικαίωμα αντίδρασης έναντι των αξιολογητών.

Το άρθρο 21 ορίζει την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.

-Συστήνεται σε κάθε Υπουργείο, Γενική ή Ειδική Γραμματεία Υπουργείου με απόφαση του Υπουργού και σε κάθε αυτοτελή υπηρεσία με απόφαση του Προϊστάμενου της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης. Η επιτροπή αποτελείται από τον προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης με αρμοδιότητες σε θέματα προσωπικού του οικείου φορέα, από έναν προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης του οικείου φορέα και από έναν προϊστάμενο γενικής Διεύθυνσης άλλου φορέα. Στην επιτροπή ακόμη συμμετέχουν δύο αιρετοί εκπρόσωποι των υπαλλήλων χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου, γεγονός που δίνει αρνητική χροιά στην σύνθεση της Επιτροπής αφού στην πράξη δεν εκπροσωπούνται οι εργαζόμενοι στην εν λόγω Επιτροπή. Τέλος χωρίς δικαίωμα ψήφου μπορεί να συμμετέχει στην Επιτροπή και ένας εκπρόσωπος του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου ή Συλλόγου ή Σωματίου στο οποίο ο αξιολογούμενος είναι μέλος μετά από αίτηση του.

-Η Επιτροπή έχει ως έργο την αξιολόγηση των ενστάσεων και των εξαιρετικών επιδόσεων.

Με το άρθρο 22 εισάγεται η διαδικασία της στοχοθεσίας.

-Σκοπός της στοχοθεσίας είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής των Υπηρεσιών και η ανταπόκριση τους στις ανάγκες της κοινωνίας. Οι στόχοι κάθε Υπηρεσίας εξειδικεύονται ανά Διεύθυνση, ο προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης ενημερώνει τους προϊσταμένους Διευθύνσεων για να προσδιορίσουν τους στόχους της Διεύθυνσης τους, οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης τους προϊσταμένους των Τμημάτων και αυτοί με τη σειρά τους αποφασίζουν για την στοχοθεσία του Τμήματος και των υπαλλήλων τους λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις και προτάσεις των υφιστάμενων υπαλλήλων.

-Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό και δημοσιεύονται στη Διαύγεια.

Στο επόμενο άρθρο 23 ορίζεται ότι οι ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων αποτελούν για τη Διοίκηση συμβουλευτικά όργανα, δικαίωμα συμμετοχής στα όργανα αυτά έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας. Στο τέλος κάθε έτους οι Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος εγκρίνουν τις εκθέσεις αξιολόγησης του έργου που παρήγαγαν. Με το άρθρο αυτό βλέπουμε να επιδιώκεται η ενεργή συμμετοχή όλων των υπαλλήλων στις αποφάσεις της Διοίκησης και με έμμεσο τρόπο να τίθενται όρια σε μεροληπτικές και ανεξέλεγκτες πράξεις της Διοίκησης.

Λογοδοσία και Κοινωνικός Έλεγχος, αποτελεί μια ριζοσπαστική διάταξη η οποία εισάγεται με το άρθρο 24. Στόχος της διάταξης αυτής είναι η βελτίωση της λειτουργίας και της ποιότητας των υπηρεσιών του Δημοσίου. Καθιερώνεται η διαδικασία Ακρόασης

Κοινωνικών Φορέων και Πολιτών, η οποία θα διεξάγεται κάθε δύο μήνες με κανόνες δημοσιότητας.

-Ο Κοινωνικός Έλεγχος πραγματοποιείται με έρευνες στις οποίες οι πολίτες αξιολογούν τις υπηρεσίες τις οποίες χρησιμοποιούν. Σε κάθε ηλεκτρονική εφαρμογή στην οποία οι πολίτες συναλλάσσονται με υπηρεσίες περιλαμβάνεται υποχρεωτικά πεδίο ικανοποίησης και αξιολόγησης της υπηρεσίας. Ακόμη με συνεργασία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δημιουργείται ένα σύστημα διερεύνησης της ικανοποίησης των πολιτών από τις υπηρεσίες που συναλλάσσονται και μπορούν να υποβάλουν παρατηρήσεις και προτάσεις.

Στη συνέχεια ακολουθεί το ΜΕΡΟΣ Γ': Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων-Σύστημα Προαγωγών. Με το οποίο έγινε εκ νέου η κατάταξη των υπαλλήλων σε βαθμούς με αναδρομική ισχύ από 01-01-2016 και καθορίστηκε το σύστημα προαγωγών.

Στο ΜΕΡΟΣ Δ': Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων. Ορίστηκαν τα κριτήρια επιλογής των υπαλλήλων για τις θέσεις ευθύνης.

Για πρώτη φορά με τον ισχύοντα νόμο γίνεται στην πράξη σύνδεση αξιολόγησης με τη βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου. Όταν ένας υπάλληλος «λαμβάνει επί 3 συνεχή έτη άριστα στην αξιολόγηση του, κρίνεται για προαγωγή 1 έτους νωρίτερα από το προβλεπόμενο και λαμβάνει το επόμενο μισθολογικό κλιμάκιο του βαθμού του».

Ο νόμος δέχθηκε πολλές τροποποιήσεις, Με την παράγραφο 2 του άρθρου 36 του ν. 4489/2017 (ΦΕΚ 140/Α'/21-09-2017) τέθηκαν προθεσμίες δέκα ημερών για κάθε εμπλεκόμενο μέλος και ο αξιολογούμενος έχει 10 ημέρες προθεσμία για να υποβάλει έκθεση αξιολόγησης, ο α' αξιολογητής έχει 10 ημέρες προθεσμία για να αξιολογήσει τον υφιστάμενο του και ο β' αξιολογητής 10 ημέρες προθεσμία για να ολοκληρώσει την αξιολόγηση. Με την παράγραφο 4 του ίδιου άρθρου η ευθύνη για την συμπλήρωση των εκθέσεων αξιολόγησης και την εφαρμογή του νόμου περνάει από τους υπαλλήλους στους προϊσταμένους-αξιολογητές. Στις περιπτώσεις που ο αξιολογούμενος αρνείται να συμμετάσχει στην αξιολόγηση, ο προϊστάμενος μπορεί να προχωρήσει στην αξιολόγηση του υπαλλήλου χωρίς τη συμμετοχή του υπαλλήλου.

Οι σημαντικότερες τροποποιήσεις που δέχθηκε ο νόμος 4369/2019 πραγματοποιήθηκαν με το άρθρο 9 του ν.4533/2018 (ΦΕΚ 75/Α'/27-04-2018) στα πλαίσια της ψηφιοποίησης των διαδικασιών και υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης έγινε η εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του 2017. Στην παράγραφο 2^α του άρθρου 9 ορίζεται ότι «Η Ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας της αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων διενεργείται μέσω ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του

Ελληνικού Δημοσίου». Διαμέσου της ηλεκτρονικής εφαρμογή <http://apografι.gov.gr> κατά την έναρξη της λειτουργίας πραγματοποιείται πρώτα από τις οικείες Διευθύνσεις Προσωπικού ο ορισμός των αξιολογούμενων και των αξιολογητών τους. Στη συνέχεια οι αξιολογούμενοι κάνουν είσοδο στο πρόγραμμα της απογραφής και στο ειδικό πεδίο της αξιολόγησης με τους προσωπικούς κωδικούς taxisnet, εκεί συμπληρώνουν τα ενεργά πεδία 1. Τους τίτλους σπουδών και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης του κατά το έτος που διενεργείται η αξιολόγηση, 2. Τη συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα (Τμήμα – Διεύθυνση) στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος, 3. Τη συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο κατά την περίοδο αξιολόγησης. Αφού ολοκληρώσει την σύνταξη της έκθεσης ο αξιολογούμενος κάνει υποβολή και η εφαρμογή του δίνει έναν μοναδικό κωδικό υποβολής/πρωτοκόλλου.

Στη συνέχεια η έκθεση «πηγαίνει» στον πρώτο αξιολογητή ο οποίος διενεργεί την αξιολόγηση, και γράφει τις παρατηρήσεις της συμβουλευτικής συνέντευξης, κατόπιν την έκθεση την παίρνει ο δεύτερος αξιολογητής και αφού ολοκληρώσει την αξιολόγηση, η εφαρμογή υπολογίζει τον μέσο όρο και δίνει τον τελικό βαθμό της αξιολόγησης για τον υπάλληλο.

Με την παράγραφο 2 στ) με στόχο να αντιμετωπιστεί και να αυξηθεί ο αριθμός των συμπληρωμένων εκθέσεων σημειώνεται «Οι εκθέσεις αξιολόγησης δύναται να συμπληρώνονται και με πρωτοβουλία του αξιολογούμενου ή του αξιολογητή».

Επιπλέον με την ηλεκτρονική εφαρμογή ο υπάλληλος όπως αναφέρεται και στην παράγραφο 3γ) «Έχει πρόσβαση οποτεδήποτε στις οριστικοποιημένες εκθέσεις αξιολόγησης του», μπορεί λοιπόν με τους προσωπικούς του κωδικούς να έχει πρόσβαση στην έκθεση αξιολόγησης του χωρίς να απαιτείται αίτηση.

Η ηλεκτρονική αξιολόγηση αποτελεί μια σημαντική καινοτομία για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση με μεγάλο όφελος σε λειτουργικό κόστος για το Δημόσιο καθώς και επιτάχυνση των διαδικασιών αξιολόγησης. Η καινοτομία αυτή προήλθε από την ανάγκη να «ξεκλειδώσει» ο θεσμός της αξιολόγησης στον Δημόσιο Τομέα και να μειωθούν τα ποσοστά της αποχής από την αξιολόγηση. Μειονέκτημα αποτελεί η αδυναμία εργαζομένων κυρίως χαμηλών εκπαιδευτικών βαθμίδων να συμπληρώσουν μόνοι τους την φόρμα αξιολόγησης είτε γιατί δεν έχουν γνώσεις χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή είτε γιατί δεν έχουν στον χώρο εργασίας τους Η/Υ.

Με την παρ. 2 του άρθρου 43 του ν.4590/2019 μεταβάλλεται η τρίμηνη χρονική διάρκεια της αξιολόγησης σε τετράμηνη, έτσι οι εκθέσεις αξιολόγησης υποβάλλονται υποχρεωτικά το πρώτο τετράμηνο κάθε έτους.

3.2 Κριτική και Αντιδράσεις για τον ν.4369/2016

Παρόλο που ο νόμος 4369/2016 ρύθμισε θέματα όπως την αποσύνδεση της αξιολόγησης με δυσμενή μεταχείριση και απολύσεις, (στην αιτιολογική του έκθεση υπήρξε διαβεβαίωση ότι ο νόμος δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ως πρόσχημα για απολύσεις) ωστόσο οι αντιδράσεις των εργαζομένων υπήρξαν μαζικές. Η Α.Δ.Ε.Δ.Υ (Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων) και η Ο.Σ.Υ.Α.Π.Ε (Ομοσπονδία Συλλόγων Υπαλλήλων Αιρετών Περιφερειών Ελλάδας) τάχθηκαν ενάντια στον νέο νόμο και προκήρυξαν στις 17-03-2017 με δελτίο Τύπου πανελλαδική αποχή από την αξιολόγηση, με κύριο αίτημα την αντίδραση στους «δοτούς» προϊστάμενους οι οποίοι έχουν τοποθετηθεί με ανάθεση και χωρίς αξιολογικά κριτήρια και είναι αυτοί που τελικά θα κρίνουν του Δημοσίου υπαλλήλους. Οι ενστάσεις δεν αφορούν τον νόμο αυτό κάθε αυτό αλλά εντοπίζουν και «κουβαλούν» ίσως μεροληπτικά προβλήματα τα οποία σχετίζονταν με τον προηγούμενο νομοθετικό πλαίσιο ν.4250/2014. Διαφαίνεται δύσκολο να ξεπεραστεί μια νοοτροπία αμφισβήτησης της αξιολόγησης και της καχυποψίας για τη χρήση που θα έχει αυτή από την πολιτική ηγεσία.

Ένας ακόμη λόγος αμφισβήτησης του νέου νόμου από την Α.Δ.Ε.Δ.Υ είναι η διάταξη περί προωθημένης εξέλιξης για την οποία υποστηρίζει σε δελτίο τύπου: «Δεν έχει καμία σχέση με την ανάγκη για επιστημονική, τεχνική και επαγγελματική στήριξη των Υπαλλήλων, ούτε στοχεύει σε καλύτερες, σύγχρονες και ποιοτικές Δημόσιες Υπηρεσίες, το αντίθετο με τον νέο νόμο και την σύνδεση της αξιολόγησης με τον μισθό, την κινητικότητα, τη συρρίκνωση του Δημοσίου Τομέα μπορεί να οδηγήσει σε απολύσεις» (Α.Δ.Ε.Δ.Υ. Υπόμνημα 18-09-2017:§12). Θα λέγαμε ότι αποτελεί μια αμυντική στάση, η οποία στηρίζεται σε αυθαίρετα συμπεράσματα αφού δεν εντοπίζονται σημεία που να καταδεικνύουν μια τέτοια πολιτική στάση.

Η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. συνεχίζει τις δυναμικές κινητοποιήσεις και με υπόμνημα της στις 18-09-2017 προς όλα τα κόμματα και τους βουλευτές αναλύει τους λόγους προκήρυξης της αποχής:

1. Πρώτος λόγος είναι η μη υλοποίηση του άρθρου 30 του ν.4369/2016 που αφορά την επιλογή και τοποθέτηση των Προϊσταμένων, Διευθυντών και Γενικών Διευθυντών στο Δημόσιο, κρίνουν τους υπαλλήλους αξιολογητές που δεν έχουν κριθεί με αποτέλεσμα να είναι αναξιόπιστη η συνολική διαδικασία αξιολόγησης.
2. Οι αποφάσεις στοχοθεσίας ορίζονται από το ανώτατο Διοικητικό όργανο, με τον τρόπο αυτό οι υπάλληλοι θα βαθμολογηθούν για τη επίτευξη στόχων οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι με μνημονιακές πολιτικές. Αν αυτοί οι στόχοι δεν είναι εφικτοί σε ένα υποστελεχωμένο και αποδιοργανωμένο Δημόσιο, οι δομές θα αξιολογούνται αρνητικά και θα οδηγούμαστε σε

περαιτέρω συρρίκνωση και κατάργηση δομών «μη αποδοτικών». Ο υπάλληλος θα χρεώνεται ο ίδιος την αρνητική αξιολόγηση και την μη επίτευξη των στόχων.

3. Η έλλειψη αποφασιστικού ρόλου της Ολομέλειας των Διευθύνσεων και των Τμημάτων. Ο ρόλος τους περιορίζεται στο να εγκρίνουν τις εκθέσεις αξιολόγησης. Σχετικά με την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τούς υφιστάμενους με ανώνυμο ερωτηματολόγιο αποτελεί μια ουτοπία.

4. Τα αόριστα και υποκειμενικά κριτήρια αξιολόγησης λ.χ. «επίδειξη ενδιαφέροντος», «πρωτοβουλία», «αφοσίωση», «καινοτομίες». Επιπλέον η εισαγωγή του κριτηρίου «ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων» σε συνδυασμό με τις μεγάλες ελλείψεις προσωπικού που παρατηρούνται σε όλες σχεδόν τις υπηρεσίες του Δημοσίου θα οδηγήσουν σε επιπλέον ανάθεση καθηκόντων για τα οποία θα βαθμολογούνται.

5. Ένα ακόμα πεδίο αντιπαλότητας είναι η σύνδεση της αξιολόγησης με το μισθολόγιο. Σύμφωνα με την Α.Δ.ΕΔ.Υ θα δημιουργηθούν διαφορετικές κατηγορίες υπαλλήλων.

6. Στο ίδιο πλαίσιο είναι και η σύνδεση της αξιολόγησης με τις προαγωγές των υπαλλήλων. Οι χαρακτηρισμοί των υπαλλήλων σε «επαρκείς», «μέτριους», «ανεπαρκείς» ή «ακατάλληλους» υπάρχουν στους ατομικούς φακέλους των υπαλλήλων και τους συνοδεύουν σε όλη την εργασιακή τους σταδιοδρομία. Τέλος, σημειώνεται ότι όσοι υπάλληλοι χαρακτηριστούν «ανεπαρκείς» ή «ακατάλληλοι» θα αποτελούν «δεξαμενή προβληματικών» υπαλλήλων.

7. Η χωρίς δικαίωμα ψήφου συμμετοχή των αιρετών εκπροσώπων των υπαλλήλων στην «Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης» η οποία εξετάζει τις ενστάσεις των αξιολογούμενων με βαθμό κάτω του 75.

8. Η διάταξη για τον συντελεστή διόρθωσης από τη Διεύθυνση Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης στις βαθμολογίες, δίνει την εξουσία στην εκάστοτε κυβέρνηση να παρεμβαίνει και να μεταβάλλει τις βαθμολογίες των αξιολογήσεων.

9. Η θεσμοθέτηση της «Επιτροπής Ακρόασης» μέσα στα πλαίσια της διάταξης για κοινωνικό έλεγχο και λογοδοσία μπορεί να οδηγήσει σε στοχοποίηση υπαλλήλων ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που δεν ικανοποιούνται τα προσωπικά συμφέροντα των πολιτών από τις αποφάσεις των υπηρεσιών ή στις περιπτώσεις επιβολής προστίμων.

10. Ένας ακόμη λόγος είναι η σύνδεση της αξιολόγησης με την κινητικότητα (ν.4440/2016).

11. Η εφαρμογή του ενιαίου ψηφιακού οργανογράμματος όπως προβλέπεται στο άρθρο 16 του ν.4440/2016 (στο οποίο θα εμπεριέχονται όλες οι οργανικές μονάδες του Δημοσίου, με τα περιγράμματα θέσεων και τους υπηρετούντες υπαλλήλους) θα αποτελεί ένα «εργαλείο για

την εκάστοτε κυβέρνηση «να συγκρίνει, με βάση μνημονιακής έμπνευσης δείκτες, το προσωπικό των φορέων και να το αναπροσαρμόζει κατά το δοκούν».

12. Η αδυναμία της αξιολόγησης να συνδεθεί με τις ανάγκες των υπαλλήλων για επαγγελματική, επιστημονική, τεχνική στήριξη, με στόχο «οι κρατικές δομές να γίνουν καλύτερες, σύγχρονες, ποιοτικές στην παροχή αναβαθμισμένων κοινωνικών υπηρεσιών στα λαϊκά στρώματα».

13. Η σύνδεση της αξιολόγησης με την ενίσχυση της επιχειρηματικής λειτουργίας στα σχολεία, στα νοσοκομεία, στα πανεπιστήμια οδηγεί στη συρρίκνωση των υφιστάμενων κοινωνικών δομών και στην παράδοση τους στους ιδιώτες.

Η αντίδραση της Α.Δ.Ε.Δ.Υ στον νέο νόμο υπήρξε συνεχής και έντονη με αλληπάλληλες ανακοινώσεις και δελτία τύπου προέτρεψε τους υπαλλήλους στην αποχή από την αξιολόγηση η οποία αποχή κυμάνθηκε σε πολύ υψηλά ποσοστά πανελλαδικά περίπου σε 70% για το έτος 2017 με μειωτικές τάσεις το 2018. Σε πλήρη συμπόρευση ήταν η Ο.Σ.Υ.Α.Π.Ε καθώς και η ΕΜΔΥΔΑΣ με ανακοινώσεις υποδείκνυαν την συμμετοχή των μελών σε αποχή, με ποσοστά που άγγιζαν το 90% σε κάποιες Περιφερειακές Ενότητες όπως Ξάνθης 98%, Αχαΐας 90%, Κοζάνης 96%, Καβάλας 95% Θεσσαλονίκης 90%.

3.3 Αντιδράσεις για την Αξιολόγηση Προσωπικού στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας

Οι υπάλληλοι της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας διαμέσου του Συλλόγου Υπαλλήλων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας αντέδρασαν σθεναρά στις αλλαγές του τρόπου αξιολόγησης των Δημοσίων υπαλλήλων τόσο στον ν. 4250/2014 αλλά και στον ν.4369/2016.

Ο Σύλλογος των Υπαλλήλων σε πλήρη συνεργασία με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ, την Ο.Σ.Υ.Α.Π.Ε, την ΕΜΔΥΔΑΣ αλλά και με την πλήρη και ενεργή στήριξη του Περιφερειάρχη Δυτικής Μακεδονίας αποφάσισε στις 29-09-2014 την συμμετοχή σε απεργία-αποχή των υπαλλήλων από την αξιολόγηση για τους παρακάτω λόγους:

1. Δεν πρέπει να αξιολογηθούν οι υπάλληλοι χωρίς να έχουν τεθεί μετρήσιμοι, αντικειμενικοί και υλοποιήσιμοι στόχοι
2. Έλλειψη στοιχείων που θα οδηγήσουν σε μια αξιοκρατική αξιολόγηση.
3. Δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αξιόπιστη αξιολόγηση από τους προϊσταμένους, οι οποίοι έχουν τοποθετηθεί σε θέσεις ευθύνης χωρίς να έχουν οι ίδιοι αξιολογηθεί.
4. Δεν υπάρχει αξιοκρατική και αντικειμενική λογική στη υποχρεωτική ποσόστωση του 15% των υπαλλήλων ως ανεπαρκής

5. Στο νομοσχέδιο δεν προβλέπονται μέτρα βελτίωσης των υπαλλήλων καθώς και η ανατροφοδότηση ή εκπαίδευση του προσωπικού.

Από την πλευρά του ο Περιφερειάρχης στηρίζει έμπρακτα τον σύλλογο και τους υπαλλήλους και στις 08-10-2014 με την υπ' αριθμ. 240/2014 απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου αποφασίζει:

1. Την καταγγελία του νόμου 4250/2014.
2. Την εξουσιοδότηση του Περιφερειάρχη να δώσει εντολή σε όλους τους υπηρεσιακούς παράγοντες να μην προχωρήσουν σε καμία ενέργεια σε σχέση με την αξιολόγηση.
3. Την μη αποδοχή των ποσοτώσεων.
4. Την κατάργηση το άρθρου 42 του ν.4250/2014 περί επανελέγχου των συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου οι οποίες μετατράπηκαν σε αορίστου.
5. Την ανάληψη πρωτοβουλίας ως προς μια κεντρική αντιμετώπιση του θέματος από την Ένωση Περιφερειών (ΕΝ. ΠΕ).

Η συμμετοχή των υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. στην απεργία-αποχή από την αξιολόγηση ήταν μαζική. Εντυπωσιακά είναι τα ποσοστά σε όλες τις Περιφερειακές Ενότητες:

ΕΤΟΣ 2014				
Περιφερειακές Ενότητες	Π.Ε Γρεβενών	Π.Ε Καστοριάς	Π.Ε Κοζάνης	Π.Ε Φλώρινας
Ποσοστά Αποχής	89,90%	79,90%	97,90%	94,50%
Μέσος Όρος	90,55%			

Μετά τις εκλογές του 2015 και την αλλαγή του κυβερνητικού σχήματος ο νόμος δεν εφαρμόστηκε ποτέ στην πράξη. Η νέα κυβέρνηση προχώρησε στη ψήφιση του ν.4369/2016 όπως είδαμε και πιο πάνω. Οι αντιδράσεις και οι κινητοποιήσεις όμως ενάντια στην αξιολόγηση δεν σταμάτησαν.

Ο Σύλλογος των Υπαλλήλων σε απόλυτη συμπόρευση με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ και την ΟΣ.Υ.Α.Π.Ε μετά την συνεδρίαση της 08-05-2017 συνεχίζει την απεργία – αποχή από τις διαδικασίες της αξιολόγησης, ενώ ταυτόχρονα με αίτημα του ζητάει την ενεργό στήριξη της αποχής από το Περιφερειάρχη Δυτικής Μακεδονίας. Οι λόγοι της αποχής δεν διαφέρουν κατά πολύ από τις προηγούμενες κινητοποιήσεις παρόλο που έχει αλλάξει ριζικά το νομοσχέδιο της αξιολόγησης:

1. Δεν έχει πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση των δομών, ούτε έχουν συνταχθεί τα περιγράμματα θέσεων.
2. Δεν υπάρχει στοχοθεσία στον φορέα.
- 3 Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας είναι υποστελεχωμένη σε όλες τις υπηρεσίες της και το πρόβλημα επιδεινώνεται με την αύξηση των συνταξιοδοτήσεων.
4. Το κυριότερο πρόβλημα εξακολουθεί να είναι οι τοποθετήσεις προϊσταμένων με ανάθεση και όχι μετά από κρίσεις του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

Το Περιφερειακό Συμβούλιο με την αριθμ. 159/2017/19-06-2017 απόφαση του κάνει δεκτό το αίτημα του Σύλλογου, (κατά πλειοψηφία αυτή τη φορά και όχι ομόφωνα) και αποφασίζει την διακοπή όλων των διοικητικών διαδικασιών ή ενεργειών που συνδέονται με την αξιολόγηση.

Περαιτέρω ο Σύλλογος Υπαλλήλων μετά από γενική συνέλευση που πραγματοποιήθηκε στην Κοζάνη στις 07-06-2018 έστειλε επιστολή σε όλα τα μέλη κοινοποιώντας τις αποφάσεις:

- ▶ Συγκέντρωση ανά Διεύθυνση των δηλώσεων συμμετοχής στην απεργία και κατόπιν οι τοπικοί σύλλογοι να τις καταθέσουν στις κατά τόπους Διευθύνσεις Διοικητικού
- ▶ Συνέχιση της απεργίας – αποχής από την αξιολόγηση
- ▶ Να μην μπουν τα προσωπικά συμφέροντα και φιλοδοξίες πάνω από το «γενικό συμφέρον»
- ▶ Να συζητήσουν οι προϊστάμενοι με τους υπαλλήλους τους το θέμα της αποχής με στόχο την συμπόρευση των δύο πλευρών.

Το έτος 2018 πραγματοποιήθηκαν δύο αξιολογήσεις: τον Ιανουάριο του 2018 οι αξιολογήσεις για την αξιολογική περίοδο του 2016 και τον Ιούνιο η αξιολόγηση για την αξιολογική περίοδο του 2017. Παρακάτω φαίνονται τα ποσοστά αποχής ανά Περιφερειακή Ενότητα. Σημειώνεται ότι στα ποσοστά της Π.Ε Κοζάνης περιλαμβάνονται και τα ποσοστά της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (Έδρα).

ΕΤΟΣ 2018 (ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2016)				
Περιφερειακή Ενότητα	Π.Ε Γρεβενών	Π.Ε Καστοριάς	Π.Ε Κοζάνης	Π.Ε Φλώρινας
Ποσοστά Αποχής	71,50 %	52,00%	96,37%	81,30%
Μέσος Όρος	75,29%			

ΕΤΟΣ 2018 (ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2017)				
Περιφερειακή Ενότητα	Π.Ε Γρεβενών	Π.Ε Καστοριάς	Π.Ε Κοζάνης	Π.Ε Φλώρινας
Ποσοστά Αποχής	68,35%	25,00%	84,49%	65,38%
Μέσος Όρος	60,81%			

Εξετάζοντας συγκριτικά τα στοιχεία των τριών πινάκων βγαίνει το συμπέρασμα ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στην απεργία-αποχή ήταν μαζικότερη το έτος 2014, η εισαγωγή των ποσοτώσεων του ν. 4250/2014 καθώς και η σύνδεση της αξιολόγησης με εργασιακή εφεδρεία και απολύσεις ώθησαν τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στην αποχή. Τα ποσοστά της αποχής μειώνονται με την ψήφιση του ν. 4369/2016 ο οποίος χάρει μεγαλύτερης αποδοχής από τους εργαζομένους κυρίως κατά την αξιολόγηση του Ιουνίου 2018 χωρίς όμως να τους ικανοποιεί απόλυτα.

Γ. ΜΕΡΟΣ

1.ΟΤΑ Β ΒΑΘΜΟΥ

Οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) ονομάζονται τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, τα οποία έχουν συσταθεί σε συγκεκριμένη εδαφική περιφέρεια και έχουν σκοπό ίδρυσης τη διοίκηση των τοπικών ζητημάτων. Τα όργανα εκλέγονται με καθολική ψηφοφορία από τους δημότες της περιφέρειας.

Η σημερινή μορφή των Ο.Τ.Α προέρχεται από τον νόμο του Καλλικράτη (ν. 3852/2010). Με τον παραπάνω νόμο συνενώθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό οι δήμοι που είχαν δημιουργηθεί με τον νόμο Καποδίστρια (ν. 2539/1997) και παράλληλα καταργήθηκαν οι νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και αντικαταστάθηκαν από τις περιφέρειες (ΟΤΑ Β΄ Βαθμού) οι οποίες προϋπήρχαν ως μέρος της περιφερειακής διοίκησης του κράτους στα πλαίσια της αποκεντρωτικής πολιτικής.

Οι Ενιαίες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τα Νομαρχιακά Διαμερίσματα και οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις καταργούνται με το άρθρο 283 του Ν. 3852/2010 και στη θέση τους δημιουργούνται οι περιφερειακές διοικήσεις – ΟΤΑ Β βαθμού.

Η λειτουργία των ΟΤΑ Β΄ βαθμού διέπεται από τις διατάξεις του Ν. 3852/2010 (νόμος του Καλλικράτη). Σύμφωνα με τον Καλλικράτη «Οι δήμοι και οι περιφέρειες συγκροτούν τον πρώτο και δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης και ως έκφραση της λαϊκής κυριαρχίας αποτελούν θεμελιώδη θεσμό του δημόσιου βίου των Ελλήνων, όπως αυτός κατοχυρώνεται από τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος και του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας που κυρώθηκε με το ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α΄). (Ν. 3852/2010 ΦΕΚ 87/τ. Α΄/07-06-2010).

Στο κεφάλαιο Β του ίδιου νόμου περιγράφεται η σύσταση των περιφερειών στο άρθρο 3 «Σύσταση και συγκρότηση περιφερειών» όπου ορίζεται: 1) Οι περιφέρειες είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αποτελούν το δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. 2) Οι περιφέρειες σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και υλοποιούν πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής της χώρας, λαμβάνοντας υπόψη και τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές. 3) Στο τρίτο μέρος περιγράφεται η σύσταση 13 περιφερειών και των νομών που κάθε μια περιλαμβάνει.

1.1 Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας- Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας

Η περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας εκτείνεται στα βορειοδυτικά της χώρας και καταλαμβάνει έκταση 9.451 τ. χλμ. Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή της ΕΣΥΕ το 2011 ο πληθυσμός της ανέρχεται σε 283.689 κατοίκους. Περιλαμβάνει τους Νομούς Γρεβενών, Καστοριάς και Φλώρινας. Έδρα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας είναι η Κοζάνη. Κάθε νομός αποτελεί και περιφερειακή ενότητα έτσι έχουμε την Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης, Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας, Περιφερειακή Ενότητα Καστοριάς και Περιφερειακή Ενότητα Γρεβενών. Κάθε πρωτεύουσα νομού είναι έδρα της αντίστοιχης περιφερειακής ενότητας.

2. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΕ. ΦΛΩΡΙΝΑΣ

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας θα εξετάσουμε την Διοικητική Δομή της Π.Ε. Φλώρινας. Η Π.Ε. Φλώρινας αποτελείται από τους Δήμους Φλώρινας, Αμυνταίου και Πρεσπών, έχει συνολικά 54.768 κατοίκους.

Η Π.Ε. Φλώρινας σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 146/23-12-2010 «Οργανισμός της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας» (ΦΕΚ 239/27-12-2010 τ. Α΄) όπως τροποποιήθηκε με το ΦΕΚ 939/Β/27-3-2012 και το ΦΕΚ 4329/Β/30-12-2016 αποτελείται από: έξι διευθύνσεις, τέσσερα τμήματα τα οποία υπάγονται σε διευθύνσεις της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (έδρα) και ένα αυτοτελές τμήμα. Όλες οι Διευθύνσεις πλην μιας της Διεύθυνσης Μεταφορών και Επικοινωνιών και ενός γραφείου του Τμήματος Συγκοινωνιακών έργων εδρεύουν στο κεντρικό κτίριο της Π.Ε Φλώρινας.

Ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων της Π.Ε. Φλώρινας σήμερα ανέρχεται σε 120 εργαζόμενους (107 μόνιμοι και 13 με σύμβαση Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου). Σε αυτούς προστίθενται ένας δικηγόρος με πάγια αντιμισθία, ένας ειδικός σύμβουλος του Αντιπεριφερειάρχη, μία υπάλληλος με σύμβαση Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου διάρκειας οκτώ μηνών.

Το μόνιμο και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου αποτελούσε προσωπικό των πρώην Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και καθίσταται αυτοδίκαια από 01-01-2011 προσωπικό περιφερειών της αντίστοιχης χωρικής αρμοδιότητας (παρ 1 του άρθρου 255). «Το ως άνω προσωπικό λογίζεται εφεξής προσωπικό των περιφερειών και διέπεται ως προς το υπηρεσιακό του καθεστώς, το μεν μόνιμο από τις διατάξεις του παρόντος νόμου καθώς και εκείνες του Υπαλληλικού Κώδικα (ν. 3528/2007), όπως ισχύουν, το δε ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου από τις σχετικές διατάξεις του ν. 3801/2009 (ΦΕΚ 163 Α΄) και του ΠΔ. 410/1988 (ΦΕΚ 191 Α΄) όπως ισχύει». Από το παραπάνω προσωπικό περίπου του 1/5

κατέχει θέση ευθύνης και συγκεκριμένα έξι είναι οι Αναπληρωτές Προϊστάμενοι Διεύθυνσης και 20 Αναπληρωτές Προϊστάμενοι Τμήματος.

2.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας διεξήχθη έρευνα με χρονική διάρκεια από τον Ιούλιο έως τον Αύγουστο του 2019. Με τη διενεργηθείσα έρευνα, έγινε προσπάθεια διερεύνησης του κατά πόσο το προσωπικό που εργάζεται στους ΟΤΑ Β΄ Βαθμού φαίνεται να επηρεάζεται από την εφαρμογή του μέτρου της αξιολόγησης, αλλά και ποιες θεωρούν ότι είναι οι δυσκολίες που θα υπάρξουν κατά την εφαρμογή της. Πιο συγκεκριμένα εξετάζεται η περίπτωση των εργαζομένων της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας, της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

Ο κύριος άξονας της έρευνας ήταν η διεξαγωγή μιας έρευνας με ερωτηματολόγια που στόχευε στο να μελετήσουμε το «δέκτη», δηλαδή τους υπαλλήλους που εργάζονται στα γραφεία της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας και θα συμμετέχουν στην διαδικασία της αξιολόγησης όπως αυτή έχει οριστεί βάση του νόμου 4369/2016.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και επιχειρήθηκε η απάντησή τους με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τους τρεις άξονες της έρευνας ήταν:

- Ποιοι παράγοντες επέδρασαν στο να απέχουν οι υπάλληλοι της Π.Ε Φλώρινας από την διαδικασία της αξιολόγησης;
- Ποιες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα για την εφαρμογή της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα;
- Ποιο είναι το εργασιακό προφίλ των εργαζομένων σε σχέση με τις απόψεις τους για τις διατάξεις του ν. 4369/2016;

Έγινε λοιπόν προσπάθεια καταγραφής μέσω των ερωτηματολογίων των απόψεων και των ανησυχιών των ανθρώπων, που εργάζονται σε μια χαρακτηριστική μορφή ενός ΟΤΑ Β βαθμού, αναφορικά με ένα μέτρο το οποίο μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό το εργασιακό τους περιβάλλον, την καριέρα τους αλλά και την ζωή τους έμμεσα.

Ο τόπος διεξαγωγής της έρευνας είναι, όπως ήδη ειπώθηκε, η Περιφερειακή Ενότητα της Φλώρινας. Συγκεκριμένα, όσον αφορά στην ερευνητική τεχνική του ερωτηματολογίου, ούσα η ερευνήτρια της παρούσας εργασίας, ήρθα σε επαφή με τους συναδέλφους μου, όπου αφού τους εξήγησα τον λόγο για το οποίο γίνεται η παρούσα έρευνα, συζήτησα μαζί τους την δομή του ερωτηματολογίου. Κατόπιν σε δικό τους προσωπικό χρόνο, οι υπάλληλοι της Π.Ε. Φλώρινας, φρόντισαν για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα εργαλείο επιστημονικής έρευνας βάσει του οποίου ο ερευνητής μπορεί να συλλέξει πληροφορίες και στοιχεία για το διερευνώμενο θέμα μέσα από ένα ευρύ δείγμα, ώστε να συγκεντρώσει ακριβή δεδομένα. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δόθηκε μεγάλη σημασία στην επιλογή των ερωτήσεων, ώστε να είναι σαφείς και στοχευμένες στο υπό μελέτη ζήτημα, για να αποφεύγονται οι παρανοήσεις και ταυτόχρονα να είναι όσο το δυνατόν πιο ευσύνοπτες, ώστε να μη δημιουργείται στον ερωτώμενο αίσθημα κόπωσης κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Όσον αφορά στη δομή του ερωτηματολογίου, αυτό συμπεριέλαβε ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες έδιναν ωστόσο την δυνατότητα για επιπλέον σχολιασμό, που έχουν το πλεονέκτημα ότι εξασφαλίζουν κατά το δυνατόν αντικειμενικές πληροφορίες, καθώς και ότι απαιτούν λιγότερο χρόνο και μικρότερη προσπάθεια από μέρους του ερωτώμενου τόσο για την κατανόηση τους, όσο και για τη συμπλήρωσή τους. (Παρασκευόπουλος, 1982) Μειώνοντας το χρόνο και ίσως και τον κόπο, αυξάνονταν οι πιθανότητες να ολοκληρώσει ο ερωτώμενος τη διαδικασία, με την ίδια προσοχή και προθυμία, που θα έχει ξεκινήσει.

Επιπλέον, οι ερωτήσεις κλειστού τύπου επιτρέπουν στον ερευνητή να καταγράψει και κατηγοριοποιήσει με μεγαλύτερη ευχέρεια τα στοιχεία και να αναλύσει και επεξεργαστεί με τρόπο περισσότερο αξιόπιστο και ουδέτερο τα δεδομένα, που θα έχει συλλέξει.

Μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, για την επεξεργασία των στοιχείων, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για την ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών.

2.2 Ερωτηματολόγιο

Ως ομάδα επικέντρωσης (target group) της παρούσας έρευνας ορίστηκαν οι εργαζόμενοι στην Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας ο ακριβής αριθμός των οποίων είναι 120 εργαζόμενοι. Κατά την διάρκεια της έρευνας, επιλέχθηκε να συμμετέχει στην παρούσα έρευνα ένα δείγμα 50 ατόμων με όλες τις επιφυλάξεις σε σχέση με την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και τα αποτελέσματα που εξάγονται.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από 30 ερωτήσεις, οι οποίες χωρίζονται σε τρία τμήματα. Στο πρώτο τμήμα της έρευνας υπάρχουν 3 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες ως στόχο έχουν να σκιαγραφήσουν το κοινωνικό προφίλ, των συμμετεχόντων. Για τον λόγο αυτό, υπάρχουν ερωτήσεις για το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο τους.

Στο δεύτερο τμήμα της έρευνας υπάρχουν επίσης 3 ερωτήσεις κλειστού τύπου που σχετίζονται με την σκιαγράφιση του εργασιακού τους προφίλ. Πιο συγκεκριμένα ερευνάται ο χρόνος προϋπηρεσίας που διαθέτουν, η θέση που έχουν αναλάβει, με βάση και το οργανόγραμμα της Π.Ε. Φλώρινας, καθώς και το καθεστώς βάση του οποίου προσελήφθηκαν στον Δημόσιο.

Στο τρίτο κομμάτι υπάρχουν 23 ερωτήσεις κλειστού τύπου με δυνατότητα περαιτέρω σχολιασμού και μόνο μία ανοικτή, οι οποίες ως στόχο έχουν να σκιαγραφήσουν τις απόψεις των συμμετεχόντων ως προς την διαδικασία της αξιολόγησης και το πώς θεωρούν ότι βρίσκεται εφαρμογή ή θα έπρεπε να εφαρμόζεται. Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι σε 16 από τις 23 κλειστού τύπου ερωτήσεις, κατά την διάρκεια της έρευνας ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες, να τεκμηριώσουν τις απόψεις τους.

2.3 Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων

Μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων, ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων ώστε να μπορεί να αξιοποιηθεί η πληροφορία που συγκεντρώθηκε. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα excel for Windows 2010, όπου και περάστηκαν όλα τα δεδομένα και για τα 50 ερωτηματολόγια. Ακολούθως τμήμα αυτών μεταφέρθηκε στο SPSS για windows. Στόχος να γίνει μια εκτενέστερη ποιοτική ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson, ο οποίος είναι ένα αριθμητικό μέτρο μεγέθους της συσχέτισης μεταξύ δύο συνόλων τιμών. Κυμαίνεται σε μέγεθος από -1,00 έως +1,00 περνώντας και από το 0,00. Το πρόσημο (+) ερμηνεύεται ως θετική συσχέτιση, γεγονός που σημαίνει ότι όσο αυξάνονται οι τιμές μιας παραμέτρου, θα αυξάνονται και της άλλης. Αντίστοιχα, το πρόσημο (-) δηλώνει μια αρνητική τάση, όπου οι τιμές μιας μεταβλητής μειώνονται, όταν αυξάνονται της άλλης. Συντελεστής συσχέτισης με τιμή 1,00 σημαίνει μια τέλεια συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Τιμή του συντελεστή 0,00 υποδηλώνει μια τυχαία κατανομή των τιμών των δύο μεταβλητών. Επίσης, τιμές κοντά στο 0,50 δηλώνουν μια μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Αντίστοιχα, σε περίπτωση αρνητικών, γίνεται λόγος αρνητική συσχέτιση (Howitt & Cramer, 2002)

Επιπλέον, έγινε χρήση της ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (One way Anova). Το συγκεκριμένο εργαλείο, δείχνει αν δύο ή περισσότερες ομάδες τιμών, έχουν πολύ διαφορετικούς μέσους όρους. Υποθέτει ότι οι ομάδες τιμών προέρχονται από διαφορετικά

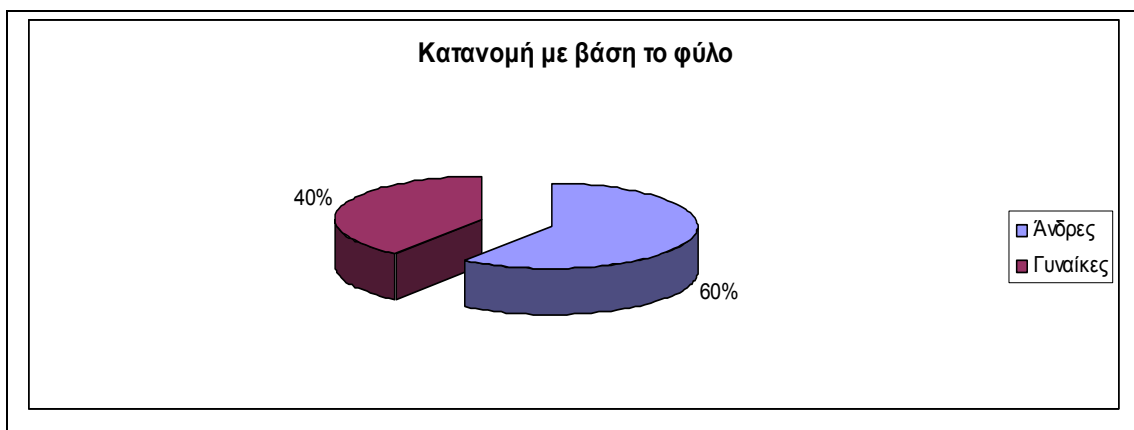
άτομα. Δεν είναι απαραίτητο το πλήθος τιμών να είναι ίδιο και στις δύο ομάδες (Howitt & Cramer, 2002).

Επειδή, όμως η One way Anova, μπορεί να δείξει εάν υπάρχει διαφοροποίηση των μέσων όρων σε διαφορετικές ομάδες, αλλά δεν μπορεί να δείξει σε συγκεκριμένες δύο ομάδες υπάρχει διαφοροποίηση, χρησιμοποιήθηκε και ο έλεγχος t (Howitt & Cramer, 2002).

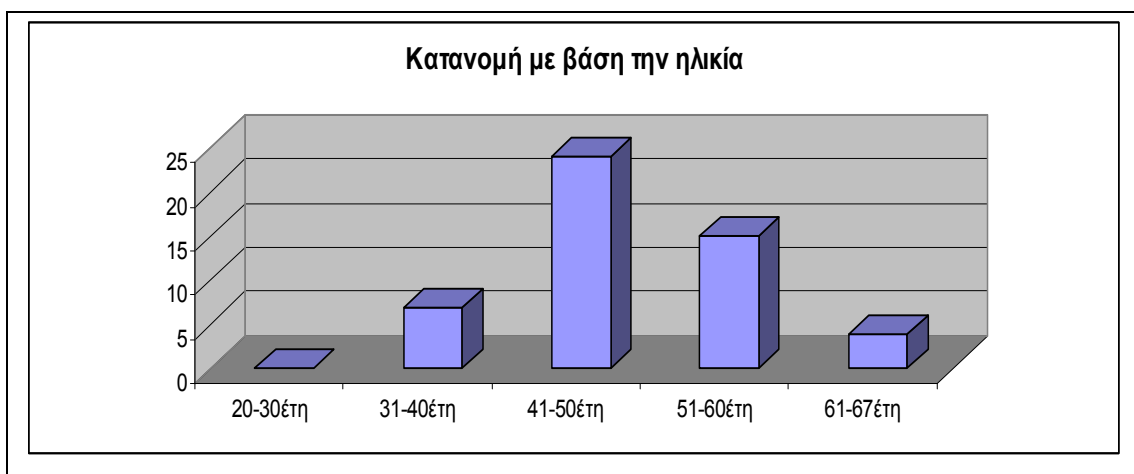
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

3.1 Ποιοτική Ανάλυση

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, σε σύνολο 50 συμμετεχόντων, οι 30 ήταν άνδρες και μόνο 20 οι γυναίκες (Διάγρ. 3). Επίσης, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (48%) δήλωσαν πως έχουν ηλικία από 41 έως 50 ετών. Η δεύτερη πολυπληθέστερη ηλικιακή ομάδα είναι αυτή των ατόμων με ηλικία από 51 έως 60 έτη (30%), ενώ δεν συμμετείχε κανένας δημόσιος υπάλληλος με ηλικία από 20 έως 30 έτη (Διάγρ. 4)

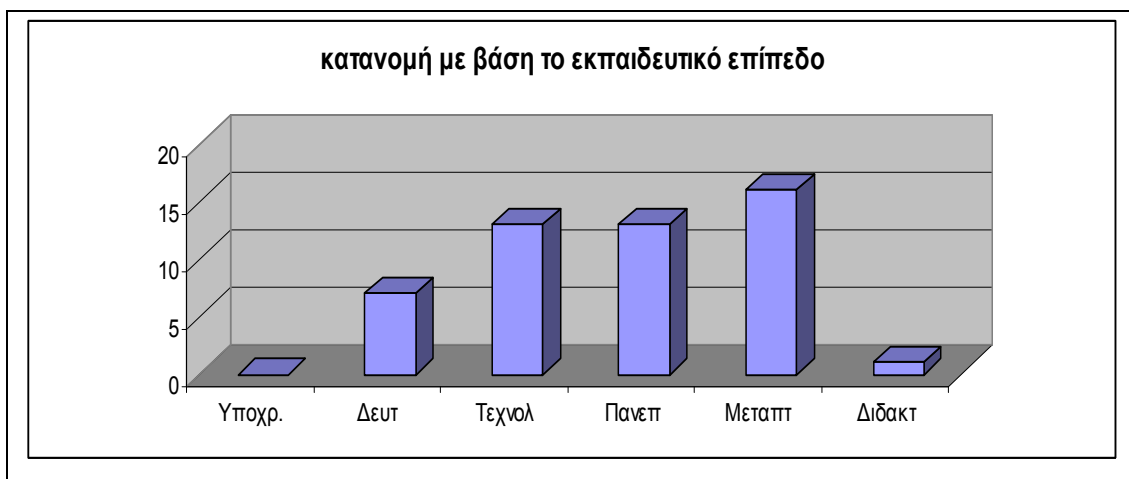


Διάγραμμα 3. Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το φύλο τους



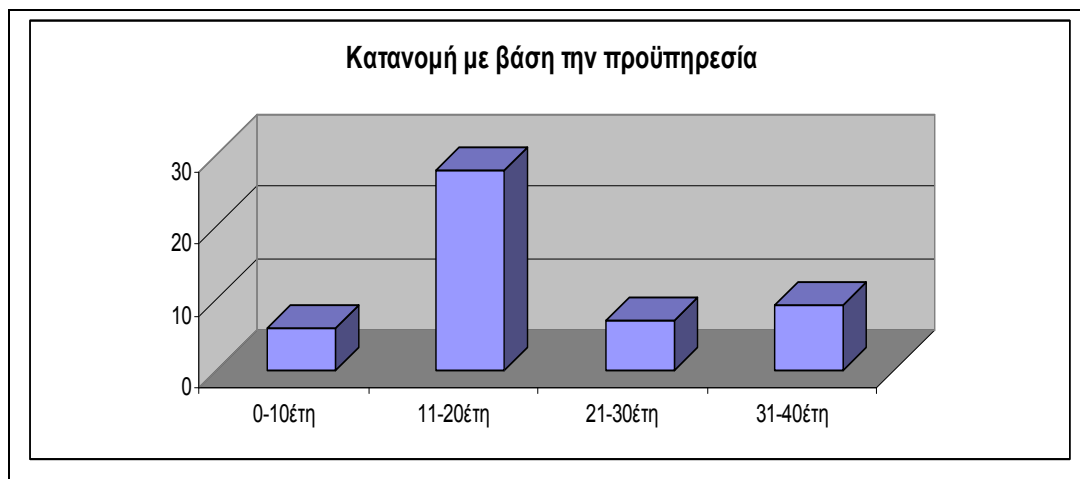
Διάγραμμα 4. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ηλικία τους

Εστιάζοντας στο εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, προέκυψε ότι, το 32% των συμμετεχόντων διαθέτει κάποιον μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ ίδιο ποσοστό συμμετεχόντων, 26%, φαίνεται να είναι απόφοιτοι της Τεχνολογικής και Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης. Στην έρευνα δεν συμμετείχε κανείς που να είναι απόφοιτος της Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Διάγρ. 5)



Διάγραμμα 5. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το μορφωτικό τους επίπεδο

Λαμβάνοντας υπόψη την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων, προκύπτει ότι η πλειοψηφία τους, 56%, έχει από 11 έως 20έτη προϋπηρεσία. Το υπόλοιπο μέρος των συμμετεχόντων, κατανεμήθηκε σχεδόν ισόποσα στις υπόλοιπες ομάδες που προέκυψαν (Διάγρ. 6).



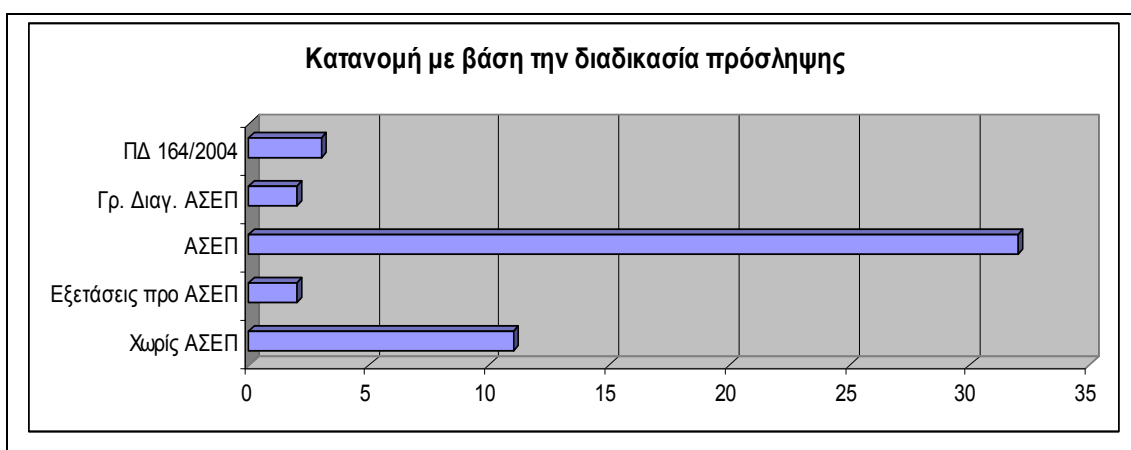
Διάγραμμα 6. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τα έτη προϋπηρεσία τους

Εξετάζοντας την θέση ευθύνης που κατέχουν οι συμμετέχοντες της έρευνας, προκύπτει μια αναμενόμενη κατανομή, δεδομένου και του οργανογράμματος της Π.Ε. Φλώρινας. Πιο συγκεκριμένα, 35 ερωτώμενοι δήλωσαν πως υπηρετούν ως υπάλληλοι, 13 έως Προϊστάμενοι Τμήματος και μόνο 2 ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης (Διάγ. 7)



Διάγραμμα 7. Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την θέση ευθύνης τους

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (64%), έχουν προσληφθεί στο Δημόσιο Τομέα, με διαδικασίες του ΑΣΕΠ, ενώ υπάρχει και ένα 22% που έχει προσληφθεί με άλλες διαδικασίες πριν από την δημιουργία του ΑΣΕΠ (Διάγρ. 8)

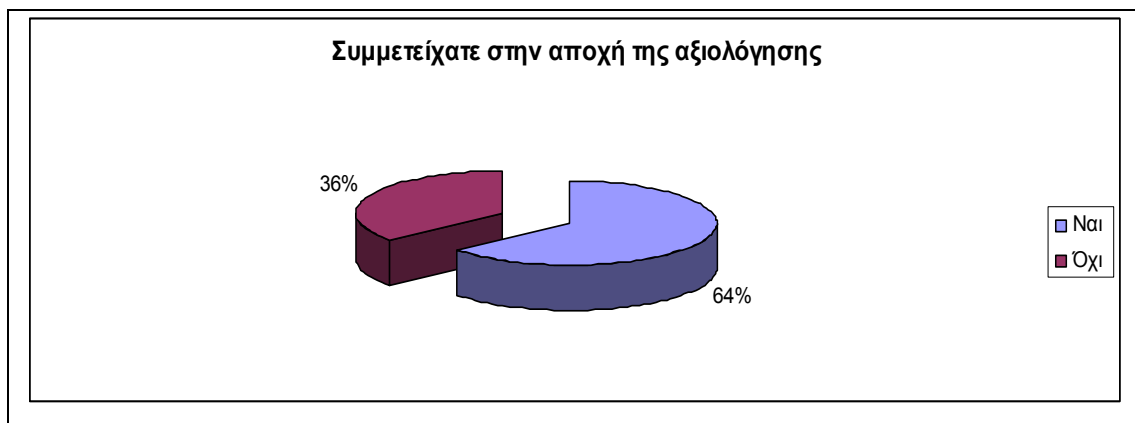


Διάγραμμα 8 Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την διαδικασία πρόσληψής τους στο Δημόσιο Τομέα

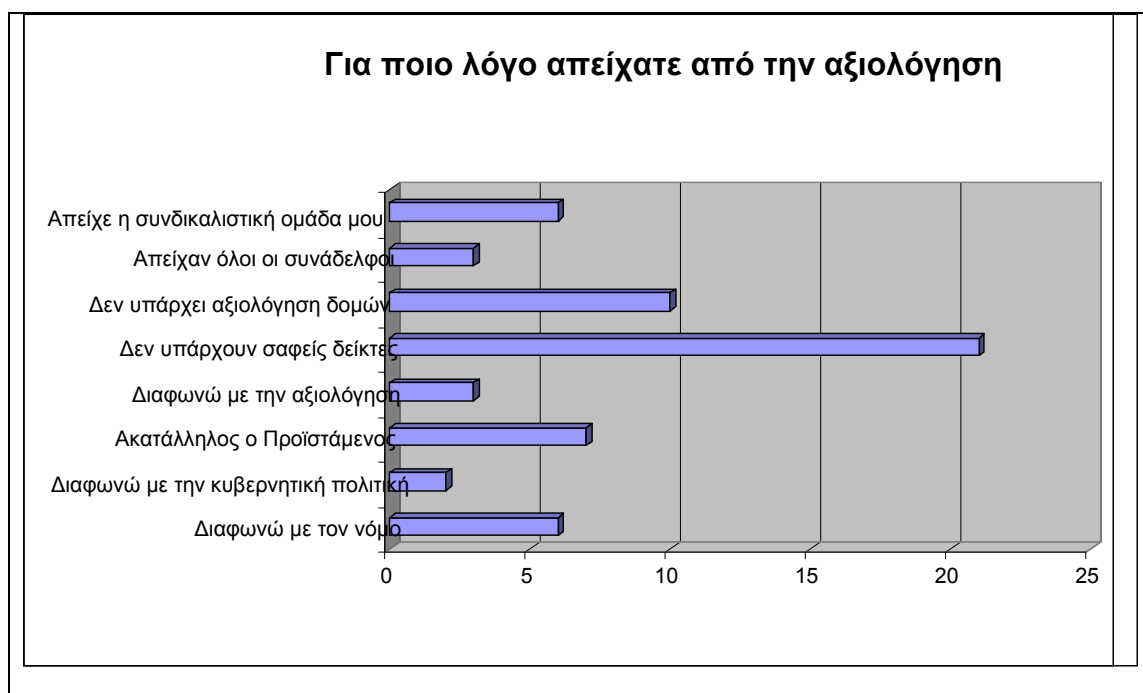
Αναφορικά με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου, το οποίο ερευνά τις απόψεις για την διαδικασία της αξιολόγησης και τις δυσκολίες στην εφαρμογή της, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 32 άτομα, συμμετείχε στην αποχή από την αξιολόγηση (Διάγρ. 9).

Εστιάζοντας σε όσους δήλωσαν ότι απείχαν από την διαδικασία της αξιολόγησης, και δεδομένου ότι μπορούσαν να επιλέξουν περισσότερες από μια απαντήσεις, προκύπτει ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας (36%) ήταν ότι «δεν υπάρχουν σαφείς δείκτες μέτρησης της απόδοσης». Ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας (17%), είναι ότι «δεν έχουν αξιολογηθεί οι δομές και δεν υπάρχουν περιγράμματα θέσεων». Ακολούθως με ποσοστό προτίμησης 12% ήταν ο παράγοντας ότι «ο άμεσα προϊστάμενός μου δεν είναι κατάλληλος για να με

αξιολογήσει». Επίσης σημαντικοί, με 10% ποσοστό προτίμησης έκαστος, οι εξής παράγοντες «δεν συμφωνώ με το περιεχόμενο του νόμου Ν4369/2016» και «η συνδικαλιστική ομάδα στην οποία ανήκω απείχε από την αξιολόγηση». Με χαμηλά ποσοστά προτίμησης αξιολογήθηκαν οι παράγοντες «Διαφωνώ με τον θεσμό της αξιολόγησης», «Επειδή όλοι οι συνάδελφοι απείχαν», «Δεν συμφωνώ με την κυβερνητική πολιτική» οι οποίοι συγκέντρωσαν συνολικά ποσοστό 15%. Από τις προτεινόμενες απαντήσεις οι συμμετέχοντες δεν ταυτίστηκαν καθόλου με την απάντηση «δεν γνωρίζω πώς να συμπληρώσω την ηλεκτρονική φόρμα αξιολόγησης» και «η αξιολόγηση αποτελεί για μένα μια βαρετή διαδικασία». (Διάγρ. 10)

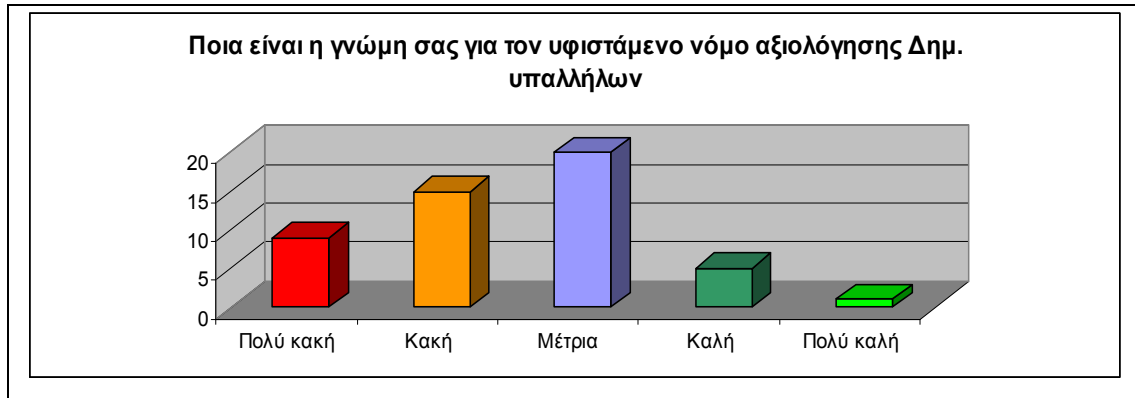


Διάγραμμα 9. Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων με βάση εάν συμμετείχαν στην αποχή για την αξιολόγηση



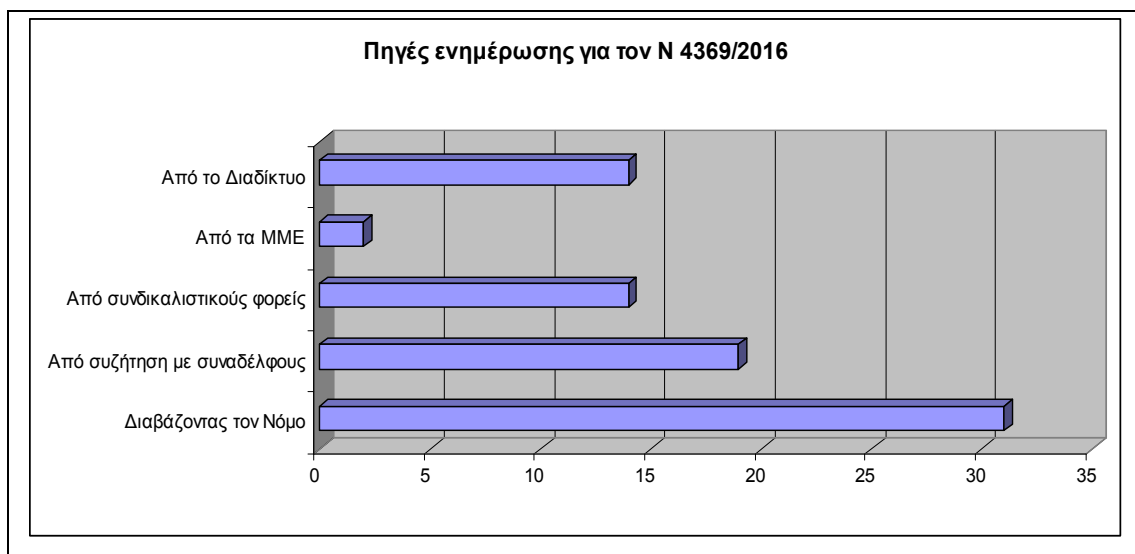
Διάγραμμα 10. Κατανομή όσων απείχαν με βάση τον λόγο για τον οποίο το έκαναν

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί πως το 48% των συμμετεχόντων εκφράζεται αρνητικά ως προς την γνώμη που έχουν απέναντι στον υφιστάμενο νόμο, για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Αντίθετα μόνο το 12% φαίνεται να είναι θετικό, ενώ το 40% εκφράζει μια μέτρια γνώμη. (Διάγρ. 11)



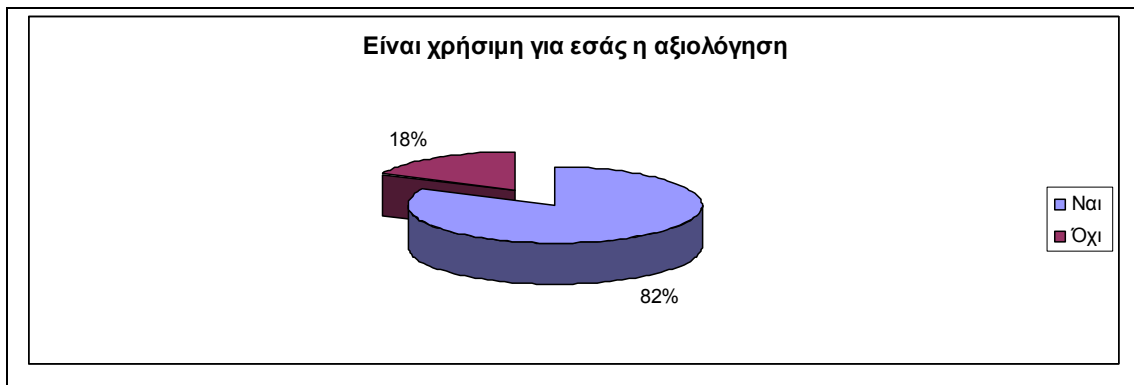
Διάγραμμα 11. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψη τους για τον Ν 4369/2016

Εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο επιλέγουν να ενημερωθούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, αναφορικά με τον Ν 4369/2016 και δεδομένου ότι είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μια απαντήσεις, προκύπτει πως η κύρια πηγή ενημέρωσής τους, 39% είναι να διαβάσουν οι ίδιοι τον νόμο και τις εγκυκλίους του. Η δεύτερη πιο συνηθισμένη πηγή ενημέρωσης, 24% είναι η συζήτηση με τους συναδέλφους τους. Στην τρίτη θέση ακολουθούν με τον ίδιο αριθμό απαντήσεων 18%, η ενημέρωση από συνδικαλιστικούς φορείς και από το διαδίκτυο, ενώ η λιγότερη πιθανή πηγή ενημέρωσης είναι τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ποσοστό μόλις 1% (Διάγρ. 12)



Διάγραμμα 12. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την πηγή από την οποία επιλέγουν να ενημερωθούν για τον Ν 4369/2016

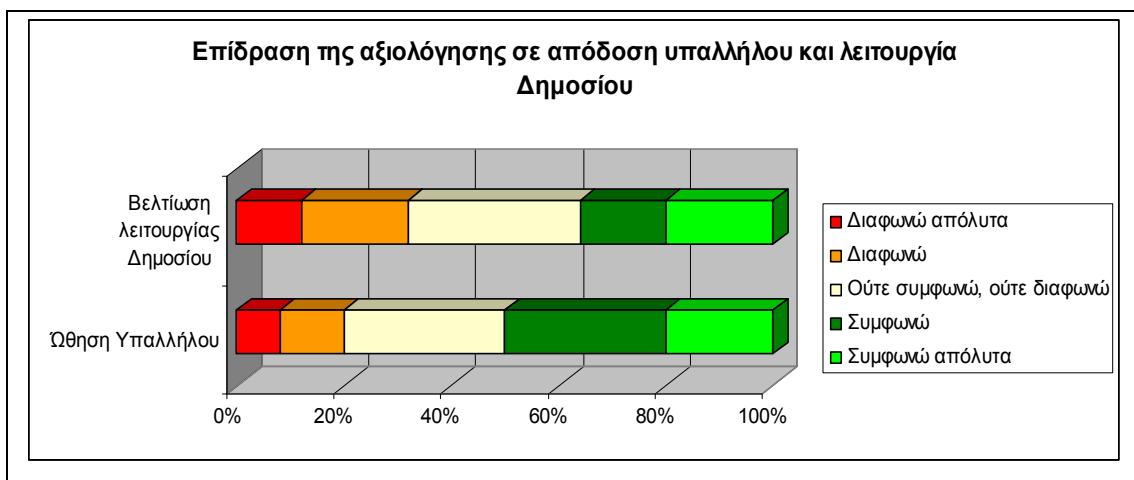
Αν και η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φαίνεται να έχει αρνητική άποψη για τον υπάρχοντα νόμο αξιολόγησης, η συντριπτική της πλειοψηφία, θεωρεί πως η αξιολόγηση είναι χρήσιμη (Διάγρ. 13)



Διάγραμμα 13. Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων με βάση εάν θεωρούν την αξιολόγηση χρήσιμη για αυτούς

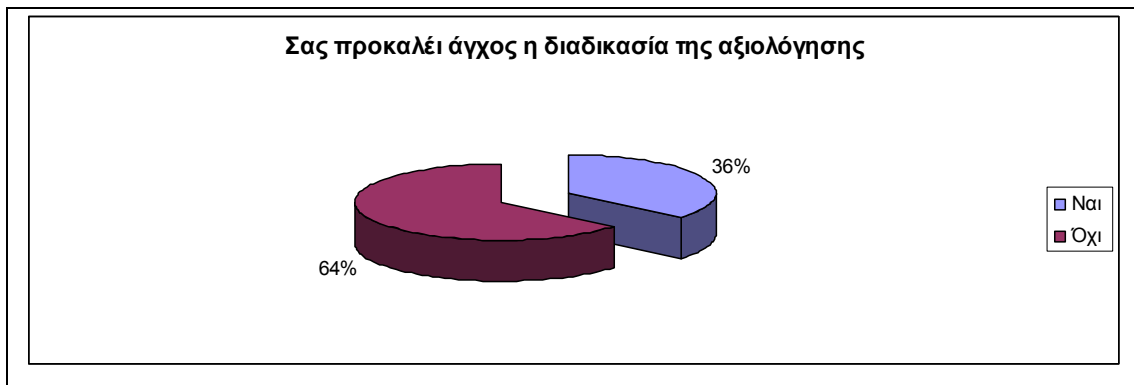
Σε συνάρτηση με την παραπάνω ερώτηση, προκύπτει ότι, το 50% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η αξιολόγηση μπορεί να ωθήσει τον υπάλληλο στην βελτίωση της απόδοσής του. Ωστόσο, υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξεως του 20% που διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, ότι μπορεί να υπάρχει η εν λόγω ώθηση. Το υπόλοιπο 30 % διατηρεί μια ουδέτερη στάση. (Διάγρ. 12).

Αντίστοιχα, οι απόψεις φαίνεται να είναι περισσότερο μοιρασμένες αναφορικά με αν η λειτουργία του δημοσίου γίνεται αποτελεσματικότερη με την διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, το 36% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα και το 32% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα (Διάγρ. 14)



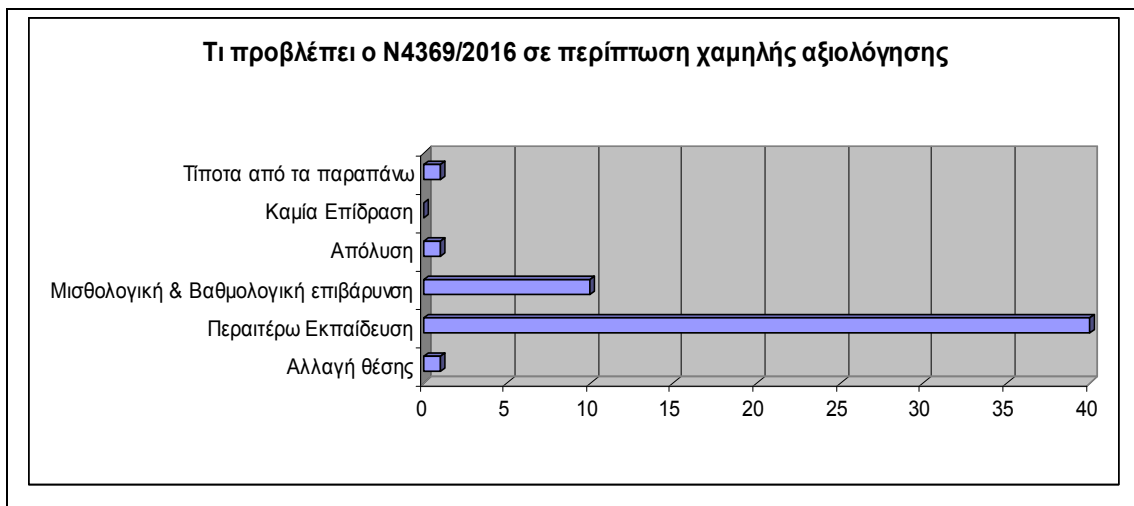
Διάγραμμα 14. Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το βαθμό που συμφωνούν ότι η αξιολόγηση επιδρά στην απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων και στην λειτουργία του Δημοσίου

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να ειπωθεί ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 32 ερωτώμενοι, απάντησαν πως δεν τους προκαλεί άγχος η διαδικασία της αξιολόγησης (Διάγρ. 15)



Διάγραμμα 15. Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το αν τους προκαλεί άγχος η διαδικασία της αξιολόγησης.

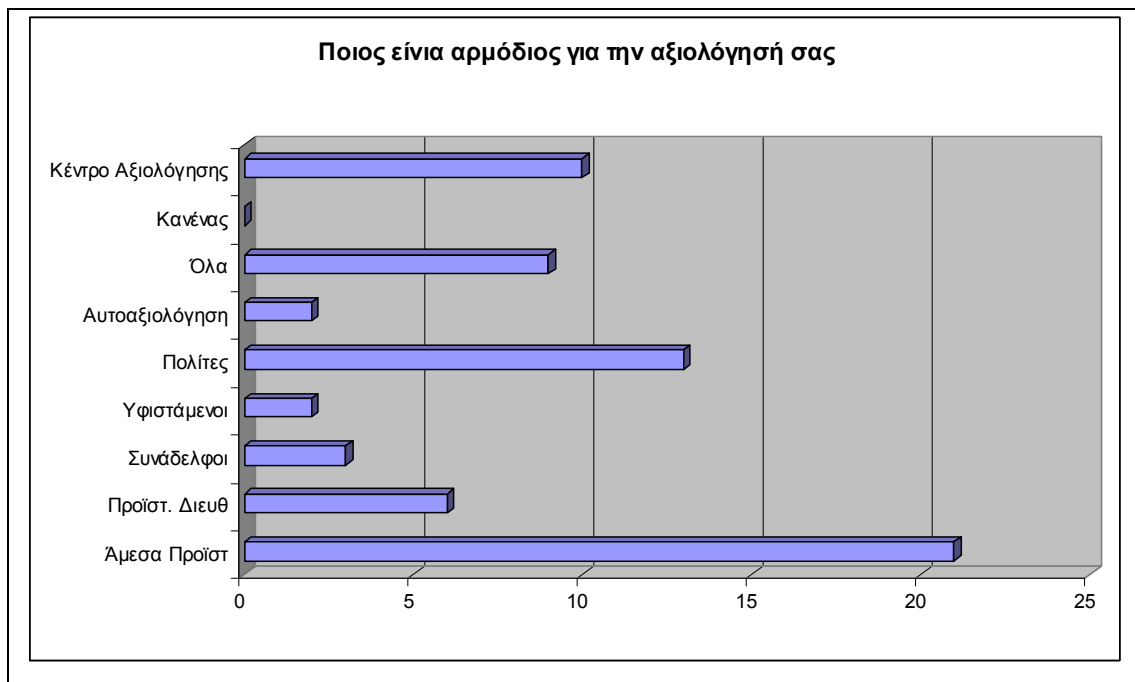
Με βάση την προηγούμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες έπρεπε να απαντήσουν εάν γνωρίζουν τις επιπτώσεις που θα έχουν εάν λάβουν χαμηλή βαθμολόγηση στην αξιολόγησή τους. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι 75% των ερωτώμενων, δήλωσε ότι η κύρια επίπτωση είναι η εισήγηση για περαιτέρω εκπαίδευσή τους. Ενώ η δεύτερη σημαντικότερη επίπτωση είναι η μισθολογική και βαθμολογική τους επιβάρυνση (Διάγρ. 16)



Διάγραμμα 16. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τις γνώσεις τους για το τι προβλέπει ο Ν 4369/2016 σε περίπτωση χαμηλής βαθμολογίας κατά την αξιολόγηση.

Εξετάζοντας την άποψη των συμμετεχόντων αναφορικά με το ποιον θεωρούν ότι θα πρέπει να είναι αρμόδιος για την αξιολόγησή του, προκύπτει ότι το 32% θεωρεί ότι θα πρέπει να αξιολογείται κυρίως από τον άμεσα προϊστάμενό του. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το 20% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι θα αρμόδιοι για την αξιολόγησή τους

είναι οι πολίτες που εξυπηρετούνται από τις υπηρεσίες της Π.Ε. Φλώρινας. Τρίτο στην σειρά προτίμησης είναι ένα ορισμένο κέντρο αξιολόγησης, το οποίο θα περιλαμβάνει εξωτερικούς αξιολογητές με ποσοστό 15 %. Ακολουθεί η επιλογή η αξιολόγηση να γίνεται από όλους με ποσοστό 14%, με ποσοστό 9% επιλέχθηκε ο προϊστάμενος Διεύθυνσης ως αρμόδιος για την αξιολόγηση, και τέλος χαμηλά ποσοστά 5% συγκέντρωσε η άποψη η αξιολόγηση να γίνεται από τους συναδέλφους και 3% η κάθε μια από τις απαντήσεις υφιστάμενοι και αυτοαξιολόγηση. (Διάγρ. 17)

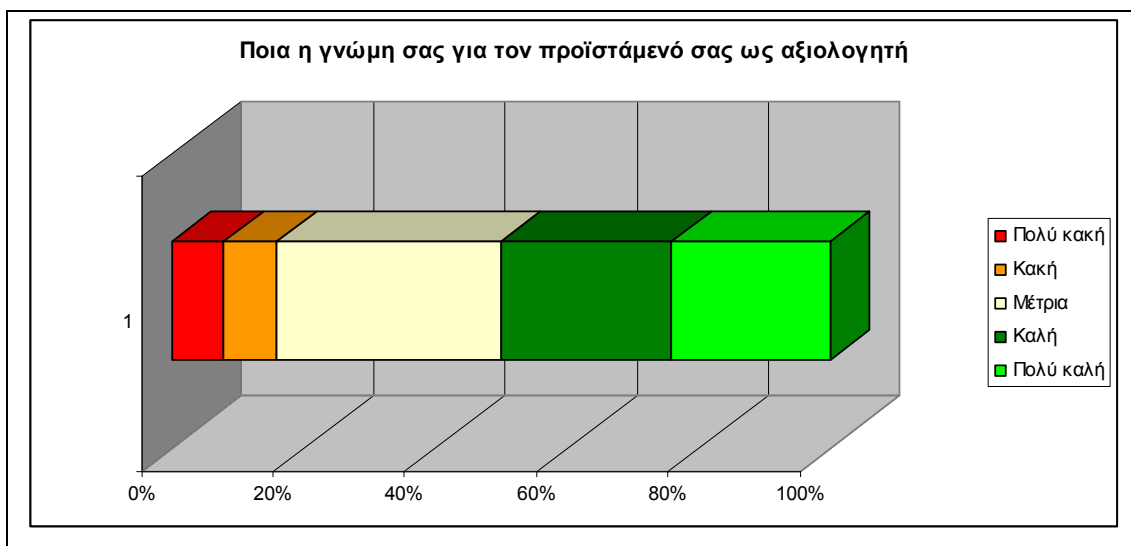


Διάγραμμα 17. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για το ποιος πρέπει να είναι αρμόδιος για την αξιολόγησή τους.

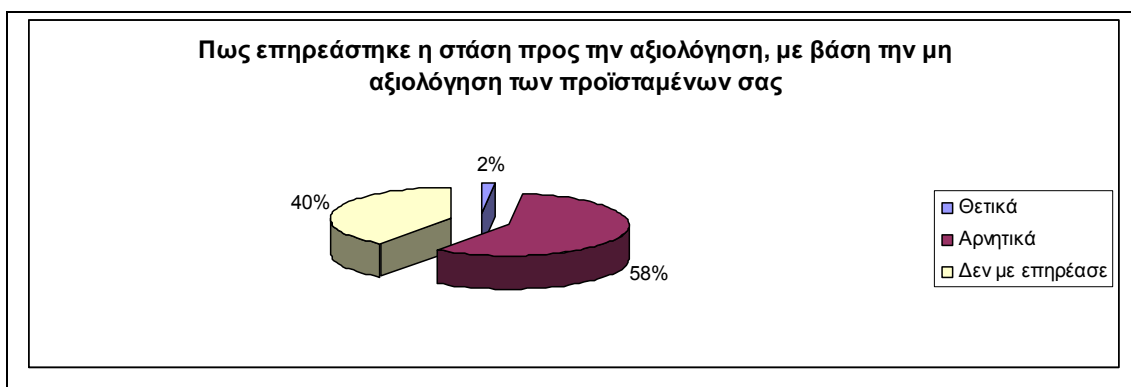
Σε συνδυασμό με την παραπάνω ερώτηση, οι συμμετέχοντες φαίνεται να έχουν μια θετική γνώμη, για τον προϊστάμενό τους, ως αξιολογητή, σε ποσοστό 50%. Ωστόσο, υπάρχει και ένα 16% που έχει κακή ή πολύ κακή γνώμη. (Διάγρ. 18)

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί επίσης, ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 29 άτομα, επηρεάστηκε αρνητικά από το γεγονός ότι δεν έγινε αξιολόγηση των προϊσταμένων τους, από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο και για αυτό τον λόγο ήταν αρνητική ως προς την αξιολόγηση τους. Μάλιστα θα πρέπει να σημειωθεί πως υπήρχε μόνο μια θετική απάντηση. (Διάγρ. 19)

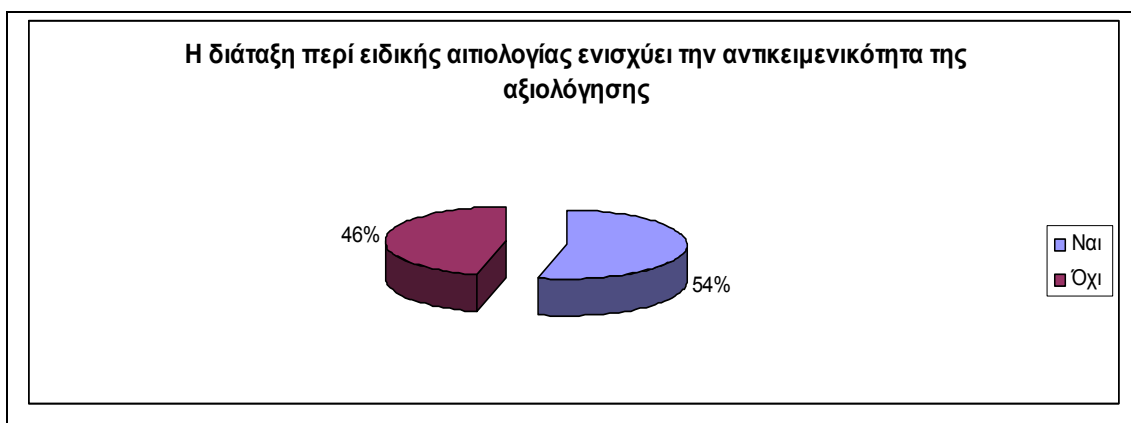
Επιπλέον, η πλειοψηφία των ερωτώμενων, θεωρεί ότι η διάταξη του Ν 4369/2016 περί ειδικής αιτιολογίας (επιτροπής αξιολόγησης) ενισχύει την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης (Διάγρ. 20)



Διάγραμμα 18. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους το πόσο καλός μπορεί να είναι ο προϊστάμενος τους ως αξιολογητής.



Διάγραμμα 19. Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το πώς επηρεάστηκε η στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση, από το γεγονός ότι το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, δεν αξιολόγησε τους Προϊσταμένους τους

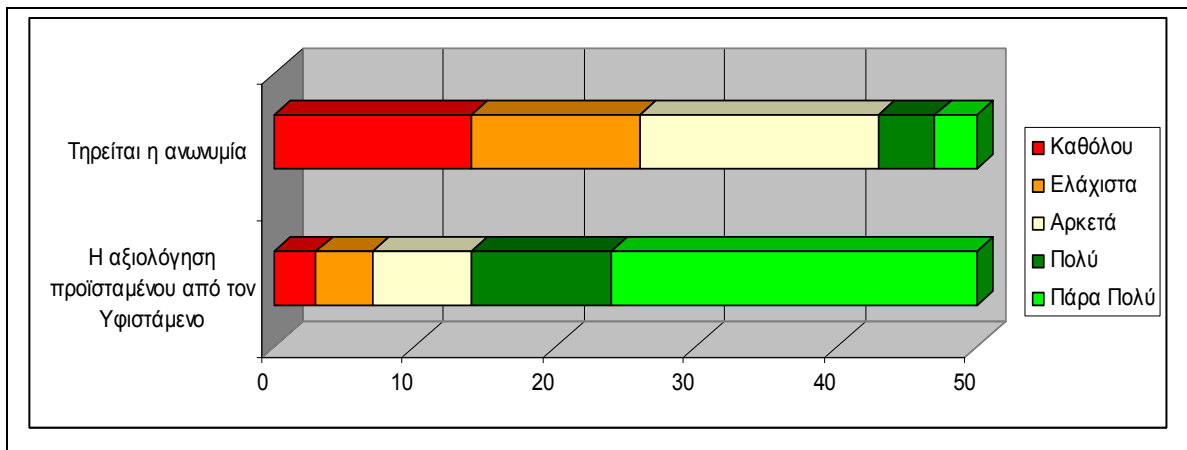


Διάγραμμα 20. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για την αντικειμενικότητα που προωθεί η διάταξη περί ειδικής αιτιολογίας

Αναφορικά με την στάση των συμμετεχόντων ως προς το μέτρο της αξιολόγησης, θα πρέπει να αναφερθεί πως η ειδική διάταξη του Ν 4369/2016, η οποία αφορούσε την ποινή αποκλεισμού από τις διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων δεν επηρέασε καθόλου ή ελάχιστα

την γνώμη της πλειοψηφίας (52%) και μόνο το 20% φαίνεται να επηρεάστηκε πολύ ή πάρα πολύ (Διάγρ. 21).

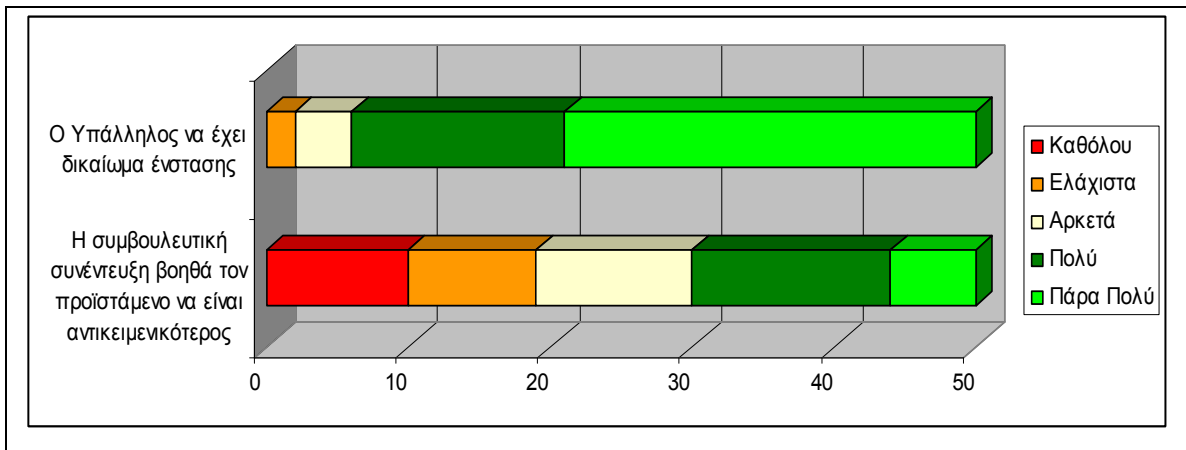
Αντίθετα το 72% των ερωτώμενων απάντησε πως θεωρεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντικό το μέτρο της αξιολόγησης του προϊσταμένου από τον υφιστάμενο του, αν και το 52% δεν θεωρεί ότι τηρείται σε μεγάλο ή μικρό βαθμό η ανωνυμία του υφιστάμενου (Διάγρ. 22)



Διάγραμμα 21. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το βαθμό που πιστεύουν ως σημαντικό μέτρο την αξιολόγηση προϊσταμένου από τον υφιστάμενο και κατά πόσο διατηρείται η ανωνυμία στην εν λόγω διαδικασία

Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί πως οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν η συμβουλευτική συνέντευξη βοηθάει τον προϊστάμενο στο να σχηματίζει μια πιο αντικειμενική κρίση, είναι μοιρασμένες. Πιο συγκεκριμένα το 38% θεωρεί πως δεν βοηθάει καθόλου ή ελάχιστα, ενώ το 40% έχει αντίθετη άποψη, αφού εκφράζεται θετικά ή πολύ θετικά (Διάγρ. 23).

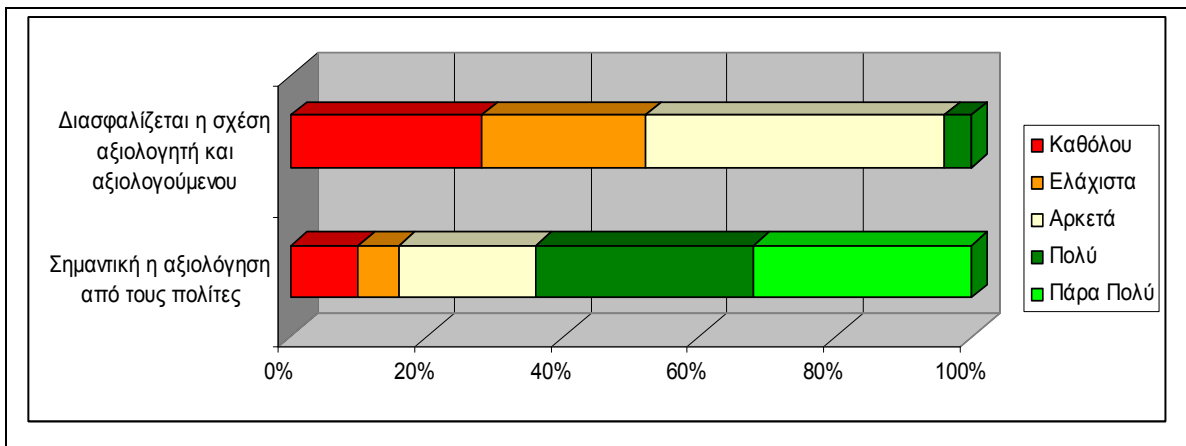
Ένας ακόμα παράγοντας που εξετάζεται είναι το δικαίωμα που έχει ο υπάλληλος να μπορεί να ασκήσει ένσταση μετά την τελική του αξιολόγηση. Το 88% των συμμετεχόντων θεωρεί πως ο συγκεκριμένος παράγοντας είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντικός, ενώ μόνο το 4% θεωρεί ότι είναι λίγο σημαντικός (Διάγρ. 23)



Διάγραμμα 23. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το βαθμό που πιστεύουν ότι είναι σημαντικοί παράγοντες του μέτρου της αξιολόγησης, η συμβουλευτική συνέντευξη και το δικαίωμα ένστασης

Αναφορικά με την διάταξη που προβλέπει την αξιολόγηση των υπαλλήλων από τους πολίτες, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, προκύπτει ότι το 64% των συμμετεχόντων, συμφωνεί πολύ ή πάρα πολύ, σε αντίθεση με το 16% που φαίνεται να θεωρεί ότι δεν είναι καθόλου σημαντικό ή ελάχιστα (Διάγρ. 24)

Ωστόσο, το 52% των ερωτώμενων θεωρεί ότι ο υφιστάμενος νόμος δεν διασφαλίζει τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογημένου, όταν μάλιστα μόνο το 4% εκφράζεται θετικά (Διάγρ. 24)

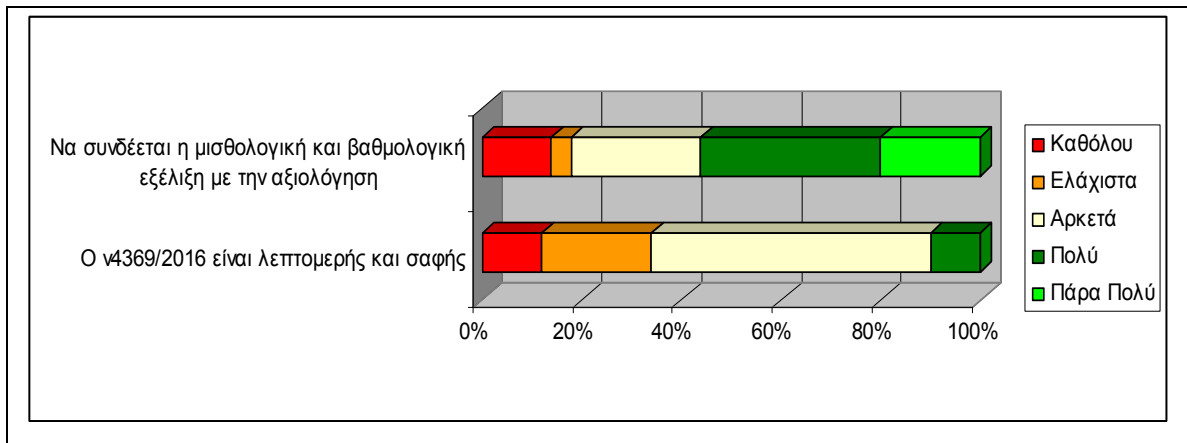


Διάγραμμα 24. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το βαθμό που πιστεύουν ότι είναι σημαντικός ο παράγοντας της αξιολόγησης από τους πολίτες και αν διασφαλίζεται η σχέση αξιολογητή και αξιολογούμενου

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι το 56% των συμμετεχόντων συμφωνεί πως η εξέλιξη του αξιολογούμενου θα πρέπει να συνδέεται με την βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη του. Αντίθετα μόνο το 18% διαφωνεί ή διαφωνεί λίγο. (Διάγρ. 25)

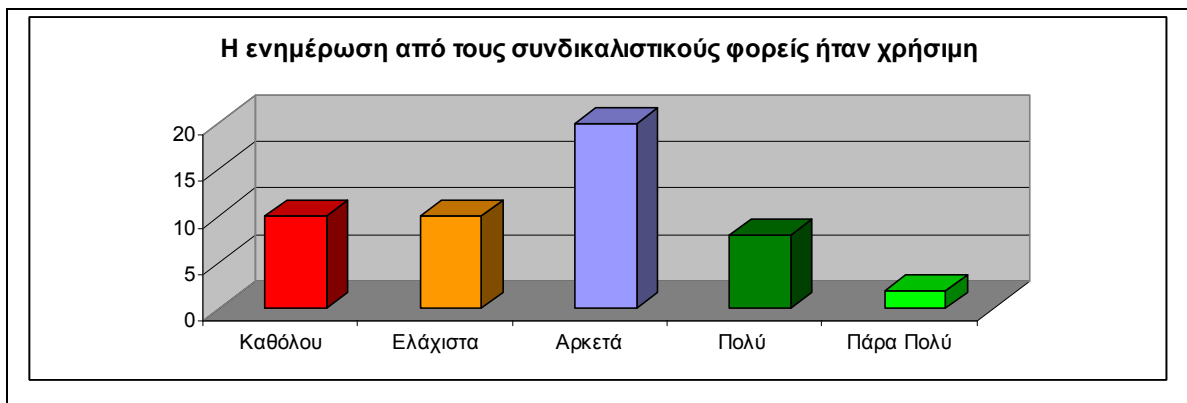
Επιπλέον, το 34% των ερωτώμενων θεωρεί πως ο Ν 4369/2016 δεν είναι καθόλου ή είναι ελάχιστα, λεπτομερής ή σαφής ως προς τα κριτήρια αξιολόγησης του. Στον αντίποδα,

μόνο το 10% των συμμετεχόντων πως ο εν λόγω νόμος είναι σημαντικά λεπτομερής, με την πλειοψηφία να θεωρεί ότι είναι αρκετά ικανοποιητικός (Διάγρ. 25)



Διάγραμμα 25. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το βαθμό που πιστεύουν ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση με την μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη και τον βαθμό στον οποίο είναι λεπτομερής και σαφής ο Νόμος 4369/2016

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι το 40% των συμμετεχόντων δεν θεωρεί πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιητική την ενημέρωση που έλαβε από τους συνδικαλιστικούς φορείς για το Ν 4369/2016, σε αντίθεση με το 20% που θεωρεί σημαντική ή πολύ σημαντική την ενημέρωση που έλαβε (Διάγρ. 26)



Διάγραμμα 26. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το βαθμό που πιστεύουν ότι τους βοήθησε η ενημέρωση από τους συνδικαλιστικούς φορείς τους.

Κλείνοντας, θα πρέπει να αναφερθούν και οι τροποποιήσεις που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες, οι οποίες πρέπει να γίνουν κατά την γνώμη τους για να βελτιωθεί η αξιολόγηση. Οι δύο πιο σημαντικές απόψεις ήταν η οριοθέτηση των στόχων και των κριτηρίων που πρέπει να έχει ώστε να λειτουργεί σωστά ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται, και δεύτερον, η καθιέρωση μιας ανεξάρτητης αρχής αξιολόγησης.

Επίσης σημαντικά για τους συμμετέχοντες φαίνεται να είναι η μείωση της γραφειοκρατίας, η αξιολόγηση και των προϊσταμένων τους, η ύπαρξη επιτροπών αξιολόγησης στον φορέα που εργάζονται, η αξιολόγηση να γίνεται από τους πολίτες, ενώ θεωρείται σημαντική και η επανααξιολόγηση του μέτρου για το αν θα πρέπει να εφαρμοστεί.

Λιγότερα σημαντικά φαίνεται να είναι η αξιολόγηση των δομών, το χρονικό όριο που θα πρέπει να επαναλαμβάνεται η αξιολόγηση, η πιο ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων και η μεγαλύτερη βαρύτητα των συνεντεύξεων

3.2 Ποσοτική Ανάλυση

Με βάση τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson, προέκυψε ότι υπάρχει μια στατιστικά μικρή αρνητική σχέση μεταξύ του τρόπου με τον οποίο προσελήφθηκαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα και του άγχους που τους προκαλεί η διαδικασία της αξιολόγησης ($r = -0.29$, $df = 48$, $p < 0.05$). Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες που είναι παλαιότεροι θα παρουσιάζουν μεγαλύτερο άγχος κατά την διαδικασία της αξιολόγησης.

Επίσης, εντοπίστηκε μια στατιστικά μικρή αρνητική σχέση μεταξύ της θέσης ευθύνης στην οποία υπηρετούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα και της άποψης που έχουν αναφορικά με την διάταξη του Ν. 4369/2016 για την ειδική αιτιολογία, και πως αυτή ενισχύει την αντικειμενικότητα ($r = -0.30$, $df = 48$, $p < 0.05$). Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία, θα θεωρούν ότι η ειδική επιτροπή αξιολόγησης θα αυξάνει την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης.

Επιπλέον, φαίνεται ότι υπάρχει μια στατιστικά μικρή αρνητική σχέση μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων στην έρευνα και της δυνατότητας που παρέχει η αξιολόγηση στον εκάστοτε υπάλληλο να ασκήσει έφεση μετά την οριστική του αξιολόγηση ($r = -0.30$, $df = 48$, $p < 0.05$). Πιο συγκεκριμένα, όσο μικρότεροι είναι σε ηλικία οι συμμετέχοντες, τόσο πιο πιθανόν είναι να θεωρούν πιο σημαντικό το δικαίωμα τους να ασκήσουν έφεση μετά την αξιολόγησή τους.

Τέλος, υπάρχει μια στατιστικά μέτρια αρνητική σχέση μεταξύ της θέσης ευθύνης στην οποία υπηρετούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα και της δυνατότητας που παρέχει η αξιολόγηση στον εκάστοτε υπάλληλο να ασκήσει έφεση μετά την οριστική του αξιολόγηση ($r = -0.41$, $df = 48$, $p < 0.01$). Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία, είναι πιο πιθανόν να θεωρούν πιο σημαντικό το δικαίωμα τους να ασκήσουν έφεση μετά την αξιολόγησή τους.

Για την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, χρησιμοποιήθηκε και η Ανάλυση Διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (ANOVA). Από την

ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, βρέθηκε ότι διαχωρίζοντας τους συμμετέχοντες με βάση το φύλο τους, δεν φαίνεται να προκύπτει κάποια σημαντικά στατιστική διαφοροποίηση των μέσων όρων των απαντήσεων τους, ως προς το τρίτο κομμάτι της έρευνας, που αφορούσε τις απόψεις τους για την διαδικασία της αξιολόγησης και τις δυσκολίες που παρατηρούνται κατά την εφαρμογή της. Επομένως, μπορεί να ειπωθεί ότι οι απόψεις των ανδρών δεν διαφέρουν από τις αντίστοιχες των γυναικών.

Στο ίδιο αποτέλεσμα κατέληξε η παρούσα έρευνα, όταν σύγκρινε τις απόψεις των συμμετεχόντων, χωρίζοντας τους στις 5 διαφορετικές ηλικιακές κλάσεις. Επίσης, δεν εντοπίστηκε διαφοροποίηση ούτε ως προς τα 6 διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης, Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για τον διαχωρισμό που έγινε ως προς 4 διαφορετικά επίπεδα για τα έτη προϋπηρεσίας, αλλά και για τον τρόπο που έγινε η πρόσληψη των συμμετεχόντων στην έρευνα, στον δημόσιο τομέα.

Ωστόσο, εστιάζοντας στην θέση υπηρεσίας που κατέχουν οι εργαζόμενοι στην Π.Ε.Φλώρινας, προκύπτει ότι υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των απαντήσεών τους ως προς την ερώτηση: *«Είναι σημαντικό για εσάς να έχει ο υπάλληλος δικαίωμα ένστασης για την αξιολόγησή του;»* ($F_{3,46} = 8,220$, $p = 0.001$). Επίσης, η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) και οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια.

Δεδομένου όμως ότι η Απονα, δεν μας ενημερώνει για το ποιες θέσεις ευθύνης παρουσιάζουν διαφορετικό μέσο όρο για την συγκεκριμένη ερώτηση, χρειάστηκε να χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος t. Από το συγκεκριμένο έλεγχο προέκυψε ότι οι υπάλληλοι θα παρουσιάζουν μέσο όρο απαντήσεων 4,57 (Περισσότερο από Πολύ Σημαντικό) με τυπική απόκλιση 0,74, σε αντίθεση με Προϊστάμενους των Διευθύνσεων, που παρουσιάζουν μέσο όρο 2,5 (Λίγο έως Αρκετά Σημαντικό) και τυπική απόκλιση 0,71 ($t = 3,86$ $df=35$ $p = 0.001$).

Αντίστοιχα αποτελέσματα προέκυψαν για την σύγκριση των απαντήσεων μεταξύ των μέσων όρων των Προϊσταμένων Τμημάτων και των Προϊσταμένων των Διευθύνσεων. Από το συγκεκριμένο έλεγχο προέκυψε ότι οι Προϊστάμενοι Τμημάτων θα παρουσιάζουν μέσο όρο απαντήσεων 4,31 (Πολύ Σημαντικό) με τυπική απόκλιση 0,63 σε αντίθεση με τους Προϊστάμενους των Διευθύνσεων που παρουσιάζουν μέσο όρο 2,5 (Λίγο έως Αρκετά Σημαντικό) και τυπική απόκλιση (0,71. $t = 3,74$ $df=13$ $p = 0.002$).

Η σύγκριση μεταξύ των Υπαλλήλων και των Προϊσταμένων των Τμημάτων δεν έδειξε κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων όρων τους.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο νόμος 4369/2016, φαίνεται να είναι ένας από τους νόμους που στηρίζει σε μεγάλο βαθμό την ισονομία μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων. Το εν λόγω συμπέρασμα προκύπτει από την στατιστική ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων, όπου φαίνεται ότι δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις όταν λαμβάνονται υπόψη παράμετροι όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και η εμπειρία. Ουσιαστικά πρόκειται για παραμέτρους που δεν λαμβάνονται υπόψη στον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων.

Αντίθετα, η θέση ευθύνης που κατέχει ένας δημόσιος υπάλληλος είναι μια μεταβλητή που φαίνεται να διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο. Η αιτία είναι πως οι υπάλληλοι που υπηρετούν από μια θέση ευθύνης, που βρίσκεται αρκετά υψηλά στην πυραμίδα του οργανογράμματος ενός ΟΤΑ, καλούνται να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους. Επιπρόσθετα, δεν υποχρεούνται να αξιολογηθούν ή να ελεγχθούν εάν μπορούν να είναι αξιολογητές. Το γεγονός αυτό τους βάζει αυτομάτως σε μια θέση ισχύος, ειδικά όταν καλούνται να λάβουν αποφάσεις για την απόδοση των υπόλοιπων υπαλλήλων.

Η εν λόγω θέση ενισχύεται μερικώς από τον τρόπο που απαντούν οι προϊστάμενοι των Διευθύνσεων ως προς το αν ενισχύει την αντικειμενικότητα του νόμου η διάταξη του νόμου 4369/2016 περί ειδικής αιτιολογίας (επιτροπής αξιολόγησης), όπου φαίνεται να πιστεύουν ότι δεν την ενισχύει, σε αντίθεση με τους υπαλλήλους που φαίνεται να μην συμερίζονται την ίδια άποψη. Επιπλέον, η ίδια διαφοροποίηση φαίνεται να ισχύει σχετικά και με την διάταξη που δίνει δικαίωμα στους αξιολογούμενους, να ασκήσουν ένσταση μετά από την αξιολόγησή τους. Οι χαμηλόβαθμοι υπάλληλοι φαίνεται να συμφωνούν με την εν λόγω διάταξη σε αντίθεση με τους υψηλόβαθμους που θεωρούν ότι δεν είναι απαραίτητη.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί πως ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα έχει περάσει από πολλά διαφορετικά στάδια, ειδικά στην περίπτωση των προσλήψεων. Δεδομένου ότι λόγω της οικονομικής κρίσης ο δημόσιος τομέας δεν μπορεί να προχωρήσει στην επαρκή του στελέχωση, επειδή υπάρχει «πάγωμα» των προσλήψεων. Την δεδομένη χρονική στιγμή υπηρετούν στους ΟΤΑ υπάλληλοι που έχουν προσληφθεί με 5 διαφορετικούς τρόπους. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την αβεβαιότητα που επικρατεί στην ελληνική οικονομία, έχει ως αποτέλεσμα οι παλαιότεροι υπάλληλοι, οι οποίοι δεν προσελήφθηκαν με τις διαδικασίες του ΑΣΕΠ, να παρουσιάζουν μεγαλύτερο άγχος. Η αιτία είναι πως μια πιθανή αρνητική αξιολόγησή τους μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την μελλοντική μετακίνησή τους και αρνητική μισθολογική ή βαθμολογική επίδραση.

Επιπλέον, εστιάζοντας στις απόψεις των υπαλλήλων για το ποιος πρέπει να είναι ο αξιολογητής τους, προκύπτει πως μια σημαντική μερίδα των συμμετεχόντων θεωρεί πως

πρέπει να αξιολογούνται και από τους πολίτες που καλούνται να εξυπηρετήσουν. Αν και δεύτερη σε ποσοστό προτίμησης, η εν λόγω άποψη συγκέντρωσε μόνο το 20% των απαντήσεων. Μια πιθανή ερμηνεία ίσως να είναι ότι θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η υπηρεσία στην οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες. Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα που έχει συνεχή επαφή με τον πολίτη, οι εργαζόμενοι που θεωρούν πως κάνουν σωστά την δουλειά τους, είναι πιθανό να επιθυμούν και την αξιολόγηση των πολιτών. Αντίθετα σε μια υπηρεσία που οι εργαζόμενοι δεν έχουν επαφή με τον πολίτη, θεωρούν τον συγκεκριμένο παράγοντα λιγότερο σημαντικό.

Ωστόσο ιδιαίτερα σημαντικό είναι πως δεν υπάρχει επιθυμία να γίνεται η αξιολόγηση από τους συναδέλφους των υπαλλήλων. Είναι πιθανό, σε μια μικρή κοινωνία, οι συνάδελφοι να γνωρίζονται περισσότερο μεταξύ τους και για αυτό τον λόγο να θεωρούν πως δεν μπορεί να υπάρχει μεγάλη αντικειμενικότητα ή ότι οι σχέσεις των υπαλλήλων δεν στηρίζονται στην συναδελφικότητα, τον αμοιβαίο σεβασμό και στη δικαιοσύνη.

Ως μέτρο, η αξιολόγηση θεωρείται πως μπορεί να βοηθήσει τον υπάλληλο να βελτιωθεί, ωστόσο υπάρχει η πεποίθηση πως για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει οι ΟΤΑ να έχουν ξεκάθαρα περιγράμματα θέσεων, καθορισμένους και επιτεύξιμους στόχους. Μόνο τότε η αξιολόγηση θα μπορεί να είναι αντικειμενική.

Η αδυναμία του Ελληνικού Δημοσίου να εφαρμόσει ένα διαχρονικό σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνεται στα μεγάλα ποσοστά αποχής από την αξιολόγηση. Η πληθώρα των νόμων και η εναλλαγή των συστημάτων αξιολόγησης με την αλλαγή των κυβερνήσεων αποδυναμώνει τον θεσμό της αξιολόγησης δίνοντας του στοιχεία πελατειακού συστήματος και όχι χρήσιμου εργαλείου βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και κατά συνέπεια του ίδιου του Δημοσίου.

Ο ν. 4369/2016 αποτελεί ίσως τον πληρέστερο νόμο για την αξιολόγηση των υπαλλήλων, συμπεριλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου μέσω της συνοπτικής περιγραφής του έργου που επιτελέστηκε τόσο από τον αξιολογούμενο όσο και από την οργανική μονάδα. Εισάγει και πάλι τον θεσμό των δύο αξιολογητών με στόχο τον περιορισμό της μεροληψίας του ενός αξιολογητή, υποβάλει τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο σε άμεση επικοινωνία μέσω της συμβουλευτικής συνέντευξης όπου θα μπορούν και οι δύο πλευρές να εκθέσουν τις απόψεις και προτάσεις τους ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου. Θεσπίζει την αξιολόγηση του προϊσταμένου από τον υφιστάμενο δίνοντας για πρώτη φορά το δικαίωμα στον υπάλληλο να εκφέρει άποψη για τον προϊστάμενο του. Στην πράξη όπως φάνηκε και από τις απόψεις των ερωτώμενων είναι δύσκολο να τηρηθεί η ανωνυμία σε εργασιακούς χώρους με μικρό αριθμό εργαζομένων.

Η σύνδεση της αξιολόγησης με την μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη υπήρξε ακόμη ένα θετικό στοιχείο του νόμου δίνοντας κίνητρα στους υπαλλήλους να αυξήσουν την απόδοσή τους (η σύνδεση αυτή περιγράφεται στον ν. 4354/2015).

Το δικαίωμα της ένστασης για τις χαμηλές βαθμολογίες ενώπιον ανεξάρτητης επιτροπής ενισχύει την αμεροληψία της αξιολόγησης. Η εφαρμογή της ειδικής αιτιολογίας για τις πολύ χαμηλές και πολύ υψηλές βαθμολογίες με παράθεση στοιχείων ενισχύει την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και περιορίζει την αυθαιρεσία των αξιολογητών. Στην ίδια κατεύθυνση είναι και η παρέμβαση σε περιπτώσεις συστηματικής εμφάνισης ακραίων τιμών της Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης. Το πιο σημαντικό είναι ότι ο νόμος δεν είναι τιμωρητικός στους υπαλλήλους με χαμηλή βαθμολογία αντίθετα υποχρεώνει τον προϊστάμενο να βρει τρόπους ενίσχυσης του υπαλλήλου. Για πρώτη φορά σχεδιάστηκε ο κοινωνικός έλεγχος-λογοδοσία μέσα από τον οποίο αξιολογούνται οι υπηρεσίες από τους πολίτες.

Η καινοτομία του υφιστάμενου νόμου ήρθε με την εισαγωγή της Ηλεκτρονικής αξιολόγησης ενισχύοντας την διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις δεν κατάφεραν να «δουν» την πρόοδο που εισήγαγε ο νέος νόμος. Έμειναν παγιωμένες στην θέση τους για αποχή σε οποιαδήποτε μορφή αξιολόγησης στο Δημόσιο χωρίς προτάσεις για διάλογο και περαιτέρω βελτιώσεις του νόμου. Έδωσαν έρεισμα για να ενισχυθεί η εικόνα του «τεμπέλη και βολεμένου» δημοσίου υπαλλήλου που είχε μέρος της κοινωνίας, ιδιαίτερα την δύσκολη περίοδο της οικονομικής ύφεσης, όπου τα ποσοστά της ανεργίας ήταν αυξημένα.

Από την άλλη πλευρά θα λέγαμε ότι ο υφιστάμενος νόμος δεν κατάφερε να καλύψει τις αδυναμίες της αξιολόγησης όπως: την ανυπαρξία προγραμμάτων εκπαίδευσης για τους αξιολογητές προϊστάμενους τα οποία θα τους βοηθούσαν ώστε να επιτύχουν αντικειμενικές αξιολογήσεις. Η διενέργεια της αξιολόγησης από τους προϊσταμένους οι οποίοι είναι τοποθετημένοι με καθεστώς αναπλήρωσης και δεν έχουν κριθεί για την θέση του προϊσταμένου από τα υπηρεσιακά συμβούλια καθιστά αναξιόπιστη την διαδικασία. Όπως φάνηκε από την έρευνα αρκετοί είναι οι υπάλληλοι που επιθυμούν η αξιολόγηση τους να γίνεται από εξειδικευμένα κέντρα αξιολόγησης ώστε να επιτευχθεί αντικειμενικότερη αξιολόγηση. Η αδυναμία να συνταχθούν περιγράμματα θέσεων ώστε να είναι οριοθετημένοι οι ρόλοι των υπαλλήλων, η έλλειψη στοχοθεσίας αποτελούν αδυναμίες του συστήματος οι οποίες δεν επιτρέπουν την εφαρμογή ενός σύγχρονου μοντέλου αξιολόγησης.

Πολλά από τα προβλήματα αξιοπιστίας, αντικειμενικότητας και αποδοχής του ν.4369/2016 θα μπορούσαν να είχαν αντιμετωπιστεί με:

- Δημόσια συζήτηση – διαβούλευση με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη για την μορφή που θα έχει η αξιολόγηση, έτσι ώστε η διαδικασία της αξιολόγησης που θα προκύψει να είναι αποδεκτή από όλους.
- Τον σαφή καθορισμό των προτύπων απόδοσης για κάθε θέση εργασίας, ώστε να αποφευχθεί το φαινόμενο των δυσδιάκριτων και ασαφών ρόλων που έχουν οι περισσότεροι υπάλληλοι.
- Την κάλυψη των πολλών κενών θέσεων εργασίας ώστε κάθε υπάλληλος να κάνει αυτό που προβλέπει η θέση του και όχι να αναλαμβάνει πολλαπλούς ρόλους εργασίας λόγω έλλειψης προσωπικού.
- Την υποχρεωτική εκπαίδευση των αξιολογητών από τον κατεξοχήν φορέα υπεύθυνο για την εκπαίδευση των Δημοσίων υπαλλήλων (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Σύμφωνα με τον Demmke, 2007 η αξιολόγηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και τις δεξιότητες του αξιολογητή. Η εκπαίδευση των αξιολογητών αποτελεί θεμέλιο για μια αποτελεσματική αξιολόγηση. Ο Cascio (1991) αναφέρει τρεις αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται η εκπαίδευση ενός αξιολογητή: α) Στην μείωση της προκατάληψης β) Στην επικέντρωση μόνο σε συμπεριφορές και αποτελέσματα που αφορούν την εργασία. γ) στην ενίσχυση της διαδικασίας ανάδρασης (feedback) για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.
- Η εισαγωγή Κέντρων Αξιολόγησης ή ανεξάρτητου εξειδικευμένου προσωπικού στην διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί μια επιλογή που θα ενισχύσει την αντικειμενικότητα της, γεγονός που φαίνεται και στις απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης του θεσμού της αξιολόγησης.
- Ακόμη θετικό θα ήταν να υπάρχει μια υποχρεωτική καταγραφή των θετικών και αρνητικών αποδόσεων των υπαλλήλων από τον προϊστάμενο ώστε να αποφεύγονται λάθη κατά την αξιολόγηση. Χρήσιμη είναι η τήρηση ημερολογίου στο οποίο καταγράφουν σε τακτά χρονικά διαστήματα παρατηρήσεις και πληροφορίες που αφορούν την απόδοση των εργαζομένων. (Levy & Williams, 2004).
- Θα πρέπει η αξιολόγηση να ενταχθεί στην κουλτούρα κάθε οργανισμού ως εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης του εργαζομένου αλλά και του ίδιου του οργανισμού.

- Τέλος θα λέγαμε ότι η Κεντρική Διοίκηση θα πρέπει να βρει διαύλους επικοινωνίας με τους υπαλλήλους της, ώστε να επιτυγχάνεται η ορθή ενημέρωση των εργαζομένων ιδιαίτερα σε ζητήματα μείζονος σημασίας όπως είναι η αξιολόγηση. Πολλές φορές δεν αρκεί η ενημέρωση διαμέσου εγκυκλίων, είναι απαραίτητη και η άμεση επικοινωνία με την επίσκεψη σε κάθε οργανισμό επιτροπών ή συμβούλων οι οποίοι θα συζητήσουν με τους υπαλλήλους εξηγώντας και λύνοντας απορίες. Έτσι θα αποφεύγονται στρεβλώσεις και η δημιουργία λανθασμένων εντυπώσεων. Το προνόμιο της άμεσης επικοινωνίας με το σύνολο των εργαζομένων μέχρι τώρα το έχουν μόνο οι συνδικαλιστές αλλά όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις των ερωτώμενων δεν αποτελούν ασφαλή πηγή ενημέρωσης.

Το σύστημα αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί κάθε φορά πρέπει να είναι δίκαιο και σοφό «Ο σοφός εκτιμά την αξία όλων των ανθρώπων, επειδή στον καθένα βλέπει κάτι καλό» (Baltasar Gracian, 1601-1658).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Βαξεβανίδου Μ.- Ρεκλείτης Π. (2012) *Management Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Γιάντσης Χ. Δ. (2014) *Συστήματα Αξιολόγησης- Μια Εμπειρική Προσέγγιση στην Ελλάδα*. Θεσσαλονίκη: Πτυχιακή Εργασία.
- Δεμίρη Ε. (2018) *Η Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Μια Συγκριτική Μελέτη. Πάφος : Διπλωματική Εργασία.
- Dessler G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ζαβλάνος Μ. (2002) *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα : Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Howitt D. & Crammer D., (2002) *Στατιστική με το SPSS για Windows*. Εκδόσεις Κλειδάριθμο.
- Κάντας Αρ. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 2^ο*, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κυριαζή Ν. (2000). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα, Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Μαυρομιχάλη Κ. (2011) *Αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεση τους με την αμοιβή*. Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης , Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4^η Εκπαιδευτική Σειρά, Αθήνα: ΕΚΔΔΑ.
- Mondy. W. (2011) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιολα.
- Μόργκαν Γκ. (2000) *Οι όψεις της οργάνωσης: Εισαγωγή στη θεωρία των οργανώσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Μούζα -Αζαριάδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μοζέλας Ν. (2009) *Οργάνωση και Γραφειοκρατία: Ανάλυση των σύγχρονων θεωριών*. Αθήνα : Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Μπλάμπτη Γ. (2016) *Μεταρρυθμίσεις στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα*. Θεσσαλονίκη: Πτυχιακή εργασία.
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ. Α'/07-06-2010).
- Ν.4533 (ΦΕΚ 75/Α'/27-04-2018).

- Ξηροτύρη -Κουφίδου Στ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Παναγιωτοπούλου Μ. (2008-2009). *Αξιολόγηση Εργαζομένων-Σύγχρονες Τάσεις* Ηράκλειο: Πτυχιακή Εργασία.
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ.(2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μένου.
- Παπαδοπούλου Ε. (2018) *Αξιολόγηση Προσωπικού-Εφαρμογές στο Ελληνικό Δημόσιο-Αντιδράσεις-Προτάσεις*. Θεσσαλονίκη: Πτυχιακή Εργασία.
- Παπάνης Ε.-Ρόντος Κ. (2007). *Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων*.<http://eparanis.blogspot.gr>.
- Παπαχατζή Γ. (1983), *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκουλα.
- Πικραμένος Μ. (2008) *Το Νομοθετικό Καθεστώς των Ανώτατων Δημοσίων Υπαλλήλων υπό Διαρκή Μεταρρύθμιση*. Νομικό Βήμα.
- Σεϊτανίδης Π. (1987) *Αξιολόγηση Προσωπικού*. Αθήνα: Ν.Σ Γαλαίος & ΣΙΑ Ο.
- Σουμπενιώτης Δ. (1998). *Στελέχωση & αξιολόγηση προσωπικού. Συνοπτικός οδηγός*. Λάρισα: έλλα.
- Σοφιανόπουλος Σ. (2014) *Αξιολόγηση προσωπικού και υπηρεσιών: Από το ν.1943/1991 και το Π.Δ. 318/1992 έως την πρόσφατη μνημονιακή πραγματικότητα*. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. ΚΒ' Εκπαιδευτική Σειρά. Αθήνα : ΕΚΔΔΑ.
- Τερζίδης Κ & Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosil.
- Τσαντήλας Ι. (2011) *Διοίκηση μέσω στόχων στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης: Ρυθμίσεις του ν.3230/2004, του Μνημονίου Συνεννόησης και του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων*. Αθήνα : Πτυχιακή Εργασία ΕΣΔΔΑ.
- Φαναριώτη Π. (2002) *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Α.Σταμούλης.
- Χατζηδημητρίου Μ. Β. (2017) *Η αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων. Η περίπτωση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α : Ελληνική πραγματικότητα και Ευρωπαϊκή διάσταση*. Κόρινθος: Πτυχιακή Εργασία.
- Χυτήρης Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.

Ξενόγλωσση

- Alge B. J. (2001). *Effects of computer surveillance on perceptions of privacy and procedural justice. Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 797-804.
- Cascio W. F. (1991) *Applied psychology in personnel management. 4th Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.*
- Decenzo D. & Robbins S. (2002) *Human Resource Management. Wiley.*
- Drakes S. (2008). *Everybody Counts. Black Enterprice.*
- Demmke C. (2007). European Institute of Public Administration Maastricht (NL), Performance Assessment in the Public Service of the EU Member States, Study for the 48th meeting of the Directors-General of the Public Service of the Member States of the European Union, Maastricht, June 2007.
- Dunning D., Heath C., and Suls J.M, (2004). *Flawed self-assessment: Implications for health, education and the workplace. Psychological Science in the Public Interest.*
- Henderson R. (1994) *Comensation Management: Rewarding Performance, 6th, ed, Prentice Hall Englewood Cliffs. N.J.*
- Levy P. & Williams J. (2004). *The Social Context of Performance Appraisal : A Review and Framework for the Future. Journal of Management.*
- Staranova K. (2017). *Performance Appraisal in the EU member-states and the European Commission, Government Office of Slovakia.*
- Vollmuth J. (2014) *Approaches and Instruments of Civil Servant Performance Appraisal in European countries, International Journal of Civil Service Reform & Practice.*
- Walker, J. (1989). *The appraisal interview. P.Herriot (Ed.) Assessment and selection in organizations. Chichester:Wiley.*
- **Πηγές Διαδικτύου**
- Βαξεβανίδου Μ-Ρεκλείτης Π. Management Ανθρώπινων Πόρων. https://e-class.teilar.gr/modules/document/file.php/LOG378/ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ_ΑΠΟΔΟΣΗΣ.pdf.
- Στεργίου Ν. Εργασιακή Ψυχολογία. Η αξιολόγηση του προσωπικού. (2009) <https://www.psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation.htm>.
- https://el.Wikipedia.org/w/index.php?title=Οργανισμοί_τοπικής_αυτοδιοίκησης&oldid=6811073.

- Μάρκου Α. (2005) <http://www.tovima.gr/finance/article/>
- Αιτιολογική Έκθεση του σχεδίου νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης.
- www.minadmin.gov.gr «Τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) περί αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών.
- Τροποποιήσεις διατάξεων του ν.4369/2016 για την ηλεκτρονική διεξαγωγή της αξιολόγησης προσωπικού. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/32/οικ.17115 / 10-05-2018 (ΑΔΑ:Ψ37Ρ465ΧΘΨ-ΦΚΒ).
- Adedy.gr/ypomnimaprosvouleuteskaikommata/September18,2017

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Β΄ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ: ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ



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

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
 ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/Ν.Π.Δ.Δ.....
 ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
 ΤΜΗΜΑ.....

Αριθ.πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

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

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

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

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ¹ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ		
α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου		
β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)		
γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων		
δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών ²		
στ) Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ		
ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλου		
η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους ³		
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		
θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)		
ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος ⁴		
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ¹

¹Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό

²Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιοποιήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.

³ Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

⁴Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού **απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία**. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου.

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ⁱ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

ⁱⁱ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

ⁱⁱⁱ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

^{iv} Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Α΄ / ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ



ΕΝΤΥΠΟ Α΄
(Προϊσταμένων οργανικών μονάδων)

Αριθ.πρωτ.:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΤΜΗΜΑ.....

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

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

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

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

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

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

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

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

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα: η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις.....		
θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης.....		
ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.....		

Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

αξιολογούμενο:

α) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας ⁸		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:	Ημερομηνία:
--	-------------

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ⁶ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
---	---

A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

α) Επαγγελματική επάρκεια: Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρισία		
β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων: Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων		
γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες: Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων		

B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού ⁷ .	Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα		
ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.			
στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.			

Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του: Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους		
---	--	--

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

ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ¹

Ημερομηνία:

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ⁱ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

ⁱⁱ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

ⁱⁱⁱ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

^{iv} Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ**



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

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

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ
ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Χρονική Περίοδος: **(ακριβές**
χρονικό διάστημα)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

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

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ(συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ :	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (0-100)* :
α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	
β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	
γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων	
δ) Ανάλυση ευθύνης	
ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών	

* 90-100 : Άριστος
75-89 : Πολύ επαρκής

60-74	:	Επαρκής
50-59	:	Μερικώς επαρκής
40-49	:	Μέτριος
25-39	:	Ανεπαρκής
0-24	:	Ακατάλληλος

Σημείωση:

- Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3).
- Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης.
- Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΜΕ ΘΕΜΑ

*«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Β΄ ΒΑΘΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ
ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ Π.Ε ΦΛΩΡΙΝΑΣ»*

ΜΕΡΟΣ Α : ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

20-30

31-40

41-50

51-60

61-67

3. Εκπαιδευτική Βαθμίδα

Υποχρεωτική Εκπαίδευση

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Τεχνολογική Εκπαίδευση

Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

ΜΕΡΟΣ Β: ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

4. Χρόνος Υπηρεσίας

0-10

11-20

21-30

31-40

5. Θέση στην Υπηρεσία

Προϊστάμενος Διεύθυνσης

Προϊστάμενος Τμήματος

Υπάλληλος

6. Τρόπος Πρόσληψης

Άλλες διαδικασίες προ ΑΣΕΠ

Γραπτός διαγωνισμός προ ΑΣΕΠ

Διαδικασίες ΑΣΕΠ

Γραπτός διαγωνισμός ΑΣΕΠ

Κατάταξη με ΠΔ 164/2004

Άλλο :

ΜΕΡΟΣ Γ: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ

7. Συμμετείχατε στην αποχή από την αξιολόγηση;

Ναι

Όχι

Αν ναι για ποιο λόγο

8. Αν απείχατε από την αξιολόγηση, ποιοι είναι οι λόγοι που σας οδήγησαν σε αυτή σας την απόφαση; Σημειώστε δύο απαντήσεις που σας εκφράζουν περισσότερο.

α. Δεν συμφωνώ με το περιεχόμενο του Ν.4369/2016

β. Δεν συμφωνώ με την κυβερνητική πολιτική

γ. Ο άμεσα προϊστάμενος μου δεν είναι κατάλληλος για να με αξιολογήσει

δ. Διαφωνώ με τον θεσμό της αξιολόγησης

ε. Δεν υπάρχουν σαφείς δείκτες μέτρησης της απόδοσης

στ. Δεν έχουν αξιολογηθεί οι δομές και δεν υπάρχουν περιγράμματα θέσεων

ζ. Επειδή όλοι οι συνάδελφοι απείχαν

η. Η συνδικαλιστική ομάδα στην οποία ανήκω απέχει από την αξιολόγηση

θ. Δεν γνωρίζω πως να συμπληρώσω την ηλεκτρονική φόρμα αξιολόγησης

ι. Η αξιολόγηση αποτελεί για μένα μια βαρετή διαδικασία

Άλλος λόγος

9. Ποια είναι η γνώμη σας για τον υφιστάμενο νόμο της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης).

Πολύ κακή 1 2 3 4 5 Πολύ καλή

Αιτιολογήστε την εκτίμησή σας:

.....

10. Με ποιόν τρόπο ενημερωθήκατε για το περιεχόμενου του ν.4369/2016 ο οποίος αφορά την αξιολόγηση προσωπικού; (Σημειώστε παραπάνω από μία απάντηση αν χρειάζεται).

- α) Διαβάζοντας τον νόμο ή / και τις σχετικές εγκυκλίους
- β) Από συζητήσεις με συναδέλφους
- γ) Από την ενημέρωση των συνδικαλιστικών φορέων
- δ) Από την τηλεόραση/ ραδιόφωνο/εφημερίδα
- ε) Από το διαδίκτυο
- στ) Από άλλη πηγή

11. Είναι χρήσιμη για εσάς η αξιολόγηση;

Ναι Όχι

Αν ναι γιατί;

Αν όχι γιατί;

12. Η αξιολόγηση ωθεί τον υπάλληλο στην βελτίωση της απόδοσης του; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης).

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

Τεκμηριώστε την απάντησή σας: πχ με ποιο/ους τρόπο/ους.....

13. Κατά τη γνώμη σας η λειτουργία του Δημοσίου γίνεται αποτελεσματικότερη με τη διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης).

Διαφωνώ απόλυτα 1 2 3 4 5 Συμφωνώ απόλυτα

Τεκμηριώστε την απάντησή σας: πχ με ποιο/ους τρόπο/ους:

14. Σας προκαλεί άγχος η διαδικασία της αξιολόγησης;

Ναι Όχι

Αν ναι γιατί;.....

Αν όχι γιατί;

15. Γνωρίζετε τι προβλέπεται από τον ν.4369/2016 σε περίπτωση χαμηλής αξιολόγησης του υπαλλήλου από τον προϊστάμενο; (Επιλέξτε μία μόνο απάντηση από τις παρακάτω).

- α) Αλλαγή θέσης εργασίας
- β) Εισήγηση για περαιτέρω εκπαίδευση
- γ) Μισθολογική και βαθμολογική επιβράδυνση
- δ) Απόλυση
- ε) Καμία επίδραση
- ζ) Τίποτα από τα παραπάνω

16. Ποιος πιστεύετε ότι είναι αρμόδιος να σας αξιολογήσει; (Επιλέξτε μία μόνο απάντηση από τις παρακάτω).

- α) Ο άμεσα προϊστάμενος μου
- β) Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης
- γ) Οι συνάδελφοι
- δ) Οι υφιστάμενοι
- ε) Οι πολίτες που εξυπηρετούνται από την υπηρεσία
- στ) Εγώ ο ίδιος (αυτοαξιολόγηση)
- ζ) Όλοι οι παραπάνω
- η) Κανένας
- θ) Κέντρο Αξιολόγησης (Εξωτερικοί αξιολογητές)
- ι) Άλλος

17. Ποια είναι η γνώμη σας για τον προϊστάμενο σας, ως αξιολογητή; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης).

Πολύ κακή 1 2 3 4 5 Πολύ καλή

18. Το γεγονός ότι οι προϊστάμενοι – αξιολογητές σας δεν κρίθηκαν από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο επηρέασε την στάση σας για την αξιολόγηση:

- Θετικά
- Αρνητικά
- Δεν με επηρέασε

Τεκμηριώστε την απάντησή σας: πχ με ποιο/ους τρόπο/ους:

.....

19. Πιστεύετε ότι με τη διάταξη του Ν. 4369/2016 περί ειδικής αιτιολογίας (επιτροπής αξιολόγησης) ενισχύεται η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης).

Ναι Όχι

Αν ναι γιατί;.....

Αν όχι γιατί;.....

20. Η πρόβλεψη του Ν. 4489/2017 που αφορούσε την ποινή αποκλεισμού από τις διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων επηρέασε την απόφασή σας να συμμετέχετε στην αξιολόγηση; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης).

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

Τεκμηριώστε την απάντησή σας: πχ για ποιο/ους λόγο/ους:

21. Κατά την άποψη σας είναι σημαντικό μέτρο η αξιολόγηση του προϊσταμένου από τον υφιστάμενο; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης).

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

Τεκμηριώστε την απάντησή σας: πχ για ποιο/ους λόγο/ους:

22. Πιστεύετε ότι τηρείται η ανωνυμία κατά την αξιολόγηση του προϊσταμένου από τον υφιστάμενο; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης).

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

23. Πιστεύεται ότι η συμβουλευτική συνέντευξη βοηθάει τον προϊστάμενο στον σχηματισμό αντικειμενικότερης κρίσης; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης.)

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

Τεκμηριώστε την απάντησή σας: πχ με ποιο/ους τρόπο/ους:

24. Είναι σημαντικό για σας να έχει ο υπάλληλος δικαίωμα ένστασης για την αξιολόγηση του; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης).

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

Τεκμηριώστε την απάντησή σας: πχ για ποιο/ους λόγο/ους:

25. Συμφωνείτε με την διάταξη που προβλέπει την αξιολόγηση των υπηρεσιών από τους πολίτες; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης).

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

Τεκμηριώστε την απάντησή σας: πχ για ποιο/ους λόγο/ους:

26. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με την μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη του αξιολογούμενου; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης).

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

Τεκμηριώστε την απάντησή σας: πχ για ποιο/ους λόγο/ους:

27. Πιστεύεται ότι ο Ν. 4369/2016 είναι σαφής και λεπτομερής ως προς τα κριτήρια αξιολόγησης; (Κυκλώστε την απάντηση στην παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης).

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

Τεκμηριώστε την απάντησή σας: πχ για ποιο/ους λόγο/ους:

28. Με τον υφιστάμενο νόμο πιστεύετε ότι διασφαλίζεται η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου;

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

Τεκμηριώστε την απάντησή σας: πχ με ποιο/ους τρόπο/ους:

29. Η ενημέρωση από τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών φορέων σας βοήθησε ώστε να σχηματίσετε ασφαλέστερη κρίση για τον Ν. 4369/2016;

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

Και ως ποια κατεύθυνση;

Αποχή από την αξιολόγηση

Συμμετοχή στην αξιολόγηση

Τεκμηριώστε την απάντησή σας: πχ με ποιο/ους τρόπο/ους:

30. Ποιες τροποποιήσεις θα προτείνατε ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο σχήμα αξιολόγησης;

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

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.