

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ

**Η εφαρμογή της αξιολόγησης στην ελληνική Δημόσια
Διοίκηση από το 1990 έως σήμερα**

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Επιβλέπουσα:

Ειρήνη Χριστοφόρου

Σπουδάστρια:

Αδαμαντία Σιμοπούλου

ΑΘΗΝΑ - 2018

**Η εφαρμογή της αξιολόγησης στην ελληνική Δημόσια
Διοίκηση από το 1990 έως σήμερα**

ΕΣΔΔΑ, Αδαμαντία Σιμοπούλου, © 2018

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.»

Αθήνα, 12/12/2018

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσά μου, κ. Χριστοφόρου Ειρήνη, για όλες τις πολύτιμες συμβουλές και την καθοδήγηση της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, καθώς επίσης και για την άψογη συνεργασία μας. Ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένειά μου για την αμέριστη στήριξή τους σε όλα τα στάδια της πορείας μου στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης έχει ως σκοπό την αποτίμηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Στόχος της πολιτικο-διοικητικής εξουσίας είναι, ή θα πρέπει να είναι, ο σχεδιασμός και η υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού, αντικειμενικού και δίκαιου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης, που θα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα.

Παρά το πλήθος νομοθετικών κειμένων που είχαν ψηφιστεί τις προηγούμενες δεκαετίες, δεν είχε καταστεί εφικτό να εφαρμοστεί ένα αποτελεσματικό και κοινά αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης. Τα τελευταία όμως χρόνια είναι ζητούμενο για τον δημόσιο τομέα η αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, αλλά και η ορθολογική διαχείριση των συνεχώς μειούμενων πόρων και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Με την παρούσα εργασία επιχειρείται μια συγκριτική ανάλυση του θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης από το έτος 1990 έως σήμερα και παρουσιάζονται οι βασικοί άξονες των συστημάτων αξιολόγησης όπως εξελίχθηκαν διαχρονικά. Γίνεται επίσης μια αποτίμηση κάθε συστήματος αξιολόγησης και καταγράφονται ενδεικτικές προτάσεις βελτίωσης στο ισχύον σύστημα.

Λέξεις κλειδιά: αξιολόγηση, αξιολογητής, απόδοση, αυτοαξιολόγηση, διοίκηση απόδοσης, διοίκηση μέσω στόχων, κριτήρια αξιολόγησης, μέθοδος αξιολόγησης, συνέντευξη αξιολόγησης, παρακίνηση προσωπικού

ABSTRACT

The performance appraisal within the Public Administration aims at evaluating the performance of civil servants. The objective of each Government is, or should be, to design and adopt an effective, objective and fair performance evaluation system that takes into account the specificities of the public sector.

Even though a great number of laws have been passed in the previous decades, it has not been possible to apply an effective and commonly accepted performance appraisal system. In the recent years, the public sector tried to increase efficiency and effectiveness but also to use rationally the steadily decreasing resources and this can be achieved through the evaluation process.

This paper attempts to provide a comparative analysis of the institutional framework of the evaluation process starting from 1990 until present. It presents the main axes of the evaluation systems as they evolved over time. An evaluation of each system is also attempted and indicative improvements of the current system are recorded.

Key words: performance appraisal, performance appraiser, self-evaluation, performance management, management by objectives, performance criteria, performance appraisal method, appraisal interview, personnel motivation

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ	9
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	13
1.1. Έννοια και ρόλος της αξιολόγησης.....	13
1.2. Αξιολόγηση και πρότυπα απόδοσης	14
1.3. Συμμετοχή στην αξιολόγηση	16
1.4. Μέθοδοι αξιολόγησης	17
1.5. Προβλήματα και σφάλματα κατά την αξιολόγηση.....	20
1.6. Προϋποθέσεις και χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης.....	21
1.7. Σύνδεση της αξιολόγησης με τη Διοίκηση Απόδοσης.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	24
2.1. Η αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα	24
2.2. Η περίπτωση της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΞΕΤΑΣΗ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	29
Το νομοθετικό πλαίσιο.....	29
3.1. Περίοδος 1951-1990	29
3.2. Περίοδος 1991-Σήμερα.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ..	36
4.1. Οι Αξιολογούμενοι.....	36
4.2. Οι Αξιολογητές	37
4.3. Χρόνος και τρόπος αξιολόγησης	40
4.4. Σύσταση Οργανικής Μονάδας για την Αξιολόγηση του προσωπικού του Δημοσίου.....	41
4.5. Κριτήρια αξιολόγησης	42
4.6. Βαθμοί και κλίμακα αξιολόγησης, ειδική αιτιολογία, εξαιρετικές επιδόσεις...	47

4.7. Συνέντευξη και μέτρα βελτίωσης	52
4.8. Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης	54
4.9. Το δικαίωμα ένστασης του αξιολογούμενου	56
4.10. Η πειθαρχική ευθύνη	58
4.11. Η στοχοθεσία	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	64
5.1. Αποτίμηση συστημάτων αξιολόγησης.....	64
5.1.1. Το σύστημα αξιολόγησης του ΠΔ 318/1992	64
5.1.2. Το σύστημα αξιολόγησης μετά τις τροποποιήσεις του Ν. 4250/2014.....	65
5.1.3. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης του Ν. 4369/2016.....	66
5.2. Προτάσεις βελτίωσης.....	67
5.3. Αντί επιλόγου.....	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ- ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	81

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Εικόνα 1.	Η παραδοσιακή και η σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση των εργαζομένων	14
Εικόνα 2.	Στοιχεία ανάλυσης, περιγραφής και προδιαγραφών θέσης εργασίας....	15
Εικόνα 3.	Κατηγοριοποίηση μεθόδων αξιολόγησης.....	18
Εικόνα 4.	Στάδια Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης.....	23
Εικόνα 5.	Σημεία-ορόσημα της αξιολόγησης	28
Εικόνα 6.	Κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων (ΠΔ 318/1992)	43
Εικόνα 7.	Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων (ΠΕ,ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ) (Ν. 4369/2016).	44
Εικόνα 8.	Κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων (Ν. 4369/2016)	45
Εικόνα 9.	Κλίμακα βαθμών (ΠΔ 318/1992)	47
Εικόνα 10.	Ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης (ΥΑ σύμφωνα με το ΠΔ 318/1992)	48
Εικόνα 11.	Ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης (Ν. 4250/2014).....	49
Εικόνα 12.	Κλίμακα βαθμών (Ν. 4369/2016).....	50
Εικόνα 13.	Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης.....	62

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΑΔ	Ανθρώπινο Δυναμικό
αρ	Άρθρο
βλ	Βλέπε
εδ	Εδάφιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΑ	Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΕ	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
ΔμΣ	Διοίκηση μέσω Στόχων
ΙΔΑΧ	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
Ν	Νόμος
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
οπ	Όπως παραπάνω
παρ	Παράγραφος
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΕ	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
ΤΕ	Τεχνολογική Εκπαίδευση
ΥΔΜΗΔ	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
ΥΕ	Υποχρεωτική Εκπαίδευση
ΥΚ	Υπαλληλικός Κώδικας
ΥΠΔΑ	Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Σκοπός της είναι η συγκριτική ανάλυση του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων από τον Ν. 1943/1991 και το ΠΔ 318/1992, που καθιέρωσε ένα από τα μακροβιότερα συστήματα αξιολόγησης έως τον Ν. 4369/2016, που προβλέπει το σύστημα που εφαρμόζεται σήμερα και τον Ν. 4533/2018, που καθιέρωσε την ηλεκτρονική αξιολόγηση. Παρουσιάζεται επίσης η διαχρονική εξέλιξη των νομοθετικών ρυθμίσεων για την αξιολόγηση της απόδοσης μέσα από τους βασικούς άξονες κάθε συστήματος. Τέλος, γίνεται αποτίμηση όλων των συστημάτων αξιολόγησης με ανάδειξη θετικών σημείων και καταγραφή αδυναμιών και διατυπώνονται βελτιωτικές προτάσεις ως προς το ισχύον σύστημα.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της αξιολόγησης ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η σύνδεσή της με τα πρότυπα απόδοσης και τη «Διοίκηση Απόδοσης». Τονίζεται ο ρόλος της αξιολόγησης σε μια σειρά θεμάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικού, όπως στην υπηρεσιακή και μισθολογική εξέλιξη, στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, στην παρακίνηση των εργαζομένων κ.α. Παρουσιάζονται επίσης οι συμμετέχοντες στη διαδικασία και οι μέθοδοι διεξαγωγής της, καθώς και τα προβλήματα που ενδεχομένως προκύπτουν κατά την αξιολόγηση, ενώ παρατίθενται και οι προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην αξιολόγηση του προσωπικού συγκεκριμένα στον δημόσιο τομέα και παρουσιάζει αναλυτικά την περίπτωση της αξιολόγησης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Αναδεικνύονται οι ιδιαιτερότητες που διακρίνουν τη συγκρότηση και λειτουργία των δημοσίων φορέων στην Ελλάδα και οι διαφοροποιήσεις που εντοπίζονται σε σχέση με τη διαδικασία αξιολόγησης στον ιδιωτικό τομέα. Παρατίθενται επίσης τα κυριότερα θεσμικά κείμενα που πραγματεύονται τα προβλήματα στη διαδικασία αξιολόγησης και προτείνουν την υιοθέτηση ενός σύγχρονου συστήματος μέτρησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Στο *τρίτο κεφάλαιο* παρουσιάζεται συνοπτικά το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά αμιγώς την αξιολόγηση. Για λόγους μεθοδολογικούς η παρουσίαση γίνεται σε δύο ενότητες, ήτοι α) από το 1951-1990, προκειμένου να αποτυπωθεί η προηγούμενη κατάσταση και να γίνουν κατανοητές οι αλλαγές που επήλθαν από τα μετέπειτα νομοθετήματα και β) από το 1991 έως σήμερα, ώστε να εξεταστούν οι πρόσφατες νομοθετικές εξελίξεις και το ισχύον σύστημα αξιολόγησης.

Το *τέταρτο κεφάλαιο* αποτελεί τον κορμό της παρούσας εργασίας, καθώς αποτυπώνει τους βασικούς άξονες των συστημάτων αξιολόγησης. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε σε αυτό το κεφάλαιο είναι η συγκριτική παρουσίαση κάθε άξονα, όπως διαχρονικά αποτυπώνεται στο νομοθετικό πλαίσιο, και η εξαγωγή ενός σύντομου συμπεράσματος για την εξέλιξή του. Στους υπό εξέταση βασικούς άξονες περιλαμβάνονται οι αξιολογούμενοι, οι αξιολογητές, τα κριτήρια αξιολόγησης, οι βαθμοί και η κλίμακα βαθμολόγησης, η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, η σύνδεση αξιολόγησης και στοχοθεσίας, αλλά και τα μέτρα προώθησης της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας, όπως το δικαίωμα ένστασης, η ειδική αιτιολογία, η πειθαρχική ευθύνη κλπ.

Στο *πέμπτο κεφάλαιο* επιχειρείται η συνολική αποτίμηση των συστημάτων αξιολόγησης με χρήση κριτικής προσέγγισης. Εξάγονται τα βασικά συμπεράσματα και προτείνονται ενδεχόμενες βελτιώσεις του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης, τόσο ως προς την τροποποίηση του νομοθετικού πλαισίου, όσο και ως προς την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1. Έννοια και ρόλος της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια εκ των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), μαζί με τον προγραμματισμό, την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Σκοπός της ΔΑΔ είναι να αναπτύξει κατάλληλα και να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους του (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012) και να ενισχυθεί η συμβολή του στο συλλογικά παραγόμενο έργο της υπηρεσίας στην οποία ανήκει (Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Με τον όρο «αξιολόγηση» εννοείται η διαδικασία μέτρησης της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων στα πλαίσια εκτέλεσης των καθημερινών τους εργασιών που τους έχουν ανατεθεί από τη Διοίκηση. Είναι δηλαδή *«το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος, έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων ... εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο»* (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Η διαδικασία της αξιολόγησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ως προς α) την λήψη αποφάσεων επί προαγωγών, μετακινήσεων ή και απολύσεων, β) τον καθορισμό με αντικειμενικό και αξιοκρατικό τρόπο των ανταμοιβών (μισθός ή άλλες πρόσθετες παροχές), γ) τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών αναγκών και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, δ) την πληροφόρηση των εργαζομένων για δυνατά και αδύνατα σημεία τους, ε) την προώθηση προγραμμάτων ανάπτυξης (γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων κλπ), και την παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012). Επιπλέον, τα οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι η έγκαιρη διαπίστωση της «κακής» απόδοσης, ο προσδιορισμός των κενών κατάρτισης και ανάπτυξης, η διευκόλυνση του προγραμματισμού σταδιοδρομίας και προόδου, η αντιμετώπιση των προβλημάτων και η επίλυση των παραπόνων και εν τέλει η οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η αξιολόγηση ως διαδικασία έχει αλλάξει αρκετά στο πέρασμα του χρόνου. Η σύγχρονη αντίληψη επί της αξιολόγησης δίνει πλέον έμφαση στη μελλοντική απόδοση με στόχο τη βελτίωση και την παρακίνηση

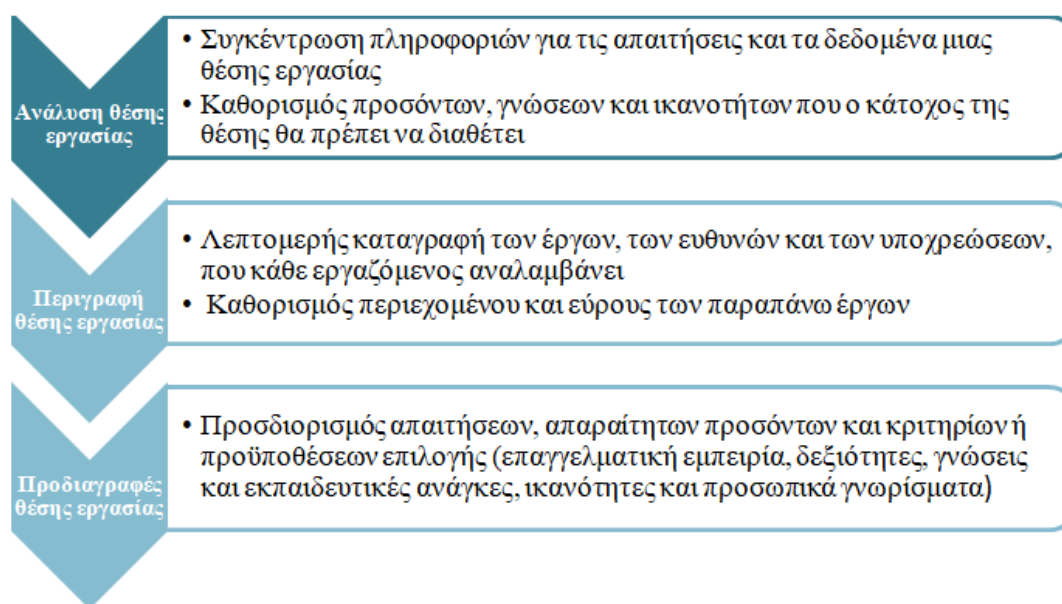
των εργαζομένων. Βασίζεται κυρίως στη στοχοθεσία, την καθοδήγηση και τη συνεχή ανατροφοδότηση από τους αξιολογητές, ενώ και ο ίδιος ο αξιολογούμενος έχει ουσιαστική συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται συγκριτικά η παραδοσιακή και η σύγχρονη αντίληψη για τη διαδικασία της αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Στοιχεία αξιολόγησης	Παραδοσιακή Αντίληψη	Σύγχρονη Αντίληψη
Ρόλος	Αξιολογητικός	Αναπτυξιακός
Εστίαση	Παρελθούσα απόδοση	Βελτίωση μελλοντικής απόδοσης
Στόχοι	Βελτίωση απόδοσης μέσω αλλαγών προσωπικού, αμοιβών και τιμωριών	Βελτίωση απόδοσης μέσω αυτο-μάθησης, ανάπτυξης-παρακίνησης, ενδυνάμωσης
Μέθοδοι	Ιεράρχηση, βαθμολογία	Σειρά αναπτυξιακών βημάτων, ΔμΣ (MBO), ανάλυση δυνατοτήτων-αδυναμιών
Ρόλος προϊσταμένου	Να κρίνει, να αξιολογεί	Να συμβουλεύει, να βοηθά, να καθοδηγεί, να εκπαιδεύει, να αναπτύσσει, να ενδυναμώνει
Ρόλος υφισταμένου	Παθητικός, αμυντικός, αντιδραστικός	Ενεργητικός, υπεύθυνος, συμμετοχή στη μάθηση
Αποτελέσματα	Αντιδράσεις, υποτίμηση, αξιολόγηση	Ανάπτυξη, ενδυνάμωση, αποτελεσματικότητα

Εικόνα 1. Η παραδοσιακή και η σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση των εργαζομένων
(Πηγή: Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2016)

1.2. Αξιολόγηση και πρότυπα απόδοσης

Προαπαιτούμενο της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η ύπαρξη «προτύπων απόδοσης». Ως πρότυπα απόδοσης νοούνται τα προκαθορισμένα επίπεδα απόδοσης, βάσει των οποίων θα κριθεί εάν η επίδοση του εργαζομένου είναι ικανοποιητική ή όχι. Περιλαμβάνουν την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες, την ορθότητα εκτέλεσης αυτών, καθώς και με την ορθολογική αξιοποίηση των πόρων. Προκειμένου να τεθούν αξιόπιστα και λειτουργικά πρότυπα απόδοσης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012) είναι απαραίτητο να έχει προηγηθεί α) ανάλυση της θέσης εργασίας (job analysis), β) καθορισμός της περιγραφής της θέσης εργασίας (job description) και γ) ορισμός των προδιαγραφών της θέσης εργασίας (job specifications), τα βασικά στοιχεία των οποίων παρουσιάζονται συνοπτικά στο επόμενο διάγραμμα.



Εικόνα 2. Στοιχεία ανάλυσης, περιγραφής και προδιαγραφών θέσης εργασίας
(Πηγή: Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, Βαξεβανίδου-Ρεκλείτης)

Τα πρότυπα απόδοσης απορρέουν από τους στόχους που έχουν τεθεί για κάθε θέση εργασίας, οι οποίοι ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς σκοπούς και επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού. Χαρακτηριστικό τόσο των προτύπων απόδοσης, όσο και των στόχων, αποτελεί το να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνηθέντες, ρεαλιστικοί και εντός χρονικών ορίων¹. Η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την διαδικασία ανατροφοδότησης, ώστε κάθε εργαζόμενος βάσει των αποτελεσμάτων της απόδοσής του, να γνωρίζει εάν εργάστηκε καλά ή όχι στη διάρκεια της αξιολογούμενης περιόδου σε σχέση με τα παραπάνω πρότυπα απόδοσης του οργανισμού ή με την απόδοσή του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Εν κατακλείδι, η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει τα εξής στάδια α) ορισμό προτύπων, β) αξιολόγηση βάσει αυτών των προτύπων και γ) παροχή ανατροφοδότησης στον αξιολογούμενο ώστε να διατηρήσει ή να βελτιώσει την επίδοσή του (Dessler, 2012).

¹ Να είναι δηλαδή «έξυπνοι», από τα αρχικά S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time-bound)

1.3. Συμμετοχή στην αξιολόγηση

Η αξιολόγηση διενεργείτο παλιότερα αποκλειστικά από τους προϊσταμένους των αξιολογούμενων. Τα τελευταία όμως χρόνια υπάρχει μια στροφή προς όλες τις πιθανές πηγές πληροφόρησης για την απόδοση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται πλέον και η αυτοαξιολόγηση από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Από αυτήν ενδέχεται να προκύψουν στοιχεία, στα οποία ο προϊστάμενος δεν είχε δώσει βάση και επομένως την χρησιμοποιεί συμπληρωματικά για την αξιολόγηση του υφισταμένου του. Η αυτοαξιολόγηση είναι επίσης βασικό στάδιο στην αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των τεθειμένων στόχων στη Διοίκηση μέσω Στόχων. Υπάρχει επίσης η αξιολόγηση από τους συναδέλφους του εργαζομένου, η οποία μαζί με την αυτοαξιολόγηση, χρησιμοποιείται κυρίως όταν ο σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση και ανάπτυξη των αξιολογούμενων, καθώς και η ανίχνευση των όποιων εκπαιδευτικών αναγκών. Η αξιολόγηση από συναδέλφους δεν ενδείκνυται όταν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός αναφορικά με τη μισθολογική εξέλιξη που θα προκύψει από την αξιολόγηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Μια ακόμη μορφή αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους, η οποία πρέπει να είναι ανώνυμη, ώστε οι υφιστάμενοι να μπορούν ελεύθερα να αναφέρουν τη γνώμη τους για τα δυνατά και αδύνατα σημεία των προϊσταμένων τους, αλλά και για άλλες παραμέτρους, όπως η καθοδήγηση και πληροφόρηση που τους παρέχουν εκείνοι.

Επιπλέον χρησιμοποιείται η αξιολόγηση από τους πελάτες, όταν ο οργανισμός ασχολείται με παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτηση πελατών και περιλαμβάνει τόσο εξωτερικούς πελάτες, όσο και εσωτερικούς, δηλαδή υπαλλήλους άλλων τμημάτων του οργανισμού. Για το δημόσιο τομέα «πελάτες» μπορούν να θεωρηθούν οι πολίτες που είναι οι αποδέκτες των υπηρεσιών των δημόσιων φορέων. Εφαρμόζεται επίσης και μια νέα μέθοδος αξιολόγησης, η λεγόμενη κυκλική αξιολόγηση «360 μοιρών», που περιλαμβάνει στοιχεία από όλες τις προαναφερθείσες μορφές αξιολόγησης με στόχο να συλλεχθούν στοιχεία από όλες τις πηγές πληροφόρησης και να σχηματιστεί μια όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τον αξιολογούμενο. Τέλος, η αξιολόγηση μπορεί να διενεργείται και από ομάδες/επιτροπές εσωτερικές (πχ ο προϊστάμενος και κάποια στελέχη του φορέα) ή εξωτερικές (πχ γραφεία συμβούλων

επιχειρήσεων), αλλά και με τη βοήθεια ειδικών ψυχολόγων, μεμονωμένων ή συνεργαζόμενων με ειδικά κέντρα αξιολόγησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

1.4. Μέθοδοι αξιολόγησης

Η αξιολόγηση διενεργείται κυρίως με τη χρήση των εξής τρόπων: α) βάσει μεθόδων σύγκρισης, β) βάσει απολύτων κριτηρίων ή συμπεριφοράς, γ) βάσει επίτευξης αντικειμενικών στόχων και δ) βάσει άμεσης μέτρησης της απόδοσης (Μουζά - Λαζαρίδη, 2013). Άλλοι συγγραφείς διακρίνουν τις μεθόδους αξιολόγησης σε αντικειμενικές και υποκειμενικές (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012). Οι αντικειμενικές μέθοδοι στηρίζονται στα παραγόμενα αποτελέσματα και περιλαμβάνουν εκτίμηση της απόδοσης σε αριθμούς, όπως αριθμός ενεργειών του αξιολογούμενου (πχ απουσίες ή πειθαρχικές ποινές) ή αριθμητικές ενδείξεις αποτελεσματικότητας ενός εργαζομένου (πχ πόσο γρήγορα και καλά ολοκλήρωσε ένα έργο). Οι υποκειμενικές βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση αυτών που έχουν άμεση σχέση με τον αξιολογούμενο και μετρούν τάσεις, συμπεριφορές και άλλα μη ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Οι υποκειμενικές διακρίνονται περαιτέρω σε σχετικές (βάσει σύγκρισης απόδοσης μεταξύ υπαλλήλων) και απόλυτες μεθόδους (βάσει μέτρησης της συμπεριφοράς ή βάσει κριτηρίων) (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012). Για μπορεί να θεωρηθεί πλήρες ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει εξίσου αντικειμενικά και υποκειμενικά κριτήρια (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Οι διάφορες μέθοδοι παρουσιάζονται σχηματικά στον παρακάτω πίνακα.

Μεθόδοι Αξιολόγησης	Συνοπτική περιγραφή μεθόδων
Βάσει σύγκρισης (Comparative procedures)	Μέθοδος απλής κατάταξης (individual ranking): <i>ο αξιολογητής κατατάσσει με απλή αριθμητική κατάταξη (1^{ος}, 2^{ος}, κλπ)</i>
	Μέθοδος της εναλλασστικής κατάταξης (alternation ranking): <i>ο αξιολογητής κατατάσσει τους υπαλλήλους σε κατάλογο ξεκινώντας από αυτόν με την καλύτερη επίδοση στο πάνω μέρος και εκείνον με την χειρότερη στο κάτω μέρος</i>
	Μέθοδος κατανομής βαθμών (ranking distribution): <i>ο αξιολογητής βαθμολογεί συγκριτικά με βάση την κλίμακα του 100</i>
	Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison): <i>ο αξιολογητής συγκρίνει τους υπαλλήλους (αμοιβάθμιοι) κατά ζεύγη και ο αριθμός των απειρασμένων προκύπτει από τον τύπο $N(N-1)/2$, όπου N είναι ο αριθμός των αξιολογούμενων</i>
	Μέθοδος υποχρεωτικής διανομής (forced distribution): <i>ο αξιολογητής κατατάσσει τους υπαλλήλους κατά ποσοστά σε διαφορετικές κατηγορίες απόδοση και κατ' αναλογία των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής</i>
Βάσει απόλυτων κριτηρίων (Absolute standards)	Μέθοδος γραμμικής κλίμακας κατάταξης (graphic rating scale): <i>ο αξιολογητής βαθμολογεί τον/κάθε υπάλληλο χωριστά, σημειώνοντας τη βαθμολογία που χαρακτηρίζει καλύτερα την απόδοσή του/την υπάλληλο/ν για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά που αναγράφονται σε ειδική φόρμα</i>
	Μέθοδος διαγραμματικής ή γραφικής κλίμακας (rating scale): <i>Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον υπάλληλο σύμφωνα με προκαθορισμένα στοιχεία, χρησιμοποιώντας συνήθως κλίμακα 1-10</i>
	Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist): <i>ο αξιολογητής σημειώνει εάν ο υπάλληλος πληροί κάποια προκαθορισμένα κριτήρια, με χρήση σταθμισμένης βαθμολογίας για το καθένα</i>
	Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system): <i>ο αξιολογητής επιλέγει μια πρόταση από ζεύγη θετικών ή αρνητικών χαρακτηριστικών του υπαλλήλου</i>
	Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης (essay): <i>ο αξιολογητής συντάσσει μια έκθεση με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του υπαλλήλου</i>
	Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident): <i>ο αξιολογητής καταγράφει σε τυχόν διαστήματα κρίσιμες συμπεριφορές του υπαλλήλου που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του</i>
	Μέθοδος κριτικών περιστατικών (critical incident): <i>ο αξιολογητής καταγράφει σε τυχόν διαστήματα κρίσιμες συμπεριφορές του υπαλλήλου που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του</i>
Βάσει μέτρησης συμπεριφοράς (Behavioral scales)	Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης (Behaviorally anchored rating scales-BARS): <i>συνδέει κρίσιμα περιστατικά με καθορισμένες παραμέτρους συμπεριφοράς για την απόδοση στην εργασία</i>
	Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral observation scales-BOS): <i>αξιολογείται η συχνότητα με την οποία ο υπάλληλος συμπεριφέρεται στα κρίσιμα περιστατικά</i>
	Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral expected scales-BES): <i>αξιολογείται η συμπεριφορά που περιμένει ο αξιολογητής να έχει ο υπάλληλος</i>
Βάσει επίτευξης αντικειμενικών στόχων (Management by objectives, MBO)	Μέθοδος Διοίκησης μέσω Στόχων: <i>Βασίζεται στην από κοινού συμφωνημένη σταχοθεσία και στο βαθμό επίτευξης στόχων</i>
Βάσει άμεσης μέτρησης της απόδοσης (Performance measurement)	Μέθοδος μέτρησης αποδοτικότητας βάσει ποσοτικών αποτελεσμάτων: <i>Η απόδοση του υπαλλήλου μετράται βάσει των ποσοτικών αποτελεσμάτων που παράγει</i>

Εικόνα 3. Κατηγοριοποίηση μεθόδων αξιολόγησης (Πηγή: Μουζά-Λαζαρίδη, Βαξεβανίδου-Ρεκλείτης)

Για τους σκοπούς αυτής της εργασίας θα παρουσιαστούν συνοπτικά η μέθοδος της διαγραμματικής ή γραφικής κλίμακας, η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς και η Διοίκηση μέσω Στόχων, καθώς αποτελούν μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν από τον νομοθέτη για την αξιολόγηση στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος *διαγραμματικής ή γραφικής κλίμακας* βαθμολογεί διάφορες πτυχές της απόδοσης, όπως πχ ποιότητα και ποσότητα της εργασίας, ομαδικότητα κλπ. Για τη βαθμολογία χρησιμοποιείται ένας βαθμός απόδοσης (πχ επαρκής, πολύ καλός, άριστος) ή διακριτοί αριθμοί (0, 1, 2, 3...10). Η μέθοδος είναι εύχρηστη, επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων αφού χρησιμοποιούνται ίδια κριτήρια για όλους, και είναι αποδεκτή από την πλειοψηφία των αξιολογούμενων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Μειονέκτημα της μεθόδου είναι η δυσκολία προσδιορισμού των κριτηρίων και ο πλήρης έλεγχος της βαθμολογίας από τον αξιολογητή, που ενδεχομένως μπορεί να τον οδηγήσει σε σφάλματα επιείκειας ή αυστηρότητας και γενίκευσης κρίσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016), που θα αναφερθούν κατωτέρω.

Σύμφωνα με τη μέθοδο της *υποχρεωτικής διασποράς*, οι αξιολογούμενοι κατατάσσονται σε συγκεκριμένα επίπεδα (κατηγορίες) απόδοσης με τη χρήση ποσοστών (πχ 5% έχουν εξαιρετική απόδοση, 20% ικανοποιητική, 50% μέτρια, 20% κάτω του μετρίου και 5% απαράδεκτη απόδοση, (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012). Όσοι αξιολογούμενοι βρίσκονται στο υψηλότερο ποσοστό μπορεί να λαμβάνουν επιπλέον παροχές ή αμοιβές, ενώ όσοι βρίσκονται στα χαμηλότερα ποσοστά μπορεί να επιμορφώνονται για να βελτιωθούν είτε να οδηγούνται σε λύση της υπαλληλικής σχέσης.

Τέλος, η *Διοίκηση μέσω Στόχων* (Management by Objectives, MBO) προβλέπει τον καθορισμό στόχων με τη συνδρομή όλων των συμμετεχόντων, τον έλεγχο επίτευξης των στόχων και την ανατροφοδότηση. Η διαδικασία αρχίζει με τον ορισμό των στόχων του οργανισμού από την κορυφή της ιεραρχίας και συνεχίζει με τον καθορισμό των στόχων σε επίπεδο διεύθυνσης και τμήματος. Προβλέπεται διάλογος με το σύνολο των εργαζομένων και προσδιορισμός των ατομικών στόχων κάθε εργαζόμενου. Στη συνέχεια γίνεται μέτρηση των αποτελεσμάτων και ελέγχεται η απόδοση, ενώ η διαδικασία κλείνει με την ανατροφοδότηση προς τον εργαζόμενο (Dessler, 2012). Θεωρείται μια χρονοβόρος διαδικασία, όπου βασικό της μειονέκτημα

είναι ότι δεν μπορεί να γίνει σύγκριση μεταξύ εργαζομένων, επειδή δεν είναι εύκολο να συγκριθούν μεταξύ τους οι στόχοι που αναλαμβάνει ο καθένας (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012). Ωστόσο πρόκειται για μια αντικειμενική μέθοδο, που μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους προκαλώντας την δέσμευσή τους στην επίτευξη στόχων, αφού όλοι συμμετέχουν στη διαμόρφωσή τους.

1.5. Προβλήματα και σφάλματα κατά την αξιολόγηση

Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, ενδέχεται να παρουσιαστούν δυσκολίες και να γίνουν διάφορα λάθη. Οι δυσκολίες αφορούν α) τη σχεδίαση του συστήματος αξιολόγησης και πιθανά λειτουργικά προβλήματα που θα ανακύψουν, β) τον ακριβή καθορισμό των προς αξιολόγηση παραγόντων, γ) την ενδεχόμενη αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης και δ) την πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης (πχ για ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών ή για σύνδεση αμοιβής με την απόδοση) (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Στα κυριότερα λάθη αξιολόγησης συγκαταλέγονται (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016): i) λάθη επιείκειας, ii) λάθη αυστηρότητας, iii) λάθη εξαιτίας της τάση προς το κέντρο, iv) λάθη γενίκευσης της κρίσης², v) λάθη εξαιτίας της «αρχικής εντύπωσης» στο αρχικό ή στο τελικό στάδιο της αξιολόγησης³, vi) λάθη ορισμού των προτύπων αξιολόγησης και vii) προσωπικές προκαταλήψεις.

Προκειμένου να αποφευχθούν τα λάθη από την πλευρά των αξιολογητών απαιτείται η δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος και η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης, η δυνατότητα συνέντευξης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή, η κατάλληλη εκπαίδευση του αξιολογητή, η ύπαρξη περισσότερων αξιολογητών, και η ανατροφοδότηση του αξιολογούμενου για την απόδοσή του (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

² Περιλαμβάνει το 'Halo effect' (φαινόμενο «φωτοστέφανου»), όπου ένα στοιχείο της αξιολόγησης καθορίζει με ευνοϊκό τρόπο τη γενική αντίληψη για την αξιολόγηση ή και το αντίθετό του το 'Horn effect', όπου ο αξιολογητής βάζει «κακή» βαθμολογία σε όλη την αξιολόγηση λόγω κακής απόδοσης σε έναν μόνο τομέα.

³ Η καλή ή η κακή επίδοση στην έναρξη ή στη λήξη της αξιολόγησης, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα της συνολικής αξιολόγησης.

Ως προς τη συνέντευξη αξιολόγησης πρέπει να σημειωθεί ότι θα πρέπει να έχει τους εξής αντικειμενικούς στόχους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016): α) να πληροφορηθούν οι εργαζόμενοι αν το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται θεωρείται ικανοποιητικό ή όχι, β) να επιβραβευτούν οι εργαζόμενοι που έχουν καλή επίδοση και αντίστοιχα να πληροφορηθούν όσοι παρουσιάζουν κακή επίδοση και να βρεθούν τρόποι βελτίωσης αυτής, γ) να συμφωνηθούν αμοιβαία οι στόχοι και δ) να τεθούν βάσεις εμπιστοσύνης και στενότερης επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.

Τέλος, η εκπαίδευση των αξιολογητών είναι απαραίτητη προκειμένου να μπορούν να ασκούν αποτελεσματικά το έργο της αξιολόγησης. Κρίσιμο είναι να έχει γίνει κατανοητή η σημασία της αξιολόγησης και τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από αυτή, καθώς και να έχουν παρουσιαστεί τα σφάλματα στα οποία μπορεί να πέσει ο αξιολογητής και τρόποι μείωσης αυτών.

1.6. Προϋποθέσεις και χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης

Προκειμένου η αξιολόγηση να είναι αποτελεσματική πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις: α) ύπαρξη αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, β) ύπαρξη ικανοτήτων αξιολόγησης, γ) δημιουργία κουλτούρας και κλίματος αξιολόγησης και δ) σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τα λοιπά συστήματα ΔΑΔ (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Ειδικά ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης έχει κομβικό ρόλο στην όλη διαδικασία και απαιτεί να έχει αποκρυσταλλωθεί η φιλοσοφία, δηλαδή οι βασικές αρχές και οι στόχοι που θα το διέπουν, να έχουν προσδιοριστεί ποιες επιδόσεις και βάσει ποιων κριτηρίων θα αξιολογηθούν, να έχει καθοριστεί η μέθοδος μέτρησης των κριτηρίων, και τέλος να έχει σχεδιαστεί η διαδικασία της αξιολόγησης με αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων και ενεργειών όλων των συμμετεχόντων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Επιπλέον, μια σύγχρονη αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να διακρίνεται από τα εξής χαρακτηριστικά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016): α) το σύστημα αξιολόγησης να χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα περιεχομένου και δομής έτσι ώστε να καλύπτονται όλες οι πτυχές της υπό αξιολόγηση απόδοσης, β) οι εκτιμήσεις της απόδοσης από τους αξιολογητές να είναι αξιόπιστες, γ) οι κρίσεις των

αξιολογητών επί της απόδοσης να είναι αντικειμενικές, απαλλαγμένες από προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες, δ) να διευκολύνει την εφαρμογή σωστών συγκρίσεων μεταξύ των υπαλλήλων και στ) να είναι συναφής με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας κάθε αξιολογούμενου.

Εν κατακλείδι η αξιολόγηση απαιτεί να έχουν μελετηθεί οι ιδιαιτερότητες και να έχουν προσδιοριστεί οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού, αλλά και οι στόχοι των διευθύνσεων, των ομάδων και της κάθε θέσης εργασίας ξεχωριστά. Κρίσιμο είναι να έχουν καθοριστεί τα κριτήρια αξιολόγησης με σαφήνεια, αντικειμενικότητα και προσανατολισμό προς τη βελτίωση της απόδοσης και να έχει σχεδιαστεί ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Η ανατροφοδότηση των εργαζομένων με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επίσης έχει μεγάλη σημασία για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας. Τέλος, σημαντικό ρόλο στο όλο εγχείρημα παίζει η ύπαρξη κουλτούρας υποστήριξης της αξιολόγησης και η αποδοχή του συστήματος αυτής από όλους τους συμμετέχοντες.

1.7. Σύνδεση της αξιολόγησης με τη Διοίκηση Απόδοσης

Η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων αποτελεί βασικό εργαλείο ενός πιο γενικού συστήματος που ονομάζεται «Διοίκηση Απόδοσης» (Performance Management). Όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, αποτελεί μια «πολυσύνθετη λειτουργία» του οργανισμού, που πέρα από τη διαδικασία της αξιολόγησης, αξιοποιεί και το σύστημα των αμοιβών, των προσλήψεων και της εκπαίδευσης των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Διαφέρει από την αξιολόγηση καθώς συνδέεται πιο άμεσα με την περιγραφή θέσης εργασίας, τον ορισμό οργανωσιακών στόχων, το ατομικό πρόγραμμα ανάπτυξης και το σύστημα αμοιβών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Τα στάδια που περιλαμβάνονται στο σύστημα Διοίκησης Απόδοσης αποτυπώνονται στο επόμενο διάγραμμα.



Εικόνα 4. Στάδια Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης
(Προσαρμοσμένο από: Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2016)

Πλεονέκτημα του συστήματος Διοίκησης Απόδοσης είναι ότι δίνεται έμφαση στην «προγραμματισμένη και επίσημη ανάπτυξη των εργαζομένων» και ενισχύεται η σημασία καθορισμού σωστών περιγραφών θέσεων εργασίας και σαφών στόχων για κάθε εργαζόμενο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Ως μειονέκτημα θεωρείται «η πιθανή διάσταση μεταξύ του στόχου της βελτίωσης της απόδοσης, που απαιτεί μια προσέγγιση προσανατολισμένη προς την ανάπτυξη του εργαζομένου και της σύνδεσης αμοιβής και απόδοσης» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Είναι κρίσιμο επομένως να διαχωρίζεται η αξιολόγηση με σκοπό την ανάπτυξη από την αξιολόγηση με σκοπό τη σύνδεση με την αμοιβή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

2.1. Η αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος τομέας παγκοσμίως τείνει να χρησιμοποιεί όλο και περισσότερο κανόνες του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ ('New Public Management') και πρακτικές του ιδιωτικού τομέα. Η υιοθέτηση συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης από τον δημόσιο τομέα καταδεικνύει την αναγνώριση της χρησιμότητας της αξιολόγησης από τους δημόσιους φορείς και τη θέλησή τους να συμβαδίσουν σε ορισμένο βαθμό με τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα.

Ενδεικτική είναι η συγκριτική έρευνα (Staroňová, 2017) που διεξήχθη πανευρωπαϊκά και αφορούσε την διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης σε κράτη-μέλη της ΕΕ, στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή αλλά και σε ορισμένες συνδεδεμένες χώρες. Από την εν λόγω έρευνα διαπιστώθηκε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης «είναι υποχρεωτική στις 30 από τις 31 χώρες» που έλαβαν μέρος. Επίσης προέκυψε ότι υπάρχουν χώρες που είχαν πρόσφατα καθιερώσει σύστημα αξιολόγησης, οπότε αυτό βρίσκεται ακόμη σε πειραματικό στάδιο ή η διαδικασία δεν έχει εφαρμοστεί πλήρως (Σλοβακία, Ισπανία, Λουξεμβούργο), χώρες όπου η αξιολόγηση είναι υποχρεωτική μόνο για τα μεσαία ή ανώτατα στελέχη (Ιταλία, Μάλτα), ενώ η Αυστρία είναι η μόνη χώρα που δεν χρησιμοποιεί ατομική αξιολόγηση απόδοσης κάθε υπαλλήλου, αλλά συνολική βάσει των αποτελεσμάτων του οργανισμού.

Η παραπάνω έρευνα επισημαίνει τη σημασία ύπαρξης «στρατηγικών για την αναγνώριση, κατανόηση και αποφυγή πιθανών αρνητικών επιπτώσεων στη διαδικασία, ώστε να ενισχυθεί η ποιότητά της και να αυξηθεί κατ' επέκταση η εμπιστοσύνη των δημοσίων υπαλλήλων προς το σύστημα αξιολόγησης» (Staroňová, 2017). Χρειάζεται επομένως η υιοθέτηση συστημάτων αξιολόγησης με σαφή και αντικειμενικά κριτήρια, προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα, που θα θεωρούνται δίκαια και θα γίνονται αποδεκτά από όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία. Από την έρευνα προέκυψε επίσης ότι όταν υπάρχει α) συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων σε όλα τα στάδια ανάπτυξης του συστήματος αξιολόγησης (πχ μέσω διαβούλευσης για τα κριτήρια αξιολόγησης), β) διαφάνεια και πρόσβαση στα

αποτελέσματα της αξιολόγησης μέσω της ανατροφοδότησης, και γ) ενημέρωση για το σύστημα, τη διαδικασία αξιολόγησης και τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει χρήση των αποτελεσμάτων της, οι αντιδράσεις προς την αξιολόγηση τείνουν να είναι περισσότερο θετικές (Staroňová, 2017). Είναι κρίσιμο λοιπόν στοιχείο η προσπάθεια εξάλειψης του αιφνιδιασμού και εμπέδωσης εμπιστοσύνης προς το θεσμό της αξιολόγησης.

2.2. Η περίπτωση της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η συγκρότηση και η λειτουργία των φορέων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, καθώς και οι αρμοδιότητες των διαφόρων διοικητικών οργάνων και οι σχέσεις ιεραρχίας μεταξύ τους προβλέπονται σε ένα πλήθος κανόνων δικαίου. Βάσει της αρχής της νομιμότητας, η οποία διέπει συνολικά τη διοικητική δράση, τα διοικητικά όργανα πράττουν μόνο οτιδήποτε προβλέπεται στους παραπάνω κανόνες και μόνο εφόσον εμπίπτει στην αρμοδιότητά τους, σε αντίθεση με τους ιδιώτες που μπορούν να πράξουν οτιδήποτε δεν απαγορεύεται από τους κανόνες δικαίου (Σπηλιωτόπουλος, 2017).

Από τις παραπάνω νομοθετικές προβλέψεις προκύπτουν αρκετές διαφοροποιήσεις μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα που σχετίζονται τόσο με την ίδια την αξιολόγηση, όσο και με τα απορρέοντα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, η διάρθρωση, οι αρμοδιότητες, και οι σκοποί κάθε δημόσιου φορέα προβλέπονται στον Οργανισμό του. Η επιλογή του προσωπικού που στελεχώνει κάθε φορέα δεν γίνεται ελεύθερα, αλλά κατόπιν διαγωνιστικών διαδικασιών που οργανώνονται ή επιβλέπονται από τρίτη ανεξάρτητη αρχή (ΑΣΕΠ) επί τη βάση καθορισμένων, γενικών και αντικειμενικών κριτηρίων. Οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι τελούν υπό την συνταγματική εγγύηση της μονιμότητας, δηλαδή είναι μόνιμοι για τις θέσεις που κατέχουν και εφόσον αυτές υπάρχουν (Σπυρόπουλος, 2006). Η μονιμότητα εξασφαλίζει την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας και προστατεύει από αυθαίρετες απολύσεις (Πουλής, 2007). Επίσης, η κάθε μεταβολή της υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων προβλέπεται από νομοθετικές διατάξεις. Ειδικά, όσον αφορά την μετάθεση, τον υποβιβασμό και την

παύση, το Σύνταγμα προβλέπει⁴ ότι οι υπάλληλοι «δεν μπορούν να μετατεθούν χωρίς γνωμοδότηση ούτε να υποβιβαστούν ή να παυθούν χωρίς απόφαση υπηρεσιακού συμβουλίου, που αποτελείται τουλάχιστον κατά τα δύο τρίτα από μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους». Το πειθαρχικό δίκαιο των δημοσίων υπαλλήλων επίσης ρυθμίζει τους όρους για επιβολή πειθαρχικών ποινών, που μπορεί να φτάσουν και ως την οριστική παύση. Επιπλέον, η υπηρεσιακή και μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων διέπονται από ειδικές νομοθετικές διατάξεις. Τέλος, το ίδιο το σύστημα αξιολόγησης δεν το επιλέγει ο ίδιος Φορέας, αλλά προβλέπεται νομοθετικά και είναι συνήθως κοινό για όλα το δημόσιο. Επομένως είναι αδύνατο να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες και ιδιαιτερότητες του κάθε φορέα ξεχωριστά.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι δύσκολο να γίνει κατανοητή από τους δημοσίους υπαλλήλους η αναγκαιότητα και χρησιμότητα της αξιολόγησης. Στην περίπτωση που η αξιολόγηση δείξει «κακή» απόδοση, ο υπάλληλος δεν μετακινείται, δεν υποβιβάζεται, δεν απομακρύνεται και ο αξιολογητής-προϊστάμενος εξακολουθεί να συνεργάζεται μαζί του. Αντίστοιχα, στην περίπτωση θετικής αξιολόγησης, ο υπάλληλος δεν λαμβάνει επιπρόσθετη αμοιβή, εάν αυτό δεν προβλέπεται νομοθετικά. Ωστόσο η αξιολόγηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν συνδέεται με α) τον εντοπισμό των αιτιών των «κακών» αποδόσεων, ώστε να μπορέσει η διοίκηση να τις αντιμετωπίσει με τα όποια μέτρα βελτίωσης προκρίνει, β) την ικανοποίηση που νιώθει ο αξιολογούμενος εκ της αναγνώρισης των «καλών» επιδόσεων από τη διοίκηση και από το εργασιακό περιβάλλον εν γένει, και τέλος γ) την υπηρεσιακή εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων, αφού εντοπιστούν μέσω της αξιολόγησης τα άτομα που διαθέτουν τα προσόντα, τις γνώσεις και τις εμπειρίες και που θα μπορούσαν να αναλάβουν θέσεις ευθύνης με αυξημένες αρμοδιότητες.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων έχει εδώ και δεκαετίες απασχολήσει τον έλληνα νομοθέτη, όπως θα παρουσιαστεί αναλυτικά στην επόμενη ενότητα. Έχουν γίνει προσπάθειες να ενσωματωθούν στη διαδικασία τόσο η θεωρία της αξιολόγησης απόδοσης, που αναπτύχθηκε παραπάνω, όσο και τα πορίσματα σχετικών ερευνών. Τα τελευταία ειδικά χρόνια και λόγω των υποχρεώσεων που ανάλαβε η Ελλάδα στα πλαίσια των προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής

⁴ α. 103 παρ.4 εδ. β του Συντάγματος

επισημάνθηκαν τα προβλήματα της αξιολόγησης σε διάφορα θεσμικά κείμενα και εντατικοποιήθηκαν οι προσπάθειες υιοθέτησης ενός σύγχρονου και αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης.

Συγκεκριμένα, τα προβλήματα μειωμένης υποκίνησης και ελλιπούς αξιοποίησης του προσωπικού του δημόσιου τομέα με βάση τα προσόντα, καθώς και η αδυναμία θέσης στόχων και μέτρησης των αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας υπαλλήλων και υπηρεσιών είχαν ήδη εντοπιστεί και είχαν αποτυπωθεί στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2007-2013⁵.

Περαιτέρω, τα προβλήματα των συστημάτων αξιολόγησης είχαν επισημανθεί το 2011 σε Έκθεση του ΟΟΣΑ (OECD, 2011) για την κατάσταση της Κεντρικής Διοίκησης στην Ελλάδα. Η Έκθεση αυτή τόνιζε ότι δεν υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης ούτε με τα αποτελέσματα της εργασίας ούτε με άλλες λειτουργίες της ΔΑΔ, όπως η αμοιβή, η υπηρεσιακή εξέλιξη ή η κινητικότητα. Ανέφερε επίσης ότι δεν υφίστατο ατομική αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου ή συνολική αξιολόγηση για τις υπηρεσίες, διαπίστωνε έλλειψη των προϋποθέσεων για τη «διοίκηση της απόδοσης» και πρότεινε τη μεταρρύθμιση του τότε ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης.

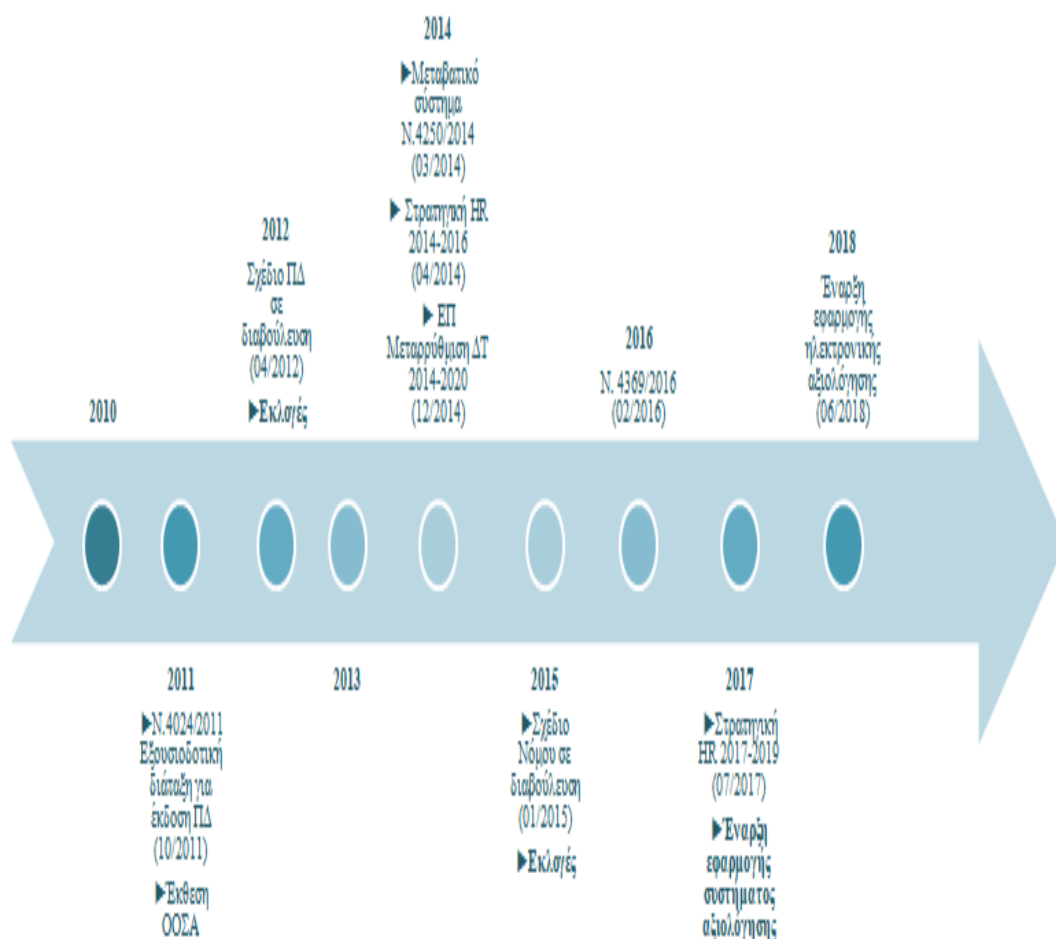
Επίσης, στην Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016⁶ γινόταν αναφορά στον 3^ο πυλώνα για αναθεώρηση του υφιστάμενου πλαισίου και εισαγωγή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης όλων των δημοσίων υπαλλήλων. Οριζόταν χαρακτηριστικά ότι *«η στοχοθεσία και ειδικότερα η διαδικασία επιλογής και διαμόρφωσης στόχων, η αξιολόγηση και η ανέλιξη βάσει απόδοσης, θα θεσπιστεί διασφαλίζοντας την αξιοκρατία και την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους άξιους δημόσιους υπαλλήλους»*. Αναφερόταν επίσης α) η δημιουργία ενός μηχανισμού για την ενίσχυση και υποκίνηση των υπαλλήλων με χαμηλή απόδοση, αλλά και για την κατάρτιση αυτών και β) η διερεύνηση σχεδιασμού ενός συστήματος παροχής πρόσθετων οικονομικών κινήτρων για εκείνους με υψηλή απόδοση.

⁵ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 'Διοικητική Μεταρρύθμιση' Προγραμματική Περίοδος 2007-2013, Οκτώβριος 2007

⁶ Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016, Απρίλιος 2014

Τέλος, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για τη Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020⁷ έθετε ως στόχο να αυξηθούν οι δημόσιοι φορείς που εφαρμόζουν α) συστήματα καθορισμού στόχων και β) νέα συστήματα αξιολόγησης, ώστε να εξασφαλιστεί η ορθή κατανομή, η ορθολογική διοίκηση και η βέλτιστη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του δημοσίου τομέα.

Στο επόμενο διάγραμμα αποτυπώνονται τα σημεία-ορόσημα στη διαδικασία της αξιολόγησης από το έτος 2010 έως σήμερα, όπως αυτά προέκυψαν από τα θεσμικά κείμενα της παρούσας ενότητας και από το νομοθετικό πλαίσιο της επόμενης ενότητας.



Εικόνα 5. Σημεία-ορόσημα της αξιολόγησης (Προσαρμοσμένο από Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018)

⁷ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ‘Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020’, Δεκέμβριος 2014

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΞΕΤΑΣΗ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το νομοθετικό πλαίσιο

Η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών ως διαδικασία έχει διανύσει μια μακρά πορεία έως ότου φτάσει στην ισχύουσα μορφή της. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά και κατά χρονολογική σειρά τα νομοθετικά κείμενα που σχετίζονται με την διαδικασία της αξιολόγησης μεταπολεμικά και έως σήμερα, προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι αλλαγές που επήλθαν με τα πιο πρόσφατα νομοθετήματα.

3.1. Περίοδος 1951-1990

Ο Ν. 1811/1951⁸ αποτέλεσε τον πρώτο Υπαλληλικό Κώδικα και σκοπός του ήταν σύμφωνα με το α. 1 *«η καθιέρωσις ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων διεπόντων την κατάστασιν του προσωπικού των Διοικητικών Υπηρεσιών, επί βάσεων ισότητος και δικαιοσύνης, η εξασφάλισις της ορθής επιλογής του προσωπικού αυτών, της ομαλής σταδιοδρομίας και της μέγιστης δυνατής αποδόσεως της εργασίας αυτού»*. Σύμφωνα με το α. 92 παρ. 2, οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών είχαν την υποχρέωση εντός του πρώτου 15νημέρου του Ιανουαρίου να συντάσσουν εκθέσεις για την κατά το προηγούμενο έτος υπηρεσιακή δράση και επίδοση των υφισταμένων τους μαζί με πρόταση για προαγωγή ή μη αυτών.

Τον δεύτερο κατά σειρά Υπαλληλικό Κώδικα αποτέλεσε το ΠΔ 611/1977⁹, όπου στο α. 128 παρ. 1 προβλεπόταν ότι τα στοιχεία των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων καταχωρίζονταν σε ενιαίο υπόδειγμα με τίτλο *«Εκθεσιν ουσιαστικών προσόντων»*, το οποίο συντασσόταν ετησίως εντός του Ιανουαρίου και όπου υποχρεωτικά συμπεριλαμβανόταν η πρόταση για την προαγωγή ή μη του υπαλλήλου. Οι παραπάνω εκθέσεις χρησιμοποιούνταν για τις προαγωγές και για κάθε άλλη περίπτωση υπηρεσιακής αξιολογήσεως των ικανοτήτων κάθε υπαλλήλου.

⁸ Ν. 1811/10-4/16-5-1951 (ΦΕΚ Α' 141) «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων»

⁹ ΠΔ 611/1977 (ΦΕΚ Α' 198) «Περί κωδικοποιήσεως εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον «Υπαλληλικός Κώδιξ», των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του Δημοσίου και των ν.π.δ.δ.»

Ακολούθησε ο Ν. 1400/1983¹⁰, όπου στο α. 18 παρ. 6 προβλεπόταν η καθιέρωση από αρχές του 1984 ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, εκτός από τους εκπαιδευτικούς, και των ΝΠΔΔ. Ο εν λόγω νόμος όριζε ότι θα εκδιδόταν προεδρικό διάταγμα, στο οποίο θα προβλέπονταν *«οι περιπτώσεις, όπου απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια της αξιολόγησης, ο τύπος και το περιεχόμενό της, ο τρόπος, η διαδικασία και τα όργανα που την πραγματοποιούν, καθώς και τα δικαιώματα των υπαλλήλων σε σχέση με αυτή»*, προκειμένου *«η αξιολόγηση να αποδίδει τις πραγματικές ικανότητες των υπαλλήλων σε συνάρτηση με το αντικείμενο της εργασίας τους, τα καθήκοντα που ασκούν και τη συμμετοχή τους στην αποδοτικότητα – παραγωγικότητα της υπηρεσίας τους»*. Οριζόταν επίσης ότι μόλις άρχιζε να ισχύει το εν λόγω ΠΔ, η αξιολόγηση βάσει αυτού θα αποτελούσε το βασικό στοιχείο για τις προαγωγές των υπαλλήλων, με τις αξιολογήσεις των τελευταίων πέντε ετών να λαμβάνονται υπόψη.

Το νομοθετικό κείμενο, που εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση του παραπάνω νόμου και αποτέλεσε το πρώτο κείμενο που αφορούσε αποκλειστικά τη διαδικασία αξιολόγησης ήταν το ΠΔ 581/1984¹¹. Στο εν λόγω ΠΔ καθορίζονταν τα αξιολογούμενα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων ανάλογα με την κατηγορία εκπαίδευσης στην οποία ανήκαν. Στις κατηγορίες προσόντων συγκαταλέγονταν τα εξής: *«α) επαγγελματική κατάρτιση, β) υπηρεσιακό ενδιαφέρον, γ) ποιοτική απόδοση, δ) ποσοτική απόδοση, ε) πρωτοβουλία, στ) διοικητική ικανότητα, ζ) συνεργασία-συμμετοχικότητα και η) συμπεριφορά προς τους πολίτες»*. Για καθένα από τα παραπάνω ουσιαστικά προσόντα προβλέπονταν πέντε αξιολογικές κλίμακες¹², με τις οποίες προσδιοριζόταν το επίπεδο στο οποίο κατείχε το κάθε προσόν ο υπάλληλος και στις οποίες περιγράφονταν αναλυτικά οι συμπεριφορές ή καταστάσεις που απάρτιζαν την έννοια της. Σε κάθε κλίμακα αντιστοιχούσε ένας βαθμός, όπου ο α' ήταν ο ανώτερος και ε' ο κατώτερος. Στο ΠΔ υπήρχε επίσης πρόβλεψη για: i) προκαταρκτικές συνεντεύξεις δύο τουλάχιστον φορές ετησίως, όπου ο προϊστάμενος θα συζητούσε με τον υπάλληλο την απόδοσή του και τρόπους βελτίωσης αυτής, ii) ειδικό ερωτηματολόγιο, όπου ο

¹⁰ Ν. 1400/1983 (ΦΕΚ Α' 156) «Τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων»

¹¹ ΠΔ 581/1984 (ΦΕΚ Α' 207) «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ, πλην των εκπαιδευτικών»

¹² Είναι η μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

υπάλληλος μπορούσε να εκφράσει τις απόψεις και να διατυπώσει προτάσεις τόσο για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ικανοτήτων του, όσο και για αποδοτικότερη λειτουργία της υπηρεσίας του, iii) ενστάσεις, τις οποίες μπορούσε να ασκήσει ο υπάλληλος, και iv) υποχρέωση αμεροληψίας του αξιολογητή.

3.2. Περίοδος 1991-Σήμερα

Στη συνέχεια με το α. 54 του Ν. 1943/1991¹³, επανήλθε σε ισχύ το α. 128 παρ. 1 του ΠΔ 611/1977 και καθιερώθηκε νέο σύστημα αξιολόγησης από 1-1-1992. Βασικές αρχές και κατευθύνσεις, όπως ορίζονταν στο εν λόγω σύστημα ήταν *«η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών»*. Στις διατάξεις του παραπάνω νόμου παρατηρούμε την προσπάθεια εισαγωγής στοχοθεσίας, την καθιέρωση συστήματος ποσόστωσης στις βαθμολογίες, αλλά και την πρόβλεψη πειθαρχικής ευθύνη του αξιολογητή σε περίπτωση διαπίστωσης μεροληπτικής αξιολόγησης, θεματικές που θα παρουσιαστούν αναλυτικά κατωτέρω.

Το ΠΔ 318/1992¹⁴, που εκδόθηκε κατόπιν εξουσιοδότησης του α. 54 Ν. 1943/1991, εξειδίκευε το νέο σύστημα αξιολόγησης. Στο εν λόγω ΠΔ οριζόταν ότι η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών απέβλεπε *«τόσο στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν»*. Οι βασικοί άξονες του εν λόγω συστήματος αναλύονται συγκριτικά παρακάτω.

¹³ Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»

¹⁴ ΠΔ 318/1992 (ΦΕΚ Α' 161) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου»

Όσον αφορά τους υπαλληλικούς κώδικες, ο τρίτος κατά σειρά ΥΚ, ο οποίος κυρώθηκε με τον Ν. 2683/1999¹⁵, στο α. 80 προέβλεπε ότι τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνταν βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διεπόταν *«από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του»*. Το σύστημα αυτό θα εξειδικευόταν με την έκδοση νέου ΠΔ, οπότε και θα καθορίζονταν οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια, ο χρόνος και η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν. Ο Ν. 3528/2007¹⁶ θέσπισε τον επόμενο Υπαλληλικό Κώδικα, ο οποίος με κάποιες τροποποιήσεις ισχύει έως σήμερα. Στο α. 81 του εν λόγω νόμου διατηρήθηκαν αυτούσιες οι διατάξεις του προγενέστερου ΥΚ για το σύστημα αξιολόγησης που θα θεσπιζόταν με νέο ΠΔ. Εφόσον όμως, το εν λόγω ΠΔ δεν είχε εκδοθεί έως τότε, συνέχιζε να ισχύει το ΠΔ 318/1992.

Ακολούθησε ο Ν. 4024/2011¹⁷, ο οποίος όριζε στο α. 7 ότι για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό θα λαμβανόταν υπόψη η αξιολόγηση του υπαλλήλου στο πλαίσιο του συστήματος αξιολόγησης, καθώς και η απόδοσή του που θα υπολογιζόταν με βάση την επιτυχή ή μη υλοποίηση της στοχοθεσίας. Παρείχε επίσης νομοθετική εξουσιοδότηση για έκδοση ΠΔ, που θα προέβλεπε ότι αντικείμενο περιοδικής έκθεσης αξιολόγησης που θα συντασσόταν κατ' έτος, θα αποτελούσε *«η ικανότητα, η απόδοση ιδίως σε σχέση με τους προβλεπόμενους στόχους, τόσο σε ατομικό, όσο και σε επίπεδο μονάδας και η συμπεριφορά του υπαλλήλου στην υπηρεσία»*. Το παραπάνω ΠΔ θα καθόριζε επίσης α) τα σχετικά με την διαδικασία της αξιολόγησης θέματα, καθώς και τη βαρύτητα των κριτηρίων αξιολόγησης για την προαγωγική εξέλιξη του υπαλλήλου και επιλογή του σε θέσεις προϊσταμένου, β) τη συμμετοχή του ΕΚΔΔΑ στη διαδικασία αξιολόγησης, γ) τη συγκρότηση «Συμβουλίων Αξιολόγησης» ανά φορέα, ώστε να διασφαλιζόταν η ορθή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, και δ) τα όργανα και τις διαδικασίες ελέγχου της ενιαίας εφαρμογής του συστήματος σε

¹⁵ Ν. 2683/1999 (ΦΕΚ Α' 19) «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

¹⁶ Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ Α' 26) «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

¹⁷ Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ Α' 226) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015»

όλους τους φορείς. Συναφώς προετοιμάστηκε σχετικό **σχέδιο προεδρικού διατάγματος**¹⁸, που περιείχε 32 άρθρα, και τέθηκε σε διαβούλευση στις 03-04-2012. Σύμφωνα με αυτό, η αξιολόγηση σκόπευε στην «*αποτίμηση και συγκριτική εξέταση των προσόντων των υπαλλήλων για τη βαθμολογική και μισθολογική τους εξέλιξη, καθώς και η παροχή κινήτρου σε κάθε αξιολογούμενο υπάλληλο για τη βελτίωση των ικανοτήτων του και της εν γένει υπηρεσιακής του απόδοσης*», ενώ θα αποτελούσε «*ένα χρήσιμο στοιχείο για την ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση και στελέχωση των οργανικών μονάδων του Δημοσίου*». Εν τέλει δεν προχώρησε σε ψήφιση, οπότε παρέμενε σε ισχύ το προγενέστερο σύστημα αξιολόγησης του ΠΔ 318/1992.

Ακολούθησε ο **Ν. 4250/2014**¹⁹, ο οποίος τροποποίησε τις διατάξεις του ΠΔ 318/1992. Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του εν λόγω νόμου, το έως τότε εφαρμοζόμενο πλαίσιο «*καθιστούσε τη διαδικασία αξιολόγησης άνευ ουσίας*», αντί να χρησιμεύει ως «*εργαλείο παρακίνησης των εργαζομένων και μεγιστοποίησης της απόδοσης του φορέα*», καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων λάμβανε βαθμολογία 9 ή 10. Σκοπός της ρύθμισης, με την οποία εισήχθη η συγκριτική αξιολόγηση στον προσδιορισμό των ανώτατων ποσοστών των δημοσίων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας ήταν «*να αποδοθεί η βαρύνουσα σημασία που θα πρέπει να έχει κάθε σύστημα αξιολόγησης και να αρθούν οι στρεβλώσεις και η απαξίωση του παρόντος συστήματος αξιολόγησης*». Επρόκειτο για μεταβατικό σύστημα, όπως ρητά αναφερόταν στην αιτιολογική έκθεση, οι τροποποιητικές διατάξεις του οποίου παρουσιάζονται κατωτέρω.

Προσπάθεια για καθιέρωση του μόνιμου συστήματος αξιολόγησης που είχε προαναγγείλει ο παραπάνω νόμος έγινε με **σχέδιο νόμου**²⁰ που τέθηκε σε

¹⁸ Σχέδιο ΠΔ με τίτλο «*Σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων του Κράτους, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) πρώτου και δεύτερου βαθμού και άλλων φορέων του Δημοσίου Τομέα*», βλ. <http://www.opengov.gr/minreform/?p=455>

¹⁹ Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ Α' 74) «*Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις*».

²⁰ Σχέδιο Νόμου με τίτλο «*Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, Αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, των Ο.Τ.Α. και των Ν.Π.Δ.Δ. των δημοσίων υπηρεσιών και των Ο.Τ.Α.*», βλ. <http://www.opengov.gr/minreform/?p=1869>

διαβούλευση στις 20-01-2015, αφού είχε προηγηθεί πρόταση²¹ του αρμοδίου Υπουργείου για συζήτηση στις τάξεις των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με αυτό, η αξιολόγηση της απόδοσης θα ήταν πλέον άμεσα συνυφασμένη με τις προαγωγές, τις μισθολογικές επιβραβεύσεις, τη μετακίνηση των υπαλλήλων στην εσωτερική αγορά εργασίας μέσω μηχανισμού κινητικότητας, την επιλογή των διευθυντών, την μονιμοποίηση στο δημόσιο μετά τη διετή δοκιμαστική περίοδο, αλλά και την ανάπτυξη και εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ θα υπήρχε συνεκτίμησή της και κατά την άσκηση πειθαρχικής δίωξης ή την επιβολή πειθαρχικής ποινής. Συνοπτικά, το ΠΔ 318/1992 θα καταργείτο και οι υπάλληλοι θα αξιολογούνταν με βάση τα εξής κριτήρια (α. 3): «α) προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, β) γνωστική-εμπειρική υποδομή και διαχείριση εργασιών, γ) προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση του πολίτη, δ) συνεργασία, και ε) υπηρεσιακές σχέσεις και εργασιακή συμπεριφορά», ενώ οι προϊστάμενοι θα βαθμολογούνταν και σε ένα επιπλέον κριτήριο τις «διοικητικές ικανότητες». Τα παραπάνω κριτήρια βαθμολογούνταν με την εξής κλίμακα Α+, Α, Β+, Β και Γ, όπου Α+ ήταν ο ανώτερος και Γ ο κατώτερος βαθμός. Οριζόταν επίσης ποσόστωση για την άριστη βαθμολογία, όπου έως 10% των υπαλλήλων μιας οργανικής μονάδας μπορούσε να βαθμολογηθεί με Α+. Το εν λόγω σχέδιο προέβλεπε επίσης i) αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου, ii) συμφωνία υπαλλήλου και προϊσταμένου για καθορισμό στόχων και ατομικού πλάνου ανάπτυξης και iii) μέτρα βελτίωσης για βαθμό Β ή Γ. Τέλος, ρητά όριζε ότι εάν ο αξιολογούμενος λάμβανε επί τρία συναπτά έτη την ανώτατη βαθμολογία (Α+), θα κρινόταν για προαγωγή στον επόμενο βαθμό ένα έτος νωρίτερα από το προβλεπόμενο και θα λάμβανε το επόμενο μισθολογικό κλιμάκιο για τον βαθμό του. Λόγω των πολιτικών εξελίξεων και της αλλαγής κυβέρνησης τον Ιανουάριο του 2015, το εν λόγω νομοσχέδιο δεν προχώρησε προς ψήφιση.

Και φτάνουμε στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης που προβλέφθηκε με τον **Ν. 4369/2016**²². Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νόμου, η αντικειμενική αξιολόγηση, η συμμετοχή των υπαλλήλων στη στοχοθεσία, αλλά και η αλλαγή του

²¹ Πρόταση του ΥΔΜΗΔ με τίτλο «Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης και Εξέλιξης των Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα», Δεκέμβριος 2014, βλ. http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/2014/12/11_parousiasi_neo_systyma_axiologisis_adedy.ppt

²² Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»

τρόπου επιλογής σε θέσεις ευθύνης αποσκοπούν «στην καταπολέμηση του νεποτισμού και των πελατειακών σχέσεων» και στην ποιοτική αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης, μέσω της βελτίωσης τόσο της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου, όσο και της απόδοσης της υπηρεσίας συνολικά. Τα βασικά στοιχεία του νόμου αναλύονται συγκριτικά παρακάτω. Ο εν λόγω νόμος υπέστη ορισμένες τροποποιήσεις, η βασικότερη των οποίων είναι η καθιέρωση της ηλεκτρονικής διεξαγωγής της διαδικασίας αξιολόγησης μέσω ειδικής πλατφόρμας, η οποία (ηλεκτρονική διεξαγωγή) θεσπίστηκε με το **N. 4533/2018**²³.

²³ N. 4533/2018 (ΦΕΚ Α΄ 75) «Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

4.1. Οι Αξιολογούμενοι

Στο α. 1 του ΠΔ 318/1992 επαναδιατυπώθηκαν οι προβλέψεις του α. 54 Ν. 1943/1991 ότι στο πεδίο εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης ενέπιπτε²⁴ το προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών και των ΝΠΔΔ που υπάγονταν στον ΥΚ, ενώ από τις διατάξεις του εξαιρούνταν ρητώς οι εκπαιδευτικοί λειτουργοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο Ν. 4250/2014 δεν τροποποίησε το εν λόγω άρθρο του ΠΔ, όποτε αυτό συνέχισε να ισχύει ως είχε.

Με το Ν. 4369/2016 καθιερώθηκε νέο σύστημα αξιολόγησης και στο α. 14 ορίστηκε ρητά ποιοι υπάγονται (παρ. 1) και ποιοι εξαιρούνται από αυτό (παρ. 2). Πιο συγκεκριμένα, το σύστημα αξιολόγησης εφαρμόζεται σε τακτικούς πολιτικούς υπαλλήλους και υπαλλήλους με σχέση εργασίας ΙΔΑΧ: α) του Δημοσίου, β) των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, γ) των ΝΠΔΔ²⁵, δ) στο προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών²⁶, ε) σε υπαλλήλους ενώσεων δήμων και περιφερειών²⁷ και στ) σε υπαλλήλους εκκλησιαστικών νομικών προσώπων²⁸. Επίσης προβλέπεται ρητά η υπαγωγή των αποσπασμένων υπαλλήλων σε γραφεία Βουλευτών και Ευρωβουλευτών (παρ. 7 άρθρου 15). Αντίθετα δεν ισχύει για α) εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, β) θρησκευτικούς λειτουργούς των εκκλησιαστικών νομικών προσώπων²⁹ και γ) υπαλλήλους και λειτουργούς που

²⁴ Οι διατάξεις του ΠΔ 318/1992 εφαρμόζονταν και στο προσωπικό των ΟΤΑ. Με το άρθρο 130 του Ν. 1188/1981 οριζόταν ότι οι διατάξεις που ίσχυαν κάθε φορά για την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων εφαρμόζονταν και στο προσωπικό των ΟΤΑ. Βάσει των διατάξεων του άρθρου 320 του Ν. 1188/1981 με ΠΔ που εκδίδονταν κατ' εξουσιοδότηση αυτού μπορούσαν να εφαρμόζονται μερικώς οι ισχύουσες για τα θέματα που περιέχονται στο άρθρο αυτό διατάξεις για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ. Όμως τα σχετικά ΠΔ δεν εκδόθηκαν και επομένως ίσχυαν οι διατάξεις του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991 και του ΠΔ 318/1992 και για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ.

²⁵ συμπεριλαμβανομένου του ΟΓΑ

²⁶ ρητά αναφέρονται σε αυτό το σημείο η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων

²⁷ ρητά αναφέρονται οι Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων, η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος και η Ένωση Περιφερειών Ελλάδος

²⁸ της Ανατολικής Ορθόδοξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, οι υπάλληλοι των οποίων επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό

²⁹ ο.π.

υπάγονται σε ειδικά μισθολόγια³⁰, καθώς και στο Ειδικό Τεχνικό Εργαστηριακό Προσωπικό των ΑΕΙ. Δεν υπάγονται επίσης, καθότι δεν προβλέπεται, οι υπηρετούντες σε κόμματα, στην ΑΔΕΔΥ και στο Κοινωνικό Πολύκεντρο. Τέλος, μια ακόμα εξαίρεση από το πεδίο εφαρμογής του παραπάνω συστήματος είναι η ύπαρξη ειδικών συστημάτων αξιολόγησης³¹, για τα οποία ορίζεται ρητά (α. 14 §4) ότι διατηρούνται σε ισχύ.

Αναφορικά με τους αξιολογούμενους, παρατηρούμε ότι οριοθετήθηκε το πεδίο εφαρμογής του νόμου και με τον πρόσφατο νόμο εξειδικεύτηκαν οι κατηγορίες που εμπíπτουν και εκείνες που εξαιρούνται, ώστε να περιοριστούν οι περιπτώσεις όπου μπορεί να δημιουργηθεί αμφιβολία.

4.2. Οι Αξιολογητές

Στο α. 54 του Ν. 1943/1991 οριζόταν ότι οι υπάλληλοι θα αξιολογούνταν από τον άμεσο προϊστάμενό τους και από τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας, καθώς και από τον επιθεωρητή, εφόσον ο τελευταίος είχε επιθεωρήσει την υπηρεσία του υπαλλήλου και ανήκε σε κλάδο διαφορετικό από τον κλάδο στον οποίο ανήκε ο υπάλληλος. Σύμφωνα με το α. 14 του ΠΔ 318/1992 την αξιολόγηση διενεργούσαν αυτοτελώς δύο το πολύ προϊστάμενοι ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου στη διοικητική ιεραρχία της δημόσιας υπηρεσίας ή του ΝΠΔΔ, όπου υπηρετούσε και πιο συγκεκριμένα, ο άμεσος προϊστάμενός του και ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενος, όπου υπήρχε. Για τους σκοπούς του νομοθετήματος, ως προϊστάμενοι νοούνταν *«οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι ή στρατιωτικοί, που κατέχουν θέση η οποία αποτελεί την κορυφή της οικείας οργανικής μονάδας, καθώς και οι μετακλητοί, με θητεία ή με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου υπάλληλοι, οι οποίοι κατέχουν τέτοια θέση, βάσει ειδικών διατάξεων»*. Κάθε αξιολογητής είχε υποχρέωση να αξιολογήσει όλους τους υπαλλήλους που είχαν υπηρετήσει στην οργανική μονάδα στην οποία προϊστατο, κατά το προηγούμενο έτος για πέντε τουλάχιστον μήνες, ακόμα κι αν είχε απωλέσει την ιδιότητα του προϊσταμένου στο διάστημα διεξαγωγής

³⁰ Βλ. μέρος Β' του Ν. 3205/2003 (ΦΕΚ Α' 297), όπου ενδεικτικά περιλαμβάνονται οι δικαστικοί λειτουργοί, ιατροδικαστές, μέλη ΔΕΠ, ιατροί του ΕΣΥ, διπλωματικοί υπάλληλοι, μόνιμα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων και άλλων σωμάτων ασφαλείας κα.

³¹ πχ για το προσωπικό της ΑΑΔΕ, της Βουλής, του ΥΠΕΞ, της ΜΟΔ ΑΕ, της ΕΥΠ κα

της αξιολόγησης. Δεν συντασσόταν έκθεση αξιολόγησης για χρονικό διάστημα μικρότερο των πέντε μηνών, με μοναδική εξαίρεση την περίπτωση που αξιολογητής ήταν Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, οπότε μπορούσε να αξιολογήσει για διάστημα τουλάχιστον τριών μηνών. Σύμφωνα με το α. 24 του ως άνω ΠΔ, κάθε προϊστάμενος είχε επίσης την υποχρέωση να συντάσσει ειδική κατάσταση αξιολόγησης στην οποία καταχωρούσε τους υπαλλήλους της μονάδας του με τη σειρά που τους αξιολογούσε, προτάσσοντας³² τον υπάλληλο, που κατά την κρίση του υπερείχε. Όσον αφορά τους Επιθεωρητές, αυτοί αξιολογούσαν τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών, εκτός από τους ΥΕ, σύμφωνα με το α. 15 του ως άνω ΠΔ. Τέλος, στο παραπάνω νομοθέτημα καθιερώθηκε για πρώτη φορά η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης, όπου ο υπάλληλος έκρινε ο ίδιος τα ουσιαστικά του προσόντα, βαθμολογώντας όλα τα σχετικά κριτήρια. Η βαθμολογία του δεν επηρέαζε την βαθμολογία των αξιολογητών, αλλά αποσκοπούσε στο να γνωρίζει ο αξιολογητής την εικόνα που είχε ο αξιολογούμενος για τον εαυτό του. Η σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης ήταν υποχρεωτικές τόσο για τους αξιολογητές, όσο και για τον αξιολογούμενο.

Ο Ν. 4250/2014 τροποποίησε το α. 14 του παραπάνω ΠΔ ορίζοντας ότι την αξιολόγηση ενεργούσε αυτοτελώς ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας εκείνης που υπηρετούσε ο αξιολογούμενος, όταν υφίστατο, αφού είχε προηγηθεί γραπτή και τεκμηριωμένη εισήγηση του άμεσου προϊσταμένου του, ενώ στην περίπτωση που δεν υφίστατο υπερκείμενη οργανική μονάδα, ο υπάλληλος αξιολογούνταν από τον άμεσο προϊστάμενό του χωρίς να απαιτείται εισήγηση. Ως προϊστάμενοι νοούνταν οι ίδιοι με τους αναφερόμενους στο αντίστοιχο άρθρο του ΠΔ περιλαμβάνοντας όμως πλέον και τους νόμιμους αναπληρωτές αυτών. Ο εν λόγω νόμος κατήγγησε την αξιολόγηση από τους Επιθεωρητές, αλλά διατήρησε την αυτοαξιολόγηση από τους υπαλλήλους. Ειδικά για την αυτοαξιολόγηση ορίστηκε ρητά³³ ότι εάν αυτή δεν υποβαλλόταν εντός της προβλεπόμενης προθεσμίας, η περαιτέρω διαδικασία, ήτοι η εισήγηση και η αξιολόγηση των υπαλλήλων, δεν αναστελλόταν, αλλά τα απαραίτητα στοιχεία του υπαλλήλου συμπληρώνονταν από την οικεία υπηρεσία προσωπικού. Επίσης καταργήθηκε η υποχρέωση του αξιολογητή για τήρηση ειδικής κατάστασης αξιολόγησης, αλλά διατηρήθηκε α) η

³² Η κατάταξη των υπαλλήλων σε αυτήν την ειδική κατάσταση αποτελούσε στοιχείο το οποίο θα συνεκτιμόταν για τις κρίσεις των υπαλλήλων από το υπηρεσιακό συμβούλιο.

³³ με το α. 250 παρ. 3 του Ν. 4281/2014 (ΦΕΚ Α 160)

υποχρεωτικότητα των αξιολογήσεων από τον αξιολογούμενο, τον εισηγητή και τον αξιολογητή, β) το χρονικό διάστημα (πέντε μηνών) κατά το οποίο ο αξιολογητής έπρεπε να προΐστατο των υπαλλήλων αρμοδιότητάς του και γ) η πρόβλεψη για σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης για χρονικό διάστημα τριών μηνών κατ' εξαίρεση.

Στο α. 15 του **N. 4369/2016** ορίζεται ότι αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης του Φορέα, ενώ όπου δεν υπάρχει δεύτερος ιεραρχικά προϊστάμενος, την αξιολόγηση διενεργεί αποκλειστικά ο ένας. Με το νόμο αυτό καταργείται η αυτοαξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων, αλλά προβλέπεται η αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου σε σχέση όμως με τη στοχοθεσία του³⁴. Επιπλέον εισάγεται η αξιολόγηση του προϊσταμένου από το σύνολο των υφισταμένων του. Αυτή πραγματοποιείται με τη χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου, περιλαμβάνει πέντε κριτήρια³⁵ και η βαθμολογία που λαμβάνει ο προϊστάμενος συνεκτιμάται κατά τη δική του αξιολόγηση. Διατηρείται επίσης η υποχρεωτικότητα της αξιολόγησης³⁶ και ορίζεται ρητά ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης δύναται να συμπληρώνονται με πρωτοβουλία και του αξιολογούμενου και του αξιολογητή. Επίσης, εξακολουθεί να ισχύει η πρόβλεψη της σύνταξης έκθεσης αξιολόγησης από τον προϊστάμενο που προΐσταται για χρονικό διάστημα πέντε τουλάχιστον μηνών και η εξαίρεση που αναφέρθηκε ανωτέρω.

Όσον αφορά τους συμμετέχοντες στην αξιολόγηση³⁷, σημειώνεται ότι ο ρόλος του άμεσα προϊσταμένου στην αξιολόγηση είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς αυτός έχει ολοκληρωμένη εικόνα για το έργο και την παρουσία του υπαλλήλου και δεν κρίνεται σκόπιμο η συμβολή του στην αξιολόγηση να περιορίζεται σε μία μόνο εισήγηση προς τον προϊστάμενο της υπερκείμενης μονάδας όπως προβλεπόταν στον Ν. 4250/2014. Με τον νόμο 4369/2016 την ιδιότητα του αξιολογητή αποκτούν πάλι δύο πρόσωπα και αυτή η νομοθετική πρόβλεψη συμβαδίζει με την *«ουσιαστική ανάγκη ύπαρξης εξισορροπητικού μηχανισμού που ενισχύει την αντικειμενικότητα»*, σύμφωνα με την

³⁴ Βλ. κατωτέρω

³⁵ Βλ. κατωτέρω

³⁶ Για τους αξιολογητές προβλέπονται πλέον κυρώσεις στην περίπτωση μη αξιολόγησης των υφισταμένων τους, βλ. παρ. 4 άρθρου 24Α Ν. 4369/2016 για την αξιολογική περίοδο 2016 και παρ.1 και 2 άρθρου 121 Ν.4549/2018 για την αξιολογική περίοδο 2017

³⁷ Βλ. Συγκριτικό πίνακα αξιολογητών-αξιολογουμένων στο Παράρτημα Α

αιτιολογική έκθεση. Αναφορικά με την αυτοαξιολόγηση, αυτή δίνει τη δυνατότητα στον αξιολογούμενο να εκφράσει γνώμη για τον εαυτό του. Σύμφωνα με τον πρόσφατο νόμο, δεν έχει πλέον τη μορφή της αυτό-βαθμολόγησης, αλλά αυτοαξιολόγησης μόνο ως προς την ατομική στοχοθεσία. Τέλος, παρά την πιθανότητα η χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου για την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους να παρουσιάσει προβλήματα διατήρησης της ανωνυμίας σε υπηρεσίες με μικρό αριθμό υπαλλήλων, η εισαγωγή αυτής καθαυτής της διαδικασίας κρίνεται ως θετική και πιο κοντά στη λογική της σφαιρικής αξιολόγησης «360 μοιρών».

3.3. Χρόνος και τρόπος αξιολόγησης

Βάσει του ΠΔ 318/1992 η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων γινόταν με γραπτές εκθέσεις, ο τύπος και το περιεχόμενο των οποίων καθορίζονταν σε προσαρτημένα στο ΠΔ υποδείγματα. Προβλεπόταν διαφορετικό έντυπο για την έκθεση αξιολόγησης α) των προϊσταμένων διευθύνσεων, τμημάτων και γραφείων ή ενδιάμεσου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, β) των υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ, και γ) των υπαλλήλων κατηγορίας ΥΕ. Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονταν τον Ιανουάριο κάθε έτους για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, ενώ για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ συντάσσονταν κάθε δύο έτη, ενώ η σύνταξη αυτών ήταν υποχρεωτική τόσο για τον αξιολογούμενο, όσο και για τους αξιολογητές.

Ο Ν. 4250/2014 διατήρησε τον έγγραφο τύπο για τις εκθέσεις αξιολόγησης και προέβλεψε ελαφρώς διαφορετικά υποδείγματα για τις τρεις παραπάνω ομάδες αξιολογούμενων. Όριζε ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονταν για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους και αποκλειστικά έως 31 Μαρτίου. Η συμπλήρωση του σχετικού εντύπου παρέμεινε υποχρεωτική για όλους τους εμπλεκόμενους.

Ο Ν. 4369/2016, με την πρόσφατη τροποποίηση από τον Ν. 4533/2018, προβλέπει πλέον την ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης μέσω ειδικής πλατφόρμας στο πλαίσιο της «ψηφιοποίησης» των διαδικασιών και των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Ορίζεται ότι με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης ρυθμίζονται θέματα τύπου και περιεχομένου των εκθέσεων αξιολόγησης και του ανώνυμου ερωτηματολογίου, καθώς και κάθε σχετικό θέμα με

την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης. Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται υποχρεωτικά μέσα στο πρώτο τρίμηνο κάθε έτους. Ειδικότερα, για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017, η αξιολόγηση του πολιτικού προσωπικού του δημοσίου διενεργήθηκε μέσω της παραπάνω ειδικής πλατφόρμας που αποτέλεσε μία νέα λειτουργικότητα του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Η εφαρμογή τέθηκε σε λειτουργία από τις 10 Μαΐου 2018 και παρέμεινε ανοιχτή έως τις 20 Ιουλίου 2018, με σκοπό την ηλεκτρονική καταχώριση των στοιχείων των αξιολογούμενων από τις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού, κι εν συνεχεία, την ηλεκτρονική συμπλήρωση των εκθέσεων αξιολόγησης από τους αξιολογούμενους και τους αξιολογητές.

Αναφορικά με τον χρόνο αξιολόγησης, η αύξηση του χρονικού διαστήματος για την αξιολόγηση από τον ένα μήνα στους τρεις κρίνεται απαραίτητη, δεδομένου ότι πρόκειται για μία διαδικασία στην οποία συμπράττουν πολλοί δρώντες (Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού, αξιολογούμενοι, 2 αξιολογητές). Αναφορικά με τον τρόπο αξιολόγησης, οι αξιολογούμενοι έχουν πλέον τη δυνατότητα να συμπληρώνουν και να υποβάλουν τις φόρμες αξιολόγησης με ηλεκτρονικό τρόπο. Κρίνεται ότι το πέρασμα από τον έγγραφο τύπο στην ηλεκτρονική διαδικασία συνιστά μια μεγάλη καινοτομία για τον δημόσιο τομέα, ενώ η πλήρης εφαρμογή του εν λόγω συστήματος θα συμβάλλει στη μείωση των διοικητικών βαρών και στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των υφιστάμενων πόρων με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων. Επίσης, με τη χρήση του συστήματος θα προκύψουν σημαντικά στατιστικά στοιχεία της ηλεκτρονικής διαδικασίας, η χρήση των οποίων θα συμβάλει στην παρακολούθηση της εφαρμογής της αξιολόγησης και στην κριτική θεώρηση της σχετικής πολιτικής.

4.4. Σύσταση Οργανικής Μονάδας για την Αξιολόγηση του προσωπικού του Δημοσίου

Σύμφωνα με το α. 17 παρ. 15 του Ν. 4369/2016, προβλέπεται η σύσταση ειδικής οργανικής μονάδας με τίτλο «Διεύθυνση Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης» υπό τη Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του ΥΠΔΑ. Έργο της νέας αυτής διεύθυνσης είναι α) η παρακολούθηση και διαχείριση των στατιστικών δεδομένων και χρονοσειρών δεδομένων, β) η

σύνταξη εκθέσεων ανάλυσης δεδομένων από τις βαθμολογίες αξιολόγησης, γ) η επιμέλεια των οδηγιών για τη βαθμολόγηση στο πλαίσιο της αξιολόγησης σε ετήσια βάση και δ) η εφαρμογή «συντελεστή διόρθωσης», όπου παρατηρείται «συστηματική εμφάνιση ακραίων (υψηλών ή χαμηλών) τιμών βαθμολόγησης», κατόπιν απόφασης του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης. Η καινοτομία αυτής της νομοθετικής πρόβλεψης είναι ότι πλέον υπάρχει ενδιαφέρον για τη συνολική εικόνα των αποτελεσμάτων αξιολόγησης, κάτι που έως τότε είχε συστηματικά αγνοηθεί και τα στοιχεία που θα παραχθούν για τη διόρθωση του συστήματος αξιολόγησης, θα το καταστήσουν ένα *«ουσιαστικό και αξιόπιστο εργαλείο διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων με δυνατότητα συγκρισιμότητας»* (Εκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

Με την ψήφιση του ισχύοντος Οργανισμού του ΥΠΔΑ συστάθηκε τελικά σαν διεύθυνση με την ονομασία *«Διεύθυνση Αξιολόγησης και Παρακολούθησης Διαδικασιών Επιλογής και Πειθαρχικών Θεμάτων»*³⁸ με επιχειρησιακό στόχο την εισήγηση και μέριμνα για την εφαρμογή και παρακολούθηση υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, το αντικείμενό της ανήκει μεν στην διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά το γεγονός ότι δημιουργήθηκε χωριστή διεύθυνση καταδεικνύει τη σημασία που δόθηκε από τον νομοθέτη στην αξιολόγηση ως μέσο βελτίωσης της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου, αλλά και της συνολικής απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών.

4.5. Κριτήρια αξιολόγησης

Σύμφωνα με το ΠΔ 318/1992 για την αξιολόγηση τόσο των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όσο και των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών προβλέπονταν συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία κατατάσσονταν σε διακεκριμένες ομάδες. Ο Ν. 4250/2014 δεν τροποποίησε τα αντίστοιχα άρθρα με τις κατηγορίες κριτηρίων, οπότε αυτά παρέμεναν σε ισχύ. Επομένως, για τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων προβλέπονταν στο α. 4 του ΠΔ πέντε ομάδες κριτηρίων με δέκα έξι συνολικά κριτήρια, όπως αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα:

³⁸ α. 17 παρ. 1 του ΠΔ 133/2017 (ΦΕΚ Α' 161) «Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης»

I. Γνώση του αντικειμένου	II. Διοικητικές ικανότητες	III. Ενδιαφέρον & δημιουργικότητα	IV. Υπηρεσιακές σχέσεις & συμπεριφορά	V. Αποτελεσματικότητα
<p>1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία)</p> <p>2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του</p> <p>3. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ΝΠΔΔ)</p>	<p>4. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του</p> <p>5. Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και να αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες</p> <p>6. Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης</p> <p>7. Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας</p> <p>8. Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτα περιστατικά)</p>	<p>9. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία</p> <p>10. Πρωτοβουλία – καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών</p> <p>11. Ανάλυση ευθυνών</p>	<p>12. Συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού</p> <p>13. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες</p>	<p>14. Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων</p> <p>15. Ποιότητα και ποσότητα της εργασίας</p> <p>16. Εξοικονόμηση πόρων (όχι μόνο οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κλπ)</p>

Εικόνα 6. Κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων (ΠΔ 318/1992)

Σημειώνεται ότι από την ομάδα κριτηρίων με τίτλο «Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά», στο επιμέρους κριτήριο «Συμπεριφορά προς τους πολίτες και εξυπηρέτηση του κοινού» βαθμολογούνταν μόνο εκείνοι οι υπάλληλοι που λόγω αρμοδιότητας έρχονταν σε επικοινωνία με το κοινό, ενώ στην ομάδα κριτηρίων «Αποτελεσματικότητα» το κριτήριο «Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων» βαθμολογείτο με βαθμό 9 ή 10, «μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων».

Στο α. 5 του ΠΔ ορίζονταν τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ, οι οποίοι δεν ασκούσαν καθήκοντα προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Τα κριτήρια ήταν δέκα και κατατάσσονταν σε τέσσερις διακεκριμένες ομάδες. Είχαν τα ίδια επιμέρους κριτήρια αξιολόγησης με τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων, εκτός από την ομάδα κριτηρίων με τίτλο «Διοικητικές ικανότητες». Για τη βαθμολόγηση του κριτηρίου «Συμπεριφορά προς τους πολίτες και εξυπηρέτηση του κοινού» ίσχυαν όσα σημειώθηκαν σχετικά παραπάνω. Μια ακόμη διαφοροποίηση ήταν στην τέταρτη ομάδα με τίτλο «Αποτελεσματικότητα», όπου για τους εν λόγω

υπαλλήλους τα κριτήρια εξειδικεύονταν στην «*ποιότητα και ποσότητα της εργασίας τους και στην ικανότητα να προγραμματίζουν, οργανώνουν, συντονίζουν και ελέγχουν τις εργασίες τους*».

Τα κριτήρια αξιολόγησης για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ σύμφωνα με το α. 6 του ΠΔ χωρίζονταν σε τρεις ομάδες κριτηρίων. Η πρώτη ομάδα είχε τίτλο «*Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα*» και περιλάμβανε το ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία, την πρωτοβουλία και τις καινοτομίες και την ανάληψη ευθυνών. Οι «*Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά*» συνιστούσαν τη δεύτερη ομάδα, περιλαμβάνοντας κριτήρια ίδια με αυτά της ομότιτλης ομάδας στις ανωτέρω δύο κατηγορίες αξιολογούμενων, ενώ συγκεκριμένα για το κριτήριο που είχε να κάνει με την εξυπηρέτηση του κοινού, αυτό βαθμολογείτο μόνο αν ο υπάλληλος ερχόταν σε επικοινωνία με το κοινό. Τέλος, η τρίτη ομάδα με τίτλο «*Αποτελεσματικότητα*» εξειδικευόταν στην ποσότητα και ποιότητα της εργασίας του υπαλλήλου.

Με το νόμο **4369/2016** τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ) κατανέμονται πλέον σε τρεις κατηγορίες και περιλαμβάνουν δέκα κριτήρια, όπως αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

Α. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον & δημιουργικότητα	Β. Υπηρεσιακές σχέσεις & συμπεριφορά	Γ. Αποτελεσματικότητα
<p>α. Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου</p> <p>β. Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ΝΠΔΔ)</p> <p>γ. Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων</p> <p>δ. Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου,</p> <p>ε. Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών</p> <p>στ. Ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου</p>	<p>ζ. Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους</p> <p>η. Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και την άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους</p>	<p>θ. Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)</p> <p>ι. Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος</p>

Εικόνα 7. Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ) (Ν. 4369/2016)

Στη δεύτερη κατηγορία κριτηρίων με τίτλο «Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά» στο κριτήριο «Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και την άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους» βαθμολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επαφή με το κοινό, ενώ στην τελευταία κατηγορία με τίτλο «Αποτελεσματικότητα» το κριτήριο «Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος» λαμβάνει βαθμολογία μόνο στην περίπτωση που έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση και ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης των υπαλλήλων σε αυτές και απαιτείται πάντοτε παράθεση ειδικής και τεκμηριωμένης αιτιολογίας. Πριν δε τη βαθμολόγησή του προηγείται Ολομέλεια του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου σε σχέση με τη στοχοθεσία³⁹.

Αναφορικά με τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, ο πρόσφατος νόμος προβλέπει τέσσερις κατηγορίες και συνολικά έντεκα κριτήρια, όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Α. Γνώση του αντικείμενου, αντίληψη, ενδιαφέρον & δημιουργικότητα	Β. Υπηρεσιακές σχέσεις & συμπεριφορά	Γ. Διοικητικές ικανότητες	Δ. Αποτελεσματικότητα
<p>α. Επαγγελματική επάρκεια (αξιολογείται η γνώση του αντικείμενου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και η ευθυκρίσια)</p> <p>β. Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων (αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέση προτεραιοτήτων, πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων)</p> <p>γ. Προτοβουλία-καινοτομίες (αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων)</p>	<p>δ. Συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού</p> <p>ε. Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους</p> <p>στ. Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους</p> <p>(αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης, αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα)</p>	<p>ζ. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του (αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προσομοίωση μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους)</p> <p>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</p> <p>θ. Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης και</p> <p>ι. Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης</p>	<p>ια. Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας</p>

Εικόνα 8. Κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων (Ν. 4369/2016)

³⁹ Βλ κατωτέρω για τη στοχοθεσία

Στην ομάδα κριτηρίων «Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά», ως προς το κριτήριο «Συμπεριφορά προς τους πολίτες και την εξυπηρέτηση του κοινού» βαθμολογούνται μόνο οι προϊστάμενοι των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επαφή με το κοινό. Επίσης στην ομάδα με τίτλο «Αποτελεσματικότητα», το μοναδικό κριτήριο «Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας» βαθμολογείται μόνο εάν έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση και ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης κάθε προϊσταμένου σε αυτήν και η βαθμολογία απαιτεί παράθεση ειδικής αιτιολογίας.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι προϊστάμενοι οργανικών μονάδων αξιολογούνται πλέον και από τους υφισταμένους τους. Η αξιολόγηση αυτή περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια: «α) την ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, β) την ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, γ) την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, δ) την ανάληψη ευθύνης, και ε) την δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών».

Όσον αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης, το ΠΔ 318/1992 περιείχε «πολλά τυπικά κριτήρια με προκαθορισμένη βαρύτητα, που περιείχαν ασαφείς διατυπώσεις και αμφίσημους επιθετικούς προσδιορισμούς» (ΔΕΕ, 2014). Παρατηρείται ότι οι ομάδες κριτηρίων στον πρόσφατο νόμο είναι ανάλογες με εκείνες στο προϊσχύσαν θεσμικό πλαίσιο⁴⁰, όμως τα επιμέρους κριτήρια πλέον «εμφανίζονται περισσότερο εξειδικευμένα και σύμφωνα με τις σύγχρονες ανάγκες για την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου» (Μαυρομούστακου, 2016). Ωστόσο, ως προς τον πρόσφατο νόμο κρίνεται σκόπιμο α) να υπάρξει διαφοροποίηση των κριτηρίων για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ, και β) να επανεξεταστούν τα κριτήρια για κάποιες ιδιαίτερες κατηγορίες περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στις οποίες δεν αντιστοιχούν διοικητικά καθήκοντα, με αποτέλεσμα τα τιθέμενα κριτήρια να μην προσιδιάζουν στα καθήκοντα αυτά.

⁴⁰ Βλ. Συγκριτικό πίνακα κριτηρίων αξιολόγησης στο Παράρτημα Β

4.6. Βαθμοί και κλίμακα αξιολόγησης, ειδική αιτιολογία, εξαιρετικές επιδόσεις

Σύμφωνα με το ΠΔ 318/1992, κάθε ένα από τα προαναφερθέντα κριτήρια αξιολόγησης μπορούσε να βαθμολογηθεί από τον αξιολογητή με ένα ακέραιο ή δεκαδικό με προσέγγιση δεκάτου βαθμού. Για την αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκε κλίμακα του 10, με ανώτατο βαθμό τον αριθμό 10 και κατώτατο τον αριθμό 1. Η κλίμακα βαθμών παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

9 ή 10	• Οι υπάλληλοι που είναι πάντοτε έτοιμοι να αντιμετωπίζουν απόλυτα, με ταχύτητα και ευστοχία, κάθε υπηρεσιακό ζήτημα, χωρίς τη βοήθεια ή διόρθωση ανωτέρου τους
7 ή 8	• Οι πολύ καλοί υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, και περιστασιακά μόνο χρειάζονται ελάχιστη βοήθεια
5 ή 6	• Οι καλοί υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, αλλά κατά κανόνα χρειάζονται βοήθεια
3 ή 4	• Οι υπάλληλοι που αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου
1 ή 2	• Οι εντελώς ακατάλληλοι για την υπηρεσία υπάλληλοι

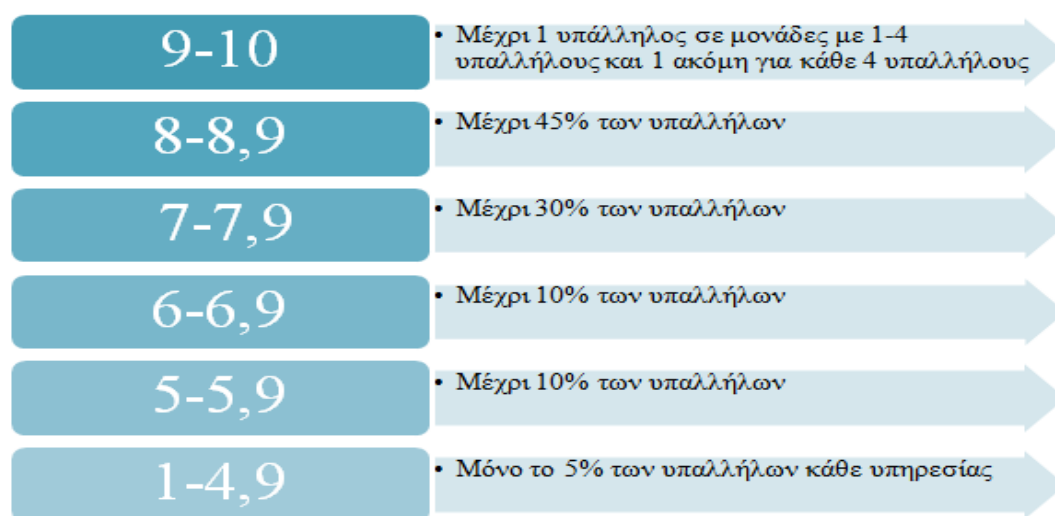
Εικόνα 9. Κλίμακα βαθμών (ΠΔ 318/1992)

Στην περίπτωση που ο πρώτος αξιολογητής ή ο Επιθεωρητής βαθμολογούσε ένα ή περισσότερα κριτήρια με βαθμούς 9 ή 10 ή βαθμό 4 και κάτω, ήταν απαραίτητη η παράθεση ειδικής και συγκεκριμένης αιτιολογίας, η οποία έπρεπε να τεκμηριώνεται βάσει «πραγματικών στοιχείων ή γεγονότων». Από τον πρώτο αξιολογητή κρίνονταν επίσης οι τυχόν εξαιρετικές επιδόσεις του υπαλλήλου, τις οποίες είχε παρουσιάσει κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Και οι εξαιρετικές επιδόσεις έπρεπε να τεκμηριώνονται αποκλειστικά σε πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα και συνδέονταν με μια ή περισσότερες από τις προαναφερθείσες ομάδες κριτηρίων⁴¹. Ο τελικός

⁴¹ α. 9 «Εξαιρετικές επιδόσεις» του ΠΔ 318/1992. Ως τέτοιες νοούνταν «η προσφορά έργου από τον αξιολογούμενο, το οποίο είναι πέρα της κατά την κοινή λογική άριστης επίδοσης από το οποίο προέκυψε πρόδηλο όφελος για την υπηρεσία, ιδίως είτε επειδή επενόησε καινοτόμους μεθόδους και διαδικασίες για την αποτελεσματικότερη δράση της υπηρεσίας του είτε επειδή καθ' υπέρβαση των υποχρεώσεών του προσέφερε με δική του πρωτοβουλία υπηρεσίες που κατά λογική πείρα και αντίληψη τον διακρίνουν προδήλως από τους λοιπούς συναδέλφους του».

χαρακτηρισμός των επιδόσεων ως εξαιρετικών γινόταν από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης⁴².

Κατά την βαθμολογία των κριτηρίων, ο αξιολογητής όφειλε να συμμορφώνεται με τα οριζόμενα σε υπουργική απόφαση, που ήδη είχε προβλεφθεί στο α. 54 του Ν. 1943/1991⁴³, σχετικά με το ανώτατο και κατώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορούσαν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς του συστήματος αξιολόγησης. Με την παραπάνω απόφαση μπορούσαν να καθορίζονται «αποκλίσεις από το γενικό πλαίσιο της ποσοστιαίας κλιμάκωσης της αξιολόγησης των υπαλλήλων, εφ' όσον δικαιολογούνται από τη φύση των ασκούμενων κατά υπηρεσία καθηκόντων». Η πρώτη σχετική απόφαση εξεδόθη τον Ιανουάριο του 1993⁴⁴, αλλά ανακλήθηκε τον Δεκέμβριο του 1994⁴⁵. Για την αξιολόγηση διευθυντών ή τμηματάρχων το ανώτατο ποσοστό βαθμολόγησης με βαθμούς 9-10 ανερχόταν μέχρι 50%, ενώ τα ανώτατα ποσοστά για την αξιολόγηση των υπαλλήλων αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Εικόνα 10. Ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης (ΥΑ σύμφωνα με το ΠΔ 318/1992)

⁴² Βλ παρακάτω

⁴³ Επρόκειτο για απόφαση του τότε Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, μετά από σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης

⁴⁴ Βλ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14-01-1993 (ΦΕΚ 8Β, 19-01-1993) «Καθορισμός ανώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης»

⁴⁵ Βλ ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34670/23-12-1994 (ΦΕΚ 960Β, 23-12-1994) «Ανάκληση της απόφασης καθορισμού ανώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης»

Με το Ν. 4250/2014 διατηρήθηκε αυτούσια η κλίμακα βαθμολόγησης προϊσταμένων και υπαλλήλων, καθώς και η υποχρέωση για παράθεση ειδικής αιτιολογίας στην περίπτωση που ο αξιολογητής βαθμολογούσε ένα ή περισσότερα κριτήρια με βαθμό 9 έως 10 ή με βαθμό 1 έως 6. Η ειδική αιτιολογία έπρεπε να τεκμηριώνεται «με παράθεση πραγματικών στοιχείων και όχι αξιολογικών χαρακτηρισμών». Στον εν λόγω νόμο συμπεριλήφθηκαν τα ανώτατα ποσοστά υπαλλήλων που μπορούσαν να βαθμολογούνται ανά κλίμακα, τα οποία ήταν ελαφρώς διαφορετικά από τα προβλεπόμενα στο ΠΔ 318/1992 και παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Εικόνα 11. Ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης (Ν. 4250/2014)

Για την αξιολόγηση προϊσταμένων οργανικών μονάδων το ανώτατο ποσοστό αξιολόγησης με βαθμούς 9-10 ανερχόταν μέχρι 70%. Τα παραπάνω ποσοστά υπολογίζονταν επί του συνόλου των υπαλλήλων και προϊσταμένων αντίστοιχα, που υπηρετούσαν στην ίδια Γενική Διεύθυνση. Για τον επιμερισμό των ποσοστών αρμόδιος ήταν ο οικείος προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης⁴⁶, ο οποίος είχε υποχρέωση να εκδώσει την σχετική απόφαση επιμερισμού εντός Ιανουαρίου κάθε έτους και να την αποστείλει στους προϊσταμένους πριν την αξιολόγηση. Για τον επιμερισμό λάμβανε υπόψη ιδίως «την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και τις αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων, καθώς και την κατανομή των υπαλλήλων ανά οργανική μονάδα». Ο παραπάνω νόμος όριζε ότι «η μη τήρηση των προβλεπόμενων

⁴⁶ Εάν δεν προβλεπόταν τέτοια θέση, αρμόδιο όργανο ήταν ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, το μονομελές όργανο Διοίκησης, και, αν δεν υπήρχε, ο Πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης του φορέα.

ποσοστών από τους αξιολογητές συνιστούσε πειθαρχικό παράπτωμα της παράβασης υπαλληλικού καθήκοντος»⁴⁷.

Ο Ν. 4369/2016 προβλέπει πλέον κλίμακα του 100 για τη βαθμολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και καταργεί την ποσόστωση ανά κλίμακα βαθμολόγησης. Ορίζεται ότι κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης λαμβάνει έναν ακέραιο αριθμό ως βαθμολογία από τους αξιολογητές. Η κλίμακα βαθμών παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

90 έως 100	• Οι άριστοι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν επιδείξει όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντα τους
75 έως 89	• Οι πολύ επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα και περιστασιακά μόνο ενδεχομένως να χρειάζονται ελάχιστη υποβοήθηση στο έργο τους
60 έως 74	• Οι επαρκείς υπάλληλοι, που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, αλλά δεν ανταποκρίνονται στα παραπάνω κριτήρια
50 έως 59	• Οι μερικώς επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου και μπορεί να χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους
40 έως 49	• Οι μέτριοι υπάλληλοι, οι οποίοι κατά κανόνα χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους
25 έως 39	• Οι ανεπαρκείς υπάλληλοι
0 έως 24	• Οι ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη υπηρεσία υπάλληλοι

Εικόνα 12. Κλίμακα βαθμών (Ν. 4369/2016)

Ο εν λόγω νόμος ορίζει ότι με βαθμούς από 90 έως 100 βαθμολογούνται οι άριστοι προϊστάμενοι και υπάλληλοι, οι οποίοι σημείωσαν κατά το διάστημα αξιολόγησης «*όλως εξαιρετική επίδοση*»⁴⁸. Η αξιολόγηση της επίδοσης ως εξαιρετικής ανήκει στην

⁴⁷ α. 7 παρ. 6 του Ν. 4250/2014 σε συνδυασμό με το α. 107 παρ. 1 περ. β) του ΥΚ

⁴⁸ Για τους προϊσταμένους, ως όλως εξαιρετική επίδοση νοείται «η υψηλού επιπέδου ικανότητα συντονισμού της οργανικής μονάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων προδιαγεγραμμένων στόχων από τους οποίους προέκυψε σημαντικό όφελος για το φορέα», ενώ για τους υπαλλήλους «η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από τον αξιολογούμενο, από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την Υπηρεσία»

Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Ο νόμος προβλέπει επίσης ότι όταν οι αξιολογητές βαθμολογούν με βαθμό από 90 και πάνω απαιτείται παράθεση ειδικής αιτιολογίας «*με καταγραφή πραγματικών δεδομένων που τη στοιχειοθετούν*», ενώ η βαθμολογία 60 και κάτω πρέπει επίσης να αιτιολογείται ειδικά και να θεμελιώνεται «*σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία*», ενώ οι παραπάνω βαθμολογίες εξετάζονται επίσης από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Τέλος, ο εν λόγω νόμος προβλέπει ότι για την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους χρησιμοποιείται επίσης η εξής κλίμακα: «*με βαθμούς 90-100 βαθμολογείται ο άριστος προϊστάμενος, με 75-89 ο πολύ επαρκής, με 60-74 ο επαρκής, με 50-59 ο μερικώς επαρκής, με 40-49 ο μέτριος, με 25-39 ο ανεπαρκής, ενώ με βαθμούς 0-24 βαθμολογείται ο ακατάλληλος*». Όσον αφορά τη βαθμολόγηση, η καθιέρωση της αριθμητικής βαθμολογίας ήταν μια καινοτομία του ΠΔ 318/1992. Ωστόσο, η έλλειψη σύγκρισης, αλλά και η ασάφεια των κριτηρίων, οδήγησαν σε «*πληθωριστική βαθμολογία και περιορισμένη αξιοπιστία*» (Εκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Αναφορικά με τα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης, η καθιέρωση της προκαθορισμένης κατανομής κρίθηκε σε γενικές γραμμές ορθή, αλλά θεωρήθηκε ότι έπρεπε να λειτουργήσει με περισσότερες διαβαθμίσεις, προκειμένου «*να συμβάλει στον καλύτερο προγραμματισμό των θέσεων εργασίας*» (ΔΕΕ, 2014). Η σχετική διάταξη κρίθηκε από το ΣτΕ⁴⁹ συνταγματική, αλλά η μειοψηφία των δικαστών θεώρησαν ότι, αφού δεν προσδιορίζονταν τα κριτήρια για την επιλογή μεταξύ ισάξιων υπαλλήλων, κάμπτεται η αρχή της ισότητας και της αξιοκρατίας. Η εκ νέου καθιέρωση ποσόστωσης με το Ν. 4250/2014 δημιούργησε πληθώρα αντιδράσεων στις τάξεις των δημοσίων υπαλλήλων. Στην πράξη αυτή η μορφή συγκριτικής αξιολόγησης έμεινε ανεφάρμοστη, ενώ δεν υιοθετήθηκε από τον πρόσφατο νόμο. Αναφορικά με την παράθεση ειδικής αιτιολογίας βασισμένης σε πραγματικά δεδομένα, που διατηρήθηκε σε όλα τα νομοθετήματα, κρίνεται ότι καταδεικνύει τη βούληση του νομοθέτη η αξιολόγηση να μην βασίζεται σε υποκειμενικές κρίσεις ή εκτιμήσεις, αλλά σε στοιχεία αντικειμενικά αποδεικνυόμενα (Μαυρομούστακου, 2016).

⁴⁹ Απόφαση υπ' αριθ. 327/1992 ΣτΕ

4.7. Συνέντευξη και μέτρα βελτίωσης

Το ΠΔ 318/1992 εισήγαγε τη διαδικασία της συνέντευξης στην αξιολόγηση. Στο εν λόγω νομοθέτημα προβλεπόταν ότι εφόσον ο πρώτος αξιολογητής έκρινε ότι, προκειμένου να αξιολογήσει αποτελεσματικότερα τον υπάλληλο, απαιτείτο να έχει πραγματοποιηθεί συνέντευξη μαζί του, τον καλούσε *«για να συζητήσουν τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οικείας οργανικής μονάδας, καθώς και τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου και ανάπτυξης των ικανοτήτων του»*. Ο πρώτος αξιολογητής μπορούσε επίσης να εκτιμήσει την ανάγκη να καλέσει τον αξιολογούμενο σε συνέντευξη βάσει της αυτοαξιολόγησης στην οποία προέβαινε ο υπάλληλος. Τη διεξαγωγή συνέντευξης μπορούσε επίσης να αιτηθεί και ο ίδιος ο αξιολογούμενος, οπότε καθίστατο υποχρεωτική για τον αξιολογητή. Η συνέντευξη πάντως πραγματοποιείτο πριν να συνταχθεί η έκθεση αξιολόγησης. Ως προς τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης, προτεινόταν από τον πρώτο αξιολογητή αυτά που κατά την κρίση του έπρεπε να ληφθούν με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου.

Ο Ν. 4250/2014 διατήρησε τις διατάξεις για την συνέντευξη. Προέβλεπε ότι η συνέντευξη ήταν υποχρεωτική στις εξής περιπτώσεις: α) όταν τη ζητούσε ο ίδιος ο αξιολογούμενος και β) όταν ο μέσος όρος της έκθεσης αξιολόγησης ήταν 6 και κάτω, οπότε συμπληρώνονταν υποχρεωτικά από τον αξιολογητή τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου, οπότε ο αξιολογητής καλούσε τον αξιολογούμενο μετά το πέρας της διαδικασίας αξιολόγησης για να του παρουσιάσει αναλυτικά τα προτεινόμενα μέτρα *«βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του»*. Ο εν λόγω νόμος προέβλεπε⁵⁰ ενδεικτικά τα παρακάτω μέτρα βελτίωσης της απόδοσης: *«α) συμμετοχή σε συγκεκριμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης του ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ ή άλλου πιστοποιημένου φορέα επιμόρφωσης, β) επιμόρφωση σε άλλο αντικείμενο μέσα από τις δημόσιες δομές δια βίου μάθησης, γ) ανάπτυξη ορισμένης δεξιότητας, δ) βελτίωση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, που άπτονται της εργασίας, της συμπεριφοράς κ.ο.κ. και ε) εκούσια μετακίνηση εντός της υπηρεσίας»*.

Ο Ν. 4369/2016 προβλέπει πλέον τη συμβουλευτική συνέντευξη, η οποία διεξάγεται υποχρεωτικά πριν να ολοκληρωθεί η αξιολόγηση. Ο πρώτος αξιολογητής, ήτοι ο

⁵⁰ Μετά την τροποποίηση του α. 10 από τον Ν. 4281/2014 (ΦΕΚ Α' 160)

άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος, καλεί τον αξιολογούμενο, και μάλιστα επί αποδείξει, για να συζητήσει μαζί του *«τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του, προς όφελος τόσο του ιδίου, όσο και για τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οργανικής μονάδας στην οποία υπηρετεί»*. Ο αξιολογούμενος έχει πλέον το δικαίωμα να υποβάλει τις απόψεις-αντιρρήσεις του επί της συνέντευξης μέσα σε δύο εργάσιμες μέρες από την πραγματοποίησή της και αυτές λαμβάνονται υπόψη από τον αξιολογητή. Αναφορικά με τα μέτρα βελτίωσης, συμπληρώνονται υποχρεωτικά στην περίπτωση όπου υπάρχει μέσος όρος βαθμολογίας σε μια έκθεση μικρότερο του 60. Στα μέτρα περιλαμβάνονται αυτά που πρέπει να λάβει ο ίδιος ο αξιολογούμενος, ο προϊστάμενος-αξιολογητής και η υπηρεσία. Αν προταθούν μέτρα βελτίωσης, είναι υποχρεωτικό να ληφθούν υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης. Ο αξιολογητής έχει υποχρέωση να σημειώσει τόσο τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος, όσο και αυτά που έλαβε η υπηρεσία προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση του υπαλλήλου, και αν η παραπάνω υποχρέωση δεν τηρηθεί, αυτό αποτελεί δυσμενές στοιχείο στην αξιολόγηση του αξιολογητή από τον άμεσα προϊστάμενο του.

Καινοτόμο στοιχείο αποτελεί η καθιέρωση της συνέντευξης στο ΠΔ 318/1992 και η διατήρησή της με το Ν. 4250/2014. Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του τελευταίου, η συνέντευξη *«καλλιεργεί σχέση ευθύνης και εμπιστοσύνης»* και *«ενισχύει την κουλτούρα συνεργασίας»* μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Ωστόσο, τόσο με το ΠΔ 318/1992 όσο και με το Ν.4250/2014, η συνέντευξη δεν ήταν a priori υποχρεωτική για τον αξιολογητή, αλλά γινόταν υποχρεωτική μόνο μετά από αίτημα του αξιολογούμενου. Με το Ν. 4250/14 μάλιστα η συνέντευξη εστιάστηκε στην ανακοίνωση στον αξιολογούμενο των μέτρων βελτίωσης που πρότεινε για αυτόν ο αξιολογητής σε περίπτωση χαμηλής βαθμολόγησής του και ελάμβανε χώρα μετά τη συμπλήρωση της βαθμολογίας. Αντιμετωπιζόταν ως *«άγγελος»* κακών ειδήσεων είτε εκ μέρους του αξιολογούμενου, που έπρεπε να τη ζητήσει ειδικά, ήτοι στην περίπτωση που είχε να επισημάνει κάτι, είτε εκ μέρους του αξιολογητή. Το νέο σύστημα αξιολόγησης (Ν. 4369/2016) επιτρέπει την *«ενεργό συμμετοχή του ιδίου του αξιολογούμενου»* μέσω της διαδικασίας της *«συμβουλευτικής συνέντευξης»*, στο πλαίσιο της οποίας προσδιορίζονται από κοινού με τον άμεσο προϊστάμενό του τρόποι βελτίωσης της απόδοσής του μέσω της ανάπτυξης των ικανοτήτων του και της αξιοποίησης του. Με τον πρόσφατο νόμο, η συνέντευξη λαμβάνει χαρακτήρα

συμβουλευτικό και ενισχύεται έτι περαιτέρω η κουλτούρα διαλόγου ανάμεσα στους συμμετέχοντες στην αξιολόγηση, ενώ πλέον παρέχεται η δυνατότητα και για υποβολή απόψεων-αντιρρήσεων του αξιολογούμενου επί των όσων συζητήθηκαν στη διάρκεια της. Όσον αφορά τα μέτρα βελτίωσης, περάσαμε από την τελείως προαιρετική πρότασή τους από τον αξιολογητή, στην υποχρεωτική πρόταση για βαθμολογίες μικρότερες του 6 (ή 60 αντίστοιχα στον πρόσφατο νόμο) με ενδεικτική παράθεση ορισμένων μέτρων, όπως προβλέφθηκαν στο Ν. 4250/2014. Ο πρόσφατος νόμος αφήνει περιθώριο στον αξιολογητή να προτείνει κατά την κρίση του μέτρα βελτίωσης, προβλέπει όμως μια μορφή επαναληπτικής εξέτασής τους ('follow-up') την επόμενη αξιολογική περίοδο και επισημαίνει και την ευθύνη του προϊσταμένου στην υλοποίησή τους, στο πλαίσιο της εκ μέρους του διοίκησης του προσωπικού.

4.8. Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης

Το α. 54 του Ν. 1943/1991 θεσμοθέτησε την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό, σε κάθε υπουργείο ή αυτοτελή δημόσια υπηρεσία, καθώς και σε κάθε ΝΠΔΔ, που είχε δικό του υπηρεσιακό συμβούλιο, συγκροτείτο η ΕΕΑ, κατόπιν απόφασης του οικείου υπουργού. Αποτελούνταν από τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου, τον προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης ή το Διευθυντή Διοικητικού ή Προσωπικού και το Διευθυντή της Διευθύνσεως Επιθεώρησης, ενώ χρέη γραμματέα εκτελούσε ο γραμματέας του υπηρεσιακού συμβουλίου. Τα ΝΠΔΔ που δεν διέθεταν δικό τους υπηρεσιακό συμβούλιο, υπάγονταν στην ΕΕΑ του εποπτεύοντος υπουργείου. Η ΕΕΑ εισηγείτο στον οικείο υπουργό *«τον καθορισμό του ανώτατου και κατώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορούσαν να αξιολογηθούν με τους βαθμούς ή της κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης»*, το οποίο ήταν νεοσύστατο τότε. Σύμφωνα με τις διατάξεις του ΠΔ 318/1992, η ΕΕΑ είχε επίσης την αρμοδιότητα να αποφασίζει επί της ειδικής αιτιολογίας και επί των εξαιρετικών επιδόσεων. Όσον αφορά την ειδική αιτιολογία, η ΕΕΑ αποφαινόταν εάν αυτή βασιζόταν σε πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα και αν αυτά δικαιολογούσαν το βαθμό 9 ή 10. Εάν η κρίση της ΕΕΑ ήταν αρνητική, δεν λαμβανόταν υπόψη η τεθειμένη βαθμολογία και θεωρείτο ότι το οικείο κριτήριο είχε

βαθμολογηθεί με βαθμό 8⁵¹. Όσον αφορά τις εξαιρετικές επιδόσεις, εάν αυτές γίνονταν δεκτές από την ΕΕΑ, οι ομάδες κριτηρίων που (κατά την εκτίμηση της ΕΕΑ) συνδέονταν με τις εξαιρετικές επιδόσεις βαθμολογούνταν με βαθμό 10, άλλως δεν βαθμολογούνταν καθόλου.

Ο Ν. 4250/2014 διέκρινε τους φορείς όπου θα συγκροτείτο ΕΕΑ, συμπεριλαμβάνοντας τις αποκεντρωμένες διοικήσεις και τις περιφέρειες. Όριζε ότι η ΕΕΑ αποτελείτο από τρεις Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων του οικείου φορέα με ισάριθμους αναπληρωτές Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων και, αν δεν υπήρχαν ή δεν επαρκούσαν, ορίζονταν οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων ως τακτικά και αναπληρωματικά μέλη. Πρόεδρος της ΕΕΑ οριζόταν ο αρμόδιος Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης για θέματα προσωπικού και γραμματέας ένας υπάλληλος με βαθμό τουλάχιστον Δ' της Διεύθυνσης Διοικητικού/Προσωπικού του οικείου φορέα. Ο εν λόγω νόμος προέβλεπε επίσης ότι οι υπηρεσίες που είτε α) διέθεταν δικό τους υπηρεσιακό συμβούλιο, αλλά ο αριθμός Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων δεν επαρκούσε για τη συγκρότηση της ΕΕΑ, είτε β) το προβλεπόμενο υπηρεσιακό συμβούλιο δεν είχε συγκροτηθεί για λόγους αντικειμενικής αδυναμίας, υπάγονταν στην ΕΕΑ του εποπτεύοντος φορέα ή του φορέα στον οποίο υπάγονταν. Προβλεπόταν ότι θητεία της ΕΕΑ ήταν διετής και έργο της ήταν η αξιολόγηση των ενστάσεων και των εξαιρετικών επιδόσεων.

Με το Ν. 4369/2016 ορίζονται ρητά οι φορείς στους οποίους συγκροτείται ΕΕΑ και το αρμόδιο όργανο που εκδίδει τη σχετική απόφαση. Η ΕΕΑ είναι τριμελής, αλλά ορίζεται ότι μέλη της αποτελούν ο προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αρμόδιος σε θέματα προσωπικού, ο οποίος είναι και Πρόεδρος της ΕΕΑ και δύο ακόμη προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης, ένας από τον οικείο φορέα και ένας από άλλο υπουργείο ή φορέα, μαζί με ισάριθμους ομοιόβαθμους αναπληρωτές από τον οικείο ή άλλο φορέα. Σε φορείς όπου οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων δεν υπάρχουν ή

⁵¹ Αυτό κρίθηκε αντισυνταγματικό με την υπ' αριθ. 1667/2002 ΣΤΕ απόφαση. Το σκεπτικό της απόφασης ανέφερε ότι «η διάταξη της παρ. 6 του άρθρου 13 του Π.Δ. 318/1992 με την οποία, σε συνδυασμό με την παρ. 5, οριζόταν ότι σε περίπτωση που η παρατιθέμενη σε έκθεση αξιολόγησης αιτιολογία για βαθμολογία 9 ή 10 σε ορισμένα κριτήρια δεν θεμελιώνεται σε πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα αλλά σε αξιολογικές κρίσεις και χαρακτηρισμούς ή τα αναφερόμενα στοιχεία ή γεγονότα δεν δικαιολογούν τη βαθμολογία αυτή, θεωρείται άνευ ετέρου και χωρίς νέα αξιολόγηση και ουσιαστική κρίση του υπαλλήλου ότι το οικείο κριτήριο έχει βαθμολογηθεί με 8, θεσπίστηκε κατά παράβαση της παραπάνω εξουσιοδοτικής διατάξεως, άρα κρίνεται αντισυνταγματική και συνεπώς είναι ανίσχυρη».

δεν επαρκούν, ορίζονται ως μέλη Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, ένας εκ των οποίων είναι υποχρεωτικά από άλλο φορέα, και στην περίπτωση που και αυτοί δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν, οι υπάλληλοι υπάγονται στην ΕΕΑ του εποπτεύοντος φορέα. Η επιλογή των μελών, εκτός του Προέδρου, γίνεται με δημόσια κλήρωση. Στην ΕΕΑ συμμετέχουν χωρίς δικαίωμα ψήφου και «*δύο αιρετοί εκπρόσωποι των μόνιμων υπαλλήλων ή των υπαλλήλων με σχέση εργασίας ΙΔΑΧ του οικείου φορέα*», αλλά και «*εκπρόσωπος του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου ή Συλλόγου ή Σωματείου*», του οποίου ο αξιολογούμενος είναι μέλος, κατόπιν αίτησης του τελευταίου. Η θητεία της ΕΕΑ παραμένει διετής και έργο της αποτελεί να αποφασίζει για α) τις εκθέσεις όπου η απόκλιση μεταξύ των δύο αξιολογητών υπερβαίνει τις 24 μονάδες, β) την ειδική αιτιολογία για βαθμολογία 90 και πάνω (εξαιρετικές επιδόσεις) και γ) τις ενστάσεις. Αναφορικά με την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, η καθιέρωσή της ήδη από το 1991 και διατήρησή της έως και σήμερα αναδεικνύει το σημαντικό ρόλο που της έχει επιφυλάξει ο νομοθέτης ως «*θεματοφύλακα*» του θεσμού της αξιολόγησης. Αποτελείται από «*στελέχη της ανώτερης και ανώτατης διοικητικής ιεραρχίας*» και είναι επιφορτισμένη να κρίνει τις ενστάσεις των αξιολογουμένων «*με αίσθημα υψηλής ευθύνης και με γνώμονα την κρίση τους, την αμεροληψία και την αντικειμενικότητα και την εμπειρία*»⁵². Με το Ν. 4369/2016 προβλέπεται η συμμετοχή ενός μέλους από άλλο φορέα που επιλέγεται με δημόσια κλήρωση, ώστε να μην υπάρχει υπηρεσιακή σύνδεση με τον αξιολογούμενο υπάλληλο και τους αξιολογητές, πρόβλεψη που συνηγορεί υπέρ της ενίσχυσης της αντικειμενικής κρίσης της ΕΕΑ. Προβλέπεται επίσης το δικαίωμα του υπαλλήλου να αιτηθεί τη συμμετοχή του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου ή Συλλόγου ή Σωματείου στο οποίο μετέχει υπέρ της ενίσχυσης της διαφάνειας της διαδικασίας και της προάσπισης των συμφερόντων του.

4.9. Το δικαίωμα ένστασης του αξιολογούμενου

Ο Ν. 1943/1991 προέβλεπε ότι το ΠΔ που επρόκειτο να εκδοθεί, θα καθόριζε τα δικαιώματα και τις εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με την αξιολόγηση. Ακολούθως, το ΠΔ 318/1992 στο α. 19 προέβλεπε ρητά το δικαίωμα του αξιολογούμενου να ασκήσει τις ακόλουθες ενστάσεις: «*α) ένσταση διόρθωσης της*

⁵² Αιτιολογική έκθεση Ν. 4250/2014

βαθμολογίας των αξιολογητών, εάν μεταξύ των δύο υπήρχε διαφορά βαθμολογίας μεγαλύτερη των δύο βαθμών, με αίτημα τη διόρθωση του βαθμού στον ανώτερο βαθμό του άλλου αξιολογητή, β) ένσταση διόρθωσης της βαθμολογίας του επιθεωρητή, εάν ήταν κατώτερη κατά τρεις τουλάχιστον βαθμούς από το βαθμό του πρώτου ή δεύτερου αξιολογητή, γ) ένσταση μεροληψίας του ενός ή και των δύο αξιολογητών ή του επιθεωρητή με αίτημα την διαγραφή της έκθεσης μόνο όταν ο αξιολογούμενος είχε λάβει βαθμό 6 ή κατώτερο σε δύο ομάδες κριτηρίων, και δ) ένσταση διαγραφής γεγονότων που εμπεριέχονταν στην ειδική αιτιολογία ως ανακριβών, για εκθέσεις με βαθμό 4 και κάτω με αίτημα τη διόρθωση της βαθμολογίας». Ο αξιολογούμενος είχε προθεσμία δέκα εργάσιμων ημερών από γνωστοποίηση της έκθεσης σε αυτόν ή από τη συμπλήρωση τριμήνου από τότε που έλαβε γνώση προκειμένου να ασκήσει τη σχετική ένσταση. Αρμόδιο να αποφασίζει επί των ενστάσεων ήταν το υπηρεσιακό συμβούλιο, το οποίο αφού εκτιμούσε τα συγκεκριμένα στοιχεία και πραγματικά περιστατικά, που περιλαμβάνονταν στην ένσταση, αποφάσιζε εντός δύο μηνών από την εισαγωγή της υπόθεσης, είτε να απορρίψει την ένσταση, είτε να διορθώσει ή να την διαγράψει την έκθεση, αναλόγως με το υποβληθέν αίτημα.

Ο Ν. 4250/2014 διαφοροποίησε τις ενστάσεις ορίζοντας στο α. 19 ότι ο αξιολογούμενος υπάλληλος είχε δικαίωμα να ασκήσει «ένσταση μεροληψίας ή αποδεδειγμένης πλάνης περί τα πράγματα του αξιολογητή, στην περίπτωση που ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης ήταν 6 και κάτω». Η ένσταση έπρεπε να περιλαμβάνει όλα τα συγκεκριμένα στοιχεία και πραγματικά περιστατικά που θεμελιώναν τους ισχυρισμούς του ενιστάμενου, καθώς και όλα τα στοιχεία που αποδείκνυαν την ανακρίβεια των γεγονότων, τα οποία είχε επικαλεστεί ο αξιολογητής. Οριζόταν επίσης ότι για να ασκηθεί ένσταση, ο αξιολογούμενος είχε αποκλειστική προθεσμία δέκα εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίηση της έκθεσης σε αυτόν. Σύμφωνα με τον εν λόγω νόμο, αρμόδια πλέον να αποφασίζει επί των ενστάσεων ήταν η ΕΕΑ, η οποία εξέταζε το παραδεκτό και το βάσιμο της ένστασης και έπρεπε να αποφανθεί για τις ενστάσεις εντός δύο μηνών από την εισαγωγή τους σε αυτή, αποφασίζοντας είτε την οριστικοποίηση είτε την διόρθωση της έκθεσης.

Σύμφωνα με τον Ν.4369/2016, ο αξιολογούμενος πλέον δύναται να ασκήσει ένσταση εάν ο μέσος όρος βαθμολογίας που έλαβε στην έκθεση αξιολόγησης είναι μικρότερος του 75. Επίσης, ένσταση μπορούν να ασκήσουν οι υπάλληλοι που αξιολογούνται με βαθμολογία 60 και κάτω, που απαιτεί την παράθεση ειδικής αιτιολογίας

θεμελιωμένης «σε πραγματικά περιστατικά, αντικειμενικά στοιχεία και δεδομένα του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, όπως η επιβολή πειθαρχικών ποινών, δυσμενών παρατηρήσεων των προϊσταμένων του ή άλλων αντικειμενικών στοιχείων που να καταδεικνύουν προδήλως μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα» και αυτά τα υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας ελλείπουν. Την παραπάνω ένσταση μπορούν να ασκήσουν και οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων, όταν αξιολογούνται οι ίδιοι με βαθμό μικρότερο του 60, και από την προβλεπόμενη παράθεση ειδικής αιτιολογίας λείπουν τα πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία, «τα οποία να στοιχειοθετούν την ανεπαρκή διοίκηση της δομής, καθώς και την ανεπαρκή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού». Το σχετικό δικαίωμα ένστασης ασκείται ενώπιον της ΕΕΑ μέσα σε αποκλειστική προθεσμία επτά εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίηση της έκθεσης στον αξιολογούμενο, ενώ όπως και στον προγενέστερο νόμο, η ΕΕΑ, μπορεί είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει την έκθεση, αφού εξετάσει το παραδεκτό και βάσιμο της ένστασης.

Το δικαίωμα της ένστασης αποτελεί αναφαίρετο δικαίωμα των δημοσίων υπαλλήλων και σχετίζεται με διάφορα θέματα της επαγγελματικής τους πορείας. Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του Ν. 4250/2014, το δικαίωμα ένστασης «κατοχυρώνει αφενός τον αξιολογούμενο, αφετέρου αποτελεί το εχέγγυο για την αμερόληπτη και ουσιαστική κρίση του αξιολογητή, καθώς η γνώση του ότι η αξιολόγηση υπόκειται σε ένσταση καθιστά την ίδια τη φύση της αξιολόγησης αλλά και το ρόλο του αξιολογητή περισσότερο σημαντικούς». Το εν λόγω δικαίωμα μπορούσε να ασκηθεί για τις περιοριστικά αναφερόμενες στο ΠΔ 318/1992 ενστάσεις, ενώ με το Ν. 4250/2014 περιορίστηκε στις περιπτώσεις όπου ο μέσος όρος βαθμολογίας είναι μικρότερος του 6 (ή 75 αντίστοιχα στον πρόσφατο νόμο). Ωστόσο, το δικαίωμα άσκησης ένστασης μόνο για την περίπτωση χαμηλών βαθμολογιών ενδεχομένως προκαλεί την εξασθένηση των εγγυήσεων αντικειμενικότητας και αμεροληψίας.

4.10. Η πειθαρχική ευθύνη

Το α. 54 του Ν. 1943/1991 προέβλεπε ότι στην περίπτωση μη αντικειμενικής αξιολόγησης των υπαλλήλων από τον αξιολογητή τους, ο οικείος υπουργός ή το διοικητικό συμβούλιο των ΝΠΔΔ ή οποιοσδήποτε ιεραρχικός προϊστάμενος του αξιολογητή μπορούσε να διατάξει σχετική έρευνα. Εάν διαπιστωνόταν αδικαιολόγητα

αυστηρή ή επιεικής αξιολόγηση, προβλεπόταν η κίνηση πειθαρχικής διαδικασίας σε βάρος του αξιολογητή βάσει πειθαρχικών διατάξεων του Υπαλληλικού Κώδικα. Η δε διαπίστωση αυτή συνιστούσε «*επιβαρυντικό στοιχείο*», το οποίο έπρεπε υποχρεωτικά να ληφθεί υπόψη από το υπηρεσιακό συμβούλιο όταν έκρινε τον εν λόγω αξιολογητή, είτε για την προαγωγή του σε ανώτερο βαθμό, είτε για την επιλογή του ως προϊσταμένου οργανικής μονάδας.

Η μεροληπτική αξιολόγηση προβλεπόταν ως πειθαρχικό παράπτωμα τόσο στους προϊσχύσαντες, όσο και στον ισχύοντα Υπαλληλικό Κώδικα. Πιο συγκεκριμένα, στον πρώτο ΥΚ (Ν. 1811/1951)⁵³ οριζόταν ότι συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα «*η μη ευσυνείδητος έκθεση προϊσταμένου περί των υπ' αυτόν υπαλλήλων*», ενώ στον δεύτερο ΥΚ (ΠΔ 611/1977)⁵⁴, προβλεπόταν αντίστοιχα «*η υπό προϊσταμένου-κριτού σύνταξις εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων, περί των υπ' αυτόν υπαλλήλων, άνευ της επιβαλλομένης αμεροληψίας και αντικειμενικότητας, με αποτέλεσμα η έκθεση να μη αποδίδη την πραγματικήν υπηρεσιακήν συμπεριφοράν και ποιότητα του κρινομένου υπαλλήλου, ως και η μη έγκαιρος κατάρτισις των εκθέσεων*». Στον τρίτο κατά σειρά ΥΚ (Ν. 2683/1999)⁵⁵, ανάμεσα στα πειθαρχικά παραπτώματα περιλαμβανόταν «*η αδικαιολόγητη μη έγκαιρη σύνταξη ή η σύνταξη μεροληπτικής έκθεσης αξιολόγησης*». Τέλος, στον έως σήμερα ισχύοντα ΥΚ (Ν. 3528/2007)⁵⁶ ορίζεται ως πειθαρχικό παράπτωμα «*η αδικαιολόγητα μη έγκαιρη σύνταξη ή η σύνταξη μεροληπτικής έκθεσης αξιολόγησης ή η σύνταξη έκθεσης με κρίσεις ή χαρακτηρισμούς που δεν εξειδικεύονται με αναφορά συγκεκριμένων στοιχείων*».

Από την εξέταση των παραπάνω διατάξεων καθίσταται φανερό ότι ο νομοθέτης επιθυμεί να διασφαλίσει την αρχή της αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης μέσω της πειθαρχικής ευθύνης όσων αξιολογητών την παραβιάζουν, διαπράττοντας το σχετικό πειθαρχικό παράπτωμα.

⁵³ α. 132 παρ. 1 περ. ιε) του Ν. 1811/1951

⁵⁴ α. 206 παρ. 1 περ. ιστ) του ΠΔ 611/1977

⁵⁵ α. 107 παρ. 1 περ. ια) του Ν. 2683/1999

⁵⁶ α. 107, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 1 α. 6 του Ν. 4325/2015 (ΦΕΚ 47Α')

4.11. Η στοχοθεσία

Το άρθρο 54 του Ν. 1943/1991 όριζε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών θα γινόταν βάσει «προσδιορισμένων κριτηρίων σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες» και με το ΠΔ 318/1992, που ακολούθησε, καθιερώθηκε για πρώτη φορά νομοθετικά η στοχοθεσία. Ο προϊστάμενος κάθε οργανικής μονάδας θα έθετε εγγράφως τους στόχους, οι οποίοι θα έπρεπε να συνδέονται με τις αρμοδιότητες της οικείας μονάδας, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητάς της. Συνοπτικά, οι στόχοι θα προτεινόταν από τον προϊστάμενο κάθε διεύθυνσης, θα συζητούνταν με τον οικείο Γενικό Διευθυντή και θα οριστικοποιούνταν από αυτούς τον Νοέμβριο κάθε έτους. Στη συνέχεια οι προϊστάμενοι τμημάτων ή γραφείων θα εισηγούνταν στους προϊσταμένους της διεύθυνσης στην όποια ανήκαν, ειδικότερους στόχους για τις δικές τους οργανικές μονάδες και θα ακολουθούσε η παραπάνω διαδικασία συζήτησης και συναπόφασης τον Δεκέμβριο κάθε έτους. Για την αποτύπωση των στόχων κατά σειρά προτεραιότητας θα χρησιμοποιείτο ειδικό έντυπο το οποίο συνόδευε την έκθεση αξιολόγησης προϊσταμένων. Το έντυπο αυτό περιλάμβανε το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής και το βαθμό επίτευξης αυτών, καθώς και την αιτιολογία για τις όποιες αποκλίσεις από την επίτευξη. Στο εν λόγω ΠΔ οριζόταν ότι το κριτήριο «*Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων*» της ομάδας με τίτλο «*Αποτελεσματικότητα*», που αφορούσε μόνο την αξιολόγηση προϊσταμένων οργανικών μονάδων, θα λάμβανε βαθμολογία 9 ή 10 «μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων»⁵⁷, ενώ κατά την πρώτη εφαρμογή των διατάξεων του εν λόγω ΠΔ για τις εκθέσεις αξιολόγησης του έτους 1992, δεν θα αξιολογούνταν οι υπάλληλοι ως προς το ως άνω κριτήριο⁵⁸. Το άρθρο 12 του εν λόγω ΠΔ, που προέβλεπε τα παραπάνω δεν τροποποιήθηκε από τον Ν. 4250/2014, οπότε συνέχιζε να ισχύει ως είχε.

Μεταξύ του ΠΔ 318/1992 και των πιο πρόσφατων νομοθετημάτων μεσολάβησε η ψήφιση του Ν. 3230/2004⁵⁹, ο οποίος καθιέρωνε τη Διοίκηση μέσω Στόχων, καθόριζε

⁵⁷ α. 12 παρ. 7 ΠΔ 318/1992

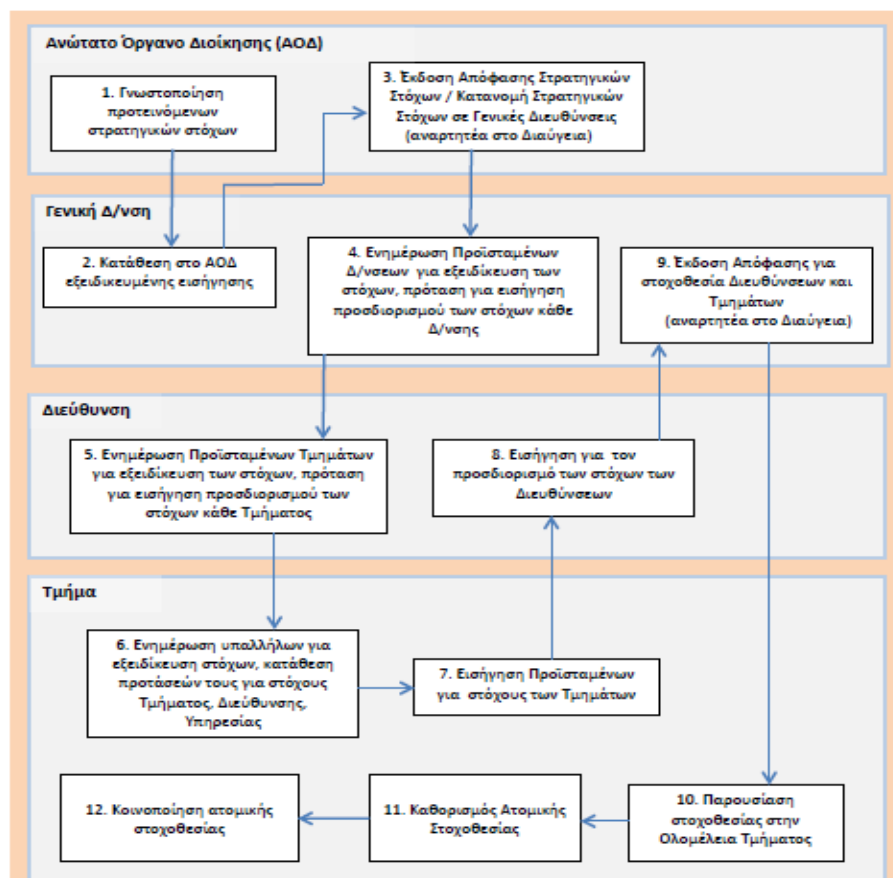
⁵⁸ α. 25 ΠΔ 318/1992

⁵⁹ Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ Α' 44) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

την μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης με τη χρήση γενικών και ειδικών δεικτών μέτρησης και προέβλεπε ότι όλοι οι συμμετέχοντες, προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, δεσμεύονταν για την επίτευξη ποσοτικών και ποιοτικών στόχων ετησίως.

Στον πρόσφατο Ν. 4369/2016 ορίζεται ότι σκοπός της στοχοθεσίας είναι «η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας, και η ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας». Η διαδικασία εκκινεί την πρώτη εβδομάδα του Οκτωβρίου με την γνωστοποίηση και κατανομή των στρατηγικών στόχων της υπηρεσίας από τον Υπουργό ή το αρμόδιο όργανο διοίκησης σε κάθε φορέα προς όλες τις οικείες υπηρεσίες. Επ' αυτών οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων εισηγούνται σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις δράσεις της υπηρεσίας τους που έχουν υλοποιηθεί ή υλοποιούνται ακόμη, καθώς και το γενικότερο προγραμματισμό στον τομέα στον οποίο είναι υπεύθυνοι. Στη συνέχεια ο Υπουργός ή το αρμόδιο όργανο αποφασίζει και κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή Διεύθυνση. Η εν λόγω απόφαση κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό και παρουσιάζεται σε Ολομέλεια των διευθύνσεων της κάθε Γενικής Διεύθυνσης. Κατόπιν οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης εξειδικεύουν τους τεθειμένους στη διεύθυνσή τους στόχους και ζητούν την εισήγηση των προϊσταμένων Διευθύνσεων για περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων, ενώ η ίδια διαδικασία επαναλαμβάνεται και για τους προϊσταμένους Τμημάτων. Οι τελευταίοι ζητούν από τους υπαλλήλους την υποβολή απόψεων και προτάσεων επί της στοχοθεσίας του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας και στη συνέχεια εκδίδεται απόφαση του Γενικού Διευθυντή με τους στόχους κάθε Διεύθυνσης. Ακολούθως γίνεται Ολομέλεια του Τμήματος, όπου ο οικείος προϊστάμενος παρουσιάζει τους παραπάνω στόχους και προτείνει την ατομική στοχοθεσία κάθε υπαλλήλου βάσει των δεξιοτήτων, γνώσεων, εμπειριών και καθηκόντων που ασκεί, ενώ η σχετική απόφαση στοχοθεσίας εκδίδεται αφού πρώτα πραγματοποιηθεί συνέντευξη με κάθε υπάλληλο. Ο νόμος προβλέπει ότι σε όλες τις αποφάσεις στοχοθεσίας καθορίζεται ο βαθμός προτεραιότητας του κάθε στόχου, οι δείκτες μέτρησης καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αυτών, ενώ ορίζεται ότι η διαδικασία Ολομέλειας Τμήματος μπορεί να επαναληφθεί μετά από 4 μήνες από την έναρξη της αλλά πριν την παρέλευση οκταμήνου, με σκοπό την αναθεώρηση των στόχων.

Η διαδικασία Διοίκησης μέσω Στόχων, όπως προκύπτει από τις διατάξεις του Ν. 3230/2004 και του Ν. 4369/2016, αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα⁶⁰.



Εικόνα 13. Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης (Πηγή: ΥΠΔΑ)

Αναφορικά με τη στοχοθεσία, σημειώνεται ότι η Διοίκηση μέσω Στόχων του Ν.3230/2004 «*πέραν της ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας και του εξορθολογισμού της λειτουργίας της διοίκησης, μπορεί να αποτελέσει αντικειμενική βάση για αξιολόγηση υπηρεσιών και υπαλλήλων*» (Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Η προβλεπόμενη στον παραπάνω νόμο διαδικασία θέσης στόχων, που μοιάζει αρκετά με τη διαδικασία που προβλέφθηκε μετέπειτα στο Ν. 4369/2016, είτε δεν εφαρμόστηκε καθόλου είτε δεν εφαρμόστηκε πλήρως στους δημόσιους φορείς. Επομένως, «*δεν κατάφερε να εισχωρήσει επαρκώς και να αναμορφώσει τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης*» (Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

⁶⁰ Εγκύκλιος ΥΠΔΑ ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24034/04-07-2018 «Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019»

Παρατηρούμε ότι σε σχέση με το ΠΔ 318/1992 που εισήγαγε τη στοχοθεσία, ο Ν. 4369/2016 παρουσιάζει πιο αναλυτικά τη διαδικασία και τους συμμετέχοντες. Η διαδικασία θέσης και επίτευξης στόχων κρίνεται από τον νομοθέτη ως ένα αντικειμενικό στοιχείο για την αξιολόγηση της επίδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και λόγω αυτού περιλαμβάνονται σε όλα τα παραπάνω νομοθετήματα κριτήρια επίτευξης στόχων, τα οποία βαθμολογούνται μόνο στην περίπτωση που έχουν αποφασιστεί και τεθεί οι σχετικοί στόχοι. Η μεγάλη σημασία που δίνει ο νομοθέτης στη στοχοθεσία αποδεικνύεται και από την διάταξη «*συμβολικού και παραινετικού χαρακτήρα*» (Εκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018) στο α. 14 παρ. 3 του Ν. 4369/2016 που ορίζει ότι «*η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας*». Ωστόσο στην πράξη δεν έχει εφαρμοστεί πλήρως στους δημόσιους φορείς η προβλεπόμενη διαδικασία στοχοθεσίας, ώστε να μπορεί να προκύψει μια ολοκληρωμένη και ουσιαστική αποτίμηση αυτής.

Ο νόμος 4369/2016 προϋποθέτει τη σύγκληση Ολομέλειας Τμήματος «*για τη συλλογική αξιολόγηση και ατομική αυτό-αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου, σε σχέση με τη στοχοθεσία του*». Οι Ολομέλειες αποτελούν μια καινοτομία του νόμου και συνιστούν ένα «*σημαντικό εργαλείο συντονισμού και εσωτερικής επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένης και της υποβολής προτάσεων προς την πολιτική ηγεσία*» (Εκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Στο έργο τους περιλαμβάνεται α) η πορεία υλοποίησης των στόχων, β) η συζήτηση υπηρεσιακών θεμάτων, και γ) η έγκριση των Εκθέσεων Αξιολόγησης, που συντάσσονται από τον προϊστάμενο σχετικά με το παραγόμενο έργο των Τμημάτων και των Διευθύνσεων.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή οφείλουμε να επισημάνουμε την πρόνοια του νομοθέτη να λάβει μέτρα προώθησης των αρχών της αμεροληψίας και της αντικειμενικότητας, τα οποία μπορούν να εντοπιστούν σε διάφορα σημεία όλων των υπό εξέταση νομοθετημάτων. Πιο συγκεκριμένα, η προσπάθεια ενίσχυσης της αμεροληψίας και της αντικειμενικότητας εστιάζεται ιδίως στην πρόβλεψη ειδικής αιτιολογίας για τις υψηλότερες ή χαμηλότερες βαθμολογίες, στη σύνθεση της ίδιας της ΕΕΑ, στην παροχή δικαιώματος ένστασης στους αξιολογούμενους, στην πειθαρχική ευθύνη των αξιολογητών, αλλά και στην καθιέρωση της διαδικασίας της στοχοθεσίας, του πλέον αντικειμενικού κριτηρίου αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

5.1. Αποτίμηση συστημάτων αξιολόγησης

Στην ενότητα αυτή επιχειρείται μια συνολική κριτική προσέγγιση για κάθε σύστημα αξιολόγησης, εξάγονται τα βασικά συμπεράσματα και παρατίθενται προτάσεις για βελτίωση του ισχύοντος συστήματος.

5.1.1. Το σύστημα αξιολόγησης του ΠΔ 318/1992

Πρόκειται για το μακροβιότερο σύστημα αξιολόγησης. Αποτέλεσε «μια πρώτη προσπάθεια των κυβερνήσεων να επιβάλουν μια σειρά στο χάος που επικρατούσε στο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα», στη δημιουργία του οποίου όμως είχαν συμβάλει και οι ίδιες (ΔΕΕ, 2014). Εισήγαγε καινοτομίες, όπως είναι η καθιέρωση της αυτοαξιολόγησης και της συνέντευξης αξιολόγησης και η προσπάθεια σύνδεσης της αξιολόγησης απόδοσης με στόχους και δείκτες. Ειδικά η εισαγωγή της στοχοθεσίας καταδεικνύει την προσπάθεια εξορθολογισμού της διοικητικής λειτουργίας και καθορισμού μιας «αντικειμενικής βάσης για την αξιολόγηση υπηρεσιών και υπαλλήλων» (Εκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

Το εν λόγω σύστημα στόχευε σε αξιολόγηση «ουσιαστικών προσόντων» των δημοσίων υπαλλήλων και στηριζόταν στη μέθοδο βαθμολόγησης μιας σειράς κριτηρίων που όμως αφορούσαν κατά κύριο λόγο χαρακτηριστικά των υπαλλήλων και ελάχιστα το παραγόμενο έργο (Εκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Έγινε προσπάθεια να καθιερωθεί η διαφοροποίηση των δημοσίων υπαλλήλων μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης, αλλά πολύ γρήγορα η σχετική ΥΑ που όριζε τα ποσοστά ανά βαθμολογική κλίμακα ανακλήθηκε και συνάμα ατόνησε η σύνταξη της «ειδικής κατάστασης αξιολόγησης», καθώς δεν έβρισκε πλέον εφαρμογή⁶¹. Η ομοιομορφία των κριτηρίων και η πρακτική των αξιολογητών να μην προωθούν τη διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων προκαλούσε «εξισωτισμό της βαθμολογίας», ενώ η έλλειψη κινήτρων οδηγούσε στην έλλειψη πρωτοβουλιών και στην ευθυνοφοβία (ΔΕΕ, 2014).

⁶¹ Εγκύκλιος του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/158/9961/10.4.1995 «Σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων για το έτος 1994»

Λόγω της ανύπαρκτης σχεδόν διαφοροποίησης, η όποια αρνητική βαθμολογία προκαλούσε δυσαρέσκεια και αντιδράσεις στους αξιολογούμενους, ενώ η «πληθωριστική» βαθμολογία άφηνε τους υπαλλήλους χωρίς παρακίνηση (ΔΕΕ, 2014). Οι παραπάνω παράγοντες συνετέλεσαν στο να χάσει την αξιοπιστία του το σύστημα αξιολόγησης.

5.1.2. Το σύστημα αξιολόγησης μετά τις τροποποιήσεις του Ν. 4250/2014

Με τον Ν. 4250/2014 εισήχθη το σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης με ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης, ως μια προσπάθεια καθιέρωσης της διαφοροποίησης των υπαλλήλων μέσω της αξιολόγησης και αντιμετώπισης των χρονιζόντων προβλημάτων στο πεδίο αυτό. Επρόκειτο όμως για ένα *«περιοριστικό ή και αυστηρό»* σύστημα που επέβαλε μια *«σε ορισμένο βαθμό ανελαστική διαφοροποίηση της βαθμολογίας»* (Εκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Στο σύστημα δεν προβλέπονταν οι ενδεχόμενες συνέπειες ή τα κίνητρα για τους υπαλλήλους από την αξιολόγηση και δεν υπήρχε καμία αναφορά για σύνδεση της αξιολόγησης με τη βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη αυτών (ΔΕΕ, 2014).

Αυτό το σύστημα αξιολόγησης είχε *«δεδηλωμένα μεταβατικό χαρακτήρα»* (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015) και ρητά αναφερόταν στην αιτιολογική έκθεση του νόμου ότι η μεταβατική αυτή αξιολόγηση δεν θα λαμβανόταν υπόψη *«κατά τη διαδικασία αποτίμησης των προσόντων των υπαλλήλων για τη θέση τους σε διαθεσιμότητα και κινητικότητα»*, ενώ αποσυνδεόταν και από πιθανές μισθολογικές επιπτώσεις. Παρόλα αυτά, το σύστημα επρόκειτο να εφαρμοστεί εν μέσω γενικότερων συνθηκών ανασφάλειας και ανησυχίας που είχαν προκληθεί την ίδια εποχή από άλλες δημοσιονομικές υποχρεώσεις (μειώσεις προσωπικού, διαδικασίες διαθεσιμότητας, μισθολογικές μειώσεις κλπ) και επομένως ήταν αναμενόμενο ότι θα προκαλούσε αρνητικές αντιδράσεις. Αυτές περιελάμβαναν απεργίες, στάσεις εργασίας και άλλες κινητοποιήσεις των συνδικαλιστικών οργάνων, ενώ η πολιτική-διοικητική ηγεσία απάντησε με προσφυγή στη δικαιοσύνη για κήρυξη της απεργίας παράνομης και καταχρηστικής. Η εφαρμογή του συστήματος επίσης προκάλεσε εσωτερικά προβλήματα στη διοίκηση, καθώς οι προϊστάμενοι, που καλούνταν να παίξουν το ρόλο των αξιολογητών, είχαν διοριστεί με προσωρινές διαδικασίες κατόπιν ελεύθερης επιλογής υπουργών, γεγονός που προκαλούσε ελλιπή

νομιμοποίηση, καθώς δεν διέθεταν επαρκώς *«κύρος και εξουσία να αντισταθμίσουν τη φθορά που συνεπάγεται»* η διαδικασία της αξιολόγησης (Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Όλοι οι παραπάνω λόγοι οδήγησαν στην αδυναμία εφαρμογής του συστήματος αυτού στην πράξη.

5.1.3. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης του Ν. 4369/2016

Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νόμου, η ρύθμιση του νέου συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης αποτελεί *«το πλέον επίκαιρο και ουσιώδες προαπαιτούμενο για την εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία αυτής»* και γίνεται με τρόπο *«άρτιο, ενιαίο, συνεκτικό, ορθολογικό και αξιοκρατικό»*⁶². Ο νόμος επαναφέρει κάποια από τα στοιχεία του ΠΔ 318/1992, καθιστώντας το νέο σύστημα *«ένα μίγμα παλαιών και νέων ρυθμίσεων»* (Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Στις καινοτομίες του νόμου συγκαταλέγεται η πρόβλεψη για συμβουλευτική συνέντευξη, η εισαγωγή αξιολόγησης του προϊσταμένου από τους υφισταμένους του, η εξειδίκευση της διαδικασίας στοχοθεσίας, η καθιέρωση των Ολομελειών Τμημάτων και Διευθύνσεων, η δημιουργία μηχανισμού παρακολούθησης και στατιστικής ανάλυσης των βαθμολογιών, και η καθιέρωση ηλεκτρονικής εφαρμογής για τη διαδικασία αξιολόγησης. Στον νόμο καθιερώνεται επίσης η σύνδεση της αξιολόγησης με την παρακίνηση, αφού για τους υπαλλήλους που λαμβάνουν υψηλή βαθμολογία (90 και πάνω) για δύο συνεχείς περιόδους, προβλέπεται μείωση του χρόνου προαγωγής κατά ένα έτος. Αυτό μπορεί εν δυνάμει να αποτελέσει ένα ισχυρό κίνητρο καλής επίδοσης για τους δημοσίους υπαλλήλους.

Ωστόσο δεν μπορούν να παραβλεφθούν και ορισμένα στοιχεία του νόμου που δημιουργούν κάποιο προβληματισμό. Ένα από αυτά είναι το σύστημα βαθμολογίας, το οποίο φαίνεται περισσότερο να προσπαθεί να εντάξει μεγάλο αριθμό υπαλλήλων σε μια ευρύτερη κατηγορία ικανοποιητικής απόδοσης, παρά να αποτυπώσει με ακρίβεια τις διαφοροποιήσεις μεταξύ τους (Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Δεδομένου ότι οι βαθμολογίες 90 και πάνω και 60 και κάτω απαιτούν παράθεση ειδικής αιτιολογίας, ενώ το δικαίωμα ένστασης δίνεται για βαθμολογία κάτω του 75, ενδεχομένως οι αξιολογητές να στραφούν στην *«ασφαλή»* κατηγορία 75-89, που

⁶² Αιτιολογική έκθεση Ν. 4369/2016

περιλαμβάνει τους «πολύ επαρκείς» υπαλλήλους και προϊσταμένους, ώστε να «αποφεύγεται τόσο η υποχρέωση ειδικής αιτιολογίας, όσο και η πιθανότητα ενστάσεων» (Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Αντίστοιχο προβληματισμό δημιουργεί και η διαβάθμιση των κατηγοριών για βαθμολογίες κάτω του 50, αφού στην πράξη δείχνουν μια πολύ χαμηλή απόδοση που δεν πληροί ούτε τις στοιχειώδεις προϋποθέσεις (Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Όμως μόνο η εν τοις πράγμασι εφαρμογή του νέου συστήματος και τα στατιστικά αποτελέσματα που θα προκύψουν θα δείξουν αν τα παραπάνω στοιχεία συνιστούν όντως πρόβλημα και πως αντιμετωπίζονται από όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία αξιολόγησης.

Και το σύστημα αυτό αντιμετώπισε αρχικά δυσκολίες στην εφαρμογή του λόγω των έντονων αντιδράσεων από τις συνδικαλιστικές ενώσεις των δημοσίων υπαλλήλων, γεγονός που καταδεικνύει τις ευαίσθητες ισορροπίες που πρέπει να τηρούνται όταν γίνονται παρεμβάσεις στα θέματα δημόσιας διοίκησης (Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Οι αντιδράσεις εδράζουν κατά ένα μέρος και στο προϊσχύσαν σύστημα αξιολόγησης, το οποίο είχε συνδεθεί στη συνείδηση των δημοσίων υπαλλήλων με επαχθή μέτρα. Σημειώνουμε ωστόσο ότι τελικά υπήρξε μεγαλύτερη ανταπόκριση για την αξιολόγηση του έτους 2017, που ολοκληρώθηκε μόλις πρόσφατα (Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Εντέλει, ο Ν. 4369/2016, αντίθετα με το προηγούμενο καθεστώς αξιολόγησης, παρουσιάζει ένα φιλο-υπαλληλικό προφίλ που αποτυπώνεται ήδη από την αιτιολογική του έκθεση, ορίζοντας ότι «*το νέο σύστημα δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, ούτε αποτελεί πρόσχημα για απολύσεις από το Δημόσιο*»⁶³.

5.2. Προτάσεις βελτίωσης

Παρακάτω γίνεται υποβολή ορισμένων ενδεικτικών προτάσεων βελτίωσης του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης.

Ως προς το νομοθετικό πλαίσιο

- Τα κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων που προβλέπονται στο νόμο είναι κοινά για όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ) και διαφοροποιούνται μόνο εάν πρόκειται για θέση ευθύνης (προϊστάμενοι οργανικών μονάδων). Ωστόσο στην δημόσια διοίκηση εντοπίζεται πλήθος διαφορετικών κλάδων και

⁶³ Αιτιολογική έκθεση Ν. 4369/2016

θέσεις με αρμοδιότητες που δεν είναι διοικητικής φύσεως, αλλά τεχνικής. Η πρόταση έγκειται στην διαφοροποίηση των κριτηρίων του νόμου για εκείνα τα περιγράμματα θέσεων που δεν αφορούν διοικητικά καθήκοντα, αλλά περιλαμβάνουν εξειδικευμένες και μη τεχνικής φύσεως εργασίες.

- Το δικαίωμα άσκησης ένστασης περιορίζεται μόνο στις χαμηλότερες βαθμολογίες και υπό την προϋπόθεση παράθεσης συγκεκριμένων στοιχείων και πραγματικών δεδομένων. Αυτό συνιστά έναν περιορισμό του παραπάνω δικαιώματος, που ενδεχομένως πλήττει τις εγγυήσεις αντικειμενικότητας. Προτείνεται να επεκταθεί το δικαίωμα υποβολής ένστασης ενώπιον της ΕΕΑ σε όλες τις περιπτώσεις που ο δημόσιος υπάλληλος επιθυμεί να εκφράσει την αντίθεσή του στην βαθμολογία που λαμβάνει, ανεξαρτήτως βαθμολογίας, πάντα όμως υπό την προϋπόθεση να θεμελιώνει την ένσταση με πραγματικά στοιχεία, ώστε το σχετικό δικαίωμα να μην ασκείται καταχρηστικά.
- Η σύνθεση της ΕΕΑ σύμφωνα με τον Ν. 4369/2016 περιλαμβάνει πλέον και τη συμμετοχή αιρετών εκπροσώπων τόσο των μόνιμων υπαλλήλων όσο και εκείνων με σχέση εργασίας ΙΔΑΧ, χωρίς όμως να τους παρέχεται δικαίωμα ψήφου στις σχετικές διαδικασίες. Προτείνεται η θέσπιση δικαιώματος ψήφου και για τους αιρετούς εκπροσώπους, ώστε να ενισχυθούν περαιτέρω οι δημοκρατικές λειτουργίες μέσω της διευρυμένης συμμετοχής και του διαλόγου.

Ως προς την εφαρμογή της διαδικασίας

- Ενόψει της καθιέρωσης ενός συστήματος αξιολόγησης ή της εφαρμογής όποιων σημαντικών τροποποιήσεων αυτού, προτείνεται μια παρουσίαση των σχετικών ρυθμίσεων σε κάθε φορέα από εξειδικευμένη ομάδα του εποπτεύοντος τη διαδικασία Υπουργείου (ΥΠΔΑ), με στόχο την ενημέρωση των υπαλλήλων και των συνδικαλιστικών τους οργάνων και την ενίσχυση της αποδοχής του συστήματος από αυτούς.
- Η καθιέρωση της διαδικασίας αξιολόγησης μέσω ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας στην εφαρμογή του 'Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού

Ελληνικού Δημοσίου' έδωσε τη δυνατότητα στους υπόχρεους αξιολογούμενος και αξιολογητές να συμπληρώσουν τις απαραίτητες φόρμες αξιολόγησης με σχετική ευκολία και ταχύτητα. Προτείνεται η παγίωση της ηλεκτρονικής αξιολόγησης, ώστε το αρμόδιο Υπουργείο (ΥΠΔΑ) να εποπτεύει τη διαδικασία για όλους τους υπόχρεους φορείς του δημοσίου, να επιλύει άμεσα τα όποια προβλήματα και να είναι σε θέση να συγκεντρώνει και να δημοσιεύει τα σχετικά στατιστικά στοιχεία (προφίλ και επιδόσεις των αξιολογουμένων) που αφορούν τη διαδικασία.

- Η επίτευξη των στόχων αποτελεί το πλέον αντικειμενικό κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης και συμβάλλει στον εξορθολογισμό της διοικητικής δράσης. Η διαδικασία όμως θέσης στόχων και σύνδεσης της αξιολόγησης με την επίτευξη αυτών δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί στην πράξη. Προτείνεται η άμεση εφαρμογή του συστήματος στοχοθεσίας με τη χρήση αντικειμενικών και μετρήσιμων στόχων, η παρακολούθηση του βαθμού επίτευξης αυτών και η αναπροσαρμογή τους σε περίπτωση απόκλισης.

5.3. Αντί επιλόγου

Επί δεκαετίες στην Ελλάδα η αξιολόγηση αντιμετωπιζόταν από όλους τους συμμετέχοντες, αξιολογητές και αξιολογούμενους, ως μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία, η οποία προκαλούσε μόνο κόστος και δεν παρείχε κανένα ουσιαστικό όφελος, αφού δεν ήταν συνδεδεμένη με τα υπόλοιπα συστήματα της ΔΑΔ (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Στην πράξη οι αξιολογήσεις καθυστερούσαν, παραλείπονταν και υποβαθμίζονταν από όλους τους εμπλεκόμενους. Η χρησιμότητα της αξιολόγησης ως εργαλείο της ΔΑΔ de facto ακυρωνόταν και αυτό οφειλόταν τόσο στην έλλειψη σύνδεσης με την υπηρεσιακή εξέλιξη, όσο και «στον πληθωρισμό άριστων αξιολογήσεων που συνυπάρχει σε ορισμένες περιπτώσεις με την ελλιπή εκπλήρωση της υποχρέωσης αξιολόγησης» (Εκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018). Η διαδικασία παρουσίαζε περιορισμένη αξία, καθώς τα παραπάνω προβλήματα προκαλούσαν την αμφισβήτηση του αντικειμενικού χαρακτήρα της αξιολόγησης.

Μέσα στο παραπάνω πλαίσιο, το σύστημα αξιολόγησης είχε καταφέρει να παραμείνει σχεδόν αναλλοίωτο από τις αρχές της δεκαετίας 1990, ενώ άλλα πεδία της ΔΑΔ στο

δημόσιο τομέα είχαν υποστεί μεγάλες αλλαγές. Από την έναρξη της οικονομικής κρίσης που έπληξε τη χώρα και από την εφαρμογή των δημοσιονομικών και μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων έως σήμερα, καταναλώθηκε πολλή ενέργεια και δημιουργήθηκαν μεγάλες αντιπαραθέσεις γύρω από το σύστημα αξιολόγησης (Εκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018), το οποίο πέρασε μέσα από διάφορες μικρές ή μεγάλες αλλαγές ώστε να φτάσει στην ισχύουσα μορφή του. Το υφιστάμενο σύστημα, όπως περιγράφεται στον Ν. 4369/2016 και αναλύθηκε εκτενώς παραπάνω, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα πρώτο βήμα για την καθιέρωση μιας σταθερής, αντικειμενικής και δίκαιης διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου τομέα, που θα τύχει ευρείας αποδοχής.

Στο πεδίο της ΔΑΔ στο δημόσιο τομέα οι διαδικασίες θέσπισης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, θέσης στόχων και πραγματοποίησης αξιολόγησης του προσωπικού συμπλέκονται και θα έπρεπε να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους, αλλά δυστυχώς αυτή η αλληλεπίδραση των τριών διαδικασιών δεν έχει τεθεί ούτε σε επίπεδο διακήρυξης. Επί της παρούσης, τα μέσα που έχει η ελληνική δημόσια διοίκηση για τις συναφείς λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού ολοένα και εκσυγχρονίζονται⁶⁴. Εκτός από την εφαρμογή της «e-αξιολόγησης», έχουν ήδη υλοποιηθεί ή υλοποιούνται με ταχείς ρυθμούς σχετικές εφαρμογές όπως: α) τα «Ψηφιακά Οργανογράμματα»⁶⁵, β) τα «Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας»⁶⁶, γ) το «e-Quality», η ηλεκτρονική δηλαδή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης⁶⁷, που έχει ως σκοπό τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων οργανώσεων (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας), και δ) η «Ηλεκτρονική Στοχοθεσία»⁶⁸, που στοχεύει στην πιλοτική εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση με Στόχους» σε κάποιους επιλεγμένους φορείς και στη μετέπειτα διάχυσή του στον υπόλοιπο δημόσιο τομέα. Εφόσον επιτευχθεί η διασύνδεση (φυσική και ηλεκτρονική) περιγραμμάτων θέσεως εργασίας, στοχοθεσίας και αξιολόγησης, θα μπορούμε να μιλάμε για καινοτόμα διοικητικά εργαλεία, που θα βοηθήσουν στην εξέλιξη του

⁶⁴ Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, Ιούλιος 2017

⁶⁵ Βλ. <http://apografi.gov.gr/charts.html>

⁶⁶ Βλ. <http://apografi.gov.gr/perigrammata.html>

⁶⁷ Βλ. <https://e-quality.ydmed.gov.gr/index.php>

⁶⁸ Βλ. <http://www.minadmin.gov.gr/?p=32384>

ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, στην ορθολογική κατανομή των ανθρώπινων πόρων και στην βέλτιστη αξιοποίηση των διοικητικών στελεχών με τελικό στόχο την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία

Dessler, Gary. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Κριτική, 2012.

Mondy, Wayne & Joseph Martocchio. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τζιόλας, 2018.

Noe, Raymond, και συν. *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. 4η. Τόμ. Α'. Παπαζήση, 2006.

Βαξεβανίδου, Μαρία και Παναγιώτης Ρεκλείτης. *Management Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Προπομπός, 2012.

Μαυρομούστακου, Ήβη. *Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων: Πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη. Συστήματα επιλογής, αξιοκρατικά κριτήρια, έλεγχος και συνταγματικές αρχές*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, 2016.

Μουζά-Λαζαρίδη, Άννα-Μαρία. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός, 2013.

Παπαλεξανδρή, Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου Ε., 2016.

Πουλής, Παναγιώτης. *Εγχειρίδιο συνταγματικού δικαίου και θεσμών*. 4^η. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα, 2007.

Ραμματά, Μαρία. *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. Κριτική, 2011.

Σπανού, Καλλιόπη. *Οργάνωση και εξουσία: προβλεψιμότητα και διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης, 1992.

Σπηλιωτόπουλος, Επαμεινώντας. *Εγχειριδίου Διοικητικού Δικαίου*. 15η. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, 2017.

Σπυρόπουλος, Φίλιππος. *Εισαγωγή στο Συνταγματικό Δίκαιο*. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2006.

Νόμοι και Εγκύκλιοι

N. 1811/10-4/16-5-1951 (ΦΕΚ Α' 141) «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων»

N. 1188/1981 (ΦΕΚ Α' 204) «Κώδικας καταστάσεως προσωπικού οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης»

N. 1400/1983 (ΦΕΚ Α' 156) «Τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων»

N. 1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»

N. 2683/1999 (ΦΕΚ Α' 19) «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ»

N. 3230/2004 (ΦΕΚ Α' 44) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

N. 3528/2007 (ΦΕΚ Α' 26) «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ»

N. 4024/2011 (ΦΕΚ Α' 226) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015»

N. 4250/2014 (ΦΕΚ Α' 74) «Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις».

N. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»

N. 4533/2018 (ΦΕΚ Α' 75) «Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις»

ΠΔ 611/1977 (ΦΕΚ Α' 198) «Περί κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον «Υπαλληλικός Κώδιξ», των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του Δημοσίου και των ν.π.δ.δ.»

ΠΔ 581/1984 (ΦΕΚ Α' 207) «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ, πλην των εκπαιδευτικών»

ΠΔ 318/1992 (ΦΕΚ Α' 161) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου»

ΠΔ 133/2017 (ΦΕΚ Α' 161) «Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης»

Εγκύκλιος του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης ΔΙΔΑΔ/Φ.32/42/οικ.30328/4.11.1992 «Συγκρότηση Ειδικών Επιτροπών Αξιολόγησης»

Απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14-01-1993 (ΦΕΚ 8B, 19-01-1993) «Καθορισμός ανώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης»

Εγκύκλιος του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης ΔΙΔΑΔ/Φ.32/50/5098/10.2.1993 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων των μονίμων υπαλλήλων που υπάγονται στις διατάξεις του υπαλληλικού κώδικα (Π.Δ. 611/1977)»

Απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34670/23-12-1994 (ΦΕΚ 960B, 23-12-1994) «Ανάκληση της απόφασης καθορισμού ανώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης»

Εγκύκλιος του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/158/9961/10.4.1995 «Σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων για το έτος 1994»

Εγκύκλιος Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης αριθ. ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24034/04-07-2018 «Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019»

Διαδικτυακές πηγές και λοιπά κείμενα

Αιτιολογική έκθεση Ν. 4250/2014

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/d-alpdh-eis.pdf>

Αιτιολογική έκθεση Ν. 4369/2016

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/e-mesd-eis.pdf>

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας-Όμιλος Διοικητικών Επιστημόνων, Κείμενο γνώμης για την αξιολόγηση των δημοσίων και δημοτικών υπαλλήλων, Αθήνα-Λάρισα-Κατερίνη, Ιούλιος 2014.

https://www.dee.gr/mediaupload/pdf_files/aksiologisi%20ypallilon%20DEE_v7_8-7-14.pdf

Δραμαλιώτη Εύη, Μπαλαμπανίδης Γιάννης, Συστήματα Αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, 2015

http://www.dee.gr/mediaupload/pdf_files/Aksiologisi_Dramalioti_Balampanidis_2015_v.9.pdf

Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Αθήνα, Απρίλιος 2014. http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.pdf

Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, Δημόσιο 2020, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Αθήνα, Ιούλιος 2017. <http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής), Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης-Επισκόπηση, περιγραφή, αποτίμηση, Συντονισμός ερευνητικού έργου: Καλλιόπη Σπανού, Οκτώβριος 2018. <https://www.eliamep.gr/event/reforms-in-public-administration-during-the-crisis-28112018/>

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση Προγραμματική Περίοδος 2007-2013, Οκτώβριος 2007.

<http://2007-2013.epdm.gr/index.php?obj=95c3f1a8b262ec7a>

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020, Δεκέμβριος 2014.

https://www.espa.gr/elibrary/Metarrythmisi_Dimosiou_2014GR05M2OP001_1_2_el.pdf

Πρόταση του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με τίτλο «Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης και Εξέλιξης των Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα», Δεκέμβριος 2014, βλ. http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/2014/12/11_parousiasi_neo_systyma_axiologisis_adedy.ppt

Σχέδιο Νόμου με τίτλο «Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, Αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, των Ο.Τ.Α. και των Ν.Π.Δ.Δ. των δημοσίων υπηρεσιών και των Ο.Τ.Α.», βλ. <http://www.opengov.gr/minreform/?p=1869>

Σχέδιο ΠΔ με τίτλο «Σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων του Κράτους, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) πρώτου και δεύτερου βαθμού και άλλων φορέων του Δημοσίου Τομέα», βλ. <http://www.opengov.gr/minreform/?p=455>

OECD Greece: Review of the Central Administration. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing 2011. <http://www.oecd.org/greece/oecdpublicgovernancereviews-greecereviewofthecentraladministration.htm>

Staroňová, Katarína, Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission, 2017

http://www.eupan.eu/files/repository/20170912115220_EUPAN_Performance_appraisal_in_the_eu_member_states_and_the_ec_FINAL_index.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ-ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ

Ν. 1943/1991 και ΠΔ 318/1992		Ν. 4250/2014		Ν. 4369/2016	
Αξιολογητής	➔ Αξιολογούμενος	Αξιολογητής	➔ Αξιολογούμενος	Αξιολογητής	➔ Αξιολογούμενος
				Υπουργός ή Αν. Υπουργός ή Υφυπουργός και ο Γεν. ή Ειδ. Γραμματέας ή τα 2 ανώτερα μονοπρόσωπα διοικητικά όργανα της υπηρεσίας	Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων
Γενικός Διευθυντής	Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων που υπάγονται σε αυτόν	Προϊστάμενος οργανικής μονάδας επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης	Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων επιπέδου Τμήματος		
		Προϊστάμενος οργανικής μονάδας επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης	Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης	Αν δεν υπάρχει θέση Γεν. Δ/ντη, τα 2 ανώτερα μονοπρόσωπα διοικητικά όργανα της υπηρεσίας	Προϊστάμενοι Διευθύνσεων
Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας και το μονομελές όργανο διοίκησης (προκειμένου για αυτοτελείς υπηρεσιακές μονάδες αποκεντρωμένων ή αυτοτελών δημόσιων	Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων και αυτοτελών γραφείων που οργανωτικά υπάγονται απευθείας σε αυτούς	Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας ή Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή το μονομελές όργανο διοίκησης, και αν δεν υπάρχει, ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης	Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων σε αυτοτελείς υπηρεσιακές μονάδες αποκεντρωμένων ή αυτοτελών δημόσιων υπηρεσιών ή ΝΠΔΔ που υπάγονται σε αυτούς και υπάλληλοι που υπηρετούν στο	Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας ή ο Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή το μονομελές όργανο διοίκησης, και αν δεν υπάρχει, ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης	Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων σε αυτοτελείς υπηρεσιακές μονάδες αποκεντρωμένων ή αυτοτελών δημόσιων υπηρεσιών ή ΝΠΔΔ που υπάγονται σε αυτούς και υπάλληλοι που υπηρετούν στο

υπηρεσιών ή ΝΠΔΔ)			γραφείο τους ή υπάγονται σε αυτούς		γραφείο τους ή υπάγονται σε αυτούς
		Διευθυντής του οικείου γραφείου και αν δεν υπάρχει, ο Υπουργός, Αν. Υπουργός ή Υφυπουργός	Υπάλληλοι που υπηρετούν σε γραφείο Υπουργού, Αν. Υπουργού ή Υφυπουργού	Διευθυντής του οικείου γραφείου και αν δεν υπάρχει, ο Υπουργός, Αν. Υπουργός ή Υφυπουργός	Υπάλληλοι που υπηρετούν σε γραφείο Υπουργού, Αν. Υπουργού ή Υφυπουργού
		Υπουργός ή Υφυπουργός	Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος απευθείας υπαγόμενες σε Υπουργό, Αν. Υπουργό ή Υφυπουργό	Υπουργός, Αν. Υπουργός ή Υφυπουργός	Προϊστάμενοι αυτοτελών οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος, οι οποίες υπάγονται απευθείας σε Υπουργό, Αν. Υπουργό ή Υφυπουργό
		Υπουργός ή Υφυπουργός	Διευθυντής Γραφείου Υπουργού, Αν. Υπουργού ή Υφυπουργού	Υπουργός, Αν. Υπουργός ή Υφυπουργός	Διευθυντής Γραφείου Υπουργού, Αν. Υπουργού ή Υφυπουργού
Προϊστάμενοι υπηρεσιών στις οποίες είναι αποσπασμένοι οι υπάλληλοι	Αποσπασμένοι υπάλληλοι	Προϊστάμενοι υπηρεσιών στις οποίες είναι αποσπασμένοι οι υπάλληλοι	Αποσπασμένοι υπάλληλοι	Προϊστάμενοι υπηρεσιών στις οποίες είναι αποσπασμένοι οι υπάλληλοι (οικείος βουλευτής ή ευρωβουλευτής)	Αποσπασμένοι υπάλληλοι (ειδικά για εκείνους που είναι αποσπασμένοι σε γραφεία βουλευτών ή ευρωβουλευτών)
Προϊστάμενος της οικείας σχολής	Πολιτικό διδακτικό και βοηθητικό επιστημονικό προσωπικό σχολών των	Προϊστάμενος της οικείας σχολής	Πολιτικό διδακτικό και βοηθητικό επιστημονικό προσωπικό σχολών των		

	Υπουργείων Εθνικής Άμυνας και Εμπορικής Ναυτιλίας, που υπάγεται στον ΥΚ		Υπουργείων Εθνικής Άμυνας, Ναυτιλίας και Αιγαίου, που υπάγεται στον ΥΚ		
Γενικός Γραμματέας Περιφέρειας	Προϊστάμενοι των διανομαρχιακών υπηρεσιών	Γενικός Γραμματέας Περιφέρειας	Προϊστάμενοι των διανομαρχιακών υπηρεσιών		
Νομάρχης	Προϊστάμενοι διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων των νομαρχιακών υπηρεσιών	Νομάρχης	Προϊστάμενοι διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων των νομαρχιακών υπηρεσιών		
				Δήμαρχος και Περιφερειάρχης αντίστοιχα	Προϊστάμενοι διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων και υπάλληλοι ΟΤΑ α' και β' βαθμού

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΠΔ 318/1992 και Ν. 4250/2014			Νόμος 4369/2016	
Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων	Υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΛΕ	Υπάλληλοι κατηγορίας ΥΕ	Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων	Υπάλληλοι όλων των κατηγοριών
Ι. Γνώση του αντικειμένου	Ι. Γνώση του αντικειμένου	---	Α. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα	Α. Γνώση του αντικειμένου ενδιαφέρον, και δημιουργικότητα
1. επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία)	1. ως έχει	---	α) επαγγελματική επάρκεια β) αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων	α) διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου
2. ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του	2. ως έχει	---	---	
3. σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ΝΠΔΔ)	3. ως έχει	---	---	β) ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ΝΠΔΔ)
ΙΙ. Διοικητικές Ικανότητες	---	---	Γ. Διοικητικές ικανότητες	---

4. ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του	---	---	ζ) ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του	---
5. ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και να αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες	---	---	η) ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητές τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις	---
6. ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης	---	---	θ) ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης	---
7. ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας	---	---	---	---
8. ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτες περιπτώσεις)	---	---	ι) ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης	---
III. Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα	II. Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα	I. Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα		
9. ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία	4. ως έχει	1. ως έχει	---	γ) επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων
10. πρωτοβουλία-καινοτομίες, εκπόνηση	5. ως έχει	2. πρωτοβουλία-καινοτομίες	γ) πρωτοβουλία-καινοτομίες	δ) πρωτοβουλία, καινοτομίες ιεράρχηση

σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών				προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου ε) εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών
11. ανάληψη ευθυνών	6. ως έχει	3. ως έχει	---	στ) ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου
IV. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	III. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	II. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	B. Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά
12. συμπεριφορά προς τους πολίτες και εξυπηρέτηση του κοινού	7. ως έχει	4. ως έχει	δ) Συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού	η) συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους
13. επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες	8. ως έχει	5. ως έχει	ε) Επικοινωνία και συνεργασία με προϊσταμένους. στ) Επικοινωνία και συνεργασία με υφισταμένους	ζ) επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα, υπαλλήλους
V. Αποτελεσματικότητα	IV. Αποτελεσματικότητα	III. Αποτελεσματικότητα	A. Αποτελεσματικότητα	Γ. Αποτελεσματικότητα
14. ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων	---	---	ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας	ι) βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος

15. ποιότητα και ποσότητα της εργασίας	9. ως έχει	6. Ποσότητα εργασίας 7. Ποιότητα εργασίας	---	θ) ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)
16. εξοικονόμηση πόρων (οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κλπ)	---	---	---	---
---	10. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του	---	---	---



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο
ανάπτυξης και Ανθρώπινης Πόρων

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr