



**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΚΑ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

Τρίτο πρόγραμμα για την Ελλάδα: Αξιολόγηση και οικονομικά κίνητρα για τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα

ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Επιβλέπων:

Θεόδωρος Πελαγίδης

Σπουδαστής:

Σπύρος Γιωργάκης

ΑΘΗΝΑ - 2017

ΕΣΔΔΑ, Σπύρος Γιωργάκης, ©, 2017 - 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, __/ __/2017

Υπογραφή

...το πλεονέκτημα των οργανισμών απέναντι στις αγορές μάλλον δεν βρίσκεται στην υπέρβαση των ανθρώπινων παθολογιών μέσω της ιεραρχίας, αλλά στην αξιοποίηση της ανθρώπινης ικανότητας να παίρνει πρωτοβουλίες, να συνεργάζεται και να μαθαίνει.

Ghoshal, 2006: 42

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει το θεσμικό πλαίσιο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (νέο μισθολόγιο, αξιολόγηση, κινητικότητα) του Ελληνικού δημοσίου τομέα, όπως αυτό διαμορφώθηκε από την ψήφιση του ν.4336/2015 και έπειτα. Περιγράφονται συνοπτικά οι αλλαγές (ν.4354/2015, ν.4369/2016, ν.4440/2016) και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο νέο σύστημα αξιολόγησης, που αποτελεί το επίκεντρο της νέας μεταρρυθμιστικής πολιτικής. Εξετάζονται θεωρητικά εργαλεία αξιολόγησης, έννοιες οργανωσιακής δικαιοσύνης καθώς και συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων από άλλες Ευρωπαϊκές εθνικές διοικήσεις, με στόχο την κριτική προσέγγιση του νέου πλαισίου αξιολόγησης. Κύρια επιδίωξη της εργασίας είναι η διατύπωση προτάσεων βελτίωσης του συστήματος, λαμβάνοντας υπόψη τα εργαλεία αξιολόγησης που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του δημοσίου τομέα και τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται σε άλλες εθνικές διοικήσεις.

Λέξεις κλειδιά: Αξιολόγηση Απόδοσης, Αξιολόγηση 360-Μοιρών, Διοίκηση Μέσω Στόχων, Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Ν. 4369/2016, κίνητρα Απόδοσης, αναπτυξιακή προσέγγιση, αμοιβή βάση απόδοσης, κινητικότητα

Abstract

The current study examines the institutional framework of human resource management (new salary scale, performance evaluation, mobility) in Greek public sector, as this has been shaped from the ratification of Law 4336/2016 onwards. A brief summary of changes is provided (Law 4354/2015, Law 4369/2016, Law 4440/2016) and special attention is reserved for those that relate to the new appraisal system -which is the main focus of the new reform policy. Our basic methodological tools for the review of the new appraisal context will be based upon performance appraisal systems, organizational

justice theory and the comparative study of human resource management in other European national administrations. The final aim of this study is to contribute suggestions towards the improvement of the current appraisal system taking into consideration the performance appraisal tools which address the specific needs of the public sector, and the best practices from the comparative study.

Keywords: Performance Appraisal, 360-Degree Feedback, Management By Objectives, Organizational Justice, Law 4369/2016, performance motives, developmental approach, pay for performance

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Η ΝΕΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ Ν.4336/2015 ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ	12
1.1. ΝΟΜΟΣ 4354/2015 – ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΕΠΕΙΓΟΥΣΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ.....	13
1.2. ΝΟΜΟΣ 4369/2016 – ΕΘΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ ΕΠΙΤΕΛΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ	16
1.2.1. Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (αρ. 1)	16
1.2.2. Σύστημα Αξιολόγησης (άρθρα 14- 24).....	18
1.2.3. Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων (αρ. 25-28).....	22
1.2.4. Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων	23
1.3. ΝΟΜΟΣ 4440/2016 – ΕΝΙΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	27
2.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	27
2.1.1 Διαχρονικά Προβλήματα του Ελληνικού Συστήματος Αξιολόγησης.....	28
2.2. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	30
2.2.1. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Αναπτυξιακή Προσέγγιση της	33
Αξιολόγησης Απόδοσης	33
2.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	35
2.3.1. Διοίκηση Μέσω Στόχων	39
2.3.2. Αξιολόγηση 360-μοιρών.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	45
3.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΕ ΆΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ ΤΟΥ ΟΟΣΑ	45
3.1.1. Ιταλία	46
3.1.2. Γαλλία	49
3.1.3. Ηνωμένο Βασίλειο	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	57
4.1. Προτάσεις	58
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	79

Πίνακας Συντομογραφιών και Συντμήσεων

CIVIT	Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche
DGAFP	La Direction générale de l'administration et de la fonction publique
KPI	Key Performance Indicator
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances,
O.E.C.D.	Organisation for Economic Co-operation and Development
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
OPA	Output and Performance Analysis
PSA	Public Service Agreement
S.M.A.R.T.	Specific Measurable Acceptable Realistic in-Time
Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Δ.Ε.	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
ΔΜΣ	Διοίκηση Μέσω Στόχων
Ε.Κ.Δ.Δ.Α	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Ε.Δ.	Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών
Ε.Σ.Κ.	Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας
Η.Β.	Ηνωμένο Βασίλειο
Η.Π.Α.	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
Μ.Κ.	Μισθολογικό Κλιμάκιο
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Α.Δ.Δ.	Παρατηρητήριο της Δημόσιας Διοίκησης
Π.Ε.	Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης
ΣΔΙΤ	Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα
Τ.Ε.	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
Υ.Ε.	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

αιτ.	αιτιολογική
αρ.	άρθρο
κ.α.	και άλλα/άλλοι
ο.π.	όπου παραπάνω
παρ.	παράγραφος
π.χ.	παραδείγματος χάρη
σ.	σελίδα

Πίνακας Εικονογράφησης

Πίνακας 1: Διάγραμμα ροής με τις διαδικασίες απόφασης στοχοθεσίας	20
Πίνακας 2: Διάγραμμα Διοίκησης Μέσω Στόχων	39
Πίνακας 3: Αξιολόγηση 360-Μοιρών.....	43

Εισαγωγή: Η νέα μεταρρυθμιστική κατεύθυνση στη Δημόσια Διοίκηση

Κεντρικός πυλώνας στον οποίο επικεντρώνεται η συμφωνία του Τρίτου Προγράμματος Δημοσιονομικής Σταθερότητας, είναι ο εκσυγχρονισμός της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με την ανακοίνωση που εξέδωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μετά την επίτευξη της συμφωνίας, η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης ανάγεται σε «κύρια προτεραιότητα». Μεγάλη βαρύτητα δίνεται στην ενίσχυση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα, στην ενίσχυση της αποδοτικότητας του δικαστικού συστήματος, καθώς και στην καταπολέμηση της διαφθοράς. Αφετηρία της μεταρρυθμιστικής πολιτικής αποτελεί ο ν.4336/2015 που οριστικοποιεί το Τρίτο Πρόγραμμα, στον οποίο ορίζεται σχετική ενότητα (παρ. Γ «Συμφωνία Δημοσιονομικών Στόχων και Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων» - ενότητα 5, Ένα σύγχρονο κράτος και μια σύγχρονη δημόσια διοίκηση) που περιγράφεται αναλυτικά η κατεύθυνση των απαιτούμενων αλλαγών.

Δύο χρόνια μετά, η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης προχωράει με γοργούς ρυθμούς στο πλαίσιο που έχει θέσει ο ν.4335/2015. Η αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης και ειδικότερα οι μεταρρυθμίσεις που επικεντρώνονται στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ιεραρχούνται ψηλά στην πολιτική ατζέντα. Πολύ χαρακτηριστικό στοιχείο που αναδεικνύει αυτή την ιεράρχηση, είναι η πρόσφατη ανακοίνωση της «Δημόσιας Στρατηγικής για την Διοικητική Μεταρρύθμιση» από τον ίδιο τον Πρωθυπουργό.

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι η χαρτογράφηση της συνολικής μεταρρύθμισης που αφορά ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού του Ελληνικού δημοσίου τομέα και σε δεύτερο βαθμό η ανάλυση του νομοσχεδίου της αξιολόγησης ως σημείο κλειδί του νέου θεσμικού πλαισίου. Με την ανάλυση των υφιστάμενων αλλαγών θα επιδιώξουμε να αναγνωρίσουμε τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του νέου συστήματος αξιολόγησης καθώς και τα κίνητρα-αντικίνητρα που πιθανόν να δημιουργεί στους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης.

Στο πρώτο κεφάλαιο, θα καταγράψουμε και θα αναλύσουμε επιγραμματικά τα υφιστάμενα νομοσχέδια όπως θεσμοθετήθηκαν από την ψήφιση του ν.4336/2015 μέχρι σήμερα και επιφέρουν τομές στην λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε

επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα αναπτύξουμε το θεωρητικό πλαίσιο που θα αποτελέσει βάση κριτικής της νέας θεσμικής πραγματικότητας (ν.4369/2016) και θα αξιοποιηθεί ως πλατφόρμα για τη διατύπωση προτάσεων βελτίωσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, θα εξετάσουμε αντίστοιχα θεσμικά πλαίσια διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από άλλες χώρες του ΟΟΣΑ. Θα περιγράψουμε την κυρίαρχη μεταρρυθμιστική τάση που επικρατεί και τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, θα αναπτύξουμε τις προτάσεις μας με κορμό την θεωρητική πλατφόρμα που δομήσαμε στο δεύτερο κεφάλαιο και αντλώντας θετικά παραδείγματα (best practices) από τις περιπτώσεις των χωρών που εξετάσαμε.

Κεφάλαιο 1: Υφιστάμενη κατάσταση και μεταρρυθμίσεις από το Ν.4336/2015 μέχρι σήμερα

Η Ελληνική δημόσια διοίκηση καταγράφει διαχρονικές παθογένειες, τι οποίες δεν έχει καταφέρει να υπερβεί παρά τις όποιες προσπάθειες,. Τα πιο έντονα προβλήματα όπως αυτά καταγράφονται στην έκθεση του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019» (2017: 10), είναι:

- Αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών, απότοκο της έλλειψης συνεκτικών στρατηγικών και του κατακερματισμένου θεσμικού περιβάλλοντος
- Έλλειψη συντονισμού, λόγω του διασπασμένου λειτουργικού μοντέλου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης
- Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού. Προβληματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων και γήρανση του υπαλληλικού προσωπικού
- Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο, λόγω πολυνομίας και πολυπλοκότητας κανονιστικών ρυθμίσεων
- Ελλιπής ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Μη αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων διοίκησης

Ο νόμος 4336/2015 συγκεκριμενοποιεί τις κατευθύνσεις καθώς και τους τομείς στους οποίους πρέπει να συντελεστούν σημαντικές αλλαγές. Ορίζει ως βασικό παραδοτέο μια διεξοδική τριετής στρατηγική για μεταρρυθμίσεις που θα αξιοποιεί κάθε διαθέσιμη τεχνική συνδρομή. Βασικοί τομείς στόχευσης είναι, *η αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών, ο εξορθολογισμός των διοικητικών διαδικασιών, η βελτιστοποίηση των ανθρώπινων πόρων, η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, η ηλεκτρονική διοίκηση και μια επικοινωνιακή στρατηγική* (ΦΕΚ 94 Α/14-08-2015: 1031). Με το άρθρο 5. «Δημόσια Διοίκηση», ορίζονται παραδοτέα για όλους τους παραπάνω τομείς, καθώς και συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα για την θέσπιση νομοσχεδίων που θα

θεσμοθετούν τις αλλαγές.

Βασικά Παραδοτέα που προβλέπει για την δημόσια διοίκηση, είναι:

- Ενισχυμένος συντονισμός των πολιτικών
- Καλύτερες διαδικασίες πρόσληψης για διευθυντικά στελέχη
- Προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων για την έγκαιρη αξιολόγηση και κάλυψη των αναγκών σε προσλήψεις
- Δημοσιονομικά ουδέτερη μεταρρύθμιση του μισθολογίου
- Σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης επιδόσεων
- Ενίσχυση των μονάδων άσκησης πολιτικής σε βασικούς τομείς
- Βελτίωση της κινητικότητας στο δημόσιο τομέα με σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση πόρων.¹

Μέχρι σήμερα, η Ελληνική Βουλή έχει ψηφίσει πλήθος νομοσχεδίων που αφορούν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ανταποκρίνονται στην στρατηγική που θέτει το παραπάνω πλαίσιο. Παρακάτω θα δούμε διεξοδικά τα νομοσχέδια που αφορούν τον εξορθολογισμό των μισθολογικών αποδοχών (ν.4354/2016), το σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων και βαθμολογικής εξέλιξης (ν.4369/2016) και την απελευθέρωση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων (ν.4440/2016).

1.1. Νόμος 4354/2015 – Μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων

Ο ν.4354/2015 (ΦΕΚ 176/Α'/15, Κεφάλαιο Β: άρθρα 7 - 35) θεσπίζει κίνητρα για την βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Βασική του επιδίωξη είναι οι αλλαγές των διατάξεων του ν.4024/2011 (Ενιαίο βαθμολόγιο – μισθολόγιο) που συνέδεαν στενά τη μισθολογική εξέλιξη κάθε

¹Δεν συμπεριλαμβάνουμε τις μεταρρυθμίσεις στην τοπική αυτοδιοίκηση, καθώς αν και ορίζονται ξεχωριστά τις θεωρούμε κοινές με την αυτές που έχουν νομοθετηθεί για την κεντρική διοίκηση, όπως θα δούμε και παρακάτω.

υπαλλήλου με την χορήγηση βαθμού². Στόχος είναι η διόρθωση αυτής της κατάστασης, καθώς με το παλιό θεσμικό πλαίσιο το πάγωμα της επαγγελματικής εξέλιξης των υπαλλήλων οδηγούσε αυτόματα σε πάγωμα μισθολογικών αυξήσεων.

Ουσιαστικά, η κύρια τομή που επιφέρει ο νόμος, είναι η αποσύνδεση μισθού – βαθμού (αρ. 8). Ορίζονται εκ νέου μισθολογικά κλιμάκια (αρ. 9), που κατηγοριοποιούν τους υπαλλήλους με βασικό κριτήριο κατάταξης τον βαθμό υφιστάμενης εκπαίδευσης.

Οι κατηγορίες εκπαίδευσης είναι οι εξής: Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε.), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε.) και Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (Π.Ε.). Τα μισθολογικά κλιμάκια ορίζονται σε 19 για τους υπαλλήλους κατηγοριών Τ.Ε., Π.Ε., και σε 13 για τους υπαλλήλους κατηγοριών Υ.Ε, Δ.Ε.. Ειδική αναφορά γίνεται για τις περιπτώσεις υπαλλήλων Π.Ε. που κατέχουν μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών και αντίστοιχους διδακτορικούς τίτλους.

Ορίζεται ως προαπαιτούμενο η συνάφεια του περιεχομένου του τίτλου σπουδών με το αντικείμενο απασχόλησης του υπαλλήλου, ώστε να υπάρξει και η αντίστοιχη μισθολογική κατάταξη. Ειδικές προβλέψεις περιλαμβάνονται για τους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. που εντάσσονται αυτόματα σε συγκεκριμένο μισθολογικό κλιμάκιο (Μ.Κ. 6) ανεξαρτήτως κατηγορίας εκπαίδευσης. Ο νόμος φροντίζει να δώσει βαρύτητα στον ανώτερο τίτλο σπουδών και καταργεί τις προσαυξήσεις που μπορεί να προέκυπταν στο παρελθόν από περισσότερους του ενός τίτλους ίδιας κατηγορίας (π.χ. δυο ή περισσότερα μεταπτυχιακά).

Θεσπίζονται ειδικοί συντελεστές για τα ανώτερα κλιμάκια υπαλλήλων.

- 1,2 x βασικός μισθός Μ.Κ. Κατηγορίας τους, για προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων, Περιφερειακούς Διευθυντές Εκπαίδευσης, Συντονιστές Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, Επιθεωρητές Ελεγκτές Δημόσιας Διοίκησης
- 1,3 x βασικός μισθός καταληκτικού Μ.Κ. Της Π.Ε. Κατηγορίας, για Αναπληρωτές Γενικούς Διευθυντές και Ειδικούς Γραμματείς Υπουργείων
- 1,5 x βασικός μισθός καταληκτικού Μ.Κ. Της Π.Ε. Κατηγορίας, για Γενικούς Γραμματείς Υπουργείων
- 65% x βασικός μισθός Ειδικού Γραμματέα, για Ειδικές Θέσεις 1ου βαθμού
- 70% x βασικός μισθός Ειδικού Γραμματέα, για Ειδικές Θέσεις 2ου βαθμού

²Αιτιολογική Έκθεση νόμου 4354, σ. 5

Παρεμφερείς διατάξεις προβλέπονται για το υπαλληλικό προσωπικό των πολιτικών γραφείων της Κυβέρνησης, αλλά και αυτό που υπηρετεί στην τοπική αυτοδιοίκηση. Η μισθολογική εξέλιξη από κατώτερο σε ανώτερο μισθολογικό κλιμάκιο απαιτεί υπηρεσία τριών (3) ετών σε κάθε μισθολογικό κλιμάκιο για τους Υ.Ε, Δ.Ε., και αντιστοίχως υπηρεσία δυο (2) ετών για τους Τ.Ε., Π.Ε.

Με το άρθρο 12, εισάγεται το πρώτο στοιχείο σύνδεσης μισθού – απόδοσης, καθώς θεσπίζεται η διάταξη περί «Προωθημένης Μισθολογικής Εξέλιξης». Οι υπάλληλοι που βαθμολογούνται με άριστα σε τρεις συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις λαμβάνουν ένα επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο και κατ' επέκταση εξελίσσονται ταχύτερα μισθολογικά. Η συγκεκριμένη διάταξη περιλαμβάνει το 5% - 15% του συνολικού αριθμού των υπαλλήλων, ως ανώτερο όριο. Σημαντική είναι η εισαγωγή διάταξης που προβλέπει αντικίνητρα για όσους δεν αξιολογούνται επαρκώς. Σε περίπτωση που υπάλληλος βαθμολογείται ως ανεπαρκής ή ακατάλληλος για την υπηρεσία σε τρεις συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, αναστέλλεται η αυτόματη μισθολογική του εξέλιξη. Η αναστολή αυτή μπορεί να διαρκέσει για ένα έτος το ανώτερο.

Ως βασικός μισθός για το πρώτο μισθολογικό κλιμάκιο Υ.Ε. κατηγορίας (αρ.14, παρ.1) ορίζονται τα επτακόσια ογδόντα (780) ευρώ. Με βάση αυτό ορίζονται συντελεστές πρώτων μισθολογικών κλιμακίων και για τις υπόλοιπες κατηγορίες:

- Δ.Ε. = 780 x 1,10
- Τ.Ε. = 780 x 1,33
- Π.Ε. = 780 x 1,40

Παρακάτω, το άρθρο 17 εισάγει μία ουσιαστική καινοτομία. Θεσμοθετεί αμοιβές συνδεδεμένες με την περιγραφή και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας ενώ παράλληλα, αποτελεί βάση για επερχόμενες ρυθμίσεις που θα εισάγουν ανταποδοτικά κριτήρια εξαρτώμενα από την περιγραφή, βαθμολόγηση και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας αρχής γενομένης από την 1/1/2018.

Πολύ σοβαρό ζήτημα, που δεν φροντίζει να επιλύσει ο ν.4354/2015 είναι η μη διατήρηση της προσωπικής διαφοράς σε περίπτωση ηθελημένης μετάταξης ή μεταφοράς υπαλλήλου (αρ. 27, παρ. 5). Το νέο σύστημα κινητικότητας (ν.4440/2016) που θα αναλύσουμε παρακάτω ακρωτηριάζεται εν τη γένεση του δεδομένου ότι, η πλειοψηφία των υπαλλήλων της κεντρικής διοίκησης έχει προσληφθεί πριν το 2010

οπότε και λαμβάνουν κάποιο είδους προσωπικής διαφοράς.

Συμπερασματικά, ο ν.4354/2015 αναπροσαρμόζει την μισθολογική πραγματικότητα του δημόσιου τομέα, συμβάλλοντας έτσι στην θέσπιση κινήτρων – αντικινήτρων που μπορούν να ωθήσουν τους υπαλλήλους σε ενέργειες προσωπικής ανάπτυξης. Για την πλήρη εφαρμογή και λειτουργία του τίθεται ως προαπαιτούμενο η εφαρμογή των διατάξεων περί αξιολόγησης του ν.4369/2016. Παράλληλα όμως, δημιουργεί σοβαρά αντικίνητρα στην διαδικασία της κινητικότητας που την ναρκοθετούν και περιορίζουν την δυνατότητα αποτελεσματικότερης κατανομής του υπάρχοντος δυναμικού.

1.2. Νόμος 4369/2016 – Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών, συστήματα αξιολόγησης, στοχοθεσίας και επιλογής προϊσταμένων

Ο ν.4369/2016 (ΦΕΚ Α 33/27-2-2016) έρχεται σε συνέχεια του ν.4354/2015 με κύριο στόχο την επίτευξη περαιτέρω διαφάνειας και αποκομματικοποίησης της δημόσιας διοίκησης (αιτ. έκθεση ν.4369: 1). Βασικοί πυλώνες του νομοσχεδίου, που θα μελετηθούν διεξοδικά στις επόμενες παραγράφους είναι:

- 1) Το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης
- 2) Το Σύστημα Αξιολόγησης
- 3) Η Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων
- 4) Το Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων

1.2.1. Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (αρ. 1)

Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νομοσχεδίου, κεντρική στοχοθεσία είναι η αποκομματικοποίηση της δημόσιας διοίκησης. Κύρια επιδίωξη του νόμου είναι οι θέσεις των Γενικών Γραμματέων, Αναπληρωτών Γενικών Γραμματέων και Ειδικών Γραμματέων των Υπουργείων (αρ. 7) στο εφεξής να μην ορίζονται από την πολιτική ηγεσία, αλλά να στελεχώνονται μέσα από ειδικό Μητρώο το οποίο θα τελεί υπό την αιγίδα του Α.Σ.Ε.Π.. Αντίστοιχες ρυθμίσεις προβλέπονται για τις θέσεις Προέδρων,

Αντιπροέδρων, Διοικητικών και λοιπών προσώπων σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) των οποίων ο διορισμός διενεργείται από την Κυβέρνηση (αρ. 8).

Για την επίβλεψη της διαδικασίας επιλογής συστήνεται Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Διοικήσεων (Ε.Σ.Ε.Δ.) υπό την προεδρία του Α.Σ.Ε.Π. (αρ. 10). Σημαντική διάταξη που συνδέει το Μητρώο με την διαδικασία αξιολόγησης είναι η υποχρεωτική διαγραφή από αυτό, σε περίπτωση που μέλος του Μητρώου λάβει βαθμολογία μικρότερη του βαθμού 75 για δυο συνεχόμενες περιόδους (αρ. 5).

Επιπλέον, στις περιπτώσεις που δεν εκδηλωθεί ενδιαφέρον από υποψήφιο του Μητρώου για την κάλυψη προκηρυσσόμενης θέσης ή το Ε.Σ.Ε.Δ. κρίνει ότι οι υπάρχοντες υποψήφιοι δεν πληρούν τα κριτήρια που απαιτούνται για την κάλυψη της θέσης, υπάρχει πρόβλεψη για δυνατότητα κατάληψης των παραπάνω θέσεων από άτομα που δεν υπηρετούν στον δημόσιο τομέα. Σημαντικό ρόλο στην ολοκλήρωση της διαδικασίας αναλαμβάνει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., το οποίο επιμελείται της υποχρεωτικής εκπαίδευσης των επιλεγόμενων στελεχών (αρ. 9).

Συνοψίζοντας, οι βασικές τομές του νομοσχεδίου είναι η αποκομματικοποίηση των θέσεων αυξημένης ευθύνης, η ιεράρχηση του υπάρχοντος στελεχιακού δυναμικού του δημόσιου τομέα για την κατάληψη τους και η σύνδεση της παραμονής στο Μητρώο με συγκεκριμένα βαθμολογικά αποτελέσματα στην ετήσια διαδικασία αξιολόγησης. Οι συγκεκριμένες αλλαγές, διασφαλίζουν την συνέχεια της κρατικής πολιτικής, θέτοντας αξιοκρατικά κριτήρια για την ανάδειξη ικανών στελεχών της δημόσιας διοίκησης σε θέσεις αυξημένης ευθύνης.

Ωστόσο, εκφράζεται φόβος για δημιουργία στεγανών στην δημόσια διοίκηση στα οποία η εκτελεστική εξουσία θα δυσκολεύεται να εισέλθει (π.χ. Παρασκηνιακές διαμάχες μεταξύ Υπουργών και Γενικών Γραμματέων και πιθανή αυτονόμηση των δεύτερων). Έτσι δημιουργείται η πιθανότητα για περαιτέρω αύξηση της αυτονομίας της δημόσιας διοίκησης απέναντι στην εκτελεστική εξουσία, καθώς όλες οι διοικητικές θέσεις αυξημένης ευθύνης θα στελεχώνονται από άτομα που δεν θα είναι άμεσα εξαρτώμενα από την εκάστοτε πολιτική εξουσία. Στο αντίποδα όμως, ο θεσμός αναβαθμίζει αισθητά τις εν λόγω θέσεις, καθώς διασφαλίζει ότι η στελέχωσή τους θα πραγματοποιείται με αξιοκρατικό τρόπο και μέσα από μια δεξαμενή πλήρως καταρτισμένων και αξιόμαχων διοικητικών στελεχών.

1.2.2. Σύστημα Αξιολόγησης (άρθρα 14- 24)

Ο ν.4369/2016 ορίζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης για όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης (Δημόσιο, ΟΤΑ α' και β' βαθμού, Ν.Π.Δ.Δ. κ.α.) πλην των περιπτώσεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των θρησκευτικών λειτουργιών.

Ως αξιολογητές σε κάθε οργανική μονάδα, ορίζονται οι δυο ιεραρχικά προϊστάμενοι κατά σειρά οργανικής διάρθρωσης (αρ. 15) οι οποίοι θα πραγματοποιούν την διαδικασία αξιολόγησης και θα συντάσσουν τις εκθέσεις αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 16 του νόμου, στις εκθέσεις αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνονται:

- Τα τυπικά προσόντα του αξιολογούμενου και οι δραστηριότητες επιμόρφωσής του κατά το έτος αξιολόγησης.
- Η συνοπτική περιγραφή του έργου της οργανικής μονάδας αλλά και αντίστοιχη συνοπτική περιγραφή του έργου του αξιολογούμενου κατά το έτος αξιολόγησης.
- Στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης όπως αυτή ορίζεται από το άρθρο 19 του παρόντος νόμου.
- Η βαθμολογία του αξιολογούμενου.

Στις εκθέσεις πρέπει να ορίζονται απολύτως καθορισμένα κριτήρια (αιτ. έκθεση ν.4369: 4), όπως:

- α) η γνώση του αντικειμένου,
- β) το επιδεικνυόμενο ενδιαφέρον
- γ) η δημιουργικότητα,
- δ) οι υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά προς τους πολίτες – διοικούμενους
- ε) η αποτελεσματικότητα

Αντίστοιχες διατάξεις προβλέπονται για προϊσταμένους οργανικών μονάδων, οι οποίοι αξιολογούνται από τους άμεσα υφισταμένους τους εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις. Η συγκεκριμένη διαδικασία πραγματοποιείται βάση ανώνυμου ερωτηματολογίου που καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού /Διοικητικού (ο. π.: 5)

Κάθε προϊστάμενος αξιολογείται με τα εξής κριτήρια:

- α) Ικανότητα Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- β) Ικανότητα Αποτελεσματικής Καθοδήγησης Υφισταμένων
- γ) Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά
- δ) Ικανότητα Διαχείρισης Κρίσεων
- ε) Ανάλυση Ευθύνης
- στ) Δεκτικότητα στην Εισαγωγή Νέων Μεθόδων και Νέων Τεχνολογιών

Στα κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων εντάσσεται και η κατηγορία «διοικητικές ικανότητες». Από τα κριτήρια αξιολόγησης προκύπτει ποσοτική βαθμολογία με ακέραιο βαθμό και κλίμακα από 0 έως το 100 (αρ. 17).

Η κλίμακα βαθμολογίας για τους αξιολογούμενους ορίζεται ως εξής:

1. 90 έως 100, εξαιρετική επίδοση (άριστος υπάλληλος)
2. 75 έως 89, πολύ επαρκής
3. 60 έως 74, επαρκής
4. 50 έως 59, μερικώς επαρκής
5. 40 έως 49, μέτριος
6. 25 έως 39, ανεπαρκής
7. 0 έως 24, ακατάλληλος

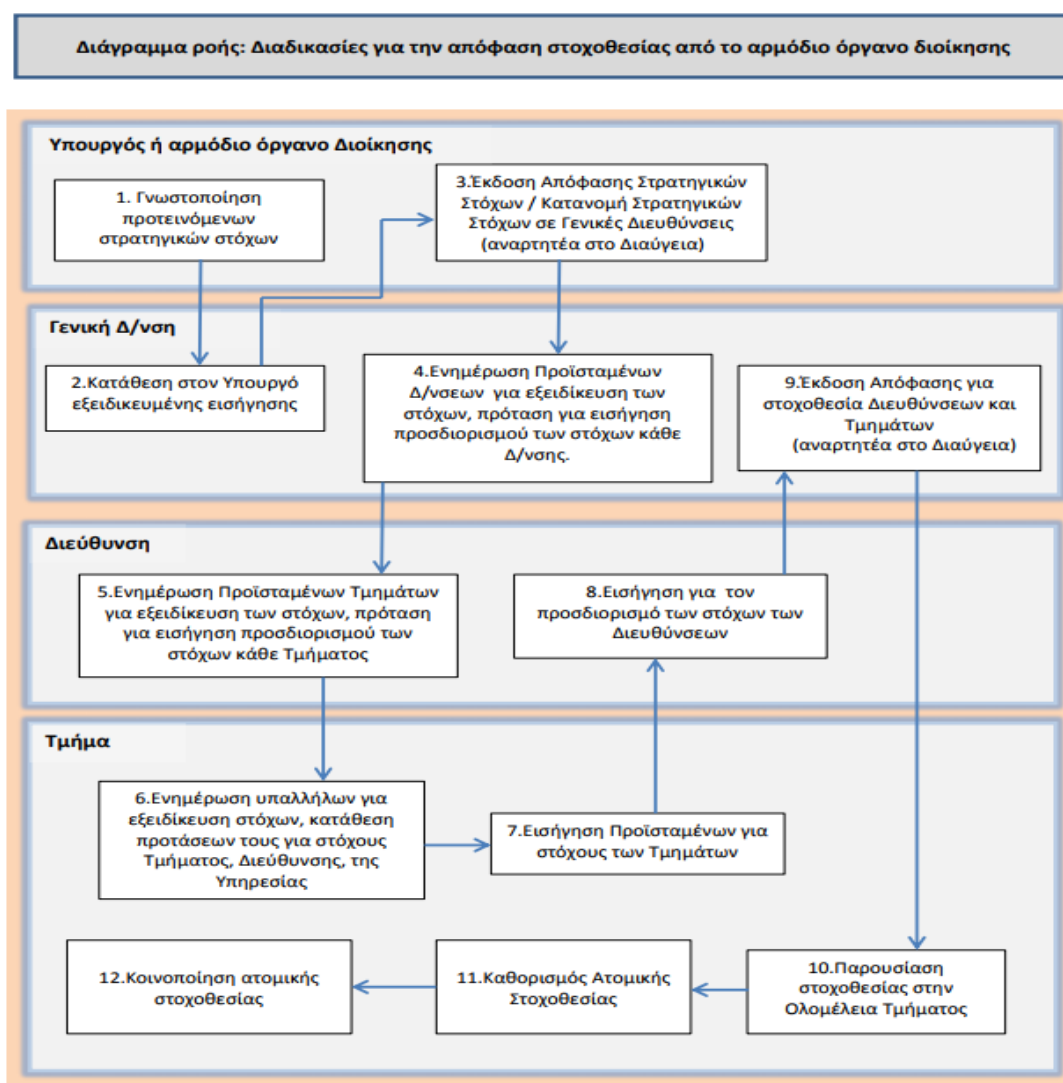
Στις περιπτώσεις με βαθμό 90 και άνω, απαιτείται ειδική αιτιολογία της βαθμολογίας που δόθηκε με καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που τη στοιχειοθετούν. Η ειδική αιτιολογία εξετάζεται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21. Παρεμφερής διαδικασία προβλέπεται για περιπτώσεις βαθμολογικής επίδοσης με βαθμό μικρότερο του 60. Για αυτές τις περιπτώσεις η βαθμολογία πρέπει να αιτιολογείται ειδικά στη βάση πραγματικών περιστατικών, αντικειμενικών στοιχείων και δεδομένων του υπαλλήλου, όπως λόγου χάρη η επιβολή πειθαρχικών ποινών, δυσμενών παρατηρήσεων από προϊσταμένους ή άλλων στοιχείων που καταδεικνύουν προδήλως μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα.

Στοιχείο της αξιολογικής διαδικασίας αποτελεί και η Συμβουλευτική Συνέντευξη (αρ. 19) που πραγματοποιείται πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Κατά την συνέντευξη ο αξιολογούμενος και ο αξιολογητής επεξεργάζονται τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου. Στις περιπτώσεις που ο μέσος όρος της

βαθμολογίας του αξιολογούμενου είναι μικρότερος των 60 μονάδων, τα μέτρα βελτίωσης συμπεριλαμβάνονται υποχρεωτικά στο έντυπο αξιολόγησης, καθώς και τα μέτρα που έλαβε ο αξιολογητής και η υπηρεσία για την βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου. Τυχόν παράλειψη αναφοράς αποτελεί δυσμενές στοιχείο για την αξιολόγηση του προϊσταμένου-αξιολογητή.

Στοχοθεσία (αρ. 22)

Πίνακας 1: Διάγραμμα ροής με τις διαδικασίες απόφασης στοχοθεσίας



Πηγή: Εγκύκλιος 12972/10-05/2016 (ΑΔΑ:ΩΥΔΛ465ΦΘΕ6-ΙΕ9)

Βασικό κριτήριο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του υπαλλήλου είναι ο βαθμός επίτευξης στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας. Η στοχοθεσία δύναται να εκφράζεται τόσο με ποσοτικούς, όσο και με ποιοτικούς στόχους (αιτ. έκθεση ν.4369: 15), ενώ η διάταξη ορίζει την περιγραφή σαφούς χρονοδιαγράμματος για όλους τους οργανισμούς όπου θα πρέπει να καταγράφεται η συνολική τους στοχοθεσία για το επόμενο έτος.

Το χρονοδιάγραμμα προβλέπεται, ως εξής:

- I. Την πρώτη εβδομάδα του Οκτωβρίου, το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος. Εντός του πλαισίου των στόχων, οι αρμόδιοι προϊστάμενοι, καταθέτουν εξειδικευμένη εισήγηση που περιλαμβάνει διαθέσιμους πόρους, υλοποιηθείς και εν εξελίξει δράσεις της υπηρεσίας και το γενικότερο προγραμματισμό.
- II. Την πρώτη εβδομάδα του Νοεμβρίου, το αρμόδιο όργανο διοίκησης σε συνεργασία με τους αρμόδιους προϊσταμένους αποφασίζει επί των εισηγήσεων, γνωστοποιεί και κατανέμει τους στόχους σε κάθε επιμέρους Διεύθυνση.
- III. Εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου, ο προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει τους στρατηγικούς στόχους και προτείνει ατομικούς στόχους για κάθε υπάλληλο, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Η ατομική στοχοθεσία καθορίζεται γραπτώς. Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά και δημοσιεύονται στη Διαύγεια.
- IV. Στις αποφάσεις στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια.

Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος (αρ.23)

Με το άρθρο 23, συγκροτούνται ειδικές ολομέλειες, που ελέγχουν την πορεία υλοποίησης των στόχων και προεδρεύονται από τον οικείο προϊστάμενο (Διεύθυνσης ή Τμήματος). Η Ολομέλεια Διεύθυνσης φροντίζει να συνεδριάζει τρεις φορές τον χρόνο, ενώ η αντίστοιχη Ολομέλεια Τμήματος κάθε δύο μήνες. Υπάρχει πρόβλεψη για σύγκληση έκτακτης Ολομέλειας εάν ζητηθεί με έγγραφη αναφορά από τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων του τμήματος. Οι ολομέλειες εγκρίνουν τις Εκθέσεις Αξιολόγησης, που έχει συντάξει ο οικείος προϊστάμενος και έχουν εγκριθεί κατόπιν συζήτησης τουλάχιστον με τα δυο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής. Οι εκθέσεις βαθμολογούνται και συνοδεύουν τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου.

Λογοδοσία και Κοινωνικός Έλεγχος (αρ.24)

Καθιερώνεται διαδικασία «Ακρόασης Κοινωνικών Φορέων και Πολιτών» και δημιουργούνται Επιτροπές Ακρόασης, οι οποίες ανά δυο μήνες θα απαντούν σε αιτήματα κοινωνικών φορέων ή πολιτών. Στο συγκεκριμένο άρθρο θεσπίζεται πρόβλεψη για χρήση ερευνών - γραπτών και ηλεκτρονικών - όπου οι πολίτες θα αξιολογούν τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν. Στις υπηρεσίες πρώτης γραμμής συγκροτούνται Ομάδες Έργου και αναπτύσσεται σύστημα διερεύνησης ικανοποίησης των πολιτών. Ταυτόχρονα συγκροτείται Παρατηρητήριο της Δημόσιας Διοίκησης (Π.Α.Δ.Δ.) με έδρα το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και ρόλο τον συντονισμό των διαδικασιών αξιολόγησης και κοινωνικού ελέγχου της δημόσιας διοίκησης καθώς και την επιστημονική παρακολούθηση της διοικητικής λειτουργίας

1.2.3. Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων (αρ. 25-28)

Οι συγκεκριμένες διατάξεις τροποποιούν το άρθρο 80 του ν.3528/2007 και ορίζουν πέντε βαθμούς θέσεων (από Α' έως Ε'), με τους υπαλλήλους Π.Ε., Τ.Ε. και Δ.Ε.

να ξεκινούν από τον Δ' βαθμό με ανώτερο καταληκτικό βαθμό τον Α', και αντιστοίχως τους υπαλλήλους Υ.Ε. από τον Ε' βαθμό και ανώτερο καταληκτικό βαθμό τον Β'. Παράλληλα αλλάζουν το άρθρο 82 του ν.3528/2007 (Κώδικα Κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.) και ορίζονται νέοι χρόνοι προαγωγής για μετάβαση σε ανώτερη βαθμολογική κατηγορία.

1.2.4. Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων

Το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων, βασίζεται σε ένα σύστημα κριτηρίων με ποσοτική μοριοδότηση.

Οι ομάδες κριτηρίων που ορίζονται, είναι:

- α) Τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα
- β) Εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης
- γ) Αξιολόγηση
- δ) Συνέντευξη.

Για κάθε κατηγορία κριτηρίων προβλέπεται ειδικός συντελεστής και από το αθροιστικό αποτέλεσμα όλων των συντελεστών προκύπτει η τελική μοριοδότηση. Χαρακτηριστικά, για τους προϊστάμενους τμήματος οι συντελεστές βαρύτητας ορίζονται ως εξής:

- 40% για την κατηγορία (α)
- 20% για την κατηγορία (β)
- 20% για την κατηγορία (γ)
- 20% για την κατηγορία (δ)

Αντίστοιχα για Προϊσταμένους Διεύθυνσης:

- 35% για την κατηγορία (α)
- 20% για την κατηγορία (β)
- 20% για την κατηγορία (γ)
- 25% για την κατηγορία (δ)

Και για Προϊσταμένους γενικής Διεύθυνσης

30% για την κατηγορία (α)

20% για την κατηγορία (β)

20% για την κατηγορία (γ)

30% για την κατηγορία (δ)

Το σύνολο των μορίων για κάθε κατηγορία δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 1000 μόρια.

Δομημένη Συνέντευξη

Κύριος στόχος της συνέντευξης είναι το αρμόδιο συμβούλιο να διαμορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης που είναι υποψήφιος να αναλάβει.

Η διαδικασία περιλαμβάνει δύο θεματικές ενότητες:

- 1) Δομημένη συζήτηση για θέματα σχετικά με το αντικείμενο του φορέα και τις αρμοδιότητες των οργανωτικών μονάδων σε συνάρτηση με τις δεξιότητες και προσόντα του υποψηφίου.
- 2) Ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου γενικού διοικητικού ενδιαφέροντος με σκοπό την αξιολόγηση του υποψηφίου σχετικά με ζητήματα όπως ο προγραμματισμός, ο συντονισμός, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και η διαχείριση κρίσεων.

Συμπερασματικά, ο νόμος 4369/2016 εγκαθιδρύει ένα σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται σε προσυμφωνημένους στόχους (Διοίκηση Μέσω Στόχων) από την υλοποίηση των οποίων εξαρτάται η τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου. Σημαντικό στοιχείο είναι η Συμβουλευτική Συνέντευξη του αρ. 19, καθώς και η σύνδεση προαγωγών με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

1.3. Νόμος 4440/2016 – Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Ο ν.4440, επιδιώκει να απελευθερώσει τη διαδικασία κινητικότητας μεταξύ των φορέων του δημόσιου τομέα, υπερβαίνοντας διαχρονικές αγκυλώσεις και δυσλειτουργίες. Κύρια προβλήματα που καταγράφονται διαχρονικά είναι ο κατακερματισμός του θεσμικού πλαισίου, η γραφειοκρατία που διέπει τις διαδικασίες μετακίνησης, η απουσία αξιολόγησης των αναγκών των υπηρεσιών σε ανθρώπινο δυναμικό και η αδιαφάνεια στις διαδικασίες (αιτ. έκθεση ν.4440).

Η καινοτομία του νόμου βρίσκεται στην καθιέρωση Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (Ε.Σ.Κ.) που αφορά το σύνολο των πολιτικών δημόσιων υπαλλήλων που υπηρετούν σε κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες του δημοσίου, σε Ανεξάρτητες Αρχές, ΟΤΑ α' και β' βαθμού, Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ. εφόσον ανήκουν στην Γενική Κυβέρνηση. Ειδική μνεία γίνεται για τους απόφοιτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. που εντάσσονται στο σύστημα ανεξαρτησίας του φορέα που υπάγεται η οργανική τους θέση.

Κύριες προϋποθέσεις για την συμμετοχή φορέων στο Ε.Σ.Κ., είναι η ύπαρξη δημοσιοποιημένου ψηφιακού οργανογράμματος του φορέα και η κατάρτιση περιγραμμάτων εργασίας. Οι περιπτώσεις των αποσπάσεων (προσωρινή μετακίνηση) συνεχίζουν να υπάρχουν αλλά μόνο για εξαιρετικές περιπτώσεις, εφόσον υπάρχουν αποδεδειγμένες σοβαρές και επείγουσες ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό.

Σύμφωνα με την διαδικασία, οι θέσεις προς κάλυψη δημοσιοποιούνται από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, τρεις φορές κατά έτος, σε αντίστοιχους κύκλους κινητικότητας και σε ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα. Αντίστοιχα, προβλέπεται επταμελής Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας στο υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, αρμόδια για τον συντονισμό και την εφαρμογή του Ε.Σ.Κ.. Η εν λόγω επιτροπή θα αποτελείται από εκπροσώπους του Α.Σ.Ε.Π., του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, και από υπηρεσιακούς παράγοντες αρμόδιους σε θέματα διαχείρισης προσωπικού.

Επιπλέον τομείς που επιφέρει ο νόμος είναι ότι, αφενός η διαδικασία επιλογής και έκδοσης της απόφασης πλέον θα πραγματοποιείται εξ ολοκλήρου από την υπηρεσία υποδοχής και συγκεκριμένα από τριμελές όργανο αποτελούμενο από προϊσταμένους

Γενικής Διεύθυνσης και Διευθύνσεων που συνδέονται με την προκηρυσσόμενη θέση και αφετέρου η θεσμοθέτηση καθορισμένων – δεσμευτικών προθεσμιών για την ολοκλήρωση της διαδικασίας (τρίμηνο από την καταληκτική ημερομηνία υποβολής αιτήσεων).

Συνεχίζει να παραμένει η διάταξη που δίνει την δυνατότητα αμοιβαίας μετάταξης μεταξύ υπαλλήλων που υπηρετούν σε ίδια κατηγορία.

Στο Κεφάλαιο Β' του νόμου, ορίζονται συγκεκριμένες υποχρεώσεις και ασυμβίβαστα για πρόσωπα που υπηρετούν σε θέσεις υψηλών διαχειριστικών καθηκόντων όπως αυτά που ορίζονται από τα άρθρα 6 και 8 του ν.4369/2016 που περιγράψαμε παραπάνω.

Η βασική επιδίωξη του Ε.Σ.Κ. είναι η απελευθέρωση της διαδικασίας κινητικότητας και η καλύτερη κατανομή ανθρώπινων πόρων στους επιμέρους τομείς της γενικής κυβέρνησης, στην βάση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας. Περιοριστικό στοιχείο που παρατηρείται στη διαδικασία, είναι η έλλειψη ευελιξίας στους χρόνους δημοσιοποίησης των θέσεων. Πιθανότατα το σύστημα να γίνει περισσότερο δυναμικό εάν όλη η διαδικασία εσωτερικευόταν στους επιμέρους φορείς και δεν περιοριζόταν απλά σε τρεις δημοσιεύσεις τον χρόνο από την ηλεκτρονική πλατφόρμα.

Επιπλέον, αν ληφθεί υπόψη το ζήτημα της αφαίρεσης της προσωπικής διαφοράς σε περίπτωση μετάθεσης, όπως προβλέπεται στο άρθρο 27 του ν.4354/2015, μπορεί κανείς να αντιληφθεί, ότι περιορίζονται αισθητά οι δυνατότητες της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης. Είναι βέβαιο ότι με τους μισθολογικούς περιορισμούς που έχουν επιβληθεί τα τελευταία χρόνια, μια μεγάλη μερίδα υπαλλήλων θα αδιαφορήσει για την εναλλαγή θέσεων, καθώς η απώλεια της προσωπικής διαφοράς, πιθανόν να είναι σημαντική.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Πλαίσιο Αξιολόγησης

2.1. Χαρακτηριστικά Δημόσιου Τομέα

Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης για μεγάλο χρονικό διάστημα ακολουθούσε το βεμπεριανό υπόδειγμα, δηλαδή αυτό του κυρίαρχου κράτους που απασχολούσε αφοσιωμένο και καταρτισμένο προσωπικό. Η παραδοσιακή δομή της δημοσιοϋπαλληλίας χαρακτηριζόταν έντονα από ιεραρχική και τυπική οργανωτική δομή, καθαρή και άκαμπτη πορεία ανέλιξης, εργασιακή ασφάλεια, μονιμότητα, αρχαιότητα, προνομιακό συνταξιοδοτικό και μισθολογικό σύστημα. Στόχος αυτής της δομής ήταν να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι εκτεταμένης πολιτικής επιρροής, διαφθοράς, αντιεπαγγελματισμού και επιρροής από ιδιωτικά συμφέροντα (Demmke & Moilanen , 2012: 1)

Η έννοια του δημοσίου υπαλλήλου – λειτουργού ήταν αφενός συνδεδεμένη με την άσκηση δημόσιας εξουσίας και αφετέρου με τη διασφάλιση του γενικού συμφέροντος του κράτους. Για τους Demmke και Moilanen η έννοια του δημοσίου υπαλλήλου είναι συνυφασμένη με την φιλοσοφία του παραδοσιακού έθνους-κράτους. Σήμερα η αντίληψη του ίδιου του έθνους-κράτους αλλά και των αρμοδιοτήτων που ιστορικά του αναγνωρίζονται έχει αλλάξει ριζικά, καθώς πλέον είναι συχνό φαινόμενο η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα από μερίδες του ιδιωτικού τομέα, όπως και οι επιλογές σύμπραξης δημοσίου και ιδιωτικού τομέα για ένα σύνολο πάλαι ποτέ αμιγώς δημόσιων αγαθών. Υπάρχει μια μεταστροφή στην γενικότερη φιλοσοφία, από μια παραδοσιακή διοίκηση που είναι δέσμια κανόνων (υποχρεούται κατ' αρχήν), σε μια δημόσια διοίκηση ευέλικτη, αποδοτική και προσανατολισμένη προς τα αποτελέσματα (Brown, 2004).

Το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο της μεταπολεμικής περιόδου αποδείχθηκε αρκετά λειτουργικό απέναντι στις προκλήσεις που είχε να αντιμετωπίσει, καθώς η διαμόρφωση ιεραρχικού συστήματος διοίκησης με κεντρική εξουσία απέδιδε αποτελεσματικά για πολυπληθείς οργανισμούς που δρούσαν σε εσωστρεφή περιβάλλοντα (Ρωσσίδης, 2012: 42). Η οργανωτική του διόγκωση όμως αποτέλεσε και την αχίλλειο πτέρνα του καθώς το μετέτρεψε σε δυσκίνητο γραφειοκρατικό «τέρας».

Η ανάγκη για διοικητική αλλαγή και απαγκίστρωση από την άκαμπτη γραφειοκρατία βρήκε απάντηση στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Απλούστευση διαδικασιών, σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), συστήματα διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης, διοίκηση προσανατολισμένη προς τα αποτελέσματα. Η δημόσια διοίκηση αρχίζει και αναμετράται με έννοιες όπως η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα και η παραγωγικότητα, που ιστορικά αποτελούν στοιχεία του ιδιωτικού τομέα. (Ρωσσίδης, 2012: 70). Η επίτευξη υψηλής και διαχρονικής παραγωγικότητας είχε ως προαπαιτούμενο την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και ως αποτέλεσμα στράφηκε σε νέα εργαλεία διαχείρισης όπως η σύγχρονη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Η παραπάνω προσέγγιση σε συνδυασμό με την επιδιωκόμενη βελτίωση της απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελούν προτεραιότητα για τις κυβερνήσεις πολλών χωρών, δεδομένου ότι η οικονομική κρίση έχει ωθήσει τους πολίτες να απαιτούν καλύτερες και φθηνότερες υπηρεσίες. Κομβικό σημείο για την επίτευξη όλων αυτών των αλλαγών είναι η αξιολόγηση απόδοσης καθώς αποτελεί το βασικό εργαλείο διαχείρισης της απόδοσης προσωπικού, ενώ παραμένει προαπαιτούμενο για τον έλεγχο και την υλοποίηση των στόχων και των αποτελεσμάτων.

2.1.1 Διαχρονικά Προβλήματα του Ελληνικού Συστήματος Αξιολόγησης

Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας, χαρακτηρίζεται παραδοσιακά από μια ανεπάρκεια δομών, στοιχείο που χαρακτηρίζει και το σύστημα αξιολόγησης του. Παρά τις όποιες προσπάθειες δημιουργίας ενός λειτουργικού συστήματος, αποτέλεσμα συνήθως ήταν η αδράνεια και η μη εφαρμογή του νομικού πλαισίου. Σε όσες περιπτώσεις εφαρμοζόταν η διαδικασία, το αποτέλεσμα ήταν ελλιπές, καθώς το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο δεν διασφάλιζε την αποτελεσματικότητα και την αξιοκρατία των αξιολογητών (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015).

Τυπικά χαρακτηριστικά προβλήματα που διέπουν διαχρονικά το Ελληνικό σύστημα αξιολόγησης της κεντρικής δημόσιας διοίκησης και καταγράφονται σε έκθεση του Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ο.π.: 41), είναι τα παρακάτω:

-Παραδοσιακό μοντέλο με top-down προσέγγιση και όλες τις αδυναμίες που αυτό φέρει

- Ελάχιστα συνεργατική διαδικασία.
- Έλλειψη στοχοθεσίας και περιγραμμάτων θέσεων εργασίας
- Το πλαίσιο των ποσοτώσεων που όριζαν προηγούμενοι νόμοι ήταν προβληματικό
- Αυξημένο βάρος στην καθιερωμένη συνέντευξη
- Αναποτελεσματικός τρόπος σύνδεσης της αξιολόγησης με την υπηρεσιακή εξέλιξη του υπαλλήλου, καθώς και με την διαδικασία επιλογής προϊσταμένων
- Πελατειακές σχέσεις και αδιαφανείς διαδικασίες

Χαρακτηριστικό στοιχείο που αναδεικνύει το βάθος του προβλήματος είναι τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε για την αξιολόγηση στον Ελληνικό δημόσιο τομέα (Amygdalos, et al., 2014). Στην ερώτηση “Ποιές είναι οι πιο αγχωτικές καταστάσεις κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης” οι πιο συνήθεις απαντήσεις που έδιναν οι υπάλληλοι, αφορούσαν με την ύπαρξη ομάδων συμφερόντων (κλίκες) στον οργανισμό, την ελλιπή επαφή αξιολογητή-αξιολογούμενου και την ασάφεια των στόχων που καλείται να υλοποιήσει ο οργανισμός (σ. 505)

Αντίστοιχα, σημαντικός παράγοντας που δεν έχει επιτρέψει την υλοποίηση συνόλου ευρύτερων διοικητικών αλλαγών (ανάμεσα σε αυτές και οι μεταρρυθμίσεις που αφορούν την αξιολόγηση) είναι η παράλληλη προσπάθεια δημοσιονομικής προσαρμογής και διοικητικής αναδιάρθρωσης. Επιλέχθηκε μια “βίαιη” υλοποίηση νομοθετημάτων που φιλοδοξούσαν να παράξουν στρατηγικές τομές στο οικοδόμημα του δημόσιου τομέα, τα οποία όμως στοχοποίησαν πολύ έντονα το στελεχειακό δυναμικό της δημόσιας διοίκησης για λόγους εξοικονόμησης πόρων. Αν κρίνουμε από τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα, παρά τις οικονομικές αναδιαρθρώσεις που πραγματοποιήθηκαν στο δημόσιο τομέα οι ποιοτικές αλλαγές δεν έχουν ακολουθήσει καθώς ο στρατηγικός σχεδιασμός οριακά υφίσταται και η διοικητική μεταρρύθμιση συνεχίζει να υποτάσσεται στη δημοσιονομική διόρθωση (Μανιτάκης & Μπαλαμπανίδης, 2015). Όλες οι προσπάθειες μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, έχουν αποτύχει να εξισορροπήσουν τις αρνητικές επιδράσεις των δημοσιονομικών περικοπών (Katsimardos & Bouas, 2012). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ένα πλειοψηφικό ρεύμα του δημόσιου τομέα να αντιδρά σφοδρά στις όποιες αλλαγές, καθώς πιστεύει ότι η θέση του θα υποστεί περαιτέρω υποβάθμιση. Σοβαρή παράβλεψη στη μέχρι στιγμής μεταρρυθμιστική πορεία παραμένει η έλλειψη οποιασδήποτε προσπάθειας ένταξης του ανθρώπινου δυναμικού στην διαδικασία, ως δρών δημόσιας πολιτικής. Παρακάτω θα αναλύσουμε γιατί η συμμετοχή του υπαλληλικού προσωπικού στην διαδικασία

αξιολόγησης, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας του συστήματος.

Την στιγμή που γράφεται αυτή η εργασία, γνωρίζουμε ότι ο ν.4369, συναντά αρκετές δυσκολίες εφαρμογής καθώς η αποχή των δημοσίων υπαλλήλων από την διαδικασία αξιολόγησης παραμένει αρκετά υψηλή (Ζιαμπάκας, 2017). Ταυτόχρονα τα ψηφιακά οργανογράμματα και τα περιγράμματα θέσεων εργασία δεν έχουν ολοκληρωθεί τελείως³, ενώ αποτελούν βασικά προαπαιτούμενα για την επίτευξη και την υλοποίηση της στοχοθεσίας.

Στα επόμενα υποκεφάλαια, θα επιδιώξουμε την επεξεργασία συγκεκριμένων θεωρητικών εργαλείων που θα μας επιτρέψουν μια σφαιρική και νηφάλια αξιολόγηση του ν.4369/2016.

2.2. Ζητήματα Αποδοχής της Αξιολόγησης

Οι περισσότερες μελέτες που αφορούν την αξιολόγηση απόδοσης συνήθως επικεντρώνονται στην γραφειοκρατική διάσταση της διαδικασίας και συγκεκριμένα στην κατασκευή μοντέλων αξιολόγησης. Η απόψη είναι ότι όσο πιο καλά δομημένο είναι ένα σύστημα αξιολόγησης, τόσο καλύτερα τα παραγόμενα αποτελέσματα. Τις τελευταίες δεκαετίες όμως, αρκετοί ερευνητές επικεντρώνονται σε διαφορετικές πτυχές των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης όπως η λειτουργικότητα και η αποδοχή, καθώς τα περισσότερα εργαλεία αξιολόγησης δεν παράγουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (π.χ. Bradley & Ashkanasy, 2001; Kim & Holzen, 2016; Kim & Rubianty, 2011; Kunreuther, 2009). Μια σημαντική πλευρά της αξιολόγησης απόδοσης που συχνά παραβλέπεται, είναι η αποδοχή της από τα εμπλεκόμενα μέρη. Εάν οι υπάλληλοι σε έναν δημόσιο οργανισμό είναι εχθρικοί και απορρίπτουν το σύστημα αξιολόγησης, αυξάνεται αυτόματα το κόστος εφαρμογής του συστήματος ενώ τα πιθανά αποτελέσματα παραμένουν αμφίβολα (Roberts, 1994).

Ένα σύστημα αξιολόγησης - όσο καλά δομημένο και αντικειμενικό και αν είναι - στον βαθμό που δεν γίνεται αποδεκτό, παραμένει άχρηστο. Από δεδομένα που μας δίνει ο Kunreuther (2009) σημαντική μερίδα των ομοσπονδιακών υπαλλήλων των ΗΠΑ αντιμετωπίζουν με ιδιαίτερα αρνητικό τρόπο την αξιολόγηση, καθώς πιστεύουν ότι τα

³ <http://www.minadmin.gov.gr/?p=25271>

αποτελέσματα της διαδικασίας είναι συνήθως άδικα. Ένας άλλος παράγοντας βέβαια είναι, ότι τυχόν αρνητικά αποτελέσματα της διαδικασίας, συχνά επιφέρουν άγχος, αποθάρρυνση, εώς και εξάντληση των υπαλλήλων (Gabris & Ihrke, 2000).

Ωστόσο, εντυπωσιακό στοιχείο της παραπάνω έρευνας είναι η αρνητική διάθεση που δείχνει μερίδα αξιολογητών απέναντι στο σύστημα. Οι επόπτες πολλές φορές εκλαμβάνουν την διαδικασία ανατροφοδότησης των υφισταμένων τους ως αγγαρεία, που τους επιφορτίζει με επιπλέον ευθύνες και τους στερεί χρόνο από άλλες εργασίες που ιεραρχούν ως πιο σημαντικές. Από άλλες μελέτες προκύπτει ότι η αξιολόγηση απόδοσης παραμένει αμφιλεγόμενη διαδικασία ακόμη και στον ιδιωτικό τομέα, όπου πληθώρα εργοδοτών δεν την αντιμετωπίζει θετικά (Kim & Rubianty, 2011).

Οι Bradley και Ashkanasy (2001) σε έρευνα που πραγματοποίησαν στο Brisbane της Αυστραλίας σημείωσαν ότι τόσο οι υφιστάμενοι, όσο και οι προϊστάμενοι δεν έβρισκαν κάποια χρησιμότητα στην ετήσια αξιολόγηση μέσω συνέντευξης. Στις περιπτώσεις που η ανάδραση αξιολογούμενου-αξιολογητή ήταν συνεχής η συνέντευξη δεν προσέφερε κάτι επιπλέον, ενώ εάν η ανάδραση ήταν προβληματική καθ' όλη τη χρονιά το πρόβλημα δεν επιλύταν κατά την διάρκεια της συνέντευξης (σ. 94). Άλλο επίσης συνηθισμένο ζήτημα που ανακύπτει είναι ότι, αρκετοί επόπτες υλοποιούν τη διαδικασία με τρόπο αυθαίρετο και βιαστικό. Πιστεύουν ότι η ολοκλήρωση της αξιολόγησης αναλώνει σημαντικό χρόνο και προσπάθεια, προσφέρει ελάχιστα οφέλη και τους επιβαρύνει με επιπλέον άγχος και συγκρούσεις (Pettijohn, et al., 2001: 337). Τα παραπάνω ευρήματα φυσικά κάθε άλλο παρά παράλογα είναι, αν αναλογιστούμε ότι οι επόπτες/προϊστάμενοι, αναλαμβάνουν το βάρος εφαρμογής μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει αντιδημοφιλείς αποφάσεις, συγκρούσεις που επιφέρουν προσωπικό κόστος, ενώ στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν αποκομίζουν κάποιο όφελος (Baker, et al., 1988). Ο Levinson (2003) παρατηρεί ότι οι περισσότεροι διευθυντές εκλαμβάνουν την διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού ως εχθρική και επιθετική, κάτι που τους δημιουργεί έντονο αίσθημα ενοχής και μεγάλη δυσκολία στην παραγωγή εποικοδομητικής κριτικής κατά τις διαδικασίες ανατροφοδότησης των υφισταμένων τους.

Τέλος, να προσθέσουμε ότι εξίσου προβληματικός παράγοντας που συχνά αναφέρεται είναι η απόνομιμοποίηση της διαδικασίας λόγω μεροληψίας και έλλειψης δικαιοσύνης. Όσο περισσότερο άδικο χαρακτηρίζεται το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης ή εκλαμβάνεται ως τέτοιο, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες αποθάρρυνσης του ανθρώπινου δυναμικού και αμφισβητούνται ανοιχτά τα αποτελέσματα του (Bradley

& Ashkanasy, 2001; Brown, et al., 2010; Harrington & Lee, 2015).

Για να κατανοήσουμε πολλές από τις παραπάνω δυσλειτουργίες έχει ενδιαφέρον να εξετάσουμε μια διαφορετική οπτική της αξιολόγησης, η οποία επικεντρώνεται στις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται σε έναν οργανισμό και αναδεικνύει πιο δυναμικές πτυχές της διαδικασίας. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναγνωρίζεται το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο ενσωματώνονται οι διαδικασίες αξιολόγησης καθώς, οι οργανισμοί είναι κοινωνικά συστήματα, δηλαδή δίκτυα διαπροσωπικών σχέσεων (Levinson, 2003). Σύμφωνα με τον Jenkins (2005):

Οι δομές και οι διαδικασίες ενός οργανισμού (το κοινωνικό πλαίσιο) αποτελούν το υπόστρωμα των διαδικασιών αξιολόγησης σε έναν οργανισμό. Συγκροτούν τα κοινωνικά πρότυπα, τις σχέσεις μετάδοσης, υπευθυνότητας και αλληλεξάρτησης και τα μοτίβα κοινωνικής διάδρασης μέσα στα οποία ενσωματώνονται οι διαδικασίες αξιολόγησης και προϋποθέτουν τη χρήση τους. Μπορούν να διευκολύνουν ή να παρεμποδίσουν τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων αξιολόγησης. Αντιστρόφως, οι διαδικασίες αξιολόγησης σταδιακά επιδρούν σε αυτά τα σχήματα με τον δικό τους τρόπο και μετασχηματίζουν τη συμπεριφορά, τη στάση και το χαρακτήρα των ομάδων που συμμετέχουν. (σ. 4)

Για τον ίδιο, σταδιακά παράγεται μια νέα διακριτή κουλτούρα απόδοσης στον οργανισμό που δημιουργεί συγκεκριμένα «ψυχολογικά συμβόλαια» ανάμεσα στα άτομα του οργανισμού και σταδιακά παράγει μια νέα κουλτούρα απόδοσης. Ο Jenkins αντιλαμβάνεται το σύστημα αξιολόγησης, ως μια πιθανότατα σημαντική διαδικασία δόμησης συμπεριφοράς (σ. 16). Η παραπάνω αντίληψη έχει σημασία, καθώς αναδεικνύει την ιδιαιτερότητα κάθε οργανισμού και αποφεύγει το λάθος της τυφλής ενσωμάτωσης εργαλείων αξιολόγησης από ένα υπόδειγμα σε ένα άλλο. Επιτρέπει έτσι τη δημιουργία ενός εννοιολογικού πλαισίου το οποίο λαμβάνει υπόψη την υπάρχουσα κουλτούρα, παράγει συστήματα αξιολόγησης αποδεκτά και αναπτύσσει συνθήκες για την αλλαγή της κουλτούρας απόδοσης.

Η ιδιαιτερότητα του κοινωνικού πλαισίου της δημόσιας διοίκησης πρέπει πάντα να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Άλλωστε, η ύπαρξη αρκετών μοντέλων και εργαλείων αξιολόγησης, δείχνει ότι δεν υπάρχει μια προσέγγιση που να ανταποκρίνεται σε όλες τις καταστάσεις. Στόχος πρέπει να είναι η δημιουργία ενός μοντέλου που να ταιριάζει στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα, να είναι λειτουργικό, αποδεκτό και όσο το δυνατόν

περισσότερο δίκαιο.

2.2.1. Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και Αναπτυξιακή Προσέγγιση της Αξιολόγησης Απόδοσης

Εφόσον αναγνωρίζουμε ότι η αξιολόγηση επιδρά στο κοινωνικό πλαίσιο του εκάστοτε οργανισμού και αναδιαμορφώνει την οργανωσιακή συμπεριφορά εντός αυτού (Jenkins, 2005), μπορούμε να κατανοήσουμε ότι η αποδοχή και η νομιμοποίηση ενός συστήματος αξιολόγησης αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που επιδρούν την λειτουργικότητα της διαδικασίας. Σημαντικός παράγοντας του κοινωνικού πλαισίου και άμεσα συναρτόμενος με την αποδοχή-νομιμοποίηση είναι το σκέλος της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Ως οργανωσιακή δικαιοσύνη μπορούμε να ορίσουμε το επίπεδο δίκαιης μεταχείρισης και αμεροληψίας που χαρακτηρίζει τον χώρο εργασίας (Palaiologos, et al., 2011). Η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνήθως αποτελείται από τρία διακριτά συστατικά στοιχεία:

- α) διανεμητική δικαιοσύνη: σχετίζεται με τα αποτελέσματα της διαδικασίας και πως αυτά χρησιμοποιούνται για την κατανομή των αμοιβών.
- β) διαδικαστική δικαιοσύνη: αφορά την ίδια την διαδικασία και το επίπεδο αμεροληψίας που την χαρακτηρίζει.
- γ) διαδραστική δικαιοσύνη: αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις όπως αυτές εξελίσσονται κατά την διαδικασία της αξιολόγησης.

Δυστυχώς, η έκταση της εργασίας δεν μας επιτρέπει να αναλύσουμε διεξοδικά τις σχέσεις που προκύπτουν μεταξύ κάθε συστατικού μέρους με την διαδικασία αξιολόγησης. Αυτό που μας ενδιαφέρει περισσότερο είναι πως η διαδικασία εφαρμογής της αξιολόγησης ενός οργανισμού (στην περίπτωσή μας της κεντρικής δημόσιας διοίκησης) αλληλοεπιδρά και επηρεάζεται από την οργανωσιακή δικαιοσύνη εντός αυτού. Επιδιώκουμε να ανακαλύψουμε τα στοιχεία εκείνα που είναι απαραίτητα, ώστε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης να μπορεί να ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης των μελών του οργανισμού. και πιο συγκεκριμένα να αναδεικνύει το στοιχείο της

αναπτυξιακής διάστασης της αξιολόγησης.

Από την βιβλιογραφία προκύπτει ότι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη των εργαζομένων για ένα σύστημα αξιολόγησης αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, που οδηγεί στη μέγιστη δυνατή επίτευξη των στόχων του συστήματος (Warokka, et al., 2012: 2). Σημαντικό τμήμα της έρευνας της αξιολόγησης απόδοσης, ασχολείται με την σχέση δικαιοσύνης και αποδοχής της διαδικασίας αξιολόγησης και πιο συγκεκριμένα, την επίδραση που επιφέρει η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης στην κινητοποίηση των υπαλλήλων ή στην αποθάρρυνσή τους, ως απόρροια αυτής της σχέσης (Kim & Holze, 2016; Kim & Rubianty, 2011; Rowland & Hall, 2012, 2013; Palaiologos, et al, 2011; Sharma & Sharma, 2017; Thurston Jr & McNall, 2010; Van Dijk & Schodl, 2015).

Οι παραπάνω μελέτες δείχνουν ότι, η συμβολή της αποδοχής είναι ουσιαστική για την αποτελεσματικότητά του συστήματος, καθώς δεν σχετίζεται μόνο με την πιθανότητα απόρριψης του συστήματος ως τέτοιου, αλλά συμβάλλει καταλυτικά στην παρακίνηση των εργαζομένων. Ταυτόχρονα όμως, προκύπτουν και κάπως αντικρουόμενα ευρήματα. Ενώ δεν φαίνεται να υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ αντιλαμβανόμενης αδικίας του συστήματος και παραγωγικότητας του εργαζομένου (Warokka, et al., 2012), προκύπτουν σημαντικά ερωτήματα για την μακροπρόθεσμη επιρροή που μπορεί να έχει στην απόδοση του οργανισμού ένα σύστημα αξιολόγησης που εκλαμβάνεται ως άδικο.

Σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης απόδοσης που διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο για την αποδοχή και την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη της διαδικασίας, είναι η αναπτυξιακή προσέγγιση του εργαλείου. Αποτελεί σημαντική συνιστώσα της αξιολόγησης που σχετίζεται άμεσα με την βελτίωση απόδοσης, η οποία συχνά υποβαθμίζεται ή αγνοείται. Σύμφωνα με τους Δραμαλιώτη και Μπαλαμπανίδη (2015), η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται κατανοητή ως τρόπος βελτίωσης της απόδοσης και όχι ως τιμωρία (σ. 28). Για τους Kim και Holzen (2016) υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της αναπτυξιακής χρήσης της αξιολόγησης και της αποδοχής του συστήματος. Η αναπτυξιακή προσέγγιση επηρεάζει σημαντικά την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων, καθώς προσθέτει αξία στους ίδιους και τους δημιουργεί προοπτικές (σ. 44). Αντίστοιχα, οι αξιολογήσεις που πραγματοποιούνται με αναπτυξιακό επίκεντρο ως προς το ανθρώπινο δυναμικό, εμπεριέχουν λιγότερα σφάλματα και αποκλίσεις συγκριτικά με αυτές που έχουν στόχο καθαρά διοικητικό, οπότε είναι περισσότερο αμερόληπτες ως προς τα αποτελέσματά τους (Youngcourt, et al., 2007). Σε έρευνα που

πραγματοποιήθηκε σε δείγμα χιλιάδων δημοσίων υπαλλήλων των Η.Π.Α., οι Kim και Holzen καταλήγουν ότι ένα αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης που ταυτόχρονα θα εκλαμβάνεται και ως δίκαιο, θα πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- α) Αναπτυξιακή χρήση της αξιολόγησης
- β) Συμμετοχή υπαλλήλων στην διαδικασία ορισμού των προτύπων απόδοσης
- γ) Ποιοτική σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου

Η ουσία ωστόσο όλης αυτής της ανάλυσης δεν περιορίζεται μόνο στην επίτευξη νομιμοποίησης του συστήματος αξιολόγησης. Παρατηρήσαμε ότι προκύπτει ιδιαίτερη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και παρακίνησης εργαζομένων. Άλλωστε στοιχείο της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι και η διανεμητική δικαιοσύνη, που σχετίζεται με την κατανομή αμοιβών και κατ' επέκταση με την παροχή οικονομικών κινήτρων. Μπορούμε έτσι εύκολα να συμπεράνουμε ότι ένα σύστημα αξιολόγησης που είναι δίκαιο, αμερόληπτο και φροντίζει για την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη του υπαλλήλου, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα έχει καλύτερα αποτελέσματα στην βελτίωση της συνολικής απόδοσης.

2.3. Η Διαδικασία της Αξιολόγησης

Όταν γίνεται λόγος περί αξιολόγησης, πρέπει να γίνεται μια εμφανής διάκριση δυο επιπέδων σε (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015):

- 1) Αξιολόγηση απόδοσης ενός ολόκληρου οργανισμού (organizational-level performance)
- 2) Αξιολόγηση απόδοσης υπαλλήλου (individual-level performance)

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται κυρίως στο επίπεδο της αξιολόγησης απόδοσης υπαλλήλων, χωρίς φυσικά να υποτιμάται η σημασία που έχει το περιβάλλον και η απόδοση του οργανισμού στην συνολικότερη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιολόγηση αποτελεί το πιο σημαντικό μεθοδολογικό εργαλείο που διαθέτει ένας διευθυντής για να ενισχύσει την αποδοτικότητα των υφισταμένων του. Είναι βασικό εργαλείο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για κάθε οργανισμό – τα

αποτελέσματά του κρίνουν αποφάσεις για προαγωγές, μισθούς, υποστήριξη και εκπαίδευση -, αλλά ταυτόχρονα και σοβαρός μοχλός κινητοποίησης των υπαλλήλων για τον επαναπροσδιορισμό των στόχων τους και την βελτίωση της απόδοσής τους (Baruch, 1996; Kim & Holzen, 2016).

Ως αξιολόγηση της απόδοσης μπορούμε να ορίσουμε «την δομημένη επίσημη διάδραση μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου που συνήθως έχει, τη μορφή περιοδικής συνέντευξης (ετήσιας ή ημι-ετήσιας), κατά την οποία εξετάζεται και συζητείται η επίδοση της εργασίας του υπαλλήλου, με σκοπό να αναγνωριστούν αδυναμίες, αλλά και δυνατότητες, όπως και ευκαιρίες για βελτίωση της εργασίας και ανάπτυξης των ικανοτήτων του. Σε πολλούς οργανισμούς τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται, είτε άμεσα είτε έμμεσα, για τον καθορισμό του επιπέδου των αμοιβών. Χαρακτηριστικά, χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν του υπαλλήλους με καλύτερη απόδοση, οι οποίοι θα λάβουν και το μεγαλύτερο μερίδιο αυξήσεων, μπόνους και προαγωγών. Αντίστοιχα, προσδιορίζονται και οι υπάλληλοι με χαμηλή απόδοση, οι οποίοι πιθανόν να χρειάζονται συμβουλευτική στήριξη, ή σε ακραίες περιπτώσεις, υποβιβασμό, περικοπή μισθού ή και απόλυση». (Begum, et al., 2015: 75)

Οι Longenecker και Fink (2017) προτείνουν δέκα (10) σημεία κλειδιά που πρέπει να έχει μια διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης για να είναι αποτελεσματική:

- 1) Σαφής ορισμός του λόγου που ο οργανισμός πραγματοποιεί αξιολόγηση.
- 2) Κρίσιμος παράγοντας η συμμετοχή υπαλλήλου/διευθυντή στον σχεδιασμό του συστήματος.
- 3) Ανάπτυξη εύχρηστων βαθμολογικών διαδικασιών και αξιολογικές φόρμες στην βάση των θέσεων εργασίας.
- 4) Προαπαιτούμενο η εκπαίδευση αξιολόγησης.
- 5) Αποτελεσματικός σχεδιασμός απόδοσης από τους διευθυντές.
- 6) Συνεχής αξιολόγηση και συχνή ανατροφοδότηση.
- 7) Παρακίνηση αξιολογητών για αποτελεσματικές διαδικασίες αξιολόγησης.
- 8) Στήριξη από τους Γενικούς Διευθυντές.
- 9) Σύνδεση αποτελεσμάτων με ανταπόδοση.
- 10) Αποτελεσματική και συνεχή παρακολούθηση απόδοσης και επανευθυγράμμιση.

Αντίστοιχα, για τους Boice και Kleiner (1997) βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης αξιολόγησης απόδοσης, είναι:

α) Οργανωτικοί στόχοι και στόχοι υπαλλήλων: Αυτά τα δύο επίπεδα πρέπει να σχετίζονται έτσι ώστε ο υπάλληλος να κατανοεί ότι η προσωπική του απόδοση συνεισφέρει στην απόδοση του οργανισμού. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι λογικοί αλλά να έχουν και ένα στοιχείο πρόκλησης που θα οδηγήσει σε βελτίωση του υπαλλήλου.

β) Εκπαίδευση: Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη οφείλουν να γνωρίζουν πως να διοικούν, να παρακινούν και να αξιολογούν σωστά. Συμβάλει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων εποπτείας, coaching και counseling, διαχείρισης και επίλυσης διαφορών, δημιουργίας προτύπων απόδοσης, παροχής ανατροφοδότησης στον υπάλληλο.

Αντίστοιχα, βοηθά τους υπαλλήλους να αναγνωρίζουν και να ορίζουν στόχους, να διατηρούν ακριβείς καταχωρήσεις και να μπορούν να ανατροφοδοτούν σωστά όλες τις πτυχές της απόδοσής τους.

γ) Συχνότητα Αξιολόγησης: Ο έλεγχος των υπαλλήλων πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτική βάση. Το σύστημα ετήσιου ελέγχου είναι προβληματικό, καθώς επιτρέπει την “επιλεκτική μνήμη” από πλευράς αξιολογητών και μπορεί να προκαλέσει εκπλήξεις. Άλλωστε έχει αποδειχθεί ότι τα συστήματα ετήσιου ελέγχου υποφέρουν από μεροληψία που σχετίζεται με τον χρόνο, καθώς ο αξιολογητής αδυνατεί να ανασύρει τα συμβάντα όλης της χρονιάς (Sharma & Sharma, 2017). Ο τακτικός έλεγχος επιτρέπει ταυτόχρονα τον έλεγχο υλοποίησης των στόχων.

δ) Τήρηση Αρχείων: Η συστηματική καταγραφή της απόδοσης των υπαλλήλων ελαχιστοποιεί τα λάθη. Το ιδανικό είναι να τηρούν αρχεία και οι υπάλληλοι, ώστε να διασταυρώνονται τα στοιχεία και να ενισχύεται η συμμετοχή τους στην διαδικασία, πράγμα που οδηγεί στην περαιτέρω ανάπτυξή τους.

ε) Σύστημα Μέτρησης: Πρέπει να υπάρχει βαθμολογικό σύστημα που κάθε βαθμός θα αντιστοιχεί σε κάποιο επίπεδο. Οι Boice και Kleiner, προτείνουν το σύστημα να αποτελείται από ζυγούς αριθμούς, καθώς παρατηρούν ότι η πλειοψηφία των αξιολογήσεων συσσωρεύεται στην ενδιάμεση βαθμίδα που είναι ακίνδυνη για τους αξιολογητές. Δυστυχώς όμως το αποτέλεσμα αυτό οδηγεί στην καλλιέργεια μιας

κουλτούρας μέτριας απόδοσης για το προσωπικό (σ. 199). Εναλλακτική λύση είναι η απουσία αριθμητικών βαθμολογιών.

Σημαντικό είναι οι υπάλληλοι να κατανοούν απόλυτα τι σημαίνει το κάθε βαθμολογικό επίπεδο για την απόδοση τους. Η δυνατότητα βαθμολογίας άνω του μετρίου πρέπει να είναι εφικτή και πραγματοποιήσιμη, όπως και το ακριβώς αντίστροφο.

στ) Διενέργεια Αξιολόγησης: Συνίσταται η χρήση συστήματος πολλών αξιολογητών. Με αυτό τον τρόπο, επιμερίζεται το βάρος της διαδικασίας και ταυτόχρονα ελαχιστοποιούνται τα λάθη. Σημαντικό είναι να ενθαρρύνεται η αυτό-αξιολόγηση.

ζ) Αμοιβή για Απόδοση: Η εφαρμογή ενός συστήματος παροχής ανταμοιβών για απόδοση παρέχει ένα δυνατό εργαλείο κινητοποίησης που θέλει όμως ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή του. Όπως εύστοχα παρατηρούν οι Rynes και άλλοι (2005):

Η χρηματική ανταμοιβή είναι πράγματι ένα πολύ δυνατό κίνητρο. Στην πραγματικότητα, είναι τόσο ισχυρό που μία από τις μεγάλες προκλήσεις για του διευθυντές είναι να σιγουρευτούν ότι το σύστημα ανταμοιβών τους δεν παρακινεί λάθος συμπεριφορές (σ. 595)

Έχει αποδειχθεί ότι σε αρκετές περιπτώσεις η σύνδεση αξιολόγησης-αμοιβής επιδρά θετικά στην ικανοποίηση και κινητοποίηση του υπαλλήλου. Αντιστρόφως, η διαδικασία αξιολόγησης καλλιεργεί προσδοκίες και όταν αυτές δεν υλοποιούνται με την παροχή επιπλέον αμοιβών, οι υπάλληλοι αποθαρρύνονται και παραβλέπουν την διαδικασία (Kampkötter, 2016). Στον αντίποδα όμως, εμπειρικές μελέτες στον τομέα της ψυχολογίας αναδεικνύουν μια προβληματική πλευρά του εργαλείου, την πιθανότητα παραγκωνισμού των εσωτερικών κινήτρων των υπαλλήλων καθώς κυριαρχεί το οικονομικό – εξωτερικό - κίνητρο και τελικά παράγονται «κρυφά κόστη»⁴ (Weibel, et al., 2010; Wenzel, et al., 2017). Εάν οι αμοιβές δεν συνδέονται σωστά με την απόδοση ή είναι πενιχρές, μπορεί να επιφέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα (Weibel, et al., 2010: 398). Όπως όμως υποδεικνύουν οι Wenzel και άλλοι (2017), ένα σύστημα ανταμοιβών απόδοσης το οποίο είναι δίκαιο, συμμετοχικό και

⁴ Κόστη που δεν είχαν υπολογιστεί στην αρχή της διαδικασίας

χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, τείνει να ενισχύει τα εσωτερικά κίνητρα των υπαλλήλων και να επιτυγχάνει τον σκοπό του.

Τέλος, ένα στοιχείο που αξίζει να λάβουμε σοβαρά υπόψη είναι η ευρύτερα καταγεγραμμένη στροφή που πραγματοποιείται στον ιδιωτικό τομέα και ειδικότερα στις πιο καινοτόμες επιχειρήσεις που αποτελούν τους «ηγέτες» στον τομέα τους (Javad & Sumod, 2015; Sarkar, 2016; Shrivastava & Rajesh, 2017). Παραδοσιακά σχήματα αξιολόγησης όπως η υποχρεωτική κατανομή και η ετήσια καθετοποιημένη αξιολόγηση εγκαταλείπονται ως κοστοβόρα, αναποτελεσματικά και άδικα, και στη θέση τους επιλέγονται συστήματα που συμμετέχουν πολλοί αξιολογητές και επιτρέπουν συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολογική διαδικασία. Παράλληλα, εγκαταλείπεται η ετήσια περιοδικότητα και οι έντονα γραφειοκρατικές διαδικασίες και δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Παρακάτω θα μελετήσουμε επιπλέον εργαλεία αξιολόγησης, όπως το σύστημα αξιολόγησης που παρέχει η Διοίκηση Μέσω Στόχων και η Αξιολόγηση 360-μοιρών, τα οποία θα ενσωματώσουμε επικουρικά στο θεωρητικό μας πλαίσιο. Με τον τρόπο αυτό θα κατασκευάσουμε ένα ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό σχήμα αξιολόγησης.

2.3.1. Διοίκηση Μέσω Στόχων

Πίνακας 2: Διάγραμμα Διοίκησης Μέσω Στόχων



Πηγή: www.smartworkforceblog.wordpress.com

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων (ΔΜΣ) είναι μια μέθοδος αξιολόγησης με σαφή προσανατολισμό προς τα αποτελέσματα. Η απόδοση των υπαλλήλων αξιολογείται με βάση τους προσυμφωνημένους στόχους που έχουν οριστεί και επιτευχθεί⁵. Οι στόχοι συνήθως συμφωνούνται από κοινού μεταξύ προϊστάμενου-υφισταμένου

Βασικό προαπαιτούμενο για να λειτουργήσει η διαδικασία είναι η ύπαρξη ανάλυσης εργασίας (job analysis), όπως και περιγραμμάτων εργασίας (job description) που θα ορίζουν σαφή καθήκοντα και υποχρεώσεις για τον εργαζόμενο (Daley, 2005). Το περίγραμμα εργασίας αποτελεί σημαντικό δείκτη για το επίπεδο ικανότητας ενός υπαλλήλου, οπότε και σημαντικό κριτήριο για τον σχεδιασμό της ατομικής στοχοθεσίας.

Για να δομηθεί σωστά και να λειτουργήσει αποδοτικά το σύστημα απαιτούνται σειρά εκπαιδεύσεων όλων των συμμετεχόντων καθώς και εγχειρίδιο με τις καταγεγραμμένες διαδικασίες τόσο για τους αξιολογητές, όσο και για τους αξιολογούμενους.

Στην αρχή της περιόδου ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο, συμπληρώνουν μια φόρμα από κοινού, όπου ορίζουν τουλάχιστον τέσσερις με πέντε στόχους για την τρέχουσα περίοδο. Στην φόρμα περιγράφουν σαφή πρότυπα απόδοσης, που μπορούν να αποδώσουν ποσοτικά τα αποτελέσματα και υπολογίζονται με κάποια βαθμολογική κλίμακα (π.χ. από 1-5). Συνήθη αντικειμενικά πρότυπα απόδοσης σύμφωνα με τον Daley (2005: 518) είναι:

- Ιστορικά πρότυπα, με σημείο σύγκρισης τα αποτελέσματα της προηγούμενης περιόδου.
- Κατασκευαστικά πρότυπα, που επικεντρώνονται στην παραγωγή συγκεκριμένης ποσότητας ενός αγαθού/υπηρεσίας σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο.
- Συγκριτικά πρότυπα, στα οποία τα αποτελέσματα συγκρίνονται με κανόνες που υπάρχουν για αντίστοιχη εργασία ή καθήκον.

Κατά την αξιολόγηση, λαμβάνονται υπόψη ο χρόνος διεκπεραίωσης κάθε εργασίας υλοποίησης των στόχων, τα λάθη που έγιναν, όπως και ο χρόνος που

⁵<http://performance-appraisal.com/results.htm>

απαιτείται για διορθωτικές ενέργειες. Οι διορθωτικές ενέργειες πρέπει να καταγράφονται και να συμφωνούνται από κοινού, έτσι ώστε ο υφιστάμενος να γνωρίζει ποτέ έκανε λάθος στην διαδικασία και να αποφεύγονται εκπλήξεις, ενώ ο προϊστάμενος τον κατευθύνει και συμβάλει στην ανάπτυξή του. Σημαντικό εργαλείο που προτείνεται από τον Daley για την διαδικασία, είναι η προσέγγιση κρίσιμων περιστατικών (critical incident approach), με την οποία ο προϊστάμενος παρακολουθεί διαρκώς τον υφιστάμενο και καταγράφει με ημερολογιακή σειρά σημαντικά γεγονότα κατά την εκτέλεση του έργου του, θετικά ή αρνητικά (Βαξεβανείδου και Ρεκλείτης, 2012: 299). Έτσι υπάρχει συνεχής ανάδραση και παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων.

Ανά τακτά χρονικά διαστήματα, κάθε δίμηνο ή τρίμηνο, γίνεται έλεγχος έτσι ώστε να αξιολογηθούν τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα και κατά πόσο αυτά ανταποκρίνονται στον αρχικό σχεδιασμό. Σε περίπτωση σημαντικής απόκλισης, τα δυο μέρη προχωρούν σε αναθεώρηση στόχων.

Στο τέλος της ετήσιας περιόδου αξιολόγησης, ελέγχονται συνολικά τα αποτελέσματα με κριτήριο τις αρμοδιότητες, τις ικανότητες και τους αρχικούς στόχους που είχε θέσει ο υπάλληλος. Ο υπάλληλος έχει την δυνατότητα να σχολιάσει την αξιολόγηση του σε αυτό το στάδιο. Ο προϊστάμενος συντάσσει μια έκθεση “Συνολικής Απόδοσης” όπου καταγράφονται τα αποτελέσματα, τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες του υπαλλήλου. Ταυτόχρονα ο προϊστάμενος συντάσσει σχέδιο ανάπτυξης και εκπαίδευσης του υπαλλήλου για να διορθωθούν τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.

Σημαντικό στοιχείο στον ορισμό στόχων είναι να ακολουθούν την λογική S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, in-Time). Τα πρότυπα της διοίκησης απόδοσης περιγράφουν ακόμα πιο συγκεκριμένα τους στόχους, όπως να είναι σαφή, απαιτητικοί, κατόπιν συμφωνίας, σημαντικοί, ιεραρχημένοι, χρονικά περιορισμένοι, εφικτοί, πλήρως γνωστοποιημένοι, ευέλικτοι και περιορισμένοι σε αριθμό, επιτρέποντας έτσι την καλύτερη και πληρέστερη αξιολόγηση (Aguinis, 2013: 109).

Η χρήση της διοίκησης μέσω στόχων αποτελεί αμφιλεγόμενο ζήτημα για αρκετούς ερευνητές. Γνωρίζουμε ότι επιφέρει αρκετά πλεονεκτήματα καθώς ορίζει σαφή στοχοθεσία και μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ ενισχύει την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και αυξάνει την παραγωγικότητα (Rodgers & Hunter, 1991). Παράλληλα επιτρέπει ένα επίπεδο αυτονομίας στην υλοποίηση, ενώ παραμένει η πιο αντικειμενική μορφή αξιολόγησης (Daley, 2005).

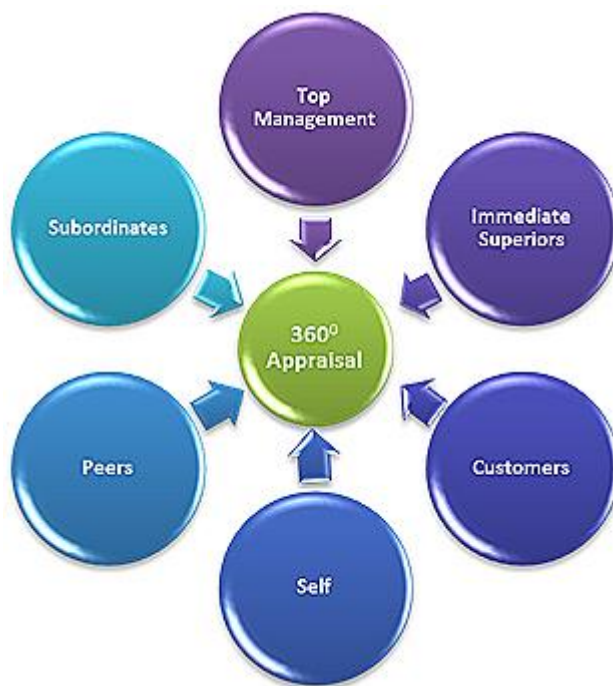
Υπάρχουν βέβαια και σκληροί επικριτές του συστήματος που το θεωρούν

παρωχημένο και αναποτελεσματικό (Levinson, 2003). Η έμφαση στα αποτελέσματα, υποτιμά αρκετά τον παράγοντα «εισροές», ενώ βάζει σε δεύτερη μοίρα τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ είναι μια μέθοδος που προϋποθέτει ομαδικό κλίμα και συνεργασία για την υλοποίηση των στόχων, αρκετές φορές οδηγεί σε αντίθετα αποτελέσματα. Ειδικότερα στο δημόσιο τομέα φαίνεται να ενισχύει το συγκεντρωτισμό των ιεραρχικά ανώτερων επιπέδων που ορίζουν τη στοχοθεσία (Daley, 2005) και χρησιμοποιείται για την επιβολή περαιτέρω γραφειοκρατικού ελέγχου (Dahlsten , et al., 2005; Holliman & Bouchard, 2015), ενώ αρκετές φορές όταν ο καταμερισμός των επιμέρους στόχων δεν έχει σχεδιασθεί σωστά προκύπτουν ζητήματα λογοδοσίας (Levinson, 2003). Επιπλέον, μπορεί να υπάρξει κακή επικοινωνία των στόχων από το επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού (ανώτερα διοικητικά στελέχη) προς τα ενδιάμεσα διευθυντικά στελέχη που επωμίζονται την διαδικασία καταμερισμού και υλοποίησης, δημιουργώντας έτσι το ενδεχόμενο να προκύψουν αισθητές αποκλίσεις (Dahlsten , et al., 2005).

Παρά ταύτα, το μεγάλο ερώτημα είναι κατά πόσο μπορεί να είναι λειτουργική η ΔΜΣ για τον δημόσιο τομέα. Ενώ φαίνεται να έχει αρκετές δυσλειτουργίες, δεν παύει να είναι χρήσιμο εργαλείο εφόσον αξιοποιηθεί σωστά. Είναι ένα σύστημα που σύμφωνα με τον Daley (2005) προϋποθέτει την ύπαρξη ομαδικού πνεύματος (κάτι που χαρακτηρίζει τον δημόσιο τομέα περισσότερο από τον ιδιωτικό), ενώ σύμφωνα με τους Dahlesten και άλλους (2005) είναι πιο λειτουργικό για οργανισμούς με γραφειοκρατικές δομές όπου ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να διαχυθεί προς τα κάτω και ταυτόχρονα να ελεγχθεί στενά. Εάν προστεθεί και ένα επιπλέον επίπεδο ομαδικού σχεδιασμού που να επιτρέπει τον καλύτερο συντονισμό (Levinson, 2003), τότε δημιουργείται ένα πολύ λειτουργικό εργαλείο. Πρόσφατη έρευνα σε δημόσιους οργανισμούς των ΗΠΑ, έδειξε ότι ναι μεν η υιοθέτηση εργαλείων ΔΜΣ είναι αισθητά μικρότερη από το παρελθόν (17% των οργανισμών που μετείχαν στην έρευνα χρησιμοποιούσε εργαλεία ΔΜΣ), ωστόσο όσοι την εφαρμόζαν αξιολογούσαν θετικά τα αποτελέσματά της (Holliman & Bouchard, 2015). Δεν είναι τυχαίο, ότι η ΔΜΣ αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης διοίκησης και αξιολόγησης πολλών ευρωπαϊκών κρατών, όπως θα δούμε και στο Κεφάλαιο 3.

2.3.2. Αξιολόγηση 360-μοιρών

Πίνακας 3: Αξιολόγηση 360-Μοιρών



Πηγή: <https://www.vskills.in/certification/blog/360-degree-appraisal-system/>

Η Αξιολόγηση «360-μοιρών», εντάσσεται στα συστήματα πολλαπλής αξιολόγησης (multi-rater feedback systems). Η μέθοδος της αξιολόγησης 360-μοιρών επιτρέπει σε κάθε υπάλληλο να λάβει στοιχεία για την απόδοση του από τα άτομα με τα οποία έρχεται σε επαφή κατά την διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων του (συνάδελφοι, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, συνεργάτες, υπάλληλοι, πελάτες κτλ.). Οποιοσδήποτε παρατηρεί την εργασία και επηρεάζεται από αυτήν μπορεί να μετέχει στην αξιολόγηση. Το σύστημα δίνει την δυνατότητα πολύπλευρης-συνολικότερης οπτικής της ατομικής απόδοσης, μειώνει τα περιθώρια λάθους που προκύπτουν από την παραδοσιακή δομή αξιολόγησης και επιτρέπει την συνεχή ανατροφοδότηση (Chappelow, 2010). Η ενίσχυση της ομαδικής κουλτούρας, η προσωπική ανάπτυξη του ατόμου μέσα από το σύστημα και η καλλιέργεια αυτογνωσίας, αποτελούν επιπλέον πλεονεκτήματα της μεθόδου. Η διαδικασία ενισχύει την ενεργό συμμετοχή των

υπαλλήλων, κάτι που οδηγεί στην καλλιέργεια αισθήματος «κυριότητας» του συστήματος και επιφέρει την αποδοχή των αποτελεσμάτων αξιολόγησης ακόμη και όταν αυτά είναι αρνητικά (Roberts, 2002).

Όπως κάθε σύστημα αξιολόγησης έχει και αυτό τα μειονεκτήματά του. Απαιτεί αρκετό χρόνο και είναι πολύπλοκο στην εφαρμογή, προϋποθέτει επαρκή εκπαίδευση για τα εμπλεκόμενα μέλη, ενώ η ύπαρξη αντικρουόμενων αποτελεσμάτων δυσκολεύει την διαδικασία. Η ανωνυμία που επιβάλλεται κατά την διεξαγωγή μπορεί να δημιουργήσει κλίμα αμφιβολίας ως προς τα αποτελέσματα και να αποθαρρύνει υπαλλήλους⁶.

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για τον δημόσιο τομέα. Τη δεδομένη περίοδο, τουλάχιστον εννιά (9) χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ, έχουν υιοθετήσει κάποιο σύστημα πολλαπλών αξιολογητών, ειδικότερα για ζητήματα αξιολόγησης ανώτερων διοικητικών υπαλλήλων (O.E.C.D, 2017: 142). Τα δυνατά σημεία του συστήματος τα οποία το καθιστούν ιδανικό εργαλείο αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων είναι, η συμμετοχική διαδικασία αξιολόγησης, η έμφαση και το βάρος που δίνεται στην αναπτυξιακή διάσταση του υπαλλήλου, η συμβολή στην αλλαγή οργανωσιακής συμπεριφοράς καθώς και η δυνατότητα καλλιέργειας ηγετικών ικανοτήτων. Επιπροσθέτως, συμβάλλει στην ενίσχυση της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Karkoulian, et al., 2016) κάτι που όπως προαναφέραμε αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για την αποδοχή ενός συστήματος αξιολόγησης.

⁶<http://www.whatishumanresource.com/360-degrees-performance-appraisal>

Κεφάλαιο 3: Μελέτη Περίπτωσης

3.1. Συστήματα Αξιολόγησης σε Άλλες Χώρες του ΟΟΣΑ

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΟΟΣΑ, δεν υπάρχει ένα μοναδικό μοντέλο ή κοινά πρότυπα που να αντιπροσωπεύουν τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε όλες τις εθνικές διοικήσεις (Ο.Ε.Κ.Δ., 2017). Οι διαφοροποιήσεις είναι εμφανείς και αισθητές. Συνήθως οι Κεντρικές Μονάδες Ανθρώπινων Πόρων σε συνδυασμό με το Υπουργείο Οικονομικών ασχολούνται με τα ζητήματα διαχείρισης πληρωμών (π.χ. πριμ απόδοσης), τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης και τους κώδικες δεοντολογίας (ο.π.: 138)

Η ευρύτερη τάση που ακολουθείται στις χώρες του ΟΟΣΑ, είναι ένας συνδυασμός του παραδοσιακού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης με ένα σύστημα βάσει συμφωνημένων στόχων. (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015: 33). Συνήθως το βάρος δίνεται στην επίτευξη αυτών των στόχων.

Κεντρικό ρόλο καταλαμβάνει η διαδικασία της συνέντευξης στο τέλος της περιόδου, όπου δίνεται έμφαση στις ικανότητες του υπαλλήλου. Συνήθως, υπάρχει κάποια διαδικασία ενδιάμεσης αξιολόγησης-επανεξέτασης η οποία επικεντρώνεται στην ανάδραση προϊσταμένου-υφισταμένου, έτσι ώστε να υπάρχει έλεγχος υλοποίησης και αναπροσαρμογή στόχων σε περίπτωση απόκλισης. Σημαντικό βάρος δίνεται στους αναπτυξιακούς στόχους – εκπαίδευση, ανατροφοδότηση, αναγνώριση δυνατών σημείων και αδυναμιών (Barbieri, et al., 2017). Ως σοβαρός μοχλός κινητοποίησης και παρακίνησης, χρησιμοποιούνται αμοιβές με βάση την απόδοση. Είναι χαρακτηριστικό ότι 18 χώρες αξιοποιούν συστήματα αμοιβής βάση απόδοσης - συνήθως με την μορφή παροχής πριμ - ενώ 21 χώρες παρέχουν μόνιμες αυξήσεις μισθών με βάση τα αποτελέσματα απόδοσης (Ο.Ε.Κ.Δ., 2017: 140). Ενδεικτικό είναι επίσης ότι η Ελλάδα δεν εντάσσεται σε καμία από της παραπάνω δύο κατηγορίες, καθώς ακόμη δεν εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση αμοιβές βάση απόδοσης.

Παρακάτω θα περιγράψουμε τα συστήματα διοίκησης και αξιολόγησης απόδοσης της Ιταλίας, της Γαλλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου. Οι περιπτώσεις της Ιταλίας και της Γαλλίας έρχονται πιο κοντά στο Ελληνικό παράδειγμα καθώς

ακολουθούν το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο. Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου είναι αρκετά διαφορετική, καθώς ενσωματώνει παραδείγματα και εργαλεία από τον ιδιωτικό τομέα που μπορούν να μας προσφέρουν επιπλέον καινοτομίες και ιδέες.

3.1.1. Ιταλία

Η μεταρρύθμιση της Ιταλικής δημόσιας διοίκησης έχει τεράστιο ενδιαφέρον, καθώς παρουσιάζει ιδιαίτερη ιστορική ομοιότητα με την δική μας περίπτωση. Η μεταρρύθμιση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ξεκινά δυναμικά το 1993 σε μία περίοδο έντονης δημοσιονομικής και πολιτικής κρίσης (Ongaro, et al., 2013). Η μεταρρυθμιστική πορεία της Ιταλίας συνεχίζει δυναμικά μέχρι σήμερα και μετά από 20 χρόνια έχει κατορθώσει να θεσπίσει ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης προσωπικού, ακολουθώντας τα πρότυπα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Με το Νομοθετικό Διάταγμα Νο.29/1993 εισάγεται για πρώτη φορά ο Εσωτερικός Έλεγχος ως αυτόνομη μονάδα, που αναλαμβάνει την υποστήριξη εκπόνησης της μελέτης του στρατηγικού σχεδιασμού και την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων αυτού. Το Νομοθετικό Διάταγμα Νο.286/1999 εισάγει την αξιολόγηση των διοικητικών πράξεων που έχουν ως αποτέλεσμα την εφαρμογή δημόσιων πολιτικών. Για πρώτη φορά, εφαρμόζεται αξιολόγηση των ανώτερων διοικητικών στελεχών – διευθυντών, ενώ αξιολογείται η αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και οικονομική ισορροπία στην ολοκλήρωση των διοικητικών πράξεων, καθώς και το επίπεδο και η ποιότητα της εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών (Bianchi & Xavier, 2016).

Η μεταρρύθμιση σταθμός που εδραιώνει τη δημιουργία ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης είναι το Νομοθετικό Διάταγμα Νο.150/2009 γνωστό και ως η “Μεταρρύθμιση Brunetta”, θέτοντας τις βάσεις για ένα σύγχρονο σύστημα απόδοσης του δημόσιου προσωπικού.

Τα τελευταία χρόνια ψηφίστηκε το διάταγμα no.124/2015 που αναδιαμορφώνει το σύστημα αξιολόγησης, διαχωρίζοντας την ατομική αξιολόγηση και την αξιολόγηση του οργανισμού και αναπροσαρμόζει τις αμοιβές απόδοσης. Δυστυχώς δεν υπάρχουν περισσότερες πληροφορίες για την συγκεκριμένη ρύθμιση, καθώς αναμένονται σειρά εφαρμοστικών διατάξεων από το Ιταλικό κοινοβούλιο για να τεθεί το διάταγμα σε ισχύ

(Barbieri, et al., 2017: 41)

Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Συστήματος

Κάθε Υπουργείο εκδίδει ετησίως μια οδηγία “Βασικού Στρατηγικού Σχεδιασμού” όπου περιέχει σχέδια δράσης που αναφέρουν δείκτες μέτρησης, συμφωνημένους στόχους και χρονοδιαγράμματα. Κάθε φορέας διαθέτει Ανεξάρτητη Μονάδα Αξιολόγησης (OIV – Organismo Indipendente di Valutazione) που υπάγεται απευθείας στον αρμόδιο υπουργό και χαρακτηρίζεται από διοικητική αυτοτέλεια. Με το διάταγμα Νο.150/2009 συγκροτήθηκε η Ανεξάρτητη Επιτροπή για την Αξιολόγηση, Ακεραιότητα και Διαφάνεια της Δημόσιας Διοίκησης (CIVIT - Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche) που σήμερα έχει αντικατασταθεί από το Γραφείο Δημόσιας Διοίκησης (Dipartimento della Funzione Pubblica), αρμόδιο για το Ιταλικό σύστημα αξιολόγησης του δημόσιου τομέα. Οι μονάδες παρακολουθούν την διαδικασία αξιολόγησης και την διαφάνεια της δημόσιας διοίκησης, ακολουθούν τις οδηγίες του Γραφείου Δημόσιας Διοίκησης και καταθέτουν ετήσια αναφορά με το έργο τους. Εφαρμόζεται διαχειριστικός έλεγχος από συγκεκριμένους υπαλλήλους των ανεξάρτητων μονάδων και βασικοί στόχοι είναι, ο έλεγχος των διαχειριστικών προτύπων, η επιλογή των δεικτών απόδοσης και η τελική έκθεση αναφοράς (ο.π.: 23).

Σύμφωνα με το διάταγμα Νο. 286/1999 η δημόσια διοίκηση κάθε χρόνο και μέχρι τις 31 Ιανουαρίου πρέπει να έχει εκδώσει και να δημοσιοποιήσει ηλεκτρονικά, το Σχέδιο Απόδοσης (Piano della Performance) που αποτελεί προγραμματική έκθεση για τα επόμενα τρία χρόνια. Οι στρατηγικοί στόχοι του Πλάνου Απόδοσης, αποτελούν την βάση για τους ετήσιους ομαδικούς και ατομικούς στόχους (ο.π.: 76). Κάθε φορέας της δημόσιας διοίκησης πρέπει να διαθέτει στην ιστοσελίδα του ξεχωριστό τομέα με τίτλο “Διαφάνεια, Αξιολόγηση και Αξιοκρατία” όπου περιλαμβάνεται το παραπάνω πλάνο, τα στοιχεία και το βιογραφικό των ανεξάρτητων μονάδων που είναι υπεύθυνες για την αξιολόγηση της, τα βιογραφικά των διευθυντών και όσων έχουν θέσεις οργανωτικής ευθύνης, οι μισθοί και αμοιβές απόδοσης τους καθώς και η συνολική αύξηση των αμοιβών απόδοσης (μπόνους) της μονάδας και πως αυτές κατανέμονται στο προσωπικό (Marra, 2010).

Το σύστημα αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από μεσαίο βαθμό συγκέντρωσης. Ως αποτέλεσμα αυτού, ο νόμος επιτρέπει στους δημόσιους οργανισμούς να αναπτύξουν

τα δικά τους συστήματα-διαδικασίες αξιολόγησης και αρκετές φορές οι διαφοροποιήσεις να είναι τεράστιες. Η βασική στοχοθεσία, ακολουθεί τα πρότυπα S.M.A.R.T. και σύμφωνα με τις οδηγίες, κάθε διοίκηση πρέπει να ορίζει ελάχιστο και μέγιστο αριθμό στόχων και να εφαρμόζει συντελεστές στόχου και επάρκειας (Barbieri, et al., 2017: 23).

Η διαδικασία αξιολόγησης πραγματοποιείται από τον ιεραρχικά προϊστάμενο. Η τυπική διαδικασία περιλαμβάνει τρία στάδια - στοχοθεσία, παρακολούθηση και προσαρμογή, τελική αξιολόγηση - όπου κάθε στάδιο ολοκληρώνεται με τυπική συνέντευξη (ο.π.: 81). Κατά την διάρκεια της τελικής αξιολόγησης – συνέντευξης, ο αξιολογούμενος από κοινού με τον αξιολογητή θα πρέπει να σχεδιάσουν ένα πλάνο ανάπτυξης του αξιολογούμενου που πρέπει να περιγράφει (ο.π.: 50):

1. Υπάρχουσες αδυναμίες
2. Δράσεις για την διόρθωση των στόχων που δεν υλοποιήθηκαν
3. Δράσεις για την ενίσχυση καλών πρακτικών
4. Επαγγελματικές δεξιότητες που χρειάζεται να αναπτυχθούν ή να ενισχυθούν
5. Σκοπιμότητα (χρόνος και κόστος) των προτεινόμενων δράσεων για ανάπτυξη ικανοτήτων

Κάθε χρόνο δημοσιεύεται η ετήσια κατάταξη της απόδοσης των υπαλλήλων. Βάση των αποτελεσμάτων αυτής γίνεται διαχωρισμός των υπαλλήλων σε τρεις ομάδες απόδοσης (υψηλή, μεσαία, χαμηλή). Τα μόνους δίνονται στις ομάδες υψηλής και μεσαίας απόδοσης κατά την διάρκεια της ετήσιας αξιολόγησης. Οι διευθυντές των μονάδων, αναλαμβάνουν τις κατανομές των μόνους και εάν δεν υλοποιήσουν την διαδικασία αποτελεσματικά, έχουν οικονομικές κυρώσεις. Στα διευθυντικά στελέχη εφαρμόζεται ένα σύστημα αμοιβών βάση απόδοσης με κατανομή, 50% βασικός μισθός, 40% πριμ εξαρτώμενο από την θέση ευθύνης και 10% πριμ για την υλοποίηση στόχων ενώ το επίπεδο των μόνους είναι κυμαινόμενο (Eurostat, 2010).

Η θετική αξιολόγηση αποτελεί προαπαιτούμενο για πιθανή προαγωγή. Υπάλληλοι με άριστη απόδοση για δυο συνεχή έτη ή για πέντε μη συνεχή έτη, λαμβάνουν προτεραιότητα στην κατανομή των μόνους και μπορούν να αιτηθούν την προαγωγή τους. Αντιστοίχως, σε περιπτώσεις που η αξιολόγηση είναι αρνητική για δυο ή περισσότερα χρόνια μπορεί να επέλθει απόλυση. Για λόγους διαφάνειας, τα

αποτελέσματα της αξιολόγησης, δημοσιοποιούνται στο σύστημα VARIOUS⁷.

Οι υπάλληλοι αξιολογούνται με κριτήριο του ατομικού ή ομαδικούς στόχους, καθώς και το επίπεδο επάρκειας των δεξιοτήτων τους, ενώ οι προϊστάμενοι αξιολογούνται και για τους στόχους της μονάδας τους. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη υπογράφουν ατομικά συμβόλαια για την θέση που καταλαμβάνουν, για χρονικό διάστημα τουλάχιστον τριών ετών ενώ η παραμονή τους εξαρτάται άμεσα από την αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Ιδιαίτερο στοιχείο που χαρακτηρίζει το σύστημα, είναι η ύπαρξη υποχρεωτικής διασποράς. Το 25% των υπαλλήλων εντάσσονται στην ομάδα υψηλής απόδοσης, 50% στη μεσαίας απόδοσης και 25% στη χαμηλής απόδοσης. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Ongaro, τουλάχιστον μέχρι το 2014 η συγκεκριμένα διάταξη δεν είχε εφαρμοστεί⁸.

Συνολικά το σύστημα παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Στρατηγικός σχεδιασμός άμεσα συνδεδεμένος με τους επιμέρους ατομικούς στόχους.
2. Μερικώς αποκεντρωμένο σύστημα αξιολόγησης. Συνήθως υπάρχει εξειδίκευση και διαφοροποίηση ανά μονάδα.
3. Σύνδεση αξιολόγησης με επιμέρους αμοιβές και την δυνατότητα ανέλιξης.
4. Μεγάλη διαφάνεια και στοχοθεσία S.M.A.R.T..

3.1.2. Γαλλία

Η Γαλλική Δημόσια Διοίκηση θεωρείται το κατεξοχήν παράδειγμα ορθολογικής βεμπεριανής διοίκησης που όμως χαρακτηρίζεται από έντονη ακαμψία. Πολύ χαρακτηριστική είναι η θεωρία του κοινωνιολόγου Crozier που περιέγραφε την Γαλλία ως μια «τελματωμένη κοινωνία» με ένα «τελματωμένο κράτος» (Crozier, 1973). Σύμφωνα με τους Benez και Jeannot (2013), η Γαλλία συνεχίζει να προβάλλεται ως κράτος που υστερεί στο τομέα των μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης. Αυτό

⁷<http://eng.it/mercati/dettaglio-progetto.dot?com.dotmarketing.htmlpage.language=2&catMercatoId=48b4a6e2-e587-4481-9d9e-b9ff37b07ae9&inode=8eb6fa29-a088-403a-9e70-048d52e4bf67>

⁸Administrative Reform in Greece – A Report on a Keynote Policy Symposium of the Hellenic Observatory, LSE. Στη σελίδα 13 υπάρχει η ομιλία του καθηγητή Edoardo Ongaro όπου περιγράφει κάποιες από τις μεταρρυθμίσεις στον Ιταλικό δημόσιο τομέα.

οφείλεται στο ιδιαίτερο ιστορικό πλαίσιο ανάπτυξης της Γαλλικής δημόσιας διοίκησης, όπως και στις αντιστάσεις που έδειξε η δημόσια διοίκηση στην ενσωμάτωση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ κατά τη δεκαετία του '80 (ο.π.). Η πραγματικότητα όμως φαίνεται να είναι αρκετά διαφορετική. Η Γαλλία μπορεί να παραμένει πιστή στο παραδοσιακό διοικητικό της μοντέλο, αλλά δεν υστερεί καθόλου σε μεταρρυθμιστικές τομές.

Η Γαλλική Κεντρική Διοίκηση, χαρακτηρίζεται από ένα πολύπλοκο και διασπασμένο υπαλληλικό σύστημα και από μερική αποκέντρωση στο σύστημα αξιολόγησης. Βασικό χαρακτηριστικό των δημοσίων υπαλλήλων είναι η ύπαρξη των “corps” (επαγγελματικές ομάδες). Χαρακτηριστικό είναι, ότι το 90% των δημοσίων υπαλλήλων ανήκει σε κάποιο από τα 140 corps που υπάρχουν στο δημόσιο τομέα (Bezes & Jeannot, 2011).

Το πρώτο μεγάλο βήμα στην μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης πραγματοποιείται με την τροποποίηση του νόμου 1991-73 (loi n° 91-73 du 18 janvier 1991), όπου δημιουργείται ο νέος πίνακας παροχής μόνους (nouvelle bonification indiciaire)⁹ που προβλέπει επιπρόσθετες αμοιβές για συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης ή θέσεις τεχνικού περιεχομένου. Ο πίνακας περιέχει κατηγορίες υπαλλήλων και αρμοδιοτήτων και κάθε κατηγορία αντιστοιχεί σε σύνολο συγκεκριμένων μονάδων¹⁰. Το σύστημα καλύπτει κυρίως τους μόνιμους υπαλλήλους και τα πριμ προσφέρονται κατά βάση σε προϊσταμένους και διευθυντές, ενώ όσοι εργάζονται με σχέση ορισμένου χρόνου ή μερικής απασχόλησης μπορούν να λάβουν μόνο ένα μέρος των μόνους. Υπολογίζεται ότι το 11-20% του μισθού των διευθυντών προκύπτει από πριμ αποδοτικότητας (O.E.C.D., 2012a). Ο βασικός νόμος που επιτρέπει το σύστημα των πριμ να χρησιμοποιείται καθολικά στα ανωτέρα διοικητικά στελέχη είναι η «Οργανική Πράξη σχετικά με τους νόμους περί Οικονομικών» ή αλλιώς LOLF¹¹ (Loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances).

Με το διάταγμα αρ. 2010-888 (décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010) ορίζονται οι γενικοί όροι για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και εισάγεται ο θεσμός της επαγγελματικής συνέντευξης. Η συγκεκριμένη μεταρρύθμιση του συστήματος αξιολόγησης αποτέλεσε ένα φιλόδοξο εγχείρημα που ξεκίνησε το 2007 και ουσιαστικά ολοκληρώθηκε το 2012 (Barbieri, et al., 2017: 18). Με την εγκύκλιο της 23ης Απριλίου

⁹<https://www.fonction-publique.gouv.fr/nouvelle-bonification-indiciaire>

¹⁰<https://www.emploi-collectivites.fr/nbi-blog-territorial>

¹¹<http://www.assemblee-nationale.fr/connaissance/ordonnance-finances.asp>

του 2012, διευκρινίζονται οι λεπτομέρειες εφαρμογής της επαγγελματικής συνέντευξης¹². Οι γενικές κατευθύνσεις για την αξιολόγηση επιβάλλονται από τη Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Δημόσιας Υπηρεσίας (DGAFP), αλλά στις περιπτώσεις των corps με ειδικό καταστατικό, υπάρχει δυνατότητα διαφοροποίησης των κριτηρίων αξιολόγησης. Ο νόμος προβλέπει ότι οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάσουν δικό τους σύστημα αξιολόγησης, αλλά θα πρέπει να διαπραγματευτούν με το προσωπικό τους σχετικά με τον τρόπο μετάβασης από το παλιό σύστημα αξιολόγησης στο καινούριο (ο.π.: 45). Ο προτεινόμενος αριθμός κριτηρίων αξιολόγησης για κάθε υπάλληλο είναι από τρία έως πέντε, τα οποία θα πρέπει να είναι ρεαλιστικά και επιτεύξιμα (ο.π.: 18).

Παραδείγματος χάρη, οι απλοί υπάλληλοι αξιολογούνται με τα εξής κριτήρια:

- α) Ατομικοί στόχοι
- β) Ατομική συνεισφορά στους στόχους της μονάδας
- γ) Οργανωσιακοί στόχοι
- δ) Ικανότητες και συμπεριφορά

Στην περίπτωση του σώματος των πολιτικών διοικητών (Corps des administrateurs civils), η διαδικασία αξιολόγησης περιέχει άλλα κριτήρια, όπως τα παρακάτω:

- α) Ατομικοί και ομαδικοί στόχοι, με χρονοδιάγραμμα και δείκτες
- β) Σχετική γνώση με την θέση
- γ) Τεχνική και διαχειριστική επάρκεια
- δ) Ανάγκες εκπαίδευσης

Με την ολοκλήρωση της επαγγελματικής συνέντευξης, προκύπτει η έκθεση αξιολόγησης απόδοσης. Μια θετική αξιολόγηση μειώνει το χρόνο που απαιτείται να υπηρετεί κάποιος σε μια θέση, ώστε να μπορέσει να διεκδικήσει προαγωγή σε ανώτερο κλιμάκιο. Αντιστοίχως, μια αρνητική αξιολόγηση οδηγεί σε αύξηση του απαιτούμενου χρόνου για αίτηση προαγωγής. Η διαδικασία αξιολόγηση των υπαλλήλων της Κεντρικής Διοίκησης, ολοκληρώνεται με μια περιγραφική έκθεση που δεν εκφράζεται με κάποια βαθμολογία (αριθμητική κλίμακα).

¹²<https://www.fonction-publique.gouv.fr/evaluation-et-entretien-professionnel>

Εκτός από το διάταγμα για την αξιολόγηση, σημαντική προσθήκη στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί ο νόμος 2009-972 για την κινητικότητα και την σταδιοδρομία στον δημόσιο τομέα (loi n° 2009-972 du 3 août 2009). Ο νόμος απελευθερώνει την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και δημιουργεί ευελιξία τόσο στην επαγγελματική σταδιοδρομία των υπαλλήλων, όσο και στη δυνατότητα διαχείρισης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης ανάλογα με τις ανάγκες της¹³. Μέχρι την εφαρμογή του νόμου η μετακίνηση υπαλλήλου από μια θέση που στελεχωνόταν από συγκεκριμένο corps σε άλλη που συνήθως στελεχωνόταν από άλλο corps ήταν αρκετά περίπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία, παρόλο που ο υπάλληλος μπορεί να διέθετε το βαθμό και τα τυπικά προσόντα. Σημαντική αλλαγή αποτελεί η πρόβλεψη ότι σε περίπτωση που γίνει αποδεκτή η μετακίνηση υπαλλήλου σε άλλη υπηρεσία, η υπηρεσία όπου βρίσκεται η αρχική οργανική του θέση δεν μπορεί να εμποδίσει την μετακίνηση του. Εκτός βέβαια, εάν συντρέχουν πολύ σοβαροί λόγοι.

Σημαντικό στοιχείο του συστήματος είναι η εισαγωγή του θεσμού του επαγγελματικού αναπροσανατολισμού με το διάταγμα 2010-1402 (Décret n° 2010-1402 du 12 novembre 2010). Σε περίπτωση που λόγω αναδιοργάνωσης της διοίκησης καταργείται η θέση ενός υπαλλήλου, τότε αυτός τίθεται σε καθεστώς “επαγγελματικού προσανατολισμού” που παρομοιάζει καθεστώς διαθεσιμότητας. Στη εν λόγω περίπτωση, ο υπάλληλος μαζί με τον προϊστάμενο ανθρώπινου δυναμικού και το σύμβουλο κινητικότητας συντάσσουν τον προσωπικό φάκελο του υπαλλήλου. Ο προσωπικός φάκελος περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης του υπαλλήλου και την επαγγελματική του εξέλιξη. Καθ’ όλη την περίοδο αναπροσανατολισμού, ο υπάλληλος συνεχίζει να επιμορφώνεται και να αξιολογείται. Η διοίκηση οφείλει να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την απασχολήσει του πλεονάζοντος δυναμικού σε κάποια άλλη θέση (Τσιάντας, 2015: 55). Η περίοδος προσανατολισμού τερματίζει όταν ο υπάλληλος τοποθετηθεί σε άλλη θέση ή εάν αρνηθεί τρεις συνεχόμενες προτάσεις για επανατοποθέτηση, οπότε και υπάρχει δυνατότητα λήξης της σύμβασής του¹⁴.

Συνολικά, το σύστημα χαρακτηρίζεται από βασικά στοιχεία Διοίκησης Μέσω Στόχων, χωρίς να συνδέει άμεσα τους οργανωσιακούς με τους ατομικούς στόχους και

¹³<https://www.fonction-publique.gouv.fr/principales-dispositions-de-la-loi-3-aout-2009>

¹⁴<http://www.connexite.fr/focus/201011168710-reorientation-professionnelle-fonctionnaires-etat-precisions-decret-n-2010-1402>

δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη του υπαλλήλου μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης.

3.1.3. Ηνωμένο Βασίλειο

Κυρίαρχη φιλοσοφία πίσω από της μεταρρυθμίσεις της Βρετανικής δημόσιας διοίκησης είναι ότι το καλύτερο αποτέλεσμα επιτυγχάνεται ως αποτέλεσμα καταμερισμού ανάμεσα σε όσους δημιουργούν μια πολιτική και σε όσους την εκτελούν (Cowper & Samuels, 1997). Η ίδια αντίληψη χαρακτηρίζει και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών.

Στο Η.Β. υπάρχει εμφανής διαχωρισμός ανάμεσα στους υπαλλήλους που εργάζονται για την κεντρική διοίκηση (Whitehall) και ονομάζονται “civil servants” και σε όλους τους υπόλοιπους, που εργάζονται σε επιμέρους τομείς που δομούνται σε αυτόνομους οργανισμούς (arm’s length agencies - όπως το Εθνικό Σύστημα Υγείας, η αστυνομία, η δικαιοσύνη κ.α.) και αποκαλούνται απλώς “public servants”. Το 2012, μόλις το 10% των εργαζόμενων στον δημόσιο τομέα αναγνωρίζονταν ως civil servants ένας αριθμός που αναλογεί σε περίπου 600.000 υπαλλήλους (O.E.C.D., 2012b).

Η ανάλυση της απασχόλησης του δημόσιου τομέα μιας χώρας μπορεί να φαντάζει αδιάφορη, αλλά είναι ιδιαίτερος σημαντική για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε το ιστορικό πλαίσιο στο οποίο αναπτύχθηκε και το αντίστοιχο σύστημα διοίκησης και αξιολόγησης των υπαλλήλων.

Το Βρετανικό σύστημα αξιολόγησης χαρακτηρίζεται ως το πιο πλήρες σύστημα αξιολόγησης πόρων σε κεντρικό δημόσιο τομέα, καθώς αξιοποιεί περισσότερα εργαλεία αξιολόγησης από τις υπόλοιπες χώρες του ΟΟΣΑ (ο.π.). Η αξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών σχηματίζεται ως διαδικασία με την εισαγωγή των Key Performance Indicators (KPIs) το 1988 για κάθε νέο οργανισμό που δημιουργείται. Το 1994 τα KPIs μετατρέπονται σε Output and Performance Analysis (OPAs) προπομπό των Public Service Agreements (PSAs) που εισάγονται το 1998 (Talbot, 2010). Τα PSAs έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς αποτελούν συμφωνίες μεταξύ των επιμέρους Υπουργείων και του Θησαυροφυλακίου. Οι συμφωνίες έχουν τα χαρακτηριστικά της παροχής πόρων

έναντι αποτελεσμάτων, ή έναντι μεταρρυθμίσεων¹⁵. Έτσι δομείται ιστορικά μια διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών στην βάση της στοχοθεσίας¹⁶.

Στον τομέα της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, βασικό υπόδειγμα είναι το σύστημα αξιολόγησης ανώτερων διοικητικών στελεχών (Performance Management Arrangements for Senior Civil Servants¹⁷). Στην αντίστοιχη ιστοσελίδα της Κυβέρνησης, υπάρχουν γενικές οδηγίες για την διαδικασία της αξιολόγησης τόσο των ανώτερων διοικητικών στελεχών, όσο και των διοικητών γραμμής, αλλά και των απλών υπαλλήλων. Το Βρετανικό σύστημα αξιολόγησης βασίζεται σε ετήσιο σχεδιασμό της στοχοθεσίας που παρέχει στους υπαλλήλους κατεύθυνση και στόχους (performance planning), σε αναθεώρηση της καθ' όλη την διάρκεια του έτους ώστε να ελέγχονται οι στόχοι και τα αποτελέσματα (performance review) και σε δυο αξιολογήσεις απόδοσης που πραγματοποιούνται στα μέσα και στο τέλος της καθορισμένης περιόδου (formal performance assessment at both mid and end-year points)¹⁸.

Επιπροσθέτως, από το 2013 εφαρμόζεται το Civil Service Competency Framework το οποίο παρέχει γενικές κατευθύνσεις στους δημοσίους υπαλλήλους, που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται και σχεδιάζουν και επιτυγχάνουν τους στόχους που έχουν θέσει.

Η διαδικασία αξιολόγησης, ξεκινά συνήθως την περίοδο του Απριλίου, με συλλογική προσέγγιση. Πραγματοποιείται συμφωνία στόχων ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφισταμένους, ακολουθώντας τα πρότυπα S.M.A.R.T. (Bartheix, 2013). Εκτός των προσυμφωνημένων στόχων καταγράφονται αναλυτικά οι διαδικασίες με τις οποίες αυτοί θα υλοποιηθούν, ώστε να αναδειχθούν και να ενισχυθούν τα ηγετικά χαρακτηριστικά που πιθανώς διαθέτει ο υπάλληλος.

Για κάθε υπάλληλο, πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένας στόχος για πολύ συγκεκριμένες κατηγορίες που ορίζονται στην φόρμα αξιολόγησης, όπως:

- A) Παραδοτέα Εργασία
- B) Οικονομία/Αποτελεσματικότητα
- Γ) Άνθρωποι/ Ικανότητα
- Δ) Εταιρική Συνεισφορά

¹⁵ Το 2000 έχουμε 160 PSAs, όπου το 68% αυτών ήταν επικεντρωμένα στα αποτελέσματα. Talbot, 2010

¹⁶ Τα PSAs καταργήθηκαν οριστικά το 2010

¹⁷ <https://www.gov.uk/government/publications/senior-civil-service-performance-management>

¹⁸ Performance Management arrangements for Senior Civil Service – HR Practitioners' Guide. Performance Management Process, σ. 5

Κάθε τρίμηνο, πραγματοποιούνται συναντήσεις επανεξέτασης, στις οποίες γίνεται εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης με κριτήριο πάντα τους προσυμφωνημένους στόχους, ενώ πολύ σημαντική είναι η συνάντηση στα μέσα της χρονιάς (mid-year). Από την περίοδο του Δεκεμβρίου μέχρι τον Μάρτιο - της ερχόμενης χρονιάς - ακολουθεί ατομική αξιολόγηση που αφορά, το επίπεδο επίτευξης των στόχων και την αξιολόγηση συγκεκριμένων ικανοτήτων του υπαλλήλου όπως η επικοινωνία, η στοχοπροσήλωση, οι ηγετικές ικανότητες, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η συνεργασία και η συναδελφικότητα στο χώρο εργασίας.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προωθούνται από τον αξιολογητή στην επιτροπή αμοιβών (pay committee) που λαμβάνει και την τελική απόφαση για το επίπεδο αμοιβών του εργαζομένου. Καταλυτικό ρόλο στο σύστημα αξιολόγησης έχει η διαδικασία αυτό-αξιολόγησης (Barbieri, et al., 2017: 33). Ο αξιολογούμενος είναι υπεύθυνος να ζητήσει ανατροφοδότηση από προϊστάμενους και συναδέλφους του (Αξιολόγηση 360-Μοιρών) ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να δημιουργήσει ένα προσωπικό φάκελο που θα αξιολογηθεί στα μέσα και στο τέλος της χρονιάς. Εκτός αυτού, θα πρέπει να συλλέξει στοιχεία για το επίπεδο βαθμολογίας που έχει λάβει η ομάδα του ή το τμήμα του¹⁹.

Το σύστημα προβλέπει υποχρεωτική κατανομή απόδοσης. 25% των υπαλλήλων λαμβάνουν άριστη απόδοση, 65% ικανοποιητική και 10% χαμηλή. Στην περίπτωση χαμηλής απόδοσης ο υπάλληλος θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σχέδιο ανάπτυξης απόδοσης. Σε περίπτωση που υπάλληλος λάβει τρεις συνεχείς αρνητικές αξιολογήσεις, λύεται η σύμβασή του. Αντίστοιχα όσα διοικητικά στελέχη είναι στην ομάδα άριστης απόδοσης (25%) λαμβάνουν πριμ που εγκρίνεται από την επιτροπή πληρωμής (ο.π.: 33). Το χαρακτηριστικό της υποχρεωτικής κατανομής ωστόσο έχει δεχθεί σφοδρότατη κριτική, με αποτέλεσμα να έχει σταματήσει να εφαρμόζεται σε μεγάλους τομείς της κεντρικής διοίκησης και να εξετάζεται σοβαρά η πιθανότητα κατάργησής του (Foster, 2016).

Τέλος, το σύστημα καινοτομεί με την ύπαρξη του Civil Service High Potential Stream (2013) που διαμορφώνει ένα πλαίσιο ευέλικτης κινητικότητας (Civil Service Loans and Secondments Policy) στον δημόσιο τομέα και ταυτόχρονα δημιουργεί

¹⁹ Τα στοιχεία συλλέγονται από το Civil Service People Survey

διαδικασίες ταχείας εξέλιξης (Common Standard for Promotion) για τους δημοσίους υπαλλήλους²⁰.

Συνοψίζοντας, το Βρετανικό σύστημα αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από διαρκή αξιολόγηση, πολλαπλές συνεντεύξεις, ολοκληρωμένο σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων που παρέχει αμοιβές συνδεδεμένες με την απόδοση και καινοτομεί με την εφαρμογή αξιολόγηση 360-μοιρών.

²⁰ <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-talent-management/civil-service-talent-management>

Κεφάλαιο 4: Κριτική του νέου συστήματος αξιολόγησης και προτάσεις

Με τα παραπάνω δεδομένα υπόψη, είναι ξεκάθαρο ότι ο ν.4369/2016 αποτελεί μια σημαντική τομή εκσυγχρονισμού της κεντρικής διοίκησης. Ενσωματώνει εκ νέου την Διοίκηση μέσω Στόχων και την ορίζει πληρέστερα σε σχέση με παλαιότερες νομοθετικές προσπάθειες, ακολουθώντας παραδείγματα επιτυχημένων μεταρρυθμίσεων άλλων χωρών-μελών του ΟΟΣΑ. Προβλέπει αξιολόγηση προϊστάμενων από υφισταμένους και εγκαθιδρύει ένα πιο δίκαιο και πιο αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης, σε σχέση με το παρελθόν. Οι διατάξεις που υπάρχουν για τις ειδικές Ολομέλειες διασφαλίζουν τον έλεγχο της υλοποίησης, ενώ θέτουν τις βάσεις για διαδικασίες συλλογικής αξιολόγησης. Ο θεσμός της δομημένης συνέντευξης και το σύστημα επιλογής προϊσταμένων ορθολογικοποιούνται περαιτέρω. Επιπλέον θετικό στοιχείο είναι η ύπαρξη πλαισίου και χρονοδιαγράμματος για την οριστικοποίηση των στόχων σύμφωνα με την μεθοδολογία S.M.A.R.T. - Εγκύκλιος με αριθμό πρωτοκόλλου 12972/10-05/2016 (ΑΔΑ:ΩΥΔΛ465ΦΘΕ6-ΙΞ9) - στα πρότυπα της Βρετανικής διαδικασίας.

Παρόλα ταύτα, δεν παύει να φέρει και ένα σύνολο αδυναμιών. Αν και προβλέπεται η αξιολόγηση προϊσταμένων από υφισταμένους, το σύστημα παραμένει καθετοποιημένο χωρίς να διασφαλίζεται απόλυτα η αμεροληψία. Ειδικότερα στις περιπτώσεις μικρότερων τμημάτων όπου οι σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων είναι πιο στενές, το κριτήριο της υποκειμενικότητας είναι σαφώς πιο έντονο και δεν υπάρχει κάποια σχετική πρόβλεψη.

Ενώ θεσμοθετείται η σύνδεση αυξημένων καθηκόντων με επιπλέον αμοιβές, η σύνδεση αυτή παραμένει ασαφής, καθώς δεν έχει εκδοθεί ακόμη το αναμενόμενο Προεδρικό Διάταγμα. Ακόμη όμως και αυτή η πρόβλεψη κρίνεται μη επαρκής, καθώς απαιτείται πιο στοχευμένο σύστημα πριμ και αμοιβών βάση απόδοσης. Είναι σημαντικό να δοθούν επιμέρους κίνητρα, ειδικά στις περιπτώσεις των ανώτερων διοικητικών στελεχών που επωμίζονται το βάρος τους σχεδιασμού της στοχοθεσίας. Άλλωστε, η Ελλάδα παραμένει μια από τις λίγες χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ που δεν διαθέτει ακόμη σύστημα αμοιβών βάση απόδοσης.

Σοβαρό ζήτημα παραμένει η έλλειψη αποκέντρωσης και αυτοτέλειας της διαδικασίας στους επιμέρους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης. Υπάρχει έλλειψη σαφήνειας και εξειδίκευσης του συστήματος στοχοθεσίας που να συνδυάζεται με ένα διευρυμένο σχεδιασμό, όπως ήταν κατά το παρελθόν το Εθνικό Σχέδιο Προγραμμάτων και ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων (Ραμματά, 2011: 95-96). Στην πράξη δεν είναι δυνατό να εφαρμόζεται το ίδιο ακριβώς σύστημα αξιολόγησης σε όλες τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, όπως χαρακτηριστικά είδαμε στα παραδείγματα και των τριών άλλων εθνικών διοικήσεων. Δεν είναι τυχαίο ότι τα συστήματα τους ενώ πρακτικά διαφοροποιούνται στους επιμέρους δημόσιους οργανισμούς, κινούνται πάντα σε ένα γενικότερο πλαίσιο ορισμένο από τις κεντρικές αρχές.

Τέλος, ο θεσμός της συμβουλευτικής συνέντευξης όπως ορίζεται στο νόμο παραμένει προβληματικός. Η συνέντευξη εκτός από ουσιαστικό εργαλείο ανατροφοδότησης αποτελεί και βασικό στοιχείο καθορισμού του πλάνου ανάπτυξης του αξιολογούμενου. Ο ν.4369/2016 επικεντρώνεται περισσότερο στην αρνητική απόδοση, όπου προβλέπει διορθωτικό πλάνο. Σημαντική πλευρά της συνέντευξης όμως που ο νόμος παραβλέπει, είναι η εξέταση προοπτικών επαγγελματικής εξέλιξης του υπαλλήλου με στόχο την παροχή επιπλέον κινήτρων, όπως χαρακτηριστικά συμβαίνει στις περιπτώσεις της Γαλλίας και της Ιταλίας.

4.1. Προτάσεις

Αναβάθμιση τμημάτων/διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού

Βασικό στοιχείο που χρειάζονται οι δημόσιοι οργανισμοί είναι ένα κέντρο που να διαχειρίζεται, να επιβλέπει και να εκπαιδεύει το δυναμικό στις διαδικασίες αξιολόγησης (Daly, 2015). Όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να συγκροτήσουν ή να αναβαθμίσουν το τμήμα ή τη διεύθυνση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Το συγκεκριμένο τμήμα πρέπει να είναι υπεύθυνο για όλη την διαδικασία.

Τα κύρια καθήκοντα του θα πρέπει να είναι:

- I. Η παρακολούθηση της διαδικασίας σε συνεχή βάση

- II. Η αξιολόγηση ικανότητας συμμετεχόντων στις διαδικασίες και προγράμματα επιμόρφωσης
- III. Η δημιουργία αρχείου καταγραφής αποτελεσμάτων
- IV. Η ανάλυση εργασίας που θα συνδέεται με ολοκληρωμένα περιγράμματα εργασίας
- V. Ο εποπτικός ρόλος απέναντι στους αξιολογητές και διασφάλιση της αμεροληψίας της διαδικασίας
- VI. Ο ρόλος οργανωτή (facilitator) στις διαδικασίες εξειδίκευσης της αξιολόγησης από το δυναμικό της διεύθυνσης/τμήματος
- VII. Η δημιουργία συστήματος αξιολόγησης που θα επιτρέπει τη συμμετοχή πολιτών
- VIII. Η ηλεκτρονική ενημέρωση της ιστοσελίδας του οργανισμού για τα αποτελέσματα αξιολόγησης.

Η αναγκαιότητα αναβάθμισης των συγκεκριμένων τμημάτων είναι κρίσιμη και έχει υποτιμηθεί. Είναι χαρακτηριστικό ότι δεν υπάρχει ούτε νομοθετική πρόβλεψη, ούτε μέριμνα.

Κεντρική Μονάδα Συντονισμού της διαδικασίας αξιολόγησης

Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, πρέπει να σχηματιστεί κάποιο Τμήμα ή Γενική Γραμματεία Αξιολόγησης του Δημοσίου Τομέα. Όπως προαναφέραμε βασική κατεύθυνση πρέπει να είναι η επιμέρους εξειδίκευση της αξιολόγησης στους δημόσιους οργανισμούς, όπως συμβαίνει στα παραδείγματα όπου εξετάσαμε την κεντρική δημόσια διοίκηση της Γαλλίας, της Ιταλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου.

Η συγκεκριμένη μονάδα θα λειτουργεί επικουρικά και θα καταγράφει τα συστήματα που υπάρχουν στους φορείς με προοπτική την συγκέντρωση βέλτιστων πρακτικών, αλλά και δυνατότητα σύγκρισης. Στόχος της θα είναι η δυνατότητα συντονισμού συστημάτων, αλλά και μεταφορά επιτυχημένων πρακτικών σε παρεμφερή τμήματα.

Στο τέλος της χρονιάς θα υπάρχει καταληκτικός πίνακας με τα αποτελέσματα αξιολόγησης των τμημάτων και σειρά κατάταξης. Ο πίνακας θα έχει σειρά κατάταξης

με βάση την αποτελεσματικότητα και θα αποτελεί βάση για την παροχή επιπλέον αμοιβών στις πιο αποτελεσματικές μονάδες, όπως συμβαίνει στο Ιταλικό σύστημα. Βαρύνουσα σημασία για το επίπεδο κατάταξη θέσεων θα έχουν οι εκθέσεις των Ολομελειών Τμημάτων/Διευθύνσεων, που θα αναφέρουν το επίπεδο επίτευξης στόχων και την αποτελεσματικότητα της μονάδας.

Με κριτήριο την κατάταξη, θα αναγνωρίζονται οι μονάδες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες και η Γενική Γραμματεία θα αναλαμβάνει την εκπαίδευση και μεταφορά πρακτικών απόδοσης από τις πιο αποτελεσματικές μονάδες στις λιγότερο αποτελεσματικές. Την εκπαίδευση θα παρέχουν οι υπάλληλοι που έχουν λάβει τις καλύτερες βαθμολογίες και έχουν ενταχθεί σε ειδικό μητρώο αξιολογητών. Με αυτό τον τρόπο, δημιουργείται συνολική διαδικασία αξιολόγησης σε όμοιες μονάδες και καλλιεργείται κοινή κουλτούρα απόδοσης σε όλο τον τομέα. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα εντοπισμού αδυναμιών που μπορεί να μην προέρχονται από την εσωτερική λειτουργία της μονάδας, αλλά από εξωτερικούς παράγοντες.

Εξειδίκευση Συστήματος Αξιολόγησης

Πρέπει να υπάρξει κριτήριο αποκέντρωσης του συστήματος και ευχέρεια δημιουργίας επιμέρους συστημάτων αξιολόγησης που θα ανταποκρίνονται στις λειτουργικές ανάγκες κάθε οργανισμού, όπως συμβαίνει και στις περιπτώσεις που εξετάσαμε στο Κεφάλαιο 3.

Ο ν.4369/2016, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο αξιολόγησης για τις υπουργικές μονάδες και να λειτουργήσει ως πρότυπο για οργανισμούς με όμοια δομή και παρεμφερείς διαδικασίες. Για τους υπόλοιπους οργανισμούς πρέπει να εκδοθεί εγκύκλιος που να ορίζει το πλαίσιο με τα βασικά χαρακτηριστικά και τις κατευθυντήριες γραμμές που οφείλει να έχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης. Επίσης, πρέπει να αναφέρονται τα στοιχεία που θα λάβει υπόψη το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού όταν θα αρχίσει να το δομεί. Σε περίπτωση που η συγκεκριμένη καινοτομία νομοθετηθεί και για τις μονάδες της κεντρικής διοίκησης, δημιουργείται επιπλέον θετικό πλαίσιο ευελιξίας και αλληλεπίδρασης. Το τελικό σχήμα πρέπει να είναι δυναμικό και να μην προϋποθέτει νομοθετική πρωτοβουλία για την αλλαγή του σε περίπτωση σημαντικής απόκλισης από τους τελικούς στόχους.

Συγκρότηση συστήματος πολλαπλών αξιολογητών

Στο Κεφάλαιο 2 αναλύσαμε ενδελεχώς τα οφέλη της Αξιολόγησης 360-μοιρών, όπως η αντικειμενικότητα που παρέχει, η καλλιέργεια και η ενίσχυση ομαδικού πνεύματος καθώς και η ενίσχυση της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Σημαντικό στοιχείο για να λειτουργήσει σωστά η διαδικασία είναι η δυνατότητα συμμετοχής των υπαλλήλων στον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης, καθώς και η ύπαρξη ενδιάμεσου σταδίου συλλογικής επεξεργασίας των στόχων (Levinson, 2003) ώστε αφενός να μην δημιουργηθούν κενά λογοδοσίας και αφετέρου να είναι απόλυτα κατανοητή η τμηματική στοχοθεσία.

Καταλυτικό ρόλο πρέπει να έχει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που θα παρέχει εκπαιδεύσεις και προσομοίωση της διαδικασίας, ενώ θα λειτουργεί και ως facilitator στην διαδικασία ορισμού των κριτηρίων.

Για να έχουμε τα μέγιστα οφέλη από το σύστημα, πρέπει να οριστεί διαδικασία αυτό-αξιολόγησης των υπαλλήλων. Η διαδικασία κύρωσης των αξιολογήσεων θα παραμείνει αυτή που ορίζει το πλαίσιο του ν.4369, ενώ η διαφορά θα υπάρχει στην ύπαρξη νομικού πλαισίου και δυνατότητας συλλογικής αυτό-αξιολόγησης σε τμηματικό επίπεδο. Η αυτό-αξιολόγηση τμημάτων δεν θα βαθμολογείται, ούτε θα συμβάλει στην κατανομή των πριμ, αλλά θα συμβάλλει στην ανάδειξη των αδυναμιών και των αναγκών εκπαίδευσης του τμήματος ώστε να επιτευχθούν οι προσυμφωνημένοι στόχοι.

Διαδικασία αξιολόγησης

Η παραδοσιακή μορφή τυπικής καθετοποιημένης αξιολόγησης είναι παρωχημένη και εμπεριέχει σφάλματα και αποκλίσεις, ενώ η περιοδική ετήσια αξιολόγηση δεν ωφελεί καθώς είναι αποσπασματική. Στόχος πρέπει να είναι, η δημιουργία μιας συνεχούς διαδικασίας που θα επικεντρώνεται στον έλεγχο υλοποίησης της στοχοθεσίας, η αναγνώριση αδυναμιών κατά την υλοποίηση και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να υπάρχει η απαιτούμενη επάρκεια για την επίτευξη του σχεδιασμού.

Είναι σημαντικό να υιοθετηθεί το ημερολόγιο αξιολόγησης, τόσο για τους αξιολογητές, όσο και για τους αξιολογούμενους. Στο ημερολόγιο θα καταγράφονται η

υλοποίηση των στόχων (όπως και ο χρόνος υλοποίησης παραδοτέων), τα κρίσιμα περιστατικά και η διαδικασίες διόρθωσης λαθών. Τα ημερολόγια θα αποτελούν βάση για την τελική έκθεση του προϊσταμένου αλλά και την αυτό-αξιολόγηση του υπαλλήλου. Θα συμμετέχουν με κάποιον συντελεστή στο τελικό αποτέλεσμα, όπου όμως βαρύνουσα σημασία θα έχει η αξιολόγηση 360-μοιρών.

Περίπου ανά δυο με τρεις μήνες θα πραγματοποιείται συνάντηση τμήματος με σκοπό την επανεξέταση στόχων. Με τον τρόπο αυτό, οι υπάλληλοι του τμήματος θα έχουν εικόνα της κατάστασης και της απόδοσης και θα μπορούν να προσθέτουν παρατηρήσεις και σχόλια. Ο ν.4369 προβλέπει τις Ολομέλειες που μοιάζουν με την διαδικασία που περιγράφουμε, αλλά δεν προβλέπουν επανεξέταση στοχοθεσίας, ούτε διαθέτουν ευχέρεια κινήσεων.

Είναι σημαντικό σε βάθος χρόνου η διαδικασία να ηλεκτρονικοποιηθεί (ηλεκτρονικά ημερολόγια, δημοσίευση αποτελεσμάτων στην ιστοσελίδα του οργανισμού) στα πρότυπα του Ιταλικού συστήματος. Έτσι θα μειωθεί ο χρόνος διεξαγωγής της αξιολόγησης όπως και το κόστος, αφού δεν θα χρησιμοποιείται γραφική ύλη και θα είναι πιο εύκολη η αναζήτηση.

Αποτελέσματα Αξιολόγησης και Βαθμολογία

Το υπάρχον πλαίσιο κρίνεται επαρκές, ωστόσο πρέπει να εξεταστεί η δυνατότητα παροχής επιπλέον κινήτρων, ενώ πρέπει να υπάρξουν επιπλέον αντικίνητρα ώστε να αποφευχθούν μη αποδοτικές συμπεριφορές.

Χαρακτηριστικά, στις περιπτώσεις όπου κάποιος υπάλληλος έχει λάβει τρεις συνεχείς βαθμολογίες ως “μη επαρκής” θα πρέπει να εξετάζεται σοβαρά το ενδεχόμενο υποχρεωτικής μετάθεσης του υπαλλήλου σε θέση που να ανταποκρίνεται στα προσόντα του, πρώτα εντός του οργανισμού και κατόπιν εκτός. Το σύστημα δεν θα προσομοιάζει διαδικασίες διαθεσιμότητας, αλλά θα λειτουργεί με στόχο τη βέλτιστη κατανομή πόρων του δημοσίου τομέα και την διόρθωση αναντιστοιχιών.

Στη εν λόγω περίπτωση το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, θα αναλαμβάνει την προώθηση του βιογραφικού του υπαλλήλου σε άλλους δημόσιους οργανισμούς μέσα από την πλατφόρμα κινητικότητας. Μαζί με τον εργαζόμενο θα φροντίζει να δημιουργεί λίστα προτιμήσεων και θα έρχεται σε επαφή με τους οργανισμούς για την διενέργεια συνέντευξης. Ο εργαζόμενος θα συμπληρώνει σε φόρμα τις επιλογές του με

σειρά προτίμησης. Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος αποτύχει σε τρεις συνεντεύξεις ή αρνηθεί τις προτεινόμενες θέσεις χωρίς παροχή εμπειριστατωμένης αιτιολογίας θα υπάρχει η δυνατότητα λήξης σύμβασης.

Στην περίπτωση που υπάλληλος κριθεί δύο συνεχόμενες φορές ως «ακατάλληλος» θα εξετάζεται η περίπτωση του από το αρμόδιο συμβούλιο, όπου θα παρέχεται η δυνατότητα λήξης σύμβασης κατόπιν εμπειριστατωμένης αιτιολόγησης. Εάν πάλι εργαζόμενος κριθεί ως “ακατάλληλος” τρεις μη συνεχείς φορές εντός πενταετίας, η σύμβασή του θα λήγει αυτόματα.

Στις περιπτώσεις των άριστων υπαλλήλων, η Γενική Γραμματεία Αξιολόγησης Δημόσιου Τομέα ή ο αντίστοιχος οργανισμός που θα οριστεί, θα φροντίσει να τους εντάξει σε ειδικό μητρώο εκπαιδευτών υπό την αιγίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι θα αξιοποιούνται ως εξωτερικοί σύμβουλοι σε μη αποδοτικούς οργανισμούς όπου θα μεταφέρουν πρακτικές και εμπειρία. Η δραστηριότητα τους αυτή θα αξιολογείται ξεχωριστά και μόνο για το μητρώο καθαυτό ενώ θα προβλέπεται ωριαία αποζημίωση για τις υπηρεσίες τους. Με αυτό τον τρόπο θα αναπτύσσεται κοινή πρακτική σε παρεμφερείς οργανισμούς.

Πριμ Απόδοσης

Η περίπτωση της αμοιβής βάση απόδοσης θα στηρίζεται στο συλλογικό αποτέλεσμα και στη κατάταξη του οργανισμού από την Γενική Γραμματεία Αξιολόγησης του Δημόσιου Τομέα. Αφενός, έτσι δημιουργείται συλλογικό κίνητρο για την παραγωγή αποτελέσματος και αφετέρου δεν υπάρχουν αντικίνητρα για δημιουργία ανταγωνισμού εντός της ομάδας. Παράλληλα όμως η επιμέρους κατανομή των πριμ, θα βασίζεται στα αποτελέσματα των ατομικών αξιολογήσεων, ούτως ώστε να παραμένει το ατομικό κίνητρο μέσα στην ομάδα. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται το ομαδικό αποτέλεσμα ενώ ταυτόχρονα αποκλείεται η περίπτωση ανταμοιβής μη αποδοτικών και αντισυνεργατικών συμπεριφορών.

Οι Γενικοί Διευθυντές/Διευθυντές θα λαμβάνουν πριμ για τα συνολικά αποτελέσματα του οργανισμού, ώστε να έχουν κίνητρο να επιβλέπουν τις διαδικασίες και αποτελέσματα.

Οι συγκεκριμένες προτάσεις δεν βασίζονται μόνο στο παράδειγμα του Ιταλικού μοντέλου, αλλά γίνονται με κριτήριο τα αρνητικά στοιχεία που προκύπτουν για την

αμοιβής βάση απόδοσης σε ατομικό επίπεδο, όπως τα εξετάσαμε στο υποκεφάλαιο «2.3. Η Διαδικασία της Αξιολόγησης».

Αναβάθμιση της ετήσιας συνέντευξης

Πιστεύουμε ότι ο ρόλος της συμβουλευτικής συνέντευξης είναι περιορισμένος καθαρά σε διορθωτικό χαρακτήρα και πρέπει να επανακαθοριστεί.

-Η συνέντευξη πρέπει να έχει κεντρικό ρόλο στον καθορισμό των αποτελεσμάτων αλλά και στη διαμόρφωση αναπτυξιακής προοπτικής για τον υπάλληλο, ενώ πρέπει να σταματήσει να έχει ετήσιο χαρακτήρα. Είναι σημαντικό να θεσμοθετηθούν τουλάχιστον δυο ή περισσότερες συνεντεύξεις κατά την διάρκεια της χρονιάς.

-Στην συνέντευξη θα πρέπει να συμμετέχει και τρίτο πρόσωπο εκτός του προϊσταμένου και του υφισταμένου, που πιθανότατα θα είναι υπάλληλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ή εξωτερικός αξιολογητής. Ο τρίτος παρατηρητής θα συντονίζει την διαδικασία, θα προτείνει βελτιώσεις και θα μεταφέρει πρακτικές και εμπειρία από παρεμφερή τμήματα. Η γνώμη του θα είναι καθαρά συμβουλευτική και όχι δεσμευτική.

Βασική δομή της συμβουλευτικής συνέντευξης πρέπει να είναι η αντίστοιχη που έχουν οι περισσότερες δομημένες διαδικασίες αξιολόγησης-συνέντευξης δημοσίων υπαλλήλων και περιγράφεται αναλυτικά από τον Barriex (2013: 33), δηλαδή:

- Αξιολόγηση επίτευξης στόχων προηγούμενης χρονιάς
- Καταγραφή νεο-αποκτηθέντων δεξιοτήτων
- Ορισμός στόχων για την ερχόμενη χρονιά
- Συζήτηση για πιθανές βελτιώσεις στον οργανισμό και στις υπηρεσίες που αυτός πιθανόν να παρέχει
- Έλεγχος αναγκών επαγγελματικής ανάπτυξης του υπαλλήλου και πρόβλεψη αναγκαίας εκπαίδευσης για την επίτευξή της
- Έλεγχος προοπτικών επαγγελματικής εξέλιξης – ανέλιξης
- Προτάσεις για σχετική προαγωγή και πιθανές αμοιβές που θα συνδέονται με τα αποτελέσματα της απόδοσης

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Όλες οι παραπάνω προτάσεις θα παραμείνουν μη υλοποιήσιμες, στον βαθμό που δεν υπάρχει κατεύθυνση στρατηγικού σχεδιασμού και κάποιο συνολικό όραμα για τη δημόσια διοίκηση. Η νομοθετική εξουσία και η δημόσια διοίκηση πρέπει να αναμετρηθούν σοβαρά με τα εξής ερωτήματα:

“Τι αξιολόγηση θέλουμε;”

“Για ποιό λόγο θέλουμε την αξιολόγηση;”

“Που στοχεύουμε και ποιά είναι τα αποτελέσματα που επιδιώκουμε;”

Η ιστορική εμπειρία δείχνει ότι οι προηγούμενες απόπειρες δεν αναμετρήθηκαν σοβαρά με τα παραπάνω ερωτήματα. Όλες οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες χαρακτηριζόντουσαν από την αντίληψη «αξιολόγηση για την αξιολόγηση» και δεν έδιναν τη δέουσα βαρύτητα ούτε στην διαδικασία, ούτε στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Απαιτείται στρατηγικός σχεδιασμός που θα επικεντρώνεται στην αναπτυξιακή προσέγγιση της αξιολόγησης ώστε να επιτευχθούν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα. Στόχος πρέπει να είναι η βελτίωση του δημόσιου τομέα με επίκεντρο την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού και όχι η περαιτέρω συρρίκνωση του και ο σκληρότερος γραφειοκρατικός έλεγχος.

Απαιτείται «κυριότητα» (ownership) της μεταρρυθμιστικής πολιτικής με στρατηγικό στόχο την αναβάθμιση του δημόσιου τομέα στα πρότυπα της ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και με κριτήριο την επίτευξη οργανωσιακής δικαιοσύνης. Όπως προαναφέραμε ο κάθε οργανισμός είναι τα συστατικά του στοιχεία και ο δημόσιος τομέας έχει ως βασικό συστατικό το ανθρώπινο δυναμικό του. Ο δημόσιος τομέας του 21ου αιώνα είναι σύνθετος και έχει ανάγκη εξειδικευμένους και καλά καταρτισμένους δημοσίους υπαλλήλους. Η μεθοδολογία που προτείνουμε μπορεί να συμβάλει σε αυτή την κατεύθυνση.

Επίλογος

Η πληθώρα μεταρρυθμίσεων της τελευταίας διετίας όπως η κινητικότητα, το νέο μισθολόγιο, το νέο σύστημα επιλογών προϊσταμένων, το μητρώο επιτελικών στελεχών, και νέο σύστημα αξιολόγησης, έχουν αναβαθμίσει την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, διαμορφώνοντας έτσι ένα νέο τοπίο. Πρόκειται για φιλόδοξες τομές, πρωτοφανείς για τα δεδομένα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που επιδιώκουν τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα, αλλά και την ενσωμάτωση επιτυχημένων εργαλείων διοίκησης προσωπικού.

Το νέο θεσμικό πλαίσιο καινοτομεί, άλλα δεν κατορθώνει να υπερβεί στο σύνολό του τις προηγούμενες αδυναμίες. Η κινητικότητα παραμένει περιορισμένη λόγω της διάταξης για την προσωπική διαφορά, ενώ το νέο σύστημα αξιολόγησης αντιμετωπίζεται εχθρικά παρόλο που χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα και διαφάνεια. Στην πραγματικότητα, παρά τις τομές που επιδιώκει να επιφέρει το μεταρρυθμιστικό πλαίσιο, παραμένει υποδεέστερο των προσδοκιών αλλά και των αναγκών του δημόσιου τομέα.

Είναι σημαντικό οποιαδήποτε μελλοντική προσπάθεια βελτίωσης να λάβει υπόψη τις διεθνείς πρακτικές που έχουν αποδώσει θετικά αποτελέσματα. Τα παραδείγματα διοικητικών μεταρρυθμίσεων και συστημάτων αξιολόγησης στις Κεντρικές Διοίκησης της Ιταλίας, της Γαλλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου, μπορούν να μας διδάξουν πράγματα τόσο για την καλύτερη εφαρμογή του ν.4369/2016, όσο και για οποιαδήποτε νέα μεταρρύθμιση του συστήματος αξιολόγησης της Ελληνικής Κεντρικής Διοίκησης.

Αντίστοιχα, κρίνεται επιβεβλημένη η δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού που θα πλαισιώνει το σύστημα και θα λαμβάνει σοβαρά υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύξαμε στο Κεφάλαιο 2, καθώς και τις κατευθύνσεις που αυτό θέτει. Επίσης, τις προτάσεις που ενσωματώνουν «καλές πρακτικές» από τις μελέτες περίπτωσης του Κεφαλαίου 3, με τρόπο τέτοιο που ο στρατηγικός σχεδιασμός θα ανταποκρίνεται στις δυνατότητες της Ελληνικής πραγματικότητας.

Η εμπειρία δείχνει ότι είναι κρίσιμο να γίνουν πιο τολμηρά βήματα, τα οποία θα έχουν ως στόχο την συμμετοχή του υπαλληλικού προσωπικού στην διαδικασία δημιουργίας των προτύπων αξιολόγησης, σε μορφές συστημάτων πολλαπλών

αξιολογητών, με ανταποδοτικά κριτήρια και που δεν θα θέτουν σε κίνδυνο τη συνεργατική κουλτούρα, η οποία θα πρέπει να διέπει το δημόσιο τομέα.

Βιβλιογραφία

Πρωτογενείς Πηγές

Ν. 4336/2015 (ΦΕΚ Α 94/14-8-2015)., «Συνταξιοδοτικές διατάξεις - Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης»

Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α 33/27-2-2016)., «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»

Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ Α' 224/02.12.2016)., «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις»

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ (2015) του σχεδίου νόμου «Συνταξιοδοτικές διατάξεις - Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης»

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ (2016) του σχεδίου νόμου «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»

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ (2016) του σχεδίου νόμου «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις»

Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017», Αριθμ. πρωτ.: 12972/10.5.2016 (ΑΔΑ: ΩΥΔΛ465ΦΘΕ6-ΙΞ9)

Έκθεση Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017), «ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019»

Βιβλία

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., 2012. *Management Ανθρώπινων Πόρων. Θεωρία και Πράξη*. 2η έκδοση ed. Αθήνα: ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.

Ραμματά, Μ., 2011. *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση – Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.

Ρωσσίδης, Ι., 2012. *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμουλης.

Aguinis, H., 2013. *Performance Management*. 3rd Edition ed. Boston: Pearson.

Barbieri, M., Girosante, G. & Valotti, G., 2017. *Comparative Analysis of the Performance Evaluation Systems of Public Sector Employees*, Milano: EGEA.

Crozier, M., 1973. *The Stalled Society*. New York: Viking Press.

Daly, J. L., 2015. *Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices*. New York: Routledge.

Demmke, C. & Moilanen, T., 2012. *The future of public employment in central public administration*. Maastricht/Berlin/Helsinki: European Institute of Public Administration.

Άρθρα & μελέτες

Δραμαλιώτη, Ε. & Μπαλαμπανίδης, Γ., 2015. *Συστήματα Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων*, Αθήνα: Γενική Γραμματεία Συντονισμού.

Τσιαντάς, Κ., 2015. «Από το ν. 2683/1999 και την «πρώτη» μορφή κινητικότητας της «νεότερης» εποχής (τοποθετήσεις, μετακινήσεις, αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετατάξεις) στη «μετακινητικότητα» του ν. 4024/2011 των «κρατικών» υπαλλήλων και τη διαθεσιμότητα του ν. 4093/2012 των δημοσίων υπαλλήλων ως την κινητικότητα της επαναφοράς προσωπικού και της «αποκατάστασης αδικιών» του ν. 4325/2015», Αθήνα: Τελική Εργασία. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης – 23η Εκπαιδευτική Σειρά.

Amygdalos, C., Bara, N. & Moisiadis, G., 2014. Performance Appraisal in Greek Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 148, pp. 501 - 506.

Baker, G. P., Jensen, M. C. & Murphy, k. J., 1988. Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 43(3), pp. 593 - 616.

Barreix, C., 2013. Appraisal in the Public Service, Instrument of Human Resource Management. *Journal of Public Administration and Governance*, 3(4), pp. 31 - 38.

Baruch, Y., 1996. Self performance appraisal vs direct-manager appraisal: A case of congruence. *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), pp. 50 - 65.

Begum, S., Sarika, K. & Sumalatha, G., 2015. A Study on Performance Appraisal Private Sector Vs. Public Sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(2), pp. 75 - 80.

Bezes, P. & Jeannot, G., 2011. The Development and Current Features of the French Civil Service System. In: F. Van der Meer, ed. *Civil Service Systems in Western Europe*. s.l.:Cheltenham, Edward Elgar, pp. 185 - 215.

Bezes, P. & Jeannot, G., 2013. *Public Sector Reform in France: Views and Experiences*

from Senior Executives, s.l.: COCOPS Research Project.

Bianchi, C. & Xavier, J. A., 2016. The Design and Execution of Performance Management Systems at State Level: A Comparative Analysis of Italy and Malaysia. *International Journal of Public Administration*, 40(9), pp. 744 - 755.

Boice, D. F. & Kleiner, B. H., 1997. Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46(6), pp. 197 - 201.

Bradley, L. M. & Ashkanasy, N. M., 2001. Formal performance appraisal interviews: Can they really be objective, and are they useful anyway?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 23(2), pp. 83 - 97.

Brown, K., 2004. Human Resource Management in Public Sector. *Public Management Review*, 6(3), pp. 303 - 309.

Brown, M., Hyatt, D. & Benson, J., 2010. Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), pp. 375 - 396.

Chappelow, C. T., 2010. 360-DEGREE FEEDBACK. In: E. Van Velsor, C. D. McCauley & M. N. Ruderman, eds. *Handbook of Leadership Development*. 3rd Edition ed. Chichester, United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.

Cowper, J. & Samuels, M., 1997. *Performance Benchmarking in the Public Sector: The United Kingdom Experience*, Paris: OECD (Working Paper Nr.67).

Dahlsten, F., Styhre, A. & Williander, M., 2005. The unintended consequences of management by objectives: the volume growth target at Volvo Cars. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), pp. 529 - 541.

Daley, D. M., 2005. Designing Effective Performance Appraisal Systems. In: S. E. Condrey, ed. *Handbook of Human Resource Management in Government*. 2nd Edition ed. San Francisco: Jossey-Bass.

- Gabris, G. T. & Ihrke, D. M., 2000. Improving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems. *Review of Public Personnel Administration*, 20(1), pp. 41 - 53.
- Ghoshal, S., 2006. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 13 - 47.
- Harrington, J. R. & Lee, J. H., 2015. What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 44(2), pp. 214 - 238.
- Hellenic Observatory, 2014. *Administrative Reform in Greece – A Report on a Keynote Policy Symposium of the Hellenic Observatory*, LSE. London, Hellenic Observatory, LSE .
- Holliman, A. E. & Bouchard, M., 2015. The Use of Management by Objectives in Municipalities: Still Alive?. *Review of Public Administration and Management*, 3(1).
- Javad, S. & Sumod, S., 2015. It's time to bring performance appraisal into the twenty-first century: The lessons from companies like Cisco, Google and Infosys. *Human Resource Management International Digest*, 23(7), pp. 23 - 26.
- Jenkins , A., 2005. *Performance Appraisal Research: A Critical Review of Work on the Social Context and Politics of Appraisal*, s.l.: Essec Research Center.
- Kampkötter, P., 2016. Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 750 - 774.
- Karkoulian, S., Assaker, G. & Hallak, R., 2016. An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69(5), pp. 1862 - 1867.
- Kim, S. E. & Rubianty, D., 2011. Perceived Fairness of Performance Appraisals in the

- Federal Government: Does it Matter?. *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), pp. 329 - 348.
- Kim, T. & Holzen, M., 2016. Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), pp. 31 - 56.
- Longenecker, C. & Fink, L., 2017. Lessons for improving your formal performance appraisal process. *Strategic HR Review*, 16(1), pp. 32 - 38.
- Marra, M., 2010. The “Brunetta Effect”: Evaluation and Accountability in Federal Italy. *Italian Politics: A Review*, Volume 25, pp. 184 - 203.
- O.E.C.D., 2010a. *Human Resources Management Country Profiles. FRANCE*, Paris: OECD Publishing.
- O.E.C.D., 2010b. *Human Resources Management Country Profiles. UNITED KINGDOM*, Paris: OECD Publishing.
- O.E.C.D., 2017. *Government at a Glance 2017*, Paris: OECD Publishing.
- Ongaro, E., Ferré, F., Galli, D. & Longo, F., 2013. *Public Sector Reform in Italy: Views and Experiences from Senior Executives*, s.l.: COCOPS Research Project.
- Palaiologos, A., Papazekos, P. & Panayotopoulou, L., 2011. Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), pp. 826 - 840.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L. S., Albert, T. J. & Keillor, B. D., 2001. Are Performance Appraisals a Bureaucratic Exercise or Can They Be Used to Enhance Sales-Force Satisfaction and Commitment?. *Psychology & Marketing*, 18(4), pp. 337 - 364.
- Roberts, G., 1994. Maximizing performance appraisal system acceptance: Perspectives from municipal government personnel administrators. *Public Personnel Management*,

23(4), pp. 525 - 549.

Roberts, G. E., 2002. Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*, 31(3), pp. 333 - 342.

Rodgers, R. & Hunter, J. E., 1991. Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), pp. 322 - 336.

Rowland, C. A. & Hall, R. D., 2012. Organizational justice and performance: is appraisal fair?. *EuroMed Journal of Business*, 7(3), pp. 280 - 293.

Rowland, C. A. & Hall, R. D., 2013. Perceived unfairness in appraisal: engagement and sustainable organizational performance. *EuroMed Journal of Business*, 8(3), pp. 195 - 208.

Rynes, S. L., Gerhart, B. & Parks, L., 2005. PERSONNEL PSYCHOLOGY: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Reviews*, Volume 56, pp. 571 - 600.

Sarkar, A., 2016. Is it time to do away with Annual Performance Appraisal System?: Benefits and challenges ahead. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), pp. 7 - 10.

Sharma, A. & Sharma, T., 2017. HR analytics and performance appraisal system: a conceptual framework for employee performance improvement. *Management Research Review*, 40(6), pp. 648 - 697.

Shrivastava, S. & Rajesh, A., 2017. Managing performance better: advent of a new appraisal system at Infosys Limited. *Human Resource Management International Digest*, 25(3), pp. 26 - 29.

Talbot, C., 2010. *Performance in government : the evolving system of performance and evaluation measurement, monitoring, and management in the United Kingdom*, Washington, DC: World Bank.

Thurston Jr, P. W. & McNall, L., 2010. Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), pp. 201 - 228.

Van Dijk, D. & Schodl, M. M., 2015. Performance Appraisal and Evaluation. In: J. D. Wright, ed. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2nd Edition ed. Oxford: Elsevier, pp. 716 - 721.

Warokka, A., Gallato, C. G. & Moorthy, T. a., 2012. Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Human Resources Management Research*, 2012(2012), pp. 1 - 18.

Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M., 2009. Pay for Performance in the Public Sector - Benefits and Hidden Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), pp. 387 - 412.

Wenzel, A.-K., Krause, T. A. & Vogel, D., 2017. Making Performance Pay Work: The Impact of Transparency, Participation, and Fairness on Controlling Perception and Intrinsic Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, pp. 1 - 24.

Youngcourt, S. S., Leiva, P. I. & Jones, R. G., 2007. Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual- and position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), pp. 315 - 343.

Διαδικτυακές πηγές

Ζιαμπάκας, Σ., 2017. Αξιολόγηση... χωρίς υπαλλήλους. efsyn.gr [Online]
Available at: <http://www.efsyn.gr/arthro/axiologisi-horis-ypalliloys>
[Accessed 23.10.2017].

Μανιτάκης, Α. & Μπαλαμπανίδης, Γ., 2015. Γιατί δεν ολοκληρώνεται η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα: Δομικά ελλείμματα, προαπαιτούμενα και προκλήσεις. www.constitutionalism.gr. [Online]

Available at: <https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarrythmisi/>
[Accessed 11.10.2017].

Μέχρι το τέλος Οκτωβρίου η ηλεκτρονική πλατφόρμα με τα οργανογράμματα των Υπουργείων., 2017., Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. [Online]
Available at: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=25271>
[Accessed 23.10.2017].

360 degrees Performance Appraisal., 2012, whatishumanresource.com [Online]
Available at: <http://www.whatishumanresource.com/360-degrees-performance-appraisal>
[Accessed 12.10.2017].

Assemblée nationale, n.d. *Loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances.* [Online]
Available at: <http://www.assemblee-nationale.fr/connaissance/ordonnance-finances.asp>
[Accessed 13.10.2017].

Public Employment – Italy., 2010, Eurostat [Online]
Available at: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Public_employment_-_Italy#Merit_-_System
[Accessed 12.10.2017].

Delestre, C., 2010. *Réorientation professionnelle des fonctionnaires de l'Etat : les précisions du décret n°2010-1402.* [Online]
Available at: <http://www.connexite.fr/focus/201011168710-reorientation-professionnelle-fonctionnaires-etat-precisions-decret-n-2010-1402>
[Accessed 13.10.2017].

Évaluation et entretien professionnel - 05/02/2016., 2016., fonction-publique.gouv.fr. [Online]
Available at: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/evaluation-et-entretien-professionnel>
[Accessed 13.10.2017].

Foster, Matt; 2016. *Civil service performance management set for major overhaul – full details and reaction.*, Civil Service News. [Online]

Available at: <https://www.civilserviceworld.com/articles/news/civil-service-performance-management-set-major-overhaul-%E2%80%93-full-details-and-reaction>

[Accessed 16.10.2017].

Katsimardos, P. & Bouas, K., 2012. *Strategic agility in Greek Human Resource Management.*, inerp.gr. [Online]

Available at: <http://www.inerp.gr/en/blog/60-nea-stratigiki-anthropinon-poron-dimosias-dioikisis.html>

[Accessed 16.10.2017].

Kunreuther, R., 2009. *Federal Employee Performance Appraisal: The Good, Bad and Ugly.*, www.fedsmith.com. [Online]

Available at: <https://www.fedsmith.com/2009/10/07/federal-employee-performance-appraisal-good-bad/>

[Accessed 11.10. 2017].

Levinson, H., 2003. *Management by Whose Objectives?.*, hbr.org. [Online]

Available at: <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives>

[Accessed 10.10.2017].

Nouvelle bonification indiciaire - 08/08/2011., 2011, fonction-publique.gouv.fr. [Online]

Available at: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/nouvelle-bonification-indiciaire>

[Accessed 12.10.2017].

Nouvelle bonification indiciaire - NBI fonction publique territoriale., 2017, emploi-collectivites.fr. [Online]

Available at: <https://www.emploi-collectivites.fr/nbi-blog-territorial>

[Accessed 12.10.2017].

Principales dispositions de la loi du 3 août 2009 - 24/02/2015., 2015, fonction-publique.gouv.fr. [Online]

Available at: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/principales-dispositions-de-la-loi-3->

[aout-2009](#)

[Accessed 12.10.2017].

Results Method - Management By Objectives (MBO), n.d., performance-appraisal.com.

[Online]

Available at: <http://performance-appraisal.com/results.htm>

[Accessed 11.10.2017].

UK Government, 2014. *Civil Service talent management*. [Online]

Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-talent-management/civil-service-talent-management>

[Accessed 16.10.2017].

UK Government, 2016. *Senior Civil Service: performance management*. [Online]

Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/senior-civil-service-performance-management>

[Accessed 16.10.2017].

VARIOUS PROJECT: HUMAN RESOURCES ASSESSMENT, n.d. [Online]

Available at: <http://eng.it/mercati/dettaglio-progetto.dot?com.dotmarketing.htmlpage.language=2&catMercatoId=48b4a6e2-e587-4481-9d9e-b9ff37b07ae9&inode=8eb6fa29-a088-403a-9e70-048d52e4bf67>

[Accessed 11.10.2017].

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Δείγμα Ερωτηματολογίου Αξιολόγησης ν.4369/2016

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Χρονική Περίοδος: (ακριβές χρονικό διάστημα)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

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

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

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

- * 90-100 : Άριστος
 75-89 : Πολύ επαρκής
 60-74 : Επαρκής
 50-59 : Μερικώς επαρκής
 40-49 : Μέτριος
 25-39 : Ανεπαρκής
 0-24 : Ακατάλληλος

Παράρτημα 2: Δείγμα φόρμας αξιολόγησης Διοίκησης Μέσω Στόχων (Daley, 2005)

Exhibit 22.2. MBO Appraisal.

Performance Management Program Work Plan

Employee's Name: _____ Position: _____
 Supervisor's Name: _____ Position: _____
 Date of Performance Planning: _____
 Date of Interim Review Discussion: _____
 Date of Performance Appraisal Discussion: _____
 Appraisal is for period of: _____
 Effective date: _____

Combined KRR Rating _____

Key Responsibilities/Results	Results Expectations	Tracking Source/Frequency	Actual Results	Rating

Development Plan

Development planning is a way of analyzing an employee's strengths and weaknesses to determine actions that can maintain or improve job performance and areas needing additional job training and education. After completing the overall summary rating and discussing the results with the employee, indicate below the knowledge, skills, and abilities that need development or strengthening. Then indicate the appropriate training or education that should improve the performance. The supervisor and employee should list their responsibilities to make sure the plan is completed before the appraisal occurs. This document should also include any specific improvement plans or activities identified during the interim review.

A. Knowledge, Skills, and Abilities:

B. Training and Education:

Supervisor's Responsibilities:

Employee's Responsibilities:

Employee's
Signature _____

Date _____
Supervisor's
Signature _____

Date _____

Manager's
Signature _____

Date _____

Development Plan

Development planning is a way of analyzing an employee's strengths and weaknesses to determine actions that can maintain or improve job performance and areas needing additional job training and education. After completing the overall summary rating and discussing the results with the employee, indicate below the knowledge, skills, and abilities that need development or strengthening. Then indicate the appropriate training or education that should improve the performance. The supervisor and employee should list their responsibilities to make sure the plan is completed before the appraisal occurs. This document should also include any specific improvement plans or activities identified during the interim review.

A. Knowledge, Skills, and Abilities:

B. Training and Education:

Supervisor's Responsibilities:

Employee's Responsibilities:

Employee's
Signature _____

Date _____
Supervisor's
Signature _____

Date _____

Manager's
Signature _____

Date _____

Παράρτημα 3: Φόρμα Αξιολόγησης ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων Ηνωμένου Βασιλείου

SCS Performance Agreement Form

Name		Job title	
Line manager		Period of report	

Relevant context about the role

Please include:

- *Budgetary responsibilities: type (e.g. admin/capital/programme), value and description (what the budget is for)*
- *Staffing responsibilities: number of staff and grade distribution, last People Engagement score*
- *Any additional relevant context*

Development and career planning

Record of development activity in the reporting period, including utilisation of 5 days learning and development.

Mid-year performance

Job holder assessment of performance

Record performance to date, citing evidence against the 'what' and 'how' from objectives set at Annex A. Include strategies to meet agreed objectives by year-end.

Reporting manager assessment of performance

Discuss performance to date, citing evidence against the 'what' and 'how' from objectives set. Include progress against development.

Mid-year rating Low Achieving Top

Agreed by Job holder Line manager

End-of-year Performance

Job holder assessment of performance

Record performance for reporting year citing evidence against the 'what' and 'how' from objectives set, measured against stakeholder and 360° feedback.

Have you undertaken 360° feedback? Yes No

Reporting manager assessment of performance

In making this end of year assessment, it is important to acknowledge and set aside any personal bias, conscious or unconscious, to ensure an objective appraisal of the person you are reporting on. By checking this box I confirm acknowledgement of this statement

End-of-year rating Low Achieving Top

Agreed by Job holder Line manager Countersigning officer

Annex A: Performance Objectives

Members of the SCS should have at least one objective against each of the following headings:

- Business delivery
- Finance/efficiency
- People/capability
- Corporate contribution

Objectives should be SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timed) and assess 'what' needs to be achieved (outcomes/deliverables) and 'how' it will be achieved (skills/competency behaviours).

Objectives should be revised in line with changing governmental and departmental priorities, and should reflect any amendments to the Single Departmental Plan. If this is the case, the original objectives should not be changed; the revised objectives should be recorded alongside them. This ensures that end-year performance assessment can take the whole year's work fully into account.

Objective type		'What' and 'How'
1	Business delivery	
2	Finance/efficiency	
3	People/capability	
4	Corporate contribution	
5		
6		
7		



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΥΠΟΔΟΜΩΝ
ΚΑΙ ΚΤΙΣΤΡΟΦΩΝ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr