



# Κριτική Επισκόπηση των Συστημάτων Υπηρεσιακής Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων

Άννα Κοντονή

ΑΘΗΝΑ 2023

ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ  
ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Άννα Κοντονή





#### **ΥΠΟΕΡΓΟ 1**

**«Ενίσχυση της επιχειρησιακής και διοικητικής ικανότητας των δομών και των μελών της ΑΔΕΔΥ»**

#### **ΠΡΑΞΗ:**

**«Δράσεις ενίσχυσης της επιχειρησιακής και διοικητικής ικανότητας των δομών και των μελών της ΑΔΕΔΥ»**

#### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ:**

**«ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ 2014-2020»**

*Με συγχρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση [Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο] και από εθνικούς πόρους.*

*Απαγορεύεται η ανατύπωση, μέρους ή όλου του υλικού, χωρίς προηγούμενη άδεια από το Κοινωνικό Πολύκεντρο και τους συγγραφείς.*

**ISBN: 978-618-5743-04-8**

**Αθήνα, Οκτώβριος 2023**

## Περιεχόμενα

Σύντομο Βιογραφικό.....	4
Εισαγωγή.....	5
Σύντομη ιστορική αναδρομή.....	6
1. Οι νομοθετικές πρωτοβουλίες υπηρεσιακής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων από τη μεταπολίτευση έως την εποχή των μνημονίων.....	9
1.α. Ο ν.1400/1983 και το Π.Δ. 581/1984.....	11
1.β. Ο ν.1943/1991 και το Π.Δ. 318/1992.....	19
1.γ. Προαγωγές και Εκθέσεις Αξιολόγησης.....	28
1.δ. Ο ν.3230/2004 και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	32
2. Οι νομοθετικές πρωτοβουλίες υπηρεσιακής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων από την εποχή των μνημονίων έως σήμερα.....	35
2.α. Ο ν.4250/2014.....	37
2.β. Ο ν.4369/2016.....	42
2.γ. Ο ν.4940/2022.....	51
Συμπεράσματα.....	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....	129
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV.....	147



## Σύντομο Βιογραφικό

Η Άννα Κοντονή έχει σπουδάσει Πολιτικές Επιστήμες και είναι διδάκτορας. Από το 2000 εργάζεται στον δημόσιο τομέα ως Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό ειδικότητας Πολιτικών Επιστημών και Δημόσιας Διοίκησης (ΦΕΚ 112/ ΑΣΕΠ 1-3-2000). Ειδικότερα, έχει εργασθεί στην Περιφέρεια Αττικής, στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ως Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας και εν συνεχεία ως Διευθύντρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, στο Υπουργείο Εσωτερικών και σήμερα είναι Σύμβουλος στο ΑΣΕΠ. Υπήρξε Επιστημονική Συνεργάτιδα στην εκπόνηση ερευνών ή/και εκπαιδευτικού υλικού του Κέντρου Καινοτομικών Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, του Τμήματος Κοινωνιολογίας της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Κρήτης, του Τμήματος Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής, Ψυχολογίας της Φιλοσοφικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών, του Κέντρου Ελληνικής Γλώσσας, του Ινστιτούτου Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων ως επιστημονικά υπεύθυνη του «Σχολείου Δεύτερης Ευκαιρίας», του Ινστιτούτου Εργασίας της Γ.Σ.Ε.Ε. Έχει διδάξει «Ελληνική Ιστορία», «Ιστορία της Εκπαίδευσης» και «Διαμόρφωση Συλλογικών Νοοτροπιών στη Νεοελληνική Κοινωνία» στα Τμήματα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και του Πανεπιστημίου Πατρών. Έχει διατελέσει μέλος του Συνεργαζόμενου Εκπαιδευτικού Προσωπικού του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Είναι εκπαιδύτρια δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και κοινωνικών δεξιοτήτων. Το συγγραφικό της έργο εστιάζεται στο πεδίο των πολιτικών ιδεών και της εκπαίδευσης ενηλίκων και έχει λάβει μέρος με ανακοινώσεις σε επιστημονικά συνέδρια.

## Εισαγωγή

Τα συστήματα διοίκησης για να ευδοκιμήσουν θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές και πολιτισμικές αλλαγές. Στην Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες έχουν γίνει προσπάθειες διοικητικών μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα για τη θεραπεία χρόνιων προβλημάτων. Οι κατά καιρούς παρεμβάσεις για τον εκσυγχρονισμό των δομών και των διοικητικών διαδικασιών, την αύξηση του παραγόμενου έργου, την αναβάθμιση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών, την ανάπτυξη των ψηφιακών μορφών διακυβέρνησης, είχαν και έχουν στόχο, σύμφωνα με τις διακηρύξεις των πρωταγωνιστών, την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι ένας από τους κύριους παράγοντες επιτυχούς έκβασης των μεταρρυθμίσεων είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς, οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες συνδέονται με την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία ασφαλώς είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, των οικονομικών απολαβών, των συνθηκών εργασίας, των ευκαιριών ανάπτυξης και των κινήτρων, αλλά και ενός αμερόληπτου και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης.

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι οι διαχρονικές προσπάθειες για την εφαρμογή στον δημόσιο τομέα ενός συστήματος υπηρεσιακής αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η μελέτη στηρίζεται στις πρωτογενείς πηγές οι οποίες στην περίπτωση μας είναι το νομοθετικό πλαίσιο. Θα παρουσιασθούν δηλαδή τα συστήματα υπηρεσιακής αξιολόγησης σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, ν.1400/1983 και Π.Δ.581/1984, ν.1943/1991 και ΠΔ 318/1992, ν.4250/2014, ν.4369/2016, ν.4940/2022, καθώς και ορισμένα άλλα νομοθετήματα που έμμεσα συνδέονται με την υπηρεσιακή αξιολόγηση. Σκοπός είναι να μελετηθούν τα συστήματα υπηρεσιακής αξιολόγησης από τη μεταπολίτευση μέχρι σήμερα σε συνάφεια με την εκάστοτε διοικητική κουλτούρα που εγκαινιάζουν. Όπως κάθε θεσμική πρωτοβουλία έτσι και τα συστήματα υπηρεσιακής αξιολόγησης φέρουν το δικό τους ιδεολογικό αποτύπωμα. Από τη βιβλιογραφία έχει προκύψει ότι οι μέχρι τώρα προσεγγίσεις δεν έχουν αποτυπώσει το ιδεολογικό πρόταγμα του εκάστοτε συστήματος και δεν έχει επιχειρηθεί η συγκριτική θεώρησή τους για την ανάδειξη πιθανών ομοιοτήτων και διαφορών.



## Σύντομη ιστορική αναδρομή

Με το Διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833) καθιερώνεται ο θεσμός της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα του νεοσύστατου ελληνικού κράτους. Το διάταγμα αναφέρεται στο «Βιβλίο Ποιότητας των Δημοσίων Υπάλληλων» στο οποίο πέραν των στοιχείων του υπαλλήλου, όνομα, οικογενειακή κατάσταση και υπηρεσιακή θέση, έπρεπε να αναγράφεται και η ποιότητα της εργασίας του σύμφωνα με τέσσερεις βασικές βαθμίδες (κακή, μέτρια, καλή, εξαιρετος). Το βιβλίο αυτό στο τέλος κάθε έτους δινόταν στη Γραμματεία της Επικρατείας. Αργότερα ο Χαρίλαος Τρικούπης ασχολήθηκε κυρίως με την αποκατάσταση της ανεξαρτησίας των δημοσίων υπαλλήλων από τους πολιτικούς τους προστάτες θεσπίζοντας περιορισμούς στις μεταθέσεις και απολύσεις και περιορίζοντας την ευνοιοκρατία με τον καθορισμό προσόντων (1). Το κύριο μέλημα των εκσυγχρονιστών ήταν η καταπολέμηση του εκφυλισμού της δημόσιας διοίκησης από την εξάρτηση των κομμάτων. Στο πλαίσιο αυτό και ο Ελευθέριος Βενιζέλος το 1911, μετά τη συντριπτική νίκη του κόμματος των Φιλελευθέρων στις εκλογές του 1910, προχώρησε στη ψήφιση 337 νέων νόμων οι οποίοι εισήγαγαν μεταρρυθμίσεις σε όλο το φάσμα του δημόσιου και ιδιωτικού βίου. Ένας από αυτούς τους νόμους ήταν και ο διορισμός των δημοσίων υπαλλήλων με δημόσιους διαγωνισμούς (2)

Μετά τους δύο παγκοσμίους πολέμους αξιομνημόνευτη παρέμβαση σε θέματα δημόσιας διοίκησης γίνεται με τον νόμο 1811/1951 «Περί Κώδικος Καταστάσεως Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» (ΦΕΚ 16-5-1951, τ. Α΄, φ.141) που αποτελεί το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμιζε την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος. Ο νόμος, εκτός των θεμάτων που συνδέονται με τις υπηρεσιακές μεταβολές, τις πειθαρχικές ποινές κ.ά., αναφέρει την υποχρέωση των προϊσταμένων στις αρχές κάθε έτους να συντάσσουν τις εκθέσεις αξιολόγησης των υπάλληλών τους. Στο άρθρο 92 παρ.1 αναφέρεται πως η υπηρεσία οφείλει να διατηρεί φάκελο του κάθε υπαλλήλου στον οποίο θα πρέπει να αναγράφονται στοιχεία για «την εν γένει κατάσταση, το ήθος, την νομιμοφροσύνην, την υπαλληλικήν ποιότητα και την υπηρεσιακήν ικανότητα», ενώ στην παράγραφο 2 του ίδιου άρθρου αναφέρεται ότι κατά το πρώτο 15μερο του Ιανουαρίου οι προϊστάμενοι όφειλαν να συντάσσουν εκθέσεις «περί της κατά το λήξαν έτος υπηρεσιακής εν γένει δράσεως και επιδόσεως των υπ΄ αυτούς υπαλλήλων, μετά προτάσεως περί της κατ΄ απόλυτον εκλογήν ή κατ΄ εκλογήν ή κατ΄ αρχαιότητα προαγωγής ή περί μη προαγωγής αυτών». Επίσης, με τον συγκεκριμένο νόμο θεσμοθετείται το Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών (ΑΣΔΥ) το οποίο είχε ως κύριες αρμοδιότητες την τήρηση πινάκων της οργανικής σύνθεσης των υπουργείων, τη γνωμοδότηση για κάθε νόμο ή κανονιστικό διάταγμα που αφορούσε τη δημόσια

διοίκηση, τις προαγωγές στον Α΄ βαθμό και ασφαλώς τη συγκρότηση επιτροπών διενέργειας διαγωνισμών για τις προσλήψεις.

Η τελευταία αρμοδιότητα με την αιτιολογία της ορθής και αξιοκρατικής στελέχωσης αποτέλεσε κενό γράμμα σε μία εποχή που πρυτάνευε το ζήτημα των «κοινωνικών φρονημάτων». Η διατήρηση σε ισχύ του αναγκαστικού νόμου 516 του 1948 επέτρεπε τη διενέργεια της παρακολούθησης των δημοσίων υπαλλήλων και όπως αναφέρει ο Ν. Αλιβιζάτος «ο έλεγχος αυτός, ο οποίος διενεργούνταν κατά την πρόσληψη αλλά και οποτεδήποτε κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας των ενδιαφερομένων προσώπων και ο οποίος βασιζόταν σε μια πληθώρα διατάξεων κατεσπαρμένων σε πολλά νομοθετικά κείμενα που υιοθετήθηκαν μετά τη λήξη του εμφυλίου πολέμου, έδωσε αφορμή για ερμηνείες, το λιγότερο που θα μπορούσε να πει κανείς διασταλτικές, από τη μεριά των δικαστηρίων για τα οποία η αρχή της ισότητας των πολιτών μπροστά στο νόμο ούτε εκείνη της ελευθερίας της έκφρασης που κατοχυρώνόταν από τα άρθρα 3 και 14 του συντάγματος του 1952, ούτε, τέλος, οι αντίστοιχες διατάξεις της Σύμβασης της Ρώμης, δεν μπορούσαν να περιορίσουν... Ο έλεγχος της "νομιμοφροσύνης" των δημοσίων υπαλλήλων και των άλλων ελεγκτέων μισθωτών δεν όφειλε να περιορίζεται στην παρούσα στάση τους – πράγμα που, ενδεχομένως, θα μπορούσε να δικαιολογηθεί από τη δέσμευση της υποχρέωσής τους να απέχουν από κάθε κομματική δράση – αλλά επεκτεινόταν και στο παρελθόν τους... Σύμφωνα με το Συμβούλιο της Επικρατείας τα υπηρεσιακά συμβούλια ... όφειλαν να συνεκτιμούν: "παν γεγονός, έστω και παρωχημένον, σχετιζόμενον με την πολιτική εν γένει ιδεολογίαν και δράσιν των κρινομένων το οποίον και αν μη μαρτυρή παντελή έλλειψιν αφοσιώσεως εις τα εθνικά ιδεώδη, πάντως δύναται να δικαιολογήση μείωσιν κατά τινα βαθμόν της εμπιστοσύνης του Κράτους προς ωρισμένα πρόσωπα, όσον αφορά την παρ' αυτών άσκησιν της δημοσίας υπηρεσίας..." Από την άποψη αυτή, η κατάργηση, το 1962, με το νομοθετικό διάταγμα 4234, της συνοπτικής διαδικασίας "των συμβούλων νομιμοφροσύνης", που αφορούσε μόνο τους ήδη εν ενεργεία δημοσίους υπαλλήλους και η αποκατάσταση γι' αυτούς της κανονικής πειθαρχικής διαδικασίας, δεν αποτελούσε παρά μια ελάχιστη εγγύηση για τους ενδιαφερόμενους, εγγύηση με λίγες ουσιαστικές συνέπειες» (3).





**Οι νομοθετικές πρωτοβουλίες  
υπηρεσιακής αξιολόγησης  
των δημοσίων υπαλλήλων από  
τη μεταπολίτευση έως  
την εποχή των μνημονίων**



**ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ  
ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ**

Οι νομοθετικές πρωτοβουλίες  
υπηρεσιακής αξιολόγησης  
των δημοσίων υπαλλήλων από  
τη μεταπολίτευση έως  
την εποχή των μνημονίων

## **Οι νομοθετικές πρωτοβουλίες υπηρεσιακής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων από τη μεταπολίτευση έως την εποχή των μνημονίων**

### ***1.α. Ο ν.1400/1983 και το Π.Δ. 581/1984***

Από τη μεταπολίτευση μέχρι την περίοδο των μνημονίων ουσιαστικά δύο ήταν οι νομοθετικές πρωτοβουλίες για τη θεσμοθέτηση συστημάτων υπηρεσιακής αξιολόγησης, η πρώτη έγινε το 1983 και η δεύτερη το 1991. Για πρώτη φορά με τον ν.1400 «Τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων» (ΦΕΚ 24/10/1983, τ.Α΄, αρ.φ.156) αναγνωρίζεται η ανάγκη θέσπισης ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης. Στο άρθρο 18 παρ.6 αναφέρεται η έκδοση Προεδρικού Διατάγματος το οποίο θα καθόριζε τα κριτήρια, τον τύπο και το περιεχόμενο, τον τρόπο, τη διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και «...τα δικαιώματα των υπαλλήλων σε σχέση με αυτή, ώστε η αξιολόγηση να αποδίδει τις πραγματικές ικανότητες των υπαλλήλων σε συνάρτηση με το αντικείμενο εργασίας τους, τα καθήκοντα που ασκούν και τη συμμετοχή τους στην αποδοτικότητα-παραγωγικότητα της υπηρεσίας τους». Επιπλέον, με την παρ.1 του ίδιου άρθρου καταργείται το Ν.Δ.64/1974 (ΦΕΚ 264) «περί στοιχείων της ατομικής και οικογενειακής καταστάσεως των δημοσίων λειτουργών, ως και ελέγχου της πίστεως προς το δημοκρατικόν πολίτευμα της Χώρας», ενώ με την παρ. 2 καταργείται ο «ατομικός φάκελος» και καθιερώνεται το «προσωπικό μητρώο» στο οποίο απαγορεύονται στοιχεία που αναφέρονται στις πολιτικές πεποιθήσεις. Στο προσωπικό μητρώο περιλαμβάνονται τα στοιχεία ταυτότητας του υπαλλήλου, συζύγου, παιδιών και στοιχεία περιουσιακής κατάστασης με υπεύθυνη δήλωση του υπαλλήλου, τίτλοι σπουδών και άλλα τυπικά προσόντα, αποφάσεις και έγγραφα της υπηρεσιακής κατάστασης και κάθε άλλο στοιχείο που ζητά ο ενδιαφερόμενος να συμπεριληφθεί στο μητρώο του. Είναι εμφανής η προσπάθεια με τις παραγράφους 1 και 2 του άρθρου 18 να εκλείψουν έστω και τυπικά οι τελευταίες αγκυλώσεις εξάρτησης της πολιτικής ταυτότητας του δημοσί-



ου υπαλλήλου. Η προσπάθεια εκσυγχρονισμού της διοίκησης και εκδημοκρατισμού των διοικητικών σχέσεων καθίσταται εμφανής με το Προεδρικό Διάταγμα 581/1984 «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ, πλην των εκπαιδευτικών».

Με το Προεδρικό Διάταγμα 581/1984 (ΦΕΚ 20/12/1984, τ.Α΄, αρ.φ.207) καθορίζονται τα κριτήρια, ο τρόπος και η διαδικασία αξιολόγησης. Τα κριτήρια διαφοροποιούνται αναλόγως της εκπαιδευτικής βαθμίδας ή της ιεραρχικής θέσης. Δηλαδή υπάρχουν τρία διαφορετικά έντυπα, το έντυπο αξιολόγησης Α΄ για τους κλάδους ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ που αντιστοιχούν στην ανώτατη, ανώτερη και μέση εκπαίδευση, το έντυπο αξιολόγησης Β΄ για τον κλάδο ΣΕ που αντιστοιχεί στη στοιχειώδη εκπαίδευση και το έντυπο αξιολόγησης Γ΄ για τους προϊσταμένους Διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων και γραφείων. Το ειδικό επιστημονικό προσωπικό σύμφωνα με το άρθρο 21 δεν αξιολογείται αν ο προϊστάμενος δεν έχει την αντίστοιχη επιστημονική ειδικότητα. Τέλος, για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του υπαλλήλου, σύμφωνα με το άρθρο 9 παρ.1, ο αξιολογητής έχει υποχρέωση να καλέσει τον αξιολογούμενο σε τουλάχιστον δύο προκαταρκτικές συνεντεύξεις τον χρόνο με σκοπό να συζητήσει τη λειτουργία γενικά της υπηρεσιακής μονάδας που ανήκει ο υπάλληλος, καθώς και τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης των ικανοτήτων του. Η μη τήρηση της εν λόγω υποχρέωσης συνεπαγόταν πειθαρχική ευθύνη του αξιολογητή.

Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων Κλάδων ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ που τίθενται προς αξιολόγηση, σύμφωνα με το άρθρο 7 παρ.2, προσδιορίζονται ως εξής:

- Α) επαγγελματική κατάρτιση που είναι η γνώση της εργασίας που ο υπάλληλος έχει ή αποκτά από τη γενική μόρφωση, την ειδική εκπαίδευση ή ενασχόληση και την εμπειρία του. Η κατοχή δηλαδή των γνώσεων (επιστημονικών, τεχνικών ή εμπειρικών) που είναι απαραίτητες στον υπάλληλο για την άσκηση των καθηκόντων του.
- Β) υπηρεσιακό ενδιαφέρον, δηλαδή ο ζήλος, η προθυμία και η ψυχική σύνδεση του υπαλλήλου με την εργασία του.
- Γ) ποιοτική απόδοση, δηλαδή η ακρίβεια, η ορθότητα και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της εργασίας.
- Δ) ποσοτική απόδοση, δηλαδή η ποσότητα και η ταχύτητα εργασίας σε σχέση με την επίτευξη στόχων και το κόστος όπου μπορεί να υπολογιστεί.
- Ε) πρωτοβουλία, δηλαδή η ικανότητα του υπαλλήλου να προνοεί, να συνεισφέρει, να αναπτύσσει και φέρει σε πέρας νέες ιδέες και μεθόδους. Ιδιαίτερα λαμβάνονται υπόψη συγκεκριμένες προτάσεις για την απλούστευση ή βελτίωση των

διαδικασιών και την εφαρμογή νέας τεχνολογίας, καθώς και τυχόν αιτιολογημένες εκτιμήσεις για την αποτελεσματικότητα νέων μεθόδων ή ρυθμίσεων που εφαρμόζονται στη διοίκηση. Επίσης λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη η προθυμία του υπαλλήλου να αναλαμβάνει ευθύνες στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του. Η εκδήλωση ευθυνοφοβίας αποτελεί σοβαρό αρνητικό στοιχείο για την αξιολόγηση.

- ΣΤ) διοικητική ικανότητα, δηλαδή να κατευθύνει, να οργανώνει, να συντονίζει, να ελέγχει την εργασία του και να κρίνει αντικειμενικά τους υφισταμένους του εφόσον προΐστανται οργανικής μονάδας.
- Ζ) συνεργασία-συμμετοχικότητα, δηλαδή η ικανότητα να συνεργάζεται αρμονικά χωρίς αυταρχικότητα και να συμμετέχει σε συλλογικές εργασίες.
- Η) συμπεριφορά προς πολίτες, δηλαδή η προσπάθεια εξυπηρέτησης των πολιτών με ευγένεια, κατανόηση, υπομονή και ψυχραιμία.

Με το άρθρο 13 παρ.4 προσδιορίζονται τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων Κλάδου ΣΕ ως εξής:

- Α) υπηρεσιακό ενδιαφέρον, δηλαδή η προθυμία και η σύνδεση του υπαλλήλου με την εργασία του
- Β) συμπεριφορά, δηλαδή η προθυμία του υπαλλήλου να συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του, καθώς και η προθυμία εξυπηρέτησης των πολιτών
- Γ) απόδοση, δηλαδή η ποιότητα και ποσότητα της παραγόμενης εργασίας.

Τέλος, τα κριτήρια αξιολόγησης για τους προϊσταμένους Διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων και γραφείων καθορίζονται με το άρθρο 16 παρ.1 και αφορούν ικανότητες οργάνωσης, προγραμματισμού, συντονισμού και ελέγχου των εργασιών, αξιοποίησης του προσωπικού και των μέσων, ανάληψης ευθύνης και πρωτοβουλίας, εισήγησης νέων μέτρων και εφαρμογών τεχνολογίας, βελτίωσης των διαδικασιών και των σχέσεων με τους πολίτες. Κριτήρια αξιολόγησης για το ιεραρχικό επίπεδο των Γενικών Διευθύνσεων δεν τέθηκαν εφόσον είχε ήδη καταργηθεί με το άρθρο 2 του νόμου 1232 «Επαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ.4352/1964 και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 25/2/1982, τ. Α', αρ.φ.22)

Διαπιστώνουμε ότι και στα τρία έντυπα αξιολόγησης τίθενται κριτήρια τα οποία, μεταξύ των άλλων, άπτονται των δεξιοτήτων του δημοσίου υπαλλήλου. Είναι απαραίτητο στο σημείο αυτό να διευκρινισθεί ότι στο παρόν σύστημα υπηρεσιακής αξιολόγησης, όπως και στα δύο επόμενα που θεσπίσθηκαν αφενός με τον ν.1943/1991 και



Π.Δ. 318/1992 και αφετέρου με τον ν.4369/2016, ο όρος «ικανότητα» χρησιμοποιείται με την έννοια που αποδίδεται σήμερα στον όρο «δεξιότητα». Μέχρι πριν μερικά χρόνια η έννοια της δεξιότητας ήταν συνδεδεμένη κυρίως με την εξειδικευμένη τεχνική επαγγελματική επάρκεια. Παρόλο που ο όρος «δεξιότητα» υποκρύπτει μία εργαλειακή διάσταση και παρά το γεγονός ότι οι επίσημες πολιτικές τις περισσότερες φορές εστιάζουν μονομερώς σε δεξιότητες που συνδέονται με την αγορά εργασίας, σήμερα στον όρο «δεξιότητα» συχνά συμπεριλαμβάνονται όλα όσα είναι απαραίτητα στο άτομο για να ανταπεξέρχεται στην προσωπική, επαγγελματική και κοινωνική του ζωή (4). Μία στοιχειώδης τυπολογία των δεξιοτήτων είναι: α) θεμελιώδεις ή βασικές, πρόκειται για δεξιότητες στην αρχική εκπαίδευση του ατόμου και είναι το υπόβαθρο για την ανάπτυξή τους στη διάρκεια της ζωής, β) ειδικές επαγγελματικές δεξιότητες, αναφέρονται σε κάποια τεχνική επιδεξιότητα απαραίτητη για ένα ειδικό θέμα και επάγγελμα, γ) γενικές ή «ήπιες» ή κοινωνικο-συναισθηματικές ή δεξιότητες ζωής, όπως επικοινωνίας, άσκησης επιρροής, πρωτοβουλίας, προγραμματισμού, συνεργασίας και ομαδικότητας κ.ά. Οι δεξιότητες καλλιεργούνται και αναπτύσσονται με την εκπαίδευση, τη συστηματική προσπάθεια και άσκηση, καθώς και με τη σχετική εμπειρία που αποκτά το άτομο στη ζωή του μέσω της αλληλεπίδρασης με τους ανθρώπους. Ιδιαίτερα η κατηγορία των γενικών δεξιοτήτων ζωής εξαρτάται από τη συναισθηματική νοημοσύνη η οποία σήμερα προτάσσεται, πέραν της εξειδίκευσης και των ακαδημαϊκών προσόντων, στην επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου (5). Ασφαλώς οι συνθήκες ζωής και το ευρύτερο πολιτισμικό πλαίσιο διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων (βλ. Συμπεράσματα).

Ικανότητες που αναφέρονται στο Π.Δ.581/1984, όπως, η πρωτοβουλία, η καινοτομία, ο συντονισμός, η οργάνωση και ο προγραμματισμός, η συνεργασία και η συμμετοχή σε συλλογικές εργασίες, η υπομονή και ψυχραιμία, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί σήμερα να θεωρούνται αυτονόητες και απαραίτητες δεξιότητες για έναν σύγχρονο εργαζόμενο, όχι όμως και πριν σχεδόν σαράντα χρόνια και ειδικά στον χώρο της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, παρατηρείται μία ισομερής κατανομή ανάμεσα σε δεξιότητες που άπτονται του διοικητικού ρόλου και σε δεξιότητες που θα τις χαρακτηρίζαμε κοινωνικές και συνδέονται περισσότερο με στοιχεία της προσωπικότητας του αξιολογούμενου τα οποία συμβάλλουν στην εργασιακή του απόδοση. Στην πρώτη ομάδα εντάσσονται τα κριτήρια της επαγγελματικής κατάρτισης, της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης, της αξιοποίησης του προσωπικού, του προγραμματισμού, συντονισμού και ελέγχου. Στη δεύτερη ομάδα μπορούμε να εντάξουμε τα κριτήρια της προθυμίας και ψυχικής σύνδεσης με την εργασία, της απουσίας ευθυνοφοβίας, της ανάληψης ευθύνης και πρωτοβουλίας, της συνεργασίας και συμμετοχικότητας χωρίς αυταρχισμό, της ευγένειας, υπομονής και ψυχραιμίας.

Πέραν των κριτηρίων το σημαντικότερο είναι ότι με το σύστημα του 1984 η αξιολογική κρίση έχει αποκλειστικά ποιοτικά χαρακτηριστικά. Η βαθμολογική αποτίμηση δεν έχει αριθμητικές τιμές, αλλά στηρίζεται σε ποιοτικές/περιγραφικές κλίμακες. Ειδικότερα, ο αξιολογητής για τους υπαλλήλους κλάδων ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ, σύμφωνα με το άρθρο 8, έχει να επιλέξει ανάμεσα σε πέντε διαβαθμίσεις (α, β, γ, δ, ε) για κάθε ένα από τα οκτώ κριτήρια και για τους υπαλλήλους κλάδου ΣΕ, σύμφωνα με το άρθρο 14, ανάμεσα σε τέσσερις διαβαθμίσεις (α, β, γ, δ) για κάθε ένα από τα τρία κριτήρια. Οι διαβαθμίσεις συνδέονται με ποιοτικά στοιχεία του εκάστοτε κριτηρίου, δηλαδή δεν έχουν τη μορφή ενός γενικού χαρακτηρισμού, όπως, «πολύ καλός», «επαρκής» κλπ. με ισχύ για όλα τα κριτήρια. Στα έντυπα αξιολόγησης δίνονται σαφείς διευκρινίσεις για την κάθε κλίμακα ώστε να μην υπάρχουν ασάφειες και περιθώρια τυχαίων επιλογών. Στα έντυπα αξιολογήσεων η παράθεση ποιοτικών χαρακτηριστικών στις διαβαθμίσεις με τις αναγκαίες κάθε φορά διευκρινίσεις συμβάλλει ώστε ο αξιολογητής να επικεντρωθεί στην πρόταση α, β, γ κλπ και να επιλέξει πιο αμερόληπτα και αντικειμενικά συγκριτικά με την παράθεση ενός κριτηρίου - χωρίς ποιοτικές διευκρινίσεις επί των διαβαθμίσεων - το οποίο καλείται να βαθμολογήσει με κάποια αριθμητική τιμή. Στην περίπτωση αυτή συνήθως ο αξιολογητής επικεντρώνεται στο βαθμό με βάση την εικόνα-στερεότυπο που έχει για τον υπάλληλο.

Οι διαβαθμίσεις ήταν κατασκευασμένες με τρόπο ώστε αφενός να διασφαλίζουν την αμεροληψία και αντικειμενικότητα και ακραίες στάσεις ιδιαίτερως αδιάφορων υπαλλήλων να επισημαίνονται, αφετέρου να λειτουργούν προς όφελος των εργαζομένων γιατί από την πεντάβαθμη κλίμακα των κλάδων ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ υπήρχαν τρεις διαβαθμισμένες θετικές επιλογές, μία ανάμεσα σε ουδέτερη έως μάλλον αρνητική και μία αρνητική. Επίσης, στην τετράβαθμη κλίμακα του κλάδου ΣΕ υπήρχαν δύο διαβαθμισμένες θετικές επιλογές, μία ουδέτερη και μία αρνητική. Παραθέτουμε μερικά παραδείγματα (βλ. αναλυτικά στο Παράρτημα Ι τις διαβαθμίσεις επί όλων των κριτηρίων):

1. Στο κριτήριο συνεργασία-συμμετοχικότητα υπαλλήλων κλάδων ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ στο οποίο, όπως διευκρινίζεται στο αντίστοιχο έντυπο, εκτιμάται η τάση και προθυμία του υπαλλήλου να συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του, χωρίς αυταρχικότητα, να συμμετέχει σε συλλογικές εργασίες και δραστηριότητες, ο αξιολογητής έχει να επιλέξει:
  - α. επιθυμεί και επιδιώκει τη συνεργασία και τη συμμετοχική εργασία – απόλυτα συνεργάσιμος
  - β. πολύ καλή συνεργασία και συμμετοχικότητα
  - γ. ικανοποιητική συνεργασία και συμμετοχικότητα – δεν δημιουργεί προβλήματα





- δ. Δημιουργεί ορισμένα προβλήματα
  - ε. δύσκολα ή καθόλου συνεργάσιμος – εντελώς ανεπαρκής συμβολή σε συλλογικές εργασίες
2. Στο κριτήριο για την επαγγελματική κατάρτιση υπαλλήλων κλάδων ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ στο οποίο εκτιμάται η γνώση της εργασίας που έχει αποκτήσει ο υπάλληλος είτε από εκπαίδευση είτε από εμπειρία, οι επιλογές είναι:
- α. ασυνήθιστα ενημερωμένος σε όλα τα θέματα – απόλυτα ικανός να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε θέμα της αρμοδιότητάς του
  - β. πολύ καλά ενημερωμένος – δεν χρειάζεται βοήθεια στον χειρισμό των θεμάτων της εργασίας του
  - γ. ικανοποιητικά ενημερωμένος – χρειάζεται ελάχιστη βοήθεια
  - δ. Χρειάζεται κατά κανόνα βοήθεια
  - ε. Εντελώς ανεπαρκής κατάσταση – δεν αντιλαμβάνεται στοιχειώδη θέματα της εργασίας του
3. Στο κριτήριο για το υπηρεσιακό ενδιαφέρον των υπαλλήλων κλάδου ΣΕ στο οποίο εκτιμάται ο ζήλος, η προθυμία και ψυχική σύνδεση του υπαλλήλου με την εργασία του οι επιλογές είναι:
- α. ασυνήθιστο ενδιαφέρον – τον διακρίνει ανεξάντλητη προθυμία και τάση για συνεχή προσφορά και υπερβαίνει κάθε προσδοκία
  - β. μεγάλο ενδιαφέρον – δεν χρειάζεται παρακίνηση
  - γ. συνηθισμένο ενδιαφέρον
  - δ. απρόθυμος, οκνηρός

Οι διαβαθμίσεις για τους προϊσταμένους Διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων και γραφείων που ο αξιολογητής μπορούσε να επιλέξει ήταν σε τρεις κλίμακας (α, β, γ) με τις σχετικές διευκρινίσεις. Η τρίτη επιλογή απαιτούσε την αναγκαία αιτιολογία. Και στην περίπτωση των προϊσταμένων Διευθύνσεων παρά το γεγονός ότι μειώνεται η κλίμακα των διαβαθμίσεων σε τρεις επιλογές πράγμα που συνεπάγεται αυστηροποίηση της αξιολόγησης, παρ' όλα αυτά οι δύο πρώτες επιλογές είναι θετικά φορτισμένες:

- α) πολύ καλός θεωρείται εκείνος που επέδειξε ικανότητες οργάνωσης, προγραμματισμού, συντονισμού και ελέγχου των εργασιών, αξιοποίησης του προσωπικού και των μέσων, ανάληψης ευθύνης και πρωτοβουλίας, εισήγησης νέων μέτρων, εφαρμογών τεχνολογίας, βελτίωσης των διαδικασιών και των σχέσεων με πολίτες

- β) καλός χαρακτηρίζεται εκείνος που επέδειξε ικανότητες οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου των εργασιών, αξιοποίησης του προσωπικού και ανάληψης ευθυνών και πρωτοβουλίας
- γ) ανεπαρκής είναι ο προϊστάμενος που εμφάνισε αδυναμία οργάνωσης και ελέγχου των εργασιών, που δεν χρησιμοποιεί ορθολογικώς το προσωπικό και τα μέσα, είναι ευθυνόφοβος και δεν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες

Είναι ενδιαφέρον ότι στο έντυπο αξιολόγησης Γ των προϊσταμένων Διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων και γραφείων, θα πρέπει να καταγράφονται οι θέσεις των αξιολογούμενων σχετικά με:

- i. Τον βαθμό απόδοσης της οργανικής τους μονάδας με την επισήμανση της τεκμηρίωσης με βάση το κόστος και τον χρόνο
- ii. Τα μέτρα και τις ενέργειες που έλαβαν σχετικά με: α. τη βελτίωση της αποδοτικότητας της οργανικής τους μονάδας, β. τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους χρήστες και γ. την καλύτερη αξιοποίηση και απόδοση του προσωπικού
- iii. Τα επιπλέον καθήκοντα που τους ανατέθηκαν σε συνάρτηση με τη θέση τους ή τις πρωτοβουλίες που οι ίδιοι ανέπτυξαν (συμμετοχή σε συλλογικά όργανα ή ομάδες εργασίας, μελέτες, εισηγήσεις κλπ.)
- iv. Τους στόχους που έθεσαν και επιτεύχθηκαν και τις προτεραιότητες που έλαβαν και να αιτιολογήσουν τυχόν αποκλίσεις
- v. Το πρόγραμμα δράσης της οργανικής τους μονάδας για το επόμενο έτος λαμβάνοντας υπόψη τον γενικότερο προγραμματισμό

Με την καταγραφή των θέσεων και απόψεων των Διευθυντών που ζητείται στο έντυπο αξιολόγησής τους φαίνεται ότι στόχος του νομοθέτη είναι οι προϊστάμενοι να μάθουν να λειτουργούν με βάση τους κανόνες μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης η οποία θέτει στόχους, συντάσσει προγράμματα δράσης, λαμβάνει μέτρα για τη βελτίωση της απόδοσής της και αναπτύσσει πρωτοβουλίες.

Εξ ίσου ενδιαφέρον ήταν και το Ειδικό Ερωτηματολόγιο για τους υπαλλήλους κλάδων ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ που εγκαινιάζεται με το άρθρο 11 με σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση τους. Σε αυτό ο αξιολογούμενος είχε τη δυνατότητα να διατυπώσει αντικειμενικούς ή υποκειμενικούς παράγοντες που δυσχεραίνουν το έργο του, να εκφράσει την άποψή του για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων του και να διατυπώσει προτάσεις για την ορθολογικότερη λειτουργία της υπηρεσίας του. Το Ειδικό Ερωτηματολόγιο προσαρτάτο στο έντυπο αξιολόγησης Α. Οι ερωτήσεις που περιλαμ-



βάνονται στο Ειδικό Ερωτηματολόγιο είναι αποκαλυπτικές της προσπάθειας να εγκατασταθεί μια σύγχρονη διοικητική κουλτούρα:

1. Θεωρείτε ότι τα καθήκοντα που έχετε αναλάβει σας επέτρεψαν να αξιοποιήσετε πλήρως τις γνώσεις και τις ικανότητες που πιστεύετε ότι έχετε;
2. Εάν όχι, ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας οι παράγοντες που εμπόδισαν την πληρέστερη αξιοποίησή σας;
  - α. Δεν σας ανατέθηκαν καθήκοντα ανάλογα με τις γνώσεις, την εμπειρία και τις ικανότητές σας;
  - β. Είχατε υπερβολικό φόρτο εργασίας σε σημείο που να εμποδίζει μια περισσότερη δημιουργική εργασία;
  - γ. Οι γνώσεις και η εμπειρία σας δεν ήταν δυνατόν να αξιοποιηθούν μέσα στον κύκλο των αρμοδιοτήτων της συγκεκριμένης μονάδας που υπηρετήσατε;
  - δ. Έχετε ανάγκη από εκπαίδευση ή ειδική επιμόρφωση;
  - ε. Είχατε προβλήματα συνεργασίας με τους προϊσταμένους σας; Σας βοήθησαν να αξιοποιηθούν καλύτερα οι ικανότητές σας;
  - στ. Μήπως άλλοι αντικειμενικοί παράγοντες (π.χ. πολυπλοκότητα διαδικασιών, επικάλυψη αρμοδιοτήτων στο χώρο εργασίας κλπ) δεν σας επέτρεψαν να έχετε μεγαλύτερη απόδοση;
3. Θεωρείτε ότι κάποια από τις δραστηριότητές σας υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική και γιατί;
4. Έχετε να κάνετε συγκεκριμένες προτάσεις που θα βοηθήσουν στην πληρέστερη αξιοποίησή σας στο μέλλον και ενδεχόμενα στην αποτελεσματικότερη λειτουργία τα υπηρεσίας σας;

Διαπιστώνουμε ότι με το Ειδικό Ερωτηματολόγιο στο οποίο καλούνταν να απαντήσουν οι υπάλληλοι κλάδων ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ ξεκινά μία προσπάθεια «διαλόγου» ανάμεσα στα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης. Ακόμα κι αν υποθέσουμε ότι πιθανόν κάποιες ερωτήσεις θα ήταν δύσκολο να απαντηθούν με σχετική άνεση από τους υπαλλήλους, όπως η 2 ε, σε γενικές γραμμές το σύνολο των ερωτήσεων και κυρίως το «πνεύμα» του ερωτηματολογίου εγκαινιάζει μια άλλη κουλτούρα στον δημόσιο τομέα, της ανοικτής επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διοίκησης.

Με βάση τα παραπάνω είναι εμφανής η βούληση για αλλαγές στις ισχύουσες δύσκαμπτες και κλειστές διοικητικές αντιλήψεις και νοοτροπίες. Μια κριτική θεώρηση του συστήματος αξιολόγησης, όπως θεσμοθετήθηκε με τον ν.1400/1983 και το Π.Δ. 581/1984, είναι:

- ✓ Αναδεικνύεται, άλλοτε άμεσα και άλλοτε έμμεσα, το ζήτημα των «δεξιότητων», το ενδιαφέρον στρέφεται σε κριτήρια που παραπέμπουν στο τι μπορεί να κάνει ο εργαζόμενος και δεν περιορίζονται στο τι γνωρίζει
- ✓ Παρατηρείται μία ισομερής κατανομή στα κριτήρια αξιολόγησης που παραπέμπουν σε διοικητικές και κοινωνικές δεξιότητες
- ✓ Αξιολογείται η ανώτερη βαθμίδα της Διοίκησης που είναι οι Διευθυντές και μάλιστα με κριτήρια που παραπέμπουν σε μια σύγχρονη δημόσια διοίκηση
- ✓ Εγκαινιάζεται η κουλτούρα της διάδρασης μεταξύ των δρώντων υποκειμένων της διοίκησης, τόσο με το Ειδικό Ερωτηματολόγιο, όσο και με τις δύο συνευτεύξεις
- ✓ Διαφαίνεται η προσπάθεια, έστω και σε πρωτόλεια μορφή, να συνδεθεί η αξιολόγηση με την επίτευξη στόχων και με προγράμματα δράσης
- ✓ Αντιμετωπίζεται ο αξιολογούμενος ως «ενήλικας» και όχι ως «μαθητής» που θα πρέπει να λάβει μια βαθμολογία με αριθμητική τιμή, η αξιολογική κρίση συνδέεται με ποιοτικά χαρακτηριστικά
- ✓ Προωθείται διά μέσου του τρόπου κατασκευής των διαβαθμισμένων κλιμάκων η αντίληψη της αξιολόγησης ως διαδικασίας επ' ωφελεία του εργαζόμενου ο οποίος δεν εκλαμβάνεται ως οιονεί «κακός»

### **1.β. Ο ν.1943/1991 και το Π.Δ. 318/1992**

Η δεύτερη σημαντική προσπάθεια που έγινε στο θέμα της υπηρεσιακής αξιολόγησης ήταν το 1991 με τον νόμο 1943 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 11/4/1991, τ.Α', αρ.φ.50). Είναι το άρθρο 54 στο κεφάλαιο Ε το οποίο αναφέρεται στην αξιολόγηση επαναφέροντας το άρθρο 128 του Υπαλληλικού Κώδικα (Π.Δ. 611, ΦΕΚ 15/7/1977, τ.Α', αρ.φ.198) σύμφωνα με το οποίο «εις την έκθεσιν ουσιαστικών προσόντων διατυπώνεται απαραίτητως πρόταση των συντασσόντων ταύτην περί προαγωγής ή μη του υπαλλήλου» (άρθρο 128, παρ.1). Το σημαντικότερο είναι ότι η παράγραφος 2 του άρθρου 54 του ν.1943/1991 εισάγει το σύστημα των ποσοτώσεων στη βαθμολογία αξιολόγησης «Με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης καθορίζεται, μετά από σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης, το ανώτατο και κατώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης...», ενώ η παράγραφος 8 του ίδιου



άρθρου απαιτεί από τους αξιολογητές να συντάσσουν κατάσταση των υπαλλήλων με σειρά βαθμολογίας «Κάθε προϊστάμενος διεύθυνσης συντάσσει ειδική κατάσταση στην οποία καταχωρίζει, κατά κλάδο και βαθμό, τους υπαλλήλους της οργανικής μονάδας της οποίας προϊσταται, με τη σειρά που τους αξιολογεί, προτάσσοντας σε κάθε περίπτωση τον υπάλληλο που αξιολογεί ως υπερέχοντα. Ο γενικός διευθυντής συντάσσει όμοια κατάσταση για τους προϊσταμένους διευθύνσεων που υπάγονται σ' αυτόν..... Η κατάταξη των υπαλλήλων αποτελεί συνεκτιμώμενο στοιχείο για τις κρίσεις των υπαλλήλων στο υπηρεσιακό συμβούλιο». Επί πλέον, η πολιτική βούληση, όπως εκφράζεται στο συγκεκριμένο νομοθέτημα, είναι οι εκθέσεις αξιολόγησης να διαμορφώνουν, πέραν των άλλων κριτηρίων που προβλέπει η νομοθεσία για την ανάληψη θέσης ευθύνης, την κρίση του υπηρεσιακού συμβουλίου. Βέβαια αντίστοιχη πρόβλεψη υπήρχε και με τον ν.1400/1983 (άρθρο 18, παρ.7), αλλά η ουσιώδης διαφορά είναι ότι με τον νόμο του 1991 υπάρχει ανώτατο ποσοστό υπαλλήλων σε κάθε βαθμολογική κλίμακα.

Στη συνέχεια, το Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 (ΦΕΚ 25/9/1992, τ.Α΄, αρ.φ.161) καθόριζε τα κριτήρια, τον τύπο, τη διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης. Με τα άρθρα 4,5,6 και 7 καθορίζονται τέσσερα έντυπα αξιολόγησης. Το πρώτο αφορούσε προϊσταμένους οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος, το δεύτερο υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, το τρίτο υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ και το τέταρτο συνασσόταν από τους Επιθεωρητές για τους προϊσταμένους Διευθύνσεων και Τμημάτων και για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ. Η αξιολόγηση ήταν ετήσια πλην των υπαλλήλων κατηγορίας ΥΕ για τους οποίους προβλεπόταν ανά δύο έτη (άρθρο 18, παρ. 1). Τα κριτήρια, σύμφωνα με τα άρθρα 4, 5 και 6, κατατάσσονται σε πέντε ομάδες για τους προϊσταμένους, σε τέσσερις ομάδες για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και σε τρεις ομάδες για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ. Συγκεκριμένα, οι πέντε ομάδες στο έντυπο για τους προϊσταμένους είναι: 1. Γνώση του αντικειμένου, 2. Διοικητικές ικανότητες, 3. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, 4. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, 5. Αποτελεσματικότητα. Στο έντυπο για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ δεν υπάρχει το 2ο κριτήριο των διοικητικών ικανοτήτων και στο έντυπο για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ δεν υπάρχει το 1ο κριτήριο της γνώσης του αντικειμένου και το 2ο κριτήριο των διοικητικών ικανοτήτων. Οι ομάδες κριτηρίων εξειδικεύονται και έτσι προκύπτουν για τους προϊσταμένους συνολικά δεκαέξι (16) επιμέρους κριτήρια, για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ δέκα (10) επιμέρους κριτήρια και για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ επτά (7) επιμέρους κριτήρια (Βλ. αναλυτικά στο Παράρτημα ΙΙ). Ειδικότερα:

## **I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ**

1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία)

2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του
3. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.)

## II. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

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

## III. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

9. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία
10. Πρωτοβουλία – Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών
11. Ανάληψη ευθυνών

## IV. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

12. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού.
13. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες

## V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

14. Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων
15. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας
16. Εξοικονόμηση πόρων (όχι μόνο οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κ.λπ.)

Ο παραπάνω κατάλογος αφορά στην αξιολόγηση των προϊσταμένων Διευθύνσεων και Τμημάτων. Όπως αναφέρθηκε δεν αλλάζουν τα κριτήρια στα έντυπα, απλώς μειώνο-



νται όσο κατεβαίνουμε ιεραρχική βαθμίδα και κατηγορία. Έτσι για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ τα κριτήρια παραμένουν ίδια με τη διαφορά ότι δεν υπάρχει το κριτήριο των διοικητικών ικανοτήτων και στο κριτήριο της αποτελεσματικότητας αφαιρούνται τα επιμέρους κριτήρια 14ο και 16ο και αντί αυτών τίθεται η ικανότητα του υπαλλήλου να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του. Το αντίστοιχο ισχύει και για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ. Στο έντυπο δεν υπάρχει ούτε το κριτήριο της γνώσης του αντικειμένου, ούτε αυτό των διοικητικών ικανοτήτων, ενώ το κριτήριο της αποτελεσματικότητας διαμορφώνεται με δύο επιμέρους κριτήρια, την ποσοτική και την ποιοτική απόδοση.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι στο ΠΔ 318/1992 παρατηρείται μια οργανωμένη καταγραφή δεξιοτήτων στα επιμέρους κριτήρια αξιολόγησης, όπως, ομαδικότητας και συνεργασίας, προγραμματισμού, οργάνωσης και συντονισμού, πρωτοβουλίας και καινοτομίας, επικοινωνίας. Από τη δεκαετία του '90 σε ευρωπαϊκό επίπεδο έχουν αρχίσει οι προσπάθειες, τόσο στο χώρο της εκπαίδευσης, όσο και στον εργασιακό τομέα, η αξιολόγηση να προσανατολίζεται στο «τι μπορεί να κάνει» ο αξιολογούμενος. Διαπιστώνουμε ότι αυτά τα μηνύματα δεν άφησαν αδιάφορους τους συντάκτες και φρόντισαν να τα μεταφέρουν στον δημόσιο τομέα. Όπως έχει αναφερθεί, το προηγούμενο νομοθέτημα, αν και μία σχεδόν δεκαετία πριν, είναι το πρώτο που αναφέρεται άμεσα ή έμμεσα στα αντίστοιχα θέματα, παρ' όλα αυτά δεν θα μπορούσε να έχει τη συστηματικότητα που διαπιστώνουμε στο παρόν Προεδρικό Διάταγμα. Για παράδειγμα, ακόμα και η καταγραφή των γνώσεων λαμβάνει τη μορφή δεξιότητας, όταν ζητείται η εφαρμογή της κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, δηλαδή σε μία διαφορετική περίπτωση από αυτήν του εκπαιδευτικού φορέα στο πλαίσιο του οποίου έλαβε ο αξιολογούμενος τη γνώση. Έτσι λοιπόν, δεξιότητες που αναφέρονται στο γνωσιακό επίπεδο, στον διοικητικό ρόλο του δημοσίου υπαλλήλου, καθώς και αυτές που συνδέονται με την προσωπικότητά του, καταγράφονται το 1992 στα έντυπα αξιολόγησης.

Αυτό που θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ως ελλειμματικό στοιχείο είναι ότι ναι μεν υπάρχουν τρία έντυπα, ένα για προϊσταμένους, ένα για υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ένα ακόμα για υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ, αλλά οι μεταξύ τους διαφοροποιήσεις δεν θα έπρεπε να κατευθύνονται από τη λογική της μείωσης των κριτηρίων όσο κατεβαίνουμε ιεραρχικό ή εκπαιδευτικό επίπεδο. Για παράδειγμα, δεν θα έπρεπε οι υπάλληλοι στο έντυπο Β' να αποκλείονται από το πεδίο των διοικητικών ικανοτήτων. Τα κριτήρια μπορούσαν να προσαρμοστούν στο εκάστοτε ιεραρχικό ή εκπαιδευτικό επίπεδο αν υπήρχε πρόβλεψη διαβάθμισής τους. Αυτό ήταν ένα μειονέκτημα το οποίο συνδέεται με τη μη καταγραφή ποιοτικών/περιγραφικών κλιμάκων στα επιμέρους κριτήρια, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

Επίσης, με το ΠΔ 318/1992 γίνεται προσπάθεια σύνδεσης στοχοθεσίας και αξιολόγησης. Βέβαια, όπως έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης με βάση το ΠΔ 581/1984 για πρώτη φορά γίνεται αναφορά στο έντυπο αξιολόγησης των Διευθυντών η υποχρέωσή τους να καταγράψουν τους στόχους που επιτεύχθηκαν και τις προτεραιότητες που έλαβαν, να αιτιολογήσουν τυχόν αποκλίσεις και να αναφέρουν το πρόγραμμα δράσης της οργανικής τους μονάδας για το επόμενο έτος λαμβάνοντας υπόψη τον γενικότερο προγραμματισμό. Ουσιαστικά ήταν οι Διευθυντές αυτοί που κρίνονταν για την επιτυχή ή μη έκβαση του προγραμματισμού. Στο παρόν Προεδρικό Διάταγμα με το άρθρο 12 που καθορίζεται η διαδικασία της στοχοθεσίας η ευθύνη διευρύνεται και αφορά πλέον όχι μόνο τους Διευθυντές, αλλά και τους προϊσταμένους Τμημάτων. Αυτό μάλιστα φαίνεται και στο έντυπο Α΄ των προϊσταμένων Διευθύνσεων και Τμημάτων από τα επιμέρους κριτήρια 14ο και 16ο του κριτηρίου της αποτελεσματικότητας.

Έτσι στο ΠΔ του 1992 υπάρχει και ένα ακόμα έντυπο, αυτό της στοχοθεσίας (Βλ. αναλυτικά στο Παράρτημα ΙΙ). Στο εν λόγω έντυπο καταγράφονται: α) οι στόχοι με σειρά προτεραιότητας, β) το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής τους, γ) ο βαθμός επίτευξης και δ) η αιτιολογία στην περίπτωση των αποκλίσεων. Μάλιστα στην παρ.7 του άρθρου 12 διευκρινίζεται ότι τίθεται βαθμολογία 9 ή 10 στο 14ο επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης μόνο στην περίπτωση επίτευξης των στόχων. Η διαδικασία της στοχοθεσίας προσδιορίζεται στις παραγράφους 2, 3 και 4 του άρθρου 12. Ουσιαστικά ο καθορισμός των στόχων γίνεται μεταξύ του Γενικού Διευθυντή και του Διευθυντή. Μετά την οριστικοποίηση της στοχοθεσίας μεταξύ αυτών των ιεραρχικών βαθμίδων, ο Διευθυντής ενημερώνει τους προϊσταμένους των Τμημάτων προκειμένου οι τελευταίοι να τους εξειδικεύσουν στο επίπεδο της οργανικής τους μονάδας.

Διαπιστώνουμε ότι οι προϊστάμενοι των Τμημάτων από τη μία κρίνονται και αξιολογούνται για θέματα στοχοθεσίας με βάση το έντυπο Α΄, από την άλλη όμως δεν εμπλέκονται στη διαμόρφωσή της, παρά μόνο εξειδικεύουν εκτελώντας τις αποφάσεις που έχουν ήδη ληφθεί σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων. Επίσης, δεν ικανοποιείται πλήρως η κατεύθυνση της παρ.1 του αρ.54 του ν.1943/1991 για αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων βάσει μεν κριτηρίων, αλλά «σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών», εφ΄ όσον η αξιολόγηση για την επίτευξη των στόχων ισχύει μόνο για τους προϊσταμένους. Γενικότερα, οι προσπάθειες σύνδεσης της αξιολόγησης με την επίτευξη στόχων αυτοαναιρούνται, αφενός γιατί περιορίζονται στο επίπεδο των προϊσταμένων, αφετέρου επειδή δεν υπήρξε η βούληση για «ανοικτή» επικοινωνία και ώσμωση ιδεών μεταξύ όλων των επιπέδων διοίκησης.





Ακόμη, στα έντυπα αξιολόγησης ο αξιολογούμενος μπορεί να σημειώσει, πέραν αυτών που ο ίδιος στο πλαίσιο των καθηκόντων του επιτέλεσε, πιθανές δυσχέρειες και προβλήματα που αντιμετώπισε, καθώς και άρθρα, μελέτες ή προτάσεις που έχει συντάξει. Συγκριτικά με το προηγούμενο Προεδρικό Διάταγμα του 1984 που περιελάμβανε το Ειδικό Ερωτηματολόγιο, το οποίο, όπως δείξαμε, εγκαινίασε για την εποχή του μια ιδιαίτερα ανοικτή διοικητική κουλτούρα, το παρόν δεν υποκινεί τους υπαλλήλους με κατάλληλες ερωτήσεις και πολύ περισσότερο δεν τους δίνεται η δυνατότητα να εκφράσουν τη βούλησή τους για το αν τα συγκεκριμένα καθήκοντα που είχαν τους επέτρεψαν να αξιοποιηθούν οι γνώσεις και οι ικανότητές τους ή αν θα ήταν δυνατόν αυτά να αξιοποιηθούν σε μία άλλη οργανική μονάδα κλπ. Συνεπώς, διαπιστώνουμε ότι και σε αυτό το θέμα το ΠΔ 318/1992 είναι «δύσκαμπτο» σε θέματα ενδοϋπηρεσιακής επικοινωνίας.

Σύμφωνα με το άρθρο 10, προβλέπεται, κατά την κρίση του πρώτου αξιολογητή, η διαδικασία της συνέντευξης προκειμένου να συζητηθούν θέματα λειτουργίας της οργανικής μονάδας και βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου. Αν βέβαια την πραγματοποίηση της συνέντευξης την ζητήσει ο αξιολογούμενος, τότε η συνέντευξη είναι δεσμευτική για τον πρώτο αξιολογητή. Σε σύγκριση με το προηγούμενο Προεδρικό Διάταγμα διαπιστώνουμε ότι και σε αυτό το θέμα υπάρχει μία «θεσμική οπισθοχώρηση». Γιατί με το παρόν Προεδρικό Διάταγμα εναπόκειται πρωτίστως η διαδικασία της συνέντευξης στη βούληση του προϊσταμένου, ενώ με το ΠΔ 581/1984 ο αξιολογητής είχε υποχρέωση να καλέσει τον υπάλληλο σε προκαταρκτικές συνεντεύξεις δύο τουλάχιστον φορές το χρόνο. Βέβαια στο παρόν ΠΔ προβλέπεται, σύμφωνα με το άρθρο 11, η αυτοαξιολόγηση, η οποία όμως δεν επηρεάζει τη βαθμολογία των αξιολογητών και δεν επιφέρει οποιοδήποτε έννομο αποτέλεσμα. Τέλος, στα έντυπα αξιολόγησης υπάρχει σχετικό πεδίο για την καταγραφή των μέτρων βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου που προτείνει ο πρώτος αξιολογητής, όπως και πεδίο για τις εξαιρετικές επιδόσεις, αν υφίστανται. Σύμφωνα με το άρθρο 9 οι εξαιρετικές επιδόσεις «είναι η προσφορά έργου από τον αξιολογούμενο το οποίο είναι πέρα της κατά την κοινή πείρα και λογική άριστης επίδοσης από το οποίο προέκυψε πρόδηλο όφελος για την υπηρεσία...».

Ένα από τα σημαντικά σημεία του Προεδρικού Διατάγματος του 1992 είναι η κλίμακα βαθμολόγησης, η οποία, σύμφωνα με το άρθρο 8, ήταν αριθμητική από 1 έως 10. Τεκμηριωμένη αιτιολογία απαιτείται από τον Α' αξιολογητή στις περιπτώσεις των βαθμών 9 ή 10 και από τον βαθμό 4 και κάτω. Ο κάθε αξιολογητής θα έπρεπε να επιλέξει έναν βαθμό που κατά την κρίση του αντιστοιχούσε στον αξιολογούμενο σύμφωνα με την εξής κλίμακα:

9 ή 10: οι υπάλληλοι που είναι πάντοτε έτοιμοι να αντιμετωπίζουν απόλυτα με

ταχύτητα και ευστοχία κάθε υπηρεσιακό ζήτημα χωρίς τη βοήθεια ή τη διόρθωση ανωτέρου τους

7 ή 8: οι πολύ καλοί υπάλληλοι οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους και περιστασιακά μόνο χρειάζονται ελάχιστη βοήθεια

5 ή 6: οι καλοί υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας αλλά κατά κανόνα χρειάζονται βοήθεια

3 ή 4: οι υπάλληλοι οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου

1 ή 2: οι εντελώς ακατάλληλοι για την υπηρεσία υπάλληλοι

Η παρούσα κλίμακα αξιολόγησης εγκαινιάζει τον «βαθμό/αριθμό». Η επεξήγηση των βαθμών ως «πολύ καλός», «καλός» κλπ. είναι ίδια για όλα τα επιμέρους κριτήρια και περιλαμβάνει γενικού τύπου διατυπώσεις, όπως «χρειάζονται ελάχιστη βοήθεια», «κατά κανόνα χρειάζονται βοήθεια» κλπ. Στα έντυπα καταγράφονται τα επιμέρους κριτήρια χωρίς τις αναγκαίες διευκρινίσεις επί αυτών και χωρίς τις ενδιάμεσες διαφοροποιήσεις ως προς το επίπεδο ανταπόκρισης του αξιολογούμενου για κάθε ένα από αυτά. Για παράδειγμα, υπάρχει το επί μέρους κριτήριο «Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτα περιστατικά)». Τι ακριβώς όμως αυτό το κριτήριο προϋποθέτει και πότε συνεπάγεται τον βαθμό 7 ή 8 ή 6 δεν διευκρινίζεται. Το αντίστοιχο ισχύει για όλα τα επί μέρους κριτήρια που θεσμοθετήθηκαν. Η διασφάλιση μιας αμερόληπτης και αντικειμενικής αξιολόγησης, όσο μπορεί να υπάρξει γιατί δεν αναιρείται το γεγονός ότι η διαδικασία της αξιολόγησης ως ανθρώπινη ενέργεια εμπεριέχει πάντα και μία υποκειμενική διάσταση, θα μπορούσε να επιτευχθεί, αν στο παράδειγμά μας δίνονταν διευκρινίσεις τόσο για το τι προϋποθέτει η ικανότητα «λήψη απόφασης», όσο και αν υπήρχαν οι ποιοτικές διαβαθμίσεις, όπως:

#### Βαθμολογική αντιστοίχιση: 9 ή 10

- Διαθέτει **εξαιρετική** ικανότητα εντοπισμού προβλημάτων (αίτια/αποτελέσματα - στόχοι - περιορισμοί) και μπορεί με **άνεση** και **ευστοχία** να συγκεντρώνει και να αναπτύσσει τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, να τις αξιολογεί και να επιλέγει την βέλτιστη
- Διαθέτει ευελιξία και ανταποκρίνεται στον αιφνιδιασμό και στην αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων **χωρίς την ανάγκη υποστήριξης**
- Αντιμετωπίζει **αποτελεσματικά** ένα έκτακτο γεγονός **χωρίς πανικό** διαμορφώνοντας κλίμα ασφάλειας και αναλαμβάνει **πρωτοβουλίες/ρίσκα** σε δύσκολες περιστάσεις με την εξεύρεση κατάλληλων λύσεων



### Βαθμολογική αντιστοίχιση: 7 ή 8

- Διαθέτει **πολύ καλή** ικανότητα εντοπισμού προβλημάτων (αίτια/αποτελέσματα - στόχοι - περιορισμοί) και είναι σε θέση με **μικρή υποστήριξη** να αναπτύξει τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις και να επιλέξει τη βέλτιστη
- Ανταποκρίνεται με **σχετική άνεση** στον αιφνιδιασμό και στην αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων **χωρίς να δημιουργεί προβλήματα** και **με ελάχιστη καθοδήγηση** μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά ένα έκτακτο γεγονός

Εφόσον όμως ανάλογες διευκρινίσεις δεν υπήρχαν και μάλιστα σε μια εποχή κατά την οποία έννοιες, όπως, η ικανότητα «δημιουργίας πνεύματος ομάδας» ή «πρωτοβουλίας και καινοτομίας» κ.ά. φάνταζαν μάλλον περίεργες για τη δημόσια διοίκηση, ήταν επόμενο στο πλαίσιο της διαδικασίας της αξιολόγησης να παρατηρηθούν δυσλειτουργίες και υποβάθμιση της διαδικασίας. Επιπλέον, η εισαγωγή της κουλτούρας του βαθμού σε αριθμητική μορφή από 1 έως 10 και όχι η υιοθέτηση της βαθμολογικής αποτίμησης με βάση ποιοτικές / περιγραφικές επιλογές συντέλεσε στην αύξηση των προβλημάτων με την άρνηση και την απουσία εμπιστοσύνης από την πλευρά των αξιολογούμενων. Η αξιολόγηση με βάση ποιοτικά χαρακτηριστικά και όχι ποσοτικά με τη μορφή του βαθμού - αριθμού που περισσότερο θυμίζει σχολική και όχι εργασιακή επίδοση εξασφαλίζει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και μάλιστα την αναγκαία αποδοχή από τους εμπλεκόμενους και κατ' επέκταση τη συναίνεση. Συνήθως, όταν θα πρέπει να βαθμολογήσουμε, χρησιμοποιούμε τον ίδιο περίπου βαθμό για όλες τις περιπτώσεις κριτηρίων γιατί στο μυαλό μας κυριαρχεί το «τι βαθμό θα βάλω συνολικά» και δευτερευόντως το «τι πρέπει να αξιολογήσω». Αντίθετα, στις ποιοτικές κλίμακες, όταν συνοδεύουν τα κριτήρια, φαίνεται καθαρά η δυνατότητα επιλογής διαφόρων τιμών και επικεντρωνόμαστε στο περιεχόμενο της πρότασης επιλογής. Στην άμεση αριθμητική βαθμολογία συνήθως επικεντρωνόμαστε στο βαθμό 8 ή 7 ή 9 που επιθυμούμε με βάση την εικόνα-στερέοτυπο που έχουμε για τον υπάλληλο και όχι στο περιεχόμενο του κριτηρίου. Συνεπώς, στο ΠΔ 318/1992 παρατηρούμε αφενός ένα έλλειμμα ορθής καθοδήγησης των αξιολογητών επί του περιεχομένου και των διαβαθμίσεων των εκάστοτε κριτηρίων και αφετέρου μία τάση «αυστηροποίησης» της αξιολόγησης με την εισαγωγή της αριθμητικής βαθμολογίας για τον «άριστο», τον «πολύ καλό» κλπ. υπάλληλο που δεν συνάδουν με την έννοια της «ενηλικιότητας».

Όπως αναφέρθηκε με τον ν.1943/1991 καθορίζεται το ανώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορεί να υπάρξει σε κάθε βαθμολογική κλίμακα. Σε αυτό το πλαίσιο καθορίσθηκε με υπουργική απόφαση Αριθ.ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353 το ποσοστό υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης (ΦΕΚ

19/1/1993, τ. Β΄, αρ.φ.8). Ειδικότερα, με τους βαθμούς 9 και 10 μπορούσε να αξιολογηθεί ένας (1) υπάλληλος σε οργανικές μονάδες μέχρι τέσσερις υπαλλήλους προστιθέμενου ενός ακόμη για κάθε τέσσερις επιπλέον υπαλλήλους. Τα ποσοστά για τους υπόλοιπους βαθμούς ρυθμίσθηκαν ως εξής: 8 έως 8,9 ποσοστό μέχρι 45%, 7 έως 7,9 ποσοστό μέχρι 30%, 6 έως 6,9 ποσοστό μέχρι 10%, 5 έως 5,9 ποσοστό μέχρι 10% και 1 έως 4,9 μέχρι 5%, ενώ για την αξιολόγηση των Διευθυντών και Τμηματάρχων προβλεπόταν ανώτατο ποσοστό για τους βαθμούς 9 και 10 μέχρι 50%. Στην πραγματικότητα όμως η εν λόγω υπουργική απόφαση δεν εφαρμόστηκε, αλλά παρόλα αυτά συνεπικουρούμενων και των άλλων δυσλειτουργιών το αποτέλεσμα ήταν η διαμόρφωση ενός αρνητικού κλίματος για την πρακτική της αξιολόγησης.

Με βάση τα παραπάνω μία κριτική θεώρηση του συστήματος αξιολόγησης, όπως θεσμοθετήθηκε με τον ν.1943/1991 και το Π.Δ. 318/1992, είναι:

- ✓ Παρατηρείται μία οργανωμένη και συστηματική καταγραφή επί μέρους κριτηρίων τα οποία ουσιαστικά αφορούν δεξιότητες που συνδέονται με το «τι μπορεί να κάνει» ο εργαζόμενος
- ✓ Δεν καταγράφονται στα επιμέρους κριτήρια διαφοροποιήσεις σε ποιοτικές/περιγραφικές κλίμακες ώστε να διευκολύνονται οι αξιολογητές
- ✓ Διαφαίνεται η προσπάθεια για μια πιο οργανωμένη καταγραφή της στοχοθεσίας, η δε στάθμιση του κριτηρίου επίτευξης στόχων στον υπολογισμό της βαθμολογίας είναι εξαιρετικά μικρή και ισχύει μόνο για προϊσταμένους
- ✓ Εντοπίζεται αδυναμία εισαγωγής της διοικητικής κουλτούρας της ανοικτής επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διοίκησης και διαπιστώνεται απουσία διάδρασης με την «κλειστότητα» της καθετοποιημένης μορφής καθορισμού της στοχοθεσίας, με την μη υποχρεωτικότητα της συνέντευξης, καθώς και με τον τρόπο καταγραφής στα έντυπα από τους αξιολογούμενους τυχόν δυσχερειών και προβλημάτων
- ✓ Προωθείται μια αντίληψη αυστηροποίησης σε σχέση με το προηγούμενο σύστημα υπηρεσιακής αξιολόγησης μέσω: α) των ποσοστώςσεων στη βαθμολογία β) της επιλογής ενός βαθμού και όχι της επιλογής από διαβαθμισμένες ποιοτικές/περιγραφικές κλίμακες

Συνεπώς, παρά τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού του συστήματος αξιολόγησης η διοικητική κουλτούρα που αναφύεται στο ΠΔ 318/1992 σε μια σειρά επιμέρους θεμάτων δεν βοήθησε στο να ευδοκιμήσει η αξιολόγηση. Αφενός η μη διασφάλιση επαρκών γνωσιακών εργαλείων προς τους αξιολογητές και αφετέρου το «πνεύμα» μη συμμε-



τοχικής διοίκησης και «σχολικής» αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού ως μη ενηλίκων οδήγησαν στην ακύρωση της διαδικασίας με την «εύκολη» βαθμολόγηση.

### **1.γ. Προαγωγές και Εκθέσεις Αξιολόγησης**

Η παρούσα ενότητα δεν αποβλέπει στην παρουσίαση των συστημάτων προαγωγών, βαθμολογικής εξέλιξης και επιλογής σε θέσεις ευθύνης παρά μόνο στη διασύνδεσή τους με την υπηρεσιακή αξιολόγηση. Πριν τη δεκαετία του 1980 και ειδικότερα πριν το Π.Δ. 581/1984 δεν υπήρχε ένα σύστημα αξιολόγησης στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων. Το Προεδρικό Διάταγμα 611/1977 «Περί κωδικοποίησης εις ενιαίο κείμενον, υπό τίτλον "Υπαλληλικός Κώδιξ", των ισχυουσών διατάξεων αναφερομένων εις την κατάσταση των υπαλλήλων του Δημοσίου και των ν.π.δ.δ.» (ΦΕΚ 15/7/1977, τ.Α΄, αρ.φ.198) με το άρθρο 161, παρ.1 ορίζει τον τρόπο προαγωγής των δημοσίων υπαλλήλων «κατ' εκλογήν» και «κατ' αρχαιότητα» και με την παρ. 2 ως κατ' εκλογή προακτέους χαρακτηρίζει τους υπαλλήλους που διακρίθηκαν για το ήθος, τη διοικητική ικανότητα, την κατάρτιση, την πρωτοβουλία και την αφοσίωση στο καθήκον τους. Το δε άρθρο 162 ορίζει τα κριτήρια για τον σχηματισμό της κρίσης του υπηρεσιακού συμβουλίου που είναι, μεταξύ άλλων, τα στοιχεία του ατομικού φακέλου που αφορούν χαρακτήρα, ήθος, εκθέσεις προϊσταμένων, επιστημονικά και επαγγελματικά προσόντα (6).

Στη συνέχεια μετά την έκδοση του Π.Δ. 581/1984 το οποίο, όπως αναφέρθηκε, καθόριζε σύστημα υπηρεσιακής αξιολόγησης, έχουμε τον νόμο 1586/1986 «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 1/4/1986, τ. Α΄, αρ.φ.37) ο οποίος αναφέρεται στα θέματα των προαγωγών στη βάση της συμπλήρωσης του απαιτούμενου χρόνου (7). Με το άρθρο 7 του νόμου οι προαγωγές συνδέθηκαν με το σύστημα υπηρεσιακής αξιολόγησης «Οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό εφόσον διαθέτουν σε ικανοποιητικό επίπεδο τα προσόντα της επαγγελματικής κατάρτισης, του υπηρεσιακού ενδιαφέροντος, της πρωτοβουλίας, της διοικητικής ικανότητας, της προθυμίας στην εξυπηρέτηση των πολιτών, καθώς και τα λοιπά προσόντα που προβλέπει το σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων...». Εφ' όσον στο εν λόγω σύστημα αξιολόγησης η βαθμολογική αποτίμηση στηριζόταν σε ποιοτικές κλίμακες ήταν επόμενο και η σύνδεση των προαγωγών με την αξιολόγηση να μην περιλαμβάνει αριθμητικές αναφορές.

Το 1992 με τον νόμο 2085 «Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 20/10/1992, τ. Α΄, φ.170) οι προαγωγές (8) συνδέθηκαν με την βαθμολογική αποτίμηση στο πλαίσιο της υπηρεσι-

ακής αξιολόγησης. Έτσι το άρθρο 3 ορίζει για τον τρόπο σχηματισμού κρίσης από τα Υπηρεσιακά Συμβούλια ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι τίτλοι σπουδών, ο χρόνος υπηρεσίας σε παραμεθόριες περιοχές, τα στοιχεία του πειθαρχικού φακέλου, η γνώση ξένων γλωσσών κ.ά, αλλά «κατά κύριο λόγο η γενική βαθμολογία των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων που συντάχθηκαν κατά την τελευταία πενταετία». Μάλιστα με το άρθρο 2 παρ.1 καθορίσθηκε ο τρόπος των προαγωγών σε τρεις κατηγορίες: «α) κατ' απόλυτη εκλογή, β) κατ' εκλογή και γ) κατ' αρχαιότητα» και με την παράγραφο 2 στην «κατ' απόλυτη εκλογή» προακτέοι χαρακτηρίζονται οι υπάλληλοι που έχουν σε άριστο επίπεδο, στην «κατ' εκλογή» αυτοί που έχουν σε πολύ καλό επίπεδο και στην «κατ' αρχαιότητα» οι υπάλληλοι που έχουν σε καλό επίπεδο όσα συνδέονται με τα κριτήρια αξιολόγησης που θεσμοθετήθηκαν με το ΠΔ 318/1992.

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να παρατηρήσουμε ότι για την προαγωγή στον βαθμό του Γενικού Διευθυντή - η σύσταση του εν λόγω ιεραρχικού επιπέδου έχει επανέλθει με το άρθρο 78 του νόμου 1892 «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 31/7/1990, τ. Α', φ.101) - ο νόμος 2085/1992 στο άρθρο 5 παρ.4 κάνει μεν αναφορά στα προηγούμενα άρθρα 2 και 3, αλλά στο Π.Δ. 318/1992 που παρατίθενται τα έντυπα αξιολόγησης δεν υπάρχει αντίστοιχο έντυπο για το ιεραρχικό επίπεδο των Γενικών Διευθύνσεων, όπως υπήρχε για τους προϊσταμένους Διευθύνσεων και Τμημάτων. Μάλιστα ο νόμος 2085/1992 για την προαγωγή στο βαθμό του Γενικού Διευθυντή παραπέμπει στις παραγράφους 6 και 7 του άρθρου 78 του νόμου 1892/1990. Η μεν παράγραφος 7 ορίζει τη σύσταση Ειδικού Υπηρεσιακού Συμβουλίου ως αρμόδιου για την επιλογή των Γενικών Διευθυντών αποτελούμενο από τον Πρόεδρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, έναν Σύμβουλο του ΣτΕ, έναν Αεροπαγίτη, τον Πρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, τον Πρόεδρο της ΑΔΕΔΥ και δύο καθηγητές Α.Ε.Ι. Η δε παράγραφος 6 ορίζει ότι «Προσόντα για την επιλογή γενικών διευθυντών είναι η άρτια επαγγελματική και επιστημονική κατάρτιση του υποψηφίου, το προσήκον ήθος, η δραστηριότητα στην υπηρεσία και η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και ευθυνών, ως και η ικανότητα του να επιβάλλεται και υποκινεί το προσωπικό σε δημιουργική δράση. Επίσης, συνεκτιμώνται η τυχόν συγγραφική εργασία σε συναφή για τη λειτουργία ή τη δραστηριότητα της Δημόσιας Διοίκησης θέματα, η συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης, η καλή γνώση μιας ή περισσότερων ευρωπαϊκών γλωσσών από τις πλέον διαδεδομένες, ως και τυχόν μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών που συνδέονται με τα αντικείμενα της υπηρεσίας».

Ο νόμος 2190 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης» (ΦΕΚ 3/3/1994, τ. Α', φ. 28) και ειδικότερα το Κεφάλαιο Η' «Βαθμολογικό σύστημα διάρθρωσης θέσεων του Δημοσίου και των νομικών προσώπων



δημοσίου δικαίου» επαναφέρει την κατ' αρχαιότητα εκλογή συνδέοντάς την όμως με τις εκθέσεις υπηρεσιακής αξιολόγησης, όπως αναφέρεται στην παρ.8 του άρθρου 34 «...Ειδικά για την προαγωγή στον Α' βαθμό πρέπει ο υπάλληλος να έχει σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο προσόντα που μαρτυρούν διοικητικές ικανότητες, όπως αυτά καθορίζονται από την κλίμακα του συστήματος αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων». Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο 36 παρ.3, η επιλογή προϊσταμένων όλων των επιπέδων διοίκησης γίνεται με βάση τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου και η επιλογή από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο λαμβάνει υπόψη της «κατά κύριο λόγο» τις εκθέσεις αξιολόγησης και συνεκτιμώνται η επιτυχής άσκηση καθηκόντων, η υποκίνηση των υφισταμένων για την αύξηση της απόδοσης, οι εισηγήσεις/προτάσεις προς την υπηρεσία ή οι επιστημονικές δημοσιεύσεις για βελτιώσεις και καινοτομίες στη δημόσια διοίκηση κ.ά.

Στη συνέχεια το 1999 με τον νόμο 2683 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 9/7/1999, τ.Α', φ.19) και ειδικότερα στην παρ.1 του άρθρου 82 υπάρχει αναφορά στην αναγκαιότητα ουσιαστικών προσόντων «οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό εφόσον έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο στο βαθμό που κατέχουν και έχουν τα ουσιαστικά προσόντα, σύμφωνα με τα στοιχεία του προσωπικού τους μητρώου». Το άρθρο 83 αναφέρεται στα κριτήρια σχηματισμού κρίσης και η παρ.1 ορίζει «Το υπηρεσιακό συμβούλιο, προκειμένου να διαπιστώσει τη συνδρομή των ουσιαστικών προσόντων, λαμβάνει υπόψη όλα τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, από τα οποία προκύπτει η δραστηριότητά του στην υπηρεσία, η πρωτοβουλία του, η άσκηση καθηκόντων ως προϊσταμένων και η ικανότητα παρακίνησης των υφισταμένων του για αυξημένη απόδοση στην υπηρεσία». Η δε παρ.7 του ίδιου άρθρου που αναφέρεται στα κριτήρια για την επιλογή των Γενικών Διευθυντών είναι πιο αναλυτική επισημαίνοντας ότι εκτιμώνται από το υπηρεσιακό συμβούλιο «η άρτια επαγγελματική κατάρτιση και οι επιστημονικές γνώσεις, η δραστηριότητα στην υπηρεσία, η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και ευθυνών, η ευχέρεια προγραμματισμού και συντονισμού, η ικανότητα παρακίνησης των υφισταμένων για την επίτευξη των στόχων, καθώς και η καλή γνώση μίας ή περισσότερων ευρωπαϊκών γλωσσών. Επίσης συνεκτιμώνται η τυχόν συγγραφική δραστηριότητα σε συναφή για τη λειτουργία ή τη δραστηριότητα της δημόσιας διοίκησης θέματα, η συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης και οι μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών που συνδέονται με τα αντικείμενα της υπηρεσίας». Ουσιαστικά από την παραπάνω καταγραφή των κριτηρίων προκύπτει η σύνδεση των κριτηρίων προαγωγής (9) με όσα καταγράφονται ως κριτήρια στα έντυπα αξιολόγησης. Λίγο αργότερα μάλιστα στον νόμο 2738/1999 «Συλλογικές διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και

άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 9/9/1999, τ. Α΄, αρ.φ.180) η παρ.1 του άρθρου 29 «Ρύθμιση θεμάτων Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Υπαλλήλων και θεμάτων δήμων και κοινοτήτων» θα καταστήσει πιο ευκρινή τη σύνδεση των εκθέσεων αξιολόγησης με τις προαγωγές σημειώνοντας ότι στην παρ.1 του άρθρου 83 του ν.2683/1999 θα προστεθεί το εδάφιο «Για τον σχηματισμό της κρίσης του το υπηρεσιακό συμβούλιο λαμβάνει υπόψη του τις εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων της τελευταίας οκταετίας». Στα χρόνια αυτά δεν παρατηρούνται ενέργειες οι οποίες θα απέβλεπαν σε αλλαγές του συστήματος υπηρεσιακής αξιολόγησης που είχε θεσμοθετηθεί το 1992 παρά το γεγονός ότι ο ν. 2683/1999 στο άρθρο 80 παρ.2 αναφέρεται σε έκδοση Π.Δ. σχετικά με τα κριτήρια, τη διαδικασία, τα όργανα αξιολόγησης, τα δικαιώματα και τις εγγυήσεις των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν.

Τέλος, το 2007 με αφορμή τον νόμο 3528 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 9/7/2007, τ.Α΄, φ.26) το σύστημα των προαγωγών συνδέεται με την αξιολόγηση σε μια πολύ πιο χαλαρή μορφή συγκριτικά με τον νόμο 2085/1992, εφόσον δεν προβλέπονται κατηγορίες προακτέων και δεν γίνεται κάποια συγκεκριμένη αναφορά στη βαθμολογία ως «κατά κύριο λόγο» στοιχείου για τον σχηματισμό κρίσης. Ειδικότερα, η παρ. 1 του άρθρου 83 αναφέρει «...οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό, εφόσον έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο στο βαθμό που κατέχουν ... και έχουν σε υψηλό επίπεδο τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησής τους ... Για τον σχηματισμό της κρίσης του, το υπηρεσιακό συμβούλιο λαμβάνει υπόψη του τις εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων της τελευταίας πενταετίας». Το σημαντικότερο όμως είναι ότι με το άρθρο 85 το οποίο αναφέρεται στα κριτήρια σχηματισμού κρίσης για την επιλογή σε θέσεις ευθύνης Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων υπάρχει συγκεκριμένη μοριοδότηση επί των τίτλων σπουδών, του χρόνου προϋπηρεσίας, των υπηρεσιακών αξιολογήσεων, της συγγραφικής δράσης, της συνέντευξης κλπ. Με τον νόμο 3528/2007 έγινε προσπάθεια εκσυγχρονισμού του συστήματος της υπηρεσιακής εξέλιξης του υπαλλήλου με την θέσπιση μοριοδότησης όλων των συναφών κριτηρίων (10). Από την άλλη όμως ούτε στο διάστημα αυτό υπήρξε νομοθετική πρωτοβουλία για αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης παρά το γεγονός ότι ο ν. 3528/2007 στο άρθρο 81 παρ.2 αναφέρεται σε έκδοση Π.Δ. του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μετά από γνώμη της ΑΔΕΔΥ σχετικά με τα κριτήρια, τη διαδικασία, τα όργανα αξιολόγησης, τα δικαιώματα και τις εγγυήσεις των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν.





## **1.6. Ο ν.3230/2004 και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**

Το 2004 με τον νόμο 3230 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 11/2/2004, τ. Α΄, αρ.φ.44) έχουμε την εισαγωγή του συστήματος της Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives). Η διοίκηση μέσω στόχων είναι η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδόσεων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης και δέσμευσης όλων για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων με βάση γενικούς ή ειδικούς δείκτες αποδοτικότητας. Ως γενικοί δείκτες ορίζονται: α) ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, β) το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, γ) η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και δ) το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Οι ειδικοί δείκτες πρέπει να αντιστοιχούν στο είδος των παρεχομένων υπηρεσιών και ορίζονται από τους φορείς.

Με τον ν.3230/2004, γίνεται προσπάθεια να αποτιμηθεί η ετήσια απόδοση των υπαλλήλων σε τρεις ενότητες (Υπ.αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.5/367/οικ.20372/11-08-2009 εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης): α. στην αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων κάθε υπηρεσιακής μονάδας, β. στην επιτυχή εκτέλεση του έργου τους (ποιότητα παραγόμενου έργου, χρόνος εκτέλεσης αυτού, καθώς και ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων) γ. στις ικανότητες και δεξιότητες που επέδειξαν κατά την εκτέλεση του έργου τους. Οι ενότητες αυτές υπολογίζονται διαφορετικά για τα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης, δηλαδή για τις θέσεις προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης η αποτίμηση γίνεται 80% βάσει της επίτευξης των στόχων και 20% βάσει των ικανοτήτων – δεξιοτήτων τους, ενώ για τις θέσεις των υπόλοιπων προϊσταμένων είναι 60% βάσει της επίτευξης των στόχων και 40% βάσει της εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων – δεξιοτήτων τους. Επίσης, για τους υπαλλήλους κατηγορίας πανεπιστημιακής, τεχνολογικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης προβλέπεται ότι η αποτίμηση γίνεται 20% βάσει της επίτευξης των στόχων και 80% βάσει της εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων – δεξιοτήτων τους. Όμως, παρά τη σύσταση στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες Διευθύνσεων ή Τμημάτων Ποιότητας και Μέτρησης της Αποδοτικότητας, ο νόμος δεν ευδοκίμησε.

Παράλληλα την ίδια εποχή έγιναν προσπάθειες για την εισαγωγή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework CAF). Το ΚΠΑ είναι ένα μοντέλο αυτο-αξιολόγησης των επιδόσεων ενός Δημόσιου Οργανισμού. Αποτελεί ένα εργαλείο εκτίμησης των επιδόσεων ενός Οργανισμού το οποίο κυρίως αξιολογεί τις διοικητικές διαδικασίες. Το 2005 περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης είχαν εφαρμόσει το ΚΠΑ για να βελτιώσουν τη διοικητική τους λειτουργία. Βάσει των εγκυκλίων ΔΙΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 και ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ. 6304/12-3-2007 του Υπουργείου Εσω-

τερικών οι υπηρεσίες και φορείς του Ελληνικού Δημοσίου ήταν υποχρεωμένες να ενημερώνουν την αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου για την εφαρμογή και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ. Η δομή του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια: α) ηγεσία, β) στρατηγική και προγραμματισμός, γ) διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, δ) εξωτερικές συνεργασίες και πόροι, ε) διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών, στ) αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη-πολίτη, ζ) αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, η) αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία και θ) κύρια αποτελέσματα. Για όλα τα κριτήρια υπάρχουν δείκτες, για παράδειγμα για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού οι δείκτες μπορούν να είναι: ικανοποίηση/αριθμός παραπόνων, επίπεδα χρήσης των τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων, βαθμός συμμετοχής και επιτυχίας σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, βαθμός κινητικότητας του προσωπικού μέσα στον φορέα κ.ά. Όπως ο νόμος 3230/2004, αντίστοιχα και το ΚΠΑ δεν καθιερώθηκε ως πρακτική στον δημόσιο τομέα.



**Οι νομοθετικές πρωτοβουλίες  
υπηρεσιακής αξιολόγησης  
των δημοσίων υπαλλήλων από  
την εποχή των μνημονίων  
έως σήμερα**



**ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ  
ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ**



## 2. Οι νομοθετικές πρωτοβουλίες υπηρεσιακής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων από την εποχή των μνημονίων έως σήμερα

### 2.α. 0 v.4250/2014

Στο διάστημα μετά τον ν.1943/1991 και το Π.Δ. 318/1992 μέχρι το 2014 που έχουμε το νόμο 4250 «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 και λοιπές ρυθμίσεις» (ΦΕΚ 26/3/2014, τ. Α΄, αρ.φ.74) δεν υπήρξε κάποια ουσιαστική παρέμβαση επί του συστήματος υπηρεσιακής αξιολόγησης. Νομοθετικές πρωτοβουλίες που έμμεσα συνδέονται με την αξιολόγηση και αφορούσαν προαγωγές ήδη αναφέρθηκαν. Θα αναφέρουμε δύο ακόμα, τους νόμους 3839/2010 και 4024/2011.

Λίγο πριν την υπογραφή του πρώτου μνημονίου τον Μάιο του 2010 ψηφίσθηκε ο νόμος 3839 «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 29/3/2010, τ. Α΄, αρ.φ.51) που θεσμοθετεί ένα νέο σύστημα επιλογής σε θέσεις ευθύνης Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων (11). Στον συγκεκριμένο νόμο και ειδικότερα στο άρθρο 1 το οποίο τροποποιεί τα άρθρα 84 έως 87 του Κώδικα Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ (ν.3528/2007) βλέπουμε ότι στη μοριοδότηση για την ανάληψη θέσης ευθύνης λαμβάνεται υπόψη, όπως και στον Κώδικα του 2007, η υπηρεσιακή αξιολόγηση, οι τίτλοι σπουδών, η εργασιακή και διοικητική εμπειρία, η συνέντευξη, αλλά επιπλέον και η γραπτή εξέταση με ερωτηματολόγιο πολλαπλών επιλογών, ρύθμιση που τελικά δεν εφαρμόστηκε.

Μία ακόμα νομοθετική πρωτοβουλία που έμμεσα σχετίζεται με το θέμα της αξιολόγησης είναι ο νόμος 4024 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο,



εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ 27/10/2011, τ. Α΄, αρ.φ.226) και ειδικότερα το κεφάλαιο Β΄ το οποίο αναφέρεται στο σύστημα βαθμολογικών προαγωγών και μισθολογικής εξέλιξης (12). Συγκεκριμένα, το άρθρο 7 στην παράγραφο 1 αναφέρει ότι για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση, καθώς και η απόδοση που «μετράται με βάση τον βαθμό επιτυχούς ή μη υλοποίησης της στοχοθεσίας», ενώ η παράγραφος 6 καθορίζει συγκεκριμένη ποσοστωση επί των κάθε φορά κρινόμενων και το ποσοστό συρρικνώνεται ιδιαίτερα από τον βαθμό Β στον βαθμό Α στο 30% επί των κρινόμενων. Διαπιστώνουμε τη σύνδεση των προαγωγών με την αξιολόγηση και τη στοχοθεσία, αλλά και την προσπάθεια, όπως προκύπτει από την παράγραφο 3, σύνδεσης της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία. Η συγκεκριμένη παράγραφος αναφέρεται στην έκδοση Προεδρικού Διατάγματος για τη ρύθμιση του συστήματος αξιολόγησης του οποίου αντικείμενα θα είναι «η ικανότητα, η απόδοση ιδίως σε σχέση με τους προβλεπόμενους στόχους, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο μονάδας και η συμπεριφορά του υπαλλήλου στην υπηρεσία». Επιπλέον, το άρθρο 10 που ορίζει τις προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης, αναφέρει, μεταξύ των άλλων, ως βασική προϋπόθεση την επιτυχή υλοποίηση κατά 90% της στοχοθεσίας. Τέλος, το άρθρο 19 εισάγει με το Κίνητρο Επίτευξης Στόχων (Κ.Ε.Σ.) τη σύνδεση μισθού και επίτευξης της στοχοθεσίας. Η παράγραφος 1 του άρθρου αναφέρει την καταβολή του Κ.Ε.Σ. σε υπαλλήλους των οποίων οι υπηρεσιακές μονάδες έχουν επιτύχει πάνω από 80% τους ποσοτικοποιημένους στόχους με βάση το σύστημα αξιολόγησης που θα ρυθμίσει το Προεδρικό Διάταγμα. Το Κ.Ε.Σ. δεν μπορεί να υπερβαίνει το 3% του συνολικού μισθολογικού κόστους του φορέα, ενώ για μονάδες που έχουν αρμοδιότητα σχετική με τα δημοσιοοικονομικά του κράτους το 10%. Η έμφαση που δίνεται στην επίτευξη των στόχων για την αξιολόγηση και την εξέλιξη του υπαλλήλου είναι εμφανής. Όμως, ενώ τέθηκε σε διαβούλευση Προεδρικό Διάταγμα για τα θέματα της αξιολόγησης, τελικά, λόγω της πολιτικής ρευστότητας της εποχής, δεν ολοκληρώθηκε η διαδικασία.

Το 2014 και εν μέσω των μνημονιακών πιέσεων έχουμε τη νομοθετική πρωτοβουλία σε θέματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με τον 4250/2014. Είχε προηγηθεί το 2013 ο νόμος 4172 «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 23/7/2013, τ.Α΄, αρ.φ.167) για τη διαθεσιμότητα και την υποχρεωτική κινητικότητα ο οποίος είχε δημιουργήσει μεγάλη αναστάτωση στη δημόσια διοίκηση (13). Ο νόμος 4250/2014 στο Κεφάλαιο Γ΄ αναφέρεται στην αξιολόγηση τροποποιώντας το Π.Δ. 318/1992. Ουσιαστικά, πέραν ορισμένων τροποποιήσεων στη διαδικασία της αξιολόγησης, όπως η υιοθέτηση ενός αξιολογητή αντί για δύο που ίσχυε, καθώς και της εισαγωγής των ποσοστωσεων με τον καθορισμό ανώτατων ποσοστών στην κλίμακα βαθμολογίας, παραμένει

σε ισχύ το Π.Δ. 318/1992. Η παρούσα νομοθετική πρωτοβουλία καθόριζε με το άρθρο 20 τα ανώτατα ποσοστά υπαλλήλων ως εξής: με βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται ποσοστό έως 25% των υπαλλήλων, με βαθμούς 7 έως 8 βαθμολογείται ποσοστό έως 60% των υπαλλήλων και με βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό έως 15% των υπαλλήλων. Ο επιμερισμός των ποσοστών γίνεται ανά Γενική Διεύθυνση στο σύνολο των υποκείμενων οργανικών μονάδων και ως κριτήρια τίθενται: «α. η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των μονάδων, β. οι αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων σε σχέση με τις προτεραιότητες της ασκούμενης πολιτικής, γ. η κατανομή των υπαλλήλων ανά οργανική μονάδα». Στη δε αξιολόγηση των προϊσταμένων Διευθύνσεων και Τμημάτων το ανώτατο ποσοστό βαθμολόγησης με τους βαθμούς 9 ή 10 ανέρχεται σε ποσοστό έως και 70% επί του συνόλου των προϊσταμένων του ίδιου επιπέδου της ίδιας Γενικής Διεύθυνσης.

Το επιχείρημα για την εισαγωγή των ποσοτώσεων ήταν η θεραπεία του φαινομένου της εξίσωσης όλων των υπαλλήλων επειδή ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό περίπου 90% βαθμολογούνταν με βαθμό άριστα 9-10, ένα μικρό ποσοστό με βαθμό λίαν καλώς 7-8, ενώ ελάχιστοι υπάλληλοι με βαθμό 6 και κατώτερους. Επιπλέον, η ανωτέρω επιχειρηματολογία υποστήριζε ότι στην πραγματικότητα ένα ποσοστό 25% περίπου αποτελεί τους άριστους δημοσίους υπαλλήλους, ένα ποσοστό 60% αποτελεί τους πολύ καλούς και ένα ποσοστό 15% καλύπτει εκείνους που χρήζουν βελτιώσεως ώστε να καταστούν λίαν καλοί υπάλληλοι.

Η ανωτέρω ρύθμιση προκάλεσε θύελλα αντιδράσεων σε μια δύσκολη εποχή κατά την οποία πρυτάνευε ο κίνδυνος των απολύσεων. Μία σημαντική αντίδραση προήλθε από την Επιστημονική Επιτροπή της Βουλής η οποία στην έκθεσή της που συνόδευε το υπό ψήφιση νομοσχέδιο αναφέρει (Β' Διεύθυνση Επιστημονικών Μελετών, Τμήμα Νομοτεχνικής Επεξεργασίας σχεδίων και προτάσεων Νόμων): «Όπως έχει παγίως κριθεί από τη νομολογία κατά την ερμηνεία των ανωτέρω διατάξεων ... βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση βάσει σαφώς προσδιοριζόμενων κριτηρίων της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντά τους, αλλά και της απορρέουσας από το Σύνταγμα (άρθρο 5) αρχής της αξιοκρατίας ... η δε βαθμολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων πρέπει να γίνεται πάντοτε μετά από αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση και κρίση τους από τα αρμόδια όργανα [ΣτΕ 1667-9/2002, βλ. και ΣτΕ 1670/2002 ΔιοικΕφΑθ 788/2011, ΔιοικΕφΑθ 88/2010. Βλ., επίσης, άρθρο 81 παρ. 1 του ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».]. Υπό το φως των ανωτέρω, δημιουργείται προβληματισμός ως προς το αν η αναγκαιότητα





επιβολής των προτεινόμενων ποσοστώσεων για την επίτευξη του επιδιωκόμενου από τον νόμο σκοπού είναι εμφανής και σαφώς διαγνώσιμη, ώστε να συνιστά αναλογικό, σύμφωνο προς το άρθρο 25 παρ. 1 του Συντάγματος, περιορισμό του δικαιώματος των δημοσίων υπαλλήλων να εξελίσσονται και να αξιολογούνται βάσει σαφώς προσδιοριζόμενων κριτηρίων επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας, σε σχέση προς το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντά τους, συμφώνως και προς την συνταγματικώς κατοχυρωμένη στο άρθρο 103 παρ. 7 εδ. β΄ του Συντάγματος αρχή της αξιοκρατίας, δεδομένου ότι η βαθμολογία που προτείνεται να λαμβάνει κάθε υπάλληλος δεν θα συναρτάται προς την ατομική του αξία, τις ικανότητες και τις επιδόσεις του κατά την άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων, αλλά προς το προκαθορισμένο ποσοστό ανά κλίμακα βαθμολόγησης (πρβλ. και ΣτΕ 1917/1998)».

Η ανωτέρω κριτική ήταν καταλυτική διότι η προτεινόμενη από τον νόμο 4250 βαθμολογία δεν ήταν βέβαιο ότι θα αποτύπωνε τις ικανότητες και την επίδοση των υπαλλήλων εφόσον θα έπρεπε να συναρτηθεί προς ένα προκαθορισμένο ποσοστό. Θα προσθέταμε μάλιστα ότι η εν λόγω βαθμολόγηση, εφόσον ο επιμερισμός των ποσοστώσεων ανά Γενική Διεύθυνση θα πρέπει να γίνει εκ των προτέρων και σύμφωνα με τη συνολικότερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των μονάδων και με βάση τις αρμοδιότητες αυτών σε σχέση με τις προτεραιότητες της ασκούμενης πολιτικής, δεσμεύει στη συνέχεια την «ατομική» αξιολόγηση των υπαλλήλων πράγμα που αντιβαίνει στην αυτοτελή αξιολόγηση καθενός υπαλλήλου. Επιπλέον, δημιουργείται σοβαρό πρόβλημα στους αξιολογούμενους που κατατάσσονται στη χαμηλότερη ή μεσαία κλίμακα βαθμολογίας, αφού η προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσής τους δεν είναι σίγουρο ότι θα εκφραστεί και με βελτίωση της βαθμολογίας τους, εφόσον κάτι τέτοιο υπόκειται στη λογική της ποσόστωσης και εξαρτάται από τη σταθερότητα της απόδοσης όσων προηγούνται βαθμολογικά. Εκτός αν εκ των προτέρων προκριθεί βαθμολογία χαμηλότερη για να υπάρξει ευχέρεια ανόδου της βαθμολογίας των υπαλλήλων της μεσαίας και ιδιαίτερα της χαμηλότερης κλίμακας. Όπως μάλιστα αναφέρεται στη Γνωμοδότηση 4/2014 (αρ.πρωτ.Γ/ΕΞ/4051/26-06-2014) της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα «Κατ' αυτό τον τρόπο η επιβολή υποχρεωτικής ποσόστωσης, ειδικώς της χαμηλότερης επίδοσης, εκτός των προβλημάτων συνταγματικότητας που θα δημιουργήσει, έρχεται σε αντίθεση με την αξιοκρατική αξιολόγηση των υπαλλήλων και την επιδιωκόμενη πραγματική βελτίωση της απόδοσής τους μέσω αυτής, δηλαδή με τους στόχους του ίδιου του νόμου όπως αναφέρονται στην αιτιολογική έκθεση, καθώς ο αξιολογούμενος ακόμη και αν βελτιωθεί δεν συνεπάγεται ότι θα μπορέσει να υπαχθεί στην ανώτερη βαθμολογική κλίμακα αν δεν μειωθεί η επίδοση άλλων συναδέλφων του. Αυτή μάλιστα η συνέπεια επαυξάνεται αν κάποιος υπάλληλος υπηρετεί σε οργανική μονάδα που δεν σχετίζεται με τις προτεραιότητες της ασκούμενης πολιτικής. Έτσι

τελικά οι υπάλληλοι δεν έχουν πράγματι ίσες ευκαιρίες και ίση μεταχείριση και δεν εναπόκειται στους ίδιους να τύχουν αξιολόγησης στην ανώτερη κατηγορία βαθμολογικής κλίμακας».

Η ποσόστωση ως τεχνική δεν μπορεί να αξιολογήσει την ατομική επίδοση γιατί προϋποθέτει «απόλυτες κανονικότητες». Όμως, οι ικανότητες προγραμματισμού, επικοινωνίας, δημιουργίας πνεύματος ομάδας, η συνέπεια και άλλα χαρακτηριστικά της εργασιακής αποτελεσματικότητας που είναι τα κριτήρια της αξιολόγησης, όπως αποτυπώνονται στα αντίστοιχα έντυπα σύμφωνα με το Π.Δ. 318/1992, δεν είναι μεγέθη μετρήσιμα εντός προκαθορισμένων ορίων όπως επιβάλλει η μέτρηση με ποσοστιαίες κλίμακες. Είναι πολύ πιθανόν με βάση την ποσόστωση σε μία οργανική μονάδα ενός φορέα πολύ καλοί υπάλληλοι να βαθμολογηθούν με χαμηλότερη βαθμολογία από αυτή της πραγματικής τους επίδοσης, ενώ παράλληλα υπάλληλοι με χαμηλότερη απόδοση σε οργανική μονάδα άλλου φορέα να βαθμολογηθούν σε ανώτερη κλίμακα. Επομένως, με την ποσόστωση το ανθρώπινο δυναμικό δεν αξιολογείται αντικειμενικά με βάση την πραγματική του επίδοση, αλλά με βάση ένα προκαθορισμένο κριτήριο κατάταξής του σε μία κλίμακα. Η ποσόστωση δημιουργεί στρεβλώσεις επειδή προϋποθέτει «κανονικότητες» οι οποίες δεν συνάδουν με κριτήρια που άπτονται των ανθρώπινων ικανοτήτων.

Η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης με βάση την ποσόστωση έχει εφαρμοσθεί στον ιδιωτικό τομέα με απογοητευτικά αποτελέσματα. Το Harvard Business Review ([blogs.hbr.org](http://blogs.hbr.org)) διαπίστωσε ότι στην αξιολόγηση με βάση τις κλίμακες ποσόστωσης ούτε καν στοιχειώδης «αντικειμενική» κατάταξη των αξιολογούμενων μπορεί να γίνει, γιατί ο αξιολογητής εν τέλει κρίνει με βάση τις δικές του ικανότητες. Σύμφωνα μάλιστα με μετρήσεις του Institute for Corporate Productivity (i4cp) στις Η.Π.Α ([www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)) το 2009 χρησιμοποιούσαν το σύστημα αξιολόγησης με ποσοστάσεις το 49% των εταιρειών, ενώ το 2011 το χρησιμοποιούσαν μόνο το 11% των εταιρειών, οι υπόλοιπες το εγκατέλειψαν. Το Ινστιτούτο διαπίστωσε ότι το σύστημα το εγκατέλειψαν οι εταιρείες γιατί δημιουργούσε ένα υπερ-ανταγωνιστικό περιβάλλον εντός του οποίου οι υπάλληλοι δεν είχαν λόγο να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους. Μάλιστα άρχισαν να ασχολούνται με δραστηριότητες οι οποίες ήταν εύκολα «μετρήσιμες» και χάθηκε το στοιχείο της καινοτομίας. Επιπλέον το σύστημα εφόσον προκαθόριζε τον αριθμό των αρίστων λειτούργησε ανασταλτικά στην προσπάθεια αρίστευσης και άρα στην αύξηση της παραγωγικότητας των εταιρειών.



## **2.β. 0 ν.4369/2016**

Το 2016 ψηφίσθηκε ο νόμος 4369 «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» (ΦΕΚ 27/2/2016, τ. Α΄, αρ.φ.33). Ο νόμος αναφέρεται στο Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών και στο σύστημα επιλογής προϊσταμένων (14), καθώς και στο σύστημα υπηρεσιακής αξιολόγησης. Ειδικότερα, τα άρθρα 17 και 18 ορίζουν τα κριτήρια αξιολόγησης για τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους. Συνεπώς, υπάρχουν δύο έντυπα και δεν υπάρχει διάκριση σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης. Τα κριτήρια που τίθενται με τον νόμο του 2016 ακολουθούν την τάση που σηματοδοτήθηκε με το Π.Δ.318/1992. Ειδικότερα, στο έντυπο αξιολόγησης των προϊσταμένων (βλ. Παράρτημα ΙΙΙ), σύμφωνα με το άρθρο 18 παρ.1-2, έχουμε τέσσερεις (4) κατηγορίες κριτηρίων οι οποίες υποδιαιρούνται σε έντεκα (11) επιμέρους κριτήρια ως εξής:

### **A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ**

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

### **B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

- δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.
- ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.
- στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.  
Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και

γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.

#### Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του. Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους.
- η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις.
- θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης.
- ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

#### Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

- ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας.

Στο έντυπο αξιολόγησης για τους υπαλλήλους (βλ. Παράρτημα ΙΙΙ), σύμφωνα με το άρθρο 17 παρ.1-2, έχουμε τρεις (3) κατηγορίες κριτηρίων οι οποίες υποδιαιρούνται σε δέκα (10) επιμέρους κριτήρια ως εξής:

#### Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

- α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου.
- β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.).
- γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων.
- δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.
- ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.



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

## **B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

- ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα, υπαλλήλους.
- η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

## **Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

- θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου).
- ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος.

Από την ανωτέρω παράθεση διαπιστώνουμε ότι οι επιμέρους κατηγοριοποιήσεις παραπέμπουν σε προσόντα που απαιτείται να διαθέτει ένας σύγχρονος εργαζόμενος σύμφωνα με την οικονομικοκοινωνική πραγματικότητα του 21ου αιώνα (15). Δεξιότητες που αναφέρονται στον προηγούμενο νόμο, όπως, «οργάνωση και προγραμματισμός», «λήψη αποφάσεων», «επικοινωνία», «ομαδικότητα», «δημιουργικότητα, πρωτοβουλία και καινοτομία», παραμένουν και εμπλουτίζονται, ενώ παράλληλα προστίθενται κι άλλες, όπως, «ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων», «πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών, ορθή διαχείριση κρίσεων», «ικανότητα διαπραγμάτευσης», «επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα», «ηγετική ικανότητα», ώστε να προσλάβουν έναν πιο σαφή προσανατολισμό προς αυτό που σήμερα ονομάζουμε κοινωνικές ή δεξιότητες ζωής.

Παράλληλα, στο Μέρος Δ' «Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων» το άρθρο 29 παρ.2, το οποίο τροποποιεί το άρθρο 85 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών και Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ του 2007, ορίζει τη διαδικασία και το περιεχόμενο της δομημένης συνέντευξης για την ανάληψη θέσης ευθύνης. Για την ανάληψη θέσης ευθύνης μοριοδοτούνται τα τυπικά-εκπαιδευτικά προσόντα, η εργασιακή εμπειρία, η υπηρεσιακή αξιολόγηση και η συνέντευξη. Στο πλαίσιο της συνέντευξης πέραν των γνώσεων επί του αντικείμενου της θέσης ευθύνης, ο νόμος ορίζει ότι «για τη μοριοδότηση λαμβάνονται υπόψη οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονι-

σμού ομάδων εργασίας, καθώς και η δημιουργικότητα του υποψηφίου». Επιπλέον, στο Εγχειρίδιο Οδηγιών του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης, η οποία περιλαμβάνει δύο ενότητες, καταγράφονται αναλυτικά οι αναγκαίες δεξιότητες του υποψηφίου για την ανάληψη θέσης ευθύνης (16). Πέραν της διαπίστωσης των γνώσεων επί του αντικειμένου, οι δεξιότητες που πρέπει να αξιολογηθούν στην πρώτη ενότητα της συνέντευξης είναι:

- «Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης»,
- «Συντονισμός Ομάδων-Παρακίνηση»,
- «Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων - Αποφασιστικότητα»,
- «Διαχείριση χρόνου»,
- «Διαχείριση κρίσεων»,
- «Επικοινωνιακές δεξιότητες»,
- «Συνεργατικό πνεύμα - Ομαδικότητα»,
- «Δημιουργικότητα»,
- «Προγραμματισμός».

Για κάθε δεξιότητα δίνονται οι αναγκαίες διευκρινίσεις και καταγράφονται τα κριτήρια που τους αντιστοιχούν. Για παράδειγμα, στη δεξιότητα για την αποφασιστικότητα ως κριτήρια αναφέρονται «Λήψη αποφάσεων σε περιορισμένα χρονικά περιθώρια», «Προθυμία στην ανάληψη ρίσκων», «Νηφαλιότητα και ψυχραιμία», στη δεξιότητα για τη διαχείριση κρίσεων ως κριτήρια αναφέρονται «Αποφυγή πανικού», «Διαμόρφωση κλίματος ασφάλειας», «Ανταπόκριση στον αιφνιδιασμό», στις επικοινωνιακές δεξιότητες τα κριτήρια είναι: «Οργανωμένη – δομημένη σκέψη / Σαφήνεια στην έκφραση», στη δεξιότητα για το συνεργατικό πνεύμα και την ομαδικότητα αναφέρονται τα κριτήρια: «Ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων – Κοινωνικότητα», «Ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων» και στη δεξιότητα για τη δημιουργικότητα κριτήρια είναι: «Εξεύρεση καινοτόμων λύσεων», «Εφαρμογή γνώσεων για τη δημιουργία νέων μεθόδων εργασίας – Ευρηματικότητα».

Οι δεξιότητες που αναφέρονται στη δεύτερη ενότητα της συνέντευξης, η οποία περιλαμβάνει ένα υποθετικό σενάριο γενικού διοικητικού ενδιαφέροντος, πέραν ασφαλώς των γνώσεων που πρέπει να διαπιστωθούν, είναι:

- «Επικοινωνιακές δεξιότητες»,
- «Χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης»,



- «Ανάληψη πρωτοβουλιών»,
- «Αντιληπτική ικανότητα»,
- «Δεκτικότητα στις αλλαγές και στην καινοτομία»,
- «Ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις» κ.ά.

Από την παραπάνω καταγραφή των δεξιοτήτων, τόσο στο πλαίσιο της δομημένης συνέντευξης, όσο και αυτών που αναφέρονται στα έντυπα αξιολόγησης, αναδεικνύεται η τάση ώστε η νοηματοδότησή τους να στοχεύει στην επαγγελματική αποτελεσματικότητα, αλλά και σε μία ευρύτερη ανάπτυξη του εργαζόμενου. Οι επικρατούσες πολιτικές δεξιοτήτων περιορίζονται στην επαγγελματική αποτελεσματικότητα και στην προσωπική ευθύνη του εργαζόμενου να προσαρμόσει την προσφορά των δεξιοτήτων του στις ανάγκες ζήτησης των επιχειρήσεων και των Οργανισμών (17). Οι πολιτικές δεξιοτήτων συχνά υποβαθμίζουν και αγνοούν τη διευρυμένη διάσταση των δεξιοτήτων για επαγγελματική, κοινωνική και προσωπική εξέλιξη (18). Ο ν.4369/2016 στα επιμέρους κριτήρια περιλαμβάνει δεξιότητες στη βάση της εργασιακής αποτελεσματικότητας εγκαινιάζοντας παράλληλα μια πολιτική δεξιοτήτων στον δημόσιο τομέα που διαπνέεται από μια διευρυμένη κοινωνική προσέγγιση σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις της επικοινωνίας (Βλ. στα Συμπεράσματα για το θέμα της επικοινωνίας στον σύγχρονο κόσμο και τις προϋποθέσεις νομιμοποίησης του δημοκρατικού κράτους). Για παράδειγμα, περιλαμβάνει δεξιότητες, όπως «ικανότητα αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας», «ικανότητα διαπραγμάτευσης», «ικανότητα επίδειξης σεβασμού στη διαφορετικότητα», «ικανότητα αντίληψης σύνθετων συστημάτων». Επίσης, στην ομαδικότητα, πέραν της ικανότητας ανάπτυξης συνεργατικών σχέσεων, τονίζεται «το ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων» κλπ. Από την παράθεση αυτών των δεξιοτήτων ο αναγνώστης αντιλαμβάνεται ότι ο συντάκτης αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα του σύγχρονου κόσμου την οποία δεν μπορεί να διευθετήσει με το κλασικό διοικητικό σχήμα της «εντολής-υπακοής» και σε συνδυασμό με όσα αναφέρονται στη συνέχεια για τις Ολομέλειες και την αξιολόγηση 360 μοιρών γίνεται προσπάθεια εισαγωγής ενός πιο ανοικτού σχήματος διοίκησης.

Ως προς τη βαθμολογική αποτίμηση των κριτηρίων, σύμφωνα με τα άρθρα 17 και 18 παρ.4-11, προκρίθηκε και πάλι η αριθμητική κλίμακα σε πιο διευρυμένη μορφή, δηλαδή από 0 έως 100 αντί από 1 έως 10. Τεκμηριωμένη αιτιολογία απαιτείτο από τον Α' αξιολογητή στις περιπτώσεις των βαθμών από 90 έως 100 και από τον βαθμό 60 και κάτω. Ο κάθε αξιολογητής θα έπρεπε να επιλέξει έναν βαθμό που κατά την κρίση του αντιστοιχούσε στον αξιολογούμενο σύμφωνα με την εξής κλίμακα:

90 έως 100: οι άριστοι που έχουν επιδείξει όλως εξαιρετική επίδοση. Για μεν τους προϊσταμένους ως όλως εξαιρετική επίδοση θεωρείται η υψηλού επιπέδου ικανότητα συντονισμού της οργανικής μονάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων προδιαγεγραμμένων στόχων από τους οποίους προέκυψε σημαντικό όφελος για το φορέα, για δε τους υπαλλήλους η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από το οποίο έχει προκύψει σημαντικό όφελος για την Υπηρεσία.

75 έως 89: οι πολύ επαρκείς οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα και περιστασιακά μόνο ενδεχομένως να χρειάζονται ελάχιστη υποβοήθηση στο έργο τους.

60 έως 74: οι επαρκείς υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας, αλλά δεν ανταποκρίνονται στα κριτήρια

50 έως 59: οι μερικώς επαρκείς υπάλληλοι οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου και μπορεί να χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους

40 έως 49: οι μέτριοι υπάλληλοι οι οποίοι κατά κανόνα χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους

25 έως 39: οι ανεπαρκείς υπάλληλοι

0 έως 24: οι ακατάλληλοι υπάλληλοι

Η συνέχιση της βαθμολογικής αποτίμησης με αριθμητικές τιμές, έστω και σε πιο διευρυμένη μορφή, δεν συνέβαλε αφενός στην άρση της απαξίωσης της αξιολογικής διαδικασίας και μάλιστα σε μια εποχή που η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα ήταν προαπαιτούμενο για τη χρηματοδότηση της χώρας στο πλαίσιο των μνημονιακών δεσμεύσεων, αφετέρου στην ανάδειξη των θετικών σημείων από τις βελτιώσεις που έγιναν στα επί μέρους κριτήρια. Όπως έχουμε αναφέρει, η αξιολόγηση με επιλογή από ποιοτικές/περιγραφικές κλίμακες διασφαλίζει καλύτερα αφενός την αντικειμενικότητα από πλευράς αξιολογητή και αφετέρου την αναγκαία συναίνεση και εργασιακή ειρήνη. Και στον νόμο του 2016 οι διευκρινίσεις στις επιλογές των αριθμητικών τιμών δεν διαφέρουν ουσιωδώς από αυτές του Π.Δ. 318/1992 και δεν καταγράφονται στα επιμέρους κριτήρια ποιοτικές διαφοροποιήσεις ώστε να διευκολύνονται οι αξιολογητές στην επιλογή της αριθμητικής τιμής.

Ένα άλλο σημείο του νόμου είναι η σύνδεση της τελευταίας κατηγορίας κριτηρίων, της αποτελεσματικότητας, με την επίτευξη των στόχων, τόσο για τους προϊσταμένους, όσο και για τους υπαλλήλους. Εξ άλλου στο Μέρος Β΄ του νόμου για το σύστημα της αξιολόγησης εντάσσεται και η στοχοθεσία με το άρθρο 22 το οποίο ορίζει τη διαδικασία





εκπόνησης των στόχων. Βέβαια, στον νόμο αναφέρεται ότι το κριτήριο της αποτελεσματικότητας που συνδέεται με την επίτευξη της στοχοθεσίας βαθμολογείται μόνο αν έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση. Σε γενικές γραμμές όμως με το άρθρο 22 παρατηρείται αφενός η βούληση εμπλοκής όλων των επιπέδων διοίκησης στη διαδικασία της στοχοθεσίας και αφετέρου η καταγραφή στόχων όχι μόνο σε επίπεδο οργανικής μονάδας, αλλά και σε ατομικό επίπεδο. Μάλιστα με το άρθρο 23 θεσπίζεται ένα καινοτόμο μέτρο, αυτό της σύγκλισης Ολομελειών Διευθύνσεων και Τμημάτων προκειμένου να αξιολογούν την πορεία υλοποίησης των στόχων. Οι μεν Ολομέλειες των Διευθύνσεων ορίζεται ότι θα πρέπει να συνεδριάζουν τρεις φορές τον χρόνο, οι δε Ολομέλειες των Τμημάτων μία φορά ανά δύο μήνες, ενώ μπορεί να συνέρχονται και όποτε το ζητήσουν με έγγραφη αναφορά τα 2/3 των υπαλλήλων του Τμήματος για να συζητηθούν υπηρεσιακά θέματα. Το συγκεκριμένο άρθρο δείχνει ότι η βούληση είναι να υπάρξει διάυλος ανοικτής επικοινωνίας και διάδρασης μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διοίκησης. Όμως την περίοδο των μνημονίων που ο δημόσιος τομέας έχει βιώσει μισθολογικές μειώσεις και έλλειψη προσωπικού λόγω πολλών συνταξιοδοτήσεων και αδυναμίας νέων προσλήψεων ήταν αναμενόμενο μέτρα που συνέβαλαν σε έναν πιο ανοικτό χαρακτήρα διοίκησης να αγνοηθούν με αποτέλεσμα το εν λόγω άρθρο να μην αξιοποιηθεί.

Σημαντικό μέτρο του νόμου ήταν η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους τους σύμφωνα με τις παρ. 14 και 15 του άρθρου 18 η οποία έπρεπε να λαμβάνεται υπόψη όταν αξιολογούνταν οι προϊστάμενοι από τους ανωτέρους τους. Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης που συμπλήρωναν οι υφιστάμενοι ήταν ανώνυμο και περιελάμβανε τα εξής κριτήρια: 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. Και εδώ η αξιολόγηση για κάθε κριτήριο αποτιμάται σε αριθμητική κλίμακα: 90-100: άριστος, 75-89: πολύ επαρκής, 60-74: επαρκής, 50-59: μερικώς επαρκής, 40-49: μέτριος, 25-39: ανεπαρκής, 0-24: ακατάλληλος (βλ. το αντίστοιχο έντυπο στο Παράρτημα ΙΙΙ). Η αριθμητική αποτίμηση σε μία ανώνυμη αξιολόγηση είναι δύσκολο να λειτουργήσει αντικειμενικά και ενδέχεται είτε να ενισχύσει το αίσθημα της «εκδίκησης» είτε να συμβάλλει στη «συναλλαγή». Από την άλλη βέβαια η επώνυμη αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους δημιουργεί ανασφάλεια στους τελευταίους και συνεπώς δεν θα μπορούσε να είναι αντικειμενική. Το έντυπο αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους θα πρέπει να είναι ανώνυμο, αλλά να διασφαλίζεται καλύτερα η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία διά μέσου κατάλληλων ερωτήσεων που θα απαιτούσαν τεκμηριωμένες απαντήσεις χωρίς αριθμητική αποτίμηση. Για παράδειγμα, το κριτήριο της διαχείρισης

κρίσεων μπορεί να προκύψει με ανοικτού τύπου ερωτήσεις, όπως, «Ανταποκρίνεται στον αιφνιδιασμό έκτακτων καταστάσεων αναπτύσσοντας τις αναγκαίες εναλλακτικές λύσεις; Διαμορφώνει κλίμα ασφάλειας ακόμα και σε καταστάσεις υψηλής πίεσης επιλύοντας το πρόβλημα που έχει προκύψει; Να δώσετε παραδείγματα» ή με κλειστού τύπου ερωτήσεις με διαβαθμισμένες επιλογές οι οποίες περιγράφουν με ποιοτικά χαρακτηριστικά το προς διερεύνηση κριτήριο από την απόλυτα θετική έως την απόλυτα αρνητική κατάσταση.

Ένα ακόμη μέτρο του συγκεκριμένου νόμου στο θέμα της αξιολόγησης ήταν η καθιέρωση της συμβουλευτικής συνέντευξης. Σύμφωνα με το άρθρο 19 παρ.1 ο πρώτος αξιολογητής έπρεπε να καλέσει τον αξιολογούμενο σε συνέντευξη προκειμένου να συζητήσουν «τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος τόσο του ίδιου όσο και για τη λειτουργία και απόδοση της οργανικής μονάδας στην οποία υπηρετεί». Ο αξιολογούμενος, σύμφωνα με την παρ.3 του ίδιου άρθρου, έχει δικαίωμα να υποβάλλει τυχόν αντιρρήσεις οι οποίες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης. Επιπλέον, αν προτεινόταν από τον αξιολογητή μέτρα βελτίωσης, επειδή αυτά υποχρεωτικά λαμβάνονταν υπόψη την επόμενη περίοδο αξιολόγησης, ο αξιολογητής όφειλε να σημειώσει τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία για να βοηθήσουν τον υπάλληλο, η δε παράλειψη αυτής της υποχρέωσης αποτελούσε «δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου». Ουσιαστικά με τη ρύθμιση αυτή κατοχυρωνόταν ο υπάλληλος από μη τεκμηριωμένες ή αβίαστες προτάσεις βελτίωσης της απόδοσής του, εφ' όσον ο αξιολογητής ήταν υποχρεωμένος να σημειώσει με ποιους τρόπους συνέβαλε ο ίδιος ως προϊστάμενος στην επίτευξη της βελτίωσής του.

Τέλος, στόχος του νομοθέτη ήταν η λειτουργία μιας αξιολόγησης 360ο, εκτός δηλαδή από την εσωτερική αξιολόγηση από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα, να υπάρξει και η αξιολόγηση από τους ωφελούμενους, τους πολίτες. Το άρθρο 24 «Λογοδοσία και κοινωνικός έλεγχος – Παρατηρητήριο Δημόσιας Διοίκησης» απέβλεπε στην ανατροφοδότηση από την κοινωνία μέσω της γνώμης των πολιτών για την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και τη διατύπωση προτάσεων για την καλύτερη λειτουργία της. Η παρ.1 ορίζει: «β. Για το σκοπό αυτό καθιερώνεται διαδικασία Ακρόασης Κοινωνικών Φορέων και Πολιτών, με σκοπό η διοίκηση να καταγράφει και να απαντά αμέσως στα προβλήματα εύρυθμης λειτουργίας ή κακοδιοίκησης που εντοπίζουν οι πολίτες. Η διαδικασία της Ακρόασης διεξάγεται μία φορά κάθε δύο (2) μήνες, με κανόνες δημοσιότητας και τηρούνται πρακτικά. Προς το σκοπό αυτό συγκροτείται σε κάθε Υπουργείο και εν γένει κρατική δομή Επιτροπή Ακρόασης που ορίζεται από τον Γενικό Γραμματέα της Διοίκησης μέσα από το σώμα των Γενικών Διευθυντών, Διευθυντών και Προϊστα-



μένων Τμήματος ..... γ. Ο κοινωνικός έλεγχος διενεργείται, μεταξύ άλλων, με έρευνες, ηλεκτρονικές και μη, με τις οποίες οι πολίτες αξιολογούν τις υπηρεσίες τις οποίες χρησιμοποίησαν. Κάθε ηλεκτρονική εφαρμογή μέσω της οποίας οι πολίτες συναλλάσσονται με τη διοίκηση, όπως και η κεντρική ιστοσελίδα κάθε Υπουργείου, περιλαμβάνει υποχρεωτικά παρόμοια πρόβλεψη για αξιολόγηση των σχετικών υπηρεσιών». Παράλληλα, προβλέφθηκε η συγκρότηση Παρατηρητηρίου Δημόσιας Διοίκησης στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης το οποίο θα επεξεργαζόταν τα στοιχεία που θα προέκυπταν από τις Υπηρεσίες. Όμως, οι δυσκολίες των μνημονιακών περιστάσεων είχαν ως αποτέλεσμα οι Υπηρεσίες, οι οποίες αντιμετώπιζαν μια σειρά σημαντικών προβλημάτων, να μην εφαρμόσουν το παραπάνω μέτρο.

Διαπιστώνουμε ότι ο νόμος 4369/2016 απέβλεπε κυρίως σε ένα μοντέλο ανοικτής διοίκησης, το οποίο όμως δεν ευδοκίμησε λόγω άλλων προτεραιοτήτων του δημοσιοϋπαλληλικού κόσμου εξ αιτίας των μνημονιακών μέτρων. Ειδικότερα:

- ✓ Παρατηρείται ενίσχυση και εμπλουτισμός των επί μέρους κριτηρίων αξιολόγησης που παραπέμπουν σε ένα ευρύ πλαίσιο δεξιοτήτων με εργασιακές, αλλά και ανθρωπιστικές - κοινωνικές νοηματοδοτήσεις
- ✓ Παραμένει η αξιολόγηση με αριθμητικές τιμές και δεν υπάρχει διαβάθμιση με ποιοτικές κλίμακες ώστε να διευκολύνονται οι αξιολογητές στις επιλογές τους και η αξιολόγηση να είναι πιο αντικειμενική
- ✓ Γίνεται προσπάθεια εισαγωγής της αξιολόγησης 360 μοιρών με την αξιολόγηση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους, των προϊσταμένων από τους υφισταμένους και των δημοσίων υπηρεσιών από την κοινωνία των πολιτών
- ✓ Αμφισβητείται το μοντέλο της γραμμικής αιτιότητας «εντολή-υπακοή» και γίνονται προσπάθειες εισαγωγής του μοντέλου του Οργανισμού Μάθησης αφενός με μια πιο ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διοίκησης στον καθορισμό της στοχοθεσίας με την πρόβλεψη λειτουργίας Ολομελειών Διευθύνσεων και Τμημάτων και αφετέρου με την ανατροφοδότηση από την κοινωνία των πολιτών

## 2.γ. 0 ν.4940/2022

Το 2022 δημοσιεύθηκε ο νόμος 4940 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 14/06/2022, τ.Α΄, αρ.φ.112). Ο συγκεκριμένος νόμος με το άρθρο 4 θεσμοθετεί το «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων» και με το άρθρο 3 διευκρινίζει ότι το πλαίσιο δεξιοτήτων λαμβάνεται υπόψη στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης και εκπαίδευσης προσωπικού. Οι δεξιότητες που καθορίζονται είναι:

- α) Προσανατολισμός στον πολίτη
- β) Ομαδικότητα
- γ) Προσαρμοστικότητα
- δ) Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- ε) Οργάνωση και προγραμματισμός
- στ) Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα
- ζ) Επαγγελματισμός και ακεραιότητα
- η) Διαχείριση γνώσης
- θ) Ηγετικότητα

Στο άρθρο 6 διευκρινίζεται ότι οι δεξιότητες κατηγοριοποιούνται σε «αναπτυγμένες» και σε «προς ανάπτυξη». Οι αναπτυγμένες δεξιότητες για τον αξιολογούμενο προϊστάμενο και τον υπάλληλο είναι αυτές που «...κατά την κρίση του Αξιολογητή του και με γνώμονα τον ρόλο του στην ομάδα είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες και συνιστούν ισχυρό εργασιακό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου». Ενώ οι προς ανάπτυξη δεξιότητες, τόσο του αξιολογούμενου προϊσταμένου, όσο και του υπαλλήλου, είναι αυτές που «...κατά την κρίση του Αξιολογητή του και με γνώμονα τον ρόλο του αξιολογούμενου στην ομάδα, επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση». Για την περίπτωση των προς ανάπτυξη δεξιοτήτων συντάσσεται το Σχέδιο Ανάπτυξης το οποίο αποτελεί: «Το σύνολο των δράσεων που κρίνονται ως κατάλληλες, προκειμένου να αναπτυχθούν οι δεξιότητες του αξιολογούμενου, οι οποίες, κατά την κρίση του Αξιολογητή του και με γνώμονα τον ρόλο του στην ομάδα, επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση».

Η αξιολόγηση διενεργείται σε τρία στάδια τους μήνες Ιανουάριο, Μάιο και Δεκέμβριο, τόσο για τους προϊσταμένους, όσο και για τους υπαλλήλους. Ασφαλώς, οι προϊστάμε-



νοι και οι υπάλληλοι, αξιολογούνται σύμφωνα με το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων, όμως υπάρχει μία σημαντική διαφορά ανάμεσα στους έχοντες θέση ευθύνης και τους υπαλλήλους και αυτή είναι ότι για τους προϊσταμένους λαμβάνεται επιπλέον υπόψη η επίτευξη των στόχων της οργανικής τους μονάδας, καθώς και ο σφυγμός της ομάδας. Μάλιστα, όπως προκύπτει από την παρ.4 του άρθρου 9 στη διαμόρφωση της στοχοθεσίας δεν εμπλέκεται ο υπάλληλος που δεν έχει θέση ευθύνης: «Σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο οι στόχοι εξειδικεύονται και καθορίζονται κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και των κατά περίπτωση Αξιολογητών τους ..... Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο Αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.....». Ένα ακόμα κριτήριο αξιολόγησης για τους προϊσταμένους, εκτός από τις δεξιότητες και την επίτευξη των στόχων, είναι ο σφυγμός της ομάδας που αποτελεί, σύμφωνα με το άρθρο 6, την «αποτύπωση της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, της οποίας προϊστάται ο Αξιολογητής τους για τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της οργανικής μονάδας, καθώς και τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών αυτής».

Στη συνέχεια τα άρθρα 10 και 11 αναφέρονται στη διαδικασία αξιολόγησης των προϊσταμένων και τη βαθμολογία τους. Η παρ. 3 του άρθρου 10 θεσμοθετεί μία μορφή «ποσότωσης» στον αριθμό των προς ανάπτυξη και αναπτυγμένων δεξιοτήτων οριοθετώντας τις αξιολογικές κρίσεις και τις βαθμολογικές επιλογές. Συγκεκριμένα, ορίζει ότι ο αξιολογητής υποχρεούται από το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων να επιλέξει για τον αξιολογούμενο προϊστάμενο τρεις δεξιότητες που θα τις χαρακτηρίσει «προς ανάπτυξη» και από μία έως τρεις ως «αναπτυγμένες». Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με την παρ.1 του άρθρου 10 κατά το πρώτο στάδιο τον μήνα Ιανουάριο ο εκάστοτε αξιολογητής με τον αξιολογούμενο προϊστάμενο καθορίζουν τους στόχους της οργανικής μονάδας και το Σχέδιο Ανάπτυξης του προϊσταμένου για τις τρεις υποχρεωτικά επιλεγμένες «προς ανάπτυξη» δεξιότητες. Κατά το δεύτερο στάδιο τον μήνα Μάιο γίνεται μία επισκόπηση της προόδου της πορείας υλοποίησης των στόχων, του Σχεδίου Ανάπτυξης και της εν γένει λειτουργίας της οργανικής μονάδας και αναλόγως επικαιροποιούνται το έντυπο επίτευξης στόχων και το Σχέδιο Ανάπτυξης. Κατά το τρίτο στάδιο τον μήνα Δεκέμβριο οι ιεραρχικά υφιστάμενοι του αξιολογούμενου προϊσταμένου συμπληρώνουν και υποχρεωτικά υποβάλλουν επώνυμα το έντυπο του σφυγμού της ομάδας. Στη συνέχεια ο αξιολογητής κατόπιν συζήτησης με τον αξιολογούμενο προϊστάμενο συντάσσει την έκθεση αξιολόγησης λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό επίτευξης των στόχων, το επίπεδο των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου και τον σφυγμό της ομάδας, ενώ παράλληλα υποβάλλει και το Σχέδιο Ανάπτυξης που πρόκειται να υλοποιηθεί το επόμενο έτος αναφοράς.

Στο άρθρο 11 καθορίζεται η βαθμολογία σε πεντάβαθμη κλίμακα για το επίπεδο επίτευξης των στόχων, τις δεξιότητες και τον σφυγμό της ομάδας. Η βαθμολογία του αξιολογούμενου προϊστάμενου προκύπτει, σύμφωνα με την παρ.1, ως εξής: : «α) Επίτευξη στόχων: πενήντα τοις εκατό (50%), β) αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου: σαράντα τοις εκατό (40%), γ) σφυγμός ομάδας: δέκα τοις εκατό (10%)». Οι πεντάβαθμες κλίμακες, σύμφωνα με την παρ.2, έχουν ως εξής:

Για την επίτευξη των στόχων:

- α) «πολύ χαμηλή επίτευξη στόχου» = ένα (1)
- β) «χαμηλή επίτευξη στόχου» = δύο (2)
- γ) «μερική επίτευξη στόχου» = τρία (3)
- δ) «επίτευξη στόχου» = τέσσερα (4)
- ε) «σημαντική υπέρβαση στόχου» = πέντε (5)

Για τις δεξιότητες:

- α) «ελάχιστα ή καθόλου στοιχεία της δεξιότητας» = ένα (1)
- β) «περιορισμένα στοιχεία της δεξιότητας» = δύο (2)
- γ) «επαρκή στοιχεία της δεξιότητας» = τρία (3)
- δ) «αρκετά στοιχεία της δεξιότητας» = τέσσερα (4)
- ε) «πολλά στοιχεία της δεξιότητας» = πέντε (5)

Για τις ερωτήσεις αποτύπωσης του σφυγμού της ομάδας:

- α) «διαφωνώ απόλυτα» = ένα (1)
- β) «διαφωνώ μερικώς» = δύο (2)
- γ) «ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ» = τρία (3)
- δ) «συμφωνώ αρκετά» = τέσσερα (4)
- ε) «συμφωνώ απόλυτα» = πέντε (5)

Τέλος, σύμφωνα με την παρ.2 του άρθρου 10, δεν υποβάλλεται Σχέδιο Ανάπτυξης και αποτελεί σοβαρό υπηρεσιακό λόγο απαλλαγής του προϊσταμένου από τα καθήκοντά του, αν σωρευτικά συντρέχουν οι εξής λόγοι: «α) η συνολική βαθμολογία του δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5), β) η επιμέρους βαθμολογία του στην επίτευξη



στόχων δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5), γ) η επιμέρους βαθμολογία του στην αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5)». Ασφαλώς ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος στην έκθεση αξιολόγησης να συντάξει ειδική και εμπειριστατωμένη αιτιολογία με καταγραφή συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών τα οποία στοιχειοθετούν τη βαθμολογική του κρίση.

Η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων καθορίζεται με το άρθρο 12. Και εδώ η διαδικασία διενεργείται σε τρία στάδια και ο αξιολογητής θα πρέπει υποχρεωτικά να επιλέξει αφενός τρεις δεξιότητες προς ανάπτυξη και βάση αυτών να συντάξει το Σχέδιο Ανάπτυξης του υπαλλήλου και αφετέρου από μία έως τρεις ως αναπτυγμένες. Ειδικότερα, κατά το πρώτο στάδιο ο αξιολογητής καλεί σε συζήτηση τον υπάλληλο για τον προγραμματισμό των εργασιών του έτους και συντάσσεται το Σχέδιο Ανάπτυξης. Κατά το δεύτερο στάδιο γίνεται επισκόπηση της προόδου σχετικά με τον ρόλο του υπαλλήλου στην οργανική του μονάδα, το επίπεδο δεξιοτήτων του και αν χρειαστεί επικαιροποιείται το Σχέδιο Ανάπτυξης. Κατά το τρίτο στάδιο ο αξιολογητής υποβάλλει την έκθεση αξιολόγησης και το Σχέδιο Ανάπτυξης του υπαλλήλου για το επόμενο έτος. Στην περίπτωση, όπως ορίζει η παρ.2, που ο αξιολογητής μετά από εμπειριστατωμένη αιτιολογία κρίνει ότι δεν είναι δυνατόν να αναληφθούν βελτιωτικές πρωτοβουλίες, τότε δεν συντάσσεται Σχέδιο Ανάπτυξης και η περίπτωση παραπέμπεται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεν προβλέπεται για τους υπαλλήλους αριθμητική αποτίμηση στην αξιολόγηση των δεξιοτήτων τους, όπως στους προϊσταμένους. Αν δεν υπήρχε αριθμητική αποτίμηση και στους προϊσταμένους, αλλά μόνο περιγραφική/ποιοτική, θα ήταν μια σημαντική καινοτομία. Αυτή όμως η διφυής στάση έναντι των προϊσταμένων και των υπαλλήλων ως προς την αξιολόγηση των δεξιοτήτων τους, οι μεν με αριθμητική αποτίμηση, οι δε όχι, δεν μπορεί να τεκμηριωθεί με επιστημονικά κριτήρια. Επιπλέον, η υπηρεσιακή αξιολόγηση μέχρι τώρα λαμβάνεται υπόψη στις επιλογές για θέση ευθύνης κι έτσι προκύπτει μία διακριτική μεταχείριση σε βάρος όσων δεν διατελούν προϊστάμενοι, εκτός αν υπάρξει σχετική ρύθμιση.

Τα άρθρα 10 και 12 που καθορίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων και υπαλλήλων αναφέρονται σε «συζήτηση» μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου η οποία προηγείται πριν από κάθε ενέργεια στο πλαίσιο των τριών σταδίων σχετικά με τον προγραμματισμό των εργασιών της μονάδας, το επίπεδο των δεξιοτήτων και το Σχέδιο Ανάπτυξης, την πορεία υλοποίησης των στόχων κλπ. Επισημαίνεται μάλιστα ότι «Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας ο Αξιολογητής αποφασίζει σχετικά» (άρθρο 10, παρ.1, αβii, ββii, άρθρο 12, παρ.1, αβ, ββ). Στους προηγούμενους νόμους υπήρχε η αναφορά της συζήτησης αξιολογητή και αξιολογούμενου με τη μορφή της συνέντευξης χωρίς όμως την παραπάνω ένδειξη η οποία ακυρώνει την έννοια του διαλόγου και

της αναγκαίας ανατροφοδότησης και μάλιστα ο ν.4369/2016 που αναφέρεται σε συμβουλευτική συνέντευξη δίνει το δικαίωμα στον αξιολογούμενο να υποβάλλει απόψεις – αντιρρήσεις οι οποίες και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσής του.

Σε συνέχεια των ανωτέρω έρχεται το άρθρο 14 το οποίο καθορίζει το δικαίωμα της ένστασης. Το δε άρθρο 15 ορίζει τη σύνθεση της Επιτροπής Εποπτείας της Αξιολόγησης της οποίας μέλη είναι εκπρόσωποι από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, την Εθνική Αρχή Διαφάνειας και το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους. Με το συγκεκριμένο άρθρο η αρμοδιότητα των ενστάσεων για θέματα αξιολόγησης μεταβιβάζεται σε φορείς εκτός του διοικητικού μηχανισμού. Σχετικά με τη διαδικασία, η παρ.1 του άρθρου 14 αναγνωρίζει δικαίωμα ένστασης, εκτός των περιπτώσεων που παραπέμπονται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο (παρ. 2 άρθρου 10 και παρ.2 άρθρου 12), σε προϊστάμενους που η βαθμολογία τους δεν υπερβαίνει τον βαθμό 2 είτε στην επίτευξη των στόχων είτε στις δεξιότητες. Συνεπώς, δικαίωμα ένστασης δεν έχει ο προϊστάμενος που έλαβε για παράδειγμα βαθμό 2,5 ή 3. Επίσης, σύμφωνα με την παρ.3 του άρθρου 14 η ένσταση έχει τον χαρακτήρα ενδικοφανούς προσφυγής κι αν η Επιτροπή Εποπτείας της Αξιολόγησης δεν αποφανθεί εντός αποκλειστικής προθεσμίας εξήντα ημερών από την ημερομηνία άσκησής της, τότε τεκμαίρεται η απόρριψή της. Η μη λήψη απόφασης από την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης ισοδυναμεί με απόρριψη της ένστασης. Συνεπώς, καθίσταται δυνατή η απόρριψη της ένστασης χωρίς αιτιολογία και με έμμεσο τρόπο αίρεται το δικαίωμα ένστασης του αξιολογούμενου. Τέλος, στους υπαλλήλους δεν αναγνωρίζεται δικαίωμα ένστασης, εκτός των περιπτώσεων που παραπέμπονται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Ασφαλώς η αξιολόγησή τους δεν γίνεται με αριθμητικές τιμές πλην όμως αυτό δεν αποτελεί επιχείρημα διότι αξιολογική «κρίση» διατυπώνεται ως προς τις δεξιότητές τους. Συνεπώς, θα έπρεπε να υπάρχει σχετική πρόβλεψη στον νόμο.

Η αυστηροποίηση της διαδικασίας της ένστασης διαφαίνεται συγκρίνοντας τον συγκεκριμένο νόμο με τους παρελθόντες. Στο ΠΔ 581/1984, σύμφωνα με το άρθρο 26, δικαίωμα ένστασης είχε ο υπάλληλος αν θεωρούσε ότι σε ένα ή περισσότερα προσόντα έπρεπε να καταταγεί στην πρώτη αξιολογική κλίμακα, αν η βαθμολογία του ενός προστάμενου διέφερε κατά δύο τουλάχιστον βαθμούς από τη βαθμολογία του δεύτερου στο ίδιο προσόν, αν σε πέντε τουλάχιστον προσόντα για τους κλάδους ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ και σε δύο τουλάχιστον προσόντα για τον κλάδο ΣΕ έχει βαθμολογηθεί με δ' ή κατώτερο. Επίσης, στο ΠΔ 318/1992, σύμφωνα με το άρθρο 19 παρ. α και β, δικαίωμα ένστασης είχε ο υπάλληλος στην περίπτωση που η διαφορά βαθμολογίας μεταξύ πρώτου και δεύτερου αξιολογητή στις ομάδες κριτηρίων ήταν μεγαλύτερη των δύο βαθμών με αίτημα τη διόρθωση στον ανώτερο βαθμό, αν η βαθμολογία του επιθεωρητή ήταν





κατώτερη του πρώτου ή του δεύτερου αξιολογητή κατά τρεις τουλάχιστον βαθμούς στις αντίστοιχες ομάδες κριτηρίων. Επί πλέον, σύμφωνα με την παρ. γ του ίδιου άρθρου, υπήρχε το δικαίωμα ένστασης μεροληψίας του ενός ή και των δύο αξιολογητών ή του επιθεωρητή με αίτημα την εξ ολοκλήρου διαγραφή της έκθεσης στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος βαθμολογήθηκε με βαθμό 6 ή κατώτερο σε τουλάχιστον δύο ομάδες κριτηρίων, καθώς και ένσταση διαγραφής γεγονότων, σύμφωνα με την παρ. δ, που συμπεριλαμβάνονται στην αιτιολογία της αξιολόγησης με βαθμό 4 και κάτω με αίτημα τη διόρθωση της βαθμολογίας. Τέλος, ο ν.4369/2016, σύμφωνα με το άρθρο 20, δικαίωμα ένστασης αναγνωρίζει στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος έχει μέσο όρο βαθμολογίας μικρότερο του εβδομήντα πέντε.

Στο ΦΕΚ 5/12/2022, τ.Β΄, αρ.6176 δημοσιεύθηκε η απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών (αρ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708) «Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β΄ του ν. 4940/2022 (Α΄ 112)». Στην Υπουργική Απόφαση περιλαμβάνονται τα εξής: έντυπο επίτευξης στόχων προϊσταμένου, έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου, έντυπο σφυγμού της ομάδας, έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου, έντυπο Σχεδίου Ανάπτυξης και η έκθεση αξιολόγησης για τον προϊστάμενο και τον υπάλληλο (βλ. σχετικά στο Παράρτημα IV). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στα έντυπα αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου και υπαλλήλου καταγράφονται οι εννέα δεξιότητες με την αντίστοιχη περιγραφή. Στο μεν έντυπο αποτύπωσης των δεξιοτήτων για τον προϊστάμενο ο αξιολογητής θα πρέπει να επιλέξει την αριθμητική βαθμολογία από την πεντάβαθμη κλίμακα με την υποχρέωση οι τρεις δεξιότητες να αξιολογηθούν προς ανάπτυξη και από μία έως τρεις ως αναπτυγμένες, ενώ για τις υπόλοιπες τρεις δεν υπάρχει δέσμευση. Στο δε έντυπο αποτύπωσης των δεξιοτήτων για τον υπάλληλο δεν υπάρχει πεντάβαθμη κλίμακα απλώς τις χαρακτηρίζει «προς ανάπτυξη» και «αναπτυγμένες» και πάλι με την ίδια υποχρέωση. Όμως στις εκθέσεις αξιολόγησης προϊσταμένου και υπαλλήλου καταγράφονται μέχρι έξι από τις εννέα δεξιότητες των εντύπων αποτύπωσης, οι τρεις υποχρεωτικά προς ανάπτυξη και από μία έως τρεις αναπτυγμένες. Οι υπόλοιπες από το έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων δεν λαμβάνονται υπόψη στην έκθεση αξιολόγησης. Επιπλέον, στην έκθεση αξιολόγησης του προϊσταμένου, εκτός από τη συνολική αριθμητική βαθμολογία των δεξιοτήτων, καταγράφονται η συνολική αριθμητική βαθμολογία από το έντυπο επίτευξης στόχων και από το έντυπο σφυγμού της ομάδας. Τέλος, στο έντυπο Σχεδίου Ανάπτυξης προϊσταμένου και υπαλλήλου καταγράφονται οι εννέα δεξιότητες με τον χαρακτηρισμό τους ως αναπτυγμένες και προς ανάπτυξη. Στο έντυπο αυτό ο αξιολογητής θα πρέπει να προτείνει τη μέθοδο

ανάπτυξης για κάθε δεξιότητα που χαρακτηρίζεται «προς ανάπτυξη» και να περιγράψει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

Στο ΦΕΚ 11/1/2023, τ. Β', αρ.φ.46 δημοσιεύθηκε η απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών (αρ.ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386) «Καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν.4940/2022». Η εν λόγω Υπουργική Απόφαση παρέχει τις αναγκαίες διευκρινίσεις επί του άρθρου 9 του ν.4940/2022 το οποίο αναφέρεται στη στοχοθεσία. Ειδικότερα, η Υπουργική Απόφαση διευκρινίζει με το άρθρο 5 τις τρεις κατηγορίες στόχων που συνδέονται με την αξιολόγηση των προϊσταμένων. Η παρ. 1 του άρθρου 5 της Υ.Α. αναφέρεται στην πρώτη κατηγορία στόχων η οποία έχει ήδη προσδιορισθεί στην παρ.5 του άρθρου 9 του ν.4940: «Ορίζεται ελάχιστος υποχρεωτικός αριθμός τριών (3) στόχων ανά οργανική μονάδα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, εκ των οποίων ένας (1) σε κάθε μία εκ των ακόλουθων κατηγοριών: α) Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας, β) εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας, γ) γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας». Μεταξύ των άλλων, τίθενται στόχοι σχετικά με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που πρέπει να επιτευχθούν, όμως η αξιολόγηση των υπαλλήλων ουσιαστικά βασίζεται μόνο σε δεξιότητες. Επιπλέον, το αν θα βελτιώσει ο υπάλληλος τις γνώσεις και τις δεξιότητές του δεν είναι μόνο αποτέλεσμα των προσπαθειών και των ενεργειών από την πλευρά του προϊσταμένου, αλλά και της βούλησης του ίδιου. Συνεπώς, τίθεται ένας στόχος βάσει του οποίου θα αξιολογηθεί ο προϊστάμενος για τον οποίο δεν έχει την αποκλειστική ευθύνη. Στη συνέχεια η παρ. 2 του άρθρου 5 της Υ.Α. αναφέρεται σε μια δεύτερη κατηγορία, δηλαδή τους στόχους Υπουργείων που προκύπτουν από τα ετήσια Σχέδια Δράσης «... κατά το μέρος που οι εν λόγω στόχοι δε μπορούν να υπαχθούν στις τρεις κατηγορίες της παρ.1...», ενώ η παρ.3 προδιαγράφει μια τρίτη κατηγορία «στην περίπτωση που ο Υπουργός, επιπλέον των όσων περιέχονται στα ετήσια Σχέδια Δράσης ή όταν δεν υπάρχουν ετήσια Σχέδια Δράσης .... με απόφασή του καθορίζει και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες στόχους..... η αξιολόγηση των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων αφορά σωρευτικά στο βαθμό επίτευξης: α) Των στόχων που προκύπτουν από την απόφαση του Υπουργού ή του οργάνου διοίκησης, β) των στόχων που απορρέουν από τα ετήσια Σχέδια Δράσης της παρ. 2, εφόσον προκύπτει εμπλοκή των οργανικών μονάδων τους και γ) των στόχων σε καθεμιά εκ των τριών κατηγοριών στοχοθεσίας της παρ. 1, κατά το μέρος που οι στόχοι που προκύπτουν από την απόφαση του Υπουργού ή του οργάνου διοίκησης και από τα ετήσια Σχέδια Δράσης δε μπορούν να υπαχθούν στις κατηγορίες αυτές».

Διαπιστώνουμε μία πολυπλοκότητα στον καθορισμό της στοχοθεσίας, δηλαδή στόχοι για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανι-



κής μονάδας, καθώς και για τις γνώσεις / δεξιότητες του προσωπικού, στόχοι που προκύπτουν από τα ετήσια σχέδια δράσης, στόχοι στην περίπτωση που δεν υπάρχουν στα ετήσια σχέδια δράσης, αλλά το πολιτικό προσωπικό κρίνει ότι πρέπει να τεθούν. Επιπλέον, διαβάζοντας τις παρ. 1 και 2 του άρθρου 6 της Υπουργικής Απόφασης, διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των επιπέδων διοίκησης αναφορικά με τις δύο τελευταίες κατηγορίες στόχων οι οποίες είναι υπόθεση του πολιτικού προσωπικού. Οι δε στόχοι για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία, τις γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού καθορίζονται και εξειδικεύονται κατόπιν συνεργασίας μεταξύ των προϊσταμένων και των κατά περίπτωση αξιολογητών με αποτέλεσμα η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων να μην συμμετέχει σε κανένα στάδιο και σε καμία κατηγορία. Προφανώς αυτή η κατηγορία στόχων που εμπλέκει μόνο τους προϊσταμένους λειτουργεί ως δικλείδα ασφαλείας ώστε να υπάρξουν εν τέλει στόχοι γιατί το πλέον σύνηθες από την μέχρι τώρα διοικητική εμπειρία είναι ότι το πολιτικό προσωπικό σπανίως θέτει με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα στόχους που συνδέονται ευρύτερα με τις δημόσιες πολιτικές. Κάτι που καθίσταται εμφανές από την παρ.3 του άρθρου 5 της Υ.Α. όταν αναφέρει την περίπτωση να μην υπάρχουν ετήσια σχέδια δράσης. Η ουσία είναι ότι στη διαδικασία της στοχοθεσίας κάθε κατηγορίας δεν υπάρχει η πολιτική κουλτούρα της συμμετοχής.

Η κουλτούρα απουσίας αλληλεπίδρασης και ανατροφοδότησης υιοθετεί το διοικητικό μοντέλο επίτευξης της ισορροπίας στη βάση των εντολών, ένα μοντέλο που εφαρμόζεται στην περίπτωση του ενός ζητούμενου της υπηρεσιακής αξιολόγησης, της στοχοθεσίας. Το μοντέλο «εντολή-υπακοή» που έχει θεμελιωθεί κυρίως από τον κοινωνιολόγο Μαξ Βέμπερ συνδέεται με το επιχείρημα ότι ο «σκοπός», άρα η διαμόρφωση της στρατηγικής και των στόχων, αποτελεί καθήκον του πολιτικού προσωπικού (βλ. Συμπεράσματα). Το πρόβλημα προκύπτει όταν το συγκεκριμένο μοντέλο επεκτείνεται σε θέματα «δεξιοτήτων». Οι δεξιότητες για να αναπτυχθούν πραγματικά προϋποθέτουν ανοικτές συναινετικές διαδικασίες. Υπάρχει κάποια αντίφαση ή όχι; Η απάντηση μπορεί να δοθεί μόνο αν εκκινήσουμε από μία κριτική θεώρηση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων. Η *πρώτη δεξιοότητα*, ο προσανατολισμός στον πολίτη, παραπέμπει στον προσανατολισμό στην παροχή υπηρεσιών, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται σε σχετικές εκθέσεις ευρωπαϊκών και διεθνών οργανισμών. Ο D.Goleman στο έργο του «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας», το οποίο αποτελεί μία από τις πιο τεκμηριωμένες επιστημονικά προσεγγίσεις στο θέμα των δεξιοτήτων και γι' αυτό θα το αξιοποιήσουμε στην προσπάθεια κριτικής θεώρησης του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων, αναφέρεται στον προσανατολισμό στην παροχή υπηρεσιών ως «πρόβλεψη, αναγνώριση των αναγκών των πελατών και ικανοποίησή τους» [19]. Τη συγκεκριμένη δεξιοότητα την εντάσσει μαζί με άλλες, όπως, «κατανόηση των άλλων», «ενίσχυση της ανάπτυξης

των άλλων», «σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας» σε μία ευρύτερη κατηγορία, αυτή της «ενσυναίσθησης», δηλαδή της επίγνωσης των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων (20). Εάν στο ενιαίο πλαίσιο υπήρχαν ανάλογες επεξηγήσεις για τη δεξιότητα του προσανατολισμού στον πολίτη ή σε άλλα σημεία του ενιαίου πλαισίου υπήρχαν αντίστοιχες προβλέψεις π.χ. για την «ενσυναίσθηση» ως τέχνη της ακρόασης η οποία δεν στερείται ακεραιότητας με σκοπό τον μακιαβελικό χειρισμό των άλλων (21) ή για την «ανάπτυξη των άλλων», δηλαδή να νιώθει τις ανάγκες των άλλων και να βοηθά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους κ.ά. (22), τότε δεν θα υπήρχε πρόβλημα με την επεξήγηση της εν λόγω δεξιότητας. Οι διευκρινίσεις που δίνονται για τον «προσανατολισμό στον πολίτη» παραπέμπουν κυρίως σε μία ηθικολογικού χαρακτήρα ταυτολογία, όπως «ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον», «εξυπηρέτηση με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια», «διευκόλυνση στις συναλλαγές», «παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης».

Η *δεύτερη δεξιότητα* είναι η ομαδικότητα με την επεξήγηση για «τη συνεχή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς», καθώς και για «τη συνεργασία με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος. ....». Η προσέγγιση θα έπρεπε να λάβει υπόψη κι άλλες διαστάσεις της έννοιας της ομαδικότητας. Η συνεργασία με τους άλλους συνδέεται και με έννοιες που δεν αναφέρονται, όχι μόνο στην επεξήγηση της συγκεκριμένης δεξιότητας, αλλά ούτε σε άλλα σημεία του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων, όπως η αποδοχή της διαφορετικότητας, η κριτική διάθεση με επιχειρήματα κ.ά. Συνεπώς, η επεξήγηση αποτελεί ακόμα μια ταυτολογία η οποία εν τέλει υποκρύπτει το τελικό ζητούμενο, την άρνηση της διαφωνίας. Η παρατήρηση «χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς» με την ταυτόχρονη απουσία πρόβλεψης χειρισμού πιθανών εντάσεων αποκλείει στο πλαίσιο της ομαδικής εργασίας την πιθανότητα των διαφωνιών που αποτελεί αναφαίρετο δικαίωμα του έλλογου υποκειμένου. Και οι διαφωνίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Είναι αυταπάτη να θεωρείται ως μοναδική αναγκαία συνθήκη για την ομαδικότητα η μη ύπαρξη της διαφωνίας. Επειδή οι άνθρωποι αφενός δεν λειτουργούν ο ένας ανεξάρτητα από τον άλλον, αλλά υπάρχει αλληλεπίδραση, αφετέρου έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις, αξίες και συμφέροντα, γι' αυτό είναι επόμενο να υπάρχουν διαφωνίες που ενδέχεται να οδηγήσουν σε σύγκρουση από την οποία μπορεί να προκύψουν αξιοποιήσιμα στοιχεία με κυριότερο την ανάδειξη του προβλήματος και συνεπώς την ενδεχόμενη επίλυσή του. Μόνο όταν αναδεικνύονται τα προβλήματα επέρχονται οι αλλαγές. Ασφαλώς είναι απαραίτητο να διευκρινισθεί ότι οι κανόνες χειρισμού των συγκρούσεων προϋποθέτουν την προσέγγιση της σύγκρουσης: α) όχι ως υπαρξιακής ανάγκης, αλλά ως κοινωνικού φαινομένου, β) με λογική και ενσυναίσθηση, γ) με την πεποίθηση ότι η εξέλιξη εμπεριέχει τη διαφοροποίηση και την



αλληλεπίδραση των μερών. Όμως στο ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων αγνοείται η πιθανότητα της διαφωνίας και δεν υπάρχει αυτοτελώς η δεξιότητα «χειρισμού των συγκρούσεων» παρά μόνο με αφορμή την ορθή λήψη απόφασης ως μία από τις επεξηγήσεις στη δεξιότητα της «ηγετικότητας». Δεν υπάρχει αυτοτελής αναφορά στον χειρισμό των διαφωνιών και συγκρούσεων που αποτελεί μία από τις βασικές κοινωνικές δεξιότητες μαζί με την επιρροή, τη διαπραγμάτευση, την επικοινωνία, οι οποίες επίσης απουσιάζουν (23). Εν ολίγοις διαφαίνεται μία προσπάθεια «αποκοινωνικοποίησης» της έννοιας της ομαδικότητας με στόχο την αποστείρωση και τον καθαρισμό της από κάθε ενδεχόμενο κριτικού στοχασμού.

Η *τρίτη δεξιότητα* που αναφέρεται στο ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων είναι αυτή της προσαρμοστικότητας. Η δεξιότητα προσδιορίζεται ως η «αποτελεσματική και έγκαιρη ανταπόκριση του υπαλλήλου σε νέες συνθήκες και δεδομένα, με την πραγματοποίηση των απαραίτητων ενεργειών, που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του». Επίσης, χαρακτηρίζεται ως «ευελιξία και ανθεκτικότητα του υπαλλήλου στις αλλαγές, με αποτελεσματική διαχείριση ενδεχόμενων κρίσεων και έκτακτων συνθηκών στην εργασία». Στη σημερινή εποχή η μόνη σταθερά είναι η αλλαγή και συνεπώς η προσαρμοστικότητα που απαιτεί ευελιξία ώστε ο εργαζόμενος να λαμβάνει υπόψη του πολλαπλές προοπτικές σε μία συγκεκριμένη περίπτωση είναι μία σημαντική δεξιότητα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η προσαρμοστικότητα εντάσσεται στην κατηγορία των δεξιοτήτων που καθορίζουν το πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας. Στο σημείο αυτό διαφοροποιείται από τις δύο προηγούμενες, δηλαδή τον «προσανατολισμό στον πολίτη» και την «ομαδικότητα» που εντάσσονται στο πόσο καλά χειριζόμαστε τις σχέσεις μας με τους άλλους (24). Ακριβώς γι' αυτό τον λόγο η προσαρμοστικότητα εξαρτάται από τον βαθμό αυτοπεποίθησης (25) και γενικότερα συνδέεται με θέματα αυτοεπίγνωσης, δηλαδή από το πόσο καλά γνωρίζει το άτομο την εσωτερική του κατάσταση, καθώς και αυτορρύθμισης, δηλαδή από το πόσο καλά μπορεί κάποιος να διαχειρισθεί τον εαυτό του και τα προσωπικά του αποθέματα. Αν λοιπόν λάβουμε υπόψη αυτές τις παραμέτρους, τότε η επεξήγηση ότι ο υπάλληλος θα πρέπει να εκτελεί τις απαραίτητες ενέργειες «... που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του» δεν οδηγεί παρά στον πειθαναγκασμό. Δεν επαρκεί ο υπάλληλος να προσαρμόσει τα μέσα εκτέλεσης της εργασίας του στα νέα δεδομένα, αλλά θα πρέπει και ο ίδιος να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Το να αναγκάζεις το άτομο να «προσαρμοστεί» το ίδιο σε μία νέα κατάσταση εμπεριέχει δύο κινδύνους: α) την επέμβαση στη συναισθηματική συγκρότηση του ατόμου και β) την απαγόρευση ορθολογικής κρίσης έναντι των νέων δεδομένων επειδή αυτά αντιμετωπίζονται ως θέσφατα. Συνεπώς, η επεξήγηση της δεξιότητας της προσαρμοστικότητας αφενός εγείρει ζητήματα επέμβασης στην προσωπικότητα του εργαζόμενου και

αφετέρου ρέπει στον ανορθολογισμό προσπαθώντας να «καταργήσει» τον εργαζόμενο ως έλλογο υποκείμενο εφόσον ο εκάστοτε σκοπός που ενυπάρχει στα νέα δεδομένα - τα οποία αντιμετωπίζονται ως «εκ θεού» και μη αμφισβητήσιμα - δεν πρέπει να αποτελεί σημείο προβληματισμού και κριτικής θεώρησης, αλλά υποχρεωτικής αποδοχής.

Η *τέταρτη δεξιότητα* είναι ο «προσανατολισμός στο αποτέλεσμα». Η επεξήγηση που δίνεται είναι η διαρκής προσπάθεια του υπαλλήλου για την ολοκλήρωση των εργασιών του «στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο», καθώς και η «έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του» και η «ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του». Από μόνη της η συγκεκριμένη επεξήγηση δεν παρουσιάζει προβλήματα. Όμως λαμβάνοντας υπόψη τα όσα αναφέρθηκαν στις δύο προηγούμενες δεξιότητες, στην «ομαδικότητα» και την «προσαρμοστικότητα», τότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο υπάλληλος θα πρέπει να ενδιαφέρεται αποκλειστικά και μόνο για το «αποτέλεσμα», όπως αυτό υπαγορεύεται από ένα μη αμφισβητούμενο «αίτιο». Η προσέγγιση της επίτευξης του αποτελέσματος χωρίς τη δυνατότητα της διαφωνίας και της κριτικής θεώρησης των αιτίων, όπως διαφαίνεται από τις επεξηγήσεις της ομαδικότητας και της προσαρμοστικότητας, είναι μηχανιστική. Η αντιδιαλεκτική αποκοπή «αιτίου και αποτελέσματος» είναι προφανές ότι δεν μπορεί να οδηγήσει κανέναν εργαζόμενο ούτε στο «ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης» ούτε στην «ποιότητα». Αυτά τα ζητούμενα γίνονται πραγματικότητα μέσα από διαδικασίες συναίνεσης και συμμετοχικής πρακτικής.

Η *πέμπτη δεξιότητα* από το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων είναι η οργάνωση και ο προγραμματισμός με την επεξήγηση της σωστής ιεράρχησης των καθηκόντων και της διατήρησης σταθερών ρυθμών στη ροή της εργασίας με καλό χρονοπρογραμματισμό. Και επειδή το φαινόμενο της αναθεώρησης λόγω της σύγχρονης πολυπλοκότητας και ρευστότητας είναι συχνό, γι' αυτό και σωστά περιλαμβάνεται στην επεξήγηση η περίπτωση της αναπροσαρμογής των δραστηριοτήτων.

Η *έκτη δεξιότητα* είναι «η επίλυση προβλημάτων και η δημιουργικότητα» με την επεξήγηση «α) την αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων, που προκύπτουν στην εργασία, β) την προσπάθεια προσέγγισης με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο των εργασιών και δραστηριοτήτων, για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση, γ) την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα». Από την επεξήγηση της ανωτέρω δεξιότητας απουσιάζει μία λέξη-κλειδί, η «πρωτοβουλία». Διότι η δημιουργικότητα, η πρωτοτυπία και η καινοτομία εξασφαλίζονται, όταν, σε συνδυασμό με τους υποκειμενικούς παράγοντες, παρέχεται από τον Οργανισμό η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβου-



λίας. Επίσης, αν λάβουμε υπόψη την κριτική αποτίμηση των προηγούμενων δεξιοτήτων, καθώς και τις παρατηρήσεις για τη στοχοθεσία η οποία παραπέμπει στο κλειστό μοντέλο διοίκησης με απουσία ενδοϋπηρεσιακής επικοινωνίας, τότε είναι επόμενο τα όσα καταγράφονται στην επεξήγηση της έκτης δεξιότητας να αποτελούν κενό γράμμα. Από τη μια ο υπάλληλος αξιολογείται για την ικανότητά του να «πρωτοτυπεί» και να «καινοτομεί» χωρίς να καταγράφεται αυτοτελώς ως δεξιότητα η πρωτοβουλία και από την άλλη υποχρεούται να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα. Η δημιουργικότητα και η ικανότητα ανάπτυξης πρωτότυπων ιδεών δεν ευδοκιμούν σε διοικητικά περιβάλλοντα στα οποία λειτουργεί το διοικητικό μοντέλο «της εντολής-υπακοής». Για να υπάρξει δημιουργικότητα, πρωτοτυπία και καινοτομία θα πρέπει να ευνοείται η κριτική σκέψη, αναλυτική και συνθετική, που εδράζεται στην αμφισβήτηση και τον στοχασμό. Ακόμη και σε μελέτη του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ που καταγράφει δεκαπέντε δεξιότητες τις οποίες πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος μέχρι το 2025 βλέπουμε ότι στον κατάλογο μαζί με τη δεξιότητα «εντοπισμού και αντιμετώπισης προβλημάτων» επιπλέον παρατίθενται: «αναλυτική σκέψη και καινοτομία», «κριτική σκέψη και ανάλυση», «δημιουργικότητα, πρωτοτυπία και πρωτοβουλία» κ.ά. (26)

Η *έβδομη δεξιότητα* στο ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων είναι «ο επαγγελματισμός και η ακεραιότητα» με την επεξήγηση: «α) τη διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών, που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας, β) την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης, όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου». Πριν αξιολογηθεί η επεξήγηση που δίνεται θα άξιζε να γίνει μία σχετική αναφορά στην προσέγγιση μιας αντίστοιχης ικανότητας, της «αξιοπιστίας», η οποία εννοιολογικά παραπέμπει στην ακεραιότητα, όπως παρατίθεται στο έργο του Goleman: «Τα άτομα με αυτή την ικανότητα: α. δρούν με τρόπο ηθικό και συμπεριφέρονται με τρόπο έντιμο, β. καλλιεργούν μια αίσθηση εμπιστοσύνης επιδεικνύοντας αξιοπιστία και αυθεντικότητα, γ. παραδέχονται τα λάθη τους και έρχονται σε σύγκρουση με τους άλλους για μη ηθικές πράξεις, δ. υιοθετούν σκληρές θέσεις βασισμένες στις αρχές τους, ακόμη και όταν αυτές δεν είναι δημοφιλείς» (27). Συγκρίνοντας τις δύο επεξηγήσεις διαπιστώνουμε ότι η μεν πρώτη αναφέρεται στην εκπλήρωση των καθηκόντων στη βάση των αξιών, κανόνων και αρχών της υπηρεσίας, η δε δεύτερη επισημαίνει ως χαρακτηριστικό ακόμα και τη σύγκρουση για θέματα ηθικής, καθώς και την υιοθέτηση «σκληρών θέσεων» σε αρχές ακόμα κι αν δεν είναι δημοφιλείς. Η παρατήρηση αυτή γίνεται για να επισημανθεί ότι η ακεραιότητα δεν συνάδει με μία προσέγγιση της ευελιξίας/προσαρμοστικότητας σαν αυτή που ανα-

φέρθηκε παραπάνω. Η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία ως δεξιότητες για να είναι δημιουργικές θα πρέπει να συνδυάζονται με τον κριτικό στοχασμό και αναστοχασμό που διασφαλίζουν την κριτική αξιολόγηση των παραδοχών μας όπως τις έχουμε απομοιώσει από το εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο (28). Συνεπώς η επίκληση των αξιών, κανόνων και αρχών με αφορμή την επεξήγηση της ακεραιότητας περισσότερο προσιδιάζει σε μία τυπολατρική της θεώρηση, παρά σε μία ουσιαστική της διασφάλιση. Επίσης, ακόμα και όταν η επεξήγηση αναφέρεται σε ανάληψη «πρωτοβουλιών για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί» φροντίζει αμέσως να διευκρινίσει «με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης». Είναι το μοναδικό σημείο από το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων που καταγράφεται η λέξη «πρωτοβουλία», αν και, όπως έχουμε αναφέρει, θα έπρεπε να υπάρχει αυτοτελής αναφορά ή έστω σε συνδυασμό με την έκτη δεξιότητα, της επίλυσης προβλημάτων και δημιουργικότητας. Αλλά και στο σημείο αυτό η λέξη είναι κενή περιεχομένου εφόσον ο συντάκτης σπεύδει να διευκρινίσει ότι η πρωτοβουλία διενεργείται «με την απαραίτητη επίβλεψη». Είναι εμφανές ότι στο μοντέλο διοίκησης που ξεδιπλώνεται διά μέσου του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων δεν μπορεί να ευδοκιμήσει η πρωτοβουλία.

Η *όγδη δεξιότητα* που αναφέρεται στο ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων είναι η «διαχείριση της γνώσης» ως προθυμία για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της για την υπηρεσία, καθώς και ως αξιοποίηση του υπαλλήλου για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον η ικανότητα μάθησης είναι πολύ σημαντική. Θα ήταν πιο ολοκληρωμένη η επεξήγηση για τη διαχείριση της γνώσης αν περιλάμβανε και την παράμετρο του διαμοιρασμού και της διάχυσης. Αυτή όμως η παράμετρος προϋποθέτει ανοικτούς δίαυλους επικοινωνίας μεταξύ όλων των επιπέδων διοίκησης ώστε η γνώση να διαχέεται από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα.

Η *τελευταία δεξιότητα* είναι η «ηγειτικότητα». Εδώ τίθενται διευκρινίσεις που παραπέμπουν στην έννοια της ηγεσίας, όπως της παρακίνησης, της αποτελεσματικής και ορθής λήψης αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και της καθοδήγησης της ομάδας. Η παρατήρηση έγκειται στο ότι η ικανότητα ηγεσίας επειδή πρωτίστως συνδέεται με την ικανότητα του ατόμου να εμπνέει στους άλλους ενθουσιασμό για ένα όραμα, δηλαδή εντάσσεται στις ικανότητες που καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τις σχέσεις μας ώστε να έχουμε τις αντιδράσεις που θέλουμε, ακριβώς γι' αυτό δεν νοείται «ηγεσία» με την απουσία ενσυναίσθησης, επιρροής και επικοινωνίας. Η ικανότητα ενσυναίσθησης δεν σημαίνει απλώς κατανόηση των αναγκών και ανησυχιών των άλλων, αλλά επιπρόσθετα και ικανότητα να «συμπάσχω» (29). Ταυτόχρονα η ενσυναίσθηση συναρτάται με την ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται σωστά τη διαφορετικότητα, δεξιότητα που





εμφανώς απουσιάζει από το ενιαίο πλαίσιο, δηλαδή να σέβεται τους ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα, να κατανοεί τις διαφορετικές αντιλήψεις, να ευαισθητοποιείται στις διαφορές, να αμύνεται ενάντια στη προκατάληψη και στην έλλειψη ανοχής (30). Παράλληλα δεν νοείται ικανότητα ηγεσίας χωρίς αναφορά σε κοινωνικές δεξιότητες, όπως είναι η επιρροή, η διαπραγμάτευση, η πειθώ και η επικοινωνία. Ούτε στην επεξήγηση για την δεξιότητα της «ηγετικότητας», αλλά ούτε ευρύτερα στο ενιαίο πλαίσιο γίνονται σχετικές αναφορές.

Με βάση την παραπάνω κριτική θεώρηση διαπιστώνουμε ότι στόχος είναι να υπάρξει ένα συνεκτικό πλαίσιο που να διασφαλίζει μία συγκεκριμένη εννοιολογική προσέγγιση των δεξιοτήτων. Ακριβώς γι' αυτό τίθενται φραγμοί, είτε με τη συνδρομή κατάλληλων επεξηγήσεων, είτε παραλείποντας δεξιότητες, ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα μιας «ανοικτής» προσέγγισης. Δηλαδή αναφέρονται δεξιότητες, όπως, ομαδικότητα, ηγετικότητα, διαχείριση γνώσης κλπ., απογυμνωμένες από το εννοιολογικό περιεχόμενο που παραπέμπει σε συναινετικές διεργασίες οι οποίες προϋποθέτουν τον στοχαστικό διάλογο και την ανατροφοδότηση. Αντίθετα τους προσδίδεται περιεχόμενο που συμβάλλει στην αναπαραγωγή ενός αυστηρά ιεραρχικού μοντέλου διοίκησης. Από την άλλη απουσιάζουν σημαντικές δεξιότητες, όπως, πρωτοβουλία, κριτική σκέψη και αντίληψη σύνθετων καταστάσεων, επικοινωνία, διαπραγμάτευση, επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα, οι οποίες υπήρχαν στα προηγούμενα έντυπα αξιολόγησης. Συνεπώς, το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων δεν είναι σε καμία αντίφαση με την «κλειστότητα» του συστήματος της στοχοθεσίας και αυτό που πρωτίστως ενδιαφέρει είναι η προσαρμογή των δεξιοτήτων των υπαλλήλων στη ζήτηση. Και η ζήτηση είναι με σαφήνεια προσδιορισμένη στις επεξηγήσεις των δεξιοτήτων του ενιαίου πλαισίου. Οι δεξιότητες αποκτούν μια «χρηστική» και «ανταλλακτική» αξία, όπως στον κόσμο των επιχειρήσεων και της ελεύθερης αγοράς (31). Γι' αυτή την έννοια στο ενιαίο πλαίσιο δεν έχει θέση μια διευρυμένη νοηματοδότηση των δεξιοτήτων η οποία παράλληλα με την εργασιακή αποτελεσματικότητα θα έχει ανθρωπιστικό-κοινωνικό προσανατολισμό.

Σε συνάρτηση με τις δεξιότητες είναι το έντυπο σφυγμού της ομάδας το οποίο επώνυμα συμπληρώνουν οι υφιστάμενοι για τους προϊσταμένους της οργανικής τους μονάδας και προσημετρά, όπως έχει αναφερθεί, στην αξιολόγηση των τελευταίων κατά δέκα τοις εκατό (10%). Οι ερωτήσεις που συνδέονται με την αξιολόγηση των δεξιοτήτων των προϊσταμένων είναι οι εξής (βλ. Παράρτημα IV):

1. Προσανατολισμός στον πολίτη: Οι πολίτες ή/και οι συναδέλφοί μου εξυπηρετούνται με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια από την ομάδα;
2. Ομαδικότητα: Εργάζομαι σε περιβάλλον που υπάρχει ηρεμία, ευγένεια, θετική διάθεση και ομαδική πνεύμα συνεργασίας;

3. Προσαρμοστικότητα: Έχω την απαραίτητη υποστήριξη για να αντιμετωπίσω την αβεβαιότητα και να πετύχω τα επιθυμητά αποτελέσματα ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες;
4. Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα: Εργάζομαι σε μια ομάδα που προσπαθεί διαρκώς να ολοκληρώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δράσεις και τις εργασίες που έχει αναλάβει;
5. Οργάνωση και Προγραμματισμός: Γνωρίζω τους στρατηγικούς στόχους και τις προτεραιότητες της ομάδας και τις δικές μου;
6. Επίλυση Προβλημάτων και Δημιουργικότητα: Μου παρέχονται τα εφόδια (εργαλεία, διαδικασίες, γνώσεις) που χρειάζομαι για να είμαι αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου;
7. Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα: Θεωρώ ότι δεν θα τεθούν ποτέ σε κίνδυνο τα ηθικά και επαγγελματικά μου πρότυπα και αξίες;
8. Διαχείριση Γνώσης: Μου παρέχεται υποστήριξη για μάθηση και επαγγελματική ανάπτυξη;
9. Ηγετικότητα: Εμπυκλώνομαι, καθοδηγούμαι, υποστηρίζομαι για την επίτευξη των στόχων μου;

Ουσιαστικά στόχος κάθε αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους της οργανικής μονάδας είναι να καταγραφεί η ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στη βάση διαφόρων κριτηρίων στον βαθμό που τους αναλογούν. Η διαπίστωση από τις παραπάνω ερωτήσεις είναι ότι αρκετές από αυτές δεν συνδέονται άμεσα με τον προϊστάμενο και ο υφιστάμενος θα οδηγηθεί σε αρνητική αξιολόγηση η οποία δεν θα έχει άμεση σχέση με τις δεξιότητες του αξιολογούμενου προϊσταμένου, αλλά με ευρύτερα προβλήματα και παθογένειες. Το αν θα εξυπηρετηθεί ο πολίτης με ταχύτητα δεν έχει μόνο σχέση με την ικανότητα παρακολούθησης και ελέγχου της ροής της εργασίας από τον προϊστάμενο, αλλά και από τις προβλεπόμενες από τον νόμο διαδικασίες. Αν υπάρχει ηρεμία και θετική διάθεση δεν συναρτάται μόνο με την ικανότητα του προϊσταμένου να εμπνέει και να υποστηρίζει την ομάδα του ή με την ικανότητά του να αποδίδει «δικαιοσύνη», αλλά και από άλλους παράγοντες, όπως, τον φόρτο εργασίας λόγω έλλειψης προσωπικού. Επίσης, το αν κάποιος εργάζεται σε μια ομάδα που ολοκληρώνει τις δράσεις της, δεν συνδέεται μόνο με την ικανότητα του προϊσταμένου να είναι προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα και να διανέμει σωστά τις υποχρεώσεις, αλλά και από το αν υπάρχουν στην ομάδα τα κατάλληλα άτομα ή άτομα τα οποία είναι δεκτικά στη συνεργασία, τη μάθηση κλπ. Η ερώτηση στον υφιστάμενο



για το αν θεωρεί πως ενδέχεται να τεθούν σε κίνδυνο τα ηθικά και επαγγελματικά του πρότυπα περισσότερο συνδέεται με υποδείξεις/εντολές που εκπορεύονται από το πολιτικό προσωπικό. Ουσιαστικά οι ερωτήσεις δεν είναι σαφείς ως προς τις δεξιότητες του αξιολογούμενου προϊσταμένου και δεν παραπέμπουν πάντα σε ευθύνες που του αναλογούν.

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω είναι και τα Σχέδια Ανάπτυξης που προβλέπεται να συντάσσει ο αξιολογητής για τον αξιολογούμενο. Τα Αναπτυξιακά Σχέδια χρησιμοποιούνται στον κόσμο των επιχειρήσεων και αποτελούν έναν χάρτη πλοήγησης που καταρτίζεται από μία εταιρεία προκειμένου να παρακολουθεί και να επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει ώστε, όπως χαρακτηριστικά λέγεται, να «προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο» για να καταστεί περισσότερο ανταγωνιστική. Η μεταφορά όχι μόνο της λέξης, αλλά και της νοηματοδότησής της, στο ανθρώπινο δυναμικό απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Η αξιολόγηση δεξιοτήτων είναι μια σημαντική διαδικασία η οποία δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ούτε με τη λογική της ποσόστωσης (τρεις υποχρεωτικά δεξιότητες «προς ανάπτυξη» και από μία έως το πολύ τρεις «αναπτυγμένες» δεξιότητες), αλλά κυρίως ούτε με τη λογική του κόσμου των επιχειρήσεων. Στην προκειμένη περίπτωση δεν έχουμε να κάνουμε με επιχειρησιακούς στόχους, αλλά με το αν για παράδειγμα η δεξιότητα της «προσαρμοστικότητας» ή της «ηγετικότητας» ή της «ομαδικότητας» αναπτύχθηκε και σε τι επίπεδο. Πέραν του διοικητικού βάρους που θα προκύψει με την επί τρεις φορές επανάληψη της διαδικασίας, τίθεται ένα δεοντολογικό ζήτημα. Στον κόσμο των επιχειρήσεων τα Σχέδια Ανάπτυξης καταρτίζονται ώστε οι εταιρείες να παράγουν και να κερδίσουν περισσότερα, να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Στα προτεινόμενα Σχέδια Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γίνεται «μέτρηση» δεξιοτήτων οι οποίες τελικά συνδέονται με το πόσο καλά χειρίζεται το άτομο τον εαυτό του και τις σχέσεις του με τους άλλους. Οι δεξιότητες μπορεί να καλλιεργούνται, αλλά είναι και συνάρτηση διαφόρων παραμέτρων: α) εξαρτώνται από το εκπαιδευτικό σύστημα και από το κατά πόσο συμβάλλει στην ανάπτυξή τους, β) προσδιορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες ζωής του ατόμου (οικονομική και κοινωνική θέση, μορφωτικό επίπεδο, συνθήκες διαβίωσης κλπ.), γ) συνδέονται με εσώτερες τάσεις και κλίσεις, προδιαθέσεις του ατόμου, με τη ψυχική δομή της προσωπικότητάς του. Συνεπώς, η βελτίωση των δεξιοτήτων δεν είναι συνάρτηση απλώς και μόνο της ατομικής βούλησης και προσπάθειας. Ειδικότερα για τους εργαζόμενους ένας ακόμα παράγοντας που παίζει ρόλο στη βελτίωση των δεξιοτήτων τους είναι η κουλτούρα του Οργανισμού, η οργάνωση και λειτουργία του. Το μοντέλο διοίκησης που αναδεικνύεται από τον παρόντα νόμο τόσο με το σύστημα της στοχοθεσίας, όσο και σε σχέση με τον εννοιολογικό προσδιορισμό των δεξιοτήτων, είναι αυτό που επιδιώκει την ισορροπία στους Οργανισμούς ακολουθώντας τη γραμμική εξέλιξη του σχήματος «εντολή/υπακοή» και

η αναδυόμενη διοικητική κουλτούρα αποβλέπει στην προσαρμογή του εργαζόμενου σε αυτό ακριβώς το μοντέλο. Εν τέλει τα Σχέδια Ανάπτυξης αποβλέπουν στην υποχρέωση του κάθε εργαζόμενου να προσαρμόσει τις δεξιότητές του στις επιταγές του συγκεκριμένου μοντέλου διοίκησης.

Ένα ακόμα ενδιαφέρον σημείο του νόμου σε συνέχεια των ανωτέρω είναι ο θεσμός των Συμβούλων Ανάπτυξης, σύμφωνα με τα άρθρα 16, 17, 18, 19, 20, 21 και 22. Οι αρμοδιότητες των Συμβούλων Ανάπτυξης είναι η υποστήριξη των φορέων σε θέματα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης και των Σχεδίων Ανάπτυξης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, η συλλογή στοιχείων από τις αρμόδιες μονάδες αναφορικά με την εφαρμογή του συστήματος και η σύνταξη εκθέσεων προς τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών για το έργο που επιτελέστηκε και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης, διατυπώνοντας σχετικές προτάσεις βελτίωσης (άρθρο 17). Οι παραπάνω αρμοδιότητες των Συμβούλων Ανάπτυξης ουσιαστικά είναι οι αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας για θέματα αξιολόγησης του Υπουργείου Εσωτερικών. Επίσης, το άρθρο 22 αναφέρεται στον συντονισμό των Συμβούλων Ανάπτυξης από τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών με στόχο την υποβολή προτάσεων για τον σχεδιασμό και υλοποίηση πολιτικών εκπαίδευσης και κατάρτισης, τη συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων για θέματα εκπαίδευσης, αρμοδιότητες οι οποίες ασκούνται διαχρονικά από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Τέλος, οι Σύμβουλοι Ανάπτυξης σύμφωνα με την παρ.3 του άρθρου 21, αποσπώνται, χωρίς να καταλαμβάνουν οργανική θέση, στη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών και η αξιολόγηση της απόδοσής τους, σύμφωνα με το άρθρο 21 παρ.4, διενεργείται από τον προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα, ενώ για θέματα πειθαρχικής ευθύνης υπάγονται στον Υπουργό Εσωτερικών και στο πειθαρχικό συμβούλιο του Υπουργείου Εσωτερικών.

Ασφαλώς με βάση τα παραπάνω άρθρα οι Σύμβουλοι Ανάπτυξης δεν πρέπει να εκληφθούν ως coaches ή ως μέντορες. Το coaching είναι ένα είδος επαγγελματικής καθοδήγησης στο πλαίσιο του οποίου το άτομο καθοδηγείται να επιλύσει συγκεκριμένα προβλήματα που έχουν προκύψει στο εργασιακό του περιβάλλον και βοηθά ώστε να αποκτήσει καλύτερη επίγνωση του εαυτού του, να συνειδητοποιήσει τι πραγματικά επιθυμεί, να προσδιορίσει τις ικανότητές του και να επιτύχει τους στόχους. Το coaching είναι μία μέθοδος επαγγελματικής καθοδήγησης που κατά τη διάρκεια των συνεδριών χρησιμοποιούνται κατάλληλες ερωτήσεις αντλώντας τεχνικές από τη «μαιευτική» και διαλεκτική μέθοδο του Σωκράτη, την κοινωνιολογία και την οργανωσιακή ψυχολογία.



Η σχέση του coach με το άτομο διαρκεί συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, μέχρι να επιλυθεί το πρόβλημα. Βασικά στοιχεία του coaching είναι η δημιουργία συνθηκών διαλόγου, η ενθάρρυνση του συλλογισμού, η ανατροφοδότηση, η ενεργητική ακρόαση η οποία πηγάζει από την ικανότητα ενσυναίσθησης που βοηθά στην αποκρυπτογράφηση των συναισθημάτων των άλλων ώστε να μπορούμε να αντιληφθούμε τα «σιωπηλά» σήματα που δεν ανακοινώνονται άμεσα. Το mentoring δεν είναι επαγγελματική καθοδήγηση, ουσιαστικά είναι η μεταβίβαση της σοφίας του μέντορα προς το άτομο. Το mentoring αποβλέπει κυρίως στη γενικότερη βελτίωση του ατόμου και αφορά σε μια ολιστική προσέγγιση του ατόμου και της καριέρας του. Η σχέση του μέντορα με το άτομο μπορεί να διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα και ακόμα μια ολόκληρη ζωή. Οι μέντορες γίνονται το πρότυπο για να αλλάξουμε τη στάση και τη συμπεριφορά μας στον τρόπο που χειριζόμαστε τα ζητήματα που προκύπτουν σε όλες τις πτυχές της ζωής μας (32). Από τα άρθρα του νόμου προκύπτει ότι οι Σύμβουλοι Ανάπτυξης δεν είναι coaches, πολύ δε περισσότερο μέντορες, αλλά το έργο τους είναι να υποστηρίζουν τους φορείς στην εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, να συντάσσουν προτάσεις, να συλλέγουν στατιστικά στοιχεία και να συνδράμουν τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα στο έργο της. Έχει ήδη επισημανθεί ότι στην περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή είναι ο αξιολογητής που εν τέλει αποφασίζει. Αυτή και μόνο η νομοθετική πρόβλεψη είναι επαρκής για να τεκμηριώσει, πέραν των αρμοδιοτήτων των Συμβούλων Ανάπτυξης όπως αυτές περιγράφονται παραπάνω, μια οργανωσιακή αντίληψη που πόρρω απέχει από την εφαρμογή του coaching και του mentoring γιατί το λιγότερο που προϋποθέτουν είναι η ανατροφοδότηση στη βάση του στοχαστικού διαλόγου και όχι το «εντέλλεσθε».

Διαπιστώνουμε ότι με τον νόμο 4940/2022 εγκαινιάζεται ένα διαφορετικό σύστημα υπηρεσιακής αξιολόγησης σε σχέση με τα προηγούμενα. Ο ν.1400/1983 και το Π.Δ.581/1984, ο ν.1943/1991 και το Π.Δ.318/1992, καθώς και ο ν.4369/2016, παρά τις διαφοροποιήσεις τους, σε γενικές γραμμές καταγράφουν κριτήρια που άπτονται του δημόσιου τομέα (γνώση του αντικειμένου, υπηρεσιακές σχέσεις, διοικητικές ικανότητες, αποτελεσματικότητα) και εντός αυτών των κριτηρίων τοποθετούνται οι αντίστοιχες δεξιότητες, ενώ ο ν.4940/2022 καταγράφει αυτοτελώς εννέα δεξιότητες από τις οποίες ορισμένες ήδη αναφέρονται σε προηγούμενους νόμους. Πού ακριβώς είναι η διαφορά του νόμου 4940/2022 με όλους τους προηγούμενους στο θέμα των δεξιοτήτων; Το Π.Δ.581/1984 και το Π.Δ.318/1992 καταγράφουν δεξιότητες - μάλιστα πρωτοποριακά σε σχέση με την εποχή - χωρίς να προσδίδουν συγκεκριμένη νοσηματοδότηση πιθανότατα γιατί ακόμα το θέμα των δεξιοτήτων δεν είχε λάβει την έκταση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς θεσμούς, ο δε ν.4369/2016 καταγράφει αναλυτικότερα δεξιότητες οι οποίες σε συνδυασμό με άλλα σημεία του νόμου, όπως

οι Ολομέλειες, το δικαίωμα του αξιολογούμενου να υποβάλλει αντιρρήσεις στο πλαίσιο της συμβουλευτικής συνέντευξης, συμβάλλουν σε μια οργανωσιακή κουλτούρα ανοικτής διοίκησης. Ο νόμος 4940/2022 προσδίδει στις δεξιότητες την κατάλληλη νομοματοδότηση για την αναπαραγωγή του γραμμικού μοντέλου της αιτιότητας «εντολή-υπακοή». Συμπερασματικά, τα κύρια χαρακτηριστικά του ν.4940/2022 είναι:

- ✓ Αντιμετώπιση των δεξιοτήτων ως χρηστικών και ανταλλακτικών αξιών
- ✓ Εργαλειοποίηση του εργαζόμενου με τα Σχέδια Ανάπτυξης τα οποία αποβλέπουν αποκλειστικά στην προσαρμογή της προσφοράς των δεξιοτήτων του στη ζήτηση
- ✓ Οριοθέτηση αξιολογικών κρίσεων και βαθμολογικών επιλογών με τον προκαθορισμό/ποσόστωση του αριθμού των προς ανάπτυξη και αναπτυγμένων δεξιοτήτων
- ✓ Περιορισμός του δικαιώματος της ένστασης επί της αξιολόγησης
- ✓ Δημιουργία υπαλλήλων δύο ταχυτήτων, αυτών που έχουν θέση ευθύνης και αυτών που δεν έχουν. Οι μεν πρώτοι έχουν αποκλειστικά την ευθύνη για όλα όσα διέπουν την οργανική τους μονάδα, οι δε δεύτεροι σχεδόν αγνοούνται ως εργασιακές οντότητες
- ✓ Απουσία ενδοϋπηρεσιακής επικοινωνίας και υιοθέτηση του διοικητικού μοντέλου που επιδιώκει την ισορροπία εντός του Οργανισμού στη βάση του γραμμικού συστήματος «εντολή/υπακοή»



# Συμπεράσματα



**ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ  
ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ**





## Συμπεράσματα

Στη διάρκεια των πενήντα σχεδόν χρόνων από τη μεταπολίτευση μέχρι σήμερα ουσιαστικά θεσμοθετήθηκαν τέσσερα συστήματα υπηρεσιακής αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων. Στην παρουσίαση και ανάλυση που προηγήθηκε καταγράφηκαν θετικά και αρνητικά στοιχεία. Για μία περαιτέρω κριτική επισκόπησή τους θα αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά των σύγχρονων δυτικών κοινωνιών τα οποία οι Οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη στην οργάνωση και λειτουργία τους. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά είναι η «περιπλοκότητα», η «ενδεχομενικότητα» και η «σύγκρουση» (33). Η έννοια της «περιπλοκότητας» σημαίνει ότι οι κοινωνικές συνθήκες δεν είναι απλές. Η περιπλοκότητα δηλαδή των σύγχρονων κοινωνιών δηλώνει ότι το σύνολο δεν απαρτίζεται πλέον από σαφή και οριοθετημένα μεταξύ τους μέρη, αλλά από μια πληθώρα διαφορετικών μερών που συνεχώς εξειδικεύονται και αλλάζουν και το πιο σημαντικό είναι ότι οι αμοιβαίες εξαρτήσεις μεταξύ αυτών των διαφοροποιημένων μερών ολοένα αυξάνονται. Έτσι λοιπόν ένα πεδίο αποφάσεων διαπλέκεται με άλλο ή άλλα πεδία. Αυτή η αμοιβαία εξάρτηση των μερών, καθώς και μεταξύ του μέρους και του όλου, συνθέτουν τη «λειτουργική διαφοροποίηση» ως κατ' εξοχήν στοιχείο της περιπλοκότητας (34).

Η έννοια της ενδεχομενικότητας υποδηλώνει τη δυνητικότητα ενός πράγματος να είναι ή να μην είναι και πρωτοδιατυπώθηκε από τη σχολαστική φιλοσοφία, δηλαδή οι εν δυνάμει ιδιότητες ενός πράγματος το καθιστούν πραγματικό (Leibniz). Οι κοινωνικές σχέσεις δεν είναι καθορισμένες, γιατί οι άνθρωποι μπορούν να δράσουν μη προβλέψιμα και απροσδόκητα, δηλαδή ενδεχομενικά. Η διπλή υπόσταση του ανθρώπου, Φύση και Λόγος, υποκρύπτει μεν μια αιτιοκρατική σχέση, αλλά παράλληλα υποκρύπτει και το απρόβλεπτο. Για να αντιμετωπισθεί αυτή η τυχαιότητα αναπτύχθηκε ένα πλήθος θεσμών με ρόλους και κανόνες προκειμένου να επιτευχθεί η σταθερότητα, πλην όμως οι μεγάλες βεβαιότητες και κανονικότητες ήδη από τον 20ο αιώνα έως σήμερα κλονίζονται ολοένα και περισσότερο. Τα σύγχρονα κοινωνικά συστήματα δεν είναι παρά αυτό που ο M.Weber αποκάλεσε η «απομάγευση του κόσμου», γιατί τα περισσότερα που



επιθυμούμε και σκεφτόμαστε, δυνητικοποιούνται και γίνονται πραγματοποιήσιμα (35). Γι' αυτό σήμερα προσλαμβάνει όλο και μεγαλύτερη σημασία το ερώτημα όχι μόνο τι οφείλουμε να κάνουμε, αλλά και επιπλέον το πώς θα γίνει, εφ' όσον δημιουργούνται πολλαπλοί εναλλακτικοί οδοί δράσης. Ο κλωνισμός των βεβαιοτήτων και η αύξηση της ενδεχομενικότητας είναι επόμενο να οδηγούν και στη μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων για συγκρούσεις. Και στο σημείο αυτό ανακύπτει το ζήτημα της επικοινωνίας μεταξύ των αυτόνομων και ταυτόχρονα αλληλεξαρτημένων συστημάτων: των κομμάτων, των κρατών, των μέσων ενημέρωσης, των συνδικάτων, των θρησκειών κλπ. Το «νόημα» των εκπορευόμενων από τα συστήματα μηνυμάτων, δηλαδή το «νόημα» ως κοινωνική δράση, αποτελεί την επικοινωνία. Το «νόημα» των πλουτοπαραγωγικών πηγών οδηγεί τους ανθρώπους στον πόλεμο. Και το ερώτημα είναι πώς μπορούν να υπάρξουν «ενεργήματα» (36) με ταυτόσημο νόημα, τα οποία όμως θα προϋποθέτουν τη διαφορετικότητα.

Σε ένα τέτοιο σύγχρονο περιβάλλον δεν μπορεί να λειτουργήσει το μοντέλο ενός συστήματος στο πλαίσιο του οποίου η οργανωσιακή συμπεριφορά αντιμετωπίζεται ως γραμμική εξέλιξη μιας αιτιώδους σχέσεως, όπου πρώτα τίθενται οι σκοποί ως απόλυτοι μη αμφισβητούμενοι κανόνες, εν συνεχεία τα μέλη πειθαρχούν σχεδόν αυτόματα σε αυτούς και εν τέλει επιτυγχάνεται η ισορροπία. Η οργανωσιακή ζωή δεν είναι πλέον τόσο απλή, αυτοματοποιημένη και μηχανική και ακριβώς γι' αυτό συμβαίνουν εσωτερικές συγκρούσεις, έριδες για αρμοδιότητες ή ενώ μπορεί να έχει γίνει σωστή κατανομή πόρων και επιχειρησιακός σχεδιασμός παρατηρούνται προβλήματα στην υλοποίηση. Αυτά και άλλα προβλήματα οδήγησαν στην αμφισβήτηση του μοντέλου της γραμμικής αιτιότητας «εντολή – υπακοή – ισορροπία» ως του μοναδικού και ορθού τύπου επικοινωνίας εντός των οργανώσεων. Προβλήματα που προκύπτουν από την καθημερινότητα απαιτούν μια άλλου τύπου αντιμετώπιση. Προβλήματα, όπως, η αυξανόμενη ανάγκη σε ειδικευμένη γνώση που παρατηρείται κυρίως στα κατώτερα όργανα σε σχέση με τους προϊστάμενους τους. Έτσι τα κατώτερα όργανα ενδέχεται να αυτονομηθούν. Οι προϊστάμενοι μπορούν με διαταγές/εντολές να ελέγξουν ή θα πρέπει με νέες μορφές να αναδιαρθρώσουν τα κάθετα σχήματα διοίκησης στην οργάνωση; Άλλη αιτία της ανεξαρτοποίησης των κατώτερων οργάνων είναι η δική τους επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, συνεργάτες, πολίτες κλπ. Επικοινωνία την οποία τα ανώτερα όργανα συχνά δεν μπορούν πια - λόγω της ποικιλομορφίας - να ελέγξουν πλήρως και δεν διαθέτουν τις λεπτομερείς γνώσεις των επιμέρους θεμάτων (37).

Πώς αντιμετωπίζονται αυτές και άλλες αντίστοιχες διοικητικές πραγματικότητες; Σύγχρονες οργανωσιακές προσεγγίσεις υιοθετούν το μοντέλο της διάδρασης όλων των υποκειμένων με στόχο τη δημιουργία ταυτόσημων νοημάτων (38). Στην περίπτωση

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

αυτή η ισορροπία στην οργανωσιακή ζωή δεν αντιμετωπίζεται ως αυτοματοποιημένο αποτέλεσμα αποκλειστικά και μόνο κανονιστικών σταθερών εντός του συστήματος. Η ισορροπία της Οργάνωσης επιπλέον επιδιώκεται μέσα από διαδικασίες μάθησης για τη δημιουργία ταυτόσημων νοημάτων, διαδικασίες στις οποίες εμπλέκονται όλα τα μέλη με την ιδιότητά τους ως φορέων ενός θεσμοθετημένου ρόλου. Και μάλιστα είναι η διαφωνία αυτή που μπορεί να οδηγήσει σε ταυτόσημα νοήματα, δηλαδή η διαφωνία έχει αποδειχθεί πιο σίγουρη για τη συνεννόηση, παρά η προσπάθεια συγκάλυψης ή συρρίκνωσής της. Οι κοινωνικοί θεσμοί καθοδηγούνται από τη διαφωνία και η διαλεκτική της ιστορίας το έχει αποδείξει. Έτσι η ισορροπία επιδιώκεται μέσα από συνεχείς διαδικασίες επικοινωνίας και διάδρασης όλων των μελών και αποτελεί μια διαρκή προσπάθεια για τη δημιουργία ενός συστήματος αξιών έναντι του οποίου τα μέλη αισθάνονται να αυτοδεσμεύονται και όχι απλώς να υπακούν. Η ισορροπία του συστήματος και η εφαρμογή των αποφάσεων, συνεπώς και η νομιμοποίηση της διοίκησης, δεν αντιμετωπίζονται μόνο στη βάση έλλογων σκοπών και κανονιστικών αρχών, αλλά επιπλέον σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζουν και οι απαιτήσεις της επικοινωνίας ώστε διά μέσου κατάλληλων διαδικασιών να υπάρξουν ταυτόσημα νοήματα (39). Έξ άλλου η «κοινωνία της γνώσης» δημιουργεί ένα νέο τοπίο στο οποίο υπάρχει η ανάγκη για νέες μορφές οργάνωσης στους δημόσιους οργανισμούς, ενώ οι «τεχνικές» γνώσεις της διοίκησης πρέπει να συνδέονται με κοινωνικές δεξιότητες οι οποίες αναπτύσσονται σε περιβάλλοντα όπως είναι οι Οργανισμοί Μάθησης. Ο Οργανισμός Μάθησης αξιοποιεί υπάρχουσες γνώσεις και εμπειρίες και ευνοεί τη μάθηση για να δημιουργηθεί νέα γνώση, προωθεί τον αναστοχασμό και την ανάπτυξη καινοτόμων τρόπων αντιμετώπισης προβλημάτων, καλλιεργεί τη συλλογικότητα και την εμπιστοσύνη και κυρίως δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της κριτικής σκέψης (40).

Βασικό και κατά παράδοση καθήκον των δημοσίων Οργανισμών είναι η εφαρμογή των τυπικών κανόνων. Σήμερα όμως σύμφωνα με τις απαιτήσεις της επικοινωνίας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η συμμετοχή όλων των επιπέδων διοίκησης στη δημόσια χρήση του Λόγου ως γνωστικής λειτουργίας που αποτελεί θεμέλιο νομιμοποίησης - πέραν των τυπικών κανόνων - του δημοκρατικού κράτους. (41). Για να υπάρξει ένα διϋποκειμενικό πεδίο, όπου οι άνθρωποι αξιοποιώντας την ικανότητά τους για δημόσια χρήση του Λόγου, θα μπορούν να καταλαβαίνονται, να πείθουν και να αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα, θα πρέπει με τη συμβολή της μάθησης να αναπτυχθούν κατάλληλες δεξιότητες, δηλαδή συνεργασίας και σεβασμού της διαφορετικότητας, επικοινωνίας και σύλληψης της πολλαπλότητας των νοημάτων του σύγχρονου κόσμου, διαμεσολάβησης στις διαφορές, διαπραγμάτευσης και άσκησης επιρροής, ανάλυσης και κριτικού συλλογισμού σύνθετων συστημάτων, άμεσης αντιμετώπισης και επίλυσης προβλη-



μάτων, πρωτοβουλίας και καινοτομικών παρεμβάσεων, οργάνωσης και δράσης μέσα από τις διαφορές (42).

Μετά τις ανωτέρω επισημάνσεις τίθεται το ερώτημα αν τα συστήματα υπηρεσιακής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων έχουν λάβει υπόψη τις παραμέτρους που αναφέρθηκαν:

- ✓ Η **πρώτη προσπάθεια** αξιολόγησης έγινε με τον ν.1400/1983 και το Π.Δ.581/1984. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του νόμου ήταν το Ειδικό Ερωτηματολόγιο που συνόδευε το έντυπο αξιολόγησης των υπαλλήλων και αποτελεί μαζί με την υποχρέωση του αξιολογητή για δύο συνεντεύξεις την πρώτη προσπάθεια «διαλόγου» ανάμεσα στα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης εγκαινιάζοντας σε πρωτόλεια μορφή μια σύγχρονη κουλτούρα διοίκησης στα πρώτα χρόνια της μεταπολίτευσης. Επιπλέον, η αξιολογική κρίση συνδέεται αποκλειστικά με ποιοτικά χαρακτηριστικά στη βάση διαβαθμισμένων κλιμάκων και θα εισαχθεί στη δημόσια διοίκηση η βαθμολογία που δεν θα έχει αριθμητικές τιμές. Αυτά είναι δύο βασικά χαρακτηριστικά που δηλώνουν την πολιτική βούληση για αλλαγές στις ισχύουσες δύσκαμπτες διοικητικές νοσοτροπίες. Ζητήματα που συνδέονται με προγράμματα δράσης, στόχους και ενέργειες για τη βελτίωση της απόδοσης της οργανικής μονάδας τίθενται μόνο ως υποχρέωση των προϊσταμένων Διευθύνσεων να καταγράφουν τις θέσεις τους. Τέλος, αναδεικνύεται έμμεσα το θέμα των δεξιοτήτων και τα κριτήρια περιλαμβάνουν, μεταξύ των άλλων, «ικανότητες», όπως, πρωτοβουλίας, οργάνωσης και προγραμματισμού, συνεργασίας και συμμετοχικότητας.
- ✓ Η **δεύτερη προσπάθεια** αξιολόγησης έγινε με τον ν.1943/1991 και το Π.Δ.318/1992 και χαρακτηρίζεται από μία τάση αυστηροποίησης σε σχέση με το προηγούμενο σύστημα. Διαπιστώθηκε αδυναμία εισαγωγής της διοικητικής κουλτούρας της ανοικτής επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διοίκησης και απουσία διάδρασης με την «κλειστότητα» της καθετοποιημένης μορφής καθορισμού της στοχοθεσίας, με την μη υποχρεωτικότητα της συνέντευξης, με τον τρόπο καταγραφής στα έντυπα δυσχερειών και προβλημάτων και τέλος με την ποσόστωση στην αριθμητική βαθμολογία. Παράλληλα όμως είναι το πρώτο νομοθέτημα στο οποίο παρατηρείται συστηματική καταγραφή επί μέρους κριτηρίων που παραπέμπουν στο «τι μπορεί να κάνει» ο εργαζόμενος ανοίγοντας τον δρόμο της αξιολόγησης στη βάση των δεξιοτήτων. Δεξιότητες, όπως, της ομαδικότητας, της επικοινωνίας, της παρακίνησης, της λήψης αποφάσεων, εμφανίζονται παράλληλα με αυτές του προηγούμενου συστήματος σε πιο οργανωμένη μορφή.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- ✓ Η **τρίτη προσπάθεια** αξιολόγησης έγινε με τον ν.4369/2016 στο πλαίσιο του οποίου εισάγεται η αξιολόγηση 360 μοιρών. Με το συγκεκριμένο νομοθέτημα στόχος είναι να υπάρξει, εκτός από την αξιολόγηση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους, η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους, καθώς και των δημοσίων υπηρεσιών από την κοινωνία των πολιτών, δηλαδή να υπάρξει «διάλογος» τόσο ανάμεσα στα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης, όσο και της διοίκησης με το εξωτερικό περιβάλλον, την κοινωνία των πολιτών. Αμφισβητείται το μοντέλο της γραμμικής αιτιότητας «εντολή-υπακοή» και γίνονται προσπάθειες εισαγωγής του μοντέλου του Οργανισμού Μάθησης αφενός με μια πιο ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διοίκησης στον καθορισμό της στοχοθεσίας με την πρόβλεψη λειτουργίας Ολομελειών Διευθύνσεων και Τμημάτων και αφετέρου με την ανατροφοδότηση από την κοινωνία των πολιτών. Τέλος, καταγράφονται στα κριτήρια δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εργασιακή αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως στα προηγούμενα νομοθετήματα, σε συνδυασμό με δεξιότητες σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις της επικοινωνίας που συμβάλλουν ευρύτερα στην κοινωνική ανάπτυξη του υπαλλήλου.
- ✓ Η **τέταρτη προσπάθεια** είναι με τον ν.4940/2022 που αποτελεί και την τελευταία μεταρρύθμιση στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Κύρια χαρακτηριστικά του νόμου είναι η οριοθέτηση των αξιολογικών κρίσεων με τον προκαθορισμό του αριθμού των «προς ανάπτυξη» και «αναπτυγμένων» δεξιοτήτων, η εργαλειοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με τα Σχέδια Ανάπτυξης, καθώς και η μη συμμετοχή της μεγάλης πλειοψηφίας των υπαλλήλων στις διαδικασίες στοχοθεσίας. Από τον νόμο απουσιάζει η ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία σύμφωνα με τους κανόνες του Οργανισμού Μάθησης και προωθείται το διοικητικό μοντέλο της γραμμικής αιτιότητας «εντολή-υπακοή-ισορροπία». Παράλληλα η θεσμοθέτηση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων υπηρετεί το συγκεκριμένο διοικητικό μοντέλο και η νοσηματοδότηση των δεξιοτήτων λαμβάνει μία χρηστική και ανταλλακτική αξία ακολουθώντας τις επίσημες πολιτικές δεξιοτήτων της ελεύθερης αγοράς που επιβάλλουν την προσαρμογή της «προσφοράς» δεξιοτήτων στη «ζήτηση». Από το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων απουσιάζουν δεξιότητες οι οποίες θα συνέβαλαν στις σύγχρονες απαιτήσεις της επικοινωνίας για δημόσια χρήση του Λόγου ως νομιμοποιητική λειτουργία ενός δημοκρατικού κράτους.

Συνεπώς, άλλοτε γίνονταν προσπάθειες για μια δημόσια διοίκηση περισσότερο ανοικτή και συμμετοχική σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων κοινωνιών κι άλλοτε



παρατηρείται μία αναστολή αυτών των πρωτοβουλιών. Το ερώτημα που τίθεται είναι αν το εκάστοτε μοντέλο διοίκησης επηρεάζει τα δύο ζητούμενα των συστημάτων αξιολόγησης: την επιτυχία της στοχοθεσίας και το επίπεδο των δεξιοτήτων. Επανειλημμένα έγιναν προσπάθειες να εφαρμοσθεί η «διοίκηση στη βάση στόχων», είτε διά μέσου της υπηρεσιακής αξιολόγησης, είτε αυτοτελώς με διακριτό θεσμικό πλαίσιο, όπως με τον νόμο 3230/2004. Κοινός παρονομαστής των προσπαθειών – με εξαίρεση τον τελευταίο νόμο γιατί δεν έχει ακόμα δοκιμασθεί – παραμένει η «αποτυχία», είτε υπήρχε πρόνοια για συμμετοχή των υπαλλήλων, είτε όχι. Ασφαλώς, οι αιτίες δεν είναι μονοσήμαντες. Για παράδειγμα, στον καθορισμό της στοχοθεσίας απαιτείται πολύς χρόνος στις αρχικές προσπάθειες και στις εκτελεστικές ομάδες, υπάρχει δυσκολία κατανόησης της μεθόδου από τους εργαζόμενους και μάλιστα η χρήση προτύπων και πινάκων προκαλεί τον φόβο του ελέγχου και της τιμωρίας, επικρατεί ένα δύσκαμπτο στυλ διοίκησης με γραφειοκρατικούς κανόνες που οδηγεί στην ευθυνοφοβία κ.ά. Όμως το βασικό ερώτημα είναι: μπορούμε να χρησιμοποιούμε στον δημόσιο τομέα τεχνικές και μεθόδους που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα; Μήπως τελικά η μη επιτυχής εφαρμογή της στοχοθεσίας συνδέεται και με τη «φύση» του δημόσιου τομέα; Αν για παράδειγμα επιτευχθεί ο στόχος των πέντε εγχειρήσεων σε ένα νοσοκομείο στη συνέχεια θα υπάρξει στόχος για δέκα εγχειρήσεις; Επιπλέον, βασικό και αμετάβλητο καθήκον του δημόσιου τομέα είναι να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κοινωνίας οι οποίες επηρεάζονται από πληθώρα μεταβλητών που οι δημόσιες υπηρεσίες δυσκολεύονται να ελέγξουν, όπως, απεργίες, πόλεμοι, αλλαγές στην πληθυσμιακή σύνθεση λόγω μεταναστευτικών και προσφυγικών ροών, αύξηση της φτώχειας κλπ. Τι γίνεται σε αυτές τις περιπτώσεις που στόχοι ανατρέπονται από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος; Ο κόσμος των επιχειρήσεων επιδιώκει να επηρεάζει την κοινωνία και θέτει στόχους ώστε να την καθορίσει και όταν αυτοί επιτευχθούν οι εταιρείες προχωρούν σε ανώτερο επίπεδο προκειμένου να παράγουν περισσότερα, να κερδίσουν περισσότερα και να καταστούν περισσότερο ανταγωνιστικές.

Η κλασική διάκριση «ιδιωτικής» κοινωνίας και κράτους, δηλαδή ο άνθρωπος ως «ιδιώτης» (bourgeois) και ως πολίτης (citoyen), παρά τις προσπάθειες των τελευταίων χρόνων να υπερκερασθεί, υφίσταται παράλληλα με τη λειτουργία των κεφαλαιοκρατικών κοινωνικών σχηματισμών: «Από αυτή τη δυνητική αντίφαση ανάμεσα στα μερικά-ιδιωτικά συμφέροντα και στο “γενικό συμφέρον” που υπηρετούν τα κρατικά όργανα δεν προκύπτει βέβαια πέρα από τη σχετική αυτονομία και κάποια ταξική ουδετερότητα του κράτους... Οι τυχόν αντιφάσεις που δημιουργεί ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα επιμέρους κεφάλαια έχουν σοβαρές επιπτώσεις για τους συσχετισμούς και τις ισορροπίες στο εσωτερικό του συνασπισμού εξουσίας. Εδώ όμως εκδηλώνεται παράλληλα και η λειτουργία του αστικού κράτους ως “συλλογικού καπιταλιστή”» (43). Συνεπώς, ο ιδι-

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ώτης-ιδιοκτήτης επιδιώκει να ικανοποιήσει τα ιδιαίτερα συμφέροντά του, το κράτος ως εκπρόσωπος του «γενικού συμφέροντος» συγκρούεται με τον «εγωϊστικό» εαυτό του και καθίσταται φορέας μιας «γενικής θέλησης» για την αναπαραγωγή εν τέλει της κεφαλαιικής σχέσης. Αυτήν όμως την αντίφαση δεν πρέπει να την αγνοούμε.

Επίσης, η διαφορά «ιδιωτικής» κοινωνίας και κράτους είναι ότι το κράτος, όπως αναφέρει ο Βέμπερ, «ελέγχει το σύνολο των μέσων της πολιτικής οργάνωσης...Καμιά υπηρεσία δεν έχει ατομικά δικά της χρήματα που ξοδεύει ή τα κτίρια ή τις αποθήκες, τα εργαλεία ή τα πολεμικά μηχανήματα που ελέγχει. Στο σύγχρονο κράτος υπάρχει πλήρης - και αυτό είναι ουσιώδες για την έννοια του κράτους - ο χωρισμός του διοικητικού προσωπικού από τα υλικά διοικητικά και οργανωτικά μέσα..... Η πορεία της καπιταλιστικής επιχείρησης, παρ' όλες τις βαθύτατες αναλογίες, ακολουθεί εντελώς διαφορετικούς νόμους από τους νόμους που ακολουθεί η πολιτική διοίκηση...» (44). Συνεπώς, σημαντική διαφορά είναι ότι η επιχείρηση έχει ιδιοκτήτη, κάτοχο των μέσων παραγωγής με τα οποία αποβλέπει στη συσσώρευση κεφαλαίου, ενώ στο κράτος δεν υπάρχει ατομική ιδιοκτησία των μέσων και αυτό συνεπάγεται διαφορές σε σχέση με την κοινωνία των ιδιωτών, δηλαδή συνεπάγεται εν ονόματι του «γενικού συμφέροντος» την ανάγκη συναίνεσης των κυβερνωμένων και νομιμοποίησής του (45). Εν ολίγοις, το κράτος δεν διοικείται με όρους της ελεύθερης αγοράς η οποία θέτει στόχους για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Επιπλέον, το διοικητικό προσωπικό του κράτους σε σχέση με το προσωπικό του ιδιωτικού τομέα οφείλει να «διοικεί» ακομμάτιστα και δεσμεύεται από την υποχρέωση της νομιμότητας. Ο δημόσιος υπάλληλος εκ της αποστολής του δεν κάνει πολιτική. «...Sine ira et studio, χωρίς θυμό και προκατάληψη, οφείλει να εκτελεί το καθήκον του. Δεν πρέπει να κάνει ακριβώς αυτό που ο πολιτικός ηγέτης και οι οπαδοί του πρέπει πάντα και αναγκαία να κάνουν, δηλαδή να **μάχονται** .... Η δράση του πολιτικού υπόκειται σε μια εντελώς διαφορετική, ακριβώς την αντίθετη, αρχή ευθύνης, από εκείνη του υπαλλήλου. Η τιμή του υπαλλήλου εξαρτάται από την ικανότητά του να εκτελεί ευσυνείδητα τις διαταγές ... Η τιμή του πολιτικού ηγέτη όμως έγκειται στην αποκλειστικά **προσωπική** ευθύνη για ό,τι κάνει, μια ευθύνη που δεν μπορεί και δεν πρέπει να αρνηθεί και να την ρίξει σε άλλον.» (46). Προφανώς στις κοινοβουλευτικές δημοκρατίες οι «διαταγές» δεν διαμορφώνονται από μία αυθαίρετη βούληση, αλλά από το νομιμοποιημένο πολιτικό προσωπικό στη βάση ενός έλλογου σκοπού. Ο δε έλλογος σκοπός διαφοροποιείται από τα κριτήρια του «κέρδους» και του «ανταγωνισμού» του κόσμου των επιχειρήσεων και προσδιορίζεται από τη διαπραγμάτευση του πολιτικού προσωπικού με τις προσδοκίες των πολιτών. Την ευθύνη της διάγνωσης των σχέσεων του συστήματος «δημόσια διοίκηση» και «εξωτερικό περιβάλλον/πολίτες» φέρει το πολιτικό προσωπι-





κό. Ο σεβασμός των προσδοκιών της γενικής βούλησης / γενικού συμφέροντος είναι η «τιμή» του πολιτικού προσωπικού που γι' αυτόν τον λόγο υπάρχει και γι' αυτόν τον λόγο κρίνεται. Ο σκοπός και ειδικότερα οι Δημόσιες Πολιτικές και το Στρατηγικό Πρόγραμμα συνδέονται με το νομιμοποιημένο πολιτικό προσωπικό, είναι το «επάγγελμά» τους. Η επιλογή των μέσων για την υλοποίηση του Στρατηγικού Προγράμματος και των Δημοσίων Πολιτικών συνδέεται με το διοικητικό προσωπικό. Ο δημόσιος υπάλληλος οιασδήποτε βαθμίδας περιορίζεται στο να επιλέγει τα κατάλληλα μέσα - τα οποία δεν αποτελούν ατομική ιδιοκτησία - για την εκτέλεση του σκοπού (47). Συνεπώς είναι το πολιτικό προσωπικό που έχει την ευθύνη να θέτει στόχους για τους οποίους εν συνεχεία κρίνεται από τους πολίτες. Είναι το πολιτικό προσωπικό που αξιολογείται για την επιτυχία ή μη του προγράμματος πολιτικής που εφαρμόζει κι αυτή η ευθύνη δεν μεταβιβάζεται στο διοικητικό προσωπικό με τεχνικές και μεθόδους στοχοθεσίας. Οι αποτυχίες εφαρμογής της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στη βάση στόχων πρωτίστως οφείλονται σε αυτήν ακριβώς τη μετάθεση ευθύνης και ασφαλώς συνεπικουρούνται από την απουσία ενός συμμετοχικού και ανοικτού συστήματος διοίκησης. Γιατί το πολιτικό προσωπικό στους σύγχρονους Οργανισμούς - οι οποίοι επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά της περιπλοκότητας και ενδεχομενικότητας που προαναφέρθηκαν - αν θέλει να «πείσει» το διοικητικό προσωπικό για τους στόχους θα πρέπει να ακολουθήσει ανοικτές διαδικασίες.

Σχετικά με το δεύτερο ζητούμενο των συστημάτων υπηρεσιακής αξιολόγησης, τις δεξιότητες, το μοντέλο διοίκησης είναι καθοριστικής σημασίας για το επίπεδο ανάπτυξης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Τις τελευταίες δεκαετίες το θέμα των δεξιοτήτων αποτελεί κεντρική πολιτική προτεραιότητα διεθνών και ευρωπαϊκών οργανισμών (ILO, OECD, CEDEFOP, WEF κ.ά). Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, ο οποίος αντιμετωπίζει τις δεξιότητες ως ατομικά χαρακτηριστικά, επισημαίνει ότι σήμερα εκτός από τις απαραίτητες γνωστικές δεξιότητες σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζουν δεξιότητες επίτευξης στόχων (επιμονή, αυτοέλεγχος, πάθος για επίτευξη στόχων), εργασίας σε ομάδες (κοινωνικότητα, σεβασμός, ενδιαφέρον/μέριμνα για τους άλλους) και διαχείρισης των συναισθημάτων (αυτοεκτίμηση, αισιοδοξία, αυτοπεποίθηση). Οι δεξιότητες αυτές κατατάσσονται ως κοινωνικές και συναισθηματικές (48). Μία ακόμα ενδιαφέρουσα καταγραφή των απαραίτητων δεξιοτήτων που πρέπει να χαρακτηρίζει τον εργαζόμενο μέχρι το 2025 έχει γίνει από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ σύμφωνα με το οποίο οι δεξιότητες αυτές είναι: 1. Αναλυτική σκέψη και καινοτομία, 2. Ενεργητική μάθηση και στρατηγικές μάθησης, 3. Επίλυση σύνθετων προβλημάτων, 4. Κριτική σκέψη και ανάλυση, 5. Δημιουργικότητα, πρωτοτυπία και πρωτοβουλία, 6. Ηγεσία και κοινωνική επιρροή, 7. Χρήση, παρακολούθηση και έλεγχος της τεχνολογίας, 8. Σχεδιασμός και προγραμματισμός της τεχνολογίας, 9. Ανθεκτικότητα, αντοχή

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

στο στρες και ευελιξία, 10. Συλλογιστική, επίλυση προβλημάτων και επινόηση ιδεών, 11. Συναισθηματική νοημοσύνη, 12. Εντοπισμός και αντιμετώπιση προβλημάτων και εμπειρία, 13. Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, 14. Ανάλυση και αξιολόγηση συστημάτων, 15. Πειθώ και διαπραγμάτευση (49). Οι δεξιότητες αποτελούν αντικείμενο πολιτικού ενδιαφέροντος λόγω των μεγάλων οικονομικών και κοινωνικών μετασχηματισμών ως αποτέλεσμα των τεχνολογικών αλλαγών, της παγκοσμιοποίησης, της αύξησης του τομέα των υπηρεσιών, των μεταναστευτικών και προσφυγικών ροών, της γήρανσης του πληθυσμού κλπ.

Η σημασία των δεξιοτήτων τις τελευταίες δεκαετίες αποτελεί κεντρικό θέμα δύο διαφορετικών συστημάτων: του εκπαιδευτικού και του παραγωγικού συστήματος. Η αξιολόγηση και στα δύο αυτά συστήματα συνδέεται πλέον με το επίπεδο των δεξιοτήτων οι οποίες θεωρούνται επαγγελματικό προσόν. Μάλιστα παρατηρείται μεγάλο ενδιαφέρον όχι μόνο στον τομέα της αξιολόγησης, αλλά και στον τομέα των προσλήψεων στην αγορά εργασίας (50). Οι επίσημες πολιτικές δεξιοτήτων αποβλέπουν στο να αναδείξουν κυρίως ότι η αναντιστοιχία μεταξύ της προσφοράς από τα άτομα και της ζήτησης από τις επιχειρήσεις είναι η αιτία της μεγάλης ανεργίας, της μη παραγωγικότητας και κατά συνέπεια βλάπεται η ανταγωνιστικότητα. Γι' αυτό θα πρέπει να καλυφθεί το κενό με την προσαρμογή της προσφοράς στη ζήτηση. Όμως αυτή η πολιτική δεξιοτήτων είναι προσανατολισμένη στα ενδιαφέροντα των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου δεν έχει κανένα λόγο να αντιμετωπίζει τις δεξιότητες υπό το πρίσμα ευρύτερα της κοινωνικής ανάπτυξης του ανθρώπου (51). Ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να ακολουθήσει αντίστοιχη πολιτική δεξιοτήτων με αυτήν του ιδιωτικού τομέα; Στην Ελλάδα είδαμε ότι ο δημόσιος τομέας έχει συμπεριλάβει σε επίπεδο νομοθετικών πρωτοβουλιών στα συστήματα υπηρεσιακής αξιολόγησης το ζήτημα των δεξιοτήτων, ιδιαίτερα στους δύο τελευταίους νόμους, τον ν.4369/2016 και τον ν.4940/2022. Πώς αντιμετώπισαν οι δύο τελευταίες νομοθετικές πρωτοβουλίες το θέμα της ανάπτυξης των δεξιοτήτων; Η επιλογή των δύο τελευταίων νόμων γίνεται διότι σε αυτούς καταγράφεται πιο ολοκληρωμένα το θέμα των δεξιοτήτων και δίνεται συγκεκριμένη νοηματοδότηση. Η απάντηση εξαρτάται από την απάντηση σε ένα άλλο ερώτημα: για ποιο σκοπό επιδιώκουμε την ανάπτυξη των δεξιοτήτων; Η σημασία των δεξιοτήτων είναι ότι συμβάλλουν όχι μόνο στον εμπειρικό έλεγχο, αλλά και στην αιτιολόγηση της αλήθειας. Αυτός είναι εν τέλει ο σκοπός.

Το πλαίσιο αναφοράς κάθε ανθρώπου, γνωστικά και συναισθηματικά στοιχεία που νοηματοδοτούν την εμπειρία, είναι κοινωνικά προσδιορισμένο. Νοητικές συνθήκες, πεποιθήσεις, απόψεις, ηθικές, επιστημολογικές, φιλοσοφικές, αισθητικές, έχουν γίνει αποδεκτές, έχουν εσωτερικευθεί, έστω κι αν είναι λανθασμένες. Είναι, όπως έχει αναπτύξει ο Bourdieu στο έργο του, ένα σύνολο εσωτερικευμένων και βαθιά ριζωμένων



προδιαθέσεων, «habitus», οι οποίες, ενώ αποτελούν κοινωνικό προϊόν, οι άνθρωποι δεν το συνειδητοποιούν. Λειτουργούν σύμφωνα με ρυθμιστικούς από την εκάστοτε κοινωνία κώδικες (52). Η διεργασία κατά την οποία μετασχηματίζουμε με κριτική αξιολόγηση και στη βάση του στοχαστικού διαλόγου τα δεδομένα πλαίσια αναφοράς είναι αυτή που μας οδηγεί στην αιτιολόγηση της αλήθειας. Η αιτιολόγηση της αλήθειας και συνεπώς η κριτική αξιολόγηση του πολιτισμικού πλαισίου επέρχεται, όπως επισημαίνει ο J.Mezirow, μέσα από τη διεργασία του στοχαστικού διαλόγου ο οποίος εξαρτάται από τη συναισθηματική ωριμότητα του ατόμου και τις ικανότητές του (53). Οι συνθήκες για να υπάρξει στοχαστικός διάλογος με σκοπό την κριτική αξιολόγηση των παραδοχών είναι οι συμμετέχοντες να έχουν ακριβείς και ολοκληρωμένες πληροφορίες, ανεξαρτησία από πειθαναγκασμούς, συναισθηματική κατανόηση και ενδιαφέρον για τους άλλους, ίσες ευκαιρίες συμμετοχής στους διάφορους ρόλους (54).

Ο Mezirow αναφερόμενος στη σημασία της συναισθηματικής ωριμότητας για την αποτελεσματική συμμετοχή στον διάλογο και τη μετασχηματίζουσα μάθηση επικαλείται τον Goleman ο οποίος θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί το κλειδί για την επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου (55). Ο Goleman έχει κάνει μία συστηματική καταγραφή και αναφέρεται σε ικανότητες που καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας και ικανότητες που καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τις σχέσεις μας. Στις πρώτες εντάσσει την αυτοεπίγνωση, (επίγνωση συναισθημάτων, αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση), την αυτορρύθμιση (αυτοέλεγχος, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, καινοτομία) και τα κίνητρα συμπεριφοράς (τάση προς επίτευξη, δέσμευση, πρωτοβουλία, αισιοδοξία). Στις δεύτερες κατατάσσει αφενός την ενσυναίσθηση, δηλαδή την επίγνωση των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων και αφετέρου τις κοινωνικές δεξιότητες: επιρροή/πειθώ, επικοινωνία, ηγεσία, δράση για την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, σύμπραξη και συνεργασία, ομαδικές ικανότητες (56).

Όμως το πολιτισμικό πλαίσιο συχνά «συνωμοτεί» σε βάρος της ανάπτυξης των δεξιοτήτων γιατί δεν εκκινούν όλοι οι άνθρωποι από την ίδια αφετηρία. Οικονομικές, κοινωνικές, μορφωτικές ανισότητες συντελούν ώστε άλλοι να διευκολύνονται και άλλοι να δυσκολεύονται στην ανάπτυξή τους (57). Επιπλέον, το εκάστοτε κυρίαρχο πολιτισμικό πλαίσιο δύσκολα ευνοεί την αναζήτηση της αιτιολόγησης της αλήθειας μέσα από την επεξεργασία των υπάρχοντων πλαισίων αναφοράς, τη μάθηση νέων πλαισίων και τον μετασχηματισμό απόψεων και νοητικών συνθησιών (58). Ο απεγκλωβισμός από παραδοχές και ο μετασχηματισμός τους ως αποτέλεσμα της αιτιολόγησης της αλήθειας μπορεί να διενεργηθεί στο πλαίσιο της «επικοινωνιακής» μάθησης. Ο Habermas εισάγει την «εργαλειακή» και την «επικοινωνιακή» μάθηση. Η «εργαλειακή» αναφέρεται

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

σε μάθηση που έχει στόχο τον εμπειρικό έλεγχο για την εγκυρότητα ενός ισχυρισμού προκειμένου να επιτύχουμε τεχνικά κάποιους στόχους, όπως, αν χρησιμοποιούνται κατάλληλες μέθοδοι για τη βελτίωση μιας απόδοσης. Εφαρμόζεται σε τομείς, όπως είναι οι μηχανικές κατασκευές, η ιατρική, η μαθηματική έρευνα κλπ. Η «επικοινωνιακή» μάθηση αποβλέπει στην κατανόηση αυτών που οι άλλοι εννοούν όταν επικοινωνούν, δηλαδή γίνεται η αξιολόγηση των νοημάτων, αιτιολογούνται πεποιθήσεις διά μέσου του ορθολογικού διαλόγου ώστε να οδηγηθούμε στην καλύτερη δυνατή κρίση. Δεν γίνεται μόνο έλεγχος της ακρίβειας και της αλήθειας του αντικειμένου επικοινωνίας, αλλά και των προθέσεων. Οι δεξιότητες διά μέσου της εργαλειακής μάθησης αποβλέπουν στο να ολοκληρωθεί σωστά ένα συγκεκριμένο έργο, ενώ οι δεξιότητες που βασίζονται στην επικοινωνιακή μάθηση αποβλέπουν ο μαθητών να μπορεί να διαπραγματεύεται τους δικούς του σκοπούς και νοήματα και όχι απλώς να δρα σύμφωνα με τους σκοπούς και τα νοήματα των άλλων, δηλαδή να διαθέτει αυτόνομη σκέψη (59). Ο Habermas αναφερόμενος στον σύγχρονο κόσμο των «μεταεθνικών» δημοκρατιών υπογραμμίζει την ανάγκη μιας μαθησιακής διαδικασίας για τη δημιουργία μιας «κοσμοπολιτικής» κοινότητας στη βάση κανόνων δικαίου με αποκλειστικά ηθικό περιεχόμενο που είναι τα δικαιώματα του ανθρώπου. Αυτή η γνωστική λειτουργία, η οποία συνδέεται με την «επικοινωνιακή» μάθηση και τη δημόσια χρήση του Λόγου (Καντ), δηλώνει σήμερα τους όρους νομιμοποίησης της δημοκρατικής πολιτικής, πέραν των κλασικών μορφών νομιμοποίησης (60).

Συνεπώς, η ανάπτυξη δεξιοτήτων για την αιτιολόγηση της αλήθειας και όχι απλώς για την επίτευξη ενός σκοπού τον οποίο δεν διαμορφώνει ο μαθητών, εξαρτάται από το πόσο ανοικτό ή κλειστό είναι ένα σύστημα ώστε να διευκολύνει ή όχι την επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών ρόλων. Συμπερασματικά, σχετικά με το δεύτερο ζητούμενο των συστημάτων υπηρεσιακής αξιολόγησης, δηλαδή τις δεξιότητες, το μοντέλο διοίκησης είναι καθοριστικής σημασίας για το επίπεδο ανάπτυξης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Κατόπιν των ανωτέρω μπορεί να δοθεί η απάντηση στο ερώτημα σχετικά με τους δύο τελευταίους νόμους και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων. Οι δύο αυτοί νόμοι έχουν μία σημαντική διαφορά: ο πρώτος σε έναν ορισμένο βαθμό και λαμβάνοντας υπόψη ότι το περιβάλλον είναι η δημόσια διοίκηση στηρίζεται εν μέρει στην κουλτούρα της «επικοινωνιακής» μάθησης, ο δεύτερος στην κουλτούρα της «εργαλειακής» μάθησης. Ο νόμος 4369/2016 τόσο με την καταγραφή ορισμένων δεξιοτήτων που παραπέμπουν ευρύτερα στην κοινωνική ανάπτυξη, όσο και με την εισαγωγή της αξιολόγησης υφισταμένων από προϊσταμένους, προϊσταμένων από υφισταμένους, δημόσιας διοίκησης από την κοινωνία των πολιτών, καθώς και με τη θεσμοθέτηση των Ολομελειών, απέβλεπε ώστε να λειτουργήσει στη διοίκηση το μοντέλο του «Οργανισμού Μάθησης» που προϋποθέτει τη διάδραση όλων των υποκειμένων με στόχο τη



δημιουργία συναινέσεων. Δηλαδή απέβλεπε στον μετασχηματισμό των αντιλήψεων, αξιών, πεποιθήσεων, στάσεων και γενικά της οργανωσιακής κουλτούρας. Δυσχέρειες όμως που οφείλονταν στη συγκυρία της εποχής λόγω των μνημονίων, καθώς και στο γεγονός ότι οι μετασχηματισμοί στην οργανωσιακή κουλτούρα δεν επέρχονται ούτε εύκολα, ούτε γρήγορα, ακύρωσαν το «πνεύμα» της συγκεκριμένης νομοθετικής πρωτοβουλίας. Ο νόμος 4940/2022 δεν στηρίζεται στην ανατροφοδότηση των διαφορετικών θεσμικών ρόλων και επιπέδων διοίκησης στο πλαίσιο του στοχαστικού διαλόγου με σκοπό ο υπάλληλος να αναζητήσει την αιτιολόγηση ενός έργου το οποίο του επικοινωνείται. Αυτό εξ άλλου διαφαίνεται και από τη νοηματοδότηση που δόθηκε στις δεξιότητες μέσω των επεξηγήσεων. Ο νόμος επιδιώκει την προσαρμογή των δεξιοτήτων των υπαλλήλων σε πρότυπα τα οποία έχουν στόχο την αξιοποίηση κατάλληλων μεθόδων για τον εμπειρικό έλεγχο της επίτευξης ενός συγκεκριμένου έργου. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων ενδιαφέρει μόνο στην περίπτωση που βοηθά στην επιτυχή ολοκλήρωση και όχι στην αιτιολόγηση ενός έργου και ως εκ τούτου δεν έχει κανένα λόγο να αντιμετωπίζει τις δεξιότητες υπό το πρίσμα ευρύτερα της κοινωνικής ανάπτυξης του ανθρώπου. Ουσιαστικά ο νόμος 4940/2022 ακολουθεί την πολιτική δεξιοτήτων που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις. Το ερώτημα όμως που τίθεται είναι αν ορθώς υιοθετεί αυτή την πολιτική, γιατί ο κόσμος του ιδιωτικού τομέα ακολουθεί το κέρδος και στηρίζεται στον ανταγωνισμό, όμως το κράτος ως εκπρόσωπος του γενικού συμφέροντος, έστω και αν εν τέλει συμβάλλει στην αναπαραγωγή των σχέσεων εξουσίας, οφείλει να μην στηρίζεται στον ανταγωνισμό και να φροντίζει μεταξύ των άλλων και για την κοινωνική ανάπτυξη των ανθρώπων εντός και εκτός των πυλών του.

## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Βλ. ενδεικτικά Ν.Σβορώνος, Επισκόπηση της νεοελληνικής ιστορίας, Θεμέλιο Αθήνα 1976, σ.102-105 και Κ.Τσουκαλάς, Το πρόβλημα της πολιτικής πελατείας στην Ελλάδα του 19ου αιώνα, Κοινωνικές και Πολιτικές δυνάμεις στην Ελλάδα, Ελληνική Εταιρεία Πολιτικής Επιστήμης, Εξάντας, Αθήνα 1977, σ. 75-112
2. Βλ. ενδεικτικά Κ.Τσουκαλάς, Η ελληνική τραγωδία, Νέα Σύνορα, Αθήνα 1981, σ. 20-21, Ν.Σβορώνος, ό.π., σ.115-116, Τ.Βουρνάς, Ιστορία της Σύγχρονης Ελλάδας, Τολίδη, Αθήνα 1977, σ.48-51
3. Ν.Αλιβιζάτος, Οι πολιτικοί θεσμοί σε κρίση 1922-1974 – Όψεις της ελληνικής εμπειρίας, Θεμέλιο, Αθήνα 1983, σ.592-593
4. Βλ. OECD, Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris 2015 και LIFE SKILLS FOR EUROPE, The life skills approach in Europe, Summary of the LSE analysis, February 2018. Επίσης, βλ. (Συλλογικό), Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού – Επιμόρφωση και Διεθνείς Πολιτικές (επιμέλεια: Ν.Ανδρεαδάκης, Ζ.Καρανικόλα, Μ.Κόνσολας, Γ.Παναγιωτόπουλος), Γρηγόρης, Αθήνα 2019 και Κ.Κεδράκα, Ψυχολογική Αξιολόγηση Σύγχρονων Επαγγελματικών Δεξιοτήτων, διδακτορική διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα ΦΠΨ, Τομέας Ψυχολογίας, Αθήνα 2003
5. Οι δεξιότητες «μαθαίνονται», είτε μέσα από τυπικές και μη τυπικές μορφές εκπαίδευσης, είτε αποτελούν προϊόν άτυπης μάθησης, βλ. σχετικά OECD, The Future of Education and Skills. Education 2030. The future we want, 2018. Επίσης, για τον σημαντικό ρόλο σήμερα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων βλ. D.Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, Πεδίο, Αθήνα 2011, σ.21-79. Γενικότερα για τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη φύση της και πώς λειτουργεί στην πράξη βλ. D.Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη – Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998



6. Για τη βαθμολογική εξέλιξη σύμφωνα με το Π.Δ. 611/1977 βλ. Η.Μαυρομούστακου, Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων - Πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 2016, σ. 91-93
7. Για τη βαθμολογική εξέλιξη σύμφωνα με τον ν. 1586/1986 βλ. ό.π., σ.93-94
8. Για τους βαθμούς και τις προαγωγές σύμφωνα με τον ν.2085/1992 βλ. ό.π., σ.94-97
9. Σχετικά με τους βαθμούς και τις προαγωγές σύμφωνα με τον ν. 2683/1999 βλ. ό.π., σ.98-100]
10. Για τους βαθμούς και τις προαγωγές, καθώς και για τα κριτήρια επιλογής σύμφωνα με τον 3528/2007 βλ. ό.π., σ.100-101 και σ.122-125
11. Για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων σύμφωνα με τον ν. 3839/2010 βλ. ό.π., σ.109-112 και 125-127
12. Σχετικά με τους βαθμούς, τις προαγωγές και την επιλογή σε θέσεις ευθύνης σύμφωνα με τον ν.4024/2011 βλ. ό.π., σ.101-103 και σ.112-114
13. Για το θεσμικό πλαίσιο και την κριτική στα κριτήρια αξιολόγησης του ν.4172/2013 βλ. αναλυτικά ό.π., σ.151-167
14. Για το σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων και το Μητρώο Επιτελικών Στελεχών σύμφωνα με τον ν.4369/2016 βλ. ό.π., σ128-130 και 135-137
15. Βλ. Α.Κοντονή - Ι.Φραγκούλης, «Οι κοινωνικές δεξιότητες ως κριτήριο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων», Πρακτικά Συνεδρίου με θέμα: Ανάπτυξη Δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αθήνα 2022, σ.215-217
16. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εγχειρίδιο – Οδηγός για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης, Εθνικό Τυπογραφείο, σ.9-18
17. Βλ. Π.Λιντζέρης, «Πολιτικές δεξιοτήτων: θεωρητικά θεμέλια, μηχανισμοί παραγωγής πολιτικής, θεσμική αρχιτεκτονική», Πρακτικά Συνεδρίου με θέμα: Ανάπτυξη Δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αθήνα 2022, σ.95-98
18. Βλ. Κ.Κεδράκα-Π.Λιντζέρης, «Οριοθέτηση, διαστάσεις και νοηματοδοτήσεις του όρου δεξιότητες», Πρακτικά Συνεδρίου με θέμα: Ανάπτυξη Δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αθήνα 2022, σ.14-17
19. D.Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, ό.π., σ.222-227

## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

20. Για τον «προσανατολισμό στην παροχή υπηρεσιών» που εντάσσεται μαζί με άλλες ικανότητες στην «ενσυναίσθηση» βλ. τον σχετικό πίνακα ό.π., σ. 54 και για την ανάλυσή τους βλ. σ.197-238
21. Για την τέχνη της «ακρόασης» βλ. ό.π., σ. 207-210
22. Για την «ανάπτυξη των άλλων» βλ. ό.π., σ.215-221
23. Για τις κοινωνικές δεξιότητες βλ. τον σχετικό πίνακα ό.π., σ. 54. Για ανάλυση των δεξιοτήτων «επιρροής», «επικοινωνίας», «διαπραγμάτευσης»/«χειρισμός συγκρούσεων» και «ομαδικότητας» βλ. ό.π., σ. 239-266 και σ. 287-332
24. Βλ. τον πίνακα ό.π., σ.53-54
25. Βλ. ό.π., σ.150-151
26. W.E.F., The Future of Jobs Report, Word Economic Forum 2020, October 2020, σ.36
27. D.Goleman, ό.π., σ.139
28. Σχετικά με τη διαδικασία μετασχηματισμού των παραδοχών που το άτομο έχει αφομοιώσει βλ. J.Mezirow και συνεργάτες, Η Μετασχηματίζουσα Μάθηση, Μεταίχμιο, Αθήνα 2006, σ.50-62
29. Για τη δεξιότητα της «ηγείας» βλ. D.Goleman, ό.π., σ.266-280 και για την ενσυναίσθηση βλ. σ.197-215
30. Για τον σωστό χειρισμό της διαφορετικότητας βλ. ό.π., σ. 227-234
31. Σχετικά με την απανθρωποποίηση της νόησης και την πραγματοποίηση και εργαλειοποίηση των ιδεών, την αντικατάσταση του νοήματος από το αποτέλεσμα στον κόσμο των γεγονότων βλ. M.Horkheimer, Η έκλειψη του Λόγου, Κριτική, Αθήνα 1987, σ.13-74
32. Για το coaching και το mentoring ενδεικτικά βλ.M.Bungay Stanier, Coaching – Λέγε λιγότερα, ρώτα περισσότερα και άλλαξε για πάντα τον τρόπο που ηγείσαι, Παπασωτηρίου, Αθήνα 2021, B.Garvey, P.Stokes, D.Megginson, Coaching and Mentoring – Theory and Practice, Sage, London 2014 (2nd edn). Για θέματα επικοινωνίας ενδεικτικά βλ. Γ.Γαλάνης, Εισαγωγή στην ψυχολογία της καθημερινής διαπροσωπικής επικοινωνίας, Παπαζήσης, Αθήνα 1999 και M.Josien, Γ.Βαγιάτης, Μ.Γιαννουλέας, Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995
33. Για τις έννοιες της «περιπλοκότητας», «ενδεχομενικότητας» και «σύγκρουσης» βλ. H.Willke, Εισαγωγή στη Συστημική Θεωρία, Κριτική, Αθήνα 1996, σ.17-62



34. Για τη λειτουργική διαφοροποίηση στα πολιτικά συστήματα βλ. N.Luhmann, Νομιμοποίηση μέσω Διαδικασίας, Κριτική, Αθήνα 1995, σ.353-362
35. Σχετικά με τη δυνητικοποίηση στις σύγχρονες τεχνολογικά κοινωνίες που καθορίζει όχι μόνο την επικοινωνία, αλλά κάθε κοινωνική συνύπαρξη διαφορετικών πεδίων, της οικονομίας, της πολιτικής, της επιστήμης και γενικά της γνώσης, βλ. P.Lévy, Δυνητική Πραγματικότητα – Η φιλοσοφία του πραγματισμού και του κυβερνοχώρου, Κριτική, Αθήνα 1999
36. Ο όρος «ενέργημα» χρησιμοποιείται όπως καταγράφεται από τον Όστιν, δηλαδή ως «η πράξη που προσαρμόζεται στις λέξεις, είναι η ίδια ένα λεκτικό ενέργημα» Τζ.Λ.Όστιν, Πώς να κάνουμε πράγματα με τις λέξεις, Εστία, Αθήνα 2003, σ. 103. Οι καθαρές δηλώσεις, οι «διαπιστωτικές» εκφορές, είναι, κατά τον Όστιν, το ιδεώδες, ο στόχος. Όμως στις ανθρώπινες σχέσεις ένα πλήθος «επιτελεστικών» εκφορών με την αμφισημία που τις διακρίνει μας αναγκάζει να στραφούμε στο «πώς» οι εκάστοτε εκφορές/προτάσεις εκλαμβάνονται, δηλαδή να στραφούμε στις περιστάσεις (circumstances) και στο γενικό πλαίσιο (context). Αυτή ακριβώς, όπως σημειώνει ο Όστιν, «η θετική ανεπάρκεια (των επιτελεστικών εκφορών) επιτρέπει να ανταποκρίνονται σε οτιδήποτε διαθέτει την περιπλοκότητα του πεδίου των πράξεων που εκτελούμε με λέξεις», ό.π., σ.97. Για τις επιτελεστικές και διαπιστωτικές εκφορές βλ. αναλυτικά ό.π., σ.20-31
37. Βλ. τις θέσεις του N.Luhmann για το μοντέλο της διαταγής στο σχετικό εισαγωγικό δοκίμιο του Μ.Κυπραίου από το Μ.Weber, Βασικές έννοιες Κοινωνιολογίας, Κένταυρος, Αθήνα 1983, σ.161-170
38. Σχετικά με τα ανοικτά συστήματα και την αναγκαιότητα υπέρβασης των κλειστών δομών στις σύγχρονες οργανώσεις, όπως υποδεικνύουν η κβαντική επιστήμη και η θεωρία του χάους βλ. Μ.Ουίτλυ, Ηγεσία και Χάος - Η νέα επιστημονική διοίκηση επιχειρήσεων, Καστανιώτης, Αθήνα 2003. Επίσης για τις σύγχρονες μορφές διοίκησης βλ.Τζ.Γκολντστάϊν, Η επιχείρηση χωρίς δεσμά – Η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής, Καστανιώτης, Αθήνα 2003. Σχετικά με την πολυπλοκότητα και τη σημασία της αυτοοργάνωσης βλ. F.D.Peat, J.Briggs, Μία αιρετική άποψη για το Χάος στην καθημερινή ζωή, Τραυλός, Αθήνα 2004
39. Για τις σχέσεις του ενδόκοσμου με τον εξωτερικό κόσμο, την έννοια της αυτοποίησης και τη δυνατότητα επίτευξης της ανοιχτότητας για τη δημιουργία ταυτώσεων νοημάτων βλ. Η.Willke, ό.π., σ.76-97. Ειδικότερα για την έννοια της αυτοποίησης η οποία περιγράφει ένα σύμπαν στο οποίο όλοι οι οργανισμοί έχουν την ικανότητα να δημιουργούν την ύπαρξή τους μέσα από τη δέσμευσή τους με τους υπόλοιπους, δηλαδή το σύμπαν συνεργάζεται προκειμένου να παράγει τον εαυτό του, ενώ η

## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

- αταξία αποτελεί την αφητηρία νέας τάξης βλ. I.Prigogine, Το τέλος της βεβαιότητας. Χρόνος, Χάος και Νόμοι της φύσης, Κάτοπτρο, Αθήνα 1997
40. Για τη λειτουργία του Οργανισμού Μάθησης ενδεικτικά βλ. B.Yang, K.E.Watkins, V.J.Marsick, "The construct of the learning organization: Dimensions, measurement and validation", Human Resource Development Quarterly, 15(1), 31-55.
  41. Για τη νομιμοποιητική δράση της δημόσιας χρήσης του Λόγου ως γνωστικής λειτουργίας και τη διαμόρφωση στις μεταεθνικές δημοκρατίες μιας κοσμοπολιτικής αλληλεγγύης στη βάση κανόνων δικαίου με ηθικό περιεχόμενο, δηλαδή στη βάση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων βλ. J.Habermas, Ο Μεταεθνικός Αστερισμός, Πόλις, Αθήνα 2003, σ.128-168
  42. Βλ. Α.Κοντονή, «Κοινωνικές Επιστήμες και Ανάπτυξη των Κοινωνικών Δεξιότητων», Ενημέρωση, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, τευχ. 106, 2004, σ.16-25
  43. Γ.Πάσχος, Πολιτική Δημοκρατία και Κοινωνική Εξουσία, Παρατηρητής, Αθήνα 1981, σ.120-121
  44. M.Weber, Η πολιτική ως επάγγελμα, Παπαζήσης, Αθήνα 1987, σ.102
  45. Σχετικά με την έννοια της νομιμοποίησης στο πλαίσιο του αστικού κράτους βλ. Γ. Πάσχος, ό.π., σ.145-214
  46. M.Weber, ό.π., σ.120 -121
  47. Για την τέχνη στην εκλογή του μέσου η οποία, σύμφωνα με τον Βέμπερ, πρέπει να είναι αξιολογικά ουδέτερη βλ. M.Weber, Βασικές Έννοιες Κοινωνιολογίας, ό.π., σ.127 και γενικότερα για τους τύπους της προσανατολισμένης συμπεριφοράς σε έναν έλλογο σκοπό και σε μια έλλογη αξία βλ. ό.π., σ.119-143
  48. OECD, Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills, ό.π., σ.34
  49. Word Economic Forum, ό.π.
  50. Βλ. σχετικά Cedefop, Online job vacancies and skills analysis: a Cedefop pan-European approach, Luxembourg: Publications Office, 2019. European Commission, Analytical underpinning for a New Skills Agenda for Europe Commission Staff Working Document, COM, 2016.
  51. Βλ. Π.Λιντζέρης, ό.π.
  52. Για την έννοια του habitus (έξις) στο έργο του Bourdieu ενδεικτικά βλ. Ν.Παναγιωτόπουλος, «Pierre Bourdieu: Ο στοχαστής της πρωτόγονης σκέψης των στοχαστών



- της πρωτόγονης σκέψης» και Ν.Μουζέλης, «Habitus: Η συμβολή του Bourdieu στην κοινωνιολογία της δράσης» στο Pierre Bourdieu Κοινωνιολογία της Παιδείας (επιμέλεια: Ι.Λαμπίρη-Δημάκη, Ν.Παναγιωτόπουλος), Καρδαμίτσα-Δελφίни, Αθήνα 1995, σ.23-48 και 54-62
53. Βλ. J.Mezirow και Συνεργάτες, ό.π., σ.43-71 και J.Mezirow, «Μια επισκόπηση της Μετασχηματίζουσας Μάθησης» στο Κ.Illeris (επιμ.), Σύγχρονες Θεωρίες Μάθησης, Μεταίχμιο, Αθήνα 2009, σ.126-146
54. Για τον στοχαστικό διάλογο βλ. J.Mezirow και Συνεργάτες, ό.π., σ.50-55 και Π.Λιντζέρης, Η σημασία του κριτικού στοχασμού και του ορθολογικού διαλόγου στη θεωρία του Jack Mezirow για τη μετασχηματίζουσα μάθηση, Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αθήνα 2007, σ.118-160
55. Για τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επαγγελματική εξέλιξη βλ. D.Goleman, ό.π., σ.21-79
56. Σχετικά με την κατάταξη των ικανοτήτων βλ. ό.π., σ.53-54
57. Για το πολιτισμικό κεφάλαιο ως καταλυτικό παράγοντα κοινωνικής κινητικότητας που νομιμοποιεί τις ανισότητες μετατρέποντας τις κοινωνικές συνθήκες διαβίωσης των προνομιούχων σε ατομικά χαρίσματα βλ. αναλυτικά P.Bourdieu – J.Cl. Passeron, Οι κληρονόμοι – Οι φοιτητές και η κουλτούρα, Καρδαμίτσα, Αθήνα 1996. Επίσης, για το πολιτισμικό κεφάλαιο ως ενσωματωμένη, αντικειμενοποιημένη και θεσμοποιημένη κατάσταση, καθώς και για τον φυλετισμό της νοημοσύνης της κυρίαρχης τάξης βλ. Π.Μπουρντιέ, Κείμενα Κοινωνιολογίας, Στάχυ, Αθήνα 1999, σ.75-95
58. Βλ. σχετικά J.Mezirow και Συνεργάτες, ό.π., σ.157-179. Για τη μάθηση που αποβλέπει στην αλλαγή αντιλήψεων και συμπεριφορών και τη συμβολή της μετασχηματίζουσας μάθησης στην ανάπτυξη της δημοκρατίας βλ. Α.Κόκκος και Συνεργάτες (επιμέλεια), Διευρύνοντας τη θεωρία Μετασχηματισμού: Η συμβολή δέκα σημαντικών στοχαστών, Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αθήνα 2019. Για τη σημασία του κριτικού στοχασμού στη μετασχηματίζουσα μάθηση βλ. Π.Λιντζέρης, ό.π., σ.82-117
59. Βλ. J. Habermas, The Theory of Communicative Action, vol.1, Beacon Press, Boston 1984. Για την «εργαλειακή» μάθηση ως προγενέστερο βήμα της «επικοινωνιακής» στο πλαίσιο της διεργασίας της μετασχηματίζουσας μάθησης βλ. J.Mezirow, «Μια επισκόπηση της Μετασχηματίζουσας Μάθησης» στο Κ.Illeris (επιμ.), ό.π., σ.131. Επίσης, για το ζήτημα της μάθησης που συνδέεται με την «εμπειρία» και τον «στοχασμό» βλ. Α.Κοντονή, Εκπαίδευση Ενηλίκων, Θεωρητικές Προσεγγίσεις και

## ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

Τεχνικές Εφαρμογής, Ελληνοεκδοτική, Αθήνα 2010, σ.35-43. Τέλος, για την κριτική στη φιλοσοφία του πραγματισμού ο οποίος υποκαθιστά τη λογική της αλήθειας και την ιστορική διαλεκτική διαδικασία με τις «εμπειρικές» πιθανότητες και τον έλεγχο της πρακτικής χρησιμότητας οδηγώντας στην εργαλειοποίηση του Λόγου βλ. M.Horkheimer, ό.π., σ.55-74 και 93-100

60. Βλ. J. Habermas, Ο Μεταεθνικός Αστερισμός, ό.π., σ.146-168



# Παραρτήματα



**ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ  
ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ**



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

## ΕΝΤΥΠΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### ν.1400/1983 - Π.Δ. 581/1984

**ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)**

2246

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**  
**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ** .....  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ** .....  
 Αριθ. Πρωτ. Εμπ. ....

**ΤΙΤΛΟΣ ΤΜΗΜΑ Α**  
 (Κλάδοι ΔΤ, ΑΡ και ΜΕ)

Με την έκθεση αξιολογείται η επαγγελματική αξία του υπαλλήλου και όχι η προσωπικότητά του στα άτομα.

**ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**  
 Χρονική περίοδος: .....

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΛΛΗΛΟΥ (Διπλώνονται από τον υπάλληλο στον οποίο αφορά η έκθεση):

(Επωνυμία) με κεφαλαία	(Όνομα)	(Πατρώνυμο)	(Κλάδος)
(Βαθμός)			
(Τίτλος θέσης)			

2. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ (Διπλώνονται από τον υπάλληλο στον οποίο αφορά η έκθεση):

α) Περιγράψτε τα καθήκοντα που ασκήσατε στη συγκεκριμένη θέση (εργασίες, δραστηριότητες κ.λπ.):

β) Τυχόν άλλα καθήκοντα που σας ανατέθηκαν πέρα από τα παραπάνω της θέσης σας (υποεισδησιτε δραστηριότητες ή εργασίες, μέλητες, εισηγήσεις, συμμετοχή σε συλλογικά όργανα κ.λπ.):

γ) Τυχόν δραστηριότητες που αναπτύξατε, συναρτάς με τη θέση σας ή την υπηρεσία σας και που δεν περιλαμβάνονται στις δύο προηγούμενες περιπτώσεις:

..... 19..  
 (Ημερομηνία)  
 Ο υπάλληλος

(υπογραφή)





Α/Α	ΗΡΩΙΣΜΟΝΤΑ -ΚΡΙΤΕΡΙΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ					ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΤΙΜΗ ΣΥΜΒΟΛΙΟΤ
1	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ (Εκτιμάται η γνώση της εργασίας που ο υπαλλήλος έχει ή αποκτά από τη γενική μόρφωση, ειδική εκπαίδευση ή επαγγελματική και την εμπειρία του. Η κατοχή δίπλωσής των γνώσεων, απαιτημένων τεχνικών ή εμπειρικών που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του).	Ασυνήθιστα εντυπωσιασμένος σε όλα τα θέματα της εργασίας του. (Απόλυτα ικανός να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε θέμα της αρμοδιότητάς του).	Πολύ καλά εντυπωσιασμένος. (Δεν χρειάζεται βοήθεια στον χειρισμό των θεμάτων ή στην εργασία του γενικά).	Επικριτικά εντυπωσιασμένος. (Χρειάζεται ελάχιστη βοήθεια).	Χρειάζεται κατά κανόνα βοήθεια.	Επιείκως ανεπαρκής κατάσταση. (Δεν αναλαμβάνεται συγκεκριμένα θέματα της εργασίας του).	
	ΒΑΘΜΟΙ	(α)	(β)	(γ)	(δ)	(ε)	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
2	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ (Εκτιμάται ο ζήλος ή προθυμία, η ψυχική σθένος του υπαλλήλου με την εργασία του).	Ασυνήθιστα ενδιαφέρον. (Τον διακρίνει υπέρτερη προθυμία και ετοιμία για συνεχή προσηφορά εργασίας. Υπερβαίνει κάθε προσδοκία).	Μεγάλο ενδιαφέρον. (Δε χρειάζεται παρακίνηση).	Ικανοποιητικό ενδιαφέρον. (Παροτρυντικά μόνο χρειάζεται παρακίνηση).	Χρειάζεται κατά κανόνα παρακίνηση.	Ακρόθυτος. Ουσιαστικός.	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
3	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (Εκτιμάται η ακρίβεια, ορθότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της εργασίας του υπαλλήλου).	Εργασία σπάνια παρήχθη ποσοτικά άριστη χωρίς λάθη. (Ανεπιθύμητα ελαττώματα και αποκλιμακωμένα).	Πολύ ακριβής. Πολύ καλή ποιότητα εργασίας. (Αποτελεσματικός - Ανάγκη διερωτώνται εντελώς περιστασιακά).	Χρειάζεται διερωτώνται ή βοήθεια στα δύσκολα θέματα ή εργασίας.	Χρειάζεται κατά κανόνα διερωτώνται.	Πολύ και συχνά λάθη.	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
4	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (Εκτιμάται η ποσότητα και η ταχύτητα εργασίας σε σχέση με την επίτευξη στόχων και τη σχέση εργασίας όπου μπορεί να υπολογιστεί).	Ασυνήθιστα αποδοτικός. (Υπερβαίνει, ορθολογική χρησιμοποίηση μέσων / μεγάλη παραγωγή).	Πολύ αποδοτικός.	Ικανοποιητική ποσότητα εργασίας.	Μαλλον αργός.	Επιείκως ανεπαρκής απόδοση.	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

Α/Α	ΠΡΟΣΩΠΑ -ΚΡΙΤΕΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΤΙΜΗ ΣΥΜΒΟΛΑΡΙ	
5	<p><b>ΠΡΟΤΟΒΟΛΙΑ</b> (Εκτιμάται η τάση και ικανότητα να προνοεί να συνεισφέρει να αναπτύξει και φέρει σε πέρας νέες ιδέες ή μεθόδους. Παρά ταύτα λαμβάνονται υπόψη προεκτάσι για απόλυση ή βελτίωση θελήσεων και εφαρμογή νέας τεχνολογίας καθώς και ικανότητες για την αποτελεσματικότητα νέων μεθόδων ή μεθόδων που εφαρμόζονται στη διοίκηση καθώς επίσης και η επιθυμία του υπαλλήλου να αναλαμβάνει ευθύνες. Η εκτίμηση υποκειμενική αποτελεί σοβαρό αρχικό στοιχείο.</p>	<p>Ανεπιθύμη πρωτοβουλία. (Πολύταρα δημιουργική φαντασία. Πολύταρα ικανότητα κατάρτισης νέου μεθόδων, εφαρμογών νέας τεχνολογίας, μέτρων απολύτωσης ή βελτίωσης θελήσεων καθώς και ανάληψη ευθύνων).</p>	<p>Δίνει μεγάλη πρωτοβουλία.</p>	<p>Ικανοποιητική πρωτοβουλία. (Στα συνήθη μέτρα).</p>	<p>Μικρή πρωτοβουλία. (Κάτω από το συνήθη μέτρο).</p>	<p>Καμία ή χαλόν στην πρωτοβουλία. (Απουσία συνιδρά την ανάληψη ευθύνων).</p>	
	ΒΑΘΜΟΙ	(α)	(β)	(γ)	(δ)	(ε)	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ							
6	<p><b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ</b> (Εκτιμάται η ικανότητα να ασκεί διοίκηση δηλαδή να κατανοεί οργανώσι, συντονίζει και να ελέγχει την εργασία του και να επιφέρει αποτελεσματικά αποτελέσματα που υφίσταται του ίδιου προστάται οργανικής μονάδας).</p>	<p>Ανεπιθύμη ικανός. (Οργανώνει, κατανοεί και ελέγχει απόλυτα την εργασία του και γενικά του τμήμα της ολόκληρης του. Ικανότητες κατόπιν στην εργασία ή εκτέλεση νέων εργασιών, προγραμμάτων κ.λπ.).</p>	<p>Πολύ ικανός. (Ανεπιτεύχεται με άποψη).</p>	<p>Επαρκής. (Η υπηρεσία μπορεί να του ελέγχει αποτελεσματικά).</p>	<p>Χρειάζεται επόπεια. (Υπολείψεις, βλάβη παρακολούθησης).</p>	<p>Ανεπαρκής. (Η υπηρεσία δεν μπορεί να του εμπιστευθεί την διοίκηση ή διεύθυνση οργανικής μονάδας, υπηρεσιών κ.λπ.).</p>	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
7	<p><b>ΕΤΙΜΕΤΑΣΙΑ - ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑ</b> (Εκτιμάται η τάση και επιθυμία του υπαλλήλου να συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του, χωρίς ανταγωνιστικά, να συμμετάχει σε συλλογικές εργασίες και δραστηριότητες και να συμβάλει ουσιαστικά σ' αυτές).</p>	<p>Επιθυμεί και επιδιώκει τη συνεργασία και τη συμμετοχική εργασία. Απόλυτα συνεργάσιμος.</p>	<p>Πολύ καλή συνεργασία και συμμετοχικότητα.</p>	<p>Ικανοποιητική συνεργασία και συμμετοχικότητα. (Δεν δημιουργεί προβλήματα).</p>	<p>Δημιουργεί ορισμένα προβλήματα.</p>	<p>Δυσκολία ή καθόλου συνεργασία, έντονος ανταγωνιστικός συμβολή σε συλλογικές εργασίες.</p>	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
8	<p><b>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣ ΠΟΛΙΤΕΣ</b> (Εκτιμάται η επιθυμία συμπεριφοράς των πολιτών και γυναικών των συναλλοπιωμάτων με την υπηρεσία του υπαλλήλου, η ευγένεια ή κατανόηση ή υπομονή και φυχροαμία).</p>	<p>Αξίωση συμπεριφοράς. (Απαράμιση προθυμία εξυπηρέτησης και υπομονή ή ευγένεια αποτελεί σταθερό γνώρισμα του χαρακτήρα του. Δεν χάνει ποτέ την φυχροαμία του).</p>	<p>Πολύ καλή συμπεριφορά. (Δεν δημιουργεί κανένα πρόβλημα).</p>	<p>Ικανοποιητική συμπεριφορά. (Προθυμία συνεισφέρει).</p>	<p>Δημιουργεί ορισμένα προβλήματα.</p>	<p>Κακή συμπεριφορά.</p>	
	Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						
	Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						



**ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)**

3291

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ:** (Μεταφέρονται από τις σελίδες 2 και 3 οι βαθμοί που δόθηκαν στον υπάλληλο).

Α/Α	ΠΡΟΣΩΠΙΑ	ΒΑΘΜΟΙ		ΤΥΠΗ ΣΥΜΒ.*		ΣΤΥΝΔΛΟ**				
		Α' ΠΡΟΪΣΤ.	Β' ΠΡΟΪΣΤ.	Α	Β	α	β	γ	δ	ε
1	ΕΙΔΥΓΕΛΜ. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ									
2	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ									
3	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ									
4	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ									
5	ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ									
6	ΔΙΟΙΚΗΤ. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ									
7	ΣΤΡΗΓΕΣΙΑ - ΣΤΡΗΜΑΤΟΧΟΚΥΤΗΤΑ									
8	ΣΤΗΒΗΡΟΦΟΡΑ ΠΡΟΣ ΠΟΛΙΤΕΣ									

Ημερομηνία συνεντεύξεων και υπογραφής

Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ (Βεβαιώνει τον κλήρον για συνέντευξη).

(πρώτη υπογραφή) (δεύτερη υπογραφή)

ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (Α')

(Ονοματεπώνυμο) (Τίτλος θέσης και βαθμός) (ημερομηνία) (υπογραφή)

ΑΝΤΙΣΤΡΩΦΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (Β')

ΠΡΟΕΔΡΟΣ  
Π.Ι. ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

ΑΡΜΟΔΙΟΣ\*\*\*  
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

Παράλληλα από την υπηρεσία προσωπικού και πρωτοκόλλητης με αριθμό ..... και ημερομηνία .....

Ο αρμόδιος (υπογραφή) (Ονοματεπώνυμο) (Βαθμός και τίτλος θέσης)

\* Θέτει βαθμό στην Α ή Β στήλη ανάλογα με το αν διαρθώνει τη βαθμολογία του Α' ή Β' προϊστάμενου αντίστοιχα.  
 \*\* Σημειώνονται από την υπηρεσία. Κάτω από κάθε βαθμό και απέναντι από κάθε ουσιαστικό προσόν τίθεται ο αριθμός που δίδεται για κάθε φορά (μία ή δύο) έχει δοθεί ο βαθμός αυτός σε κάθε προσόν. Π.χ. 'Αν στο ουσιαστικό προσόν επαγγελματικής κατάρτισης ο Α' προϊστάμενος έχει δώσει το βαθμό β' και ο Β' προϊστάμενος το βαθμό γ', τότε κάτω από τους βαθμούς β' και γ' και απέναντι από το προσόν αυτό θα γραφεί ο αριθμός 1. 'Αν και οι δύο προϊστάμενοι έχουν δώσει το βαθμό β' τότε κάτω από το βαθμό β' θα γραφεί ο αριθμός 2. 'Αν ο Α' προϊστάμενος έχει δώσει το βαθμό β', ο Β' προϊστάμενος το βαθμό ε' και το υπηρεσιακό συμβούλιο το βαθμό γ', τότε τίθεται κάτω από το βαθμό β' ο αριθμός 1 και κάτω από το βαθμό γ' ο αριθμός 1, γιατί στην περίπτωση αυτή ο βαθμός του υπηρεσιακού συμβουλίου υποκαθιστά το βαθμό ε' του Β' προϊστάμενου. 'Αν οι προϊστάμενοι έχουν δώσει βαθμό καλύτερο του α' και το υπηρεσιακό συμβούλιο δώσει το βαθμό α' τότε κάτω από το βαθμό α' τίθεται ο αριθμός 2, γιατί στην περίπτωση αυτή ο βαθμός του υπηρεσιακού συμβουλίου υποκαθιστά το βαθμό και του Α' και του Β' προϊστάμενου.  
 \*\*\* Αυτός που συμπληρώνει τον πίνακα με την ένδειξη ΣΤΥΝΔΛΟ.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

3250

## ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Προσαρτάται στο έντυπο αξιολόγησης Α

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ .....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....

Η ειλικρινής συμπλήρωση του εντύπου αυτού είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για την καλύτερη αξιοποίηση σας όσο και για την καλύτερη απόδοση της υπηρεσίας.

### ΕΙΔΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (συμπληρώνεται από τον υπάλληλο)

Α. Θεωρείτε ότι τα καθήκοντα και οι ευθύνες που έχουν αναλάβει σας επέφεραν να αξιοποιηθεί πλήρως τις γνώσεις και τις ικανότητες που πιστεύετε ότι έχετε;

Εγώ λέω:

Β. Εάν όχι, ποιο είναι κατά τη γνώμη σας, οι παράγοντες που εμπόδισαν την πλήρωςτηρη αξιοποίηση σας;

α. Δεν σας ανατέθηκαν καθήκοντα ανάλογα με τις γνώσεις, την εμπειρία και τις ικανότητές σας;



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

1924

β. Έχετε υπερβολικό φόρτο εργασίας, σε σημείο που να εμποδίζει μια περισσότερο δημιουργική εργασία;

γ. Οι γνώσεις και η εμπειρία σας δεν ήταν δυνατόν να αξιοποιηθούν μέσα στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της μονάδας που υπηρέτησατε;

δ. Έχετε ανάγκη από εκπαίδευση ή ειδική επιμόρφωση;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

1252 -

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

α. Έχετε προβλήματα συνεργασίας με τους προϊστάμενους σας;  
Σας βοήθησαν να εξυπηρετήσουν τη ικανότητά σας καλύτερα;

στ. Μήπως άλλοι αντικειμενικοί παράγοντες (π.χ. πολυπλοκότητα διαδικασιών,  
επιτάλξη αρμοστίων στο χώρο εργασίας σας κ.λπ.) δεν σας επέτρεψαν να έχετε μεγαλύτερη απόδοση;

ζ'. Θεωρείτε ότι κάποια από τις δραστηριότητές σας υπήρξε ιδιαίτερα  
σημαντική και γιατί;



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

1921

Δ. Έχετε να κάνετε συγκεκριμένες προτάσεις που θα βοηθήσουν στην καλύτερη αξιοποίηση σας στο μέλλον και ενδεχόμενα στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της υπηρεσίας σας;

..... 19...  
(Παρασημείο)  
Ω Υπάλληλος

(Υπογραφή - Ονοματεπώνυμο)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

2254 ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ .....  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....  
Αρθ. Εμπ. Πρωτ. ....

ΠΡΟΔΕΙΓΜΑ Β'  
(Κλάδος ΣΣ)

Με την έκθεση αξιολογείται η επαγγελματική αξία του υπαλλήλου και όχι η προσωπικότητά του σαν άτομο.

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
Χρονική περίοδος .....

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ (Δηλώνονται από τον υπάλληλο στον οποίο αφορά η έκθεση)

..... (Επώνυμο, με κεφαλαία)	..... (Όνομα)	..... (Πατρωνύμιο)
..... (Κλάδος)	..... (Βοήθιος)	..... (Τίτλος θέσης)

2. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ πού έχει ασκήσει:

..... 19.....  
(Ημερομηνία)  
Ο υπάλληλος

(υπογραφή)





Α/Α	ΠΡΟΣΩΠΑ -ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ*					ΥΠΟΦ. ΣΤΜ.	
		Α	Β	Γ	Δ	Α	Β	Α	Β			
1	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ (Εκτιμάται ο όμιλος η προθώμια και η φύση της συνδεσης του υπαλλήλου με την εργασία του).	Ασυνήθιστο ενδια- φέρον. (Τον διακρίνει ανεξάντηλη προ- θώμια και τόση για συνεχή προσαρμο- γές. Υπαρ- θείσει κάθε προσδοκία).	Μεγάλο ενδιαφέ- ρον. (Δεν χρειάζεται παρακίνηση).	Συνθηματικό εν- διαφέρον.	Απρόθυμος ·Οκνηρός.	Α	ΠΡΟΣΩΠΑ	Α	Β	Α	Β	ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΟΙ
		ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					
		ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					
		ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					
ΒΑΘΜΟΙ		(α)	(β)	(γ)	(δ)	ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ						
Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ						
Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ						
2	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (Εκτιμάται η προθώ- μια του υπαλλήλου να συνεργάζεται αρ- μονικά με συναδέλ- φους, καθώς και η προθώμια εξυπηρέ- τησης των πολιτών).	Άσφουξη συμπε- ριφορά. (Απαιρόιστη προ- θώμια εξυπηρέτη- σης και συνεργα- σίας. Η εντύπωση αποκαλεί σταθερό γνώρισμα του χα- ρακτήρα του. Υπο- μένη ανεξάντηλη, δεν χάνει ποτέ την φύση της).	Πολύ καλή συμ- περιφορά. (Δεν δημιουργεί προβλήματα).	Θελοποιητική συμπεριφορά. (Προθώμια συν- θηματική. Σχίσεις καλές. Συνεργα- σιμότητα. Δεν δημιουργεί σφοδρά προβλή- ματα).	Κακή συμπεριφορά.	Α	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	Α	Β	Α	Β	ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ
		ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					
		ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					
		ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					
Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ						
Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ						
3	ΑΠΟΔΟΣΗ (Εκτιμάται τόσο η ποιότητα όσο και η ποσότητα της εργα- σίας).	Πάρος (απο- ποιότητα). (Παύσιμος Ερ- γασία απόλυτα αορίστη και αδό- πιστη).	Πολύ καλή. (Γαρός στην ερ- γασία του. Πολύ καλή ποιότητα εργασίας).	Συνθηματική	Χαμηλή. (Κάτω από το συνθηματικό μέ- τρο).	Α	ΑΠΟΔΟΣΗ	Α	Β	Α	Β	ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ
		ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					
		ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					
		ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ					
Α' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ						
Β' ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ						ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ						

ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (Α) \_\_\_\_\_ (Όνοματεπώνυμο) (Βαθμός) (Ημερομηνία) (Υπογραφή)

ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (Β) \_\_\_\_\_

ΠΡΟΕΔΡΟΣ  
ΥΠ. ΣΥΜΒΟΛΙΟΥ:  
ΑΡΜΟΔΙΟΣ\*\*\*\*  
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ \_\_\_\_\_

Παραβλήθηκε από την υπηρεσία προσωπικού και πρωτοκολλήθηκε με αριθμό ..... και ημερομηνία .....

Ο αρμόδιος \_\_\_\_\_ (Υπογραφή) (Όνοματεπώνυμο) (Βαθμός και τίτλος θέσης)

\* Μεταφέρονται οι βαθμοί που δόθηκαν παραλείποντας.  
\*\* Θέτει το βαθμό στην Α' ή Β' στήλη ανάλογα με το αν θεωρείται τη βαθμολογία του Α' ή Β' προϊστάμενου αντιστοίχα.  
\*\*\* Συμπληρώνεται από την υπηρεσία. Κάτω από κάθε βαθμό και απάντη από κάθε υπαλληλικό προσόν τίθεται ο αριθμός που δηλώνει πόσες φορές (1 ή 2) έχει δοθεί ο βαθμός αυτός σε κάθε προσόν. Π.χ. Αν στο βασικό προσόν συμπεριφορά ο Α' προϊστάμενος δώσει το βαθμό β' και ο Β' προϊστάμενος το βαθμό γ', τότε κάτω από τους βαθμούς β' και γ' και απάντη από το προσόν αυτό θα γραφεί ο αριθμός 1. Αν και οι δύο προϊστάμενοι έχουν δώσει το βαθμό β', τότε κάτω από το βαθμό αυτό θα γραφεί ο αριθμός 2. Αν ο Α' προϊστάμενος έχει δώσει π.χ. το βαθμό β', ο Β' προϊστάμενος το βαθμό δ' και το υπηρεσιακό συμβούλιο δώσει το βαθμό γ', τότε τίθεται κάτω από το βαθμό β' ο αριθμός 1 και κάτω από το βαθμό γ' ο αριθμός 1, γιατί στην περίπτωση αυτή ο βαθμός του υπηρεσιακού συμβουλίου υποκαθιστά το βαθμό δ' του Β' προϊστάμενου. Αν οι προϊστάμενοι έχουν δώσει βαθμό καλύτερο π.χ. του α' και το υπηρεσιακό συμβούλιο δώσει το βαθμό α', τότε κάτω από το βαθμό α' τίθεται ο αριθμός 2, γιατί στην περίπτωση αυτή ο βαθμός του υπηρεσιακού συμβουλίου υποκαθιστά το βαθμό α' και του Β' προϊστάμενου.  
\*\*\*\* Αυτός που συμπληρώνει τον πίνακα με την ένδειξη ΕΤΝΟΛΟΓΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ .....  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....  
Αρθ. Επισ. Πρωτ. ....

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Ι\*  
(Προσταγμένο Διεύθυνσης  
αυτοτελών τμημάτων και  
γραφείων)

Με την έκθεση αξιολογείται η επαγγελματική  
αξία του υπαλλήλου ως προσταγμένου και όχι η  
προσωπικότητά του σαν άτομο.

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Χρονική περίοδος .....

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ (δηλώνονται από τον υπάλληλο τον οποίο αφορά η έκθεση).				
(Επώνυμο με αρχαία)	(Όνομα)	(Πατρώνυμο)	(Κλάδος)	(Παθμός)
(Τίτλος θέσης)				
2. ΑΠΟΣΤΟΛΗ - ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ. α) Περιγράφει την κύρια αποστολή της υπηρεσιακής μονάδας και τις εργασίες που εκτελούνται σε σταθερή βάση.				



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

15/4

3. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- α) Είναι οικονομικότερος και σε ποιο βαθμό από την απόδοση της οργανικής μονάδας που προβλεπθεί;  
Αξιολογείται την όποια σας αναφέρονται τα στοιχεία που κρίνεται αναγκαία για την εκτίμησή της (ποσοτικά, ποιοτικά, κόστος, χρόνο, ενέργεια κ.λπ.).

- β) Αναφέρετε μέτρα ή ενέργειες σας (α) για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της οργανικής μονάδας που προβλεπθεί,  
(β) για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους χρήστες της υπηρεσίας σας (γ) για την καλύτερη αξιοποίηση και απόδοση του προσωπικού της μονάδας σας.

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)

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

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

\* (Τα στοιχεία 1 έως 3 συμπληρώνονται  
από τον υπάλληλο)

..... 19....  
(ημερομηνία)  
Ο Υπάλληλος

(υπογραφή)



**ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ)**

12/12

4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ			
ΠΟΥ ΚΑΛΩΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΚΑΛΩΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ	
Μεγάλες ικανότητες στην οργάνωση προγραμματισμό, κατεύθυνση, αυτονομισό και έλεγχος της εργασίας, στην αξιοποίηση του προσωπικού και των μέσων, στην ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλίας. Πολύ ικανός να κινητείται νέα μέτρα εφαρμογής τεχνολογίας, μέτρα βελτίωσης διαδικασιών, σχέσιων με τους πολίτες.	Ικανοποιητική οργάνωση κατεύθυνση συντονισμός και έλεγχος εργασίας, αξιοποίηση προσωπικού και μέσων, ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλίας.	Άδυναμία οργάνωσης, κατεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου της εργασίας. Μη ορθολογική χρησιμοποίηση προσωπικού και μέσων. Ευθυνοφοβία. Έλλιψη πρωτοβουλίας.	
(ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ)			
ΛΙΠΙΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ (Μόνο στην περίπτωση που η απόδοση χαρακτηρίζεται ανεπαρκής):			
<b>Ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ</b> Ονοματεπώνυμο _____ Τίτλος θέσης _____ Ημερομηνία _____ Υπογραφή _____			
<b>Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΥΠΗΡ. ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ</b> Ονοματεπώνυμο _____ Τίτλος θέσης _____ Ημερομηνία _____ Υπογραφή _____			
Παραλήφθηκε από την Υπηρεσία Προσωπικού και πρωτοκολλήθηκε με αριθμό ..... και ημερομηνία .....			
Ο αριθμός	(υπογραφή)	(Ονοματεπώνυμο)	(Βαθμός και τίτλος θέσης)

ΑΠΟ ΤΟ ΒΗΜΕΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ**  
**ΕΝΤΥΠΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**  
**ν.1943/1991 - Π.Δ. 318/1992**

**ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)**

2965



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

**Ε Ν Τ Υ Π Ο Α'**  
(Προϊσταμένων Διευθύνσεων  
Τμημάτων και Γραφείων ή  
ενδιαμέσου ή αντιστοιχού  
επιπέδου οργανικών μονάδων)

Αριθ. Πρωτ.: .....

**Ε Κ Θ Ε Σ Η   Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ**

Χρονική περίοδος .....

**Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ**  
(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

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

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

**Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:**

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

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

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

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

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



2966

**ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)**

γ) Τυχόν δυσχέρειες και προβλήματα:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

(Ημερομηνία)

Υπογραφή  
Αξιολογούμενου

**A. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

**I. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ**

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

- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή

  
  


---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΦΕΚ 161

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

2967

**II. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

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

Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή


---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**III. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ**

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

Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή


---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

**ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)**

2969

**Ε. ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ** (Συμπληρώνονται από τον Α' αξιολογητή βάσει πραγματικών στοιχείων)  
**α. Αξιολογητής**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**β. Κριση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης:**  
 Αν οι εξαιρετικές επιδόσεις γίνουν δεκτές από την ειδική επιτροπή τα κριτήρια που κατά την εκτίμηση της επιτροπής συνδέονται με τις εξαιρετικές επιδόσεις βαθμολογούνται με το βαθμό 10 άλλως δεν βαθμολογούνται καθόλου.

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

Ημερομηνία : .....

Υπογραφή Προέδρου: .....

Όνομ/μο Προέδρου : .....

**ΣΤ. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ**  
 (προτείνονται από τον Α' Αξιολογητή)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



2970 —

**ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)**

**Ζ. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

**ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ**

**Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:**

---



---



---



---

**Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Απο- δόση (1-10)	2 Β' Αξο- λογής (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ						9 Συνολικότητα βαθμο- λογία για ελαττωματικές ενότητες (10)
				** 3 Α. Αξο- λογής (1-10)	4 Επιτε- λής (1-10)	*** Οριστική Βαθμολογία			8 Μέσος όρος βαθμολογίας Α, Β Αξιολογής & Επιτελής (1-10)	
						5 Α. Αξο- λογής (1-10)	6 Β' Αξο- λογής (1-10)	7 Επιτε- λής (1-10)		
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ									
2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ									
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΦΥΛΚΟΤΗΤΑ									
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΕΞΕΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ									
5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ									
Γενικός μέσος όρος										ΣΥΝΟΛΟ

**Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΔΙΔΙΟΛΟΓΙΑ**  
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

**ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ**  
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

**Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ** \_\_\_\_\_ (Ονοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός) \_\_\_\_\_ (ημερομηνία) \_\_\_\_\_ (υπογραφή)

**Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ** \_\_\_\_\_

- \* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οποιαδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.
- \*\* Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.
- \*\*\* Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική απολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.
- \*\*\*\* Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 5 δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνοι με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ .....  
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ Η.Π.Δ.Δ.  
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....

Ε Ν Τ Υ Π Ο Β'  
(Υπαλλήλων των κατηγοριών  
ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ)

Αριθ. Πρωτ.: .....

**Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ**

Χρονική περίοδος .....

**Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ**  
(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

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

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

**Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ**

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

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

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

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

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



2972

**ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)**

γ) Δυσχερείες και προβλήματα: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(Ημερομηνία)

Υπογραφή  
Αξιολογούμενου

**Δ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

**Ι. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ**

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

- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή


ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

2973

II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

- 4. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία
- 5. Πρωτοβουλία – Καινοτομικές απόψεις σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
- 6. Ανάληψη ευθυνών

– Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή


---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- \* 7. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.
- 8. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

– Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή


---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

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









2976

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

Ζ. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Απο- βολή (1-10)	2 Β' Αξιο- λόγησις (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ					9 Συμπληρωματική Βαθμολογία για εδαφικούς εφόδους (10)
				*** Οριστική Βαθμολογία					
				** 3 Α. Αξιο- λόγησις (1-10)	4 Επίθε- ση (1-10)	5 Α' Αξιο- λόγησις (1-10)	6 Β' Αξιο- λόγησις (1-10)	7 Επίθε- ση (1-10)	
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ								
2	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ								
3	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ								
4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ								
								Γενικός μέσος όρος	ΕΥΧΟΛΟ

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΔΙΠΛΟΛΟΓΙΑ  
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΩΝ ΕΝΣΤΑΣΕΩΣ  
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ \_\_\_\_\_  
(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός) (ημερομηνία) (υπογραφή)

Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ \_\_\_\_\_

- \* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.
- \*\* Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.
- \*\*\* Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική απολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.
- \*\*\*\* Η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο 4 δίδεται μόνο εφόσον οι στόχοι είναι σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος και ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων.





2978

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

**I. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ**

1. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία

2. Πρωτοβουλία – Καινοτομίες

3. Ανάληψη ευθυνών

- Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή


---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**II. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

\* 4. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.

5. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

-Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία  
(1-10)  
Α' Αξιολογητή


---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\* Αξιολογούνται οι υπόλληλοι που έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.





ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ (ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ)

2984

2. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Απο- δοτικότητα (1-10)	2 Β' Αξο- λογητής (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ				
				*** Ορετική Βαθμολογία			7 Συνολικιστική Βαθμολογία για ετήσιας επίδοσης (10)	
				** 3 Α. Αξο- λογητής (1-10)	4 Α' Αξο- λογητής (1-10)	5 Β' Αξο- λογητής (1-10)		6 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α και Β Αξιολογητή (1-10)
1	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΘΥΜΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ							
2	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ							
3	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ							
				Γενικός μέσος όρος			ΣΥΝΟΛΟ	

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Α. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος θέσης & Βαθμίας)

(ημερομηνία)

(υπογραφή)

Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

\* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οποιοδήποτε όμας εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.

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

\*\*\* Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβούλου για τυχόν ενστάσεις.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ .....  
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ Η.Π.Δ.Δ.  
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....

**ΕΝΤΥΠΟ Δ**  
Για προϊστάμενους  
και υπαλλήλους των  
κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ  
και ΔΕ

Αριθ. Πρωτ.: .....

**ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**  
Επιθεωρητή

Χρονική Περίοδος .....

**A. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ**

(Συμπληρώνεται από τον επιθεωρητή)

(Επίσημο με κεφαλαία)	(Όνομα)	(Πατρώνυμο)
(Κατηγορία & Κλάδος)	(Βαθμίδα)	(Τίτλος (Μακρ.))

**B. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Α/Α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ*	ΒΑΘΜΟ- ΛΟΓΙΑ 1-10
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
** 2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	

**Γ. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ**

α) Παρατηρήσεις:

---



---



---



---

\* Ο επιθεωρητής βαθμολογεί στα κριτήρια που έχει σχηματίσει ασφαλή γνώμη από την επιθεώρηση την οποία διενήργησε.

\*\* Για τους υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ που δεν είναι προϊστάμενοι δεν βαθμολογείται το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας.







**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ**  
**ΕΝΤΥΠΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**  
**ν.4369/2016**



**ΕΝΤΥΠΟ Α΄**  
**(Προϊσταμένων οργανικών**  
**μονάδων)**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ** .....

**Αριθ.πρωτ.:** .....

**ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.** .....

**ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΣΗ** .....

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ** .....

**ΤΜΗΜΑ** .....

**ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

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

**1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ** (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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



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

**α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:**

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

**β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:**

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

**3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:**

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

**4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:**

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:	
<b>5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ<sup>1</sup></b> (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)</b>	<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)</b>
<b><i>A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</i></b>			
<b>α)</b> Επαγγελματική επάρκεια: Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρισία			
<b>β)</b> Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων: Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων			
<b>γ)</b> Πρωτοβουλία – Καινοτομίες: Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων			
<b><i>B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</i></b>			
<b>δ)</b> Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού <sup>2</sup> .	Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα		
<b>ε)</b> Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊστάμενους.			
<b>στ)</b> Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.			

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

2 Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε



<b>Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>		
<b>ζ)</b> Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του: Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους		
<b>η)</b> Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις		
<b>θ)</b> Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης		
<b>ι)</b> Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης		
<b>Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>		
<b>ια)</b> Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας <sup>3</sup>		

<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ</b>	<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ</b>
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

επικοινωνία με το κοινό

3 Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αιτιολογίας





**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ**

ΗΜ/ΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ:	Αξιολογούμενος:..... Α΄ Αξιολογητής: .....
ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΓΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗ ΑΠΟΨΕΩΝ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: ..... Όχι: .....
ΚΑΤΑΤΕΘΗΚΑΝ ΑΠΟΨΕΙΣ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: ..... Όχι: ..... Ημερομηνία κατάθεσης: .....

**7. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

ΣΤΗΛΗ 1 (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)		ΣΤΗΛΗ 2 (συμπληρώνεται από την ΕΕΑ)	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (0-100)
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			
Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ			
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ <sup>ii</sup>			<b>ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΕΕΑ):</b>
ΤΕΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ: (ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ Α΄ & Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ) <sup>iii</sup>			

**ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ<sup>iv</sup>:**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---





ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Υπογραφές: (Ο Πρόεδρος & τα Μέλη της ΕΕΑ)

(Ο γραμματέας της ΕΕΑ)

Ημερομηνία:

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) ..... έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) ..... έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

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

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

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

<sup>iv</sup> Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.



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

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ .....

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

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΣΗ .....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....

ΤΜΗΜΑ .....

Αριθ.πρωτ.: .....

**ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

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

**1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ** (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

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

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

**α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

**β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:**

.....

.....

.....

.....

.....

**3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:**

.....

.....

.....

.....

.....

**4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:**

.....

.....

.....

.....

.....

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



5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ <sup>5</sup> (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)
<b>A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</b>		
α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου		
β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)		
γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων		
δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών <sup>6</sup>		
στ) Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
<b>B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>		
ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους		
η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους <sup>7</sup>		
<b>Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>		
θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)		

5 Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν **ακέραιο** βαθμό

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

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





**Β΄ Αξιολογητής:**

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

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:**

**ΙΔΙΟΤΗΤΑ:**

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:**

**ΥΠΟΓΡΑΦΗ:**

.....

**6. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ - ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ<sup>9</sup>**

(Η συμβουλευτική συνέντευξη διενεργείται από τον α΄ Αξιολογητή πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Τα μέτρα βελτίωσης συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι μικρότερος του 60 και προτείνονται από τον α΄ Αξιολογητή)

**Βασικά στοιχεία που διατυπώθηκαν κατά τη συνέντευξη - προτεινόμενα μέτρα βελτίωσης του αξιολογούμενου (συμπληρώνεται από τον Α΄ αξιολογητή)**

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

---

9 Αν προτείνονται μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του. Αν παραλειφθεί η υποχρέωση αυτή, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ**

ΗΜ/ΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ:	Αξιολογούμενος:..... Α΄ Αξιολογητής: .....
ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΓΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗ ΑΠΟΨΕΩΝ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: ..... Όχι: .....
ΚΑΤΑΤΕΘΗΚΑΝ ΑΠΟΨΕΙΣ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: ..... Όχι: ..... Ημερομηνία κατάθεσης: .....

**7. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

ΣΤΗΛΗ 1 (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)			ΣΤΗΛΗ 2 (συμπληρώνεται από την ΕΕΑ)	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (0-100)	
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ				
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ				
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ				
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ <sup>ii</sup>			<b>ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΕΕΑ):</b>	
ΤΕΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ: (ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ Α΄ & Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ) <sup>iii</sup>				

**ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ<sup>iv</sup>:**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---





---

---

---

---

---

---

---

---

---

Υπογραφές: (Ο Πρόεδρος & τα Μέλη της ΕΕΑ)

(Ο γραμματέας της ΕΕΑ)

Ημερομηνία:

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) ..... έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) ..... έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

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

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

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

<sup>iv</sup> Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ



ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ  
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ  
ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ .....

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

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΣΗ .....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .....

ΤΜΗΜΑ .....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	
Χρονική Περίοδος:.....(ακριβές χρονικό διάστημα)	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)	
Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

**ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ** (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

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

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



Σημείωση:

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



















		ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών		Γενική Γραμματεία Αξιωματικών Διοικητικού Ωρολόγιου Ταξίου	
<b>ΕΚΔΕΛ ΑΣΦΟΔΕΚΗΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ</b>					
<b>ΜΕΡΟΣ Α'</b>					
Στοιχεία Αξιωματικού:					
Παραρτηματικό / Περιφερειακό Αξιωματικό:		Υποκατάστημα / Φορέας:			
Κατηγορία / Κλάδος / Ταξίδιο (για άλλους Υπολόγιστες):		Όργανο / Τμήμα / Συγκροτήματα / ΜΕΤΑ:			
Αποδομητική Κατάσταση / Ίδιωμα (για άλλους Υπολόγιστες):		Όργανο Διοίκησης:			
		Ταξίδιο:			
Όργανο / Ταξίδιο Αξιωματικού:		Παραρτηματικό Τμήμα:			
Αποδομητική Κατάσταση / Ίδιωμα (για άλλους Υπολόγιστες):		Κατάσταση Προσώπων:			
<b>ΜΕΡΟΣ Β'</b>					
<b>Στοιχεία Αποτίμησης Αξιοτήτων</b>		Αξιολογητέος Διοικητής		Α	
		Άλλος Αξιολογούμενος Διοικητής		Β	
<b>ΜΕΡΟΣ Γ'</b>					
<b>Παραρτηματικό Τμήμα Υπόλογιστή</b>		Κατάσταση Προσώπων / Κατάσταση Προσώπων σε υπηρεσία, χωρίς να έχει συντελέσει εξαμηνιαίο πρόβλημα (Άρθρο 14 παρ. 2 του ν. 4493/2017):			
		Άλλοι Προσώπων			
<b>ΜΕΡΟΣ Δ'</b>					
Στοιχεία Αξιωματικού:		Υποκατάστημα			
Παραρτηματικό / Περιφερειακό Αξιωματικό:		Υποκατάστημα			
<b>ΜΕΡΟΣ Ε'</b>					
Στοιχεία Αξιωματικού:					
Παραρτηματικό / Περιφερειακό Αξιωματικό:		Υποκατάστημα			
Κατηγορία / Κλάδος / Ταξίδιο (για άλλους Υπολόγιστες):		Όργανο / Τμήμα / Συγκροτήματα / ΜΕΤΑ:			
Αποδομητική Κατάσταση / Ίδιωμα (για άλλους Υπολόγιστες):		Όργανο Διοίκησης:			
		Ταξίδιο:			
Όργανο / Ταξίδιο Αξιωματικού:		Παραρτηματικό Τμήμα:			
Αποδομητική Κατάσταση / Ίδιωμα (για άλλους Υπολόγιστες):		Κατάσταση Προσώπων:			
Αξιολογείται η πρόταση για άλλα Υπολόγιστες, και τακτικές αποδομητικές αξιολογήσεις από τις υπηρεσίες:		Υποκατάστημα / Αξιολογούμενος / Υποκατάστημα:			
Αξιολογείται η πρόταση για άλλα Υπολόγιστες, και τακτικές αποδομητικές αξιολογήσεις από τις υπηρεσίες:		Υποκατάστημα / Αξιολογούμενος / Υποκατάστημα:			

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

62528

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

Τεύχος Β' 6176/05.12.2022



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**  
Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων

Επισημ. Πρόσκληση  
Αιτήσεων Διανομής  
Δημόσιου Έργου

## ΕΝΤΥΠΟ ΕΚΔΟΣΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

### ΜΕΡΟΣ Α

**Τίτλος Δράσης/εργασίας:**

**Προγραμματισμός / Περιγραφή Δράσης/εργασίας:**

**Αναφορά / Αξιότιμο / Βελτίωση (σε σχέση με πρόηγρο):**

**Επιχειρησιακή Βελτίωση / Κλιμάκωση / Βελτίωση (σε σχέση με προηγούμενη):**

**Πώς βελτίωση:**

**Κριτική Παράθεση αξιολόγησης:**

Παραπομπή Υποστηρικτικού Έκτακτου/Επιχειρησιακού Προγράμματος:

Παραπομπή Υποστηρικτικού Σχεδιασμού/Επιχειρησιακού Προγράμματος:

Παραπομπή Υποστηρικτικού Σχεδιασμού/Επιχειρησιακού Προγράμματος:

Προβλέπει σε περίπτωση επαναπρογραμματισμού των εργασιών/δράσεων:

Υποχρεωτικός 90 ή καλύτερη επίσημο έγγραφο προς το ενδιαφερόμενο με 90 μέρες προειδοποίηση

Υποχρέωση Υποβολής Έκτακτου/Επιχειρησιακού Προγράμματος

Αξιολόγηση Προγράμματος/Επιχειρησιακού Προγράμματος

### ΜΕΡΟΣ Β

**Επισημ. Στοιχεία Έργου/Δράσης:**

Επισημ. από 1 έως 7 σύμφωνα με τον Κανονισμό (Ε.Υ.Π.Α.Ε.Π.) για την υλοποίηση του Εθνικού Σχεδίου Δράσεων (Ε.Υ.Π.Α.Ε.Π.) και του Κανονισμού (Ε.Υ.Π.Α.Ε.Π.) για την υλοποίηση του Εθνικού Σχεδίου Δράσεων (Ε.Υ.Π.Α.Ε.Π.)

Ποσοστό Δράσεων/Εργασίας	Δράση/Εργασία	Προβλεπόμενη Δράση/Εργασία	Προς Διανομή Δράση/Εργασία
1	<b>Προσανατολισμός στην Παιδεία</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Διασύνθεση		
	Μελέτες Δράσεων/Εργασιών		
	Αξιολογηση Προγράμματος/Επιχειρησιακού Προγράμματος		
2	<b>Οργανωτική</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Διασύνθεση		
	Μελέτες Δράσεων/Εργασιών		
	Αξιολογηση Προγράμματος/Επιχειρησιακού Προγράμματος		
3	<b>Προσχεδιαστικές</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Διασύνθεση		
	Μελέτες Δράσεων/Εργασιών		
	Αξιολογηση Προγράμματος/Επιχειρησιακού Προγράμματος		
4	<b>Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Διασύνθεση		
	Μελέτες Δράσεων/Εργασιών		
	Αξιολογηση Προγράμματος/Επιχειρησιακού Προγράμματος		
5	<b>Οργάνωση &amp; Προσχεδιαστικές</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Διασύνθεση		
	Μελέτες Δράσεων/Εργασιών		
	Αξιολογηση Προγράμματος/Επιχειρησιακού Προγράμματος		
6	<b>Επίλυση Προβλημάτων &amp; Δημοπρατήσεις</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Διασύνθεση		
	Μελέτες Δράσεων/Εργασιών		
	Αξιολογηση Προγράμματος/Επιχειρησιακού Προγράμματος		
7	<b>Επαγγελματικός &amp; Ακαδημαϊκός</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Διασύνθεση		
	Μελέτες Δράσεων/Εργασιών		
	Αξιολογηση Προγράμματος/Επιχειρησιακού Προγράμματος		
8	<b>Διαχείριση Έργου/Δράσης</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Διασύνθεση		
	Μελέτες Δράσεων/Εργασιών		
	Αξιολογηση Προγράμματος/Επιχειρησιακού Προγράμματος		
9	<b>Ηλεκτρονική</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Διασύνθεση		
	Μελέτες Δράσεων/Εργασιών		
	Αξιολογηση Προγράμματος/Επιχειρησιακού Προγράμματος		

**Επισημ. Στοιχεία Έργου/Δράσης:**

Επισημ. από 1 έως 7 σύμφωνα με τον Κανονισμό (Ε.Υ.Π.Α.Ε.Π.) για την υλοποίηση του Εθνικού Σχεδίου Δράσεων (Ε.Υ.Π.Α.Ε.Π.) και του Κανονισμού (Ε.Υ.Π.Α.Ε.Π.) για την υλοποίηση του Εθνικού Σχεδίου Δράσεων (Ε.Υ.Π.Α.Ε.Π.)

**Επιχειρησιακή Βελτίωση/Κλιμάκωση/Βελτίωση (σε σχέση με πρόηγρο):**

**Πώς βελτίωση:**

**Κριτική Παράθεση αξιολόγησης:**

Παραπομπή Υποστηρικτικού Έκτακτου/Επιχειρησιακού Προγράμματος:

Παραπομπή Υποστηρικτικού Σχεδιασμού/Επιχειρησιακού Προγράμματος:

Παραπομπή Υποστηρικτικού Σχεδιασμού/Επιχειρησιακού Προγράμματος:

Προβλέπει σε περίπτωση επαναπρογραμματισμού των εργασιών/δράσεων:

Υποχρεωτικός 90 ή καλύτερη επίσημο έγγραφο προς το ενδιαφερόμενο με 90 μέρες προειδοποίηση

Υποχρέωση Υποβολής Έκτακτου/Επιχειρησιακού Προγράμματος

Αξιολόγηση Προγράμματος/Επιχειρησιακού Προγράμματος

Η απόφαση αυτή να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Αθήνα, 25 Νοεμβρίου 2022  
Ο Υπουργός  
**ΜΑΥΡΟΥΔΗΣ ΒΟΡΙΔΗΣ**





## ΠΡΩΤΟΓΕΝΕΙΣ ΠΗΓΕΣ

1. Διάταγμα της 22ας Νοέμβριου 1833 ( ΦΕΚ 37/4-12-1833)
2. Νόμος 1811/1951 «Περί Κώδικος Καταστάσεως Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» (ΦΕΚ 16-5-1951, τ. Α΄, φ.141)
3. Ν.Δ.64/1974 (ΦΕΚ 264) «περί στοιχείων της ατομικής και οικογενειακής καταστάσεως των δημοσίων λειτουργών, ως και ελέγχου της πίστεως προς το δημοκρατικόν πολίτευμα της Χώρας»
4. Προεδρικό Διάταγμα 611/1977 «Περί κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον "Υπαλληλικός Κώδιξ", των ισχυουσών διατάξεων αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του Δημοσίου και των ν.π.δ.δ.» (ΦΕΚ 15/7/1977, τ.Α΄, αρ.φ.198)
5. Νόμος 1232/1982 «Επαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ.4352/1964 και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 25/2/1982, τ. Α΄, αρ.φ.22)
6. Νόμος 1400/1983 «Τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων» (ΦΕΚ 24/10/1983, τ.Α΄, αρ.φ.156)
7. Προεδρικό Διάταγμα 581/1984 «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ, πλην των εκπαιδευτικών», (ΦΕΚ 20/12/1984, τ.Α΄, αρ.φ.207)
8. Νόμος 1586/1986 «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 1/4/1986, τ. Α΄, αρ.φ.37)
9. Νόμος 1892/1990 «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 31/7/1990, τ. Α΄, φ.101)
10. Νόμος 1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 11/4/1991, τ.Α΄, αρ.φ.50)
11. Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» (ΦΕΚ 25/9/1992, τ.Α΄, αρ.φ.161)
12. Υπουργική Απόφαση Αριθ.ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353 (ΦΕΚ 19/1/1993, τ. Β΄, αρ.φ.8)
13. Νόμος 2085/1992 «Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 20/10/1992, τ. Α΄, φ.170)
14. Νόμος 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης» (ΦΕΚ 3/3/1994, τ. Α΄, φ. 28)
15. Νόμος 2683/1999 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 9/7/1999, τ.Α΄, φ.19)
16. Νόμος 2738/1999 «Συλλογικές διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 9/9/1999, τ. Α΄, αρ.φ.180)
17. Νόμος 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 11/2/2004, τ. Α΄, αρ.φ.44)

18. Νόμος 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 9/7/2007, τ.Α΄, φ.26)
19. Εγκύκλιοι Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ΔΙΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 και ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ. 6304/12-3-2007
20. Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Υπ.αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.5/367/οικ.20372/11-08-2009
21. Νόμος 3839/2010 «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 29/3/2010, τ. Α΄, αρ.φ.51)
22. Νόμος 4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ 27/10/2011, τ. Α΄, αρ.φ.226)
23. Νόμος 4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 και λοιπές ρυθμίσεις» (ΦΕΚ 26/3/2014, τ. Α΄, αρ.φ.74)
24. Έκθεση της Επιστημονικής Επιτροπής της Βουλής (Β΄ Διεύθυνση Επιστημονικών Μελετών, Τμήμα Νομοτεχνικής Επεξεργασίας σχεδίων και προτάσεων Νόμων) επί του νομοσχεδίου 4250/2014
25. Γνωμοδότηση 4/2014 (αρ.πρωτ.Γ/ΕΞ/4051/26-06-2014) της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα
26. Νόμος 4369/2016 «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» (ΦΕΚ 27/2/2016, τ. Α΄, αρ.φ.33)
27. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εγχειρίδιο – Οδηγός για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2017
28. Νόμος 4940/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 14/06/2022, τ.Α΄, αρ.φ.112)
29. Υπουργική Απόφαση (αρ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708) «Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β΄ του ν. 4940/2022 (Α΄ 112)» (ΦΕΚ 5/12/2022, τ.Β΄, αρ.6176)
30. Υπουργική Απόφαση (αρ.ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386) «Καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν.4940/2022» (ΦΕΚ 11/1/2023, τ. Β΄, αρ.φ.46)



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ν.Αλιβιζάτος, Οι πολιτικοί θεσμοί σε κρίση 1922-1974 – Όψεις της ελληνικής εμπειρίας, Θεμέλιο, Αθήνα 1983
2. Τ.Βουρνάς, Ιστορία της Σύγχρονης Ελλάδας, Τολίδη, Αθήνα 1977
3. P. Bourdieu Κοινωνιολογία της Παιδείας, (επιμέλεια: Ι.Λαμπίρη-Δημάκη, Ν.Παναγιωτόπουλος), Καρδαμίτσα-Δελφίνι, Αθήνα 1995
4. P. Bourdieu, Κείμενα Κοινωνιολογίας, Στάχυ, Αθήνα 1999
5. P.Bourdieu – J.Cl.Passeron, Οι κληρονόμοι – Οι φοιτητές και η κουλτούρα, Καρδαμίτσα, Αθήνα 1996
6. M.Bungay Stanier, Coaching – Λέγε λιγότερα, ρώτα περισσότερα και άλλαξε για πάντα τον τρόπο που ηγείσαι, Παπασωτηρίου, Αθήνα 2021
7. Γ.Γαλάνης, Εισαγωγή στην ψυχολογία της καθημερινής διαπροσωπικής επικοινωνίας, Παπαζήσης, Αθήνα 1999
8. Τζ.Γκολντστάϊν, Η επιχείρηση χωρίς δεσμά – Η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής, Καστανιώτης, Αθήνα 2003
9. Cedefop, Online job vacancies and skills analysis: a Cedefop pan-European approach, Luxembourg: Publications Office, 2019
10. European Commission, Analytical underpinning for a New Skills Agenda for Europe Commission Staff Working Document, COM, 2016
11. B.Garvey, P.Stokes, D.Megginson, Coaching and Mentoring – Theory and Practice, Sage, London 2014 (2nd edn)
12. D.Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη – Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998
13. D.Goleman, Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, Πεδίο, Αθήνα 2011
14. J. Habermas, The Theory of Communicative Action, vol.1, Beacon Press, Boston 1984
15. J.Habermas, Ο Μεταεθνικός Αστερισμός, Πόλις, Αθήνα 2003
16. Harvard Business Review (blogs.hbr.org)
17. M.Horkheimer, Η έκλειψη του Λόγου, Κριτική, Αθήνα 1987
18. K.Illeris (επιμ.), Σύγχρονες Θεωρίες Μάθησης, Μεταίχμιο, Αθήνα 2009
19. Institute for Corporate Productivity (i4cp) Η.Π.Α (www.businessinsider.com)
20. M.Josien, Γ.Βαγιάτης, Μ.Γιαννουλέας, Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995
21. Κ.Κεδράκα, Ψυχολογική Αξιολόγηση Σύγχρονων Επαγγελματικών Δεξιοτήτων, διδακτορική διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα ΦΠΨ, Τομέας Ψυχολογίας, Αθήνα 2003

22. Κ.Κεδράκα-Π.Λιντζέρης, «Οριοθέτηση, διαστάσεις και νοηματοδοτήσεις του όρου δεξιότητες», Πρακτικά Συνεδρίου με θέμα: Ανάπτυξη Δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αθήνα 2022, σ.14-17
23. Α.Κόκκος και Συνεργάτες (επιμέλεια), Διευρύνοντας τη θεωρία Μετασχηματισμού: Η συμβολή δέκα σημαντικών στοχαστών, Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αθήνα 2019
24. Α.Κοντονή, Εκπαίδευση Ενηλίκων, Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Τεχνικές Εφαρμογής, Ελληνοεκδοτική, Αθήνα 2010
25. Α.Κοντονή, «Κοινωνικές Επιστήμες και Ανάπτυξη των Κοινωνικών Δεξιοτήτων», Ενημέρωση, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, τευχ. 106, 2004, σ.16-25
26. Α.Κοντονή - Ι.Φραγκούλης, «Οι κοινωνικές δεξιότητες ως κριτήριο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων», Πρακτικά Συνεδρίου με θέμα: Ανάπτυξη Δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αθήνα 2022, σ.215-217
27. Ρ.Λέvy, Δυνητική Πραγματικότητα – Η φιλοσοφία του πραγματισμού και του κυβερνοκώρου, Κριτική, Αθήνα 1999
28. LIFE SKILLS FOR EUROPE, The life skills approach in Europe, Summary of the LSE analysis, February 2018
29. Π.Λιντζέρης, Η σημασία του κριτικού στοχασμού και του ορθολογικού διαλόγου στη θεωρία του Jack Mezirow για τη μετασχηματίζουσα μάθηση, Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αθήνα 2007
30. Π.Λιντζέρης, «Πολιτικές δεξιοτήτων: θεωρητικά θεμέλια, μηχανισμοί παραγωγής πολιτικής, θεσμική αρχιτεκτονική», Πρακτικά Συνεδρίου με θέμα: Ανάπτυξη Δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αθήνα 2022, σ.95-98
31. Ν.Luhmann, Νομομοποίηση μέσω Διαδικασίας, Κριτική, Αθήνα 1995
32. Η.Μαυρομούστακου, Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων - Πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 2016
33. J.Mezirow και συνεργάτες, Η Μετασχηματίζουσα Μάθηση, Μεταίχμιο, Αθήνα 2006
34. OECD, Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris 2015
35. OECD, The Future of Education and Skills. Education 2030. The future we want, 2018
36. Μ.Ουίτλυ, Ηγεσία και Χάος - Η νέα επιστημονική διοίκηση επιχειρήσεων, Καστανιώτης, Αθήνα 2003
37. Γ.Πάσχος, Πολιτική Δημοκρατία και Κοινωνική Εξουσία, Παρατηρητής, Αθήνα 1981
38. F.D.Peat, J.Briggs, Μία αιρετική άποψη για το Χάος στην καθημερινή ζωή, Τραυλός, Αθήνα 2004
39. Ι.Prigogine, Το τέλος της βεβαιότητας. Χρόνος, Χάος και Νόμοι της φύσης, Κάτοπτρο, Αθήνα 1997
40. Ν.Σβορώνος, Επισκόπηση της νεοελληνικής ιστορίας, Θεμέλιο Αθήνα 1976





41. (Συλλογικό), Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού – Επιμόρφωση και Διεθνείς Πολιτικές (επιμέλεια: Ν.Ανδρεαδάκης, Ζ.Καρανικόλα, Μ.Κόνσολας, Γ.Παναγιωτόπουλος), Γρηγόρης, Αθήνα 2019
42. Κ.Τσουκαλάς, Το πρόβλημα της πολιτικής πελατείας στην Ελλάδα του 19ου αιώνα, Κοινωνικές και Πολιτικές δυνάμεις στην Ελλάδα, Ελληνική Εταιρεία Πολιτικής Επιστήμης, Εξάντας, Αθήνα 1977
43. Κ.Τσουκαλάς, Η ελληνική τραγωδία, Νέα Σύνορα, Αθήνα 1981
44. M.Weber, Βασικές έννοιες Κοινωνιολογίας, Κένταυρος, Αθήνα 1983
45. M.Weber, Η πολιτική ως επάγγελμα, Παπαζήσης, Αθήνα 1987
46. W.E.F., The Future of Jobs Report, World Economic Forum 2020, October 2020
47. Η.Willke, Εισαγωγή στη Συστημική Θεωρία, Κριτική, Αθήνα 1996
48. Τζ.Λ.Ώστιν, Πώς να κάνουμε πράγματα με τις λέξεις, Εστία, Αθήνα 2003
49. B.Yang, K.E.Watkins, V.J.Marsick, "The construct of the learning organization: Dimensions, measurement and validation", Human Resource Development Quarterly, 15(1), 31-55



**Διοσκούρων 4 & Πολυγνώτου - Αθήνα 105 55**

**Τηλ: 210 3310080 -1, Fax: 210 3310083**

**[info@kpolykentro.gr](mailto:info@kpolykentro.gr)**

**[www.kpolykentro.gr](http://www.kpolykentro.gr)**



**Ευρωπαϊκή Ένωση**  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

**Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα**

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ISBN 978-618-5743-04-8



9 786185 743048 >