



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ  
ΣΤΟ ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΙΚΟ ΣΩΜΑ ΕΛΛΑΔΟΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ  
ΕΛΕΝΗ ΜΑΝΙΩΤΗ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ  
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΑΡΔΑΛΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2018**

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού – Μελέτη  
Περίπτωσης στο Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδος

Όνομα Επώνυμο  
Ελένη Μανιώτη

Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Δημήτριος Παρδάλης

Ιούνιος 2018

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού – Μελέτη  
Περίπτωσης στο Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδος**

**Όνομα Επώνυμο  
Ελένη Μανιώτη**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Δημήτριος Παρδάλης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Ιούνιος 2018**



## Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτυπώνει την σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού για την εκπλήρωση των γενικών και ειδικών στόχων ενός οργανισμού. Εστιάζεται η προσοχή στον ευρύτερο ελληνικό δημόσιο τομέα και στο Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδος. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στο σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα της Κύπρου. Με αφετηρία μια σύντομη ιστορική αναδρομή της εξέλιξης της διαδικασίας αξιολόγησης, αναλύεται η έννοια της αξιολόγησης και δίνονται διάφοροι ορισμοί που προσφέρονται από την σχετική βιβλιογραφία. Επιπρόσθετα, δίνεται έμφαση στα ενδεχόμενα οφέλη που επιφέρει καθώς και στις δυσκολίες που εμφανίζονται κατά την εφαρμογή της. Ακολούθως, γίνεται αναφορά στη νομοθεσία από την οποία διέπεται - στο πέρασμα των ετών - και παρουσιάζονται τα εργαλεία της, οι φορείς και τα αντικείμενά της. Τέλος, παρουσιάζονται προτάσεις για την βελτιστοποίησή της, σύμφωνα με την σχετική βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, καθορίζονται τα κριτήρια που είναι απαραίτητα για την επίτευξη της αποτελεσματικής αξιολόγησης, αλλά και τα λάθη που πρέπει να αποφεύγονται με βάση την βιβλιογραφία. Πρόταση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να ξεφύγει η αξιολόγηση από την μονόπλευρη διάσταση του προϊσταμένου και να χρησιμοποιηθούν συνδυασμοί τόσο ως προς τους φορείς όσο και ως προς τις μεθόδους.

## **Summary**

This M. A. Dissertation emphasises on the significance of performance evaluation of the human resources in achieving the general and specific objectives of an organization. The attention focuses on the broader Greek public sector and the Greek Fire Brigade. Moreover, a reference on the performance evaluation of Cyprus public sector is made. Starting with a brief history of how performance measurements have changed through the years, the concept of evaluation is analyzed and various definitions offered by the literature are given. In addition, the attention focuses to the potential benefits that appraisal brings and the difficulties arising during its implementation. Then, the M. A. Dissertation refers to the relevant legislation – shown up over the years- while its tools, carriers and its objects are presented. Finally, proposals for the optimization of the appraisal procedure are presented, according to the relevant literature. Specifically, the criteria which are necessary for the achievement of effective evaluation and the mistakes that should be avoided, according to the literature, are determined. Proposal of this M. A. Dissertation is that the assessment should not be limited to the context of the person in charge and that combinations of both operators and methods of assessment should be used.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτρη Παρδάλη για την σημαντική καθοδήγηση αλλά και τον χρόνο που αφιέρωσε, όχι μόνο στα πλαίσια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής αλλά σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας στο πρόγραμμα του μεταπτυχιακού.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ηθική υποστήριξη.

# Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Αξιολόγηση Προσωπικού</b> .....	<b>3</b>
2.1	Η Έννοια της Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων .....	3
2.2	Ορισμοί .....	5
2.3	Στόχοι και Οφέλη της Αποτελεσματικής Αξιολόγησης .....	6
2.4	Συμπέρασμα .....	11
<b>3</b>	<b>Η Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα</b> .....	<b>13</b>
3.1	Ιστορική Αναδρομή .....	13
3.2	Νομοθετικό Πλαίσιο .....	15
3.2.1	Π.Δ. 318/1992 «Αξιολόγηση των Ουσιαστικών Προσόντων του Προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών – πλην των Εκπαιδευτικών Λειτουργών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης – και των Ν.Π.Δ.Δ.» .....	16
3.2.2	Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους, Μέτρηση της Αποδοτικότητας και άλλες Διατάξεις» .....	20
3.2.3	Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάταξης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» .....	22
3.2.4	Ν. 4275/2014 «Τροποποίηση Διατάξεων του Κώδικα Κατάταξης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» .....	23
3.2.5	Ν. 4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση των Διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) και Λοιπές Ρυθμίσεις» .....	24
3.2.6	Ν. 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» .....	26
3.3	Αναφορά στο Σύστημα Αξιολόγησης στην Κύπρο .....	34
3.3.1	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης .....	34
3.3.2	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	35
3.3.3	Οι Περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 2016 .....	36
3.4	Συμπέρασμα .....	41
<b>4</b>	<b>Αξιολόγηση στο Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδος</b> .....	<b>43</b>
4.1	Νομοθετικό Πλαίσιο .....	43
4.1.1	Εγκύκλιος 44 «Περί Τρόπου Συντάξεως Τακτικών και Έκτακτων Φύλλων Ποιότητας και Πληροφοριακών Σημειωμάτων Πυρονόμων» .....	44
4.1.2	Εγκύκλιος 45 «Παροχή Οδηγιών Σχετικά με τον Τρόπο Συντάξεως των Φύλλων Ποιότητας των Υπαξιωματικών Προερχόμενων εκ Παραγωγικής Σχολής και των Υπαξιωματικών (Υπαρχιπυροσβεστών-Αρχιπυροσβεστών) Ειδικών Υπηρεσιών .....	46
4.1.3	Εγκύκλιος 46 «Περί Φύλλων Εκθέσεων Ικανότητας και Υπηρεσιακής Αποδόσεως των Υπαξιωματικών των μη Προερχόμενων εκ της Σχολής Υπαξιωματικών και των Πυροσβεστών .....	49
4.1.4	Π. Δ. 305/1992 «Ρυθμίσεις Θεμάτων Ιεραρχίας, Κρίσεων, Προαγωγών και Αποστρατείας των Αξιωματικών του Πυροσβεστικού Σώματος .....	52
4.2	Φορείς και Αντικείμενο Αξιολόγησης .....	55
4.3	Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων .....	57
4.4	Συμπέρασμα .....	61
<b>5</b>	<b>Επίλογος</b> .....	<b>63</b>
	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>71</b>
	<b>Παράρτημα</b> .....	<b>75</b>



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο, οι ανθρώπινοι πόροι αποκτούν μεγαλύτερη σημασία μιας και μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η συνολική λειτουργία του οργανισμού και τα αποτελέσματά του εξαρτώνται άμεσα από την συμπεριφορά και την απόδοση του προσωπικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει σαν στόχο τη αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και την βέλτιστη αξιοποίησή του.

Η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας και σπουδαιότητας της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας είναι μια από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια καθαρά ανθρωποκεντρική θεωρία οργάνωσης και διοίκησης. Στηρίζεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων και προσφέρει τις συνθήκες εκείνες μέσα στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αναπτύξει και να καλλιεργήσει τις δεξιότητές του και να αναπτυχθεί περαιτέρω. Η αξιολόγηση γενικά, εντός της επιχείρησης, συντελείται σε τρία επίπεδα. Το ένα επίπεδο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης ως σύνολο, το δεύτερο επίπεδο αφορά την αξιολόγηση των διαφόρων οργανωσιακών μονάδων και το τρίτο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια πολύ σημαντική λειτουργία σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Παράλληλα, στο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο σημείο για την εξυπηρέτηση του πολίτη, την διαχείριση του προσωπικού και την εξοικονόμηση πόρων. Η οικονομική κρίση που επικρατεί σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες και πλήττει ιδιαίτερα την Ελλάδα έχει επιβάλλει την αναγκαιότητα της

διαχείρισης του κόστους του δημόσιου τομέα και της βελτίωσης της αποδοτικότητάς του. Σημαντικός παράγοντας σε αυτό το εγχείρημα αποτελεί η αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού που επιτυγχάνεται μέσω της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και της απόδοσής του.

Στη Ελλάδα η αξιολόγηση, η διοίκηση μέσω στόχων και το δημόσιο μάνατζμεντ γενικότερα έως σήμερα, δεν έχει εφαρμοστεί με ορθολογιστικό τρόπο και τα σωστά εργαλεία. Μια σειρά εθνικών σχεδίων, που υιοθετήθηκαν στο παρελθόν προς την κατεύθυνση της εφαρμογής του νέου δημόσιου μάνατζμεντ, μαρτυρούν τις προσπάθειες της εκάστοτε κυβέρνησης να προσαρμόσει την πολιτική της σε όσα επιτάσσει το διεθνές γίνεσθαι. Πολλές μεταρρυθμίσεις πραγματοποιήθηκαν αλλά ο χώρος της δημόσιας διοίκησης παραμένει δυσλειτουργικός. Απαραίτητη προϋπόθεση για να επιφέρουν τα εργαλεία του μάνατζμεντ τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι οι μεταρρυθμίσεις να γίνουν με την συναίνεση του δημοσιούπαλληλικού σώματος, κάτι που όμως μπορεί να επιτευχθεί με την αλλαγή της κουλτούρας του. Μέσα στα μεγάλα θέματα της επικαιρότητας της εποχής μας αλλά και τις απαιτήσεις που επιβάλουν τόσο οι καιροί όσο και ξένοι επενδυτές, προκειμένου να επιτευχθεί η εξυγίανση του κράτους, απαραίτητη είναι όχι μόνο η θεσμοθέτηση αλλά και η εφαρμογή της αξιολόγησης στα πλαίσια του δημόσιου τομέα.

Με την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή και μέσω της καταγραφής της έννοιας της αξιολόγησης, της παράθεσης του απαραίτητου θεωρητικού πλαισίου και της συγκέντρωσης των σχετικών νόμων, συντάσσεται μια σφαιρική άποψη που αφορά στην αξιολόγηση του προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα καθώς και στο Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδας. Πιο συγκεκριμένα, δίνονται οι ορισμοί βασικών εννοιών, όπως η χρήση και οι στόχοι της αξιολόγησης, ο σχεδιασμός της, οι φορείς της, οι μέθοδοι μέτρησης αυτής. Η κατανόηση των ορισμών της αξιολόγησης είναι εξίσου σημαντική με την κατανόηση των σκοπών της από το σύνολο της ομάδας που απευθύνεται, όπως είναι, για παράδειγμα, μια ομάδα υπαλλήλων ενός οργανισμού. Καταλήγοντας, από το σύνολο των παραπάνω πληροφοριών, εξάγονται συμπεράσματα, άξια προσοχής και γίνονται προτάσεις που θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν το ήδη εφαρμοζόμενο σύστημα στον Δημόσιο Τομέα.

# Κεφάλαιο 2

## Αξιολόγηση Προσωπικού

Με τον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» αναφερόμαστε στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού (French 1994). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας και μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητές της είναι η αξιολόγηση του προσωπικού, που είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων που θέτει ένας οργανισμός.

### 2.1 Η Έννοια της Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων

Η έννοια της αξιολόγησης προσωπικού υφίσταται τόσο κατά την εξέταση και επιλογή νέων εργαζομένων όσο και κατά τη διαχείριση και αξιολόγηση της αποδοτικότητας του υπάρχοντος προσωπικού ενός οργανισμού. Συχνά η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια δυσάρεστη διαδικασία, υπηρετεί όμως πολλούς σκοπούς και είναι απαραίτητη για την βελτίωση των αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού.

Στην παραδοσιακή προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης, η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων ορίζεται ως τεχνική ελέγχου και γι' αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, την παρατήρηση και την χρήση συγκεκριμένων προτύπων στην εργασία. Έχουμε, συνεπώς, τον προϊστάμενο στο ρόλο του βαθμολογητή - κριτή και τον υπάλληλο στο ρόλο του αξιολογούμενου, που δεν επιτρέπεται να συμμετέχει στην αξιολόγησή του. Σήμερα η Διοικητική Επιστήμη προσεγγίζει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με αναπτυξιακό προσανατολισμό, καταγράφοντας μεν τις

επιδόσεις τους αλλά στηρίζοντας την συνεχή τους βελτίωση μέσω της μάθησης, της υποκίνησης, της στοχοθεσίας και της πληροφόρησης. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός και ενεργητικός στην διαδικασία αυτή αφού συμμετέχει και ο ίδιος σε όλα τα στάδιά της (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003).

Η αξιολόγηση είναι, ίσως, το σημαντικότερο εργαλείο υποκίνησης των εργαζομένων καθώς και το πιο απαραίτητο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος, που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης. Η Διοίκηση Απόδοσης είναι «μια συνεχιζόμενη διαδικασία προσδιορισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων και συγχρονισμού της απόδοσής τους με τους στόχους ενός οργανισμού» (Dessler 2012: 277). Σύμφωνα με τον Mondy (2011), η Διοίκηση Απόδοσης ορίζεται «ως μια διαδικασία προσανατολισμένη στον στόχο, κατευθυνόμενη στο να εξασφαλίσει ότι οι οργανωτικές διαδικασίες είναι σε θέση να μεγιστοποιούν την απόδοση των εργαζομένων, των ομάδων και εν τέλει των οργανισμών».

Οι βασικότερες χρήσεις της αξιολόγησης για έναν οργανισμό αναλύονται ως εξής (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003):

- Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αξιολογείται βάσει των στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του.
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών. Οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης τους, μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα το οποίο θα τους προετοιμάζει για υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας, αλλά και αυτοί που δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του οργανισμού, με ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους εκπαιδευτικό πρόγραμμα, μπορούν να διορθώσουν όποιες ανεπάρκειες σε γνώσεις ή δεξιότητες παρουσιάζουν.
- Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου. Η εφαρμογή της σύνδεσης στην πράξη αντιμετωπίζει κάποιες δυσκολίες. Έτσι απαραίτητη είναι η διασφάλιση μιας δίκαιης αξιολόγησης που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και δεν μπορεί να αμφισβητηθεί η ακεραιότητά της.
- Ανατροφοδότηση – Επαναπληρόφρηση εργαζομένων. Παρέχοντας πληροφορίες για την πρόοδό τους, με τη σύγκριση παλαιότερων αξιολογήσεων και της τρέχουσας

αξιολόγησης, ο προϊστάμενος μπορεί να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να συνεχίσει προς μια θετική κατεύθυνση ή να τον αποτρέψει από μη επιθυμητές συμπεριφορές.

- Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής. Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται και ως κριτήριο επιτυχίας ή όχι του συστήματος προσέλκυσης εργαζομένων.
- Εσωτερικές εργασιακές σχέσεις. Η αξιολόγηση μπορεί να είναι καθοριστική για τις αποφάσεις που θα πάρει ο οργανισμός για τις εσωτερικές εργασιακές σχέσεις όπως μεταθέσεις, απολύσεις και προαγωγές (Mondy 2011).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαρκής διαδικασία παρακολούθησης, υποστήριξης των εργαζομένων και μέτρησής της, βάσει προσυμφωνημένων προτύπων, όπου αξιοποιούνται όλες οι πληροφορίες που προκύπτουν για τις ανάγκες του οργανισμού και μεταφράζονται σε αναπτυξιακά και εκπαιδευτικά προγράμματα. Η ανάπτυξη, επομένως, ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων έχει και θα συνεχίσει να έχει και στο μέλλον ιδιαίτερη σημασία για την διοίκηση ενός οργανισμού.

## 2.2 Ορισμοί

Η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, είναι ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα, που κατά καιρούς έχει προκαλέσει διαφωνίες και συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων. Στη σχετική βιβλιογραφία εμφανίζονται πλήθος ορισμών προς διευκρίνιση της σημασίας της.

Έτσι, σύμφωνα με τον Dessler (2012) «αξιολόγηση απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζόμενου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν οριστεί για τη θέση του» ενώ κατά τον Mondy (2011) πρόκειται για «ένα επίσημο σύστημα ανασκόπησης και αξιολόγησης της ατομικής ή της ομαδικής απόδοσης στην εργασία».

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) αξιολόγηση απόδοσης συνιστά «η διαδικασία εκτίμησης του βαθμού απόδοσης αλλά και περαίωσης της εργασίας που έχει οριστεί στον εργαζόμενο από τον οργανισμό» ενώ κατά τον Φαναριώτη (1997) «η αξιολόγηση προσδιορίζει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας

υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας».

Επίσης, η αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί ως «ένα μέτρο εκτίμησης του βαθμού στον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί από έναν οργανισμό και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Είναι μια δομημένη διαδικασία που σκοπεύει να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην επιτυχή εκτέλεση της εργασίας» (Παπαγιαννάκη 2009).

Τέλος, ως αξιολόγηση ορίζεται «η διαδικασία, σύμφωνα με τη οποία εκτιμάται, η επίτευξη ή όχι της εργασίας, που έχει ανατεθεί στον εργαζόμενο με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν προσδιοριστεί εκ των προτέρων. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για ένα διοικητικό μέτρο ελέγχου της απόδοσης, των δυνατών και αδύνατων σημείων ή ιδιοτήτων των εργαζομένων και πηγή πληροφόρησης για την μελλοντική βελτίωσή τους» (McGregor 1985, Lee 1996).

## **2.3 Στόχοι και Οφέλη της Αποτελεσματικής Αξιολόγησης**

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιχειρησιακή αλλαγή και κουλτούρα και αποκτά βαρύνουσα σημασία σε μεταβατικές περιόδους. Επιπρόσθετα, απαίτηση του ανταγωνιστικού και παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος είναι η εξειδίκευση, η ευελιξία των δομών και η πρόβλεψη μέσω του συνδυασμού ετερόκλητων γεγονότων. Μέσω της αξιολόγησης μπορούν, τελικά, να παραμείνουν στους οργανισμούς εργαζόμενοι με ιδεολογίες συμβατές ως προς τα χαρακτηριστικά αυτά. Επομένως, μεγάλη σημασία έχει πλέον η προσωπικότητα του εργαζόμενου (σε αντιδιαστολή με τις ικανότητές του), η διάθεσή του για διαρκή επιμόρφωση και η προσαρμοστικότητά του στις μεταβολές. Συνεπώς, η αξιολόγηση σχετίζεται άμεσα με την επιλογή υπαλλήλων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη της επιχειρησιακής κουλτούρας και αλλαγής (Cascio 1995).

Κατά τους ερευνητές Pfeffer, Veiga (1999) και Truss (2001) οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται άμεσα με την απόδοση μιας δημόσιας επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, σχετίζονται με την ποιότητα και ποσότητα παροχής υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πολίτη, λαμβάνοντας με αυτό τον τρόπο έναν κοινωνικό ρόλο και χαρακτήρα (Filella 1991). Η εφαρμογή και στο δημόσιο τομέα πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ισχύουν στον ιδιωτικό στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα μιας δημόσιας επιχείρησης (Brown, Ryan, Parker 2000; Boyne 2002; Lee 2006).

Οι σκοποί της μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι πολλοί με σημαντικότερους την παρακίνηση, την βελτίωση της παραγωγικότητας και την διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού (Jackson, Schuler 2003). Οι Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης, στην εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή αξιοποιούνται οι δεξιότητές του και στην ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους. Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων, βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις, να ανακαλύπτουν την αιτία των προβλημάτων και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους. Η αξιολόγηση συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές, βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης, βοηθά στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων και ενισχύει το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων.

Επιπλέον, ο Phil Long (1968) σε έρευνα που πραγματοποίησε προσδιόρισε ότι οι σημαντικότεροι σκοποί τους οποίους εξυπηρετεί η αξιολόγηση είναι να εκτιμήσει τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης, να βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης, να αναθεωρήσει την προηγούμενη απόδοση, να βοηθήσει τις αποφάσεις προγραμματισμού σταδιοδρομίας, να θέσει τους στόχους απόδοσης και να αξιολογήσει τις αυξήσεις ή τα νέα επίπεδα στο μισθό.

Βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι να βοηθήσει τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων για το προσωπικό, αποφάσεις που αφορούν για παράδειγμα την εκπαίδευση, τις

προαγωγές και συγχρόνως την ανατροφοδότηση του εργαζομένου για την επίδοσή του. Γεγονός είναι πως το να βρεθεί ένα αξιόπιστο και έγκυρο κριτήριο της εργασιακής συμπεριφοράς αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα καθώς το τελευταίο θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή θέση, ενώ παράλληλα θα πρέπει να είναι αποδεκτό από όλους τους ενδιαφερόμενους, ήτοι αξιολογητές και αξιολογούμενους (Brown 2005, Carson 2006, Stavrou, Charalambous, Spiliotis 2007).

Η τακτική και συνεπής αξιολόγηση της απόδοσης προσφέρει πολλά οφέλη στον οργανισμό, στον εργαζόμενο και στον αξιολογητή. Το άτομο που αξιολογείται έχει την ευκαιρία να αποδείξει την αξία του, να προβληθεί το έργο του, να υποστηριχτούν οι απόψεις του και να εξελιχθεί η καριέρα του. Ο αξιολογητής έχει την δυνατότητα να εκτιμήσει το έργο του αξιολογούμενου, να τον ενθαρρύνει να συνεχίσει να προσφέρει στον οργανισμό αλλά και να προωθήσει την καριέρα του εφόσον ο εργαζόμενος το αξίζει. Τέλος, ο οργανισμός εντοπίζει εάν υπάρχει πρόβλημα ώστε να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενούς του, έχει εικόνα ανά πάσα στιγμή για την κατάσταση του οργανισμού και έχει την δυνατότητα να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τα προσόντα του κάθε εργαζόμενου.

Συμπερασματικά, η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης απόδοσης σε οποιοδήποτε οργανισμό βοηθά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής του και αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Η διαδικασία της αξιολόγησης, ειδικά όταν αυτή περιέχει αυτοαξιολόγηση και οργανωμένη συζήτηση – συνέντευξη αξιολογητή και αξιολογούμενου πριν την βαθμολογία, είναι μια ευκαιρία ουσιαστικής και συγκροτημένης ανταλλαγής απόψεων για τους στόχους της επιχείρησης, τα ισχυρά σημεία και τις ελλείψεις της λειτουργικής μονάδας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος. Είναι σε κάθε περίπτωση μια καλή ευκαιρία να μάθει ο αξιολογούμενος πως τον βλέπει ο προϊστάμενός του, για ποιους λόγους και γενικότερα τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν στο αμέσως επόμενο διάστημα (Γεωργακοπούλου 2009).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ορίζεται ως σαφές και συγκεκριμένο σε όλους, ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες του κάθε



οργανισμού, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο ως προς τα αποτελέσματά του και όσο γίνεται αντικειμενικό, εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα και αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης.

Προϋπόθεση της ορθής εφαρμογής του, όμως, είναι οι ικανότητες που διαθέτουν αυτοί που το χρησιμοποιούν. Μερικές από τις βασικές ικανότητες των αξιολογητών είναι η κατανόηση των βασικών εννοιών των κριτηρίων της μεθόδου που χρησιμοποιείται, η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων της, ο εντοπισμός των ασθενών σημείων καθώς και η καθοδήγηση για την βελτίωσή τους.

Απαραίτητη, επίσης, προϋπόθεση συνιστά ο ενστερνισμός – τόσο από τους αξιολογούμενους όσο και από τους αξιολογητές – της κουλτούρας του οργανισμού, της πίστης ότι η αξιολόγηση είναι προς όφελος όλων, η ύπαρξη θετικού κλίματος καθώς και η αίσθηση της δικαιοσύνης και της αντικειμενικότητας (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003).

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της αξιολόγησης πρέπει αυτή να εφαρμοστεί ορθά και βάσει κριτηρίων, τα οποία θα πληρούν τις προϋποθέσεις της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας, της έλλειψης προκαταλήψεων και της αντικειμενικότητας. Μπορεί να εφαρμοστεί είτε επίσημα, στα πλαίσια μιας θεσμοθετημένης διαδικασίας με έντυπα και πρότυπα αξιολόγησης, είτε ανεπίσημα, όπως στην περίπτωση που ένας επόπτης παρατηρεί και σχολιάζει ένα θετικό ή αρνητικό περιστατικό που συνέβη κατά την εργασία.

Η αξιολόγηση πρέπει, επομένως, να είναι μια αντικειμενική διαδικασία και να περιλαμβάνει τη θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης, καταγραφή των αποτελεσμάτων και ανατροφοδότηση των εργαζομένων. Προϋποθέτει ότι έχουν τεθεί ορισμένα κριτήρια απόδοσης και ότι ασκείται κριτική στον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοσή του ώστε να μπορεί να καλύψει τυχόν ελλείμματα ή να συνεχίσει να αποδίδει πάνω από ένα μέσο επίπεδο. Οι εργαζόμενοι, όμως, πρέπει να γνωρίζουν εκ των προτέρων τα πρότυπα απόδοσης και τους στόχους και να συμμετέχουν στον προσδιορισμό αυτών. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι,

συναφείς με το τι θέλει ο οργανισμός και έγκαιροι, δηλαδή εντός χρονικών προθεσμιών (Dessler 2012: 278).

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την κριτική ενός συστήματος αξιολόγησης είναι:

- α) η στρατηγική αντιστοιχία, δηλαδή κατά πόσο ένα σύστημα αξιολόγησης είναι ευέλικτο, ευπροσάρμοστο στις αλλαγές της στρατηγικής θέσης ενός οργανισμού ή όχι,
- β) η εγκυρότητα, ο βαθμός, δηλαδή, με τον οποίο μια μέτρηση αξιολογεί όλες τις πτυχές μιας απόδοσης, ώστε να αποφευχθούν αλλοιώσεις και ελλείψεις στην μέτρηση. Μυστικό επιτυχίας για μια έγκυρη αξιολόγηση θεωρείται η εποπτική βαθμολόγηση της απόδοσης,
- γ) η αξιοπιστία, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο μια μέτρηση είναι απαλλαγμένη από το τυχαίο σφάλμα. Η συνοχή και η διαχρονικότητα της μέτρησης μπορούν να οδηγήσουν στην απαλλαγή από τέτοιου είδους προβλήματα,
- δ) η αποδοτικότητα, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο μια μέτρηση είναι επαρκής, ικανοποιητική και νόμιμη από όλες τις πλευρές και
- ε) η συγκεκριμενοποίηση, η οποία αναφέρεται στο κατά πόσο μια μέτρηση παρέχει επαρκή και λεπτομερή καθοδήγηση στους υπαλλήλους σχετικά με το τι προσδοκά ο οργανισμός από αυτούς και κατά πόσο μπορούν να τα εκπληρώσουν (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright 2007).

Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούν κριτήρια, τα οποία περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα, συμπεριφορές, ικανότητες, επίτευξη στόχων και δυνατότητες βελτίωσης με έναν συνδυαστικό τρόπο. Είναι απαραίτητη η επαλήθευση της συσχέτισης των κριτηρίων αξιολόγησης με την απόδοση των εργαζομένων, την επίτευξη των στόχων και την επιτυχία του οργανισμού (Mondy 2011).

Τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα κριτήρια αξιολόγησης κατά τον Mondy (2011) είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα - όπως η στάση, η κρίση, η προσαρμοστικότητα, η εμφάνιση και η πρωτοβουλία, οι συμπεριφορές - όπως το ηγετικό στυλ, το πνεύμα συνεργασίας και ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση, οι ικανότητες, δηλαδή ένα εκτενές εύρος γνώσεων, δεξιοτήτων, ατομικών χαρακτηριστικών, τα οποία μπορεί να είναι τεχνικής φύσης ή επικοινωνιακών δεξιοτήτων (η ηθική και η ακεραιότητα, η

αναλυτική σκέψη, η ικανότητα ηγεσίας ή καταμερισμού της εργασίας), η επίτευξη οικονομικών στόχων στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και στόχων ποιότητας υπηρεσιών στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και η δυνατότητα βελτίωσης.

Ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού περιλαμβάνει την ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας (job description), τον καθορισμό επιθυμητών αποτελεσμάτων και την ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης των αποτελεσμάτων. Ο αξιολογητής πρέπει αρχικά να διαθέτει μια ακριβή ανάλυση του έργου της κάθε θέσης εργασίας που αξιολογεί. Πρέπει να γνωρίζει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μιας θέσης εργασίας αλλά και τα προσόντα που απαιτούνται για την κάλυψή της, ώστε να μπορεί να ορίσει τα κριτήρια αξιολόγησης για αυτή. Επίσης, πρέπει να έχουν οριστεί με ακρίβεια οι επιδόσεις που θεωρούνται ικανοποιητικές και να έχουν αναπτυχθεί από τον αξιολογητή τρόποι μέτρησης αυτών των επιδόσεων (Ευροτύρη-Κουφίδου 2001, Παπαγιαννάκη 2009).

## 2.4 Συμπέρασμα

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για την αποτελεσματική διοίκηση του οργανισμού, είτε ιδιωτικού είτε δημόσιου, αλλά και παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων του. Από τα αναφερόμενα στο παρόν κεφάλαιο και μέσω της ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας προκύπτει με σαφήνεια η σημασία της συμβολής ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης τόσο στη βελτίωση και ανάπτυξη του εργαζομένου όσο και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Είναι αντιληπτό ότι, πρωταρχικό και αναπόσπαστο κομμάτι κάθε οργανισμού αποτελεί ο άνθρωπος. Συνεπώς κάθε οργανισμός ή επιχείρηση για να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς πρέπει να σχεδιάσει τις λειτουργίες και τους στόχους της με γνώμονα τον ανθρώπινο παράγοντα. Μέσα από την ευημερία των υπαλλήλων επιτυγχάνεται και μεγαλύτερη αποδοτικότητα αυτών. Με την ίδια συλλογιστική πορεία επιλέγεται και το κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο εναρμονίζεται πλήρως με το κοινωνικό περιβάλλον των υπαλλήλων και συγχρόνως ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες του οργανισμού, αντλώντας αξιόπιστα αποτελέσματα για το προσωπικό χωρίς να έχει δυσκολίες είτε στην εφαρμογή του είτε στην κατανόηση από τους

ενδιαφερόμενους. Ένα τέτοιο ανθρωποκεντρικό σύστημα εστιάζει στους χρήστες του συστήματος και τις εργασίες που επιτελούνται σε αυτό, από την αρχική φάση του σχεδιασμού του, καθώς επίσης μετρά και τις αντιδράσεις των χρηστών και καταφεύγει σε αναπροσαρμογές και διορθώσεις των προτύπων αξιολόγησης, των εντύπων με κοινό γνώμονα τον άνθρωπο.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρατίθενται τα βασικότερα νομοθετικά κείμενα, από το 1992 μέχρι τα πιο πρόσφατα (Ν. 4369/2016) και καταγράφονται οι σημαντικότερες αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης, γίνεται μια σύντομη αναφορά, για λόγους σύγκρισης με τον ελληνικό δημόσιο τομέα, στο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων της Κύπρου.

# Κεφάλαιο 3

## Η Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα

Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιτελούν ένα ιδιόμορφο και βαρυσήμαντο έργο ως φορείς κρατικής εξουσίας εντελλόμενοι για την διεκπεραίωση ορισμένης κρατικής λειτουργίας κατ' εφαρμογή των αρχών χρηστής διοίκησης, της προστατευμένης ή δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, της καλής πίστης και της επιείκειας. Το Σύνταγμα της Ελλάδος, άρθρο 103, παρ. 1, αναφέρει: «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν τον λαό, οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα». Η συλλογική αφοσίωση και εξυπηρέτηση των κοινών σκοπών επιφέρει θετικές επιπτώσεις συνολικά στην διοίκηση. Η ανώτατη διοίκηση φροντίζει να υλοποιηθούν συντονισμένα όλες οι προγραμματισμένες δράσεις σε κάθε οργανισμό. Η διενέργεια ελέγχου στόχο έχει να καταδείξει το βαθμό υλοποίησης των δράσεων που είχαν προγραμματιστεί, να ενδυναμώσει το προσωπικό, να παράσχει κίνητρα, να διατηρήσει το ενδιαφέρον για την εργασία και να αναγνωρίσει την τελική συμβολή του κάθε εργαζόμενου στην επιτυχία του οργανισμού.

### 3.1 Ιστορική Αναδρομή

Ο θεσμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Κράτους καθιερώθηκε για πρώτη φορά με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/04-12-1833). Το συγκεκριμένο διάταγμα περιείχε το «Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», στο οποίο αναγράφονταν όλα εκείνα τα στοιχεία με βάση τα οποία αξιολογούταν τα όργανα του Κράτους (Παπαχατζή 1983). Το βιβλίο ποιότητας εξασφάλιζε την ευθύνη των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και παρείχε στην Κυβέρνηση την δυνατότητα να διατηρεί ατομικούς φακέλους των υπαλλήλων με προσωπικά στοιχεία και να τους χρησιμοποιεί για να εξασφαλίσει το ήθος και την δέσμευσή τους.

Από το 1864-1882 η υπηρεσιακή εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτιόταν από την πίστη τους στο εκάστοτε κυβερνών κόμμα και τις πελατειακές σχέσεις που αυτά καθιέρωσαν. Το 1882 ο Χαρίλαος Τρικούπης κάνει μια προσπάθεια να αλλάξει την υπάρχουσα κατάσταση με τον νόμο «περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων» και να βελτιώσει την απόδοσή τους. Στη συνέχεια ακολούθησαν μια σειρά από άλλους νόμους για την αντιμετώπιση των πελατειακών σχέσεων και τη δημιουργία ενός ισχυρού δημοσιοϋπαλληλικού σώματος με άρτια οργάνωση (Τάχος 1985).

Το 1951 ο Ν. 1811 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» αποτελεί το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμισε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος (Πικραμένος 2009). Ο κυρωθείς αυτός πρώτος δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας θέσπισε νέο σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο σε δεκαοκτώ κριτήρια, όπως ήθος, γνώσεις, σπουδές κλπ. και δέσμευε τους υπεύθυνους διευθυντές για την εφαρμογή του με την θέσπιση πειθαρχικών κυρώσεων στις πλημμελούς συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης για τους υπαλλήλους. Το σύστημα αυτό αποδείχτηκε αναξιόπιστο και ανεπαρκές για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της εργατικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

Το πρώτο σύστημα αξιολόγησης της σύγχρονης Ελληνικής Ιστορίας, με το οποίο καθιερώθηκαν οι εκθέσεις αξιολόγησης, είναι αυτό της δικτατορίας του 1967, για να ελέγξει την κακοδιαχείριση των υπηρεσιών των τελευταίων ετών και στην συνέχεια να αξιολογήσει τους ίδιους τους πολίτες.

Με την αναθεώρηση του Συντάγματος το 1975 πραγματοποιούνται σημαντικές αλλαγές στην ιστορία της χώρας. Ειδικότερα, όταν η χώρα εντάσσεται στην ΕΟΚ και σε άλλους διεθνείς οργανισμούς, ενσωματώνει τον δυτικό τρόπο σκέψης εισάγοντας Ευρωπαϊκούς και Διεθνείς όρους μάνατζμεντ. Στις 22-12-1975 στο τεύχος Α' ΦΕΚ 288 δημοσιεύτηκε το Π.Δ. 906. Το περιεχόμενό του περιελάμβανε τα ουσιαστικά προσόντα των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και τον τύπο και το περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης. Τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 16/1977 στο ΦΕΚ 10 της 14-01-1977.

Με το Π.Δ. 581/1984 (ΦΕΚ 207 τ. Α'/20-12-1984) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ πλην των

εκπαιδευτικών», εισάγεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα για την ορθή εκτίμηση και την εξέταση όλων των παραγόντων και των προσόντων (τυπικών και ουσιαστικών) του υπαλλήλου με την δέσμευση στις συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές της αμεροληψίας, της ουδετερότητας και της νομιμότητας.

Στην Ελλάδα από το 1987, στο Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης 1983-1987 του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ), υπήρχε εκτενής αναφορά στην ανάγκη μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης και στην καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων της. Με την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης ασχολήθηκε ομάδα εμπειρογνομόνων του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, η οποία υπέβαλε τη σχετική έκθεσή της το 1990. Μία επόμενη προσπάθεια έγινε από την επιτροπή Δεκλερής, η οποία υπέβαλε την έκθεση «Ελληνική Διοίκηση 2000», όπου γινόταν λόγος για την αναγκαιότητα εισαγωγής μεθόδων αξιολόγησης και μέτρησης της αποδοτικότητας (Ραμματά 2011).

Λίγο αργότερα, με τη διάταξη του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991 επαναφέρεται σε ισχύ το άρθρο 128 του Π.Δ. 611/1977 (Υπαλληλικός Κώδικας) σχετικά με το θέμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και αντικαθίσταται ορίζοντας ότι: «Καθιερώνεται από 01-01-1992 σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των νομικών δημοσίου δικαίου, πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών».

## 3.2 Νομοθετικό Πλαίσιο

Στην ενότητα αυτή αναλύονται τα βασικότερα νομοθετικά κείμενα, από το 1992 μέχρι και σήμερα, καταγράφοντας όλες τις αλλαγές που αφορούν το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στη ελληνική δημόσια διοίκηση.

### **3.2.1 Π.Δ. 318/1992 «Αξιολόγηση των Ουσιαστικών Προσόντων του Προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών - πλην των Εκπαιδευτικών Λειτουργών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης - και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου»**

Με τις διατάξεις του Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161 τ. Α'/25-09-1992) καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια της αξιολόγησης, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτή.

Η αξιολόγηση του προσωπικού με βάση το παρόν Προεδρικό Διάταγμα ορίζεται ότι πρέπει να γίνεται με εκθέσεις αξιολόγησης. Οι εκθέσεις αποβλέπουν στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων τόσο σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους όσο και με τα καθήκοντα που ασκούν. Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται σύμφωνα με τέσσερα υποδείγματα που προσαρτήθηκαν στο Π.Δ. και διακρίνονται σε Α', Β', Γ', Δ'. Το κάθε υπόδειγμα αναφέρεται σε διαφορετικό τύπο αξιολόγησης. Με το υπόδειγμα Α' συντάσσονται οι εκθέσεις αξιολόγησης των προϊστάμενων των διευθύνσεων, τμημάτων, γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων. Με το υπόδειγμα Β' αξιολογούνται οι υπάλληλοι κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ). Οι υπάλληλοι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) αξιολογούνται με το υπόδειγμα Γ'. Τέλος, το υπόδειγμα Δ' χρησιμοποιείται όταν οι αξιολογητές είναι επιθεωρητές, με εξαίρεση την περίπτωση των υπαλλήλων (ΥΕ).

Έτσι, οι προϊστάμενοι αξιολογούνται βάσει δεκαέξι (16) κριτηρίων που κατατάσσονται σε πέντε (5) ομάδες. Συγκεκριμένα, τα αντικείμενα της αξιολόγησης είναι τα εξής: α) η γνώση του αντικειμένου (αφορά τα υποδείγματα Α' και Β'). Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται η επαγγελματική επάρκεια, η ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του και η σφαιρική γνώση του



αντικειμένου του φορέα. β) Η δεύτερη ομάδα είναι αυτή των διοικητικών ικανοτήτων (αφορά το υπόδειγμα Α'). Σε αυτή την ομάδα περιλαμβάνονται η ικανότητα προγραμματισμού, οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου των εργασιών της μονάδας του, η ικανότητα επικοινωνίας, καθοδήγησης, ενημέρωσης, παρακίνησης των υπαλλήλων και ανάπτυξης των επαγγελματικών τους δυνατοτήτων, η ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης, η ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας και η ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων. γ) Στην τρίτη ομάδα, που αφορά στο ενδιαφέρον και τη δημιουργικότητα, αξιολογούνται το ενδιαφέρον και η αφοσίωση στην εργασία, η πρωτοβουλία – καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών (στο υπόδειγμα Γ' αξιολογούνται μόνο η πρωτοβουλία – καινοτομίες) και η ανάληψη ευθυνών. δ) Η τέταρτη ομάδα αφορά τις υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορές και αξιολογούνται η συμπεριφορά προς τους πολίτες και η εξυπηρέτηση του κοινού (αναφέρεται μόνο σε όσους υπαλλήλους έρχονται σε επαφή με κοινό), η επικοινωνία και η συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες και ε) στην πέμπτη ομάδα της αποτελεσματικότητας αξιολογούνται η ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων (στο υπόδειγμα Γ' δεν υπάρχει κριτήριο ενώ στο Β' περιγράφεται ως η ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του), η ποιότητα και ποσότητα εργασίας και η εξοικονόμηση πόρων.

Οι αξιολογούμενοι συμπληρώνουν μόνοι τους τα στοιχεία τους (επώνυμο, όνομα, πατρώνυμο, κατηγορία και κλάδος, βαθμός και τίτλος θέσης) στα έντυπα αξιολόγησης καθώς και τους τίτλους σπουδών, μετεκπαίδευσεων – επιμορφώσεων που τυχόν έχουν. Περιγράφουν συνοπτικά το έργο τους (μελέτες, άρθρα, προτάσεις) και βραβεύσεις τους σχετικά με αυτό. Τέλος, αναφέρονται σε όποιες δυσχέρειες και προβλήματα αντιμετώπισαν κατά την εκτέλεση του έργου τους την χρονική περίοδο της αξιολόγησης και υπογράφουν τα έντυπα.

Σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 14 του ΠΔ 318/1992, την αξιολόγηση ενεργούν αυτοτελώς δύο, το πολύ, προϊστάμενοι, ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου στην ιεραρχία της υπηρεσίας του, δηλαδή ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου και ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενος αυτού, όταν υπάρχει.

Ο α' αξιολογητής βαθμολογεί από το 1 έως το 10, με ακέραιο ή δεκαδικό κατά προσέγγιση δεκάτου βαθμού, το κάθε επιμέρους κριτήριο. Για τους υπαλλήλους που ανήκουν στις κατηγορίες Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και δεν είναι προϊστάμενοι, δεν βαθμολογείται το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας.

Ο β' αξιολογητής βαθμολογεί τον υπάλληλο στις ομάδες κριτηρίων και όχι αναλυτικά σε κάθε ένα από αυτά. Διατυπώνει τις παρατηρήσεις του ως προς την απόδοση του αξιολογούμενου με την παράθεση οποιονδήποτε κατά τη κρίση του στοιχείων που είναι ικανά να θεμελιώσουν την βαθμολογία του. Στις περιπτώσεις που παρατίθενται εξαιρετικές επιδόσεις από τον α' αξιολογητή είναι υποχρεωμένος να διατυπώνει τη γνώμη του επί της βασιμότητάς τους.

Εφόσον ο α' και β' αξιολογητής βαθμολογούν ένα ή περισσότερα κριτήρια με βαθμό 10 ή 9 ή 4 και κάτω απαιτείται η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, που θα τεκμηριώνεται από αντικειμενικά γεγονότα για τα συγκεκριμένα κριτήρια. Ομοίως, από αντικειμενικά γεγονότα θα πρέπει να τεκμηριώνεται εάν αναφέρεται στο έντυπο αξιολόγησης ότι ο αξιολογούμενος έχει επιδείξει κατά την άσκηση των καθηκόντων του εξαιρετικές επιδόσεις. Τέτοιες μπορούν να χαρακτηριστούν οι δράσεις και οι πρωτοβουλίες που τον διακρίνουν σαφώς από τους συναδέλφους του, εφόσον προέκυψε όφελος για την υπηρεσία και συνδέονται με μία ή περισσότερες ομάδες κριτηρίων.

Η βαθμολογία που παίρνει τελικά ο αξιολογούμενος είναι ο μέσος όρος των βαθμολογιών των δύο αξιολογητών. Στις περιπτώσεις των εξαιρετικών επιδόσεων ο τελικός χαρακτηρισμός γίνεται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης της παρ. 4 του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991 η οποία και βαθμολογεί με τον βαθμό 10 τα κριτήρια που συνδέονται με το περιεχόμενο των εξαιρετικών επιδόσεων. Αν η επιτροπή αποφασίσει αρνητικά τότε το οικείο κριτήριο θεωρείται ότι βαθμολογήθηκε με 8. Οι εκθέσεις αξιολόγησης, η συμπλήρωση των οποίων είναι υποχρεωτική, συντάσσονται το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου κάθε έτους για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών, με εξαίρεση αυτούς της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) για τους οποίους συντάσσονται κάθε δύο χρόνια. Αν ο προϊστάμενος αξιολογητής απώλεσε την ιδιότητά του αυτή πριν από τη 31 Ιανουαρίου λόγω τοποθέτησης, μετάθεσης,

μετακίνησης, απόσπασης, μετάταξης ή διορισμού σε άλλη υπηρεσία, συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους που υπηρέτησαν στην οργανική του μονάδα, κατά το έτος το οποίο αφορά η έκθεση, για πέντε τουλάχιστον μήνες.

Με την διάταξη του άρθρου 17 του Π.Δ. 318/1992 ορίζεται ότι ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο. Η βαθμολογία του αξιολογητή πρέπει να απορρέει από γεγονότα «αντικειμενικώς ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε από μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά». Βάσει των διατάξεων του υπαλληλικού κώδικα (Π.Δ. 611/1977), ο αξιολογητής ελέγχεται για την αντικειμενικότητά του και σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι η αξιολόγησή του είναι αδικαιολογήτως αυστηρή ή υπερβολικά επιεικής, κινείται υποχρεωτικά σε βάρος του πειθαρχική διαδικασία. Σύμφωνα με το άρθρο 54 του Ν. 1943/1992, η διαπίστωση ότι ο αξιολογητής εμφανίζει την παραπάνω συμπεριφορά αποτελεί επιβαρυντικό στοιχείο για την επαγγελματική του εξέλιξη.

Πριν συνταχθεί η έκθεση αξιολόγησης, μπορεί να πραγματοποιηθεί συνέντευξη, με πρωτοβουλία του αξιολογητή ή του αξιολογούμενου, προκειμένου να συζητήσουν από κοινού την λειτουργία γενικά και την απόδοση της οικείας οργανικής μονάδας καθώς και τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

Επίσης, ο αξιολογούμενος με βάση το συγκεκριμένο Π.Δ. προβαίνει στην αυτοαξιολόγησή του χωρίς η βαθμολογία του να επηρεάζει την βαθμολογία των αξιολογητών. Με αυτόν τον τρόπο δίνει στους αξιολογητές την εικόνα που έχει ο ίδιος για τον εαυτό του και τους βοηθάει να αποφασίσουν για το αν πρέπει να πραγματοποιήσουν ή όχι μια συνέντευξη μαζί του.

Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανικών μονάδων, ο κάθε προϊστάμενος θέτει στόχους εγγράφως που συνδέονται με τις αρμοδιότητες της ομάδας που προϊσταται. Στο τέλος κάθε χρόνου, στα πλαίσια του σχεδιασμού των δραστηριοτήτων των φορέων, συζητούνται οι στόχοι μεταξύ του Γενικού Διευθυντή και του οικείου προϊσταμένου της κάθε Διεύθυνσης και οριστικοποιούνται. Μετά την

οριστικοποίηση ο προϊστάμενος της οικείας Διεύθυνσης ενημερώνει τους προϊσταμένους των τμημάτων οι οποίοι βαθμολογούνται με 10 ή 9 στο κριτήριο «Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων» μόνο εφόσον επιτευχθούν οι στόχοι.

Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα ένστασης στις ακόλουθες περιπτώσεις, για τις οποίες αποφαίνεται το υπηρεσιακό συμβούλιο: α) αν η βαθμολογία στις ομάδες κριτηρίων είναι μεγαλύτερη από δύο βαθμούς μεταξύ των αξιολογητών, β) αν η βαθμολογία του επιθεωρητή είναι κατώτερη κατά τρεις μονάδες τουλάχιστον σε σύγκριση με τον έναν εκ των δύο αξιολογητών, γ) αν η βαθμολογία είναι έξι και κάτω σε δύο τουλάχιστον ομάδες κριτηρίων από έναν αξιολογητή ή και όλους λόγω μεροληψίας και δ) αν η βαθμολογία είναι τέσσερα και κάτω και η αιτιολογία της είναι με ανακριβή γεγονότα.

Η έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά. Επιπλέον, ο υπάλληλος μπορεί σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή να λαμβάνει πλήρη γνώση ή και το ίδιο το αντίγραφο της αξιολόγησής του από την υπηρεσία προσωπικού.

Ταυτόχρονα με τη σύνταξη των εκθέσεων ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης ή αντίστοιχου επιπέδου της οργανικής μονάδας έχει την υποχρέωση να συντάξει μια ειδική κατάσταση στην οποία καταχωρεί με τη σειρά τους υπαλλήλους που αξιολογεί, ξεκινώντας από τον καλύτερο. Η κατάταξη γίνεται κατά κλάδο και βαθμό ανεξάρτητα από το τμήμα που υπάγεται ο υπάλληλος.

Τα σημαντικότερα προβλήματα που παρατηρήθηκαν κατά την εφαρμογή του Π.Δ. 318/1992 ήταν ο εξισωτισμός της βαθμολογίας, ως αποτέλεσμα της ομοιομορφίας των κριτηρίων αλλά και της πρακτικής των αξιολογητών να αντιστέκονται στη διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων καθώς και η ελλιπής σύνδεση της απόδοσης με την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος δεν οδήγησε σε πραγματική αποτύπωση της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων μέσω των εκθέσεων αξιολόγησης.

### **3.2.2 Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους, Μέτρηση της Αποδοτικότητας και άλλες Διατάξεις»**

Με τον Ν. 3230/2004 εισήχθη στην ελληνική δημόσια διοίκηση η έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives). Η διοίκηση μέσω στόχων, όπως αυτή ορίζεται δια του προαναφερόμενου νόμου, αφορά τη διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων – επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία την διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν.

Με το άρθρο 1 του Ν. 3230/2004 αποσαφηνίζονται οι έννοιες αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, οι οποίες ορίζονται ως εξής: Αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και Αποδοτικότητα είναι η ικανότητα να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες. Γενικοί δείκτες είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ειδικοί δείκτες είναι όλοι οι εξειδικευμένοι δείκτες που κάθε υπηρεσία θα εφαρμόσει και που αντιστοιχούν με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών κάθε φορέα.

Ταυτόχρονα, συστήθηκαν, στα Υπουργεία και στις Περιφέρειες, Διευθύνσεις ή Τμήματα Ποιότητας και Μέτρησης της Αποδοτικότητας με αντικείμενο τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης συγκροτείται από τα παρακάτω τμήματα: α) Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων της Αποδοτικότητας και β) Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών. Αρμοδιότητες του Τμήματος Ερευνών και Μετρήσεων της Αποδοτικότητας είναι η σχεδίαση συστημάτων και μεθόδων μέτρησης της

αποδοτικότητα των υπηρεσιών, η διεξαγωγή ερευνών αποδοτικότητας των υπηρεσιών, η ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών για τη συγκριτική επίδοση των υπηρεσιών και η εισήγηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση μέτρων για τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και της ανταπόκρισής τους στις ανάγκες των πολιτών, ενώ αρμοδιότητες του Τμήματος Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών είναι η συλλογή στοιχείων και δεδομένων που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, η παρακολούθηση της εξέλιξης και η επεξεργασία τους, καθώς και η έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων, η αναλυτική παρουσίαση ετησίως των εκθέσεων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών, η συνεργασία με άλλα κέντρα τεκμηρίωσης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών, ο εντοπισμός των καλύτερων πρακτικών και η εφαρμογή τους σε άλλες υπηρεσίες, η παρακολούθηση της εφαρμογής τους και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους και η εισήγηση και η βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους.

Με τον Ν. 3230/2004 καθιερώνεται για πρώτη φορά ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης της ετήσιας απόδοσης των υπαλλήλων, σύμφωνα με το οποίο οι υπάλληλοι αξιολογούνται ως προς την αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων, την επιτυχή εκτέλεση του έργου τους και τις ικανότητες και δεξιότητές τους κατά την εκτέλεση του έργου τους. Οι ανωτέρω ενότητες συνυπολογίζονται με διαφορετική κάθε φορά βαρύτητα, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει ο αξιολογούμενος.

Τα σημαντικότερα προβλήματα που παρατηρήθηκαν κατά την εφαρμογή του νόμου είναι η έλλειψη σύνδεσης στοχοθεσίας και ατομικής αξιολόγησης, η έλλειψη παροχής κινήτρων και η ελλιπής και πλημμελής εφαρμογή του.

### **3.2.3 Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»**

Η σταδιοδρομία του δημοσίου υπαλλήλου με βάση την προσωπική του αξία και η ισότιμη αντιμετώπισή του κατά την υπηρεσιακή του εξέλιξη αποτελούν στοιχειώδεις κανόνες για τη λειτουργία κάθε συστήματος διοικητικής οργάνωσης που σέβεται τη

συνταγματική νομιμότητα και επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του (Παπακωνσταντίνου 2007). Ο Ν. 3528/2007 προβλέπει τα κριτήρια για την εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων. Με τη συνταγματική κατοχύρωση, βάσει της αναθεώρησης του 2001, εγγυήσεων για την αντικειμενικότητα στην πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων (άρθρο 103 παρ. 7 Συντ.), «η υιοθέτηση αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων για την επιλογή των προϊσταμένων οργανικών μονάδων αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την ολοκλήρωση μιας ουσιαστικής, για πρώτη φορά, μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης» (Παπακωνσταντίνου 2007).

Σύμφωνα με το άρθρο 81 παρ.1 του ανωτέρω νόμου «Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του». Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία και την θέση που κατέχει ο υπάλληλος.

### **3.2.4 Ν. 4275/2014 «Τροποποίηση Διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»**

Με το νόμο αυτό τροποποιήθηκαν οι προϋποθέσεις επιλογής των προϊσταμένων. Έτσι, προϊστάμενοι στην Γενική Διεύθυνση επιλέγονται υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, εφόσον πληρούν κάποιες προϋποθέσεις. Ομοίως, οι προϊστάμενοι της Διεύθυνσης επιλέγονται πάλι από τις κατηγορίες ΠΕ ή ΤΕ, με κάποιες άλλες προϋποθέσεις. Τέλος, οι προϊστάμενοι των Τμημάτων επιλέγονται από τις κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ, υπό προϋποθέσεις.

Η επιλογή των προϊσταμένων πραγματοποιείται σε τρία στάδια. Πρώτο στάδιο είναι η πλήρωση των αναγκαίων προϋποθέσεων και των τυπικών προσόντων της προκήρυξης. Το δεύτερο στάδιο επιλογής είναι η γραπτή εξέταση, η οποία διενεργείται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) και το τρίτο στάδιο είναι η δομημένη συνέντευξη που διενεργείται από το αρμόδιο Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων, με σκοπό να διαμορφωθεί γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την ανάληψη θέσης ευθύνης για την οποία κρίνεται.

### **3.2.5 Ν. 4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση των Διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) και Λοιπές Ρυθμίσεις»**

Ο Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ 74 τ. Α'/26-03-2014) περιλαμβάνει την τροποποίηση των διατάξεων του Π.Δ. 318/1992. Στο άρθρο 20 (ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης), το οποίο αντικατέστησε άρθρο 7 του Π.Δ. 318/1992, εισάγονται ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης, με αναλυτική παράθεση του ποιος κάνει την αξιολόγηση, τον επιμερισμό, πως γίνονται οι στρογγυλοποιήσεις των ποσοστών στη βαθμολογία και άλλα.

Έτσι, το ανώτατο ποσοστό υπαλλήλων που είναι δυνατόν να βαθμολογηθούν με τους βαθμούς 9 έως 10 είναι το 25% των αξιολογούμενων, με τους βαθμούς 7 έως 8 ποσοστό έως και 60% των αξιολογούμενων και με βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό έως 15% των αξιολογούμενων. Σημειώνεται ότι, τα συγκεκριμένα ποσοστά υπολογίζονται επί του συνόλου των υπαλλήλων που υπηρετούν στη ίδια Γενική Διεύθυνση. Στις περιπτώσεις των αξιολογήσεων που προκύπτει κλάσμα μισής μονάδας και άνω υπολογίζεται ακέραιη μονάδα. Εάν δεν εξαντληθεί το ποσοστό σε μια κλίμακα, το υπόλοιπο προσαυξάνει το ποσοστό της αμέσως κατώτερης. Ο επιμερισμός των ποσοστών ανά κλίμακα βαθμολόγησης γίνεται στις αρχές Ιανουαρίου κάθε έτους, πριν την σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης, με απόφαση του οικείου Προϊσταμένου της κάθε Γενικής Διεύθυνσης. Η απόφαση λαμβάνεται με τα εξής κριτήρια: α) την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των μονάδων, β) τις αρμοδιότητες των μονάδων σε σχέση με την ασκούμενη πολιτική και γ) την κατανομή των υπαλλήλων ανά οργανική μονάδα. Η μη τήρηση των ποσοστών αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα παράβασης καθήκοντος.

Με το άρθρο 21 τροποποιήθηκε η παράγραφος 8 του άρθρου 8 του Π.Δ. 318/1992 απαιτώντας ειδική αιτιολόγηση «με παράθεση πραγματικών στοιχείων και όχι αξιολογικών χαρακτηρισμών» για όσους αξιολογούνται με βαθμό 1 έως 6 και 9 έως 10.



Με το άρθρο 22 προστέθηκε η παράγραφος 5 στο άρθρο 10 του Π.Δ. 318/1992, με την οποία περιγράφονται οι διαδικασίες ενημέρωσης και παρουσίασης των προτεινόμενων μέτρων βελτίωσης του αξιολογούμενου. Έτσι, σε περίπτωση αξιολόγησης του υπαλλήλου με μέσο όρο βαθμολογίας της έκθεσης 6 και κάτω, συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή πάνω στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα που θα πρέπει να παρθούν ώστε να οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου, ενώ παράλληλα ο αξιολογητής, μετά το πέρας της διαδικασίας αξιολόγησης, καλεί τον αξιολογούμενο για ενημέρωση σχετικά με τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσής του και ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

Το άρθρο 24 αντικατέστησε το άρθρο 14 του Π.Δ. 318/1992 και προβλέπει η αξιολόγηση να διενεργείται αυτοτελώς από τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας που ανήκει ο αξιολογούμενος, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου του.

Το άρθρο 25 περί «χρόνου σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης» αντικατέστησε το άρθρο 18 του Π.Δ. 318/1992, σχετικά με το χρόνο πραγματοποίησης της διαδικασίας αξιολόγησης. Η νέα διάταξη προβλέπει την ολοκλήρωση της διαδικασίας μέχρι το τέλος Μαρτίου, βάζοντας όριο για την σύνταξη της εισήγησης του αμέσως προϊσταμένου του αξιολογούμενου μέχρι τις 15 Φεβρουαρίου.

Ο αξιολογούμενος μπορεί, μετά την τροποποίηση του άρθρου 19 του Π.Δ. 318/1992 με το άρθρο 26 του Ν. 4250/2014, να ασκήσει ένσταση, εντός δέκα ημερών, σε περίπτωση που ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης αξιολόγησης είναι 6 και κάτω.

Με την αντικατάσταση του άρθρου 21 παράγραφος 1 του Π.Δ. 318/1992 από το άρθρο 27 του Ν. 4250/2014 κάθε έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά, με την φροντίδα της αρμόδιας υπηρεσίας προσωπικού.

Στα άρθρα 28 και 29 του Ν. 4250/2014 περιγράφονται επιμέρους σημεία που αντικαθιστούν τα αντίστοιχα άρθρα 23 και 24 του Π.Δ. 318/1992 σχετικά με τη διαδικασία και εξέταση των ενστάσεων που κατατίθενται στην αρμόδια διεύθυνση προσωπικού. Η ένσταση μαζί με ειδικό σημείωμα του αξιολογητή αποστέλλεται στη

Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία εξετάζει το παραδεκτό και το βάσιμο της ένστασης και δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει την έκθεση αξιολόγησης.

### **3.2.6 Ν. 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»**

Ο Νόμος, που δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 33 τ. Α', τέθηκε σε εφαρμογή από 01-01-2017. Βασικός στόχος του είναι να συνδέσει τη αξιολόγηση με την υπηρεσιακή εξέλιξη (πρόβλεψη που δεν υπήρχε στο Π.Δ. 318/1992) και τη μισθολογική μεταχείριση (πρόβλεψη που δεν υπήρχε στο Ν. 4250/2014).

Με το άρθρο 1 συστήνεται και τηρείται ηλεκτρονικά από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, στο οποίο εντάσσονται υποψήφιοι για την κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης.

Στο Μέρος Β' «Συστήματα Αξιολόγησης» και στο άρθρο 15 προβλέπεται ότι αξιολογητές του υπαλλήλου και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί του.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 16, η έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει τους τίτλους σπουδών, κατάρτισης και επιμόρφωσης, συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος, κατά την περίοδο που αξιολογείται, συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο υπάλληλο, κατά την περίοδο που αξιολογείται, τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης και τη βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει κριτηρίων. Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους.

Αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού. Σε περίπτωση οποιασδήποτε παράλειψης ή πλημμελούς ή

μη ορθής συμπλήρωσης η έκθεση αξιολόγησης επιστρέφεται για τη σχετική διόρθωση. Κάθε έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά. Ο υπάλληλος δικαιούται να ζητεί και να λαμβάνει πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του οποτεδήποτε, από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού, θέτοντας επί του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης την υπογραφή του και την ημερομηνία κατά την οποία έλαβε γνώση.

Ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από το μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο αξιολογητών. Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις εκατοστιαίες μονάδες αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, στην οποία παραπέμπονται υποχρεωτικά οι σχετικές εκθέσεις αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων πραγματοποιείται σύμφωνα με τον τύπο και το περιεχόμενο των κάτωθι εντύπων, τα οποία συναποτελούν την έκθεση αξιολόγησης:

A) Έντυπο δράσεων – αναμενόμενων παραδοτέων έτους αξιολόγησης (έντυπο Α')

B) Έντυπο αυτοαξιολόγησης (έντυπο Β')

Γ) Έντυπο αξιολόγησης Προϊσταμένων οργανικών μονάδων (έντυπο Γ')

Δ) Έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ (έντυπο Δ')

Ε) Έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων κατηγορίας ΔΕ (έντυπο Ε')

ΣΤ) Έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων κατηγορίας ΥΕ (έντυπο ΣΤ')

Z) Έντυπο γενικής επισκόπησης της απόδοσης/ατομικό πλάνο ανάπτυξης (έντυπο Ζ').

Σύμφωνα με το άρθρο 17 τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

A. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει την διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου, την ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα, την επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων, την πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμό και προγραμματισμό έργου, την εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή

προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών και τέλος την ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας.

Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά. Περιλαμβάνει την επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συν-υπηρετούντες, στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα, υπαλλήλους και την συμπεριφορά προς τους πολίτες και την άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους (αφορά μόνο τους υπαλλήλους που έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό) και

Γ. Αποτελεσματικότητα. Περιλαμβάνει την ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση και τον βαθμό επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του τμήματος (το κριτήριο βαθμολογείται μόνο εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση).

Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τους αξιολογητές με ένα ακέραιο βαθμό, που κατά την αντικειμενική κρίση τους αρμόζει στον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 έως το 100. Με τους βαθμούς από 90 έως 100 βαθμολογούνται οι άριστοι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν επιδείξει εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά τους. Ως εξαιρετική επίδοση νοείται η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από τον αξιολογούμενο, από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την Υπηρεσία. Για βαθμολογία 90 και άνω απαιτείται ειδική αιτιολογία, με καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που τη στοιχειοθετούν και εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, η οποία είτε οριστικοποιεί τη βαθμολογία είτε τη διορθώνει με παράθεση πλήρους αιτιολογίας. Με τους βαθμούς από 61 έως 89 βαθμολογούνται οι επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους και με τους βαθμούς 60 και κάτω βαθμολογούνται οι ανεπαρκείς υπάλληλοι οι οποίοι χρειάζονται βοήθεια για το έργο τους. Βαθμολογία κάτω του 60 πρέπει υποχρεωτικά να αιτιολογείται ειδικά στην περίπτωση μειωμένης ανταπόκρισης στα υπηρεσιακά καθήκοντα. Εάν εκλείπουν υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας, ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, σύμφωνα με τα άρθρα 20 και 21.

Το κριτήριο «βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στην στοχοθεσία του τμήματος» βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης των υπαλλήλων στη στοχοθεσία του τμήματος και στην ατομική τους στοχοθεσία και απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία. Σύμφωνα με τα οριζόμενα στο

άρθρο 23, πριν από τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού προηγείται, υπό την ευθύνη και τη προεδρία του οικείου προϊσταμένου Διεύθυνσης, σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου, σε σχέση με τη στοχοθεσία του. Η αυτοαξιολόγηση δεν καταλήγει σε πρόταση βαθμολογίας κάθε υπαλλήλου, αλλά εντοπίζει προβλήματα και επιτεύγματα του τμήματος και λαμβάνεται υπόψη από τον αξιολογητή στη διαμόρφωση της αιτιολογίας της βαθμολογίας του.

Στο άρθρο 18 αναλύονται τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες: α) Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, β) Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, γ) Διοικητικές ικανότητες και δ) Αποτελεσματικότητα. Κάθε κατηγορία κριτηρίων αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια που βαθμολογούνται από τους αξιολογητές με έναν ακέραιο βαθμό από το 0 έως το 100. Η αξιολόγηση των προϊσταμένων λαμβάνει υπόψη και την αξιολόγηση των υφισταμένων, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην παράγραφο 15 του άρθρου 18. Η κατά τα ανωτέρω αξιολόγηση από τους υφισταμένους πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού/ Διοικητικού. Η βαθμολογία κάθε ετήσιας αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους συνοδεύει τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε προϊσταμένου και συνεκτιμάται κατά τις αξιολογήσεις του.

Σύμφωνα με το άρθρο 19, πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος, ως πρώτος αξιολογητής, καλεί τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του, προς όφελος τόσο του ίδιου όσο και της οργανικής μονάδας στην οποία υπηρετεί. Η ημερομηνία της συμβουλευτικής συνέντευξης καθώς και οι υπογραφές του αξιολογητή και του αξιολογούμενου τίθενται σε ειδικό χώρο στο έντυπο αξιολόγησης.

Σε περίπτωση αξιολόγησης υπαλλήλου με μέσο όρο βαθμολογίας της έκθεσης μικρότερο του 60 συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο

αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης που οφείλει να λάβει ο αξιολογούμενος, ο προϊστάμενος που τον αξιολογεί, στο μέτρο των αρμοδιοτήτων του και η υπηρεσία.

Στο άρθρο 20 ορίζεται ότι, ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι μικρότερος του 75. Οι ενστάσεις ασκούνται μέσα σε αποκλειστική προθεσμία επτά εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίηση της έκθεσης στον υπάλληλο. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εξετάζει το παραδεκτό και το βάσιμο της ένστασης και μπορεί είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει την έκθεση αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

Σύμφωνα με το άρθρο 21 σε κάθε Υπουργείο, Γενική ή Ειδική Γραμματεία Υπουργείου με απόφαση του οικείου Υπουργού και σε κάθε αυτοτελή δημόσια υπηρεσία με απόφαση του προϊσταμένου της συνίσταται Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Έργο της Επιτροπής είναι η αξιολόγηση των ενστάσεων και των εξαιρετικών επιδόσεων υπαλλήλων.

Σημαντικό ρόλο στον νέο τρόπο αξιολόγησης διαδραματίζει και η στοχοθεσία (άρθρο 22). Με τη στοχοθεσία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας και η ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας. Συγκεκριμένα:

«1) Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης του κάθε φορέα γνωστοποιεί τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.

2) Ακολουθεί εξειδικευμένη εισήγηση των Προϊσταμένων των Γενικών Διευθύνσεων προς τον Υπουργό.

3) Την πρώτη εβδομάδα του Νοεμβρίου ο Υπουργός και οι Προϊστάμενοι αποφασίζουν, γνωστοποιούν και κατανέμουν τους στόχους.

4) Η απόφαση αυτή κοινοποιείται σε όλους τους υπαλλήλους ηλεκτρονικά και παρουσιάζεται στη ολομέλεια των Διευθύνσεων.

5) Ακολουθούν εισηγήσεις Διευθυντών και Προϊσταμένων Τμημάτων οι οποίοι ζητούν τη άποψη των υπαλλήλων.

6) Οι Προϊστάμενοι Τμημάτων αποφασίζουν για την στοχοθεσία του Τμήματος και κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και τα

καθήκοντα που ασκεί προκειμένου να τεθούν οι ατομικοί στόχοι. Στη συγκεκριμένη συνεδρίαση πραγματοποιείται και συζήτηση σχετικά με την ευρύτερη στοχοθεσία της υπηρεσίας και τους τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας της. Στη συνέχεια, μετά από συνέντευξη με κάθε υπάλληλο και αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του, ο προϊστάμενος καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του και την ειδικότερη συμβολή του στη επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση, όπου η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει. Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό που αφορούν και δημοσιεύονται στη Διαύγεια.

Σε όλα τα παραπάνω λαμβάνονται υπόψη:

- A) Προτεραιότητα κάθε στόχου
- B) Δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων
- Γ) Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης».

Στο μέρος Γ' (Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων – Σύστημα Προαγωγών) και στο άρθρο 25 ορίζεται η βαθμολογική διάρθρωση θέσεων ως εξής:

- 1) Οι θέσεις προσωπικού της κατηγορίας Ειδικών Θέσεων (ΕΘ) κατατάσσονται στους βαθμούς πρώτο (1<sup>ο</sup>) και δεύτερο (2<sup>ο</sup>).
- 2) Οι θέσεις των κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) κατατάσσονται σε πέντε συνολικά βαθμούς ως εξής: Βαθμός Α', Β', Γ', Δ', Ε'.
- 3) Οι θέσεις των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ κατατάσσονται στους βαθμούς Δ', Γ', Β', και Α', από τους οποίους κατώτερος είναι ο Δ' και ανώτερος ο Α'. Οι θέσεις της κατηγορίας ΥΕ κατατάσσονται στους βαθμούς Ε', Δ', Γ' και Β', από τους οποίους κατώτερος είναι ο Ε' και ανώτερος ο Β'.
- 4) Εισαγωγικός βαθμός των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ είναι ο βαθμός Δ' και της κατηγορίας ΥΕ ο βαθμός Ε'. Για τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος εισαγωγικός βαθμός είναι ο Β'. Για τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών εισαγωγικός βαθμός είναι ο Γ'. Για τους απόφοιτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης εισαγωγικός βαθμός είναι ο Β'. Η παραμονή στον κατά περίπτωση εισαγωγικό βαθμό υποχρεωτικά διαρκεί δύο έτη τουλάχιστον, ανεξαρτήτως των τυπικών προσόντων που διαθέτει ο υπάλληλος.

Για πρώτη φορά συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με τη ταχύτατη βαθμολογική ανέλιξη. Έτσι δύο αξιολογήσεις με βαθμό άνω του 90 οδηγούν σε ένα χρόνο ταχύτερη απονομή του επόμενου βαθμού.

Οι προαγωγές γίνονται ύστερα από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου. 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. 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 επαγγελματική επάρκεια, η πρωτοβουλία και η αποτελεσματικότητά του. Για το σχηματισμό της κρίσης του, το υπηρεσιακό συμβούλιο λαμβάνει υπόψη του τις εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων της τελευταίας πενταετίας.

Διευκρινίζεται εδώ ότι, για την κατά τα ανωτέρω βαθμολογική κατάταξη και προαγωγή των υπαλλήλων δεν απαιτείται πλέον η αναγνώριση συνάφειας του μεταπτυχιακού τίτλου ή του διδακτορικού διπλώματος, αλλά αρκεί και απαιτείται η κατάθεση του σχετικού μεταπτυχιακού τίτλου ή διδακτορικού διπλώματος στην Υπηρεσία με αίτηση του υπαλλήλου, ενώ ο χρόνος κατάθεσης του σχετικού μεταπτυχιακού τίτλου ή διδακτορικού διπλώματος αποτελεί την αφετηρία υπολογισμού του πλεονάζοντος χρόνου που διαθέτει ο υπάλληλος.

Στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης των διαδικασιών και των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, με τις διατάξεις του άρθρου 9 «Ηλεκτρονική Αξιολόγηση» του Ν. 4533/2018 (ΦΕΚ Α' 75/27-04-2018) τροποποιήθηκαν οι διατάξεις του Ν. 4369/2016, προβλέποντας την ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης.

Με την παρ. 1 του άρθρου 9 του Ν. 4533/2018, η περίπτωση α' της παρ. 2 του άρθρου 16 του Ν. 4369/2016 αντικαθίσταται ως εξής: «2. α) Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους. Η ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων διενεργείται μέσω ειδικής



πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου».

Με την παρ. 2 του άρθρου 9 του Ν. 4533/2018, στην παρ. 2 του άρθρου 16 του Ν. 4369/2016 προστίθεται περίπτωση στ' ως εξής: «στ) Οι αξιολογητές έχουν υποχρέωση να διενεργούν την αξιολόγηση των υφισταμένων τους. Η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού μεριμνά για τον ορισμό των αξιολογούμενων και των αξιολογητών και την ορθή τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης. Οι εκθέσεις αξιολόγησης δύναται να συμπληρώνονται και με πρωτοβουλία του αξιολογούμενου ή του αξιολογητή».

Με την παρ. 3 του άρθρου 9 του Ν. 4533/2018, η παρ. 3 του άρθρου 16 του Ν. 4369/2016 αντικαθίσταται ως εξής: «3. α) Αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού. Αν διαπιστώνεται οποιαδήποτε παράλειψη ή πλημμελής ή μη ορθή συμπλήρωση, η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού μεριμνά για την αρμοδίως ορθή συμπλήρωση ή διόρθωση. β) Κάθε έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά. γ) Ο υπάλληλος έχει πρόσβαση οποτεδήποτε στις οριστικοποιημένες εκθέσεις αξιολόγησής του. Ο υπάλληλος δικαιούται να ζητεί οποτεδήποτε από τη αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού και να λαμβάνει με κάθε πρόσφορο τρόπο πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του».

Με την παρ. 5 του άρθρου 9 του Ν. 4533/2018, το τέταρτο εδάφιο της παρ. 15 του άρθρου 18 του Ν. 4369/2016 αντικαθίσταται ως εξής: «Η κατά τα ανωτέρω αξιολόγηση από τους υφισταμένους πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου».

Με την παρ. 6 του άρθρου 9 του Ν. 4533/2018, οι παράγραφοι 1 και 3 του άρθρου 19 του Ν. 4369/2016 αντικαθίστανται ως εξής: «1. Πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος, ως πρώτος αξιολογητής, καλεί επί αποδείξει τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του, προς όφελος τόσο του ιδίου όσο και για τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οργανικής μονάδας, στην οποία υπηρετεί. Η ημερομηνία της συμβουλευτικής συνέντευξης

σημειώνεται σε ειδικό πεδίο της έκθεσης αξιολόγησης με σήμανση, στην περίπτωση κατά την οποία ο αξιολογούμενος ζήτησε προθεσμία για να υποβάλει τις απόψεις – αντιρρήσεις του, κατά τις διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου αυτού. 3. Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να υποβάλει στον αξιολογητή απόψεις – αντιρρήσεις μέσα σε δύο εργάσιμες ημέρες από την πραγματοποίηση της συνέντευξης. Οι απόψεις – αντιρρήσεις, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου και λαμβάνονται υπόψη από τον αξιολογητή».

### **3.3 Αναφορά στο Σύστημα Αξιολόγησης στην Κύπρο**

Από την 1<sup>η</sup> Μαΐου 2004 η Κύπρος αποτελεί πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2008 μέλος της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ) και ως εκ τούτου η ανάγκη για υιοθέτηση πιο ευέλικτων δομών και ενισχυμένων δημόσιων πολιτικών καθώς και πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έγινε ακόμα πιο επιτακτική.

Τα τελευταία χρόνια προωθείται η εφαρμογή διαφόρων μέτρων που στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας, με απώτερο σκοπό τη διαμόρφωση μιας σύγχρονης δημόσιας υπηρεσίας:

- Προσανατολισμένης περισσότερο στα αποτελέσματα παρά στις διαδικασίες, επικεντρωμένης στον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό και τον έλεγχο αντί στην εκτέλεση
- Με περισσότερο ευέλικτες και λιγότερο ιεραρχικές δομές
- Με ενισχυμένη λογοδοσία, διαφάνεια και επικοινωνία
- Που να αξιοποιεί πλήρως τη νέα τεχνολογία και
- Προσανατολισμένης στην απόδοση

#### **3.3.1 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι εργαλείο που χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια από δημόσιους οργανισμούς σε όλη την Ευρώπη και παρέχει τη δυνατότητα χρήσης τεχνικών διοίκησης ποιότητας για την βελτίωση της απόδοσής τους και του επιπέδου των υπηρεσιών που προσφέρουν στον πολίτη. Το ΚΠΑ είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) αρμόδιων για θέματα

Δημόσιας Διοίκησης και αναπτύχθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Υπηρεσιών του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης. Το ΚΠΑ βασίζεται στη φιλοσοφία ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση βασίζονται στην ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες, υιοθετώντας προγράμματα δράσης για ενίσχυση των δυνατών τους σημείων και άρση των αδυναμιών τους θέτοντας ολοένα και πιο ψηλούς στόχους. Ενθαρρύνει επίσης και διευκολύνει τη μεταξύ αντίστοιχων οργανισμών του εσωτερικού ή εξωτερικού συγκριτική απόδοση (benchmarking). Στην Κύπρο εφαρμόστηκε πιλοτικά το 2004 και από το 2007 με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου προωθήθηκε συστηματικά η εφαρμογή αυτού του μοντέλου σε όλα σχεδόν τα Τμήματα και Υπηρεσίες του Δημοσίου.

### **3.3.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν όσον αφορά στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2016-2018 του Υπουργείου Οικονομικών της Κύπρου, περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων και τις πολιτικές διαχείρισης της απόδοσης και παρακίνησης υπαλλήλων σε συνδυασμό με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες μέσω των ακόλουθων δράσεων:

- Διαμόρφωση και εκσυγχρονισμό των όρων απασχόλησης στο δημόσιο τομέα, περιλαμβανομένης της ανάπτυξης σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης και προώθηση ενός σύγχρονου πλαισίου εργασιακών σχέσεων.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή βιώσιμου συστήματος αμοιβών και παρακολούθηση/εφαρμογή των πολιτικών περιορισμού της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα.
- Υποστήριξη της μεταρρύθμισης της δημόσιας υπηρεσίας και προώθηση δράσεων που απορρέουν από το Μνημόνιο Συναντίληψης ή άλλες υποχρεώσεις σε σχέση με την οργάνωση, στελέχωση και απλοποίηση των διαδικασιών των δημόσιων οργανισμών.
- Διαμόρφωση ενός συστήματος εσωτερικής αγοράς εργασίας, μέσω της εγκαθίδρυσης ευέλικτων και αποκεντρωμένων μηχανισμών κινητικότητας και διευκόλυνσης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβανομένων των διορισμών, προαγωγών, αποσπάσεων, μετακινήσεων, μεταθέσεων κλπ.

- Ανάπτυξη της διοικητικής υποδομής και ικανότητας του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού προς την κατεύθυνση μετασχηματισμού του σε ρυθμιστή πολιτικής και σύμβουλο των δημοσίων οργανισμών σε θέματα διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού.

### **3.3.3 Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 2016**

Σύμφωνα με τους περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμούς 2016, οι οποίοι εκδόθηκαν από το Υπουργικό Συμβούλιο (άρθρα 50 και 87 των περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμων του 1990 έως 2015), η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται με Υπηρεσιακές Εκθέσεις (κανονισμός 3) και αποβλέπουν:

- α) στην διαπίστωση της καταλληλότητας των υπαλλήλων που τελούν επί δοκιμασία για μονιμοποίηση στη δημόσια υπηρεσία ή, ανάλογα με την περίπτωση, της καταλληλότητας των υπαλλήλων που διορίζονται σε θέση από την επιτροπή από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση, για διατήρηση των υπηρεσιών τους,
- β) στη διαπίστωση, εκτίμηση και προσδιορισμό του βαθμού καταλληλότητας των υπαλλήλων για εξέλιξη σε θέσεις προαγωγής και σε θέσεις διατμηματικής προαγωγής, οπότε η αξιολόγηση της απόδοσης είναι συγκριτική και γίνεται με αριθμητική κλίμακα βαθμολογίας (όπως ορίζεται στον κανονισμό 6),
- γ) στην υποβοήθηση της ανάπτυξης των ικανοτήτων, της βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων, καθώς και της ορθολογιστικής λειτουργίας και διεύθυνσης της δημόσιας υπηρεσίας, οπότε, κατά την ετήσια αξιολόγηση όλων των υπαλλήλων, καταρτίζεται, από κοινού με τον αξιολογούμενο, προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης του κάθε υπαλλήλου με στόχο την βελτίωση της απόδοσής του και την διαπίστωση των αναγκών μάθησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του υπαλλήλου.

Σύμφωνα με τον κανονισμό 4, το προσωπικό διαχωρίζεται σε τρία ιεραρχικά επίπεδα:

Ιεραρχικό επίπεδο 1: Διευθυντικό και μεσο-διευθυντικό προσωπικό, στο οποίο περιλαμβάνονται οι θέσεις στις κλίμακες A13(ii), A14(ii), A15(i), A16(i), A15 και A16, A16 μέχρι 63.735€, A16 μέχρι 63.972€, πάγιος μισθός 65.315€ του κυβερνητικού μισθολογίου. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων γίνεται εδώ μόνο για σκοπούς του Κανονισμού 3(α) και του Κανονισμού 3(γ) και δεν είναι συγκριτική, αλλά

επικεντρώνεται στον ίδιο τον υπάλληλο, με στόχο την βελτίωση της απόδοσής του και γίνεται χωρίς αριθμητική βαθμολογία.

Ιεραρχικό Επίπεδο 2: Προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα και προσωπικό εισδοχής στο οποίο περιλαμβάνονται οι θέσεις στις κλίμακες A8, A10 και A11, A9, A11 και A12, A8(4<sup>η</sup> βαθμίδα), A10 και A12, A11 (4<sup>η</sup> βαθμίδα), A13 και A14, A12 επέκταση μέχρι 48.176€, A8(i), A9(i), A9(ii), A10(i), A10(ii), A11(ii), A12, A12(ii), A7 και A8(ii), A8 και A9(i), A9 και A10(i), A11(i) και A12 του κυβερνητικού μισθολογίου.

Ιεραρχικό Επίπεδο 3: Προσωπικό εισδοχής στο οποίο περιλαμβάνονται όλες οι θέσεις στις κλίμακες A1, A2 και A5(ii), A2, A5 και A7(ii), A5(2<sup>η</sup> βαθμίδα), A7 και A8(i) ή A8(ii), A7(ii), A6(ii), A5(ii), A1 και A3, A2(4<sup>η</sup> βαθμίδα), A5 και A7(ii), A4 και A7(ii), A6 και A9(i) του κυβερνητικού μισθολογίου.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων σε θέσεις που εμπίπτουν στα Ιεραρχικά Επίπεδα 2 και 3 γίνεται για σκοπούς των Κανονισμών 3(α), 3(β) και 3(γ).

Τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούνται οι υπάλληλοι διαφοροποιούνται για κάθε ιεραρχικό επίπεδο προσωπικού και αφορούν τις δεξιότητες/ικανότητες, εργασιακές συμπεριφορές και αξίες που πρέπει να διέπουν το προσωπικό, ώστε να στηρίζουν και υλοποιούν τους στόχους της δημόσιας υπηρεσίας (κανονισμός 5).

Η αξιολόγηση της απόδοσης για σκοπούς προαγωγής σε θέσεις προαγωγής και διατμηματικής προαγωγής (κανονισμός 3β), γίνεται με αριθμητική κλίμακα βαθμολογίας από το 1 μέχρι το 10, με ένα ακέραιο αριθμό, με ανώτατο βαθμό το 10 και κατώτατο βαθμό το 1. Για κάθε κριτήριο αξιολόγησης δίνεται συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία και η τελική βαθμολογία βασίζεται στον μέσο όρο της βαθμολογίας όλων των κριτηρίων (κανονισμός 6).

Με βαθμό 9 και 10 βαθμολογείται ο υπάλληλος, ο οποίος, στο βαθμό που του αναλογεί, έχει επιδείξει εξαιρετικές δεξιότητες/ικανότητες, εργασιακές συμπεριφορές και αξίες μέσα και από τη ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών και που τον διακρίνουν συγκριτικά με τους συναδέλφους του και του οποίου η εργασία, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά υπερβαίνει των προσδοκιών. Ως εξαιρετική επίδοση νοείται η εργασία που διακρίνεται από ακρίβεια και σαφήνεια και που διεκπεραιώνεται νωρίτερα των καθορισμένων χρονοδιαγραμμάτων. Με βαθμό 7 και 8 βαθμολογείται ο υπάλληλος, ο

οποίος, στο βαθμό που του αναλογεί έχει επιδείξει πολύ ικανοποιητικές δεξιότητες/ικανότητες, εργασιακές συμπεριφορές και αξίες. Ως ικανοποιητική επίδοση νοείται η εργασία που χαρακτηρίζεται συνήθως από ακρίβεια και σαφήνεια και που διεκπεραιώνεται εντός των καθορισμένων χρονοδιαγραμμάτων. Με τους βαθμούς 5 ή 6 βαθμολογείται ο καλός υπάλληλος που επιδιώκει σταθερά να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, αλλά για να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του χρειάζεται υποστήριξη και καθοδήγηση. Με τους βαθμούς 3 ή 4 βαθμολογείται ο υπάλληλος του οποίου η απόδοση είναι κάτω από το συνηθισμένο μέτρο. Με τους βαθμούς 1 ή 2 βαθμολογείται ο υπάλληλος με εντελώς ανεπαρκή απόδοση. Βαθμολογία κάτω του 4 χρήζει ειδικής αιτιολόγησης. Για βαθμολογία κάτω του 2 αποτελεί ευθύνη του οικείου προϊσταμένου να προχωρήσει στη διενέργεια διοικητικής έρευνας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο η ανεπαρκής απόδοση του υπαλλήλου οφείλεται σε λόγους που δυνατό να συνιστούν πειθαρχικό παράπτωμα (κανονισμός 6).

Κανένας υπάλληλος δεν μπορεί να είναι υποψήφιος για προαγωγή σε θέση προαγωγής ή διατμηματικής προαγωγής (κανονισμός 3β) αν στις τρεις τελευταίες ετήσιες υπηρεσιακές του εκθέσεις είχε βαθμολογία αξιολόγησης της απόδοσής του χαμηλότερη του πέντε. Επίσης, η βαθμολογία υπαλλήλου στις υπηρεσιακές εκθέσεις αποτελεί ένα από τα κριτήρια επιλογής κατά την διεκδίκηση θέσεων προαγωγής ή διατμηματικής προαγωγής, με βαρύτητα που αποτιμάται σε μονάδες από 0-50 και από 0-20 αντίστοιχα και υπολογίζεται σύμφωνα με τη βαθμολογία του υπαλλήλου στη υπηρεσιακή του έκθεση κατά ποσοστό 50% και 20% αντίστοιχα, πολλαπλασιαζόμενο με το 10 (κανονισμός 7).

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται σε ετήσια βάση και διεξάγεται την περίοδο Ιανουαρίου-Μαρτίου κάθε έτους αναφορικά με την απόδοση του υπαλλήλου για το προηγούμενο ημερολογιακό έτος, με τελευταία ημερομηνία υποβολής την 31<sup>η</sup> Μαρτίου κάθε έτους. Αρχικά πραγματοποιείται συνάντηση σε επίπεδο Υπουργείου με τους προϊσταμένους των Τμημάτων/Υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτό, για παροχή κατευθυντήριων γραμμών σε ότι αφορά την διαδικασία αξιολόγησης και για αποφυγή ισοπεδωτικής βαθμολόγησης των υπαλλήλων. Ακολουθεί παροχή κατευθυντήριων γραμμών από τους προϊσταμένους Τμημάτων/Υπηρεσιών στους αξιολογητές εντός του Τμήματος/Υπηρεσίας σε ότι αφορά τα ανωτέρω. Μετά την συμπλήρωση των

αξιολογήσεων των Τμημάτων/Υπηρεσιών πραγματοποιείται συνάντηση σε επίπεδο Γενικού Διευθυντή Υπουργείου και Προϊσταμένους Τμημάτων/Υπηρεσιών για ποιοτικό έλεγχο της διαδικασίας αξιολόγησης και αποφυγή ισοπεδωτικής αξιολόγησης (κανονισμός 8).

Στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης συντάσσονται οι ακόλουθες κατηγορίες Υπηρεσιακών Εκθέσεων:

α) Εξαμηνιαίες Εκθέσεις αξιολόγησης υπαλλήλων οι οποίοι διορίζονται επί δοκιμασία σε μόνιμη θέση ή υπαλλήλων που διορίζονται σε θέση από την Επιτροπή από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση κατά τα πρώτα δύο έτη της υπηρεσίας τους και

β) Ετήσιες Εκθέσεις αξιολόγησης υπαλλήλων μετά την επικύρωση του διορισμού τους σε μόνιμη θέση ή, ανάλογα με την περίπτωση, μετά τη συμπλήρωση δύο ετών ευδόκιμης υπηρεσίας από υπάλληλο που υπηρετεί σε θέση από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση (κανονισμός 9).

Ο τύπος των παραπάνω εκθέσεων διαφοροποιείται ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο, ενώ δεν απαιτούνται εκθέσεις για τους Γενικούς Διευθυντές και τον Γραμματέα του Υπουργικού Συμβουλίου (κανονισμοί 10 και 11).

Οι Υπηρεσιακές Εκθέσεις συντάσσονται από τριμελή ομάδα αξιολόγησης, στην οποία υποχρεωτικά μετέχουν ο διοικητικά προϊστάμενος και ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου υπαλλήλου. Το τρίτο μέλος της ομάδας αξιολόγησης μπορεί να είναι, είτε ο Προϊστάμενος του οικείου Τμήματος, στο οποίο υπηρετεί ή υπάγεται ο αξιολογούμενος υπάλληλος, όταν πρόκειται για διαφορετικό πρόσωπο από τον διοικητικά προϊστάμενο, είτε ο ιεραρχικά ανώτερος του άμεσα προϊσταμένου του αξιολογούμενου υπαλλήλου ή υπάλληλος, ο οποίος κατέχει στην υπηρεσία όπου υπηρετεί ή υπάγεται ο αξιολογούμενος υπάλληλος θέση μισθοδοτικά ψηλότερη από αυτόν και έχει άμεσα ή έμμεση σχέση με την εργασία του, πάντα στην υπηρεσία του Υπουργείου που έχουν υπηρετήσει κατά την κρίσιμη περίοδο αξιολόγησης (κανονισμός 12).

Οι αποφάσεις της ομάδας αξιολόγησης λαμβάνονται κατά πλειοψηφία και σε περίπτωση διαφωνίας υπερισχύει η άποψη του ιεραρχικά ανώτερου, οπότε τα

υπόλοιπα μέλη διατυπώνουν τους λόγους διαφωνίας τους σε κατάλληλο μέρος της έκθεσης. Κανένας υπάλληλος δε αξιολογείται από ιεραρχικά ομόβαθμο ή κατώτερό του (κανονισμός 13).

Σε περίπτωση δυσμενούς κρίσης (όταν ο υπάλληλος κρίνεται σε οποιοδήποτε κριτήριο με βαθμολογία 5 και κάτω) παρέχεται στον υπάλληλο η ευκαιρία να ακουσθεί και να υποβάλλει τις παραστάσεις του, προτού ληφθεί η τελική απόφαση (κανονισμός 14).

Η Υπηρεσιακή Έκθεση αμέσως μετά τη σύνταξή της κοινοποιείται στον υπάλληλο και μετά από 15 εργάσιμες ημέρες αποστέλλεται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας. Αν ο υπάλληλος υποβάλλει αντιρρήσεις και γίνουν αποδεκτές, τότε ετοιμάζεται νέα έκθεση (κανονισμός 15).

Η Υπηρεσιακή Έκθεση περιορίζεται αυστηρά στην κρίση της επαγγελματικής αξίας του υπαλλήλου, στη θέση ή στις θέσεις που κατέχει κατά τη διάρκεια του έτους. Είναι μεγάλη η ευθύνη των λειτουργών αξιολόγησης, διότι πρέπει η έκθεση να αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα με σαφήνεια και αντικειμενικότητα. Για πιο δίκαιη και αμερόληπτη αξιολόγηση οι εποπτεύοντες λειτουργοί, κατά τη διάρκεια του έτους, σημειώνουν τις εξαιρετικές επιδόσεις, καθώς επίσης και τις παραλείψεις ή ελλείψεις των αξιολογούμενων υπαλλήλων και, σε περίπτωση διαπίστωσης τέτοιων παραλείψεων και ελλείψεων που είναι δυνατό να επηρεάζουν δυσμενώς την αξιολόγησή τους, εφίσταται η προσοχή των αξιολογούμενων στις παραλείψεις ή ελλείψεις αυτές, κατά το χρόνο που παρατηρούνται. Οι ευθύνες των Προϊσταμένων τμημάτων είναι μεγάλη, γιατί η αξιολόγηση αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που βασίζεται σε αδιάλειπτη επαφή και επικοινωνία μεταξύ όλων των βαθμών της ιεραρχίας σε κάθε υπηρεσία (κανονισμοί 16 και 17).

Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας έχει αρμοδιότητα να ελέγχει και να δημοσιοποιεί στην Ετήσια Έκθεση που ετοιμάζει στατιστικά στοιχεία αναφορικά με την ορθή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, είτε ανά Υπουργείο ή Τμήμα, είτε ανά κατηγορία υπαλλήλων και να υποβάλλει εισηγήσεις για βελτίωση του εν λόγω συστήματος με σκοπό την αποτροπή λαθών στην εφαρμογή των



Κανονισμών, φαινομένων καταχρήσεων, αυθαιρεσιών και ισοπεδωτικών αξιολογήσεων (κανονισμός 18).

Τέλος επισημαίνεται ότι, με τον «περί αξιολόγησης υποψηφίων για προαγωγή, διατμηματική προαγωγή και πρώτο διορισμό και προαγωγή στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμο του 2016» εισάγονται νέες διατάξεις οι οποίες βασίζονται σε σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία, όπως γραπτές εξετάσεις, δομημένες συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, Κέντρα Αξιολόγησης και καθορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης και η βαρύτητα καθενός από αυτά, με στόχο την βέλτιστη αξιολόγηση της τεχνικής επάρκειας και των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υποψηφίων, μειώνοντας τον κίνδυνο προκαταλήψεων και υποκειμενικότητας.

### **3.4 Συμπέρασμα**

Η μελέτη του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων επιβεβαίωσε την επιτακτικότητα της ανάγκης εφαρμογής ενός νέου ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Στην Ελλάδα, με το Ν. 4369/2016, εισάγεται νέο σύστημα αξιολόγησης με αντικειμενικά κριτήρια, το οποίο, σε συνδυασμό με τη στοχοθεσία και την εισαγωγή του Μητρώου για επιλογή ικανών στελεχών στη Δημόσια Διοίκηση και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, μπορεί να μετασχηματίσει τη νοοτροπία των προηγούμενων συστημάτων αξιολόγησης, με τελικό στόχο τον εκσυγχρονισμό και την ποιοτική αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών.

Αν και η σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τη διοίκηση μέσω στόχων δεν είναι απόλυτα σαφής, η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία στοχοθεσίας και γενικότερα στην λειτουργία της διοίκησης αποσκοπεί στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και της συνολικής απόδοσης της δημόσιας υπηρεσίας.

Η πρόβλεψη συνέντευξης, η οποία αφορά ουσιαστικά διάλογο μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή παρέχει στον αξιολογούμενο την δυνατότητα συμμετοχής του στη διαδικασία του βαθμού αποτίμησης της επίτευξης των συμφωνημένων στόχων της οργανικής μονάδας που υπηρετεί.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων και η αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους παρακινεί τους εργαζόμενους να αποδώσουν καλύτερα στη θέση που κατέχουν. Ιδανικά, οι θέσεις εργασίας των υπαλλήλων θα έπρεπε να περιγράφονται από τους δημόσιους οργανισμούς και να συνδέονται με την αξιολόγηση απόδοσης.

Με τη διαδικασία αξιολόγησης του προϊσταμένου από τον υφιστάμενο συνάγεται ο διαλειτουργικός χαρακτήρας της αξιολογικής διαδικασίας. Αυτή η διαδικασία μπορεί να βοηθήσει τους προϊσταμένους να διαπιστώσουν πιθανά προβλήματα και να αναλάβουν επανορθωτικές δράσεις. Αξίζει να σημειωθεί πως η ανωνυμία της αξιολόγησης του υφιστάμενου προς τον προϊστάμενο επηρεάζει σημαντικά τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Η ψηφιοποίηση της διαδικασίας της αξιολόγησης έχει ως αποτέλεσμα την επιτάχυνσή της, την μείωση της γραφειοκρατίας, την εξοικονόμηση εργατοωρών και την διαφάνεια, καθώς κάθε υπάλληλος θα έχει άμεση πρόσβαση στις εκθέσεις που τον αφορούν (για την αξιολόγηση αλλά και την αυτοαξιολόγησή του).

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι, μέσω του νέου συστήματος αξιολόγησης η δημόσια διοίκηση επιχειρεί τη μεταρρύθμιση. Παρ' όλα αυτά, απαιτούνται περαιτέρω βελτιώσεις προκειμένου το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα, το οποίο θα συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη των εργαζομένων και την αύξηση της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξεταστεί η νομοθεσία που διέπει το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στο Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδος, ενός δημόσιου οργανισμού και θα απαντηθούν τα ερωτήματα σχετικά με το ποιος κάνει την αξιολόγηση και ποιες είναι οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

# Κεφάλαιο 4

## Η Αξιολόγηση στο Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδος

Το Πυροσβεστικό Σώμα, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του για την παροχή υπηρεσιών στον τομέα της προστασίας της ζωής και της περιουσίας των πολιτών και του Κράτους από φυσικούς και ανθρωπογενείς κινδύνους, οφείλει να εξελίσσεται και να εκσυγχρονίζεται διαρκώς τόσο σε διοικητικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο, προκειμένου να είναι ικανό να αντιμετωπίζει με επιτυχία και αποτελεσματικότητα τις συνεχόμενες και διαρκώς συνθετότερες προκλήσεις. Η αύξηση της συχνότητας εμφάνισης και κυρίως της έντασης των φυσικών καταστροφών, αλλά και η πολυπλοκότητα διαχείρισης των λοιπών τεχνολογικών και ανθρωπογενών καταστροφών, σε συνδυασμό με την εμπεδωμένη αναγκαιότητα για εξορθολογισμένη χρήση και μεγιστοποίηση αξιοποίησης οικονομικών και ανθρώπινων πόρων σε όλο το φάσμα της λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα, επιβάλλουν την ανάληψη δράσεων για την οργάνωση του Σώματος, αποσκοπώντας στη δημιουργία ενός σύγχρονου οργανισμού που συνδυάζει μηχανισμούς ταχείας και αποτελεσματικής απόκρισης, αξιόπιστη και παραγωγική εσωτερική οργάνωση και λειτουργία και ορθολογική και δημιουργική χρήση των διατιθέμενων πόρων.

### 4.1 Νομοθετικό Πλαίσιο

Στην Ελλάδα έχουν γίνει προσπάθειες νομικής κατοχύρωσης της αξιολόγησης στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως αυτές αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, αλλά και στο Πυροσβεστικό Σώμα ειδικότερα. Κατ' εφαρμογή των σχετικών νομοθετημάτων το Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος εξέδωσε μια σειρά εγκυκλίων για την σύνταξη των εκθέσεων ικανότητας των πυροσβεστικών υπαλλήλων, οι οποίες θα αναλυθούν στη συνέχεια.

#### **4.1.1 Εγκύκλιος 44 «Περί Τρόπου Συντάξεως Τακτικών και Έκτακτων Φύλλων Ποιότητας και Πληροφοριακών Σημειωμάτων Πυρονόμων»**

Στις 15 Νοεμβρίου 1978, κατ' εφαρμογή των διατάξεων του Ν.Δ. 649/1970, του Β.Δ. 41/1971 και της Γνωμοδότησης του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους 795/1972 (34433/6003 Φ.Ν.4β/11-12-1972), εκδόθηκε από το Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος η εγκύκλιος 44 σχετικά με τον τρόπο σύνταξης των φύλλων ποιότητας και πληροφοριακών σημειωμάτων των Πυρονόμων του Πυροσβεστικού Σώματος.

Τα φύλλα ποιότητας και τα πληροφοριακά σημειώματα είναι τα βασικότερα των ατομικών εγγράφων του Πυρονόμου, βάσει των οποίων κρίνεται η σταδιοδρομία του στο Πυροσβεστικό Σώμα. Με αυτά δίνεται ολοκληρωμένη εικόνα των προσόντων και των ελαττωμάτων του Πυρονόμου από: α) Σωματικής, β) Ηθικής, γ) Διανοητικής, δ) Ψυχικής, ε) Διοικητικής και στ) Επαγγελματικής πλευράς. Λόγω της μεγάλης σημασίας των φύλλων ποιότητας οι συντάκτες πρέπει να είναι απολύτως δίκαιοι και αμερόληπτοι στην βαθμολογία των προσόντων, έχοντας υπόψη ότι το φύλλο ποιότητας πρέπει να αποδίδει την ακριβή εικόνα του κρινόμενου. Ο συντάκτης πρέπει να αποβάλει κάθε αίσθημα συμπάθειας ή αντιπάθειας έναντι του κρινόμενου και να βαθμολογεί με ακρίβεια και αντικειμενικότητα έχοντας υπόψη ότι θα ελεγχθεί για έλλειψη αντικειμενικότητας. Επίσης, οι γνωματεύοντες Αξιωματικοί πρέπει να μην περιορίζονται στην συμφωνία ή μη επί του γενικού χαρακτηρισμού του κρινόμενου αλλά να προβαίνουν στον έλεγχο της κανονικής σύνταξης του φύλλου ποιότητας. Τα φύλλα ποιότητας των Πυρονόμων συντάσσονται την 10 Φεβρουαρίου κάθε έτους από τον άμεσο Προϊστάμενο Αξιωματικό του κρινόμενου και υποβάλλονται για γνωμάτευση στον Διοικητή της οικείας Υπηρεσίας.

Τα φύλλα ποιότητας συντάσσουν οι αρμόδιοι συντάκτες της προηγούμενης παραγράφου εφόσον ο κρινόμενος έχει διατελέσει υπό τις διαταγές του συντάκτη επί τρίμηνο τουλάχιστον χρονικό διάστημα και ανεξαρτήτως χρόνου παραμονής στο βαθμό. Σε διαφορετική περίπτωση συντάσσονται τα πληροφοριακά σημειώματα.

Στα φύλλα ποιότητας αναγράφονται από τον συντάκτη, πέραν των στοιχείων του κρινόμενου και οι γραμματικές και λοιπές γνώσεις του. Τα ανωτέρω στοιχεία πρέπει να προκύπτουν από έγγραφα του ατομικού φακέλου του κρινόμενου. Επίσης,

αναγράφονται οι υπηρεσίες τις οποίες εκτέλεσε, ο χρόνος απουσίας (π.χ. αργία δι' απολύσεως 4 μηνών κλπ.) καθώς και ο χρόνος κάθε άδειας άνευ αποδοχών ή αναρρωτικής άδειας κλπ. Το φύλλο ποιότητας περιλαμβάνει τα ουσιαστικά προσόντα του κρινόμενου τα οποία διακρίνονται στις παρακάτω έξι ομάδες: α) σωματικά (όπου περιλαμβάνονται η υγεία, η αρτιμέλεια, η αντοχή και τη παράσταση-εμφάνιση), β) ηθικά (όπου περιλαμβάνονται η πειθαρχικότητα, η ευσυνειδησία, η ειλικρίνεια-ευθύτητα-συνέπεια, η τιμιότητα-σεμνότητα, η ακεραιότητα χαρακτήρα, η αξιοπρέπεια, η εχεμύθεια, η αμεροληψία-δικαιοσύνη, το αίσθημα ευθύνης και το πνεύμα συνεργασίας), γ) διανοητικά (όπου περιλαμβάνονται η νοημοσύνη, η ετοιμότητα, η κρίση, η ευθυκρισία, η δημιουργικότητα, η αντίληψη πραγματικότητας και η ικανότητα προσαρμογής), δ) ψυχικά (όπου περιλαμβάνονται η εμμονή-καρτερικότητα, το θάρρος-αποφασιστικότητα, η σταθερότητα-θετικότητα, η ανάληψη ευθυνών, η πρωτοβουλία, η ψυχραιμία-αυτοκυριαρχία και η σταθερότητα γνώμων και αποφάσεων), ε) διοικητικά (όπου περιλαμβάνονται το κύρος, η δύναμη επιβολής στους υφισταμένους, η ικανότητα κρίσης και αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων, το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων, η μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού των υφισταμένων, η ενεργητικότητα-δραστηριότητα και η προβλεπτικότητα) και στ) επαγγελματικά (όπου περιλαμβάνονται η επαγγελματική κατάρτιση, η κατάρτιση για παραπέρα εξέλιξη, η εγκυκλοπαιδική μόρφωση, η εκπαιδευτική ικανότητα, η επιτελική ικανότητα, η εργατικότητα και η επίδοση και απόδοση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων).

Λοιπά στοιχεία που συνεκτιμώνται κατά την αξιολόγηση είναι: η πίστη προς την νόμιμη εξουσία, τα εθνικά ιδεώδη, τις εθνικές παραδόσεις και την πατρίδα, η ανωτέρα αντίληψη των υποχρεώσεων του, η αποφοίτηση από σχολή επαγγελματικής μετεκπαίδευσης, ξένων γλωσσών, Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτου Ανάγκης (ΠΣΕΑ) κλπ., η αποφυγή χρησιμοποίησης πλάγιων μέσων, η μη άσκηση πολιτικής, η ύπαρξη καταδικαστικών αποφάσεων ή ελαττώματος όπως η μέθη, η χαρτοπαιξία, η δημιουργία χρεών, ο εγωκεντρισμός, η αυτοπροβολή, η επιπολαιότητα κλπ. Τα ανωτέρω ελαττώματα πρέπει να προκύπτουν από συγκεκριμένα στοιχεία. Τα ελαττώματα δεν βαθμολογούνται αλλά επηρεάζουν δυσμενώς την βαθμολογία των λοιπών ουσιαστικών προσόντων.

Τα προσόντα είναι καταχωρημένα σε ομάδες, όπως παρουσιάστηκαν ανωτέρω. Κάθε προσόν της ομάδας βαθμολογείται με έναν βαθμό από το 1 έως το 10. Ακολούθως αθροίζονται όλες οι μερικές βαθμολογίες κάθε ομάδας, το δε άθροισμα αυτών διαιρούμενο με τον αριθμό των βαθμολογημένων προσόντων, δίνει το μέσο όρο της βαθμολογίας της ομάδας. Βαθμολογία των ηθικών προσόντων και του προσόντος «γενική κατάσταση υγείας» κάτω του 8 πρέπει να αιτιολογείται επαρκώς. Επίσης, βαθμολογία στα υπόλοιπα προσόντα κάτω του 4 πρέπει να αιτιολογείται.

Μετά την βαθμολογία των προσόντων, ο βαθμολογών δίνει τον γενικό χαρακτηρισμό του κρινόμενου με ακέραιο αριθμό ως εξής: Για βαθμολογία 10 ο κρινόμενος χαρακτηρίζεται «Εξάίρετος», για βαθμολογία 9 και 8 «Λίαν Καλός», για 7, 6 και 5 χαρακτηρίζεται «Καλός», για βαθμολογία 4 και 3 «Σχεδόν Καλός» και για βαθμολογία 2 και 1 χαρακτηρίζεται «Απαράδεκτος».

Τα φύλλα ποιότητας υποβάλλονται με εμπιστευτική αναφορά στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων του Αρχηγείου Πυροσβεστικού Σώματος.

#### **4.1.2 Εγκύκλιος 45 «Παροχή Οδηγιών Σχετικά με τον Τρόπο Συντάξεως των Φύλλων Ποιότητας των Υπαξιωματικών Προερχόμενων εκ Παραγωγικής Σχολής και των Υπαξιωματικών (Υπαρχιπυροσβεστών – Αρχιπυροσβεστών) Ειδικών Υπηρεσιών»**

Στις 05 Δεκεμβρίου 1978, κατ' εφαρμογή των διατάξεων του Ν.Δ. 974/1971 και των υπ' αριθ. 890 Φ.1/11/16-02-1972 και 400/40/21415/03-11-1975 Αποφάσεων κ. Υπουργού Δημόσιας Τάξης, εκδόθηκε από το Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος η εγκύκλιος 45 σχετικά με τον τρόπο σύνταξης των φύλλων ποιότητας των Υπαξιωματικών Πυροσβεστικού Σώματος.

Τα φύλλα ποιότητας είναι τα έντυπα στα οποία εμφανίζονται και βαθμολογούνται τα ουσιαστικά προσόντα των Υπαξιωματικών των προερχόμενων από παραγωγική Σχολή και των Υπαξιωματικών Ειδικών Υπηρεσιών. Με αυτά δίνεται ολοκληρωμένη εικόνα των προσόντων και των ελαττωμάτων του Υπαξιωματικού από: α) Διανοητικής, β) Επαγγελματικής, γ) Διοικητικής, δ) Ηθικής, ε) Ψυχικής και στ) Σωματικής πλευράς. Συντάσσονται την 20 Ιανουαρίου κάθε έτους από τον άμεσο Προϊστάμενο Αξιωματικό

του κρινόμενου και υποβάλλονται για γνωμάτευση στον Διοικητή της οικείας Υπηρεσίας.

Τα φύλλα ποιότητας συντάσσουν οι αρμόδιοι Αξιωματικοί της προηγούμενης παραγράφου ανεξαρτήτως του χρόνου κατά τον οποίο οι κρινόμενοι διατελούν υπό τις διαταγές τους. Εάν όμως το χρονικό διάστημα είναι μικρότερο του τριμήνου δύνανται οι εν λόγω Αξιωματικοί να ζητήσουν, εγγράφως, σχετικές πληροφορίες από τον προηγούμενο αρμόδιο Αξιωματικό.

Οι αρμόδιοι για τη σύνταξη των φύλλων ποιότητας Αξιωματικοί συντάσσουν αυτά σε έντυπο και στην συνέχεια τα υποβάλλουν στον γνωματεύοντα. Μετά τη σύνταξη του φύλλου ποιότητας ο συντάκτης γνωστοποιεί εγγράφως, επί αποδείξει και κατ' ιδίαν στον κρινόμενο τη γενική βαθμολογία και τους δυσμενείς χαρακτηρισμούς από το βαθμό «Σχεδόν Καλός», ήτοι 4 και κάτω. Ο κρινόμενος δικαιούται, εντός προθεσμίας 7 ημερών από την γνωστοποίηση, να υποβάλλει αναφορά για την βελτίωση της βαθμολογίας και του χαρακτηρισμού, η οποία επισυνάπτεται στο φύλλο ποιότητας και εκτιμάται αναλόγως από τον γνωματεύοντα.

Οι γνωματεύοντες επί των φύλλων ποιότητας διατυπώνουν τη γνώμη τους στον οικείο χώρο του εντύπου και μπορούν να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με την γνώμη των συντακτών. Σε περίπτωση διαφωνίας αιτιολογούν την γνώμη τους επαρκώς και με συγκεκριμένα στοιχεία. Ο γνωματεύων υποχρεούται να ελέγχει εάν τηρήθηκαν οι περί φύλλων ποιότητας και ειδικών εκθέσεων απολύσεων διατάξεις. Στην περίπτωση που διαπιστώνουν ότι ο συντάκτης, επηρεασμένος από προσωπικούς λόγους, προέβη εσκεμμένα σε μη αντικειμενική βαθμολογία αναφέρουν το γεγονός ιεραρχικά στο Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος, το οποίο μπορεί να διατάξει τη διενέργεια Ένορκης Διοικητικής Εξέτασης προς διαπίστωση της αντικειμενικότητας ή μη των βαθμολογιών και των χαρακτηρισμών.

Μετά την γνωμάτευση επί των φύλλων ποιότητας οι γνωματεύοντες υποβάλλουν αυτά απευθείας στο Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος στην Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

Σε περίπτωση συμφωνίας του γνωματεύοντος με την δυσμενή βαθμολογία και τους χαρακτηρισμούς του συντάκτη, δεν απαιτείται νέα κοινοποίηση του φύλλου ποιότητας στον κρινόμενο. Ο κρινόμενος δικαιούται εντός προθεσμίας 7 ημερών από την γνωστοποίηση να υποβάλλει αναφορά η οποία διαβιβάζεται μέσω της Υπηρεσίας του στο Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος. Η αναφορά τίθεται υπόψη του οικείου Συμβουλίου κρίσεως μαζί με τα στοιχεία του φακέλου του κρινόμενου.

Στα φύλλα ποιότητας αναγράφονται από τον συντάκτη, πέραν των στοιχείων του κρινόμενου και οι γραμματικές και λοιπές γνώσεις του. Τα ανωτέρω στοιχεία πρέπει να προκύπτουν από έγγραφα του ατομικού φακέλου του κρινόμενου. Επίσης, αναγράφονται οι υπηρεσίες τις οποίες εκτέλεσε και οι καταστάσεις στις οποίες ετέθη (π.χ. ετέθη σε αργία δι' απολύσεως τρίμηνης διάρκειας). Το φύλλο ποιότητας περιλαμβάνει τόσο τα ουσιαστικά προσόντα του κρινόμενου όσο και τα ελαττώματά του. Τα ουσιαστικά προσόντα διακρίνονται στις παρακάτω έξι ομάδες: α) διανοητικά (όπου περιλαμβάνονται η νοημοσύνη-ευθυκρισία, η αντίληψη πραγματικότητας-ικανότητα προσαρμογής και η ετοιμότητα), β) επαγγελματικά (όπου περιλαμβάνονται η κατάρτιση για εκπλήρωση καθηκόντων κατεχόμενου βαθμού, η κατάρτιση για παραπέρα εξέλιξη, η εγκυκλοπαιδική μόρφωση, η εκπαιδευτική ικανότητα, η εργατικότητα και η απόδοση), γ) διοικητικά (όπου περιλαμβάνονται το κύρος-επιβολή, η προβλεπτικότητα, η ικανότητα αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων, το ενδιαφέρον για τους υφιστάμενους και η ψυχική επαφή με αυτούς και η δραστηριότητα-ενεργητικότητα), δ) ηθικά (όπου περιλαμβάνονται η πειθαρχικότητα, η ευσυνειδησία, η ειλικρίνεια-ευθύτητα-συνέπεια, η τιμιότητα-αξιοπρέπεια, η αμεροληψία-δικαιοσύνη, η εχεμύθεια και η ακεραιότητα χαρακτήρα), ε) ψυχικά (όπου περιλαμβάνονται η εμμονή-καρτερικότητα, η ψυχραιμία-αυτοκυριαρχία, το θάρρος-αποφασιστικότητα, η θετικότητα-σταθερότητα, η πρωτοβουλία και η ανάληψη ευθυνών) και στ) σωματικά (όπου περιλαμβάνονται η υγεία, η αντοχή και το παράστημα).

Λοιπά στοιχεία που συνεκτιμώνται κατά την αξιολόγηση είναι: η πίστη προς την νόμιμη εξουσία και τα εθνικά ιδεώδη, η ανωτέρα αντίληψη περί των απορреουσών υποχρεώσεων εκ του αξιώματος του κρινόμενου, η αποφυγή χρησιμοποίησης πλάγιων μέσων, η μη άσκηση πολιτικής, η ύπαρξη ελαττώματος όπως η μέθη, η χαρτοπαιξία, η



δημιουργία χρεών, ο εγωκεντρισμός, η αυτοπροβολή, η επιπολαιότητα κλπ. Τα ανωτέρω ελαττώματα πρέπει να προκύπτουν από συγκεκριμένα στοιχεία. Τα ελαττώματα δεν βαθμολογούνται αλλά επηρεάζουν δυσμενώς την βαθμολογία των λοιπών ουσιαστικών προσόντων.

Τα προσόντα είναι καταχωρημένα σε ομάδες, όπως παρουσιάστηκαν ανωτέρω. Κάθε προσόν της ομάδας βαθμολογείται με έναν βαθμό από το 1 έως το 10. Ακολουθώς αθροίζονται όλες οι μερικές βαθμολογίες κάθε ομάδας, το δε άθροισμα αυτών διαιρούμενο με τον αριθμό των βαθμολογημένων προσόντων, δίνει το μέσο όρο της βαθμολογίας της ομάδας. Βαθμολογία των ηθικών προσόντων και του προσόντος «γενική κατάσταση υγείας» κάτω του 8 πρέπει να αιτιολογείται επαρκώς.

Μετά την βαθμολογία των προσόντων, ο βαθμολογών δίνει τον γενικό χαρακτηρισμό του κρινόμενου ως εξής: Για βαθμολογία 10 ο κρινόμενος χαρακτηρίζεται «Εξάιρετος», για βαθμολογία 9 και 8 «Λίαν Καλός», για 7, 6 και 5 χαρακτηρίζεται «Καλός», για βαθμολογία 4 και 3 «Σχεδόν Καλός» και για βαθμολογία 2 και 1 χαρακτηρίζεται «Απαράδεκτος».

Τα φύλλα ποιότητας υποβάλλονται με εμπιστευτική αναφορά στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων του Αρχηγείου Πυροσβεστικού Σώματος.

#### **4.1.3 Εγκύκλιος 46 «Περί Φύλλων Εκθέσεων Ικανότητας και Υπηρεσιακής Αποδόσεως των Υπαξιωματικών των μη Προερχόμενων εκ της Σχολής Υπαξιωματικών και των Πυροσβεστών»**

Στις 04 Δεκεμβρίου 1978, κατ' εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 23 του Ν.Δ. 974/1971, του άρθρου 5 του Ν.Δ. 40/1973, του άρθρου 3 παρ. 2 και 3 του Ν. 772/1978 και της υπ' αριθ. 16524 Φ.015.5/197/25-10-1978 Απόφασης κ. Υπουργού Δημόσιας Τάξης, εκδόθηκε από το Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος η εγκύκλιος 46 με την οποία καθορίζεται ο τρόπος της σύνταξης των φύλλων εκθέσεως ικανότητας και υπηρεσιακής απόδοσης των Υπαξιωματικών Πυροσβεστικού Σώματος των μη προερχόμενων από την Πυροσβεστική Σχολή/ Τμήμα Αρχιπυροσβεστών και των Πυροσβεστών.

Τα φύλλα εκθέσεως ικανότητας και υπηρεσιακής απόδοσης είναι τα έντυπα στα οποία εμφανίζονται και βαθμολογούνται τα ουσιαστικά προσόντα και επισημαίνονται οι τυχόν ελλείψεις και τα ελαττώματα των Υπαξιωματικών μη προερχόμενων εκ της Πυροσβεστικής Σχολής/Τμήμα Αρχιπυροσβεστών και των Πυροσβεστών και συντάσσονται, την 01 Οκτωβρίου κάθε έτους, από τον άμεσο Προϊστάμενο Αξιωματικό του κρινόμενου και υποβάλλονται για αναθεώρηση στον Διοικητή της οικείας Υπηρεσίας.

Τις εκθέσεις ικανότητας συντάσσουν οι αρμόδιοι Αξιωματικοί της προηγούμενης παραγράφου ανεξαρτήτως του χρόνου κατά τον οποίο οι κρινόμενοι διατελούν υπό τις διαταγές τους. Εάν όμως το χρονικό διάστημα είναι μικρότερο του τριμήνου δύνανται οι εν λόγω Αξιωματικοί να ζητήσουν, εγγράφως, σχετικές πληροφορίες από τον προηγούμενο αρμόδιο Αξιωματικό.

Τα φύλλα εκθέσεως ικανότητας και υπηρεσιακής απόδοσης υποβάλλονται προς αναθεώρηση (γνωμάτευση), μετά την σύνταξή τους, στους αρμόδιους αναθεωρητές, οι οποίοι γνωματεύουν επί των φύλλων εκθέσεων ικανότητας ανεξαρτήτως χρόνου, κατά τον οποίο οι κρινόμενοι τελούν υπό τις διαταγές τους.

Μετά την σύνταξη του φύλλου εκθέσεως ικανότητας και υπηρεσιακής απόδοσης, ο συντάκτης γνωστοποιεί εγγράφως, επί αποδείξει και κατ' ιδίαν στον κρινόμενο την γενική βαθμολογία του και τους δυσμενείς χαρακτηρισμούς από το βαθμό «Σχεδόν Καλός», ήτοι 4 και κάτω. Ο κρινόμενος δικαιούται, εντός προθεσμίας 7 ημερών από την γνωστοποίηση, να υποβάλλει αναφορά βελτίωσης της βαθμολογίας και του χαρακτηρισμού, η οποία επισυνάπτεται στο φύλλο εκθέσεως ικανότητας και εκτιμάται αναλόγως από τον γνωματεύοντα.

Οι αναθεωρητές (γνωματεύοντες) των φύλλων εκθέσεως ικανότητας διατυπώνουν την γνώμη τους, στον οικείο χώρο των εντύπων, δυνάμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με την γνώμη των συντακτών. Σε περίπτωση διαφωνίας, αιτιολογούν την γνώμη τους επαρκώς παραθέτοντας συγκεκριμένα στοιχεία. Οι αναθεωρητές υποχρεούνται να ελέγχουν εάν τηρήθηκαν οι περί φύλλων ικανότητας και υπηρεσιακής απόδοσης διατάξεις. Στην περίπτωση δε που σχηματίζουν τη γνώμη ότι ο συντάκτης,

επηρεασμένος από προσωπικούς λόγους, προέβη εσκεμμένα σε μη αντικειμενική βαθμολογία αναφέροντας το γεγονός ιεραρχικά στο Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος, το οποίο μπορεί να διατάξει τη διενέργεια Ένορκης Διοικητικής Εξέτασης προς διαπίστωση της αντικειμενικότητας ή μη των βαθμολογιών και δυσμενών χαρακτηρισμών.

Μετά την αναθεώρηση των φύλλων εκθέσεως ικανότητας οι αναθεωρητές υποβάλλουν αυτά απευθείας στο Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος στην Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.

Σε περίπτωση συμφωνίας του αναθεωρητή με την δυσμενή βαθμολογία και τους χαρακτηρισμούς του συντάκτη, δεν απαιτείται νέα κοινοποίηση της εκθέσεως ικανότητας στον κρινόμενο. Ο κρινόμενος δικαιούται εντός προθεσμίας 7 ημερών από την γνωστοποίηση να υποβάλλει αναφορά η οποία διαβιβάζεται μέσω της Υπηρεσίας του στο Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος. Η αναφορά τίθεται υπόψη του οικείου Συμβουλίου κρίσεως μαζί με τα στοιχεία του φακέλου του κρινόμενου.

Το φύλλο εκθέσεως ικανότητας και υπηρεσιακής απόδοσης περιλαμβάνει τόσο τα ουσιαστικά προσόντα του κρινόμενου όσο και τα ελαττώματά του. Τα ουσιαστικά προσόντα διακρίνονται σε: α) σωματικά, β) ηθικά, γ) διανοητικά, δ) ψυχικά και ε) επαγγελματικά. Για την βαθμολογία των σωματικών προσόντων λαμβάνονται υπόψη η υγεία, η αρτιμέλεια, η αντοχή και γενικά η σωματική παράσταση και εμφάνιση του κρινόμενου. Στα ηθικά προσόντα λαμβάνονται υπόψη η πειθαρχικότητα, η ευσυνειδησία, η ειλικρίνεια, η ευθύτητα, η συνέπεια, η τιμιότητα, η ακεραιότητα του χαρακτήρα, η αξιοπρέπεια, η εχεμύθεια, η αμεροληψία, η δικαιοσύνη, το αίσθημα ευθύνης και το πνεύμα συνεργασίας. Στα διανοητικά προσόντα λαμβάνονται υπόψη η νοημοσύνη, η κρίση, η ευθυκρισία, η ετοιμότητα, η δημιουργικότητα, η αντίληψη της πραγματικότητας, το πρακτικό πνεύμα και η προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και απαιτήσεις της Υπηρεσίας. Για την βαθμολογία των ψυχικών προσόντων λαμβάνονται υπόψη η εμμονή και καρτερικότητα, το θάρρος, η σταθερότητα, η ανάληψη ευθυνών, η πρωτοβουλία, η αποφασιστικότητα, η ψυχραιμία και η αυτοκυριαρχία, η σταθερότητα στις γνώμες και αποφάσεις. Τέλος, στα επαγγελματικά προσόντα λαμβάνονται υπόψη η αφοσίωση στο επαγγελματικό

καθήκον, η επαγγελματική κατάρτιση, η εγκυκλοπαιδική μόρφωση, η επίδοση στην εκτέλεση των καθηκόντων και η εργατικότητα.

Λοιπά στοιχεία ή ελαττώματα που συνεκτιμώνται κατά την αξιολόγηση είναι η πίστη προς την πατρίδα, τα εθνικά ιδεώδη και το δημοκρατικό πολίτευμα της χώρας, η ανωτέρα αντίληψη περί των απορρεουσών υποχρεώσεων εκ της ιδιότητας του κρινόμενου, η αποφυγή χρησιμοποίησης πλάγιων μέσων, η μη άσκηση πολιτικής, η ύπαρξη ελαττώματος όπως η μέθη, η χαρτοπαιξία, η επιπολαιότητα κλπ. Τα ανωτέρω ελαττώματα πρέπει να στηρίζονται σε συγκεκριμένα έγγραφα στοιχεία ή να αιτιολογούνται επαρκώς από τον αξιολογητή. Τα ελαττώματα δεν βαθμολογούνται αλλά επηρεάζουν δυσμενώς την βαθμολογία των λοιπών ουσιαστικών προσόντων.

Τα ουσιαστικά προσόντα βαθμολογούνται με έναν βαθμό από το 1 έως το 10. Βαθμολογία των ηθικών και σωματικών προσόντων κάτω του 8 πρέπει να αιτιολογείται επαρκώς.

Μετά την βαθμολογία των προσόντων, ο βαθμολογών δίνει τον γενικό χαρακτηρισμό του κρινόμενου ως εξής: Για βαθμολογία 10 ο κρινόμενος χαρακτηρίζεται «Εξάιρετος», για βαθμολογία 9 και 8 «Λίαν Καλός», για 7, 6 και 5 χαρακτηρίζεται «Καλός», για βαθμολογία 4 και 3 «Σχεδόν Καλός» και για βαθμολογία 2 και 1 χαρακτηρίζεται «Απαράδεκτος».

Τα φύλλα εκθέσεως ικανότητας αποτελούν απόρρητα έγγραφα και δεν μπορούν να λάβουν γνώση του περιεχομένου αυτών οι ενδιαφερόμενοι ή τρίτα πρόσωπα. Κατ' εξαίρεση μπορούν να λάβουν γνώση του περιεχομένου αυτών δημόσιες αρχές και συμβούλια κατόπιν έγκρισης του Αρχηγείου Πυροσβεστικού Σώματος.

#### **4.1.4 Π.Δ. 305/1992 «Ρυθμίσεις Θεμάτων Ιεραρχίας, Κρίσεων, Προαγωγών και Αποστρατείας των Αξιωματικών του Πυροσβεστικού Σώματος»**

Στο κεφάλαιο Β' του εν λόγω Π.Δ., που δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 152 τ. Α'/09-09-1992, αναφέρονται τα τυπικά και ουσιαστικά για προαγωγή προσόντα. Συγκεκριμένα, στο άρθρο 7 παράγραφος 1 γίνεται λόγος για τα γενικά τυπικά προσόντα, ήτοι ο ελάχιστος χρόνος υπηρεσίας στον κατεχόμενο βαθμό και ο συνολικός χρόνος υπηρεσίας

αξιωματικού, πριν τη συμπλήρωση των οποίων οι αξιωματικοί δεν επιτρέπεται να προαχθούν, με την επιφύλαξη ορισμένων διατάξεων, ενώ στην παράγραφο 2 του ίδιου άρθρου καθορίζεται ο κατά βαθμό ελάχιστος χρόνος υπηρεσίας των αξιωματικών.

Το άρθρο 8 του Π.Δ. αναφέρεται στον υπολογισμό του χρόνου υπηρεσίας στο βαθμό. Έτσι, ως προς τη συμπλήρωση των γενικών τυπικών προσόντων προαγωγής, δεν προσμετράται ο χρόνος απουσίας από την υπηρεσία των αξιωματικών, λόγω: α) εκτίσεως στερητικής της ελευθερίας ποινής λόγω καταδίκης, β) προσωρινής κράτησης, εφόσον δεν επακολούθησε απαλλακτικό βούλευμα ή αθωωτική απόφαση, γ) διαθεσιμότητας με αίτησή τους, δ) εκτίσεως ποινής αργίας με απόλυση ή αργίας με πρόσκαιρη παύση, ε) αυθαίρετης απουσίας, εφόσον δεν επακολούθησε αθωωτική απόφαση Ανακριτικού Συμβουλίου και στ) άδειας μακράς διάρκειας για την αλλοδαπή.

Για τους βαθμούς που ο απαιτούμενος ελάχιστος χρόνος υπηρεσίας, αυτοτελώς ή σε συνάρτηση προς το συνολικό χρόνο υπηρεσίας ως αξιωματικού, είναι μεγαλύτερος των δύο ετών, προσμετράται ο χρόνος κατά τον οποίο οι αξιωματικοί διετέλεσαν σε νοσηλεία ή μακρά άδεια λόγω νόσου, πάθησης ή τραυματισμού που συνέβη όχι ένεκα της υπηρεσίας, μέχρι δώδεκα μήνες συνολικά σε όλες τις περιπτώσεις. Δεν προσμετράται χρόνος αποχής μεγαλύτερος του έτους (παράγραφος 2).

Στο άρθρο 9 του Π.Δ. περιγράφονται τα ουσιαστικά προσόντα, ήτοι αυτά που ορίζουν την ικανότητα των αξιωματικών για την άσκηση των καθηκόντων του βαθμού τους και την περαιτέρω εξέλιξή τους, και τα οποία προκύπτουν από έγγραφα αξιολόγησης και άλλα έγγραφα που υπάρχουν στους φακέλους τους.

Όσον αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης των ανωτέρω, αυτά διακρίνονται σε διανοητικά, επαγγελματικά, διοικητικά, ηθικά, ψυχικά και σωματικά (άρθρο 9, παράγραφος 2). Στις διατάξεις των παραγράφων 3 – 8 του ίδιου άρθρου αναλύονται τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση του κάθε κριτηρίου από τα παραπάνω ξεχωριστά. Έτσι, στα διανοητικά περιλαμβάνονται η νοημοσύνη και κρίση, η αντίληψη της πραγματικότητα, πρακτικότητα και προσαρμοστικότητα προς τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και απαιτήσεις, η επινοητικότητα, δημιουργικότητα και πρωτοτυπία, η ικανότητα έκφρασης. Στα επαγγελματικά περιλαμβάνονται η επαγγελματική κατάρτιση

στον κατεχόμενο βαθμό, η κατάρτιση για παραπάνω εξέλιξη, η ικανότητα αφομοίωσης των νέων εξελίξεων στη γενικότερη επαγγελματική δράση, η μεθοδικότητα, ο ζήλος και το ενδιαφέρον για την υπηρεσία, το ενδιαφέρον για την συντήρηση του υλικού της υπηρεσίας, η εκπαιδευτική ικανότητα, η αγάπη προς το επάγγελμα και τις παραδόσεις του Σώματος, το συναίσθημα συναδελφικότητας και αλληλεγγύης. Στα διοικητικά προσόντα το κύρος, η δύναμη επιβολής στους υφιστάμενους και η ικανότητα αξιολόγησης και αποδοτικής χρησιμοποίησης αυτών, το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων, η ψυχική επαφή μαζί τους και μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας τους, η ενεργητικότητα και δραστηριότητα, η προβλεπτικότητα, η ικανότητα οργάνωσης διεύθυνσης και συντονισμού, η επίβλεψη και έλεγχος για την εκτέλεση των διατασσομένων. Στα ηθικά προσόντα περιλαμβάνονται η ειλικρίνεια, η ευθύτητα, η συνέπεια, η αξιοπρέπεια, η ευσυνειδησία, η πειθαρχικότητα, η εχεμύθεια, η τιμιότητα, η σεμνότητα, το αίσθημα ευθύνης, το πνεύμα συνεργασίας, η αμεροληψία και η δικαιοσύνη. Στα ψυχικά προσόντα περιλαμβάνονται η εμμονή, καρτερικότητα, δύναμη θέλησης και αντοχή στις πιέσεις, το θάρρος έναντι των φυσικών κινδύνων, το θάρρος της γνώμης, η ανάληψη ευθυνών, η αποφασιστικότητα, η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η ψυχραιμία και αυτοκυριαρχία και η σταθερότητα στις γνώμες και αποφάσεις. Τέλος, στα σωματικά προσόντα περιλαμβάνονται η υγεία, η αρτιμέλεια, η αντοχή κατά την εκτέλεση της Υπηρεσίας και η παράσταση-εμφάνιση.

Στην παράγραφο 9 αναφέρονται τα σοβαρότερα ελαττώματα και ελλείψεις των αξιωματικών που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων, όπως η έλλειψη πίστης, σεβασμού και αφοσίωσης στο Σύνταγμα, τους νόμους και το Δημοκρατικό πολίτευμα της Χώρας, η παραμέληση των υποχρεώσεων που απορρέουν από το κατεχόμενο αξίωμα, η αντικοινωνική και αντιυπηρεσιακή συμπεριφορά, η χρησιμοποίηση πλάγιων μέσων για την ικανοποίηση ατομικών αιτημάτων, η άσκηση των καθηκόντων κατά τρόπο επηρεαζόμενο από την πολιτική κατάσταση και η αντίθεση προς τα χρηστά ήθη συμπεριφορά, η ροπή προς πολιτικολογία, η μέθη και η χαρτοπαιξία. Τα παραπάνω ελαττώματα και ελλείψεις ορίζεται ρητά ότι πρέπει να προκύπτουν από επίσημα έγγραφα στοιχεία του φακέλου του αξιωματικού. Τα ελαττώματα αυτά δεν βαθμολογούνται αλλά περιγράφονται στη έκθεση αξιολόγησης και, ανάλογα με τη φύση τους, επηρεάζουν δυσμενώς την εκτίμηση

των ουσιαστικών προσόντων που αναφέρονται στη διοικητική ικανότητα, το ήθος, τα ψυχικά προσόντα και τις υπηρεσιακές σχέσεις.

Στην παράγραφο 10 αναφέρονται άλλα δεδομένα, όπως ο βαθμός/η σειρά αποφοίτησης από τις επαγγελματικές Σχολές Μετεκπαίδευσης του Πυροσβεστικού Σώματος και των άλλων Υπηρεσιών, η κατοχή πτυχίου Σχολής της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή ξένων γλωσσών, που συνεκτιμώνται κατά τη αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων.

Στα επόμενα άρθρα γίνεται εκτενής αναφορά στη διαδικασία της αξιολόγησης στο σύνολό της. Περιγράφονται τα έγγραφα που χρησιμοποιούνται, οι αρμόδιοι συντάκτες των εκθέσεων και το έργο τους, ο χρόνος και το ενδεχόμενο αναβολής της αξιολόγησης καθώς και η βαθμολογία των κριτηρίων της αλλά και οι υποχρεώσεις των συντακτών και γνωματευόντων. Σημειώνεται εδώ ότι, η διαδικασία της αξιολόγησης των αξιωματικών δεν διαφέρει από αυτή των υπολοίπων κατηγοριών προσωπικού του Πυροσβεστικού Σώματος, όπως περιγράφηκε παραπάνω κατά την ανάλυση των σχετικών εγκυκλίων. Τέλος, στο άρθρο 18 γίνεται αναφορά στις ειδικές εκθέσεις αποστρατείας.

Το Π.Δ. 305/1992 αφορά κυρίως στη διαδικασία αξιολόγησης των αξιωματικών, γενικότερα, αλλά και τη διαδικασία των κρίσεων και προαγωγών ειδικότερα.

Από όλα τα παραπάνω είναι φανερή η ταύτιση των προσόντων στις εκθέσεις ικανότητας για όλες τις κατηγορίες πυροσβεστικών υπαλλήλων καθώς και οι ομοιότητες ως προς τον τρόπο σύνταξης των εκθέσεων, τις υποχρεώσεις των συντακτών αλλά και των αξιολογούμενων κ.α.

## **4.2 Φορείς και Αντικείμενο της Αξιολόγησης**

Η ευθύνη για την αξιολόγηση του προσωπικού ενός οργανισμού ανήκει στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο συντονίζει το σχεδιασμό και την υλοποίηση της εν λόγω διαδικασίας. Ανεξάρτητα όμως από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι απαραίτητο να οριστεί το άτομο που χρησιμοποιείται ως πηγή των μετρήσεων της απόδοσης με τις θετικές και αρνητικές προεκτάσεις του.

Οι αξιολογήσεις που γίνονται από τον άμεσα προϊστάμενο εξακολουθούν να βρίσκονται στη καρδιά των περισσότερων διαδικασιών αξιολόγησης. Ένας προϊστάμενος είναι συνήθως στην καλύτερη θέση για να παρατηρεί και να εκτιμά την απόδοση των υφισταμένων του, έχει ευρεία γνώση των απαιτήσεων της εργασίας τους, την ευθύνη για την διοίκηση της συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων και την ευθύνη για την ανάπτυξη και εκπαίδευση του κάθε υπαλλήλου της μονάδας του. Όταν ο προϊστάμενος δώσει έμφαση σε συγκεκριμένα σημεία απόδοσης και αγνοήσει άλλα ή όταν είναι λιγότερο καταρτισμένος τεχνικά από τον αξιολογούμενο ή ακόμα όταν διαπιστωθεί ότι είναι προκατειλημμένος, τα αποτελέσματα των μετρήσεών του μπορούν να αμφισβητηθούν. Σε μια τέτοια περίπτωση, ορθή λύση είναι να εμπλακούν και άλλα άτομα στην αξιολόγηση. Είτε για λόγους επαναξιολόγησης είτε για χρησιμοποιηθούν εξειδικευμένες γνώσεις ώστε να γίνει μια πιο ακριβής αξιολόγηση πάνω σε τεχνικά ζητήματα (Mondy 2011).

Όσον αφορά στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, στο Π.Δ. 318/1992 προβλεπόταν η βαθμολόγηση από δύο αξιολογητές (άμεσος και έμμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου). Ο Ν. 4250/2014 διατήρησε τους δύο αξιολογητές (άρθρο 24), με τον άμεσο να κάνει μόνο γραπτή εισήγηση. Με τον Ν. 4396/2016 αντιστρέφεται η κατάσταση με τον άμεσο προϊστάμενο να αξιολογεί και τον έμμεσο να επιδιαιτητεύει τη συμφωνία στοχοθεσίας μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου και τυχόν ενστάσεις επί της βαθμολόγησης. Στην περίπτωση του Πυροσβεστικού Σώματος, σύμφωνα με το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, τον κυριότερο φορέα αξιολόγησης συνιστά ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου (συντάκτης) και ο αμέσως ανώτερός του (γνωματεύων). Στην Κύπρο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, την αξιολόγηση πραγματοποιεί τριμελής ομάδα, στην οποία μετέχουν ο διοικητικά προϊστάμενος και ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου υπαλλήλου καθώς και ο Προϊστάμενος του οικείου Τμήματος, στο οποίο υπηρετεί ο αξιολογούμενος.

Μια άλλη πηγή αξιολόγησης, όσον αφορά στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, αποτελεί η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης της παρ. 4 του άρθρου 54 του Ν, 1943/1991 ο ρόλος της οποίας έγκειται στη εξέταση των εξαιρετικών επιδόσεων και βαθμολογιών από μέρους του Προϊσταμένου καθώς και της τελικής βαθμολόγησης του άριστα βαθμολογημένου



κριτηρίου, ενώ στην περίπτωση του Πυροσβεστικού Σώματος απαντάται το αρμόδιο Συμβούλιο Κρίσης. Τέλος, ο Αρχηγός του Πυροσβεστικού Σώματος συνιστά το όργανο εκείνο στο οποίο έχει ανατεθεί η εκτίμηση της αντικειμενικότητας μιας δυσμενούς ή θετικής βαθμολογίας από μέρους του συντάκτη, κατόπιν σχετικής αναφοράς του γνωματεύοντος. Όσον αφορά στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, πρόκειται για έναν φορέα αξιολόγησης που, ωστόσο, λαμβάνει δράση σε περιπτώσεις ένστασης, όπως αναλύθηκε παραπάνω. Στην Κύπρο ανατίθεται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας η αρμοδιότητα της παρακολούθησης της ορθής εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Ο ίδιος ο εργαζόμενος παίζει το ρόλο του φορέα αξιολόγησης κατά τη διάρκεια της αυτοαξιολόγησης, η οποία ωστόσο, σύμφωνα με το Π.Δ. 318/1992, δεν δύναται να επηρεάσει την βαθμολογία των αξιολογητών. Με την αυτοαξιολόγηση παρουσιάζεται η εικόνα που έχει ο ίδιος ο αξιολογούμενος για τον εαυτό του και λαμβάνεται απόφαση σχετικά με την ανάγκη πραγματοποίησης μιας συνέντευξης ή όχι μαζί του. Στην περίπτωση του Πυροσβεστικού Σώματος η αυτοαξιολόγηση δεν υφίσταται σαν μέρος της σχετικής διαδικασίας.

Όπως προκύπτει από την παραπάνω περιγραφή του νομοθετικού πλαισίου και της ιστορικής αναδρομής αυτού, οι μεταγενέστερες θεσμικές μεταρρυθμίσεις δεν επέφεραν σημαντικές μεταβολές στο ζήτημα της αξιολόγησης. Οι όποιες μεταβολές αφορούν κυρίως στη μέθοδο αξιολόγησης, ενώ τα υποκείμενα και αντικείμενα αυτής δεν παρουσιάζουν αλλαγή και προϊστάμενοι και υφιστάμενοι εξακολουθούν να παίζουν το ρόλο του αξιολογητή και του αξιολογούμενου αντίστοιχα.

Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας διαπιστώνεται η ύπαρξη και άλλων πηγών αξιολόγησης προσωπικού, όπως η αξιολόγηση από ομοβάθμιους εργαζομένους, η επιτροπές αξιολόγησης, η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση από υφισταμένους και η εποπτική αξιολόγηση ή αξιολόγηση 360 μοιρών, ωστόσο αυτές δεν προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία και ως εκ τούτου δεν εμφανίζονται στην υφιστάμενη πραγματικότητα του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

## 4.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή, Μπουραντά (2003) οι μέθοδοι αξιολόγησης, κατά τη διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού, διακρίνονται σε: α) αντικειμενικές ή άμεσης μέτρησης, β) υποκειμενικές και γ) με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων.

Οι αντικειμενικές μέθοδοι εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων σε αριθμούς και διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες: α) Μέθοδοι μέτρησης της παραγωγής, είναι προτιμότερες στην παραγωγή προϊόντων παρά στην παροχή υπηρεσιών, β) Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες, είναι καταλληλότερες στην αξιολόγηση πωλητών, γ) Προσωπικά στοιχεία εργαζόμενου, καταγραφή αριθμού απουσιών εργαζόμενου, των επιπλήξεων κλπ., δ) Μετρήσεις αποτελεσματικότητας. Μέθοδος που εξετάζει την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζόμενου και ε) Μέθοδοι καταμέτρησης απόδοσης των στελεχών, όπου το στέλεχος αξιολογείται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων απόδοσης της ομάδας που ηγείται (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003).

Οι υποκειμενικές μέθοδοι στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση και διακρίνονται σε συγκριτικές και σε μεθόδους με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης.

Οι συγκριτικές μέθοδοι εφαρμόζονται σε εργαζόμενους της ίδιας ομάδας εργασίας και διακρίνονται στις: α) Εναλλασσόμενη ταξινόμηση. Η πιο απλή και γρήγορη μέθοδος, όπου οι εργαζόμενοι κατατάσσονται από τον καλύτερο στο χειρότερο ως προς κάποιο προσόν ή προσόντα (Dessler 2012: 281), β) Σύγκριση σε ζεύγη. Κάθε εργαζόμενος σχηματίζει ζεύγος και συγκρίνεται με κάθε άλλο εργαζόμενο με βάση ένα συγκεκριμένο προσόν. Ο εργαζόμενος που επιλέγεται περισσότερες φορές ως ο καλύτερος συγκρινόμενος με το ζευγάρι του κατατάσσεται πρώτος (Dessler 2012: 281), γ) Υποχρεωτική διασπορά, όπου ο αξιολογητής μοιράζει προκαθορισμένα ποσοστά των εργαζομένων σε κατηγορίες απόδοσης (Dessler 2012: 281), δ) Απλή κατάταξη, η οποία απευθύνεται σε μικρές επιχειρήσεις και κατατάσσει τους υπαλλήλους βάσει βαθμολογίας (Μούζα-Λαζαρίδη 2006) και ε) Κατανομή βαθμών, κατά την οποία οι

εργαζόμενοι βαθμολογούνται σε κλίμακα των 100 και ανάλογα με την βαθμολογία τους κατατάσσονται στον κατάλογο.

Κατά τη χρήση μεθόδων με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης ο εργαζόμενος συγκρίνεται βάσει συγκεκριμένων διαστάσεων και όχι με συναδέλφους. Αυτές οι μέθοδοι επιτρέπουν την δυνατότητα διενέργειας συγκρίσεων εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού και την διευκόλυνση της ανατροφοδότησής τους. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003): α) Η γραφική κλίμακα βαθμολόγησης, η οποία περιλαμβάνει έναν αριθμό προσόντων και ένα εύρος απόδοσης για καθένα από αυτά. Ο αξιολογητής βαθμολογεί κάθε εργαζόμενο σημειώνοντας το σκορ που, κατά τη γνώμη του, περιγράφει με μεγαλύτερη ακρίβεια την απόδοσή του (Dessler 2012: 281), β) Ο σταθμισμένος κατάλογος. Από μια λίστα χαρακτηριστικών συμπεριφοράς ο αξιολογητής τσεκάρει όσα χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο (Monday 2011), γ) Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών, περιλαμβάνει την τήρηση αρχείου με τα ασυνήθιστα καλά ή μη επιθυμητά παραδείγματα της εργασιακής συμπεριφοράς ενός εργαζομένου. Οι αξιολογητές χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή ως συμπληρωματική σε μεθόδους βαθμολόγησης ή ταξινόμησης (Dessler 2012: 285-286), δ) Κλίμακες βαθμολόγησης με βάση τη συμπεριφορά. Η κλίμακα αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των κρίσιμων περιστατικών με την ποσοτική βαθμολόγηση, αντιστοιχίζοντας μια ποσοτική κλίμακα σε συγκεκριμένα περιγραφικά παραδείγματα καλής ή κακής απόδοσης (Dessler 2012: 286), ε) Κλίμακες αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς, όπου μέσω μιας βαθμολογικής κλίμακας εκτιμάται η συχνότητα επανάληψης μιας συμπεριφοράς (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright 2007), στ) Κλίμακες αξιολόγησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς, οι οποίες συνδυάζουν τις δύο προηγούμενες κατηγορίες (Παπαγιαννάκη 2009), ζ) Έκθεση, η οποία αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία χωρίς δυνατότητα συγκρίσεων (Παπαγιαννάκη 2009), η) Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων, θ) Κέντρα αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003, Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright 2007) και τέλος, ι) Έντυπα αξιολόγησης στην πράξη, που αποτελούν μια συνισταμένη διαφόρων μεθόδων (Dessler 2012: 286).

Επίσης, η αξιολόγηση με τη μέθοδο της διοίκησης βάση στόχων (Management by Objectives – MBO), απαιτεί ορισμό μετρήσιμων στόχων για κάθε εργαζόμενο και

τακτική συζήτηση προόδου και οδηγεί, μέσω λογιστικών προγραμμάτων, σε δίκαιη και ταχύτατη αξιολόγηση με βάση το βαθμό επίτευξης αυτών. Συνήθως, ο όρος διοίκηση βάσει στόχων αναφέρεται στο πρόγραμμα θέσπισης στόχων και αξιολόγησης στο σύνολο του οργανισμού και αποτελείται από έξι στάδια που είναι: ο καθορισμός των στόχων του οργανισμού, ο καθορισμός στόχων σε κάθε τμήμα, ο διάλογος για τους στόχους των τμημάτων, ο προσδιορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων, διενέργεια ελέγχων απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων και παροχή πληροφόρησης στον εργαζόμενο (Dessler 2012: 286-288).

Στις υπηρεσίες του ελληνικού δημοσίου καθώς και του Πυροσβεστικού Σώματος εφαρμόζονται ορισμένες μόνο από τις μεθόδους που παρουσιάστηκαν ανωτέρω. Έτσι, παρατηρείται κατά κύριο λόγο η χρήση γραφικής κλίμακας βαθμολόγησης, όπου ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θεωρούνται σημαντικά για την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης.

Η μέθοδος της απλής κατάταξης, η πιο παλιά και απλή μέθοδος που απευθύνεται σε μικρούς οργανισμούς και σε εργαζόμενους με ίδιο αντικείμενο εργασιών (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006), διενεργείται συνήθως από τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης ή αντίστοιχου επιπέδου της οργανικής μονάδας, όπως προβλεπόταν στο Π.Δ. 318/1992 και αναφέρθηκε πιο πάνω, όπου οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε απλή αριθμητική σειρά ξεκινώντας από τον καλύτερο. Η κατάταξη γίνεται κατά κλάδο και βαθμό ανεξάρτητα από το τμήμα που υπάγεται ο υπάλληλος.

Η έκθεση είναι μέθοδος που συναντάται επίσης, όχι όμως σε μεγάλο βαθμό και κυρίως στις υπηρεσίες του Πυροσβεστικού Σώματος. Η έκθεση είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και απαιτεί ειδικό έντυπο με προκαθορισμένα πεδία αλλά πιο ελεύθερη έκφραση των κριτηρίων. Με αυτή μπορούν να δοθούν πληροφορίες και χαρακτηριστικά για τον αξιολογούμενο που δεν δύναται να δοθούν με άλλες μεθόδους. Πρακτικά συνδυάζεται με άλλες μορφές αξιολόγησης και βοηθά τον αξιολογητή να σχολιάσει και να αποτυπώσει εγγράφως ότι αυτός νομίζει σε σχέση με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου καθώς και τις προοπτικές ή το δυναμικό που αυτός διαθέτει (Παπαγιαννάκη 2009).

Η μέθοδος αξιολόγησης μέσω αντικειμενικών στόχων, που προβλέπεται στον δημόσιο τομέα, αποτελεί ένα σύστημα που τις τελευταίες δεκαετίες κυριαρχεί στη διοικητική σκέψη και πρακτική. Οι εργαζόμενοι, σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τους, θέτουν στόχους και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με τον βαθμό επίτευξής τους. Σε όλη τη διαδικασία παρέχεται ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους, ενώ η αξιολόγηση γίνεται επί των αποτελεσμάτων που έχουν επέλθει με το πέρας της εργασίας σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους (Μούζα-Λαζαρίδη 2006). Στο Πυροσβεστικό Σώμα το σύστημα αξιολόγησης δεν συνδέεται με τη διοίκηση μέσω στόχων, κάτι που θα αποτελούσε θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του.

Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς συνιστούσε το βασικό στοιχείο του Ν. 4250/2014, προβλέποντας υποχρεωτική ποσόστωση των βαθμολογιών (υψηλή 25% - μεσαία 60% - χαμηλή 15%), ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν θα βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι το ίδιο. Ο Ν. 4369/2016 αναιρεί τις βαθμολογικές ποσοστώσεις του προηγούμενου νόμου.

Τέλος, όσον αφορά την συνέντευξη αξιολόγησης, που θεωρείται απαραίτητη σε ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, αυτή προβλεπόταν στο Π.Δ. 318/1992, προαιρετικά όμως, εφόσον αυτό κρίνονταν αναγκαίο από τον αξιολογητή ή το ζητούσε ο αξιολογούμενος. Στο Ν. 4369/2016 προβλέπεται συμβουλευτική συνέντευξη μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή με δυνατότητα αναθεώρησης των συμφωνηθέντων μια φορά κατά τη διάρκεια του έτους αξιολόγησης. Επιπλέον, κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, ο άμεσος προϊστάμενος και ο αξιολογούμενος συνεργάζονται για την αποτίμηση του βαθμού επίτευξης των συμφωνηθέντων αναζητώντας από κοινού τους λόγους τυχόν απόκλισης από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η συνέντευξη αξιολόγησης δεν εφαρμόζεται στο Πυροσβεστικό Σώμα.

## 4.4 Συμπέρασμα

Οι εγκύκλιες διαταγές για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού που υπηρετεί στο Πυροσβεστικό Σώμα αποτελούσαν μια διαδικασία αντικειμενικής πληροφόρησης, για την ηγεσία, των υπαλλήλων και των προσόντων τους. Παρέμεινε όμως στάσιμη και σήμερα με την εξέλιξη του σύγχρονου μάνατζμεντ είναι παρωχημένη διότι δεν

ακολουθεί την εξελικτική πορεία του υπαλλήλου στο χρόνο, χρησιμοποιώντας και υιοθετώντας σύγχρονες επιστήμες και τάσεις όπως τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τη μέτρηση της αποδοτικότητας, και τη Διοίκηση μέσω στόχων, αλλά είναι προσκολλημένη σε καταγραφή στερεότυπων προσόντων και σε υποκειμενικές κρίσεις των προϊσταμένων για τους υφιστάμενους.

Σε κάθε περίπτωση, η καλύτερη γνώση του πυροσβεστικού προσωπικού από την Υπηρεσία και των δυνατοτήτων του θα έχει ως αποτέλεσμα την τοποθέτηση του κατάλληλου υπαλλήλου στην κατάλληλη θέση.

Στον τομέα παροχής υπηρεσιών και ιδιαίτερα στην ασφάλεια είναι χρήσιμο οι οργανισμοί να γνωρίζουν τα ιδιαίτερα προσόντα και κλίσεις των υπαλλήλων τους προκειμένου να είναι σε θέση να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Σαφώς, ιδιαίτερα στον τομέα παροχής υπηρεσιών είναι δύσκολο να μετρήσουμε αριθμητικά κάθε ενέργεια και γενικά τα αποτελέσματά της, μπορούμε όμως να δημιουργήσουμε μέσα από μια συλλογική αξιολόγηση, που θα περιλαμβάνει αντικειμενικά στοιχεία – γνώσεις, ρητή και άρρητη, σωματική κατάσταση και υγεία, επιχειρησιακή επάρκεια μέσα από καθηκοντολόγιο και συνεχή εκπαίδευση και εξειδίκευση – το προφίλ του κάθε εργαζόμενου στο Πυροσβεστικό Σώμα Ελλάδας.

# Κεφάλαιο 5

## Επίλογος

Κατά τη φάση του σχεδιασμού ενός συστήματος αξιολόγησης πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ώστε η διαδικασία να παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003, Mondy 2011):

- **Εγκυρότητα.** Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι έγκυρο και ως προς το περιεχόμενό του και ως προς την δομή του.
- **Αξιοπιστία.** Η βαθμολογική αξιοπιστία περιγράφει τη συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών. Η εσωτερική αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης. Η διαχρονική αξιοπιστία εκφράζει τη σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο.
- **Αντικειμενικότητα-αμεροληψία.** Μπορεί να επιτευχθεί με μια έκθεση που θα πρέπει να συμπληρωθεί πρόσθετα από τους αξιολογητές, προκειμένου να αναλύσουν τις αξιολογήσεις τους. Ένας άλλος τρόπος είναι η επαναξιολόγηση των εργαζομένων από κάποιον ανώτερο.
- **Συγκρισιμότητα.** Το χαρακτηριστικό αυτό προϋποθέτει ότι ο αξιολογητής έχει την πρόθεση να χρησιμοποιήσει όλη την κλίμακα αξιολόγησης.
- **Συνάφεια με τη θέση.** Ο βασικότερος παράγοντας για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η σχετικότητα με τη φύση της θέσης εργασίας που αξιολογείται. Έτσι τα κριτήρια της αξιολόγησης πρέπει να προσδιοριστούν με βάση την ανάλυση της θέσης εργασίας. Ως δευτερεύοντες παράγοντες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και τα υποκειμενικά χαρακτηριστικά όπως η αφοσίωση, η πρωτοβουλία, η συνεργασία κ.α.
- **Εκπαιδευμένοι αξιολογητές.** Η εκπαίδευση πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία και η σταθερότητα στον τρόπο διεξαγωγής της αξιολόγησης.
- **Συνεχής και ανοικτή επικοινωνία.** Οι προϊστάμενοι πρέπει να επικοινωνούν με τους εργαζόμενους ώστε να διορθώνουν έγκαιρα τα προβλήματα που προκύπτουν.

Οι επικριτές της αξιολόγησης προσωπικού υποστηρίζουν πως η εφαρμογή της δημιουργεί άγχος στους εργαζόμενους και ωθεί στην δημιουργία κλίματος ανταγωνισμού μεταξύ των συναδέλφων, υποσκάπτει το ομαδικό πνεύμα και δημιουργεί συγκρούσεις και αντιπάθειες.

Είναι πολλά τα προβλήματα που μπορούν να υπονομεύσουν μια αξιολόγηση. Στις σημαντικότερες κατηγορίες σφαλμάτων (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright 2007, Παπαγιαννάκη 2009, Mondy 2011, Dessler 2012) ανήκουν: α) το λάθος γενίκευσης ή επίδραση φωτοστέφανου (halo effect), όπου η βαθμολόγηση ενός εργαζομένου ως προς ένα προσόν επηρεάζει τον τρόπο βαθμολογίας του σε κάποιο άλλο προσόν, β) το λάθος εξαιτίας της τάσης προς το κέντρο, όπου ο αξιολογητής βαθμολογεί όλους τους εργαζόμενους κοντά στον μέσο όρο, ώστε να αποφύγει αιτιολογίες πολύ χαμηλών ή υψηλών βαθμολογιών, γ) τα λάθη επιείκειας ή αυστηρότητας, όπου μερικοί προϊστάμενοι τείνουν να βαθμολογούν όλους τους εργαζόμενους υψηλά ή χαμηλά κατ' εξακολούθηση, δ) τα λάθη λόγω ασάφειας προτύπων, που σημαίνει ότι η κλίμακα αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ανοικτή σε υποκειμενικές ερμηνείες, ε) τα λάθη λόγω πολιτισμικών διαφορών, όπου οι διαφορετικές κουλτούρες επηρεάζουν κατά πολύ τις κρίσεις κατά την αξιολόγηση, στ) προκαταλήψεις, οι οποίες σχετίζονται με το φύλο, την ηλικία, την φυλή. Συνδέονται με την εφαρμογή της νομοθεσίας περί διακρίσεων στο χώρο εργασίας, ζ) επιρροή από πρόσφατα γεγονότα. Η αξιολόγηση πρέπει να αφορά όλη την περίοδο αξιολόγησης και να μην επηρεάζεται μόνο από τα πρόσφατα γεγονότα, η) χειραγώγηση της αξιολόγησης, όπου το αποτέλεσμα επηρεάζεται από τις προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες των αξιολογητών και θ) το σφάλμα αντιπαραβολής, το οποίο παρουσιάζεται όταν συγκρίνουμε άτομα μεταξύ τους και όχι αντικειμενικά κριτήρια.

Στην εξάλειψη των ανωτέρω προβλημάτων μπορούν να συμβάλλουν η εκπαίδευση των αξιολογητών, η διενέργεια τακτικών αξιολογήσεων, η ορθή επιλογή τεχνικών και κριτηρίων αξιολόγησης και η πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγησή τους.



Όσον αφορά στους φορείς αξιολόγησης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και το Πυροσβεστικό Σώμα, ο ρόλος του αξιολογητή περιορίζεται στις αρμοδιότητες κυρίως του προϊσταμένου. Υπάρχουν, ωστόσο, στην βιβλιογραφία και άλλοι φορείς αξιολόγησης (Dessler 2012: 279-280) όπως:

- Η αξιολόγηση από υφισταμένους ή «προς τα πάνω αξιολόγηση» μπορεί να βοηθήσει τα ανώτερα στελέχη να αντιληφθούν τους τρόπους διοίκησης των υφισταμένων τους, να διαπιστώσουν πιθανά προβλήματα και να προβούν σε διορθωτικές δράσεις. Οι υφιστάμενοι βρίσκονται σε εξαιρετική θέση να κρίνουν τις διοικητικές ικανότητες και την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου τους. Ωστόσο, πολλοί κρίνουν θετικά τον προϊστάμενό τους, προκειμένου να πράξει και εκείνος το ίδιο κατά την αξιολόγησή τους. Επίσης, οι αξιολογήσεις που γίνονται επώνυμα παρουσιάζουν υπερτιμημένους βαθμούς από αυτές που γίνονται ανώνυμα. Σε μελέτες που έγιναν αποδείχθηκε ότι οι προϊστάμενοι που οργάνωναν συναντήσεις με τους υφιστάμενους για να συζητήσουν την αξιολόγησή τους σημείωσαν μεγαλύτερη βελτίωση σε σχέση με εκείνους που δεν έκαναν κάτι ανάλογο.
- Η αξιολόγηση από ομοβάθμιους εργαζόμενους έχει «άμεση θετική επίδραση στη βελτίωση της αντίληψης σε θέματα όπως είναι η ελεύθερη επικοινωνία, η κινητοποίηση για συγκεκριμένα καθήκοντα, η κοινωνικοποίηση, η βιωσιμότητα της ομάδας, η συνοχή και η ικανοποίηση» (Dessler 2012: 279). Οι συνάδελφοι και μέλη της ίδιας ομάδας εργασίας μπορούν να αξιολογήσουν καλύτερα τα άλλα μέλη καθώς γνωρίζουν με ακρίβεια την απόδοση του καθενός. Η μέθοδος αυτή μπορεί να παρακινήσει τα άτομα να αποδώσουν περισσότερο προς όφελος και της ομάδας (Mondy 2011). Τα αποτελέσματα της μεθόδου είναι αναξιόπιστα όταν οι αξιολογήσεις επηρεάζονται από συναισθηματικές παρορμήσεις και για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι αρνούνται να την εφαρμόσουν (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003).
- Η αυτοαξιολόγηση, μια διαδικασία που εφαρμόζεται στον ελληνικό δημόσιο τομέα χωρίς να λαμβάνεται υπόψη στα τελικά αποτελέσματα της αξιολόγησης. Είναι μια ιδανική τεχνική για συμπληρωματική χρήση από τον αξιολογητή αφού μπορεί να προβάλλει στοιχεία στα οποία αρχικά δεν είχε δοθεί η ανάλογη σημασία (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003). Το βασικό πρόβλημα είναι ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τον εαυτό τους υψηλότερα από τους προϊσταμένους τους.
- Οι Επιτροπές αξιολόγησης, τις οποίες συνιστούν ο άμεσα προϊστάμενος του εργαζόμενου και 3-4 άλλοι προϊστάμενοι. Η χρήση πολλαπλών αξιολογητών συντελεί

στην εξουδετέρωση προβλημάτων όπως η μεροληψία του μεμονωμένου αξιολογητή και δίνει την ευκαιρία να αξιολογηθούν όλες οι πτυχές της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίες είναι παρατηρήσιμες από διαφορετικούς αξιολογητές.

- Η Εποπτική αξιολόγηση ή αξιολόγηση 360 μοιρών κατά την οποία ο αξιολογητής συλλέγει πληροφορίες από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους και τους συναδέλφους του εργαζομένου, αλλά και από τους πελάτες του οργανισμού. Συνιστά διαδικασία ιδιαίτερα αξιόπιστη επειδή αποφεύγονται τα λάθη θετικής ή αρνητικής προκατάληψης που λειτουργούν σε βάρος της διαδικασίας αξιολόγησης. Τέτοιες αξιολογήσεις είναι πιο ειλικρινείς και βοηθητικές όταν γίνεται σαφές πως εξυπηρετούν σκοπούς επαγγελματικής ανάπτυξης παρά αποφάσεις σχετικά με μισθούς ή προαγωγές. Το μειονέκτημά της είναι ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και δαπανηρή (Mondy 2011). Ο συνηθέστερος τρόπος εφαρμογής της είναι μέσω του διαδικτύου, όπου οι αξιολογητές συμπληρώνουν ένα ερωτηματολόγιο. Στη συνέχεια τα δεδομένα συγκεντρώνονται σε ειδικό υπολογιστικό σύστημα, το οποίο εκδίδει ατομικές εκθέσεις που κοινοποιούνται στον εργαζόμενο.

Στο υπό συζήτηση πλαίσιο και ενώ, όπως αναλύθηκε παραπάνω, η αξιολόγηση πραγματοποιείται με έναν συνδυασμό μεθόδων, δεν χρησιμοποιούνται αρκετές από τις διαθέσιμες στη βιβλιογραφία μεθόδους. Κάποιες από αυτές, ωστόσο, θα μπορούσαν να συντελέσουν στη βελτιστοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης και στην ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων που εμφανίζονται κατά την διάρκειά της.

Μια χρήσιμη αντικειμενική μέθοδος, λοιπόν, είναι η μέθοδος μέτρησης της παραγωγής. Βασική προϋπόθεση για την ορθή εφαρμογή της είναι η επαναλαμβανόμενη παραγωγή και ο εργαζόμενος να είναι ο άμεσα υπεύθυνός της. Αν και δεν ενδείκνυται στην παροχή υπηρεσιών, εάν μια παροχή μπορεί να πάρει τη μορφή μετρήσιμου προϊόντος, όπως για παράδειγμα η διεκπεραίωση αιτήσεων πολιτών, η έκδοση πιστοποιητικών πυρασφάλειας κ.α., με τη βοήθεια ειδικών υπολογιστικών λογισμικών και προγραμμάτων, η εφαρμογή της θα ήταν δυνατή και στις διοικητικές πρακτικές. Χρήσιμες, επίσης, θα ήταν οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας και οι μέθοδοι καταμέτρησης απόδοσης των στελεχών.

Όσον αφορά στις υποκειμενικές μεθόδους της βιβλιογραφίας, η σύγκριση σε ζεύγη, κατά την οποία ο αριθμός των πιθανών ζευγαριών προκύπτει από τον τύπο  $N(N-1)/2$ , όπου  $N$  είναι ο αριθμός των εργαζομένων και ο εργαζόμενος που επιλέγεται τις περισσότερες φορές ως ο καλύτερος συγκρινόμενος με το ζευγάρι του κατατάσσεται και πρώτος (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright 2007, Mondy 2011, Dessler 2012) θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στο ελληνικό δημόσιο και στο Πυροσβεστικό Σώμα.

Ως προς τη χρήση μεθόδων με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης, τα πλεονεκτήματα των οποίων παρουσιάζονται στη δυνατότητα διενέργειας συγκρίσεων εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού και στην διευκόλυνση της ανατροφοδότησης των εργαζομένων, κάποιες από αυτές θα ήταν χρήσιμες στη διαδικασία της αξιολόγησης. Οι γραφικές κλίμακες βαθμολόγησης, ο σταθμισμένος κατάλογος και η καταγραφή κρίσιμων περιστατικών θα μπορούσαν μόνες τους ή και σε συνδυασμό μεταξύ τους ή με άλλες μεθόδους να χρησιμοποιηθούν στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Άλλες μέθοδοι που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν είναι οι κλίμακες βαθμολόγησης με βάση την συμπεριφορά, όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αξιολόγησής τους, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη τους στην αντικειμενικότητα της αξιολόγησης, οι κλίμακες αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς, όπου χρησιμοποιείται μια βαθμολογική κλίμακα με βάση την οποία γίνεται εκτίμηση της συχνότητας επανάληψης μιας συμπεριφοράς του εργαζόμενου καθώς και οι κλίμακες αξιολόγησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς, που συνδυάζουν στοιχεία των προηγούμενων κατηγοριών (Παπαγιαννάκη 2009).

Η αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων θα ήταν επίσης χρήσιμη, με την οποία επιτυγχάνεται προσδιορισμός της μελλοντικής συμπεριφοράς ανώτερων στελεχών. Οι ψυχολόγοι καταγράφουν, χρησιμοποιώντας διάφορα τεστ, συνεντεύξεις κ.α., τις δυνατότητες του εργαζόμενου, τους προβληματισμούς του, τις ανησυχίες του, τις επιθυμίες του και γενικά στοιχεία που βοηθούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων για την μελλοντική απόδοσή τους. Πρόκειται για μια χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία και η επιτυχία της εξαρτάται από τις ικανότητες του ψυχολόγου (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003, Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright 2007).

Επιπλέον, τα κέντρα αξιολόγησης, όπου διενεργούνται διάφορα τεστ, συνεντεύξεις, πρακτική άσκηση των εργαζομένων και ασκήσεις λήψης αποφάσεων θα συνέβαλλαν ουσιαστικά στη διαδικασία της αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003, Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright 2007).

Τέλος, όσον αφορά τη μέθοδο της διοίκησης βάσει στόχων ως μέθοδος αξιολόγησης προβλέφθηκε ήδη από το 2004 με τον Ν. 3230/2004 και απαιτεί τον προσδιορισμό μετρήσιμων στόχων για κάθε εργαζόμενο και στη συνέχεια περιοδική συζήτηση της προόδου σε σχέση με τους στόχους (Dessler 2012: 286).

Σύμφωνα με τον Dessler (2012) οι στόχοι που τίθενται πρέπει να είναι «ευφυείς» SMART, δηλαδή: α) συγκεκριμένοι (Specific), να αφορούν ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και πεδίο δράσης που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν οι εργαζόμενοι σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, β) μετρήσιμοι (Measurable), η υλοποίηση πρέπει να σχεδιάζεται εκ των προτέρων με συμφωνημένα, απτά και μετρήσιμα αποτελέσματα, γ) επιτεύξιμοι (Attainable), ο στόχος να καθιερώνεται σε συνεργασία υφιστάμενου και προϊσταμένου ώστε να εντάσσεται στα όρια των δυνατοτήτων του εργαζόμενου, δ) συναφείς (Relevant), δηλαδή ξεκάθαροι και οι συνθήκες να επιτρέπουν την υλοποίησή τους και ε) έγκαιροι (Timely), δηλαδή να έχουν προκαθορισμένο χρονικό όριο υλοποίησης.

Όσον αφορά στην συνέντευξη αξιολόγησης, ένα από τα βασικά στοιχεία μιας αποδοτικής αξιολόγησης, παρατηρείται ότι αυτή δεν χρησιμοποιείται ευρέως στις ελληνικές πρακτικές. Η συνέντευξη αξιολόγησης συνήθως λαμβάνει χώρα στο τέλος του έτους και επιτρέπει την αναπληροφόρηση του εργαζόμενου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ο εργαζόμενος πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ώστε σε περίπτωση θετικής κρίσης να υποκινηθεί να συνεχίσει την συμπεριφορά του ή σε περίπτωση αρνητικής κρίσης να προσδιοριστούν οι αιτίες της αποτυχίας και να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες. Έχει βαρύνουσα σημασία σε όλη τη διαδικασία της αξιολόγησης γιατί δίνει στον εργαζόμενο πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή του και πως αυτή γίνεται δεκτή από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, διευκολύνει και συσφίγγει τις σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και αποτελεί άτυπη συμφωνία για την μελλοντική πορεία του εργαζόμενου. Η συνέντευξη της αξιολόγησης είναι

πετυχημένη όταν ο προϊστάμενος είναι προετοιμασμένος κατάλληλα, ώστε να προκύψει ένας εποικοδομητικός διάλογος που θα καθοδηγήσει, θα διορθώσει, θα υποκινήσει και θα επαινέσει τον εργαζόμενο. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003, Mondy 2011).

Σύμφωνα με τον Dessler (2012) κατά την διεξαγωγή της συνέντευξης αξιολόγησης ο προϊστάμενος πρέπει να έχει υπόψη του τα εξής: α) να κάνει τη συνέντευξη σε έναν ιδιωτικό χώρο χωρίς παρεμβολές, β) να συζητήσει με τον υφιστάμενο για τα αντικειμενικά δεδομένα της εργασίας με σκοπό να ενισχύσει τυχόν ικανοποιητική απόδοση ή να διαγνώσει και να βελτιώσει τη μη ικανοποιητική απόδοση, γ) να καταλήξει σε συμφωνία πριν την αποχώρηση του εργαζόμενου σχετικά με το πώς και πότε θα βελτιωθούν τα πράγματα, δ) να εξασφαλίσει το δίκαιο χαρακτήρα της διαδικασίας και ε) να μάθει πώς να διαχειρίζεται σωστά την αμυντική στάση του εργαζόμενου επιτρέποντάς του να εκφράσει ελεύθερα τη γνώμη του.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι ο Ν. 4369/2016, αν και προχωρά σε βελτιώσεις συγκριτικά με το προηγούμενο πλαίσιο αξιολόγησης του Ν. 4250/2014, ωστόσο δεν ρυθμίζει στον αναγκαίο βαθμό τα ζητήματα που ανακύπτουν. Στα αρνητικά στοιχεία της διαδικασίας αξιολόγησης συμπεριλαμβάνονται τα εξής: η μη ανταπόκριση του νομοθετικού πλαισίου στις διαφορετικές ανάγκες των οργανισμών αλλά και των υπαλλήλων, η ελλιπής και πλημμελής εφαρμογή της στην πραγματικότητα, η έλλειψη άμεσης σύνδεσης της απόδοσης με την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων.

Ο τρόπος με τον οποίο συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων είναι κρίσιμος και επηρεάζει καθοριστικά τη φιλοσοφία του συστήματος. Στην αφετηρία κάθε προσπάθειας υλοποίησης ενός νέου πλαισίου αξιολόγησης βρίσκεται το ερώτημα αν η αξιολόγηση στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση της υπηρεσίας (ως ανατροφοδότηση δηλαδή για την υπηρεσία) ή αν συνδέεται με την εξέλιξη των υπαλλήλων, ακόμη και σε ένα σύστημα ανταμοιβής για τους πλέον αποδοτικούς (και αντίστροφα, ενδεχομένως, κυρώσεων για τους μη αποδοτικούς υπαλλήλους).

Όσον αφορά στη στοχοθεσία, παρατηρείται ασάφεια στον τρόπο σύνδεσης του συστήματος αξιολόγησης και της στοχοθεσίας, έλλειψη παροχής κινήτρων,

προσανατολισμός σε στόχους που είναι εύκολα επιτεύξιμοι καθώς και ελλιπής και πλημμελής εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου.

Η ύπαρξη, λοιπόν, ενός συστήματος αξιολόγησης το οποίο θα είναι πιο ευέλικτο και θα παρέχει πολλά εργαλεία αξιολόγησης με σκοπό την ακριβή εξαγωγή αποτελεσμάτων σχετικά με τις ανάγκες και τα προσόντα του υπαλλήλου θεωρείται αναγκαία.

Τελειώνοντας και σε ότι αφορά στο Πυροσβεστικό Σώμα, η βιβλιογραφική επισκόπηση καταδεικνύει περιορισμένο αριθμό μελετών επιβεβαιώνοντας την ανάγκη για μελλοντικές έρευνες. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης του πυροσβεστικού προσωπικού έχει παραμείνει στάσιμο μη ακολουθώντας και υιοθετώντας σύγχρονες πρακτικές και τάσεις της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της μέτρησης της αποδοτικότητας και της Διοίκησης μέσω στόχων. Προς αυτή την κατεύθυνση θα παρουσίαζε ενδιαφέρον η μελέτη των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης των πυροσβεστικών υπαλλήλων μετά τη συμμετοχή τους σε προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης όσον αφορά στη μεταφορά της γνώσης στον εργασιακό χώρο.

# Ελληνική Βιβλιογραφία

Γεωργακοπούλου, Β. (2009) Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης.  
<http://www.otoe.gr/GESS> [Πρόσβαση: 07.03.2018]

Μούζα-Λαζαρίδη, Μ. (2006) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.

Ευροτύρη-Κουφίδου, Στ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Προσέλκυση του 21<sup>ου</sup> Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. Αθήνα: Ανίκουλας.

Παπαγιαννάκη, Μ. (2009) *Ανάπτυξη Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού σε Οργανισμό Παροχής Υγείας*. Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.

Παπακωνσταντίνου, Α. (2007) *Η Συνταγματική Αρχή της Αξιοκρατίας και το Νέο Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων του Δημοσίου*, Εισήγηση ΙΝ.ΕΠ.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Παπαχατζή, Γ. (1983) *Συστήματα του Ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Πικραμένος, Μ. (2009) *Το Νομικό Καθεστώς των Ανώτερων Δημοσίων Υπαλλήλων*.  
<http://www.epkodi.gr> [Πρόσβαση: 07.03.2018]

Ραμματά, Μ. (2011) *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση/ Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.

Τάχος, Α. (1985) *Διοικητική Επιστήμη*. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.

Φαναριώτη, Π. (1997) *Διοίκηση Προσωπικού – Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Α. Σταμούλης.



## Ξένη Βιβλιογραφία

Boyne, G.A. (2002) Public and Private Management: What' s the Difference? *Journal of Management Studies*, 39:1, 97-122.

Brown, K.G. (2005) An Examination of the Structure and Nomological Network of Trainee Reactions: A Closer Look at "Smile Sheets", *Journal of Applied Psychology*, 90, 991-1001.

Carson, M. (2006) Saying it Like it isn' t: The Pros & Cons of 360-Degree Feedback, *Business Horizons*, 49, 395-402.

Brown, K.G., Ryan, N., Parker, R. (2000) New Modes of Service Delivery in the Public Sector: Commercializing Government Services, *The International Journal of Public Sector Management*, 13:3, 206-221.

Cascio, F.W. (1995) *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw Hills.

Dessler, G. (2012) (επιμ. Κέφης Β.) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Κριτική.

Finella, J. (1991) Is there a Latin Model in the Management of Human Resources? *Personnel Review*, 23:8, 14-23.

French, W. (1994) *Human Resources Management (3<sup>η</sup> Έκδοση)*. Boston: Houghton Mifflin.

Jackson, E.S., Schuler, R. (2003) *Managing Human Resources through Strategic Partnerships* (8<sup>th</sup> Edition). Thomson South-Western Publishing.

Lee, Ch. (1996) Performance Appraisal, *Training*, 33:5, 44-59.

Lee, K.W. (2006) Effectiveness of government' s Occupational Skills Development Strategies for Small and Medium-scale Enterprises: A Case Study of Korea, *International Journal of Educational Development*, 26, 278-294.

McGregor, D. (1985) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Mondy Wayne, R. (2011) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Τζιόλας.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2007) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Pfeffer, J., Veiga, J.F. (1999) Putting People First for Organizational Success, *The Academy of Management Executive*, 13:2, 37-38.

Stavrou, E.T., Charalambous, C., Spiliotis, S. (2007) Human Resource Management and Performance: A Neural Network Analysis, *European Journal of Operational Research*, 181, 453-467.

Truss, C. (2001) Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational outcomes, *Journal of Management Studies*, 38:8, 1122-1149.

# Παράρτημα Έντυπα Αξιολόγησης

Στη συνέχεια παρατίθενται τα έντυπα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και των υπαλλήλων του Πυροσβεστικού Σώματος, ως εξής:

- Έντυπο Α: Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων
- Έντυπο Β: Υπαλλήλων Κατηγορίας/Εκπαιδευτικής Βαθμίδας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ
- Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου Αξιολόγησης Προϊσταμένων από τους Υφισταμένους
- Φύλλο Ποιότητας Πυρονόμου
- Φύλλο Ποιότητας Υπαξιωματικού
- Φύλλο Έκθεσης Ικανότητας και Υπηρεσιακής Απόδοσης Υπαξιωματικού (Μη Προερχόμενου από Σχολή) ή Πυροσβέστη
- Έκθεση Ικανότητας Αξιωματικού
- Πληροφοριακό Σημείωμα Αξιωματικού



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

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

Αριθ.πρωτ.: .....

**Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ**

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

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

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

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

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

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ <sup>1</sup> (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)
<b>A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</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>B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</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.			
<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>			

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

<sup>1</sup> Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέρατο βαθμό

<sup>2</sup> Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

<sup>3</sup> Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αιτιολογίας



**6. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ - ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ<sup>4</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)**

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

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

<sup>4</sup> 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.

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>			ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΕΕΑ):
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:



<b>8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	
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.



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

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

Αριθ. πρωτ.: .....

**Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ**

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

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

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

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

**α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:**

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

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

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

**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)		
ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος <sup>8</sup>		
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ</b>	<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ</b>	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

<sup>5</sup> Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό

<sup>6</sup> 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.

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

<sup>8</sup> Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού **απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία**. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου.







<b>8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	
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.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

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

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΤΜΗΜΑ.....

**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ  
ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ**

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

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)**

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

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

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

- \* 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.



(Τίτλος Υπηρεσίας)

ΦΥΛΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΥΡΟΝΟΜΟΥ

Συντάχθηκε από τον : \_\_\_\_\_

(1) Από ..... μέχρι .....

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ & ΕΙΔΟΣ ΦΥΛΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

(2) Βαθμός – ειδικότητα – Α.Μ. : .....

Επώνυμο : ..... Όνομα : .....

Πατρώνυμο : ..... Μητρώνυμο : .....

(3) Καθήκοντα : .....

(4) Γραμματικές & λοιπές Γνώσεις : .....

(5) Απουσίασε λόγω : .....

από ..... μέχρι .....

λόγω .....

από ..... μέχρι .....

(6) ΕΚΤΑΚΤΟ λόγω : (συμπληρώνεται μόνο σε περίπτωση έκτακτου Φ.Π.)

α. ....

β. ....

γ. ....

(7) ΠΡΟΣΟΝΤΑ & ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΥΝΤΑΚΤΗ

A. ΣΩΜΑΤΙΚΑ :	Βαθμολογία	Αθρ. Βαθμών	Μέσος Όρος
1. Υγεία (Γενική Κατάσταση)			
2. Αρτιμέλεια			
3. Αντοχή			
4. Παράσταση - Εμφάνιση		-----	-----
B. ΗΘΙΚΑ	Βαθμολογία	Αθρ. Βαθμών	Μέσος Όρος
1. Πειθαρχικότητα			
2. Ευσυνειδησία			
3. Ειλικρίνεια-Ευθύτητα-Συνέπεια			

4. Τιμιότητα-Σεμνότητα			
5. Ακεραιότητα χαρακτήρα			
6. Αξιοπρέπεια			
7. Εχεμύθεια			
8. Αμεροληψία-Δικαιοσύνη			
9. Αίσθημα ευθύνης			
10. Πνεύμα συνεργασίας		-----	-----
<b>Γ. ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΑ</b>	<b>Βαθμολογία</b>	<b>Αθρ. Βαθμών</b>	<b>Μέσος Όρος</b>
1. Νοημοσύνη			
2. Ετοιμότητα			
3. Κρίση			
4. Ευθυκρισία			
5. Δημιουργικότητα			
6. Αντίληψη πραγματικότητας			
7. Ικανότητα προσαρμογής		-----	-----
<b>Δ. ΨΥΧΙΚΑ</b>	<b>Βαθμολογία</b>	<b>Αθρ. Βαθμών</b>	<b>Μέσος Όρος</b>
1. Εμμονή-Καρτερικότητα			
2. Θάρρος-Αποφασιστικότητα			
3. Σταθερότητα-Θετικότητα			
4. Ανάλυση ευθυνών			
5. Πρωτοβουλία			
6. Ψυχραιμία-Αυτοκυριαρχία			
7. Σταθερότητα γνώμών & αποφάσεων		-----	-----
<b>Ε. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ</b>	<b>Βαθμολογία</b>	<b>Αθρ. Βαθμών</b>	<b>Μέσος Όρος</b>
1. Κύρος			
2. Δύναμη επιβολής στους υφ/μένους			
3. Ικανότητα Κρίσης & αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφ/μένων			
4. Ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων			
5. Μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού των υφισταμένων			
6. Ενεργητικότητα-Δραστηριότητα			
7. Προβλεπτικότητα		-----	-----
<b>ΣΤ. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ</b>	<b>Βαθμολογία</b>	<b>Αθρ. Βαθμών</b>	<b>Μέσος Όρος</b>
1. Επαγγελματική κατάρτιση			
2. Κατάρτιση για παραπέρα εξέλιξη			
3. Εγκυκλοπαιδική μόρφωση			
4. Εκπαιδευτική ικανότητα (αν δοκιμάστηκε)			
5. Επιτελική ικανότητα (αν δοκιμάστηκε)			
6. Εργατικότητα			
7. Επίδοση & απόδοση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων		-----	-----

Z. ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΚΤΙΜΩΜΕΝΑ

(Καταχωρούνται λοιπά συνεκτιμώμενα στοιχεία & επισημαίνονται ελαττώματα & ελλείψεις του άρθρου 20 παρ. 3 του Π.Δ. 343/1980. Προστίθεται επίσης κάθε στοιχείο που ενισχύει την αντικειμενικότητα της κρίσης & αιτιολογούνται οι δυσμενείς βαθμολογίες. Σε αρνητική περίπτωση σύρεται γραμμή).

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

(8) ΓΕΝΙΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

Κρίνω αυτόν .....

..... 20.....  
Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο)  
(Βαθμός)

(9) ΚΡΙΣΗ ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΑ (αιτιολογείται τυχόν διαφωνία)

..... 20.....  
Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο)  
(Βαθμός)

ΑΠΟΡΡΗΤΟ

.....  
.....  
Αριθ. Πρωτ. ....

.....  
ΠΡΟΣ  
.....  
.....  
.....  
.....

Υποβάλλεται στον γνωματεύοντα με τα εξής συνημμένα :

- α) .....
- β) .....

Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο)  
(Βαθμός)

---

ΑΠΟΡΡΗΤΟ

.....  
.....  
Αριθ. Πρωτ. ....

.....  
ΠΡΟΣ  
ΤΟ ΑΡΧΗΓΕΙΟ ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΙΚΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΥΡΟΝΟΜΩΝ

Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο)  
(Βαθμός)

(Τίτλος Υπηρεσίας)

ΦΥΛΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΥ

Που συντάχθηκε από τον : \_\_\_\_\_  
Για το χρονικό διάστημα από ..... Μέχρι .....

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

Βαθμός – Ειδικότητα .....  
Επώνυμο ..... Όνομα .....  
Πατρώνυμο ..... Μητρώνυμο .....  
Γραμματικές και λοιπές γνώσεις .....  
Υπηρεσίες τις οποίες εξετέλεσε και καταστάσεις στις οποίες τέθηκε .....  
..... ΑΠΟ ..... ΜΕΧΡΙ .....  
.....  
.....

ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΝΤΑΚΤΗ

ΠΡΟΣΟΝΤΑ	Βαθμός	Μέσος Όρος
1. <u>ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΑ</u> :		
α. Νοημοσύνη-Ευθυκρισία.....	.....	.....
β. Αντίληψη πραγματικότητας-Ικανότητα προσαρμογής .....	.....	.....
γ. Ετοιμότητα .....	.....	.....
2. <u>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ</u> :		
α. Κατάρτιση για εκπλήρωση καθηκόντων κατεχόμενου βαθμού .....	.....	.....
β. Κατάρτιση για παραπέρα εξέλιξη .....	.....	.....
γ. Εγκυκλοπαιδική μόρφωση .....	.....	.....
δ. Εκπαιδευτική ικανότητα (εφόσον δοκιμάστηκε) .....	.....	.....
ε. Εργατικότητα .....	.....	.....
στ. Απόδοση .....	.....	.....

ΠΡΟΣΩΝΤΑ	Βαθμός	Μέσος Όρος
3. <u>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ</u> :		
α. Κύρος-Επιβολή .....	.....	.....
β. Προβλεπτικότητα .....	.....	.....
γ. Ικανότητα αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων...	.....	.....
δ. Ενδιαφέρον για τους υφιστάμενους και ψυχική επαφή με αυτούς	.....	.....
ε. Δραστηριότητα – Ενεργητικότητα .....	.....	.....
4. <u>ΗΘΙΚΑ</u> :		
α. Πειθαρχικότητα .....	.....	.....
β. Ευσυνειδησία .....	.....	.....
γ. Ευλικρίνεια-Ευθύτητα-Συνέπεια .....	.....	.....
δ. Τιμιότητα-Αξιοπρέπεια .....	.....	.....
ε. Αμεροληψία-Δικαιοσύνη .....	.....	.....
στ. Εχεμύθεια.....	.....	.....
ζ. Ακεραιότητα χαρακτήρα .....	.....	.....
5. <u>ΨΥΧΙΚΑ</u> :		
α. Εμμονή-Καρτερικότητα .....	.....	.....
β. Ψυχραιμία-Αυτοκυριαρχία .....	.....	.....
γ. Θάρρος-Αποφασιστικότητα .....	.....	.....
δ. Θετικότητα-Σταθερότητα .....	.....	.....
ε. Πρωτοβουλία .....	.....	.....
στ. Ανάλυση ευθυνών .....	.....	.....
6. <u>ΣΩΜΑΤΙΚΑ</u> :		
α. Υγεία (Γενική κατάσταση) .....	.....	.....
β. Αντοχή .....	.....	.....
γ. Παράστημα .....	.....	.....
7. <u>ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΚΤΙΜΩΜΕΝΑ</u> : (Καταχωρίζονται και άλλα λοιπά στοιχεία που μπορεί να λείπουν και επισημαίνονται ελαττώματα και ελλείψεις του άρθρου 18 παρ. 2 του ΝΔ 974/1971, προστίθεται κάθε στοιχείο που ενισχύει την αντικειμενικότητα της κρίσης και αιτιολογούνται οι λίαν δυσμενείς βαθμολογίες).		

8. ΓΕΝΙΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

Κρίνω αυτόν .....

..... 20.....  
 Ο ..... (τίτλος)  
 (Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
 (Ονοματεπώνυμο)  
 (Βαθμός)

9. ΚΡΙΣΗ ΑΝΑΘΕΩΡΗΤΟΥ

.....  
.....

..... 20.....  
Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο)  
(Βαθμός)

(Τίτλος Υπηρεσίας)

ΕΤΟΣ ΚΡΙΣΗΣ .....

ΦΥΛΛΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ  
ΥΠΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΥ (ΜΗ ΠΡΟΕΡΧΟΜΕΝΟΥ ΑΠΟ ΣΧΟΛΗ) Ή ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΗ

που συντάχθηκε από τον : \_\_\_\_\_

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

Βαθμός – Ειδικότητα Α.Μ .....  
Επώνυμο ..... Όνομα .....  
Πατρώνυμο ..... Μητρώνυμο .....  
Καθήκοντα .....  
Γραμματικές και λοιπές γνώσεις .....  
Απουσίασε από ..... μέχρι ..... λόγω .....  
από ..... μέχρι ..... λόγω .....

ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΥ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΝΤΑΚΤΗ

α) ΣΩΜΑΤΙΚΑ .....  
β) ΗΘΙΚΑ .....  
γ) ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΑ .....  
δ) ΨΥΧΙΚΑ .....  
ε) ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ .....

ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Ή ΟΥΣΙΩΔΗ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΥΝΕΚΤΙΜΩΝΤΑΙ ΜΑΖΙ :

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

ΓΕΝΙΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΝΟΜΕΝΟΥ

Κρίνω αυτόν (1) .....

..... 20.....  
Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο - Βαθμός)



ΚΡΙΣΗ ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΑ (2)

.....  
.....

..... 20.....  
Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο-Βαθμός)

- (1) Ο γενικός χαρακτηρισμός του κρινόμενου γράφεται ως εξής: "Κρίνω αυτόν ΛΙΑΝ ΚΑΛΟΝ οκτώ (8)" ή "ΚΑΛΟΝ επτά (7)" ή "ΚΑΛΟΝ πέντε (5)" κλπ. Στο γενικό χαρακτηρισμό τίθεται ως βαθμός πάντοτε ακέραιος αριθμός.
- (2) Η κρίση του γνωματεύοντα πρέπει σε περίπτωση διαφωνίας, να δικαιολογείται με επάρκεια και συγκεκριμένα με ειδικότερο προσδιορισμό των στοιχείων στα οποία στηρίζεται αυτή.

ΑΠΟΡΡΗΤΗ  
(Συμπληρώνονται ιδιοχείρως)

(Τίτλος Υπηρεσίας)

ΕΚΘΕΣΗ ΙΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΥ

που συντάχθηκε από τον : \_\_\_\_\_  
Για το χρονικό διάστημα από ..... μέχρι .....

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΕΙΔΟΣ ΕΚΘΕΣΗΣ

Βαθμός ..... Ειδικότητα ..... Αριθμός Μητρώου .....  
Επώνυμο ..... Όνομα .....  
Πατρώνυμο ..... Μητρώνυμο .....  
Γραμματικές γνώσεις .....  
Υπηρεσίες που εκτέλεσε .....

Απουσίασε :

α) Από ..... μέχρι ..... Λόγω .....  
β) Από ..... μέχρι ..... Λόγω .....

ΕΚΤΑΚΤΗ : (Συμπληρώνεται μόνο σε περίπτωση έκτακτων εκθέσεων)

Λόγω .....  
.....

ΠΡΟΣΩΝΤΑ & ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΥΝΤΑΚΤΗ			
<b>A. ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΑ :</b>	<b>Βαθμολογία</b>	<b>Αθρ. Βαθμών</b>	<b>Μέσος Όρος</b>
α. Νοημοσύνη και κρίση		-----	-----
β. Αντίληψη της πραγματικότητας, πρακτικότητα και προσαρμοστικότητα προς τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και απαιτήσεις			
γ. Επινοητικότητα, δημιουργικότητα και πρωτοτυπία			
δ. Ικανότητα έκφρασης			
<b>B. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ</b>	<b>Βαθμολογία</b>	<b>Αθρ. Βαθμών</b>	<b>Μέσος Όρος</b>
α. Επαγγελματική κατάρτιση στον κατεχόμενο βαθμό		-----	-----
β. Κατάρτιση για παραπάνω εξέλιξη			
γ. Ικανότητα αφομοίωσης των νέων εξελίξεων στη γενικότερη επαγγελματική δράση			

δ. Μεθοδικότητα			
ε. Ζήλος και ενδιαφέρον για την Υπηρεσία			
στ. Ενδιαφέρον για την συντήρηση του υλικού της Υπηρεσίας			
ζ. Εκπαιδευτική ικανότητα			
η. Αγάπη προς το επάγγελμα και τις παραδόσεις του Σώματος, συναίσθημα συναδελφικότητας και αλληλεγγύης		-----	-----
<b>Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ</b>	<b>Βαθμολογία</b>	<b>Αθρ. Βαθμών</b>	<b>Μέσος Όρος</b>
α. Κύρος			
β. Δύναμη επιβολής επί των υφισταμένων και ικανότητα αξιολόγησης και αποδοτικής χρησιμοποίησης αυτών			
γ. Ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων, ψυχική επαφή μαζί τους και μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας τους			
δ. Ενεργητικότητα και δραστηριότητα			
ε. Προβλεπτικότητα			
στ. Ικανότητα οργάνωσης διεύθυνσης και συντονισμού			
ζ. Επίβλεψη και έλεγχος για την εκτέλεση των διατασσομένων		-----	-----
<b>Δ. ΗΘΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ</b>	<b>Βαθμολογία</b>	<b>Αθρ. Βαθμών</b>	<b>Μέσος Όρος</b>
α. Ειλικρίνεια, ευθύτητα, συνέπεια			
β. Αξιοπρέπεια			
γ. Ευσυνειδησία			
δ. Πειθαρχικότητα			
ε. Εχεμύθεια			
στ. Τιμιότητα			
ζ. Σεμνότητα			
η. Αίσθημα ευθύνης			
θ. Πνεύμα συνεργασίας			
ι. Αμεροληψία και δικαιοσύνη		-----	-----
<b>Ε. ΨΥΧΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ</b>	<b>Βαθμολογία</b>	<b>Αθρ. Βαθμών</b>	<b>Μέσος Όρος</b>
α. Εμμονή, καρτερικότητα, δύναμη θέλησης και αντοχή στις πιέσεις			
β. Θάρρος έναντι των φυσικών κινδύνων			
γ. Θάρρος της γνώμης			
δ. Ανάλυση ευθυνών			
ε. Αποφασιστικότητα			
στ. Πρωτοβουλία			
ζ. Αυτοπεποίθηση			
η. Ψυχραιμία και αυτοκυριαρχία			
θ. Σταθερότητα στις γνώμες και αποφάσεις		-----	-----

ΣΤ. ΣΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ	Βαθμολογία	Αθρ. Βαθμών	Μέσος Όρος
α. Υγεία (γενική κατάσταση)			
β. Αρτιμέλεια			
γ. Αντοχή κατά την εκτέλεση της Υπηρεσίας			
δ. Παράσταση - Εμφάνιση		-----	-----

#### Ζ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΠΕΙΡΑ

(Διοικητική και επιτελική πείρα και ικανότητα επί των οποίων στηρίζεται η βαθμολογία των διοικητικών και επαγγελματικών προσόντων).

.....

.....

.....

.....

#### Η. ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ

(Καταχωρούνται τα ελαττώματα και οι ελλείψεις του αξιολογούμενου, που προκύπτουν από επίσημα έγγραφα που υπάρχουν στο φάκελό του. Σε αρνητική περίπτωση στην οικεία θέση του εντύπου της έκθεσης ικανότητας σύρεται γραμμή).

- α. Έχει πίστη στη πατρίδα ..... τα εθνικά ιδεώδη .....  
το δημοκρατικό πολίτευμα της χώρας; .....
- β. Παραμελεί τις υποχρεώσεις του που απορρέουν από το αξίωμά του; .....
- γ. Στερείται κοινωνικότητας; .....
- δ. Χρησιμοποιεί πλάγια μέσα για την ικανοποίηση ατομικών αιτημάτων; .....
- ε. Αντέχει στις πιέσεις; .....
- στ. Ασκεί τα καθήκοντά του κατά τρόπο επηρεαζόμενο από την πολιτική κατάσταση; .....
- ζ. Συμπεριφέρεται με τρόπο αντίθετο προς τα χρηστά ήθη; .....
- η. Ρέπει προς την πολιτικολογία; ..... τη μέθη; ..... τη χαρτοπαιξία; .....

#### Θ. ΛΟΙΠΑ ΣΥΝΕΚΤΙΜΩΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- α. Αποφοίτησε ευδόκιμα από τη Σχολή ..... με σειρά ..... μεταξύ .....
- β. Αποφοίτησε ευδόκιμα από τη Σχολή Μετεκπαίδευσης ..... με σειρά .....  
μεταξύ .....
- γ. Αποφοίτησε ευδόκιμα από τη Σχολή Ξένων Γλωσσών ..... με σειρά .....  
μεταξύ .....
- δ. ....
- ε. ....

#### Ι. ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΔΡΑΣΗ (εφόσον προκύπτει από επίσημα στοιχεία)

.....

.....

.....

Προστίθεται κάθε στοιχείο που ενισχύει την αντικειμενικότητα της κρίσης και δικαιολογούνται με συγκεκριμένα περιστατικά οι πολύ δυσμενείς βαθμολογίες.

.....

.....

.....

ΓΕΝΙΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ

Κρίνω αυτόν ..... βαθμός .....

..... 20.....  
Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο)  
(Βαθμός)

ΚΡΙΣΗ ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΑ

(Αιτιολογείται τυχόν διαφωνία υπέρ ή κατά του αξιολογούμενου)

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

..... 20.....  
Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο)  
(Βαθμός)

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ \_\_\_\_\_

Α.Μ. ....

(Τίτλος Υπηρεσίας)

ΑΠΟΡΡΗΤΟ

(Συμπληρώνεται ιδιοχειρώς)

### ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΥ

που συντάχθηκε από τον : \_\_\_\_\_  
Για το χρονικό διάστημα από ..... μέχρι .....

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Βαθμός ..... Ειδικότητα ..... Αριθ. Μητρώου .....  
Επώνυμο ..... Όνομα .....  
Πατρώνυμο ..... Μητρώνυμο .....  
Υπηρεσίες που έχει εκτελέσει .....

Απουσίασε:

α. Από ..... μέχρι ..... Λόγω .....  
β. Από ..... μέχρι ..... Λόγω .....

#### ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΥΝΤΑΚΤΗ

Α' ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ .....  
Β' ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ .....  
Γ' ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ .....  
Δ' ΗΘΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ .....  
Ε' ΨΥΧΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ .....  
ΣΤ' ΣΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ .....

#### ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΙΣΗΜΑΝΘΗΚΑΝ (Από αυτά που αναφέρονται στο άρθρο 14 παρ. 8 του Ν. 671/1977)

Προστίθεται κάθε στοιχείο που ενισχύει την αντικειμενικότητα της κρίσης και δικαιολογούνται με συγκεκριμένα περιστατικά οι πολύ δυσμενείς βαθμολογίες.

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

..... 20.....  
Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο - Βαθμός)

ΚΡΙΣΗ ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΑ

(Συμπληρώνεται όταν το πληροφοριακό σημείωμα συντάσσεται αντί της τακτικής έκθεσης ικανότητας ή αυτής που αφορά την περίπτωση του άρθρου 8 παρ. 1 του Π.Δ. 1178/1978. Αιτιολογείται τυχόν διαφωνία).

..... 20.....  
Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο-Βαθμός)

.....  
.....  
Αριθ. Πρωτ. ....

ΑΠΟΡΡΗΤΗ

.....  
ΠΡΟΣ  
.....  
.....  
.....  
.....

Υποβάλλεται στον γνωματεύοντα με τα εξής συνημμένα :

- α) .....  
β) .....

Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο)  
(Βαθμός)

.....  
.....  
Αριθ. Πρωτ. ....

ΑΠΟΡΡΗΤΗ

.....  
ΠΡΟΣ  
ΤΟ ΑΡΧΗΓΕΙΟ ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΙΚΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ - ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ

Υποβάλλεται για τις δικές σας ενέργειες.

Ο ..... (τίτλος)  
(Τ.Σ. ΥΠΟΓΡΑΦΗ)  
(Ονοματεπώνυμο)  
(Βαθμός)