



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**MSC IN BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**«Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Πολεμική Αεροπορία –  
Ισχύον Σύστημα και Προτάσεις Βελτίωσης»**

Κωνσταντίνου Γ. Τριπολιτσιώτη, Α.Μ.: 2020019049

Επιβλέπων Καθηγητής: Βασίλειος Μουστάκης

Συνεπιβλέποντες καθηγητές: Θωμάς Κοντογιάννης

Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης

Χανιά, Αύγουστος 2023

Διατριβή που υπεβλήθη για την μερική Ικανοποίηση των απαιτήσεων για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

**Copyright © 2023, Τριπολιτσιώτης Κωνσταντίνος**

Η Διατριβή του Κωνσταντίνου Τριπολιτσιώτη (Α.Μ.: 2020019049) εγκρίνεται από την  
Επιτροπή:

Καθηγητής Βασίλειος Μουστάκης

Καθηγητής Θωμάς Κοντογιάννης

Καθηγητής Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης

*Στη σύζυγο και τα παιδιά μου....  
Όλα γι' αυτούς και χωρίς αυτούς τίποτα...*

## ΣΥΝΤΟΜΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ

Ο Κωνσταντίνος Τριπολιτσιώτης είναι Αξιωματικός της Πολεμικής Αεροπορίας με ειδικότητα Μηχανικού Τηλεπικοινωνιών – Ηλεκτρονικών. Αποφοίτησε από το Τμήμα Μηχανικών της Σχολής Ικάρων (ΣΜΑ) το 2006 και έκτοτε υπηρετεί με καθήκοντα Μηχανικού Avionics F-16, επιτελή Ποιοτικού Ελέγχου, Logistics Manager κ.ά. Εδώ και ένα έτος ασκεί τα καθήκοντα του Αρχιμηχανικού της 340 Μοίρας η οποία διαθέτει αεροσκάφη F-16 Blk 52. Είναι επίσης απόφοιτος του Τμήματος Οικονομικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πατρών. Τα επιστημονικά του ενδιαφέροντα περιστρέφονται γύρω από την υποστήριξη συστημάτων αυτοπροστασίας αεροσκαφών, RADAR αεροσκαφών και επιτήρησης, τη βελτίωση διαδικασιών υποστήριξης και διοίκησης πόρων αλλά και τη Χρηματοοικονομική Λογιστική. Είναι έγγαμος και πατέρας τριών παιδιών.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι να μελετήσει το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού που εφαρμόζεται στην Πολεμική Αεροπορία της Ελλάδος (ΠΑ) και μέσω της σύγκρισής του με τις μεθόδους και τα συστήματα που περιγράφονται στη βιβλιογραφία, να διατυπώσει προτάσεις βελτίωσης όπου και αν απαιτείται. Η επιβεβαίωση των θεωρητικών διαπιστώσεων θα επιχειρηθεί και με τη διεξαγωγή στατιστικής έρευνας για τις απόψεις των στελεχών της ΠΑ όσον αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης.

Ξεκινώντας θα αναζητηθούν και θα διατυπωθούν οι απαραίτητοι ορισμοί και οι έννοιες που θα χρησιμοποιηθούν καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας όπως τα πρότυπα απόδοσης, τα κριτήρια αξιολόγησης κ.ά. Στη συνέχεια της διαμόρφωσης του θεωρητικού υπόβαθρου θα επισημανθούν οι διαφορές στην αντίληψη περί αξιολόγησης μεταξύ παλαιότερων και των πιο σύγχρονων προσεγγίσεων. Η πρώτη ενότητα θα ολοκληρωθεί με την «αξιολόγηση της αξιολόγησης» αναλύοντας τα οφέλη που θα αποκομίσει αλλά και τους κινδύνους που θα αντιμετωπίσει ένας οργανισμός που θα υιοθετήσει κάποιο σύστημα αξιολόγησης.

Η δεύτερη ενότητα θα αναδείξει τη συνθετότητα του ζητήματος που έχει να κάνει με την εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων ενός φορέα καθώς θα εστιάσει στις προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες ώστε ένα σύστημα αξιολόγησης να είναι αποδοτικό. Ποιες είναι οι αρχές στις οποίες θα βασιστεί, τι στόχους θα πρέπει να θέσει, πώς οι στόχοι αυτοί θα ευθυγραμμιστούν με τους στόχους του οργανισμού, και πως θα εξασφαλιστεί ότι θα αποτελεί «Σύστημα» και όχι απλή διαδικασία;

Αναλύοντας περαιτέρω τα χαρακτηριστικά ενός συστήματος αξιολόγησης, στην τρίτη ενότητα θα γίνει η περιγραφή των σταδίων που θα πρέπει να ακολουθηθούν για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του αλλά και οι ρόλοι των αξιολογούμενων και αξιολογητών. Μιλώντας για σχεδιασμό θα γίνει αναφορά στην Ανάλυση Θέσεων Εργασίας, τα Πρότυπα Απόδοσης και τα Κριτήρια Αξιολόγησης ενώ θα αναδειχθεί η σημασία της εκπαίδευσης τόσο για την εξασφάλιση κατάλληλων αξιολογητών όσο και η για τη χρησιμότητα των

αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Ακόμα θα αναζητηθούν βιβλιογραφικά όσες μέθοδοι αξιολόγησης έχουν καταγραφεί και θα κατανεμηθούν με βάση το που εστιάζουν σε σχέση με την απόδοση του εργαζομένου.

Η περιγραφή του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης στην ΠΑ θα γίνει στην τέταρτη ενότητα μετά την επισήμανση των ιδιαιτεροτήτων του συγκεκριμένου οργανισμού. Ιδιαιτερότητες που δεν είναι λίγες αφού πρόκειται για φορέα του δημοσίου τομέα με ότι αυτό συνεπάγεται αλλά κυρίως αποτελεί τμήμα των Ενόπλων Δυνάμεων όπου αφενός το προσωπικό δεν έχει τα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου και αφετέρου ο στόχος του οργανισμού έχει τη βαρύτητα αποστολής εθνικής σημασίας. Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί αναλυτικά το θεσμικό πλαίσιο που έως τώρα καθορίζει τις διαδικασίες αξιολόγησης των στελεχών. Θα αναλυθούν τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη, ο ρόλος του αξιολογητή, η συμμετοχή του αξιολογούμενου αλλά και ο τρόπος αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της διαδικασίας. Αξιοποιώντας το θεωρητικά εργαλεία αλλά και την εικοσαετή και πλέον εμπειρία συμμετοχής στις συγκεκριμένες διαδικασίες από διάφορους ρόλους, θα επιχειρηθεί η ανάδειξη των προβλημάτων και των αδυναμιών του παρόντος συστήματος είτε αυτά είναι διαδικαστικά είτε ακόμα και θεσμικά.

Η προτελευταία ενότητα είναι αφιερωμένη στην έρευνα για το κατά πόσο συμπίπτουν οι θεωρητικές διαπιστώσεις που θα προκύψουν από τις προηγούμενες ενότητες, με τις απόψεις των στελεχών της ΠΑ έτσι όπως έχουν διαμορφωθεί από την προσωπική εμπειρία του καθενός. Για την καταγραφή της γνώμης του προσωπικού θα χρησιμοποιηθεί ερωτηματολόγιο που θα περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου σχετικά με τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες αλλά και την πιθανή τροποποίηση τους. Το ερωτηματολόγιο θα διανεμηθεί ηλεκτρονικά και το μέγεθος του δείγματος θα καθοριστεί με βάση το πλήθος των στελεχών, το περιθώριο σφάλματος και το διάστημα εμπιστοσύνης που θα τεθεί. Η δειγματοληψία θα είναι τυχαία με σκοπό τα αποτελέσματα να αποτελούν σύνθεση των απόψεων προσωπικού διαφορετικών βαθμών, διαφόρων προελεύσεων και από Μονάδες όλης της επικράτειας.

Μετά την αντιπαραβολή των διαπιστώσεων της έρευνας με τα βιβλιογραφικά αλλά και τα εμπειρικά δεδομένα, θα μπορεί να διατυπωθεί πλέον μια πρόταση για τη βελτίωση

και τον εκσυγχρονισμό του συστήματος αξιολόγησης προσωπικού της ΠΑ. Στόχος θα είναι η αντιμετώπιση των διαπιστωμένων αδυναμιών με την αξιοποίηση πρακτικών που χρησιμοποιούνται επί σειρά ετών, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Στην έκτη ενότητα θα διατυπωθεί αυτή η πρόταση ενταγμένη στο πλαίσιο μια γενικότερης τροποποίησης του χειρισμού των θεμάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Μια τροποποίηση που προϋποθέτει επικαιροποίηση του θεσμικού πλαισίου και διαρθρωτικές αλλαγές στην οργανωτική δομή του οργανισμού.



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΣΥΝΤΟΜΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ .....</b>	<b>v</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>vi</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....</b>	<b>ix</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Η Αξιολόγηση της Εργασίας .....</b>	<b>3</b>
1.1 Έννοιες - Ορισμοί .....	3
1.2 Σύγχρονη προσέγγιση της Αξιολόγησης .....	6
1.3 «Αξιολόγηση» της Αξιολόγησης .....	7
1.3.1 Οφέλη .....	8
1.3.2 Κίνδυνοι .....	9
<b>2. Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Αξιολόγησης .....</b>	<b>11</b>
2.1 Βασικές Αρχές.....	11
2.2 Καθορισμένοι Στόχοι.....	12
2.3 Υπαρξη Συστήματος.....	13
<b>3. Σύστημα Αξιολόγησης.....</b>	<b>15</b>
3.1 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας .....	15
3.2 Κριτήρια Αξιολόγησης .....	15
3.3 Πρότυπα Απόδοσης.....	17
3.4 Εμπλεκόμενα μέρη (αξιολογητής - αξιολογούμενος).....	17
3.4.1 Αξιολογητής .....	18
3.4.2 Αξιολογούμενος .....	28
3.5 Γνωστές Μέθοδοι Αξιολόγησης .....	28
3.5.1 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά.....	29
3.5.2 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά.....	33
3.5.3 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα αποτελέσματα .....	37
3.5.4 Αξιολόγηση δυνατοτήτων .....	39
3.6 Διαδικασία της αξιολόγησης .....	40

3.6.1 Προετοιμασία .....	40
3.6.2 Στάδια της Διαδικασίας.....	41
3.6.3 Εκθέσεις αξιολόγησης.....	42
3.6.4 Ειδικά Θέματα.....	43
<b>4. Αξιολόγηση στην ΠΑ .....</b>	<b>46</b>
4.1 Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα .....	46
4.2 Ιδιαιτερότητες Ενόπλων Δυνάμεων.....	48
4.3 Υπάρχον Σύστημα Αξιολόγησης στην ΠΑ .....	49
4.3.1 Παρουσίαση Θεσμικών Κειμένων .....	49
4.3.2 Η Αξιολόγηση Των Ουσιαστικών Προσόντων.....	55
4.3.3 Προαγωγές .....	60
4.4 Προβλήματα Συστήματος Αξιολόγησης ΠΑ .....	61
4.4.1 Σφάλματα Εμπλεκόμενων.....	62
4.4.2.Συστημικά Προβλήματα.....	62
4.4.3. «Θεσμικά» Προβλήματα .....	68
<b>5. Στατιστική Έρευνα.....</b>	<b>70</b>
5.1 Σχεδιασμός της Έρευνας.....	70
5.2 Αποτελέσματα της Έρευνας.....	71
5.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία .....	71
5.2.2 Απόψεις για την Ισχύουσα Διαδικασία Αξιολόγησης.....	72
5.2.3 Απόψεις για τη Βελτίωση της Διαδικασίας.....	77
<b>6. Καταλληλότερη Μέθοδος Αξιολόγησης για την ΠΑ - Προτάσεις.....</b>	<b>79</b>
6.1 Βελτίωση ή Αλλαγή.....	79
6.2 Αντιμετώπιση Αδυναμιών .....	80
6.2.1 Αναβάθμιση Τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	80
6.2.2 Ρόλος του Αξιολογητή .....	82
6.2.3 Χαρακτήρας των κριτηρίων .....	83
6.2.4 Τροποποιήσεις της διαδικασίας .....	87
<b>Σύνοψη - Συμπεράσματα.....</b>	<b>91</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>95</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μία από τις συχνότερες δηλώσεις της πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας των Ενόπλων Δυνάμεων, όταν αναφέρονται στα στελέχη τους, είναι ότι «το προσωπικό αποτελεί τον πολλαπλασιαστή ισχύος» της Εθνικής Άμυνας. Παρότι αυτού του είδους οι διατυπώσεις τείνουν να θεωρούνται «κλισέ», η συγκεκριμένη αντίληψη δεν απέχει από την πραγματικότητα, ιδίως στην περίπτωση της Πολεμικής Αεροπορίας. Διαχρονικά το επίπεδο των στελεχών της είναι υψηλό αφού καλούνται καθημερινά να χειρίζονται, να συντηρούν και να υποστηρίζουν συστήματα προηγμένης τεχνολογίας ενώ ακόμα και το πιο σύγχρονο αεροσκάφος δε μπορεί από μόνο του να φέρει εις πέρας τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού. Συνεπώς η στελέχωση με κατάλληλα πρόσωπα είναι απολύτως απαραίτητη.

Η προσέγγιση αυτή εξηγεί και το γεγονός ότι η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούσε προτεραιότητα των Ενόπλων Δυνάμεων από την ίδρυσή τους. Η ιεραρχική κατανομή με βάση τους βαθμούς των ενστόλων, η θέσπιση κριτηρίων για την εξέλιξη των στελεχών αλλά και η διαδικασία αξιολόγησής τους εφαρμόζονται εδώ και πολλές δεκαετίες. Αυτό φανερώνει την προτεραιότητα που τίθεται όσον αφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρά ταύτα, ενώ πριν κάποιες δεκαετίες οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που εφάρμοζαν οι Ένοπλες Δυνάμεις αποτελούσαν παράδειγμα για τους υπόλοιπους οργανισμούς, αυτό πλέον έχει πάψει να συμβαίνει διότι οι ρυθμοί με τους οποίους προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα δεν είναι ικανός να αφομοιώσει τις εξελίξεις που τρέχουν γύρω μας.

Ιδίως σε ότι έχει να κάνει με την αξιολόγηση προσωπικού, παρά το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια η ΠΑ από την κλασσική «Έκθεση Προόδου», στην οποία ο Προϊστάμενος περιέγραφε επιλεκτικά (κατά την απόλυτη κρίση του και με βάση τα πρότυπα συμπεριφοράς που η ιεραρχία -ή ο ίδιος- θεωρούσε «επιθυμητά»), την καταλληλότητα ή την ακαταλληλότητα, γενικώς, του εργαζόμενου, έχει μεταβεί στα συστήματα αξιολόγησης με βάση γενικά κριτήρια «προσωπικότητας», «κρίσης» και «ευφυίας», «ποσοτικής απόδοσης», «ζήλου» και «κοινωνικής παράστασης», οι αποκλίσεις από ένα «ιδανικό» σύστημα αξιολόγησης είναι ακόμα σημαντικές. Ένας οργανισμός όμως,

που όπως προαναφέρθηκε, έχει ως προτεραιότητα την βέλτιστη στελέχωση, δεν επιτρέπεται να δείχνει ολιγωρία στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός σύγχρονου και αποδοτικού συστήματος αξιολόγησης, άποψη με την οποία θα συμφωνούσε και ο Αντισθένης που από τον 4<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ είχε πει πως οι πόλεις χάνονται όταν δεν μπορούν να ξεχωρίσουν τους σπουδαίους από τους ασήμαντους («τότε τας πόλεις απόλλυσθαι όταν μη δύνωνται τους φαύλους από των σπουδαίων διακρίνειν»).

Συνεπώς το υφιστάμενο αλλά ξεπερασμένο θεσμικό πλαίσιο θα πρέπει να αποτελέσει άμεσα αντικείμενο μελέτης με σκοπό την αξιολόγηση της χρησιμότητάς του και τη προσπάθεια εξυγγχρονισμού και βελτίωσής του. Σε αυτό το πλαίσιο επιχειρείται στα επόμενα κεφάλαια η μελέτη του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης των στελεχών της Πολεμικής Αεροπορίας, η αξιολόγησή του με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική έρευνα και η διατύπωση προτάσεων για τις όποιες βελτιώσεις μπορούν να γίνουν. Βασικοί άξονες σε ότι αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού είναι η ύπαρξη σαφών κριτηρίων απόδοσης αλλά και η συσχέτισή τους με επικαιροποιημένες περιγραφές καθηκόντων για κάθε θέση.

# 1. Η Αξιολόγηση της Εργασίας

## 1.1 Έννοιες - Ορισμοί

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας γίνεται χρήση ικανού αριθμού όρων που σχετίζονται με έννοιες όπως η απόδοση, τα πρότυπα ή η αξιολόγησή. Ακολουθεί η επιγραμματική παράθεση των ορισμών για μερικούς από αυτούς κάτι που θα διευκολύνει την κατανόηση του κειμένου αυξάνοντας τη χρησιμότητά του για τον αναγνώστη.

### Αξιολόγηση

Ανατρέχοντας στην ελληνική γραμματεία και με τη βοήθεια του Λεξικού της Νεοελληνικής Γλώσσας (Μπαμπινιώτης, 2006) θα ορίζαμε ως «αξιολόγηση», την εκτίμηση της απόδοσης ή της αξίας (κάποιου) με συγκεκριμένα κριτήρια, ακόμη και, την ιεράρχηση, σύμφωνα με την αξία κάποιου ή με συγκεκριμένα κριτήρια.

### Απόδοση

Στον παραπάνω ορισμό συναντάμε τον όρο απόδοση. Σύμφωνα με τους Sonnentag, Volmer, & Spsychala, (2008), όταν αναφερόμαστε σε εργαζόμενους, η έννοια της απόδοσης έχει δύο διαστάσεις. Από τη μία, αυτή της διεργασίας η οποία περιλαμβάνει όρους συμπεριφοράς του εργαζομένου (τι κάνει και πώς το κάνει) και από την άλλη, τη διάσταση του αποτελέσματος (τι πετυχαίνει με αυτά που κάνει).

### Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η «αξιολόγηση της απόδοσης» περιγράφει τις μεθόδους που εφαρμόζουν και τις διαδικασίες που ακολουθούν οι οργανισμοί για την αξιολόγηση του επιπέδου απόδοσης των υπαλλήλων τους. Συνήθως πρόκειται για τη μέτρηση των επιδόσεων των εργαζομένων και την παροχή ανατροφοδότησης, σχετικά με το επίπεδο και την ποιότητα της απόδοσής τους (DeNisi & Pritchard, 2006).

### Κριτήρια

Ένα ακόμα βασικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι τα κριτήρια. Ο ιστότοπος [www.lexigram.gr](http://www.lexigram.gr) ορίζει ως κριτήριο το στοιχείο που χρησιμοποιεί κάποιος για τη

διαμόρφωση κρίσης αλλά και το σημείο αναφοράς κατά την αξιολόγηση πραγμάτων, προσώπων και καταστάσεων.

<https://www.lexigram.gr/lex/enni/%CE%BA%CF%81%CE%B9%CF%84%CE%AE%CF%81%CE%B9%CE%BF#Hist0>

### Πρότυπα Απόδοσης

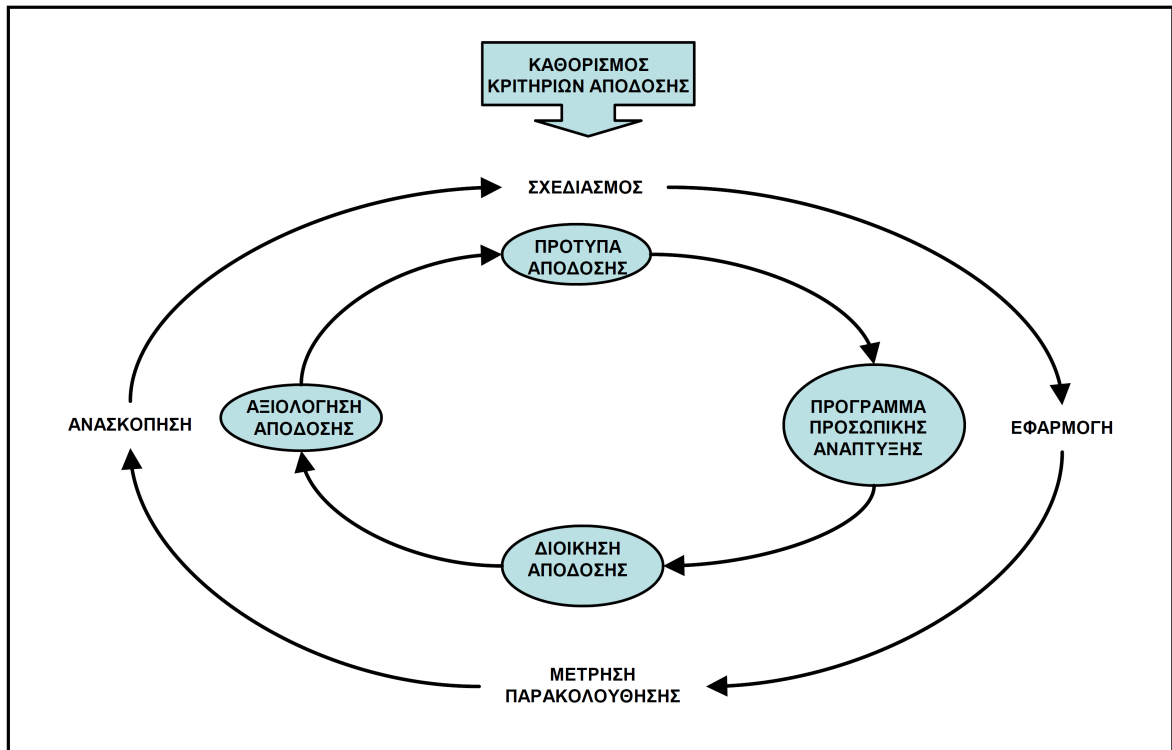
Ο ορισμός που συναντάμε στον ιστότοπο [www.opm.gov](http://www.opm.gov), παρουσιάζει τα πρότυπα απόδοσης ως έκφραση των ορίων απόδοσης, των απαιτήσεων ή των προσδοκιών που πρέπει να πληρούνται, τα οποία καθορίζεται από τη διοίκηση του οργανισμού. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/planning/developing-performance-standards/>

### Ανάλυση Θέσης Εργασίας

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα μια εργασίας που οδηγούν στα πρότυπα που προαναφέρθηκαν, βασίζονται στην ανάλυση της κάθε θέσης εργασίας σε έναν οργανισμό. Αναζητώντας την «Ανάλυση Θέσης Εργασίας (Job Analysis)» στον παγκόσμιο ιστό θα λάβουμε την πληροφορία ότι με τον όρο αυτό περιγράφουμε τον προσδιορισμό και την καταγραφή γνώσεων, δεξιοτήτων και καθηκόντων που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση κάποιας εργασίας με επιτυχία.

### Διοίκηση της απόδοσης

Ο συνδυασμός των όρων και των εννοιών που παρατέθηκαν παραπάνω μπορεί να αποτυπωθεί στον κύκλο της Διοίκησης της Απόδοσης όπως αυτός περιγράφεται από τον Ξένο (2003). Ο κύκλος (Σχήμα 1) περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες που αφορούν το καθορισμό κριτηρίων απόδοσης, προτύπων απόδοσης, προγραμμάτων προσωπικής βελτίωσης και αξιολόγησης.



Σχήμα 1: Κύκλος της Διοίκησης της Απόδοσης (Πηγή: Ξένος, Δ., 2003. Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.)

Η διοίκηση της απόδοσης αποτελεί στρατηγική διαδικασία, μέσα από την οποία καθορίζεται ο τρόπος διοίκησης και ανάπτυξης του προσωπικού καθώς και η κοινή αντίληψη για τους στόχους του κάθε οργανισμού.

Ο σαφής καθορισμός των στόχων του οργανισμού, με διάκριση σε ατομικούς και ομαδικούς, η προτροπή της διοίκησης για την ατομική απόδοση, η επίτευξη έργου με συναίνεση και συνεργασία και όχι με έλεγχο και καταναγκασμό, η προώθηση της ανοικτής και ειλικρινούς επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, η συνεχής ανατροφοδότηση πληροφοριών, η μέτρηση και ανάλυση της απόδοσης επί ήδη προκαθορισμένων στόχων και η εφαρμογή της σε όλο το προσωπικό αποτελούν βασικές αρχές της διοίκησης της απόδοσης.

## 1.2 Σύγχρονη προσέγγιση της Αξιολόγησης

Καθώς η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίσσεται, παρατηρείται διαφορά στην αντίληψη για την αξία της αξιολόγησης και τους στόχους που θέλει κάθε οργανισμός να επιτύχει μέσα από αυτή. Παλαιότερα η διαδικασία εστίαζε στην κριτική και τον έλεγχο επιδόσεων των εργαζομένων ενώ πλέον η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης παρουσιάζει αναπτυξιακό προσανατολισμό. Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) συνοψίζουν στον Πίνακα 1 τη διαφορά της παραδοσιακής αντίληψης από τη σύγχρονη:

*Πίνακας 1: Αντιλήψεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων (Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Γ.)*

	Παραδοσιακή Αντίληψη	Σύγχρονη Αντίληψη
Ρόλος	Αξιολογητικός	Αναπτυξιακός
Εστίαση	Παρελθούσα Απόδοση	Βελτίωση Μελλοντικής Απόδοσης
Στόχοι	Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αλλαγών Προσωπικού, Αμοιβών και Τιμωριών	Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αυτό-Μάθησης, Ανάπτυξης-Παρακίνησης, Ενδυνάμωσης.
Μέθοδοι	Ιεράρχηση Βαθμολογία	Σειρά Αναπτυξιακών Βημάτων, MBO, Ανάλυση Δυνατοτήτων-Αδυναμιών
Ρόλος Προϊσταμένου	Να κρίνει Να αξιολογεί	Να Συμβουλευεί, Να Βοηθά, Να Καθοδηγεί, Να Εκπαιδεύει, Να Αναπτύσσει, Να Ενδυναμώνει
Ρόλος Υφισταμένου	Παθητικό, Αμυντικός, Αντιδραστικός	Ενεργητικός, Υπεύθυνος, Συμμετοχή στη Μάθηση
Αποτελέσματα	Αντιδράσεις, Υποτίμηση, Αξιολόγηση	Ανάπτυξη, Ενδυνάμωση, Αποτελεσματικότητα



### 1.3 «Αξιολόγηση» της Αξιολόγησης

Η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα κάθε οργανισμού αποτελεί τη συνισταμένη των αποδόσεων που επιτυγχάνονται βάσει της επίδοσης ατόμων που κατέχουν σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο καίριες θέσεις εργασίας. Η έννοια της ατομικής επίδοσης περιλαμβάνει το «τι επιτυγχάνει» ο κάτοχος της θέσης (στόχος) και το «πώς το επιτυγχάνει» (ιδιότητες συμπεριφοράς). Το «τι», εκφράζεται μέσα από τους στόχους και τα τελικά αποτελέσματα, ποιοτικά και ποσοτικά, που αναμένεται να επιτευχθούν μέσα στη χρονική περίοδο αξιολόγησης της απόδοσης. Το «πώς», αναφέρεται στις ικανότητες που πρέπει να χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος και στο τρόπο δράσης που πρέπει να επιδείξει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του για την επίτευξη αποτελεσμάτων (χαρακτηριστικά προσωπικότητας που καλούνται ιδιότητες).

Μετά την αξιολόγηση, η μελέτη των αποτελεσμάτων της, τόσο επί των ατόμων όσο και επί του οργανισμού, πρέπει να οδηγεί σε ουσιαστικό έλεγχο της εκπλήρωσης του σκοπού της αξιολόγησης σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Πρέπει δηλαδή να εκτιμηθεί η συνεισφορά της διαδικασίας και το κατά πόσο κατευθύνει τη μεταβολή των ατομικών αντιλήψεων και την πολιτική της διοίκησης ή αν συμβάλει στην αλλαγή στάσης και νοοτροπίας, με ηθικές, κοινωνικές, επαγγελματικές, ψυχικές και ψυχολογικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον κάθε οργανισμού.

Εξάλλου, όπως φαίνεται και στον κύκλο της Διοίκησης της Απόδοσης, η ανασκόπηση της διαδικασίας αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της και οπωσδήποτε συμβάλλει στην ορθότερη αξιοποίησή της. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο να επενδύονται αρκετοί πόροι ενός οργανισμού στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης της απόδοσης και τελικά, λόγω αστοχιών είτε στο σχεδιασμό είτε στην εφαρμογή, αντί για τα οφέλη στα οποία στόχευσε ο οργανισμός, να προκύπτουν δυσμενή αποτελέσματα. Συνεπώς η ανατροφοδότηση της διαδικασίας θα πρέπει να είναι αδιάκοπη ώστε να αποφεύγονται οι κίνδυνοι μιας αναποτελεσματικής και ίσως επιβλαβούς αξιολόγησης.

Για τους παραπάνω λόγους, τις επόμενες ενότητες εκτός από τα οφέλη της αξιολόγησης, περιγράφονται τα μειονεκτήματα της λανθασμένης εφαρμογής της όπως επίσης και οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής διαδικασίας.

### 1.3.1 Οφέλη

Η αναγκαιότητα διεξαγωγής αξιολόγησης των εργαζομένων θεωρείται πλέον δεδομένη. Αν όμως υπάρχει κάποιος που ακόμα το αμφισβητεί, ακολουθούν μερικοί λόγοι για να πειστεί. Και αυτό διότι με την αξιολόγηση:

- Εντοπίζονται τα σημεία στα οποία η απόδοση των εργαζομένων υπολείπεται των προτύπων που έχει θέσει ο οργανισμός, ώστε να αποτελέσουν οδηγό για την εκπόνηση προγραμμάτων εκπαίδευσης.
- Ανακαλύπτονται δεξιότητες των εργαζομένων που ίσως δεν είχαν αξιοποιηθεί ως τώρα.
- Προσδιορίζονται τα πεδία των θεσμοθετημένων καθηκόντων στα οποία ο «πλήχης» έχει τεθεί ψηλότερα από τις ικανότητες του μέσου εργαζομένου.
- Διαπιστώνεται η ύπαρξη τυχόν οργανωτικών και διοικητικών δυσλειτουργιών.
- Προσδιορίζεται το επίπεδο αξιοποίησης των προσόντων των εργαζομένων με την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.
- Προκύπτουν συμπεράσματα για τη βέλτιστη μελλοντική αξιοποίηση του προσωπικού
- Καλλιεργείται το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας στο προσωπικό και παρέχονται κίνητρα για διαρκή βελτίωση.
- Η ενημέρωση των εργαζομένων για την απόδοσή τους και τις προοπτικές εξέλιξής τους.
- Παρέχονται τα απαραίτητα εφόδια σε αυτό που επιφορτίζεται με τη διαχείριση των απολαβών των εργαζομένων με βάση αξιοκρατικά κριτήρια με αποτέλεσμα τη γενικότερη βελτίωση του συστήματος αμοιβών.

Κάθε οργανισμός λοιπόν, που στοχεύει στην βέλτιστη κατανομή αρμοδιοτήτων στο προσωπικό του έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα, οφείλει να εφαρμόζει διαδικασίες ορθολογικής αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού του. Αυτό είναι το εργαλείο για την ανάθεση θέσεων εργασίας βάση κριτηρίων και την αξιοκρατική εξέλιξη των εργαζομένων και σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί μέσο τιμωρίας ή κατάταξης του προσωπικού ως απόρροια της απόδοσής του.

Άλλωστε, εκτός από τους προφανείς στόχους της βελτίωσης της απόδοσης οργανισμού και εργαζομένων, αναφέρθηκαν παραπάνω και οφέλη που σχετίζονται με την αξιοκρατία του φορέα καθώς και την προοπτική των εργαζομένων. Οι υπόψη στόχοι σχετίζονται με το Internal Marketing, ένα πεδίο δράσης δεν είναι πάντα στο προσκήνιο αφού έχει να κάνει με την ικανοποίηση του «πελάτη» που δραστηριοποιείται εντός του οργανισμού, δηλαδή του εργαζομένου με απώτερο σκοπό την αύξηση της απόδοσής του και μέσα από αυτή και την ικανοποίηση του τελικού πελάτη.

### 1.3.2 Κίνδυνοι

Μπορεί η αξιολόγηση προσωπικού να έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα καθώς συμβάλει στη βελτίωση επαγγελματικών επιδόσεων, ωστόσο αποτελεί μια δύσκολη και επίπονη διαδικασία σε έναν οργανισμό. Αυτό ίσως είναι αναμενόμενο καθώς οι εργαζόμενοι δεν είναι εκπαιδευμένοι και κατ' επέκταση προετοιμασμένοι να διαχειριστούν την όποια αξιολόγηση αλλά κυρίως διότι οι άνθρωποι αντιπαθούν την κριτική γενικότερα. Σε αυτό συμβάλει βέβαια και η αμφισβήτηση για την αμεροληψία των διαδικασιών αξιολόγησης. Για το λόγο αυτό η απρόσεκτη εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης είναι δυνατό να παράγει μη επιδιωκόμενα αποτελέσματα όπως:

- Αναξιόπιστα αποτελέσματα λόγω υποκειμενικότητας, προκατάληψης ή λανθασμένης κρίσης των αξιολογητών.
- Λανθασμένα συμπεράσματα εξαιτίας ανεπαρκούς σχεδιασμού του συστήματος (κριτήρια, πρότυπα, συντελεστές βαρύτητας)
- Δημιουργία κλίματος ανασφάλειας ή υπερβολικού ανταγωνισμού που υποβαθμίζει την απόδοση του οργανισμού.

- Εστίαση των ενεργειών των εργαζομένων με στόχο τη θετική αξιολόγηση και όχι το συνολικό αποτέλεσμα.

Στους ήδη αναφερθέντες κινδύνους θα πρέπει να προσθέσουμε και τις αιτίες εκείνες που συνήθως οδηγούν την αξιολόγηση σε αποτυχία και είναι:

- Η ασάφεια των κριτηρίων και των προτύπων αξιολόγησης.
- Η μη σοβαρή αντιμετώπιση της διαδικασίας της αξιολόγησης από τους αξιολογητές-στελέχη.
- Τα απροετοίμαστα στελέχη αξιολογητές για τη συνέντευξη με τους υφισταμένους τους.
- Η ιδιοτέλεια αξιολογητών και αξιολογούμενων.
- Τα στελέχη που δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για αξιολογητές.
- Η έλλειψη συνεχούς πληροφόρησης των αξιολογούμενων για την απόδοσή τους.
- Η μη ανταμοιβή της απόδοσης.
- Η μη αποτελεσματική συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου που θα αποσκοπούσε στην ανάπτυξη του δεύτερου.
- Η μη χρησιμοποίηση ξεκάθαρης και κατανοητής γλώσσας από τους αξιολογητές όταν σχολιάζουν τους υφισταμένους τους.

Η απουσία γνώσης και συνειδητοποίησης, όλων των κινδύνων ανωτέρω κινδύνων είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε μη αποδοτική διαδικασία αξιολόγησης της οποίας το ισοζύγιο κόστους - οφέλους δε θα γέρνει προς τη σωστή κατεύθυνση. Η μη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, μεμονωμένης ή και συλλογικής, αλλά κυρίως του ίδιου του συστήματος αξιολόγησης, αποτελεί τον μεγαλύτερο κίνδυνο για την πορεία ενός οργανισμού.

## 2. Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης εφαρμόζεται σε όλα τα ιεραρχικά κλιμάκια και σε όλους τους εργαζόμενους με σκοπό τη βέλτιστη απόδοσή τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να είναι ουσιαστική, στηριζόμενη σε αντικειμενικά κριτήρια και να απορρέει από την εφαρμογή ενός συστήματος που να μην λαμβάνει υπόψη ή τουλάχιστον να περιορίζει στο ελάχιστο τον υποκειμενικό παράγοντα. Για τους λόγους αυτούς, οι βασικοί πυλώνες της αποτελεσματικής αξιολόγησης είναι η λειτουργία βάσει αρχών, η ύπαρξη καθορισμένων στόχων και η οργάνωση της διαδικασίας ως σύστημα.

### 2.1 Βασικές Αρχές

Βάσει της ανάλυσης που προηγήθηκε, οι αρχές που πρέπει να διέπουν την αξιολόγηση της απόδοσης είναι:

- Η ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και η επαγγελματική εξέλιξη των εργαζόμενων αποτελεί προτεραιότητα του συστήματος.
- Οι αξιολογούμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησής τους και ενημερώνονται για τα αποτελέσματα αυτής (συνέντευξη, ανατροφοδότηση, αυτό-αξιολόγηση) .
- Οι στόχοι που τίθενται είναι SMART (βλέπε επόμενη ενότητα).
- Η εξέλιξη του προσωπικού στηρίζεται σε αξιοκρατικές διαδικασίες.
- Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι σχετικά με τα καθήκοντα της εργασίας κάθε αξιολογούμενου και προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας του.
- Το σύστημα αξιολόγησης βασίζεται σε τυποποιημένα πρότυπα για κάθε θέση εργασίας που αποτελούν προϊόν μελέτης και οργανωμένου σχεδιασμού.
- Βάσει των ανωτέρω προτύπων, το σύστημα αξιολόγησης προβλέπει συγκεκριμένα κριτήρια με ορισμένο συντελεστή βαρύτητας διαφοροποιούμενα ανά θέση εργασίας ή ειδικότητα. Τα κριτήρια αυτά αποτελούν και στόχους που πιθανά συζητούνται και συμφωνούνται μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

- Το έργο των αξιολογητών διευκολύνεται από την παροχή αναλυτικών οδηγιών ώστε να αποφεύγονται λανθασμένες ερμηνείες.
- Η αξιολόγηση «βαθμολογεί» τη σωστή διεκπεραίωση των καθηκόντων που απορρέουν από τη θέση εργασίας και συμπεριφορές που συμμορφώνονται με τα κριτήρια του οργανισμού.
- Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι αμερόληπτα.
- Αξιολογητής είναι ο άμεσα προϊστάμενος του εργαζόμενου και σε δεύτερο βαθμό (αν υπάρχει) ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογητή.
- Το σύστημα αξιολογείται και βελτιώνεται ανά τακτά διαστήματα.

## 2.2 Καθορισμένοι Στόχοι

Η αξιολόγηση του προσωπικού βασίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που είναι απαραίτητα για εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, ώστε τα αποτελέσματά της να είναι βάση για τη παροχή προτάσεων για σωστή αξιοποίηση των εργαζομένων, για τη βελτίωση αδύναμων σημείων ή και για πιθανές αλλαγές στην περιγραφή και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Το βασικότερο στοιχείο για την έναρξη διαδικασίας αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των στόχων της. Τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, οι στόχοι θα πρέπει να καλύπτουν τα πεδία απόδοσης που αντιστοιχούν στα καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας και να καθορίζονται σε πλήρη συνάφεια με τους γενικούς στόχους του οργανισμού. Προφανώς οφείλουν να είναι συνδεδεμένοι με τις αρμοδιότητες του αξιολογούμενου ή με τους στόχους της ομάδας εργασίας του, να εστιάζουν στα πεδία με τη μεγαλύτερη επίπτωση στα επιχειρησιακά αποτελέσματα και τα οποία μπορεί άμεσα ή έμμεσα να επηρεάσει ο εργαζόμενος. Επιπλέον, όπως όλοι οι στόχοι, θα πρέπει να ακολουθούν τον κανόνα SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timed) και να είναι συγκεκριμένοι, με μετρήσιμα αποτελέσματα, επιτεύξιμοι, σχετικοί με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και χρονικά καθορισμένοι .

Συνεπώς κάθε σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης για να σχεδιαστεί, οργανωθεί, εφαρμοσθεί, δοκιμασθεί και τελικά αποδώσει τα αποτελέσματα που κάθε οργανισμός προσδοκά για την εποικοδομητική αξιολόγηση του προσωπικού του, πρέπει να στηρίζεται και να υπηρετεί συγκεκριμένους και σαφείς στόχους, βασιζόμενους στους παρακάτω άξονες:

- Ανάλυση θέσεων εργασίας και - μέσω αυτής - διαμόρφωση απαιτήσεων για ορθολογική στελέχωσή τους
- Προσδιορισμός με συστηματικό και σαφή τρόπο των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από κάθε στέλεχος.
- Προγραμματισμός της εκπαίδευσης των εργαζομένων με στόχο την αποτελεσματική ανταπόκρισή τους στις απαιτήσεις των θέσεων που κατέχουν.
- Διάκριση των εξαιρετών και ικανών στελεχών ως παραδείγματα προς μίμηση.
- Επικέντρωση της προσπάθειας των στελεχών στις κρίσιμες δραστηριότητες που έχουν άμεση επίπτωση στα επιχειρησιακά αποτελέσματα.
- Εξασφάλιση υψηλού επιπέδου προσωπικής ικανοποίησης των εργαζομένων (με τη διαπίστωση του βαθμού συμβολής του στην επίτευξη του όποιου αποτελέσματος και με τη συνεχή υποστήριξη της ανάπτυξης των ικανοτήτων του).

### 2.3 Ύπαρξη Συστήματος

Μιλάμε συνεχώς για «σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης» και όχι απλά για αξιολόγηση. Αυτό δεν είναι τυχαίο αλλά προκύπτει από το γεγονός ότι η εφαρμογή της διοικητικής αυτής διαδικασίας προϋποθέτει την ύπαρξη:

- Οργανισμού με εργαζόμενους (αξιολογούμενοι)
- Αρχών που διέπουν τη λειτουργία του.
- Καθορισμένης πολιτικής αξιολόγησης.
- Κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης.

- Καθορισμένων κριτήρια απόδοσης
- Συγκεκριμένων αξιολογητών και οργανωμένης διαδικασίας εκπαίδευσης τους.
- Διαδικασίας τακτικής ανασκόπηση του συστήματος προς επισήμανση λαθών ή παραλήψεων.

Με την οργάνωση ενός τέτοιου συστήματος αξιολόγησης επιτυγχάνεται η οργάνωση και παρακολούθηση της διαδικασίας, θεσπίζονται τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης για κάθε θέση εργασίας, καθορίζεται το περιεχόμενο των εντύπων αξιολόγησης είτε για θέση είτε για ομάδα εργαζομένων, τηρούνται τα έντυπα και τα αποτελέσματα αξιολόγησης, επεξεργάζονται τα στοιχεία και εκδίδονται στατιστικά δεδομένα απότοκα της αξιολόγησης που δύναται να καταδεικνύουν την ύπαρξη αναγκών εκπαίδευσης, μεταβολών, θέσπισης θέσεων ή κανόνων.



### 3. Σύστημα Αξιολόγησης

#### 3.1 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Το πρώτο βήμα κατά το σχεδιασμό του Συστήματος Αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων κάθε θέσης (job analysis). Εξάλλου μόνο αν είναι ξεκάθαρο το τι ζητάμε από κάποιον θα έχουμε τη δυνατότητα να τον αξιολογήσουμε. Επιπλέον πρέπει να είναι σαφές και το τι σημαίνει επιτυχημένη άσκηση των καθηκόντων μιας θέσης. Είναι απαραίτητη δηλαδή, η λεπτομερής περιγραφή του τρόπου δράσης αλλά και των αποτελεσμάτων που θα καθιστούν επιτυχημένη την άσκηση των καθηκόντων ενός εργαζομένου αλλά και να σταθμιστεί η κάθε δράση και το κάθε αποτέλεσμα με βάση τη συμβολή του στην επιτυχία και την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

#### 3.2 Κριτήρια Αξιολόγησης

Όπως προκύπτει από τον ορισμό του κριτηρίου, όταν μιλάμε για αξιολόγηση, έχουμε να κάνουμε με τα χαρακτηριστικά που αποτελούν το σημείο αναφοράς για τον επιτυχημένο εργαζόμενο. Τα αναφερόμενα στη βιβλιογραφία «κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης» είναι τα «κρίσιμα χαρακτηριστικά» που προκύπτουν από την ανάλυση των θέσεων εργασίας και αφορούν το «τι» κάνει ο εργαζόμενος για να εκπληρώσει την αποστολή του (προσαρμογή, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα κ.ά.), το «πως» το κάνει (ευγένεια, πειθώ, παράδειγμα κ.ά.) καθώς και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει.

Τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να αποτελούν το «εγχειρίδιο» του εργαζόμενου όσον αφορά τα ατομικά και επαγγελματικά του χαρακτηριστικά στο εργασιακό του περιβάλλον και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ανάλογα με την κάθε θέση εργασίας (τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα, την ειδικότητα) μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμα και αξιολογήσιμα για όλους όλα τα κριτήρια που έχει θεσπίσει ο οργανισμός. Μπορεί να απαιτείται προσθήκη, αφαίρεση ή και παράβλεψη κάποιων από αυτά.

Οι κυριότερες κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης σύμφωνα με την μελέτη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης είναι:

- Η οργανωτικότητα
- Η παραγωγικότητα
- Η αποδοτικότητα στη διοίκηση
- Η ομαδικότητα
- Η αποτελεσματικότητα στην υλοποίηση στόχων και
- Η εξυπηρέτηση των χρηστών (πελατών).

Ο οργανωτικότητα αναφέρεται στο καθορισμό προτεραιοτήτων και στην οργάνωση της εργασίας, στον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων. Στο κριτήριο της παραγωγικότητας θα συμπεριλάβουμε την αποδοτικότητα, το προσανατολισμό στην επίτευξη αποτελεσμάτων και τη πρωτοβουλία. Στη διοίκηση ανήκουν εκείνα τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, της διαχείρισης ομάδας (management) και, της πλέον σοβαρής από πλευράς βαρύτητας, βέλτιστης αξιοποίησης των υφισταμένων. Η συνεργασία, η συναδελφικότητα, η αποτελεσματική επικοινωνία και η επίλυση συγκρούσεων ανήκουν στην ευρεία κατηγορία της ομάδας κριτηρίων της ομαδικότητας.

Όλες οι ανωτέρω οικογένειες κριτηρίων είναι δυνατό να εμπλουτιστούν με περαιτέρω υποκατηγορίες κριτηρίων όπως η γνώση του αντικειμένου εργασίας, τεχνικές γνώσεις, η προσωπική οργάνωση, οι δεξιότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία, η επαγγελματική αξιοπιστία, η ποιότητα των αποτελεσμάτων, η βελτίωση και ο βαθμός αξιοποίησης της εκπαίδευσης.

Όπως προαναφέρθηκε, τα κριτήρια που περιλαμβάνονται σε μια αξιολόγηση δεν μπορεί να είναι δεδομένα για κάθε εργαζόμενο, σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό ανεξάρτητα από τη θέση του, την εργασία και το αντικείμενό του, αλλά πάντα να προσαρμόζονται, κατόπιν ενδελεχούς μελέτης ή και συμβουλής ειδικών και να «εξατομικεύονται» σύμφωνα με τις εκάστοτε συνθήκες και τους ισχύοντες περιορισμούς. Βασικές προϋποθέσεις για τη διατύπωση των κριτηρίων αξιολόγησης είναι η σαφήνεια, η ακρίβεια και η διάθεση διευκρινιστικών οδηγιών.

### 3.3 Πρότυπα Απόδοσης

Αφού είναι ξεκάθαρο το τι περιμένει ένας οργανισμός από κάθε θέση εργασίας και έχει καθορίσει και τα κριτήρια με βάση τα οποία κρίνεται ο εργαζόμενος που την κατέχει, ακολουθεί ο καθορισμός δεικτών και προτύπων απόδοσης. Αρχικά προσδιορίζονται οι στόχοι του οργανισμού που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Οι στόχοι μεταφράζονται σε κάποιες δραστηριότητες αλλά και ευθύνες οι οποίες εντάσσονται σε ένα πλαίσιο αναμενόμενης απόδοσης. Αυτός ο συσχετισμός στόχων και δραστηριοτήτων είναι καθοριστικής σημασίας. Η περαιτέρω ανάλυση των δραστηριοτήτων προκύπτει από τις απαντήσεις σε τέσσερα βασικά ερωτήματα, τι πρέπει να γίνει, με ποιο τρόπο, τι περιμένουμε ως αποτέλεσμα και μέχρι πότε.

Τα πρότυπα απόδοσης που θα εξαχθούν από την παραπάνω διαδικασία οφείλουν τα είναι:

- Ακριβή, σαφή και λεπτομερή για να βοηθούν αξιολογούμενο και αξιολογητή να κατανοήσουν τι ακριβώς επιδιώκεται από την κάθε θέση εργασίας.
- Ικανά να αποτελέσουν μετρήσιμους δείκτες για να ενισχύουν την αντικειμενικότητα της κρίσης του αξιολογητή.
- Αποδεκτά από τους εργαζόμενους ώστε να έχουν ένα λόγο ακόμα να προσπαθούν να τα εκπληρώσουν.
- Πραγματοποιήσιμα με βάση τις επικρατούσες συνθήκες και όχι κινούμενα στη «σφαίρα της φαντασίας» ώστε να δημιουργούν αίσθημα σιγουριάς και όχι απελπισίας.
- Χρονικά καθορισμένα για να εξυπηρετούν τους στόχους του οργανισμού αλλά και να παράγουν συγκρίσιμα αποτελέσματα.

### 3.4 Εμπλεκόμενα μέρη (αξιολογητής - αξιολογούμενος)

Στο «έργο» της αξιολόγησης της απόδοσης σε έναν οργανισμό οι ρόλοι που κατανέμονται σε ανθρώπους του συγκεκριμένου εργασιακού περιβάλλοντος είναι δυο, αυτός του αξιολογητή και αυτός του αξιολογούμενου. Η ιδιαιτερότητα έγκειται στο ότι

μέσα στον ίδιο οργανισμό οι ρόλοι αυτοί δίνονται σε πολλούς εργαζομένους ταυτόχρονα με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται πολλές αξιολογήσεις με πολλούς αξιολογητές και πολύ περισσότερους αξιολογούμενους με ποικίλα αντικείμενα εργασίας και αρμοδιότητες.

### 3.4.1 Αξιολογητής

#### *Έργο του Αξιολογητή*

Το στέλεχος που είναι ικανό να κρίνει και να σχολιάσει τη συμπεριφορά και την απόδοση ενός εργαζόμενου είναι κάποιος που έχει άμεση συνεργασία με αυτόν και συνεπώς έχει στη διάθεσή του τόσα και τέτοια στοιχεία βάσει των οποίων μπορεί να τον αξιολογήσει δίκαια και αντικειμενικά. Στο ρόλο αυτό βρίσκεται ο αξιολογητής.

Το ποιος πρέπει να είναι ο αξιολογητής αποτελεί ένα ξεχωριστό θέμα για το κεφάλαιο της αξιολόγησης του προσωπικού και θα αναφερθούμε σε αυτό διεξοδικά σε άλλη ενότητα. Για τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης αξιολογητής είναι ο άμεσα προϊστάμενος του εργαζόμενου – αξιολογούμενου.

Το έργο και οι αρμοδιότητες του κάθε αξιολογητή είναι δύσκολο και άκρως υπεύθυνο και σαν τέτοιο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται πρώτιστα από τους ίδιους τους αξιολογητές αλλά και από τους αξιολογούμενους. Είναι ιδιαίτερα σοβαρό το αντικείμενο της «κρίσης ανθρώπων» και μάλιστα συναδέλφων, είναι ιδιαίτερα σοβαρό το να «κρατάς στα χέρια σου» τη τύχη και το μέλλον κάποιων από αυτούς με τους οποίους καθημερινά εργάζεσαι και συνεργάζεσαι. Ταυτόχρονα είναι και από τους λίγους που γνωρίζει πραγματικά αυτόν με τον οποίο σχετίζεται και αν αντιληφθεί το ρόλο του σωστά, αν εκπαιδευτεί σωστά, αν τα βιώματα του το επιτρέπουν και αν το σύστημα – οργανισμός τον βοηθήσει και ο ίδιος προσπαθήσει, τότε ο αξιολογητής αυτός έχει πολλές πιθανότητες να πετύχει.

Η αντικειμενική αξιολόγηση μπορεί να είναι κάτι το ιδεατό ίσως και μη πραγματικό για πολλούς, αλλά είναι κάτι για το οποίο πρέπει κάποιος να προσπαθεί και να γνωρίζει ότι υπάρχει πάντα κάποιο ποσοστό σφάλματος.

Ο αξιολογητής δεν πρέπει να βασίζει την αξιολόγησή του σε ένα μόνο τομέα της εργασίας του εργαζόμενου αλλά στο σύνολο των δραστηριοτήτων και των ευθυνών του. Η προκατάληψη και τα πρώιμα αποτελέσματα αποτελούν πιθανούς κινδύνους για αξιολογήσεις που δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές επιδόσεις και αποδόσεις των αξιολογούμενων.

Οι αξιολογητές πρέπει να αποφεύγουν τις ακραίες τάσεις επιείκειας ή αυστηρότητας. Η συμπεριφορά και η επίδοση του εργαζόμενου, μπορεί να τροποποιηθεί αποτελεσματικά και να βελτιωθεί, όταν αξιολογείται με βάση τις αρχές της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας. Η αξιολόγηση του οποιουδήποτε επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα και την αποδοτικότητα των περίξ αυτού λοιπών εργαζομένων. Φαίνεται άμεσα αν κάτι μαθευτεί, έμμεσα όμως και σε βάθος χρόνου αποκαλύπτεται σίγουρα όταν εξελίσσονται οι εξάίρετοι ή μεταξύ αυτών και οι καλοί. Όλα τα παραπάνω είναι αποτέλεσμα της ορθής και επαγγελματικής αξιολόγησης.

Ο αξιολογητής που ενημερώνει τους αξιολογούμενους για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του, πρέπει να γνωρίζει και να αντιμετωπίζει τη διαδικασία με εποικοδομητική διάθεση, να δείχνει ενδιαφέρον στον εργαζόμενο, να δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να εκφράσει ελεύθερα την γνώμη του, και να δικαιολογεί την νόμιμα εκπεφρασμένη μέσω της αξιολόγησης γνώμη του για τον αξιολογούμενο.

Επιγραμματικά, ο αξιολογητής θα πρέπει:

- Να εξετάζει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σε σχέση με τους στόχους αυτής και να καταγράφει με ακρίβεια τις αποκλίσεις.
- Να αποδίδει ιδιαίτερη προσοχή στους τομείς πολύ χαμηλών ή πολύ υψηλών επιδόσεων και να αναζητά τα αίτια.
- Να συγκρίνει την επίδοση με τα στοιχεία προηγούμενων αξιολογήσεων για να διαπιστώσει τις τάσεις στην επίδοση.
- Να επιλέγει σημαντικά και θεμελιωμένα παραδείγματα για να τα χρησιμοποιήσει ως τεκμηρίωση των απόψεών του.

- Να εντοπίζει τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επίδοση του αξιολογούμενου και που ήταν εκτός ορίων ελέγχου.
- Να συγκεντρώνει τα κατάλληλα στοιχεία για να τεκμηριώσει την αξιολόγησή του.
- Να εστιάζει τις παρατηρήσεις του στη συμπεριφορά και όχι στα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του αξιολογούμενου.

Στον αντίποδα αξιολογητής θα πρέπει να αποφεύγει να αξιολογεί την επίδοση με βάση:

- Τη πρόοδο του αξιολογούμενου σε παλαιότερες περιόδους.
- Την προσπάθεια και μόνο αυτή.
- Τη σύγκριση του εαυτού του με τους αξιολογούμενους.

#### *Σφάλματα Αξιολογητών*

Αν εξαιρέσουμε την περίπτωση του «συστηματικού σφάλματος» (λανθασμένη μέθοδος, εσφαλμένες πληροφορίες κλπ.), τα λάθη στις αξιολογήσεις προκύπτουν συνήθως από μεροληψία του αξιολογητή ή / και ανικανότητα να εκπληρώσει αυτό το καθήκον του.

Αυτά τα λάθη των αξιολογητών είτε είναι εσκεμμένα είτε ασυνείδητα. Όποιου είδους και αν είναι, έχουν αρνητική επίπτωση τόσο για τον αξιολογούμενο (ακόμα και αν μεροληπτούν υπέρ του) όσο και για τον οργανισμό. Συνειδητό σφάλμα έχουμε όταν ο αξιολογούμενος δεν βαθμολογείται όσο αξίζει βάσει απόδοσης, συμπεριφοράς και χαρακτηριστικών αλλά περισσότερο ή λιγότερο κατόπιν προσωπικής επιλογής του αξιολογητή. Η ανοχή συνειδητών σφαλμάτων υποδηλώνει απουσία ποσοτικοποίησης της απόδοσης αλλά και καθορισμένων προτύπων απόδοσης. Τα ασυνείδητα σφάλματα του αξιολογητή, συνήθως είναι αποτέλεσμα της ανεπαρκούς επεξεργασίας των στοιχείων αλλά και της κακής ή λανθασμένης πληροφόρησής του σχετικά με τους υφισταμένους του. Τέτοια λάθη γίνονται ακόμη και λόγω της ανύπαρκτης εκπαίδευσης των αξιολογητών αλλά και της έλλειψης ενδιαφέροντος και προβληματισμού από μέρους τους για το σοβαρό ζήτημα της αξιολόγησης.

Τα συνηθέστερα σφάλματα για έναν αξιολογητή σε όλη τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι:

#### Η επίδραση του φωτοστέφανου

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου είναι δυνατό να επηρεάσει τη βαθμολογία και σε άλλα κριτήρια αξιολόγησης. Η βαθμολογία λοιπόν είναι η ίδια για όλα τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά. Αυτό συναντάται συχνά σε κριτήρια προσωπικότητας όπου ο αξιολογητής εκφράζει μέσω της βαθμολογίας του υποκειμενική καθαρά εκτίμηση.

#### Επιείκεια ή αυστηρότητα

Παρασυρόμενος ο αξιολογητής από τις αξίες του και ανεξάρτητα από το πραγματικό επίπεδο του αξιολογούμενου, βαθμολογεί με επιείκεια ή αυστηρότητα. Αν ο ίδιος αξιολογητής βαθμολογούσε όλο το προσωπικό του οργανισμού πιθανά να μην ανέκυπτε πρόβλημα. Επειδή όμως σε κάθε οργανισμό οι αξιολογητές είναι πολλοί και με διαφορετικό αξιακό σύστημα ο καθένας, σίγουρα η μη «επιστημονικά» αντικειμενική αξιολόγηση κάνει τη διαδικασία αναποτελεσματική.

#### Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση

Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο βάσει πρόσφατων γεγονότων μια και δεν έχει συγκεντρώσει πληροφορίες για όλο το απαιτούμενο χρονικό διάστημα της αξιολόγησης από έλλειψη ενδιαφέροντος ή και γνώσης για το σύστημα της αξιολόγησης. Διαπράττει σφάλμα γιατί οι πρόσφατες αποδόσεις από μόνες τους δεν αποτελούν αντιπροσωπευτικά στοιχεία της όλης αξιολόγησης για κάποιο συγκεκριμένο μακρό χρονικό διάστημα και μάλιστα γνωστό εκ των προτέρων.

#### Σχετική βαθμολογία

Ο αξιολογητής εφαρμόζει βαθμολόγηση των αξιολογούμενων συγκρίνοντάς τους μεταξύ τους και όχι αξιολογώντας τον καθένα ξεχωριστά βάσει συγκεκριμένων πληροφοριών και προτύπων απόδοσης.

### Τάση προς το κέντρο της κλίμακας αξιολόγησης

Για να αποφύγει ο αξιολογητής τις συνέπειες ακραίων βαθμολογιών πιθανά λόγω παράληψης συλλογής των απαραίτητων στοιχείων τεκμηρίωσης, οδηγείται προς το «μέσο όρο» με αποτέλεσμα τη δημιουργία «κοινού συμπαγούς σώματος καλών» εργαζόμενων χωρίς την διάκριση εξαίρετου, καλού και απαράδεκτου.

### Προσωπικές προκαταλήψεις, στερεότυπα, έχθρες, προηγούμενα

Μια ακόμα αιτία λανθασμένης αξιολόγησης είναι η βαθμολόγηση βάσει προκαταλήψεων (π.χ. γυναίκες) ή με βάση τη διάκριση των υφισταμένων από κάποια χαρακτηριστικά τους (στερεότυπα όπως π.χ. το ύψος, η επαγγελματική προέλευση).

### Κοινά χαρακτηριστικά, ομοιότητα

Έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις όπου ο αξιολογητής βαθμολογεί υφισταμένους του κρίνοντας από συμπάθειες λόγω ομοιότητας ή κοινών χαρακτηριστικών όπως η καταγωγή, οι σπουδές ή τα πολιτικά πιστεύω. Το φαινόμενο λανθασμένης, μεροληπτικής ή αναποτελεσματικής εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης από πλευράς αξιολογητών μπορούν να περιοριστούν με την κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών στο σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης και η επιβράβευση τους μέσω του ελέγχου τους.

### Ποιος πρέπει να είναι ο αξιολογητής;

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, αντικειμενικές κρίσεις για κάθε εργαζόμενο μπορεί να κάνει κάποιος ο οποίος γνωρίζει το αντικείμενο του υφισταμένου. Για τα περισσότερα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, ο βασικός τουλάχιστον αξιολογητής είναι ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου. Είναι όμως πιθανό να συμπεριλαμβάνονται στη λίστα των αξιολογητών και άλλες περιπτώσεις όπως οι συνάδελφοι, οι συνεργάτες, οι υφιστάμενοί, ο ίδιος ο εργαζόμενος, ο χρήστης των υπηρεσιών του ή των προϊόντων της εργασίας του, όλοι μαζί ή ακόμα και κάποιο αυτοματοποιημένο σύστημα. Ποιος από όλους αυτούς είναι ο πλέον κατάλληλος;



- Ο άμεσος προϊστάμενος: Έχει την αμεσότερη επαφή με τον αξιολογούμενο και μπορεί να παρακολουθεί την απόδοσή του σχηματίζοντας αξιόπιστη γνώμη για την εργασιακή συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά του καθώς και το κατά πόσο συνάδουν με τη θέση που κατέχει. Επιπλέον είναι αυτός που οφείλει να έχει άποψη για θέματα εξέλιξης, εκπαίδευσης και ανταμοιβών του εργαζομένου. Με στόχο την αποφυγή περιπτώσεων αδικίας εις βάρος του εργαζομένου ή ειδικής ευνοϊκής μεταχείρισής του από τον άμεσο προϊστάμενό του, η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να έχει τουλάχιστον ένα ακόμα βήμα, την κρίση και από τον προϊστάμενο του αξιολογητή. Βασική προϋπόθεση αλλά και περιορισμός θα πρέπει να αποτελεί ο προϊστάμενος του αξιολογητή να έχει και αυτός ίδια άποψη (όσο του επιτρέπει η θέση και οι αρμοδιότητές του) για τον εργαζόμενο που αξιολογείται.

- Οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες: Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η ιδιαιτερότητα ενός εργασιακού χώρου εμποδίζει τον ιεραρχικά προϊστάμενο να έχει στενή επαφή με τον εκάστοτε εργαζόμενο. Οι συνάδελφοι και οι συνεργαζόμενοι μπορούν σε μια τέτοια περίπτωση έχοντας άμεσες και αντικειμενικότερες πληροφορίες για τον τρόπο εργασίας του αξιολογούμενου, να συνεισφέρουν στην ορθή του αξιολόγηση.

Η μορφή αυτή παροχής πληροφοριών και στοιχείων αξιολόγησης δεν χρησιμοποιείται ευρέως μια και οι προσωπικές σχέσεις (φιλία, έχθρα, ανταγωνισμός αλλά και συναδελφική αλληλεγγύη) είναι δυνατό να επηρεάζουν μεροληπτικά την όποια αξιολόγηση απόδοσης. Οι συνάδελφοι όμως μπορούν φανερά και ενυπόγραφα να εκφράσουν την άποψή τους σε θέματα αναγκών εκπαίδευσης, δυνατοτήτων και ανάπτυξης του αξιολογούμενου συναδέλφου τους.

Σε έναν οργανισμό με έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον και αυστηρή κάθετη ιεραρχικά οργάνωση, τέτοιου είδους αξιολογήσεις δεν εφαρμόζονται. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον όμως με αρχές ολικής ποιότητας και συμμετοχική διοίκηση ή λειτουργία ομάδων εργασίας, οι συνάδελφοι μπορούν να συμμετάσχουν αποδοτικά και αξιόπιστα στην αξιολογική διαδικασία.

- Οι υφιστάμενοι: Καινοτόμος διαδικασία με πολλούς υποστηρικτές. Σε πολλούς οργανισμούς διεθνώς χρησιμοποιείται η ανάδρομη αξιολόγηση υφιστάμενου

προς προϊστάμενο για τη συλλογή πληροφοριών σχετικών με την διοικητική ικανότητα, το διοικητικό έργο, τις ικανότητες και την συμπεριφορά των προϊσταμένων έναντι του οργανισμού αλλά και έναντι των υφισταμένων τους.

Οι προϊστάμενοι συνήθως αντιδρούν αμήχανα στην αξιολόγησή τους από τους υφισταμένους τους γιατί το θεωρούν αφύσικο ή γιατί φοβούνται τη κρίση των υφισταμένων τους. Είναι σίγουρο ότι ο προϊστάμενος που λειτουργεί επαγγελματικά στηριζόμενος στις γνώσεις, την εκπαίδευση, στην εμπειρία του και με αντικειμενικά κριτήρια έναντι των υφισταμένων, συνήθως δεν φοβάται όποια μορφή αξιολόγησης. Είναι πολλοί οι προϊστάμενοι που επιζητούν τέτοια μορφή αξιολόγησης και είναι αυτοί που σε σχέση με τους όμοιους των συναδέλφων τους που την αντιμάχονται σίγουρα «κερδίζουν».

Από τη πλευρά ενός οργανισμού, μια τέτοια μορφή αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση και ανάπτυξη των προϊσταμένων τόσο στο διοικητικό τους έργο όσο και στη συμπεριφορά τους. Η αξιολόγηση αυτή «από κάτω προς τα πάνω», ενέχει και κινδύνους. Για να αποφευχθεί η άρνηση λόγω φόβου των υφισταμένων να αξιολογήσουν τους προϊσταμένους τους, αλλά και η σκόπιμη διαφοροποίηση της συμπεριφοράς των προϊσταμένων με στόχο να γίνουν αρεστοί, η αξιολόγηση από υφισταμένους προϋποθέτει την ανωνυμία τους απέναντι στον αξιολογούμενο.

- Ο ίδιος (αυτό-αξιολόγηση): Είναι γεγονός ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που μπορούν να δώσουν περισσότερο χρήσιμες πληροφορίες για τους τομείς που υστερούν ή υπερτερούν στην εργασία τους σε σχέση με τον οποιοδήποτε άλλον. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τον αξιολογητή σε μια πιο αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση. Άλλη δράση της αυτό-αξιολόγησης είναι η χρησιμοποίησή της σαν βάση για τη συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Σε όλα τα μοντέρνα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, ένα μεγάλο κεφάλαιο για την αξιολόγηση αλλά και για τα κριτήρια προς αξιολόγηση, αποτελεί η αυτό-αξιολόγηση του εργαζόμενου, η περιγραφική «κρίση» του από τον εαυτό του.

Αποτελεί ιδιαίτερης βαρύτητας διαδικασία διότι ζητά από τον εργαζόμενο να περιγράψει σε λίγες λέξεις όλα αυτά που βίωσε για όλο το χρονικό διάστημα που

αναφέρεται στην αξιολόγησή του και που έχουν σχέση με τη θέση εργασίας του, τον τρόπο της δουλειάς του, τη σχέση του με τους προϊσταμένους του, τους υφισταμένους του αλλά και τους συναδέλφους του. Η εφαρμογή της μεθόδου όμως καθίσταται δύσκολη γιατί οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είναι εξοικειωμένοι με μια τέτοια αυτό-περιγραφική διαδικασία κρίσης.

Μπορεί να αποτελεί τμήμα του κεφαλαίου των κριτηρίων ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αλλά, ουσιαστικά, δεν βαθμολογείται από κανέναν αξιολογητή, παραδίδεται προ της έναρξης της διαδικασίας της αξιολόγησης και αποσκοπεί στην παράθεση απόψεων που θα ωθήσουν σε συζήτηση κατά την συνέντευξη – συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου στα πλαίσια της διαδικασίας της αξιολόγησης όπως αυτή θα περιγραφεί στο οικείο κεφάλαιο.

Με την αυτό-αξιολόγηση δεν βαθμολογεί ο αξιολογούμενος τον εαυτό του, τις ικανότητες και επιδεξιότητές του, περιγράφει όμως όλες τις επαγγελματικές του δραστηριότητες για το συγκεκριμένο διάστημα, τις εκπαιδευτικές του δραστηριότητες είτε ως εκπαιδευόμενος είτε ως εκπαιδευτής, αναφέρει τα προβλήματα και τους περιορισμούς που επηρέασαν την απόδοση στην εργασία του, αναφέρεται σε πρόσθετες δεξιότητες που θεωρεί ότι θα ήταν χρήσιμες για τη βελτίωση της παραγωγής αλλά και των συνθηκών εργασίας, αξιολογεί την επίτευξη στόχων, ζητά συζήτηση για οποιοδήποτε θέμα κρίνει σοβαρό και μιλά εγγράφως για τις ενδο-επαγγελματικές του σχέσεις σε κάθετο και οριζόντιο επίπεδο.

Υπό αυτό το πρίσμα, η έκθεση αυτό-αξιολόγησης αποτελεί μια λίαν εποικοδομητική διαδικασία, τονίζει την αυτογνωσία και αυτοκριτική των εργαζομένων, θέτει ανεμπόδιστα προς συζήτηση και προβληματισμό τα σοβαρά ζητήματα που απασχολούν τους εργαζομένους, δίνει την δυνατότητα σε όλους να συνειδητοποιήσουν ότι δεν αποτελεί κριτική προς συναδέλφους, προϊσταμένους ή και υφισταμένους, η έγγραφη παράθεση απόψεων που πιθανά να οδηγήσουν σε επίλυση προβλημάτων και διαφορών αλλά και σε βελτίωση των κάθε είδους υπαρχουσών συνθηκών. Προϋπόθεση αποτελεί η παράθεση σοβαρών και συγκροτημένων σκέψεων και απόψεων και όχι η αυθαίρετη

εξαγωγή συμπερασμάτων αλλά και η παράθεση γεγονότων μόνο εφόσον υπάρχει συγκεκριμένος λόγος.

Πέραν των υπολοίπων, η σύγκριση δεδομένων από τις εκθέσεις αυτό-αξιολόγησης όλων των εργαζομένων και από τις εκθέσεις αξιολόγησης τους, σε επίπεδο οργανισμού, θα δώσει με έμμεσο τρόπο πολλές και πολύτιμες πληροφορίες για την εκτίμηση της αξιοπιστίας του αξιολογούμενου και του αξιολογητή αλλά και του συστήματος της αξιολόγησης που εφαρμόζεται.

- Οι χρήστες των υπηρεσιών του (πελάτες): Σε οργανισμούς με τομείς παροχής υπηρεσιών, οι χρήστες ή αποδέκτες των υπηρεσιών αυτών μπορούν να αποτελέσουν άριστη βάση πληροφοριών αξιολόγησης απόδοσης και συμπεριφοράς των εργαζομένων. Μέσω εξειδικευμένων ερωτηματολογίων, οι χρήστες παρέχουν πληροφορίες ποιότητας παροχής υπηρεσιών αλλά και τρόπου συμπεριφοράς αυτών που τις προσφέρουν.

Σε πολλούς οργανισμούς που λειτουργούν με αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας, η αξιολόγηση από εσωτερικούς αποδέκτες υπηρεσιών παρέχει επικοινωνητικές πληροφορίες για προσωπική και εταιρική βελτίωση και ανάπτυξη.

- Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση – 360 Degree Feedback): Η συμμετοχή όλων όσων επηρεάζονται από την απόδοση και τον τρόπο εργασίας – συμπεριφορά των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησής τους, θα οδηγούσε σε πιο δίκαια και αντικειμενικά αποτελέσματα.

Υπάρχουν αρκετοί οργανισμοί που χρησιμοποιούν την άποψη και τις πληροφορίες από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζόμενου, από την αυτό-αξιολόγηση, από συνεργάτες, από υφισταμένους αλλά και «πελάτες» των υπηρεσιών που προσφέρει για να καταλήξουν σε μια αξιολόγηση αμερόληπτη και ακριβέστερη. Η διαδικασία της «από όλους αξιολόγησης» πλεονεκτεί σε αντικειμενικότητα και ποσοτική και ποιοτική πληροφόρηση. Είναι όμως μια βαριά γραφειοκρατική διαδικασία υψηλού κόστους και ανάγκης εκπαίδευσης στην αξιολόγηση μεγάλου αριθμού στελεχών. Είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία και σήμερα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ερευνητική διαδικασία ή

για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, όχι όμως για την αξιολόγηση σειράς των εργαζόμενων.

- Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής: Στην «ηλεκτρονική εποχή» μας όπως πολλές εργασίες και εφαρμογές εκτελούνται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, έτσι και η αξιολόγηση απόδοσης έχει δοκιμασθεί και είναι δυνατό να εκτελεστεί αυτοματοποιημένα. Απαιτείται βέβαια η ηλεκτρονική παρακολούθηση του εργαζόμενου και από εδώ προκύπτει το πρώτο μεγάλο πρόβλημα ηθικής τάξης. Η ακρίβεια των αποτελεσμάτων απόδοσης που αποδίδει ο υπολογιστής σίγουρα δεν μπορεί να αμφισβητηθεί, απαιτείται όμως ερμηνεία αφού γίνει η αναγωγή τους στο συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας του αξιολογούμενου και τις συνθήκες αυτού. Τόσο η αναγωγή όσο και η ερμηνεία μπορεί να γίνει μόνο από κάποιον που γνωρίζει τα δεδομένα και τους περιορισμούς αυτούς. Ο άμεσος προϊστάμενος και πάλι έχει λόγο και θέση και κατά συνέπεια δεν καταργείται ούτε και αντικαθίσταται από τον υπολογιστή, απλά ίσως εν μέρει υποστηρίζεται. Δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν ότι η άμεση και καθημερινή ανθρώπινη επαφή που χρησιμοποιείται στη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης εδώ και πάρα πολλά χρόνια, και μάλιστα με αρκετή επιτυχία, δεν είναι εύκολο να αντικατασταθεί από το μηχάνημα που θα λειτουργήσει μόνο αν πάρει εντολή. Η αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων εμπεριέχει αναλύει χαρακτηριστικά συμπεριφοράς και τρόπου δράσης που κανένας υπολογιστής δεν μπορεί να εκτιμήσει μα ούτε καν να «μετρήσει». Η συγκεκριμένη άποψη όμως, χάνει καθημερινά έδαφος και αυτό διότι ζούμε στην εποχή όπου η τεχνητή νοημοσύνη γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη και δεν είναι δυνατό να μην επηρεάσει και τον τομέα που εξετάζουμε.

Συνοψίζοντας. όποιος και αν επιλεγεί για το ρόλο του αξιολογητή θα έχει να προσφέρει στη διαδικασία αλλά δε θα μπορεί να εξάγει από μόνος του την απολύτως αντικειμενική αξιολόγηση. Για αυτό το λόγο είναι σκόπιμα απαραίτητος ο συνδυασμός τουλάχιστον δυο πηγών αξιολόγησης από τις οποίες η μια θα πρέπει, όπως έχει καταδείξει η έρευνα και η εμπειρία, να είναι ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου.

### 3.4.2 Αξιολογούμενος

Σύμφωνα με τη σύγχρονη πολιτική των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, η αμοιβή και η εξέλιξη του εργαζόμενου είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την αξιολόγησή του. Συνεπώς ο αξιολογούμενος πρέπει να κατανοήσει πως η διαδικασία αξιολόγησης αποσκοπεί στη συνεργασία και τη δημιουργία κινήτρων και όχι στη δημιουργία αντιπαλοτήτων στο χώρο της εργασίας.

Με την αξιολόγηση ο εργαζόμενος προτρέπει να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, έχοντας την υποστήριξη των προϊσταμένων του και ακολουθώντας το όραμα και τους στόχους του οργανισμού. Αποτελεί το μόνο ουσιαστικό εργαλείο κριτικής και αναθεώρησης των στόχων του οργανισμού αλλά και της εξέλιξης των αξιολογούμενων. Μέσω αυτής, ο εργαζόμενος καλείται να εντοπίσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του, να εργάζεται αποτελεσματικότερα καθώς θα γνωρίζει τι ακριβώς αναμένεται από αυτόν και να εκφράσει τις προσωπικές του σκέψεις και προβληματισμούς, έχοντας κατά νου το δικαίωμα της ένστασης όπως του προσφέρεται από κάθε σύστημα αξιολόγησης απόδοσης.

Συνεπώς, ο ρόλος του αξιολογούμενου πρέπει να είναι υποστηρικτικός στην όλη διαδικασία της αξιολόγησης διότι η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της θα συνεισφέρει στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, είτε σε ότι έχει να κάνει με τις αποδοχές είτε σε σχέση με την αξιοκρατία και τη αξιοποίηση του προσωπικού.

### 3.5 Γνωστές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Στις προηγούμενες ενότητες οροθετήθηκε το πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης με βάση το τι ζητάμε από τον εργαζόμενο σε κάθε θέση εργασίας, το πως θα το μετρήσουμε, τον τρόπο που θα βαθμολογήσουμε καθώς και το ρόλο αξιολογητών και αξιολογούμενων στη διαδικασία. Εφόσον αυτά είναι ξεκάθαρα σε έναν οργανισμό, αυτό που μένει είναι η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης. Οι εναλλακτικές είναι πολλές αλλά αυτή που θα εξυπηρετήσει το σκοπό του κάθε φορέα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο είναι μάλλον μία ή έστω ένας συνδυασμός κάποιων από τις μεθόδους που περιγράφονται στην παρούσα ενότητα.

Η ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού οδήγησε στην ανάπτυξη τριών βασικών κατηγοριών μεθόδων αξιολόγησης που χαρακτηρίζονται για την αξιοπιστία και εξαρτώνται ελάχιστα από τον υποκειμενικό παράγοντα.

### 3.5.1 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά

Αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για τον εργαζόμενο ώστε να είναι κατάλληλος για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Συνήθως έχουμε να κάνουμε με την προσωπικότητα που σκιαγραφείται από τα χαρακτηριστικά της ικανότητας λήψης απόφασης, της συνεργατικότητας, της αποφασιστικότητας κ.ά. Αυτό αποτελεί και τη μεγάλη αδυναμία των μεθόδων αυτών διότι τις περισσότερες φορές τα μετρούμενα χαρακτηριστικά δεν σχετίζονται με την απόδοση και συνεπώς είναι δύσκολο να μετρηθούν αντικειμενικά, οπότε ενέχει υψηλός κίνδυνος υποκειμενικότητας κατά την αξιολόγηση (από τους αξιολογητές).

#### *Αφηγηματική έκθεση*

Είναι η πιο απλή μέθοδος όπου ο αξιολογητής περιγράφει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του εργαζομένου, το δυναμικό που αυτός διαθέτει και πως μπορεί να το αξιοποιήσει και προτείνει τρόπους βελτίωσης του συντάσσοντας μια έκθεση. Έτσι επιτυγχάνεται η καταγραφή χαρακτηριστικών που μπορεί να μη συμπεριλαμβάνονται στα τυποποιημένα πρότυπα αλλά από την άλλη αφήνονται περιθώρια υποκειμενικότητας και επιβραδύνεται η διαδικασία τόσο κατά τη σύνταξη των εκθέσεων όσο και κατά την επεξεργασία των στοιχείων για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

#### *Υποχρεωτική επιλογή*

Κατά την μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής έχει να επιλέξει, μεταξύ ζευγών προτάσεων θετικών ή αρνητικών χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, πιο είναι αυτό που ανταποκρίνεται περισσότερο στον αξιολογούμενο. Δεν αποτελεί μέθοδο εφαρμοζόμενη και ο εγκλεισμός της αξιολόγησης σε προσφερόμενες ερωτήσεις με αντίστοιχες απαντήσεις την καθιστά μη αντικειμενική και σαφώς με περιορισμένες δυνατότητες ορθής αξιολόγησης και δη της απόδοσης του εργαζομένου.

### *Αξιολόγηση από ειδικό*

Η μέθοδος αυτή, στα πλαίσια της προσπάθειας αντικειμενικότητας και μη μεροληπτικής αξιολόγησης, ζητά από ειδικούς στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να αξιολογούν τον εργαζόμενο. Τα εργαλεία του αξιολογητή είναι η συνέντευξη και η σύνταξη ειδικού έντυπου το οποίο παραδίδει στον προϊστάμενο του αξιολογούμενου ο οποίος καλείται να συμφωνήσει ή να σχολιάσει.

Αν και η μέθοδος αυτή φαινομενικά προσφέρει στην αντικειμενική και αμερόληπτη αξιολόγηση, τα μειονεκτήματά της είναι σοβαρά. Με την εφαρμογή της υποβαθμίζεται ο ρόλος και η εξουσία του προϊσταμένου, αυξάνεται η δυσκολία. Και το κόστος της διαδικασίας αφού ο ειδικός θα πρέπει να μελετήσει τα χαρακτηριστικά κάθε θέσης και τέλος μπορεί να τροφοδοτεί συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις στον ίδιο χώρο εργασίας μεταξύ προϊσταμένου και ειδικού αξιολογητή.

### *Διαγραμματική κλίμακα*

Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο με βάση χαρακτηριστικά, παράγοντες και κριτήρια που περιγράφονται σαφώς στα πρότυπα απόδοσης. Η μέθοδος αυτή είναι η πλέον αντικειμενική και η πλέον εφαρμοζόμενη. Σε υπάρχοντα έντυπα αξιολόγησης του οργανισμού ορίζονται και περιγράφονται τα προς αξιολόγηση χαρακτηριστικά αλλά και κλίμακα βαθμολογίας μαζί με τις απαιτούμενες οδηγίες. Πλεονέκτημα αποτελεί το ότι ο αξιολογούμενος γνωρίζει σε τι αξιολογείται αλλά και ο αξιολογητής γνωρίζει σε τι αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο εξ αρχής.

Η μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας αν και απλή φαινομενικά στην εφαρμογή της απαιτεί σοβαρή προετοιμασία προκειμένου να ορισθούν με σαφήνεια όλοι εκείνοι οι παράγοντες που θα πρέπει να αξιολογούνται αλλά και οι κλίμακες αξιολόγησης που θα εφαρμόζονται.

### *Ταξινόμηση (Ranking Method)*

Οι εργαζόμενοι ταξινομούνται από τον αξιολογητή βάσει απόδοσης και προσφοράς στον οργανισμό. Ο αξιολογητής δημιουργεί μια κλίμακα, επιλέγοντας αρχικά τον άριστο



και τον ανεπαρκέστερο των υπαλλήλων του και ενδιάμεσα ταξινομεί τους υπολοίπους. Η μέθοδος αυτή ενέχει τον υψηλό κίνδυνο της αυθαιρεσίας της υποκειμενικότητας.

#### *Απλή κατάταξη*

Πρόκειται για απλή συγκριτική μέθοδο αξιολόγησης. Βασίζεται στη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων και την κατάταξή τους σε απλή αριθμητική σειρά βάσει απόδοσης (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001). Η αξιολόγηση δεν εστιάζει σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αλλά περιλαμβάνει τη συνολική εικόνα του αξιολογούμενου (Χυτήρης, 2001).

Η απλή κατάταξη υπολείπεται έναντι άλλων μεθόδων γιατί:

- Δεν είναι εύκολα εφαρμόσιμη όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός εργαζομένων ή το αντικείμενο εργασίας τους είναι διαφορετικό.
- Δεν εξηγεί πως προκύπτει η διαφορά μεταξύ δύο εργαζομένων στην κατάταξη (Κανελλόπουλος, 2002).

#### *Εναλλάξ κατάταξη*

Η συγκεκριμένη παραλλαγή της μεθόδου απλής κατάταξης θέτει ως στόχο την εύρεση άκρων μεταξύ των εργαζομένων (καλύτερος και χειρότερος βάσει απόδοσης και συμπεριφοράς σχετικά με το αντικείμενο τους). (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2010). Αφού διαγράψει αυτούς, επιλέγει από τους υπόλοιπους τον καλύτερο και τον χειρότερο και ούτω καθεξής έως ότου κατατάξει όλους τους εργαζόμενους.

#### *Κατανομή βαθμών*

Με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής πρέπει να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών (συνήθως 100) μεταξύ των αξιολογούμενων βάσει της σχετικής αξίας τους. Οι χαρακτηριζόμενοι ως πλέον ικανοί παίρνουν περισσότερους βαθμούς και οι λιγότερο ικανοί λιγότερους. Δεν αποφεύγονται όμως και με τη μέθοδο αυτή η υποκειμενικότητα και η μεροληψία.

## Σύγκριση ζευγαριών

Σε αυτή τη διαδικασία αξιολόγησης, ο αξιολογητής χωρίζει τους υπαλλήλους σε ζεύγη και επιλέγει τον καλύτερο από αυτούς. Η ίδια διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να εξαντληθούν όλοι οι δυνατοί συνδυασμοί. Η τελική κατάταξη στον κατάλογο αξιολόγησης καθορίζεται με βάση τις "νίκες" των συγκρίσεων στις οποίες συμμετείχε κάθε εργαζόμενος (Κανελλόπουλος, 2002). Οι κατά ζεύγη συγκρίσεις εργαζομένων μπορεί να αναφέρονται στη συνολική απόδοση ή σε ατομικά χαρακτηριστικά (Χυτήρης, 2001).

Η μέθοδος αυτή απαιτεί πολύ χρόνο, ιδίως όταν προσαρμόζεται στα ατομικά χαρακτηριστικά, ενώ είναι σχεδόν αδύνατο να εφαρμοστεί σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων ή υπαλλήλων με διαφορετικές περιγραφές θέσεων εργασίας. Επίσης ο κίνδυνος σφάλματος λόγω της υποκειμενικότητας και η περιορισμένη αξιοπιστία των αποτελεσμάτων αποτελούν επιπλέον μειονεκτήματα της σύγκρισης κατά ζεύγη.

## Υποχρεωτική διασπορά

Σε αυτή τη μέθοδο, ο αξιολογητής καλείται να κατατάξει τους υπαλλήλους ενός οργανισμού σε προκαθορισμένες κατηγορίες σύμφωνα με τα ποσοστά που αντιστοιχούν σε ορισμένα χαρακτηριστικά (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

Τα κύρια μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου σχετίζονται με το γεγονός ότι το ποσοστό των εργαζομένων που κατανέμονται σε κάθε κατηγορία επιδόσεων είναι σταθερό και οι βαθμολογίες πρέπει να κατανέμονται κατά τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται σε μια κανονική κατανομή. Αυτό καθιστά τη μέθοδο πολύ επιρρεπή σε σφάλματα (Κανελλόπουλος, 2002). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ορισμένοι υπάλληλοι ενδέχεται να τοποθετηθούν σε λάθος κατηγορία προκειμένου να επιτευχθεί μια κανονική κατανομή των βαθμών. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή έχει περιορισμένο βαθμό αποτελεσματικότητας για οργανισμούς με μικρό αριθμό εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

## Συμβατική κατάταξη (Conventional rating)

Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης βασίζεται σε μια προκαθορισμένη κλίμακα για να καθοριστεί πόσο ικανός θεωρείται ένας εργαζόμενος σε σχέση με ένα συγκεκριμένο

εργασιακό χαρακτηριστικό (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010). Είναι απλή στην εφαρμογή και γι' αυτό ευρέως χρησιμοποιούμενη.

Ωστόσο, πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η προσέγγιση αυτή έχει σοβαρά μειονεκτήματα (Mathis and Jackson, 2000), όπως:

- Η αξιολόγηση των διαφόρων χαρακτηριστικών απόδοσης και συμπεριφοράς επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την υποκειμενικότητα του αξιολογητή.
- Η ομαδοποίηση διαφορετικών τύπων εργασιακής συμπεριφοράς δυσχεραίνει το έργο του αξιολογητή όσον αφορά τη βαθμολόγηση.
- Δυσκολία στον καθορισμό της κατάλληλης κλίμακας μέτρησης, καθώς η συμπερίληψη μικρού αριθμού αξιολογήσεων οδηγεί συνήθως σε λιγότερο ακριβή αποτελέσματα, ενώ η συμπερίληψη μεγάλου αριθμού αξιολογήσεων λέγεται ότι δυσχεραίνει τη βαθμολόγηση, ιδίως για τους άπειρους αξιολογητές. (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

### 3.5.2 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά

Όταν ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση τη συμπεριφορά, αυτό που έχει σημασία είναι το τι κάνει στη θέση εργασίας του με σημείο αναφοράς τα ήδη καθορισμένα πρότυπα απόδοσης. Έτσι εκτιμάται το πόσο «κοντά» είναι η συμπεριφορά του στα πρότυπα αυτά. Σε σχέση με τις μεθόδους αξιολόγησης που βασίζονται στα χαρακτηριστικά, είναι προφανώς καταλληλότερες και πιο αντικειμενικές ενώ ταυτόχρονα βοηθούν στο προσδιορισμό αντικειμένων στα οποία ο εργαζόμενος υστερεί.

#### *Χρήση καταλόγου ελέγχου*

Αυτή είναι μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Κατά τη διενέργεια μιας αξιολόγησης με τη μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου, ο αξιολογητής χρησιμοποιεί έναν τεκμηριωμένο κατάλογο που αποτελείται από συγκεκριμένες προτάσεις σχετικά με την εργασιακή συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Με βάση αυτόν τον κατάλογο, ο αξιολογητής καλείται να καταγράψει το βαθμό στον οποίο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται σε κάθε πρόταση του καταλόγου. Για να ληφθούν αξιόπιστες πληροφορίες, η μέθοδος αυτή πρέπει να εφαρμόζεται χωριστά σε κάθε τμήμα

όπου απαιτούνται διαφορετικά προσόντα ή συμπεριφορές. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι υπόκειται σε υποκειμενικό σφάλμα και μεροληψία.

#### *Χρήση σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου*

Προκειμένου να περιοριστεί το υποκειμενικό σφάλμα του εκτιμητή, στα διάφορα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές του καταλόγου των προηγούμενων μεθόδων αποδίδονται ορισμένα βάρη ανάλογα με τη σημασία τους για τη συνολική απόδοση του εργαζομένου, η οποία είναι άγνωστη στον εκτιμητή (Χυτήρης, 2001). Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του σταθμισμένου καταλόγου προκύπτουν από το άθροισμα των βαθμολογιών μετά τον υπολογισμό των συντελεστών στάθμισης και διαχειρίζονται κατά κανόνα από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Mathis and Jackson, 2000).

Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι τα σφάλματα υποκειμενικότητας περιορίζονται σημαντικά- το κύριο μειονέκτημα είναι ότι πρόκειται για μια μέθοδο που απαιτεί τη συνεργασία πολλών ατόμων προκειμένου να καταρτιστεί ένας κατάλληλος κατάλογος για κάθε θέση εργασίας. Υπάρχουν επίσης μειονεκτήματα που αφορούν τους ίδιους τους αξιολογητές, όπως η αδυναμία να περιγράψουν κάθε εργασιακή ενέργεια με απόλυτα αντικειμενικό τρόπο, το γεγονός ότι δεν έχουν λόγο στον καθορισμό των συντελεστών στάθμισης και το γεγονός ότι δεν γνωρίζουν το τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης (Mathis and Jackson, 2000).

#### *Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών*

Η μέθοδος κρίσιμων σημείων ή περιστατικών (Critical incidents) περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός αρχείου των εξαιρετικών δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζομένου και τη συχνή αξιολόγηση αυτού του αρχείου. Η αξιολόγηση αυτή πραγματοποιείται από τον αξιολογητή και τον ίδιο τον εργαζόμενο (Dessler, 2012). Τα στοιχεία για όλους τους εργαζομένους του οργανισμού καταγράφονται σε ειδικά σχεδιασμένα βιβλία, οργανωμένα σύμφωνα με κατηγορίες όπως η παραγωγικότητα, η υπευθυνότητα και η πρωτοβουλία (Κανελλόπουλος, 2002). Η μέθοδος αυτή βοηθά στη συνέντευξη αξιολόγησης .

Ένα μειονέκτημα αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι τα δεδομένα που λαμβάνονται είναι ποιοτικά και συνεπώς δύσκολα επεξεργάσιμα (Μπάτσιος, 2013), αλλά και το γεγονός ότι η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και υπόκειται σε υποκειμενικά σφάλματα εκ μέρους του αξιολογητή (Mathis and Jackson, 2000).

#### *Μέτρηση συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS)*

Η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος παρατήρησης της συμπεριφοράς ονομάζεται Behaviourally Anchored Rated Scales (BARS) και αποτελείται από μια έκθεση που περιέχει περιγραφές γεγονότων που αντικατοπτρίζουν την ικανότητα της εργασιακής συμπεριφοράς ενός εργαζομένου (Jackson and Schuler, 2003). Πρόκειται για μέθοδο που μετρά τόσο την αναμενόμενη όσο και την παρατηρούμενη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Για την εφαρμογή της είναι απαραίτητο ομάδες ειδικών να προσδιορίσουν και να ορίσουν τις κρίσιμες για την απόδοση διαστάσεις της εργασίας, να καταγράψουν για κάθε διάσταση εργασίας περιπτώσεις συμπεριφοράς και να αναπτύξουν κλίμακα βαθμολογίας διαβαθμίσεων και στη κάθε διαβάθμιση να αντιστοιχίσουν ορισμένη συμπεριφορά.

Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης υπερτερεί έναντι των άλλων στο ότι περιγράφει τυπικά παραδείγματα συμπεριφοράς που μπορούν να αξιολογηθούν αντικειμενικά από εμπειρογνώμονες και στελέχη της επιχείρησης, καθώς και στο ότι επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν τις αδυναμίες τους και να τις βελτιώσουν (Jackson and Schuler, 2003).

Τα πλεονεκτήματα των BARS περιλαμβάνουν:

- Μπορεί να μετρήσει σημαντικές πτυχές της εργασίας, δηλαδή συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με την απόδοση.
- Μπορεί να τονώσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη μεθόδων και να αυξήσει την αποδοχή και τη συνεργασία.
- Η συμπεριφορά περιγράφεται, γεγονός που καθιστά τις συζητήσεις μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου πιο ουσιαστικές.

- Έχει υψηλή αποδεικτική αξία για την αιτιολόγηση και τη δικαιολόγηση οποιασδήποτε διοικητικής απόφασης.
- Περιορίζει την υποκειμενικότητα, επειδή η αξιολογούμενη συμπεριφορά και η κλίμακα βαθμολόγησης είναι σαφώς καθορισμένα.

Από την άλλη πλευρά, η εν λόγω μέθοδος έχει και ορισμένα μειονεκτήματα (Jackson and Schuler, 2003):

- Απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια των εμπλεκομένων, τόσο στη φάση του σχεδιασμού όσο και στη φάση της υλοποίησης.
- Σε οργανισμούς με ποικίλα είδη εργασιών, πρέπει να παραχθούν πολλές εκθέσεις.
- Υπάρχει δυσκολία παρατήρησης κατά την απουσία των αξιολογητών και αξιολόγησης εργασιών που αντιστοιχούν σε πολλαπλά αποτελέσματα.

Μια άλλη μέθοδος παρατήρησης της συμπεριφοράς είναι η λεγόμενη Behavioral Observation Scales (BOS), η οποία μετρά τη συχνότητα με την οποία οι εργαζόμενοι εκτελούν ορισμένες ενέργειες. Η μέθοδος αυτή είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σωστά, καθώς απαιτεί εξίσου πολύ χρόνο και προσπάθεια, αλλά παρ' όλα αυτά υπερτερεί έναντι των άλλων λόγω της απλότητας και της υψηλής αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων της (Κανελλόπουλος, 2002).

#### *Ηλεκτρονική παρακολούθηση απόδοσης*

Η πρώτη μέθοδος αξιολόγησης των εργαζομένων που αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε στις ΗΠΑ, η οποία έδινε στους διευθυντές πρόσβαση στους υπολογιστές των εργαζομένων. Η μέθοδος αυτή επέτρεπε στους διευθυντές να παρακολουθούν και να αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων σε πραγματικό χρόνο. Τα διαθέσιμα ερευνητικά στοιχεία δείχνουν ότι η μέθοδος αυτή βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων με υψηλά προσόντα, αλλά φαίνεται να έχει συντριπτική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων με χαμηλότερα προσόντα (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

### 3.5.3 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα αποτελέσματα

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει μεθόδους με τις οποίες μετριέται η απόδοση βάσει των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι. Αυτές οι μέθοδοι λαμβάνουν υπόψη ποσοτικά δεδομένα οπότε υπερτερούν σε αντικειμενικότητα. Μπορούν να εφαρμοστούν απόλυτα σε περιπτώσεις όπου η απόδοση μπορεί να μετρηθεί εύκολα και όπου το "πώς" επιτυγχάνεται είναι λιγότερο σημαντικό από το "τι" και "πόσο" επιτυγχάνεται. Τα μειονεκτήματα αυτών των μεθόδων είναι ότι αγνοούν τους παράγοντες του περιβάλλοντος του οργανισμού (ενδογενείς και εξωγενείς), τους οποίους οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ελέγξουν, αλλά από τους οποίους επηρεάζεται και η απόδοσή τους, και δεν βοηθούν στον εντοπισμό των πιθανών αιτιών της κακής απόδοσης.

#### *Μέτρηση παραγωγικότητας*

Οι άμεσες μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων θεωρούνται πιο αντικειμενικές και χρησιμεύουν ως εργαλείο για την παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να επιτύχουν βελτιωμένη απόδοση αλλά ταυτόχρονα κατηγορούνται ότι αποθαρρύνουν το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ τους (Χυτήρης, 2001).

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι άμεσης μέτρησης αφορούν τη μέτρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η οποία σχετίζεται με την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος σε μια δεδομένη περίοδο ή με την ποιότητα του προϊόντος. Γενικά, η εφαρμογή των άμεσων μετρήσεων της παραγωγικότητας δεν είναι κατάλληλη για την αξιολόγηση των στελεχών διοίκησης, διότι εφαρμόζονται σε θέσεις που σχετίζονται με τυποποιημένα καθήκοντα και σε εργασίες που παράγουν μετρήσιμα αποτελέσματα. Αντίθετα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση όχι μόνο της παραγωγικότητας, αλλά και μιας σειράς άλλων δεικτών, όπως ο αριθμός των προϊόντων που πωλήθηκαν σε μια δεδομένη περίοδο, ο βαθμός στον οποίο η εταιρεία έχει εισέλθει σε νέες αγορές, ο χρόνος χωρίς εργατικά ατυχήματα, η ικανοποίηση του προσωπικού κ.ο.κ. (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

### *Διοίκηση δια αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives – MBO)*

Σύμφωνα με τον Peter Drucker (1954), θεμελιωτή αυτής της μεθόδου αξιολόγησης, ένα απαραίτητο στοιχείο της εφαρμογής της αξιολόγησης βάσει στόχων είναι ο σαφής καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών που πρέπει να επιτύχει κάθε εργαζόμενος μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία καθορισμού των προαναφερθέντων στόχων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένα οργανωτικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων όσο και την παρακίνηση των εργαζομένων να αναλάβουν πιο ενεργό ρόλο στον οργανισμό (Πετρίδου, 2011).

Σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000), η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου γίνεται ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

- Ανάλυση θέσεων εργασίας (καθήκοντα και συμπεριφορές) και διαβούλευση με το προσωπικό

- Πρότυπα Απόδοσης

- Αντικειμενικοί Σκοποί

- Συνεχής διαβούλευση και ανατροφοδότηση περί της απόδοσης

Αντίστοιχα, στα στάδια εφαρμογής κατά τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004), διακρίνονται τα εξής βήματα:

- Στόχοι του οργανισμού

- Στόχοι των τμημάτων του οργανισμού

- Διαβούλευση για τους στόχους των τμημάτων

- Διατύπωση προτύπου απόδοσης για κάθε θέση

- Μέτρηση απόδοσης με καταγραφή αποτελεσμάτων

- Ανατροφοδότηση



Κατά τον Χυτήρη (2001), τα θετικά χαρακτηριστικά και τα αδύνατα σημεία της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι:

- Εύκολη διαχείριση αποτελεσμάτων και αντικειμενική αξιολόγησή τους.
- Βελτίωση του επιπέδου συντονισμού των ενεργειών του οργανισμού.
- Προώθηση της καινοτομίας και της πρωτοβουλία από το προσωπικό για την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών.
- Αύξηση του βαθμού παρακίνησης του προσωπικού.
- Μεγάλες απαιτήσεις σε προσπάθεια και χρόνο ιδίως από τη Διοίκηση των οργανισμών.
- Αναγκαιότητα επαρκούς εκπαίδευσης και εξοικείωσης όλων των εργαζομένων.
- Δυσχέρεια στη σύγκριση μεταξύ εργαζομένων
- Ανάγκη διαρκούς προσαρμογής των στόχων βάσει του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.
- Ακαταλληλότητα για εφαρμογή σε θέσεις εργασίας με περιορισμένη ευελιξία (τυποποιημένες εργασίες).
- Δεν προτείνεται ως το μόνο κριτήριο για τον καθορισμό αμοιβών.

#### 3.5.4 Αξιολόγηση δυνατοτήτων

Πέραν όλων των παραπάνω μεθόδων για την προσέγγιση του μεγάλου θέματος της αξιολόγησης της απόδοσης, ένα εξίσου μεγάλο κεφάλαιο αποτελεί και η αξιολόγηση των δυνατοτήτων, που αναμφίβολα έχει να προσφέρει στον εργαζόμενο και κατ' επέκταση στον οργανισμό.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων δεν μετρούν ουσιαστικά την απόδοση στη θέση εργασίας, αλλά βοηθούν στον τομέα της αξιολόγησης των εργαζομένων, αφού

αξιολογούν τις δυνατότητές τους να αποδώσουν σε μελλοντικές θέσεις και συνθήκες (προοπτική).

Οι δυο πιο γνωστές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι:

#### *Η ψυχολογική αξιολόγηση*

Συνδυάζει συνέντευξη, ψυχολογικά τεστ, συζητήσεις κ.ά. τα αποτελέσματα των οποίων συλλέγονται και επεξεργάζονται από ειδικούς ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για τα πνευματικά και συναισθηματικά προσόντα του εργαζόμενου από τα οποία απορρέει η αφοσίωση στην εργασία αλλά και να εκτιμηθεί η προοπτική της μελλοντικής απόδοσής του. Η ψυχολογική αξιολόγηση δεν χρησιμοποιείται ευρέως λόγω υψηλού κόστους ενώ η αξιοπιστία της εξαρτάται από το επίπεδο του αξιολογητή.

#### *Τα κέντρα αξιολόγησης*

Μέθοδος αξιολόγησης - μέτρησης του δυναμικού των αξιολογούμενων που ανατίθεται σε ψυχολόγους και ειδικούς και αξιοποιείται σε διαδικασίες προσλήψεων, αναθέσεων ειδικών καθηκόντων και προαγωγών (Χυτήρης, 2001).

### 3.6 Διαδικασία της αξιολόγησης

#### 3.6.1 Προετοιμασία

Όλα όσα αναφέρθηκαν για την αξιολόγηση της απόδοσης στις προηγούμενες ενότητες, είναι αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης. Τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων του οργανισμού που είναι εξειδικευμένα στα συγκεκριμένα αντικείμενα είναι και επιφορτισμένα για την προετοιμασία του συστήματος αξιολόγησης και την ολοκλήρωσή του με την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της.

Η διαδικασία της αξιολόγησης που προβλέπεται από το σχεδιασμό του συστήματος πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ειδικότητες και τις ιδιαιτερότητες των θέσεων εργασίας του οργανισμού και ο τρόπος επεξεργασίας των αποτελεσμάτων να είναι τέτοιος

ώστε οι ειδικοί στόχοι του συστήματος αξιολόγησης να εναρμονίζονται με τους γενικότερους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός.

Συνεπώς, τα έντυπα αξιολόγησης διαμορφώνονται ανάλογα των απαιτήσεων και λαμβάνουν υπόψη τις παραπάνω ανάγκες και τις εργασιακές διακρίσεις. Τα έντυπα αυτά θα πρέπει να είναι διαφορετικά και ανάλογα διαμορφωμένα για κάθε κατηγορία εργαζομένων (στελέχη, υπάλληλοι, εργατοτεχνίτες ή για την περίπτωση κλάδων των ενόπλων δυνάμεων, αξιωματικοί, υπαξιωματικοί, επαγγελματίες οπλίτες, σε διοικητικές θέσεις με υφισταμένους, ως εργαζόμενοι σε θέσεις εργασίας και ανάλογα με την ειδικότητα και την εξειδίκευση).

Αν απαιτούνται πρότυπα αξιολόγησης αυτά έχουν προ-ορισθεί όπως και οι απαιτούμενοι συντελεστές βαρύτητας (η διεκπεραίωση στόχων έχει αυξημένη βαρύτητα - 70%, έναντι της αξιολόγησης κριτηρίων -30%). Οι κανόνες της έκθεσης αυτό-αξιολόγησης είναι συγκεκριμένοι και γνωστοί εξ αρχής σε αξιολογούμενους και αξιολογητές, όπως και η χρησιμοποιούμενη κλίμακα αξιολόγησης – βαθμολόγησης. Αν απαιτείται η μέθοδος της συνέντευξης ως μέρος της διαδικασίας της αξιολόγησης, οι κανόνες διεξαγωγής και αυτής είναι καθορισμένοι και δημοσιοποιημένοι.

Τέλος, έχει καθορισθεί το ποιος ή ποιοι θα είναι οι αξιολογητές και ποιους συγκεκριμένα θα αξιολογήσουν επί όλων των παραπάνω καθορισμένων και συμφωνημένων. Το συνοδευτικό έντυπο οδηγιών για τον αξιολογητή (κριτήρια αξιολόγησης και βαθμίδες αξιολόγησης με σαφή προσδιορισμό) και με βασικές οδηγίες είναι απαραίτητο προ της έναρξης κάθε αξιολόγησης.

### 3.6.2 Στάδια της Διαδικασίας

Σε αδρές γραμμές η τυπική διαδικασία αξιολόγησης ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια τα οποία είναι:

- Έκθεση αυτό-αξιολόγησης. Η αυτό-αξιολόγηση γίνεται προ της έναρξης της αξιολόγησης από τον ή τους αξιολογητές και παραδίδεται σε αυτούς με το κενό έντυπο αξιολόγησης.

- Αξιολόγηση με παρουσία ή όχι του αξιολογούμενου.
- Συνέντευξη αξιολόγησης και ενημέρωση του αξιολογούμενου ο οποίος υπογράφει επί του εντύπου αξιολόγησης. Η συνέντευξη αξιολόγησης, αποτελεί σημαντικότατο τμήμα της διαδικασίας και μέσω αυτής, ο αξιολογούμενος ενημερώνεται από τον αξιολογητή του για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του καθώς και για το τι πρέπει να κάνουν για να επιτύχουν τη βελτίωσή της, συζητούν όλα όσα έγιναν το περασμένο χρονικό διάστημα της αξιολόγησης και συμφωνούν από κοινού για το μέλλον ή του δίνεται η δυνατότητα να σχολιάσει.
- Αξιολόγηση δεύτερου αξιολογητή (αν απαιτείται) με παρουσία ή όχι του αξιολογούμενου και του πρώτου αξιολογητή.
- Ενημέρωση εκ νέου του αξιολογούμενου. Η έντυπη αξιολόγηση υπογράφεται από τον αξιολογούμενο ο οποίος μπορεί να σημειώσει τα σχόλιά του και να λάβει αντίγραφο.
- Ένσταση του αξιολογούμενου επί της αξιολόγησής του. Ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα να υποβάλλει την ένστασή του επί της αξιολόγησής. Η ύπαρξη του δικαιώματος αυτού προϋποθέτει την εκ των προτέρων θεσπισμένη ύπαρξης οργάνων οριστικής αξιολόγησης που μπορεί να είναι ειδικές επιτροπές αξιολόγησης.
- Οριστική αξιολόγηση από επιτροπή.
- Επεξεργασία αποτελέσματος αξιολόγησης. Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων αξιολόγησης επιχειρεί να αναδείξει τις ανάγκες εκπαίδευσης, τη δυνατότητα στελέχωσης θέσεων ευθύνης, το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού από το εργασιακό περιβάλλον και το βαθμό αποτελεσματικότητας της πολιτικής αμοιβών και κινήτρων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για λήψη αποφάσεων σε θέματα προαγωγών, οριζόντιας μετακίνησης, προετοιμασίας διάδοχων καταστάσεων, απολύσεων ή καθορισμού πρόσθετων μεταβλητών αμοιβών.

### 3.6.3 Εκθέσεις αξιολόγησης

Οποιαδήποτε μέθοδος αξιολόγησης και αν επιλεγεί, τα δεδομένα που αφορούν τον κάθε εργαζόμενο αποτελούν το ενδιάμεσο αποτέλεσμα της διαδικασίας η οποία θα ολοκληρωθεί με την επεξεργασία τους. Η μορφή που γίνεται η καταγραφή αυτών των

δεδομένων μπορεί να ποικίλει από οργανισμό σε οργανισμό αλλά κατά κανόνα, μια έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο:

- Τα στοιχεία του αξιολογούμενου (Επώνυμο, όνομα, βαθμό, αριθμό μητρώου).
- Ατομικό δελτίο αξιολογούμενου (χρονικό διάστημα αξιολόγησης, θέση εργασίας και καθήκοντα που εκτέλεσε στο διάστημα αυτό, επαγγελματικά και ακαδημαϊκά προσόντα που απέκτησε το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα).
- Πίνακας κριτηρίων προς αξιολόγηση με υποκατηγορίες βαθμολογούμενων και σχολιαζόμενων κριτηρίων.
- Προτάσεις για εξέλιξη, ανάπτυξη, και επιμόρφωση.
- Θέση για υπογραφές αξιολογητών και αξιολογούμενου και θέση για τελικό σχόλιο και αναγραφή τελικής βαθμολογίας.
- Ως συνημμένα μπορεί να περιλαμβάνει το έντυπο αυτό-αξιολόγησης του εργαζόμενου (εφόσον η αυτό-αξιολόγηση έχει θεσμοθετηθεί από τον οργανισμό) και τις οδηγίες προς τους αξιολογητές.

Η τροποποίηση της βασικής μορφής ενός εντύπου αξιολόγησης πρέπει να είναι εφικτή χωρίς χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες και να έχει προβλεφθεί για τις περιπτώσεις όπου απαιτείται με προσθήκη ή αφαίρεση δεδομένων, στοιχείων, σελίδων κ.ά.

### 3.6.4 Ειδικά Θέματα

#### *Κλίμακα αξιολόγησης*

Ο καθορισμός κλίμακας – βαθμολογίας είναι απαραίτητος σε κάθε σύστημα αξιολόγησης ώστε να υφίσταται απτός και μετρήσιμος χαρακτηρισμός κάθε αξιολογούμενου κριτηρίου. Αν και για τη χρησιμότητα της κλίμακας αξιολόγησης συμφωνούν όλοι, πολλές συζητήσεις έχουν γίνει και πολλές παραλλαγές βαθμολογιών έχουν προταθεί και εφαρμοσθεί όπως:

- Κλίμακα από το 0 έως και το 5.
- Δεκαδική (από 0 έως και 10).

- Εκατοστιαία κλίμακα (από 0 έως και 100).
- Με κατηγοριοποίηση του χαρακτηρισμού της απόδοσης του αξιολογούμενου εντός των παραπάνω κλιμάκων (π.χ. βαθμολογία 9 έως και 10 για τον άριστο ή εξαιρετο εργαζόμενο).
- Συνδυασμός χαρακτηρισμού και βαθμολογίας όπως για παράδειγμα ο αξιολογούμενος «Α» χαρακτηρίζεται εξαιρετικής απόδοσης και βαθμολογείται με «5» στην κλίμακα του 0 έως 5.

Η συνήθης κλίμακα ποιοτικών χαρακτηρισμών που χρησιμοποιείται ακολουθεί την παρακάτω κατηγοριοποίηση:

α. **Εξαιρετική επίδοση:** Ο αξιολογούμενος ανταποκρίνεται άριστα στις ανάγκες της θέσης εργασίας του. Επιδεικνύει ιδιαίτερο επαγγελματισμό και υπευθυνότητα που μετουσιώνονται σε υψηλές επιδόσεις και αυξημένο βαθμό καινοτομίας.

β. **Πολύ Καλή επίδοση:** Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσεώς του υπερβαίνοντας καθολικά την αναμενόμενη επίδοση. Σε μερικά σημεία η επίδοσή του πλησιάζει την εξαιρετική.

γ. **Καλή επίδοση:** Ο εργαζόμενος καλύπτει σχεδόν πάντα πλήρως τις απαιτήσεις της θέσης του και αποτελεί το πρότυπο επίδοσης για τη μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων.

δ. **Χρειάζεται βελτίωση (Ικανοποιητική επίδοση):** Η επίδοση του εργαζόμενου υστερεί της καλής επίδοσης και χρειάζεται διορθωτικές κινήσεις. Η πορεία πρέπει να επαναξιολογηθεί σύντομα καθώς και να εξετασθεί αν ο εργαζόμενος πρέπει να μετακινηθεί σε άλλη θέση.

ε. **Μη ικανοποιητική επίδοση:** Η επίδοση είναι πολύ φτωχή και τα περιθώρια που πρέπει να δοθούν είναι μικρά. Αν ο εργαζόμενος δεν διορθώσει την επίδοσή του σύντομα πρέπει να ληφθούν σημαντικές διορθωτικές κινήσεις. Μεταξύ αυτών και το ενδεχόμενο της απόλυσης.

στ. **Μη εφαρμοσίμο:** Κάποιο κριτήριο δεν επιδέχεται εφαρμογής.

Η τέταρτη κατηγορία κλίμακας αξιολόγησης του εργαζόμενου που χρειάζεται βελτίωση, για άλλες παρόμοιες κλίμακες φέρεται ως ικανοποιητικής επίδοσης. Διαφορά επίσης παρατηρείται στον χαρακτηρισμό των αξιολογούμενων της πρώτης κατηγορίας που για άλλους φέρονται ως εξάίρετοι και για άλλους ως άριστοι. Ο όρος «εξάίρετος» θεωρείται καταλληλότερος αφού το «άριστος» παραπέμπει στο «τέλειο» πράγμα αδύνατο και ανέφικτο και αφού πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και ανάπτυξης μέσω της εκπαίδευσης.

Για την εφαρμογή της όποιας κλίμακας αξιολόγησης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι πρέπει να αποφεύγεται η τάση να θεωρούνται όλοι στο μέσο της κλίμακας (καλής επίδοσης), όπως και η τάση να θεωρούνται όλοι εξάίρετοι. Η γενική εκτίμηση δεν είναι απαραίτητα το αριθμητικό άθροισμα όλων των παραγόντων αξιολόγησης, θα πρέπει όμως να δίνει τη συνολική εικόνα της απόδοσης του συνεργάτη για τη περίοδο που αξιολογείται. Ορισμένοι παράγοντες αξιολόγησης μπορεί να έχουν διαφορετική βαρύτητα από ορισμένους άλλους ανάλογα με την ειδικότητα και τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος. Προκύπτει έτσι το θέμα του καθορισμού συντελεστών βαρύτητας θεσπισμένων από τον οργανισμό και μη γνωστών στους αξιολογητές προς επίτευξη αντικειμενικότερης κρίσης.

### *Συχνότητα*

Ως συχνότητα εκτέλεσης της αξιολόγησης συνήθως ορίζεται το ημερολογιακό έτος εκτός εκτάκτων περιπτώσεων που θα επιβάλλουν την ενδιάμεση αξιολόγηση. Αν ο αξιολογούμενος μετατεθεί, αποσπασθεί, ή μετακινηθεί, συντάσσεται έντυπο αξιολόγησης που υποβάλλεται στο νέο άμεσο προϊστάμενο του. Αν ο αξιολογητής αφυπηρετήσει, μετατεθεί, αποσπαστεί, ή μετακινηθεί, συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης των υφισταμένων του που παραμένουν για τον αντικαταστάτη του, νέο προϊστάμενο και νέο αξιολογητή.

## 4. Αξιολόγηση στην ΠΑ

### 4.1 Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα

Στις αρχές τις δεκαετίας του 80', καθιερώθηκε ένα σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα, με το οποίο βαθμολογούνται τα 8 πιο ουσιαστικά προσόντα που πρέπει να επιδεικνύει ένας δημόσιος υπάλληλος και επιπλέον εισάγεται η πραγματοποίηση της συνέντευξης, ως μέρος της διαδικασίας. Με το ΠΔ 581/1984 επιχειρήθηκε να δοθεί ένα επιπλέον κίνητρο στους υπαλλήλους για εξέλιξη, με την υιοθέτηση μεταξύ άλλων και ενός ερωτηματολογίου μέσω του οποίου ο υπάλληλος υπέβαλε τις απόψεις του αλλά και προτάσεις για την βελτίωση του οργανισμού – υπηρεσίας στην οποία εργάζεται.

Θεωρητικά, εκείνο το σύστημα ήταν αρκετά καλό, αλλά στην πράξη ανέδειξε ένα άλλο πρόβλημα του δημοσίου, την έλλειψη ελέγχου. Το εν λόγω σύστημα αξιολόγησης εφαρμόστηκε για μια δεκαετία περίπου, με τα κυριότερα ζητήματα να εντοπίζονται στην έλλειψη σχετικών γνώσεων από τους αξιολογούντες που οδηγούσε στη μη πραγματοποίηση των συνεντεύξεων, αλλά και την απουσία ελέγχου της ορθής διαδικασίας από τους υπεύθυνους. Επιπλέον, παρατηρείτο ότι η βαθμολογία του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων ήταν άριστη. Επιπλέον, η έντονη κομματικοποίηση του δημόσιου τομέα και η πελατειακές σχέσεις που αποτελούσε μια πραγματικότητα εκείνης της εποχής, εμπόδιζε ακόμα περισσότερο την εφαρμογή του συστήματος.

Μια δεκαετία αργότερα, τα προβλήματα της διαδικασίας οδήγησαν στην έκδοση του ΠΔ 318/1992, με βασικότερες τροποποιήσεις την κατάργηση της υποχρεωτικής συνέντευξης και την αύξηση των προσόντων αξιολόγησης. Τα κριτήρια αξιολόγησης ομαδοποιήθηκαν, και υιοθετήθηκε για πρώτη φορά η έννοια της αποτελεσματικότητας. Τέλος, με σκοπό την αναβάθμιση της διαδικασίας, επιχειρείται η συσχέτιση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με το σύστημα προαγωγών. Δυστυχώς, ούτε αυτή η παραλλαγή του συστήματος έφερε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα κυρίως λόγω της αδιαφορίας των δημόσιων λειτουργών για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας.

Με το Ν. 3220/2004 γίνεται μια νέα προσπάθεια αναβάθμισης της διαδικασίας αξιολόγησης, και θεσμοθετείται η έννοια της «Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by



Objectives)». Η υπόψη διαδικασία, στόχευε στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων με βάση έναν προκαθορισμένο στόχο (επίπεδο απόδοσης). Αρκετά φιλόδοξο σχέδιο, το οποίο επίσης απέτυχε να εκπληρώσει το σκοπό του, λόγω της ελληνικής νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων (πελατειακής σχέσης με την εξουσία) και της άρνησης τους να το στηρίζουν και να το εφαρμόσουν.

Εν μέσω οικονομικής κρίσης, εκδίδονται οι Ν.4250/2014, Ν. 4336/2015 και Ν. 4369/2016 με τους οποίους επιχειρείται μια ακόμα προσπάθεια βελτίωσης του συστήματος. Σύγχρονες διαδικασίες καθιερώνονται, στοχεύοντας στην επαύξηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να συμβάλλουν στη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό του ίδιου του οργανισμού. Το υπόψη σύστημα, εφαρμόζεται αλλά όχι με ενθαρρυντικά αποτελέσματα, λόγω της καχυποψίας από μεγάλο μέρος των υπαλλήλων λόγω της έναρξης εφαρμογής του παράλληλα με το 3ο Μνημόνιο αλλά και της υποχρεωτικής ποσόστωσης στην αξιολόγηση τους, καθώς μόνο το 15% των υπαλλήλων μπορεί να αξιολογηθεί με άριστα. Επιπλέον, το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δεν συνδυάζεται με την κάθε είδους αμοιβή, με συνέπεια, η απόδοση του εργαζόμενου να μην αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την βελτίωσή του αλλά και για τη μισθολογική του εξέλιξη. Η απόδοση του εργαζόμενου (λίγο ή και καθόλου) δεν σχετίζεται ακόμα και με τη βαθμολογική του εξέλιξη σε αντικειμενική και ουσιαστική βάση.

Η συμμετοχή των αξιολογούμενων στην αξιολόγησή τους, αν και προβλέπεται, αποτελεί μεγάλο ερώτημα το αν εφαρμόζεται και το κατά πόσο συμβάλλει στην τελική εικόνα κάποιας αξιολόγησης. Η μη συμμετοχή του εργαζόμενου στην αξιολόγησή του, είναι αντίθετη με τις αρχές κάθε σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης και η μη χρησιμοποίηση της μεθόδου της αυτό-αξιολόγησης, με όποια θεσπισμένη μορφή (πολύ περισσότερο για συστήματα στα οποία προβλέπεται αλλά αγνοείται ή παρακάμπτεται), δεν αποτελεί τίποτε άλλο παρά άρνηση στην βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων, δεν εξάγονται συμπεράσματα από μια αντικειμενική, ουσιώδη και συστηματική αξιολόγηση των εργαζόμενων ενός δημόσιου οργανισμού. Δεν υπάρχουν λοιπόν αποτελέσματα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σαν εργαλεία για την παρακολούθηση της πορείας και της εξέλιξης των υπαλλήλων.

## 4.2 Ιδιαιτερότητες Ενόπλων Δυνάμεων

Τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο, οι ένοπλες δυνάμεις αποτελούν έναν από τους μεγαλύτερους και πλέον εκτεταμένους οργανισμούς με κάποια χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν σε σχέση με άλλους οργανισμούς αλλά και με πολλά άλλα χαρακτηριστικά που κάλλιστα μπορούν να τις τοποθετήσουν σε αυτή την μεγάλη ομάδα των Οργανισμών.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν είναι η ιδιαίτερα δομημένη και αυστηρή ιεραρχία, η συνεχής ανανέωση σημαντικού μέρους του ανθρώπινου δυναμικού, η συνεχής μετακίνηση μέρους του ανθρώπινου δυναμικού, η σε μεγάλο βαθμό γνωστή διάρκεια παραμονής και σταδιοδρομία κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες, η συχνή εναλλαγή θέσεων διοικητών αλλά και διοικούμενων.

Το έμπυχο δυναμικό αποτελεί το θεμέλιο λίθο πάνω στον οποίο βασίζεται η υπεράσπιση της πατρίδας και το οποίο έχει επιφορτιστεί με την εκτέλεση αυτού του καθήκοντος. Συνεπώς η φροντίδα για το ανθρώπινο αυτό δυναμικό, είναι ανάγκη να βρίσκεται στο επίκεντρο της αμυντικής πολιτικής κάθε κυβέρνησης.

Όπως κάθε οργανισμός έτσι και οι ΕΔ αλληλοεπιδρούν με το περιβάλλον τους. Η αποτελεσματικότητα τους δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τον οργανισμό, αλλά είναι συνάρτηση και εξωτερικών δεδομένων. Εξάλλου, οι ένοπλες δυνάμεις είναι ένας φορέας – οργανισμός, που δέχεται συνεχώς νέους ανθρώπους που στελεχώνουν το μόνιμο δυναμικό τους. Όμως, τόσο η κοινωνία και οι συνθήκες όσο και οι άνθρωποι αλλάζουν στη διάρκεια του χρόνου, έχουν άλλες ανάγκες, προτεραιότητες, αξίες και συμπεριφορές. Επομένως, οι ένοπλες δυνάμεις, θα πρέπει σε σταθερή βάση, να εκσυγχρονίζουν και να προσαρμόζουν τις τακτικές και τις λειτουργίες τους έτσι ώστε να επιλέγουν τα καταλληλότερα μέσα για την επίτευξη του σκοπού, τους καταλληλότερους στις κατάλληλες θέσεις. Απαιτείται λοιπόν, η συστηματική χρήση και αξιοποίηση επιστημονικών εργαλείων.

### 4.3 Υπάρχον Σύστημα Αξιολόγησης στην ΠΑ

Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι Ένοπλες Δυνάμεις αλλά και η Πολεμική Αεροπορία ειδικότερα, έχουν υιοθετήσει ένα Σύστημα Αξιολόγησης εδώ και αρκετές δεκαετίες. Το υπόψη σύστημα βασίζεται στο ΠΔ 99/2001 και αποτελεί συνέχεια του Βασιλικού Διατάγματος ΒΔ 19/1970.

Στο πλαίσιο αυτό η ΠΑ έχει οργανώσει έναν Κλάδο στο ΓΕΑ (Β' Κλάδος) ο οποίος είναι επιφορτισμένος με την εκπαίδευση του προσωπικού, τη μέριμνα του στρατιωτικού και πολιτικού προσωπικού και τις τοποθετήσεις – μεταθέσεις – αξιολογήσεις του στρατιωτικού και μόνιμου πολιτικού προσωπικού. Από τον εν λόγω κλάδο του ΓΕΑ και με σκοπό την ερμηνεία και την παροχή οδηγιών για την εφαρμογή του ανωτέρω ΠΔ 99/2001, εκδόθηκε η Πάγια Διαταγή 4-14/2002/ΓΕΑ με αντικείμενο «Συμπλήρωση Υποβολή και Τήρηση των Ατομικών Εγγράφων των Αξκών της ΠΑ (Οδηγίες εφαρμογής του ΠΔ 99/2001 για την Αξιολόγηση των Ουσιαστικών Προσόντων των Αξκών) βάσει των σχετικών της (Ν 2439/1996, ΠΔ 99/2001 και Απόφαση ΑΑΣ Ολομελείας υπ' αριθμό 18/24-1-02 της Β' 2002 Συνεδριάσεως).

#### 4.3.1 Παρουσίαση Θεσμικών Κειμένων

##### *ΠΔ 99/2001*

Σύμφωνα με το ΠΔ 99/2001 «Ατομικά έγγραφα των μονίμων αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά», καθορίζονται όλα τα σχετικά με την αξιολόγηση των μονίμων αξιωματικών, τις εκθέσεις και τα σημειώματα αξιολόγησης αυτών.

Το άρθρο 6 του ΠΔ 99/2001, ορίζει:

- α. Ως «αξιολογητή» το Διοικητή, Κυβερνήτη, ή Διευθυντή κάθε αξιωματικού.
- β. Ως «γνωματεύοντα» τον προϊστάμενο του αξιολογητή, εφόσον υπάρχει.
- γ. Ως «β' γνωματεύοντα» τον προϊστάμενο του γνωματεύοντα.
- δ. Ότι αξιολογητής και γνωματεύων πρέπει να είναι αρχαιότερος του αξιολογούμενου.

ε. Ότι αξιολογητής και γνωματεύων πρέπει να είναι πρόσωπο με στρατιωτική ιδιότητα.

στ. Ότι άμεσος προϊστάμενος χωρίς στρατιωτική ιδιότητα συντάσσει για τον υφιστάμενό του αξιωματικό άτυπο σημείωμα απόδοσης το οποίο αναφέρεται αποκλειστικά στην απόδοσή του και το διαβιβάζει στον αξιολογητή.

ζ. Ότι οι αξιολογητές και οι γνωματεύοντες καθορίζονται με αποφάσεις «οι οποίες δεν δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως» του Α/ΓΕΕΘΑ, των Αρχηγών των ΓΕ των κλάδων μετά από γνωμάτευση του ΣΑΓΕ και των Ανωτάτων Συμβουλίων των Κλάδων.

η. Το δικαίωμα προσφυγής του αξιολογούμενου.

θ. Τον τρόπο οριστικής αξιολόγησης

ι. Την διενέργεια της οριστικής αξιολόγησης από β' γνωματεύοντα, ΣΑΓΕ, Ανώτατα Συμβούλια Βασικής Συνθέσεως των Κλάδων, Συμβούλιο Προαγωγών Αξιωματικών Κοινών Σωμάτων (ΣΠΚΣ).

ια. Ότι η οριστική αξιολόγηση μετά από προσφυγή γίνεται ακόμη και αν δεν έχει μεσολαβήσει γνωμάτευση.

Στο άρθρο 7, «Ελαττώματα, αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων», καθορίζονται:

α. Η κλίμακα βαθμολογίας ουσιαστικών προσόντων

β. Τα ουσιαστικά προσόντα, ο τρόπος βαθμολογίας και ο τρόπος σχολιασμού τους. Σωματικά, διανοητικά, ψυχικά (αριθμητική βαθμολογία), διοικητικά, επαγγελματικά (αριθμητική βαθμολογία και εμπεριστατωμένη αιτιολογία), ηθικά (αιτιολογημένη περιγραφή κτήσης ή έλλειψης με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία).

(1) Σωματικά προσόντα (γενική σωματική κατάσταση, εμφάνιση, παράσταση). Η βαθμολόγησή τους γίνεται με αντικειμενικό τρόπο με βάση τη σωματική διάπλαση, τις ιατρικές γνωματεύσεις και τα αποτελέσματα ετήσιων σωματικών δοκιμασιών. Οι κλίμακες βαθμολογίας για την αξιολόγηση των σωματικών προσόντων καθορίζονται με διαταγές των Αρχηγών των Κλάδων κατόπιν γνωμοδότησης των οικείων Ανωτάτων Συμβουλίων Βαθμολογία κάτω του 80% στη κατάσταση υγείας πρέπει να στηρίζεται σε έγγραφα στοιχεία.

(2) Βαθμολογία <60% και >90% σε οποιοδήποτε ουσιαστικό προσόν πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία και τα οποία πρέπει να περιγράφονται.

(3) Δυσμενής εγγραφή στα ηθικά προσόντα πρέπει να στηρίζεται σε έγγραφα στοιχεία.

γ. Τα ειδικά προσόντα.

(1) Ιδιαίτερες κλίσεις και επιδόσεις (περιγραφή τους).

(2) Ναυτικά και πτητικά προσόντα (βαθμολογία, η πτητική διαθεσιμότητα για τους ιπτάμενους της ΠΑ με βαθμό <79% για λόγους υγείας και κρίση ως ιπτάμενοι υπό περιορισμό με εμπεριστατωμένη αιτιολογία και υποβολή εγγράφων στοιχείων. Η συμβολή στην ασφάλεια πτήσεων και η πτητική διαθεσιμότητα δεν βαθμολογείται για ιπτάμενους Αξιωματικούς Στρατού Ξηράς και Πολεμικού Ναυτικού).

δ. Η περιγραφή των ελαττωμάτων του αξιωματικού.

Τα ελαττώματα πρέπει να προκύπτουν από επίσημα έγγραφα στοιχεία, δεν βαθμολογούνται αλλά περιγράφονται και ανάλογα με τη φύση τους επηρεάζουν δυσμενώς την εκτίμηση των λοιπών ουσιαστικών προσόντων και ιδιαίτερα των ηθικών και ψυχικών, του κύρους και του στρατιωτικού πνεύματος.

ε. Η περιγραφή της τελικής εικόνας του αξιολογούμενου.

στ. Οι περιπτώσεις που ο γνωματεύων βαθμολογεί υποχρεωτικά. Στα σωματικά προσόντα η εμφάνιση και παράσταση, στα διανοητικά προσόντα η νοημοσύνη και η κρίση, στα ψυχικά προσόντα η πρωτοβουλία και το θάρρος της γνώμης, στα διοικητικά προσόντα το κύρος, στα επαγγελματικά η επαγγελματική κατάρτιση και στα ηθικά η ανάληψη ευθυνών, η αξιοπρέπεια και το στρατιωτικό πνεύμα. Για τα υπόλοιπα προσόντα βαθμολογεί εφόσον έχει μορφώσει γνώμη.

ζ. Ότι μετά από προσφυγή και οριστική αξιολόγηση ο β' γνωματεύων βαθμολογεί ή περιγράφει μόνο τα προσόντα εκείνα για τα οποία προσφεύγει ο αξιολογούμενος.

Στο άρθρο 8, «υποχρεώσεις του αξιολογούντος», ορίζεται ότι ο αξιολογητής:

α. Έχει το δικαίωμα να αξιολογεί και φέρει την ευθύνη της αξιολόγησης, η οποία πρέπει να είναι απολύτως αντικειμενική και αμερόληπτη και να απορρέει από

γεγονότα ή άλλα στοιχεία αντικειμενικώς ακριβή και όχι από υπόνοιες, σχόλια ή πληροφορίες.

β. Οφείλει:

(1) Να παρακολουθεί συνεχώς το έργο που επιτελούν οι υφιστάμενοί του και να ελέγχει την εν γένει απόδοσή τους.

(2) Να λαμβάνει υπόψη του όλα τα στοιχεία που αφορούν τον αξιολογούμενο ανεξάρτητα εάν αυτά είναι ευμενή ή δυσμενή.

(3) Να αποβάλλει κάθε αίσθημα συμπάθειας ή αντιπάθειας και να βαθμολογεί ή να περιγράφει με ακρίβεια και αντικειμενικότητα.

(4) Να τηρεί επακριβώς τις διατάξεις που διέπουν τη σύνταξη των εγγράφων αξιολόγησης.

Στο άρθρο 13, «Γνωμάτευση», ο γνωματεύων υποχρεούται να ελέγχει:

α. Αν τα περιγραφόμενα ελαττώματα προκύπτουν επίσημα, αν βαθμολογία <60% και >90% σε οποιοδήποτε ουσιαστικό προσόν προκύπτει από γεγονότα ή στοιχεία, αν δυσμενείς εγγραφές στα ηθικά προσόντα, ή βαθμολογία <80% στη κατάσταση υγείας προκύπτουν από επίσημα έγγραφα στοιχεία.

β. Τη τήρηση των ισχυουσών διατάξεων και αν διαπιστώσει μη τήρηση διατάξεων, μη αντικειμενική ή εσφαλμένη αξιολόγηση και αν με τη βαθμολόγησή του μεταβάλλεται η κλίμακα, τότε υποβάλλει υποχρεωτικά την έκθεση για οριστική αξιολόγηση ανεξάρτητα της προσφυγής ή μη του αξιολογούμενου.

Στο άρθρο 14 «Ενημέρωση και διαδικασία προσφυγής του αξιολογούμενου», καθορίζεται ότι η ενημέρωση του αξιολογούμενου σε κάθε περίπτωση είναι υποχρεωτική, και η διαδικασία της άσκησης του δικαιώματος προσφυγής του αξιολογούμενου.

Στα υπόλοιπα άρθρα καθορίζονται οι διαδικασίες αξιολόγησης, στις οποίες λόγω της μη συμμετοχής ουσιαστικά αλλά και τυπικά στην αξιολόγηση, δεν θα αναφερθούμε.

Η παραπάνω Υπουργική Απόφαση με τίτλο «Ατομικά Έγγραφα Ανθυπασιστών, Μονίμων και Εθελοντών Υπαξιωματικών, ΕΜΘ, ΕΠΥ, ΕΠ.ΟΠ των Ενόπλων Δυνάμεων και καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά.» αποτελεί θεσμικό κείμενο αντίστοιχο του ΠΔ 99/2001 που ρυθμίζει τα ίδια ζητήματα και για τα υπόλοιπα στελέχη (Ανθστές, Υπαξιωματικούς κλπ) και μάλιστα με την ίδια σειρά άρθρων.

*Πάγια Διαταγή 4-14/2002/ΓΕΑ*

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, θα αναφερθούμε σε εκείνες τις παραγράφους της διαταγής, που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για το αντικείμενο της αξιολόγησης των αξκών της ΠΑ, και διαφοροποιούνται σε σχέση με το ΠΔ 99/2001 ή που τροποποιούν άρθρα του συγκεκριμένου ΠΔ, αλλά και σε ερμηνείες και ορισμούς εννοιών που περιλαμβάνονται σε αυτό και πιθανά να επιδέχονται διαφορετική προσέγγιση.

Σύμφωνα με την Πάγια Διαταγή:

α. Ορίζεται ότι «το προσόν υπ' αριθμ. 143 ΔΕΝ θα συμπληρώνεται (τίθεται Χ)» (παράγραφος 2δ) ενώ εμπεριέχεται στο ισχύον έντυπο έκθεσης αξιολόγησης και ενώ αντίστοιχος περιορισμός δεν ανευρίσκεται εντός του κειμένου του ΠΔ 99/2001.

β. Οι βαθμολογίες-περιγραφές των προσόντων και τα λοιπά στοιχεία που περιλαμβάνονται στην έκθεση αξιολόγησης, αποτελούν δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα (Ν 2472/1997). Ορίζονται ταυτόχρονα περιορισμοί σχετικοί με το παραπάνω νόμο (παράγραφος 2στ) .

γ. Δίνονται ορισμοί για κάθε ένα ξεχωριστά από τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στο ΠΔ 99/2001 και στην έντυπη έκθεση αξιολόγησης.

(1) Ως «Εμφάνιση – Παράσταση»: ορίζεται «η συνολική εξωτερική εικόνα του αξκού, η οποία προκύπτει,..... και κατά δεύτερο λόγο, από τα φυσικά σωματικά χαρίσματα ή ελαττώματά του» (παράγραφος 15).

(2) Ως «Νοημοσύνη» ορίζεται η ικανότητα κατανόησης, η ικανότητα αντίληψης των συστατικών στοιχείων ενός προβλήματος ή γεγονότος και των σχέσεων μεταξύ αυτών των στοιχείων (παράγραφος 16<sup>α</sup>).

(3) Η «Πρωτοβουλία» «δεν πρέπει όμως να συγχέεται με την αυθαιρεσία» (παράγραφος 24 .

(4) Ως «Πειθαρχικότητα» ορίζεται η συμμόρφωση προς τους κανόνες της Πειθαρχίας, όπως αυτοί ορίζονται στους Κανονισμούς και τις Δγές της Υπηρεσίας

Το βιβλιάριο υγείας, το βιβλιάριο μητρώου και ο ατομικός φάκελος τηρούνται για κάθε εν ενεργεία αξιωματικό των Ενόπλων Δυνάμεων. Ο ατομικός φάκελος τηρείται στην ανωτέρω αρμόδια Διεύθυνση του ΓΕΑ για όλους τους αξιωματικούς μέχρι και το βαθμό του Σμηνάρχου. Για τους Ταξιάρχους τηρούνται από τον Υ/ΓΕΑ και για Υποπτεράρχους – Αντιπτεράρχους από τον Α/ΓΕΑ.

Η αξιολόγηση του Αξιωματικού είναι μία πολυσύνθετη διαδικασία και πραγματοποιείται σε τρία συνδεδεμένα επίπεδα:

α. Το πρώτο επίπεδο αξιολόγησης γίνεται τακτικά σε ετήσια βάση με την συμπλήρωση της Έκθεσης Αξιολόγησης (ή έκτακτα εφόσον καλύπτονται οι προϋποθέσεις με την συμπλήρωση Σημειώματος Αξιολόγησης) που περιλαμβάνουν συγκεκριμένα πεδία αξιολόγησης. Συμπληρώνεται από τον αξιολογητή (Διοικητής του Αξιωματικού) και τον προϊστάμενο του αξιολογητή.

β. Το δεύτερο επίπεδο αξιολόγησης γίνεται την περίοδο μεταθέσεων, περίοδος κατά την οποία εξετάζεται – κρίνεται ο αξιωματικός για την πλήρωση υπηρεσιακής θέσης ευθύνης ή θέσης εξωτερικού. Σε αυτήν τη διαδικασία εξετάζεται εάν ο αξιωματικός έχει τα τυπικά και τα ουσιαστικά προσόντα για να καλύψει τις απαιτήσεις που καθορίζει η περιγραφή θέσης εργασίας (job description).

γ. Το τρίτο επίπεδο αξιολόγησης γίνεται τακτικά σε ετήσια βάση ή έκτακτα εφόσον καλύπτονται οι προϋποθέσεις, στα πλαίσια της προαγωγής του από ειδικά



συμβούλια και αφορά στην αξιολόγηση του Αξιωματικού με βάση όλα τα στοιχεία που έχουν καταχωρηθεί στον Ατομικό Φάκελο, την ίδια κρίση των κριτών της διαδικασίας (εφόσον υφίσταται) και τέλος τις προφορικές απόψεις του ιδίου.

Το παράγωγο του πρώτου επιπέδου αξιολόγησης προωθείται και συμπεριλαμβάνεται στον ατομικό φάκελο του Αξιωματικού. Τούτο αποτελεί μεταξύ άλλων, στοιχείο προς αξιολόγηση κατά τη εξέλιξη του στην ιεραρχία και κατ' επέκταση στην καριέρα του. Η σταδιοδρομία του Αξιωματικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και με τα τρία επίπεδα αξιολόγησης.

#### 4.3.2 Η Αξιολόγηση Των Ουσιαστικών Προσόντων

##### *Γενικά*

Το Σύστημα Αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι ΕΔ και η ΠΑ στο πλαίσιο εφαρμογής του σχετικού Νόμου προσδιορίζεται ως σύστημα που χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία των αντικειμενικών μεθόδων και πιο συγκεκριμένα την κατάταξη με βάση κλίμακες συμπεριφοράς. Η αξιολόγηση βασίζεται σε ένα ειδικό έντυπο που περιέχει τα πεδία αξιολόγησης και η βαθμολογία γίνεται αριθμητικά και περιγραφικά.

##### *Έντυπα Αξιολόγησης*

α. Έκθεση Αξιολόγησης (ΠΔ 99/2001 Άρθρο 9):

Συντάσσεται από τον αξιολογούντα Αξιωματικό σε ένα και μοναδικό αντίτυπο, σε ειδικό έντυπο, υπό την προϋπόθεση ότι ο αξιολογούμενος υπηρέτησε υπό τις διαταγές του αξιολογούντα για χρονικό διάστημα τουλάχιστον εκατό ημερών. Οι Εκθέσεις Αξιολόγησης διακρίνονται σε:

(1) Τακτικές, οι οποίες συντάσσονται μέχρι την 31η Δεκεμβρίου κάθε έτους και πρέπει να υποβάλλονται στην οικεία Διεύθυνση το αργότερο μέχρι την 20η Ιανουαρίου του επομένου έτους.

(2) Έκτακτες, οι οποίες συντάσσονται όταν δίδεται σχετική διαταγή από τον Αρχηγό του αντιστοίχου Κλάδου ΕΔ ή όταν ο αξιολογούμενος ή ο αξιολογών μετατίθεται ή αποσπάται για διάστημα άνω των εκατό ημερών.

β. Σημείωμα Αξιολόγησης (ΠΔ 99/2001 Άρθρο 10):

Συντάσσεται από τον αξιολογούντα Αξιωματικό σε ένα και μοναδικό αντίτυπο, σε ειδικό έντυπο, στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο αξιολογούμενος υπηρέτησε υπό τις διαταγές του αξιολογούντα για χρονικό διάστημα μικρότερο των εκατό ημερών. Την 31η Δεκεμβρίου δεν συντάσσονται Σημειώματα Αξιολόγησης. Ο αξιολογών και ο γνωματεύων βαθμολογούν ή περιγράφουν συνοπτικά εκείνα τα ουσιαστικά προσόντα για τα οποία μπόρεσαν να διαμορφώσουν γνώμη, επισημαίνοντας και τυχόν ελαττώματα. Εκθέσεις Αξιολόγησης και Σημειώματα Αξιολόγησης συντάσσονται για όλους τους Αξιωματικούς, με εξαίρεση τους Αρχηγούς των Γενικών Επιτελείων και τους αποστρατευόμενους, από τους Διοικητές ή Διευθυντές, στους οποίους έχει δοθεί το δικαίωμα αυτό και οι οποίοι καλούνται "αξιολογούντες". Επί των Εκθέσεων Αξιολόγησης και Σημειωμάτων Αξιολόγησης γνωματεύει ο προϊστάμενος του αξιολογούντα, ο οποίος καλείται "γνωματεύων". Οι αποστρατευόμενοι Αξιωματικοί, πλην των Αρχηγών των Γενικών Επιτελείων, δεν συντάσσουν Εκθέσεις Αξιολόγησης και Σημειώματα Αξιολόγησης. Αυτά συντάσσονται από τον αξιολογούντα του αποστρατευόμενου Αξιωματικού.

γ. Έκθεση Πολεμικής Δράσης (ΠΔ 99/2001 Άρθρο 11):

Κατά την διάρκεια των περιόδων που η χώρα βρίσκεται σε κατάσταση πολέμου, για κάθε Αξιωματικό που μετέχει σε επιχειρήσεις συντάσσεται από τον αξιολογούντα μόνον Έκθεση πολεμικής δράσης, σε ένα και μοναδικό αντίτυπο, σε ειδικό έντυπο.

δ. Ειδική Έκθεση Αποστρατείας:

Οι Ειδικές Εκθέσεις Αποστρατείας υποβάλλονται για τους διατηρητέους και αποστρατευτέους Αξιωματικούς σε ειδικό έντυπο. Λεπτομέρειες περί της διαδικασίας συντάξεως αναλύονται στο άρθρο 12 του ΠΔ 99/2001.

## *Ουσιαστικά Προσόντα*

Το ισχύον νομικό πλαίσιο καθορίζει ότι οι Αξιωματικοί έχουν τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ενώ σύμφωνα με το ανωτέρω νομικό πλαίσιο, « τα ουσιαστικά προσόντα προσδιορίζουν την ικανότητα και αξία των αξιωματικών και αποτελούν τα βασικά στοιχεία στα οποία στηρίζονται οι κρίσεις τους» (Ν. 2439/1996 Άρθρο 8). «Τα προσόντα αυτά διακρίνονται σε σωματικά, διανοητικά, ηθικά, ψυχικά, διοικητικά, επαγγελματικά και ειδικά, όπως παρακάτω:

α. Τα **σωματικά προσόντα** αναφέρονται στην υγεία και στην γενική σωματική κατάσταση και εμφάνιση του αξιωματικού. Βαθμολογούνται αριθμητικά.

β. Τα **διανοητικά προσόντα** στην νοημοσύνη και κρίση, αντίληψη της πραγματικότητας και δύναμη έκφρασης (γραφτά και προφορικά).

γ. Τα **ηθικά προσόντα** προσδιορίζουν το ήθος και τον χαρακτήρα του αξιωματικού και αναφέρονται στην ειλικρίνεια, ευθύτητα και συνέπεια αξιοπρέπεια, σεμνότητα, ευσυνειδησία, αίσθημα ευθύνης, ανάληψη ευθυνών, εχεμύθεια, αμεροληψία - δικαιοσύνη και στην πειθαρχικότητα.

δ. Τα **ψυχικά προσόντα** αναφέρονται στην ψυχική δύναμη, στο θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων, στο θάρρος της γνώμης, στο πνεύμα συνεργασίας και στην πρωτοβουλία.

ε. Τα **διοικητικά προσόντα** προσδιορίζουν τη διοικητική και ηγετική ικανότητα και αναφέρονται στο κύρος, ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων και ψυχική επαφή μαζί τους, ικανότητα κρίσης και αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων, μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας και για την εν γένει στρατιωτική αγωγή των υφισταμένων, ενεργητικότητα και δραστηριότητα, προβλεπτικότητα, ικανότητα οργάνωσης, διεύθυνσης και συντονισμού και στην επίβλεψη και έλεγχο για την εκτέλεση των διατασσομένων.

στ. Τα επαγγελματικά προσόντα προσδιορίζουν την επαγγελματική ικανότητα και αξία και αναφέρονται στην επαγγελματική κατάρτιση, μεθοδικότητα, αποδοτικότητα, εκπαιδευτική ικανότητα, επιτελική ικανότητα, στο ζήλο, ενδιαφέρον και πνεύμα ανησυχίας για την υπηρεσία, ενδιαφέρον για τη συντήρηση του υλικού και την προάσπιση και διαφύλαξη του δημόσιου πλούτου και στο στρατιωτικό πνεύμα.»

ζ. Τα **ειδικά προσόντα** είναι οι ιδιαίτερες κλίσεις και επιδόσεις, που μπορούν επωφελώς να χρησιμοποιηθούν από την υπηρεσία.

«Για τους αξιωματικούς της ΠΑ τα πτητικά προσόντα, δηλαδή:

(1) Για τους Ιπτάμενους, η πτητική έφεση, η πτητική ικανότητα και η πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις.

(2) Για τους αξιωματικούς Εδάφους και Ραδιοναυτίλους, που έχουν οπωσδήποτε σχέση με τις ενεργούμενες πτήσεις, η συμβολή τους στην ασφάλειά τους.»

#### *Όργανα Αξιολόγησης*

Ως όργανα της διαδικασίας αξιολόγησης βάσει του ΠΔ 99/2001 ορίζονται ο **Αξιολογών** και ο **Γνωματεύων**. Αξιολογών είναι «ο Διοικητής, Κυβερνήτης ή Διευθυντής» του Αξιολογούμενου και Γνωματεύων «ο προϊστάμενος του αξιολογούντος». Για περιπτώσεις μη σύμφωνης γνώμης με αντίστοιχη προσφυγή του αξιωματικού, καθορίζεται και δεύτερος γνωματεύων στα πλαίσια επαναξιολόγησης.

#### *Υποχρεώσεις Εμπλεκόμενων*

α. Αξιολογητή (ΠΔ 99/2201 Άρθρο 8):

(1) «Ο αξιολογών έχει το δικαίωμα να αξιολογεί τους υφισταμένους του και φέρει την ευθύνη της αξιολόγησής του αυτής. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι απολύτως αντικειμενική και αμερόληπτη και να απορρέει από γεγονότα ή άλλα στοιχεία αντικειμενικώς ακριβή και όχι από υπόνοιες, σχόλια ή πληροφορίες.

(2) Ο αξιολογών οφείλει:

(α) Να παρακολουθεί συνεχώς το έργο που επιτελούν οι υφιστάμενοί του και να ελέγχει την εν γένει απόδοσή τους.

(β) Να λαμβάνει υπόψη του όλα τα στοιχεία που αφορούν τον αξιολογούμενο, ανεξάρτητα εάν αυτά είναι ευμενή ή δυσμενή.

(γ) Να αποβάλλει κάθε αίσθημα συμπάθειας ή αντιπάθειας και να βαθμολογεί ή να περιγράφει με ακρίβεια και αντικειμενικότητα.

(δ) Να τηρεί επακριβώς τις διατάξεις που διέπουν τη σύνταξη των Εκθέσεων και των Σημειωμάτων Αξιολόγησης, των Εκθέσεων Πολεμικής Δράσης και των Ειδικών Εκθέσεων Αποστρατείας.»

β. Γνωματεύοντος (ΠΔ 99/2001 Άρθρο 13):

(1) «Ο γνωματεύων υποχρεούται να ελέγχει:

(α) Εάν τα περιγραφόμενα ελαττώματα προκύπτουν από επίσημα έγγραφα στοιχεία και αναφέρονται στο χρόνο που καλύπτει η Έκθεση ή το Σημείωμα Αξιολόγησης, ή περιήλθαν στον αξιολογούνται μέσα στο χρόνο αυτό.

(β) Εάν βαθμολογία κάτω του 60 καθώς και 90 και άνω σε οποιοδήποτε ουσιαστικό προσόν, στηρίζεται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία τα οποία συνέβησαν στο χρόνο στον οποίο αναφέρεται η Έκθεση ή το Σημείωμα Αξιολόγησης, καθώς και εάν τα γεγονότα ή τα στοιχεία αυτά περιγράφονται στην Έκθεση ή το Σημείωμα Αξιολόγησης.

(γ) Εάν οι δυσμενείς εγγραφές στα ηθικά προσόντα, καθώς και η βαθμολογία κάτω του 80 στη κατάσταση υγείας του αξιωματικού, στηρίζεται σε έγγραφα στοιχεία.

(δ) Εάν έχουν τηρηθεί γενικά οι διατάξεις που διέπουν τη σύνταξη των Εκθέσεων και των Σημειωμάτων Αξιολόγησης, των Εκθέσεων Πολεμικής Δράσης και των Ειδικών Εκθέσεων Αποστρατείας.

(2) Στις περιπτώσεις που ο ίδιος ο γνωματεύων προβαίνει σε βαθμολόγηση ουσιαστικών προσόντων (άρθρο 7 παρ. 7), έχει τις υποχρεώσεις του αξιολογούντος.»

#### 4.3.3 Προαγωγές

##### *Γενικά*

Οι Αξιωματικοί προάγονται στον επόμενο βαθμό όταν πληρούνται οι προϋποθέσεις προαγωγής, όταν δηλαδή ο αξιωματικός διαθέτει τα τυπικά και τα ουσιαστικά προσόντα. Όπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα ουσιαστικά προσόντα αποτελούν προϊόν παραγωγής της διαδικασίας αξιολόγησης ενώ τα τυπικά προσόντα αφορούν τυπικά στοιχεία που απαιτούνται για την προαγωγή όπως πχ σχολή προέλευσης, έτη υπηρεσίας κλπ. Απαιτείται η συμπλήρωση ορισμένου χρόνου υπηρεσίας είτε στον κάθε βαθμό που φέρουν είτε συνολικά ως Αξιωματικοί. Κρίνονται κάθε χρόνο στις τακτικές κρίσεις ενώ δύναται να πραγματοποιηθούν και έκτακτες κρίσεις σε ειδικές περιπτώσεις.

##### *Διαδικασία Κρίσης - Προαγωγής*

Οι Αξιωματικοί κρίνονται ανάλογα το βαθμό που φέρουν από αντίστοιχα Συμβούλια Κρίσεων ως εξής:

α. Συμβούλιο Αρχηγών Γενικών Επιτελείων (ΣΑΓΕ για κρίσεις Αντιπτεράρχων, Υποπτεράρχων και Ταξίαρχων για πλήρωση οργανικών θέσεων.

β. Ανώτατο Αεροπορικό Συμβούλιο (ΑΑΣ) για Ταξίαρχους, Σμήναρχους και Αντισμήναρχους.

γ. Συμβούλιο Προαγωγών ΠΑ (ΣΠΑΑ) για κρίσεις Επισμηναγών και κατωτέρων.

Κάθε Οκτώβριο, το ΓΕΑ εκδίδει προσωρινούς πίνακες με ονομαστικές λίστες αυτών που θα κριθούν για προαγωγή βάσει τυπικών προσόντων τους οποίους κοινοποιεί στις

Μονάδες προκειμένου να λάβουν ενυπόγραφη γνώση οι εμπλεκόμενοι που δύναται να ασκήσουν ενδικοφανή προσφυγή προς τον ΥΕΘΑ εφόσον διαφωνούν.

Οι πίνακες οριστικοποιούνται με Προεδρικό Διάταγμα έπειτα από πρόταση του ΥΕΘΑ και οι εμπλεκόμενοι ενημερώνονται προκειμένου να παρευρεθούν – εφόσον το επιθυμούν – στην διαδικασία κρίσης του αρμοδίου συμβουλίου.

Σύμφωνα με το άρθρο 22 του Ν. 3883/2010 «Τα Συμβούλια, αφού λάβουν υπόψη τα στοιχεία αυτά (τα περιεχόμενα στον ατομικό φάκελο του Αξιωματικού) και συνεκτιμήσουν και τις απόψεις του κρινόμενου Αξιωματικού, καθώς και την προσωπική αντίληψη των μελών τους, εφόσον αυτή βασίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία, αποφασίζουν τελικά με ειδικά αιτιολογημένη απόφαση που λαμβάνουν με φανερή ψηφοφορία.»

Η συσχέτιση της διαδικασίας κρίσεων – προαγωγών με αυτή της αξιολόγησης έγκειται στην αξιοποίηση των στοιχείων που περιέχονται στις εκθέσεις αξιολόγησης και αφορούν στα προσόντα του στελέχους που έχουν αποτυπωθεί σε αυτές.

#### 4.4 Προβλήματα Συστήματος Αξιολόγησης ΠΑ

Βάσει της περιγραφής των μεθόδων αξιολόγησης εργαζομένων που συναντάμε στη βιβλιογραφία και παρουσιάστηκαν στην ενότητα 3.5, η ΠΑ μπορούμε να πούμε ότι εφαρμόζει μια μέθοδο αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά και συνδυάζει στοιχεία από τη μέθοδο διαγραμματικής κλίμακας και τη μέθοδο κατανομής βαθμών.

Τα προβλήματα που εντοπίζουμε στο σύστημα αξιολόγησης της ΠΑ θα μπορούσαμε να τα χωρίσουμε σε δύο μεγάλες κατηγορίες: στα προβλήματα που προκύπτουν από τις αδυναμίες ή ελλείψεις του συστήματος αξιολόγησης, δηλαδή στο ίδιο το σύστημα και βέβαια, στον άνθρωπο με ότι αδυναμίες προκύπτουν από την ανθρώπινη παρέμβαση σε μία τέτοια διαδικασία.

#### 4.4.1 Σφάλματα Εμπλεκομένων

Έτσι λοιπόν ξεκινώντας από τον παράγοντα άνθρωπο, μπορούμε να πούμε ότι στη διαδικασία αξιολόγησης ουσιαστικών προσόντων ενός Αξιωματικού της ΠΑ συναντάμε τα κυριότερα γνωστά σφάλματα που οφείλονται στην υποκειμενικότητα - μεροληψία των αξιολογητών απέναντι στους αξιολογούμενους και έχουμε περιγράψει σε προηγούμενη ενότητα όπως:

- α. Επίδραση του φωτοστέφανου.
- β. Σφάλμα κεντρικής τάσης.
- γ. Επιείκεια και αυστηρότητα.
- δ. Επιβράβευση κοινών χαρακτηριστικών / ομοιότητας.
- ε. Προσωπικές προκαταλήψεις.

#### 4.4.2.Συστημικά Προβλήματα

##### *Ανάγκη Επικαιροποίησης*

Το ισχύον νομικό πλαίσιο για την αξιολόγηση των αξιωματικών των ΕΔ και ειδικότερα για την ΠΑ είναι μερικώς επικαιροποιημένο με το Ν.3883/2010 με θέμα «Ιεραρχία και εξέλιξη των μονίμων αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και άλλες διατάξεις» αλλά η βασική λειτουργία της εξέλιξης και της ιεραρχίας του προσωπικού βασίζεται στο σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων που περιγράφεται στο Π.Δ. 99/2001 με θέμα «Ατομικά έγγραφα των μονίμων αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά». Το Π.Δ. 99/2001 κατήργησε το Β.Δ. 19/1970 χωρίς όμως ουσιαστική τροποποίηση ενώ 12 χρόνια μετά παραμένει χωρίς αναθεώρηση, γεγονός που καθιστά αμφίβολη την ανταπόκρισή του στην σύγχρονη εποχή της πληροφορίας.



## Πολυπλοκότητα

Κατά τη διάρκεια της βιβλιογραφικής έρευνας για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης, αναλύθηκαν τα θεσμικά κείμενα που ισχύουν για την αντίστοιχη διαδικασία αξιολόγησης των Αξιωματικών της USAF (Air Force Guidance Memorandum, AFI36-2406 2 January 2013) και διαπιστώθηκε ότι χρησιμοποιείται παρόμοια με την ΠΑ μέθοδος. Ωστόσο, είναι χαρακτηριστική η απλότητα και λακωνικότητα της αντίστοιχης Έκθεσης Αξιολόγησης και συγκεκριμένα η AF Form 707 αντίστοιχη με την Έκθεση Αξιολόγησης, αποτελείται από δύο σελίδες μεγέθους A4 αντί για οκτώ σελίδες ίδιου μεγέθους που χρησιμοποιεί η ΠΑ.

Η διαδικασία αξιολόγησης Αξιωματικών της αντίστοιχης ΠΑ στις Ηνωμένες Πολιτείες έχει τρεις βασικούς στόχους. Ο πρώτος είναι να παρέξει πολύτιμες πληροφορίες στον αξιολογούμενο σχετικά με την απόδοσή του, σε ποιο βαθμό έχει επιτύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί καθώς επίσης να λάβει συμβουλές για καλύτερη απόδοση στο μέλλον. Ο δεύτερος στόχος είναι η αξιοκρατική και έγκυρη καταγραφή και αρχειοθέτηση της απόδοσης του αξιολογούμενου κατά τη διάρκεια της καριέρας του. Τέλος, ο τρίτος στόχος είναι να παρέξει τα στοιχεία που θα αξιολογηθούν από Συμβούλια Κρίσεων για την εφαρμογή του συστήματος προαγωγών.

Βασικό χαρακτηριστικό του Συστήματος Αξιολόγησης των ΗΠΑ είναι ότι εστιάζει στην απόδοση του Αξιωματικού επί το έργο που του έχουν αναθέσει. Είναι εξίσου σημαντικό ότι από το 1949 το σύστημα αυτό είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της USAF αφού διαχωρίστηκε από τα άλλα συστήματα των άλλων κλάδων των ΕΔ, σε αντίθεση με ότι συμβαίνει σε εμάς. Επιπλέον κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν οι παρακάτω ουσιαστικές διαφορές:

- α. Η αξιολόγηση κάθε Αξιωματικού γίνεται από τρεις αξιολογητές.
- β. Η έκθεση συμπληρώνεται και υποβάλλεται μόνο ηλεκτρονικά.
- γ. Δεν υπάρχει βαθμολογία αλλά απλά καθορίζεται αν κάποιος ανταποκρίνεται ή όχι. Εφόσον δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές τότε οι αξιολογητές οφείλουν να παρέχουν περαιτέρω διευκρινίσεις.

δ. Έχουν θεσμοθετημένη διαδικασία διεξαγωγής ενδιάμεσων συναντήσεων (τουλάχιστον μία) τη χρονική περίοδο μεταξύ δύο αξιολογήσεων προκειμένου να συζητηθεί με τον αξιολογούμενο το επίπεδο της απόδοσής του.

ε. Τα αποτελέσματα των εκθέσεων τυγχάνουν στατιστικών αναλύσεων από την αντίστοιχη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να αναλυθούν τάσεις, ελλείψεις ή άλλες διαπιστώσεις για περαιτέρω μέριμνα.

#### *Έλλειψη Εκπαίδευσης*

Πέραν της πολυπλοκότητας του Συστήματος Αξιολόγησης των ΕΔ διαπιστώνεται ότι το θεσμικό πλαίσιο δεν προβλέπει κάποιο εκπαιδευτικό σύστημα που θα δώσει την ευκαιρία στους αξιολογητές να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις για τη διενέργεια της διαδικασίας και να έχουν την ικανότητα που απαιτούνται για να βαθμολογήσουν ορθά τους υφισταμένους τους. Το δικαίωμα αλλά και η υποχρέωση βαθμολόγησης και αξιολόγησης υφισταμένων μεταβιβάζεται στον Αξιοματικό αυτεπάγγελτα έπειτα από ανάληψη κάποιας θέσεως Διοίκησης.

#### *Γενικοί και ασαφείς όροι*

Τα Ουσιαστικά Προσόντα αποτελούν τον πιο σπουδαίο κρίκο της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού των ΕΔ και εδώ παρατηρούμε να υπάρχουν γενικές έννοιες που θεωρητικά είναι δύσκολο να βαθμολογηθούν αριθμητικά ειδικά όταν απουσιάζει ένα εκπαιδευτικό σύστημα που θα καθόριζε για παράδειγμα πως μετριέται η ψυχική δύναμη των ψυχικών προσόντων.

Ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει πεδία και έννοιες που να είναι μετρήσιμα ή όταν δεν είναι δυνατή η αντιστοίχιση σε βαθμολογική κλίμακα με βάση συγκεκριμένα κριτήρια τότε θα πρέπει η αξιολόγηση να γίνεται με γνώμονα τη ύπαρξη ή μη των αντίστοιχων κριτηρίων. Μπορούμε να πούμε εάν κάποιος διαθέτει ψυχική δύναμη. Όμως, μετριέται; Μπορούμε να πούμε ότι η ψυχική δύναμη είναι 85%;

#### *Απουσία διαφοροποίησης - εξειδίκευσης*

Παρατηρείται έλλειψη επιπέδων αξιολόγησης στο ισχύων θεσμικό πλαίσιο καθώς το Έντυπο Αξιολόγησης είναι το ίδιο για το νέο Αξιωματικό και το ίδιο για τον Αρχηγό της ΠΑ. Η Ιεραρχία στις ΕΔ είναι οργανωμένη σε βαθμούς και θέσεις ευθύνης και ουσιαστικά διαιρείται σε τρία επίπεδα ανάλογα το βαθμό: το Στρατηγικό (Ταξίαρχος – Πτέραρχος), Επιχειρησιακό (Επισμηναγός – Σμήναρχος) και Τακτικό (Ανθυποσμηναγός – Σμηναγός).

Είναι γεγονός ότι όσο ο Αξιωματικός εξελίσσεται βαθμολογικά, αυξάνονται οι υποχρεώσεις, οι απαιτήσεις και οι ευθύνες ενώ το έργο που καλείται να επιτελέσει στα ανώτατα επίπεδα της Ιεραρχίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό.

Η έλλειψη επιπέδων αξιολόγησης έχει αρνητικά αποτελέσματα για την Υπηρεσία καθώς καθιστά ακόμα πιο δύσκολη την ανάδειξη των άριστων Αξιωματικών και την αναρρίχηση τους στην Ιεραρχία με βάση την αξιοκρατία και τη διαφάνεια ενώ λειτουργεί ως δίκτυ ασφαλείας για τους υπολοίπους.

#### *Απουσία συντελεστών βαρύτητας – ιεράρχησης κριτηρίων*

Το έντυπο της Έκθεσης Αξιολόγησης περιλαμβάνει αρκετά πεδία στα οποία αξιολογείται ένας Αξιωματικός και η βαθμολόγηση γίνεται είτε αριθμητικά είτε περιγραφικά. Πέραν αυτών των πεδίων για τα οποία δεν καθορίζεται ο συντελεστής βαρύτητας στην γενικότερη εικόνα και βαθμολογία του Αξιωματικού υπάρχει και μία εντελώς γενική έννοια στην οποία καλείται ο αξιολογητής να αποφανθεί και αφορά στη Γενική Ικανότητα του Αξιωματικού στον κατεχόμενο βαθμό χωρίς να καθορίζεται ο τρόπος υπολογισμού αυτής της βαθμολογίας και η σχέση του με τις επί μέρους βαθμολογίες.

#### *Μη καθορισμένη διαδικασία ουσιαστικής ανατροφοδότησης*

Η διαδικασία ανατροφοδότησης – επικοινωνίας των αποτελεσμάτων είναι ανύπαρκτη θεσμικά ενώ περιορίζεται μόνο στην ενυπόγραφη ενημέρωση του αξιολογούμενου για την περίπτωση που διαφωνεί και επιθυμεί να προσφύγει σε αμφισβήτηση της διαδικασίας. Στα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης κρίνεται

απαραίτητο να προβλέπεται θεσμικά η επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου κατά την διάρκεια που ο δεύτερος είναι υπό τη διοίκηση του πρώτου, προκειμένου να υπάρχει σχέση καθοδήγησης και συμβουλευτικής ώστε αφενός να επιτυγχάνονται οι υπηρεσιακοί στόχοι, αφετέρου να πραγματοποιείται πιο αποτελεσματική αξιολόγηση.

#### *Μη καθορισμένη σχέση αξιολόγησης – εξέλιξης*

Κατά την ανάλυση της διαδικασίας μεταθέσεων αλλά και αυτής των προαγωγών, παρατηρούμε ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη υποχρεωτικά από τις αρμόδιες επιτροπές καθώς αποτελούν το βασικό στοιχείο της εικόνας ενός Αξιωματικού. Αυτό που όμως απουσιάζει και από τις δύο ανωτέρω διαδικασίες είναι ο βαθμός που επηρεάζει το αποτέλεσμα των διαδικασιών γεγονός που αφήνει περιθώρια αναξιοκρατικής παρέμβασης.

#### *Γραφειοκρατία*

Η διαρκής προσπάθεια καταπολέμησης της γραφειοκρατίας στον ευρύτερο ελληνικό δημόσιο τομέα είναι δεδομένη με την νομοθέτηση του περίφημου «κανόνα των τριών υπογραφών» από το 1990 με το Ν.1892/1990 (ΦΕΚ Α 101) σύμφωνα με τον οποίο, κάθε διοικητική πράξη δεν επιτρέπεται να φέρει περισσότερες από τρεις υπογραφές, δηλ. δύο προσυπογραφές και την τελική υπογραφή του οργάνου που λαμβάνει την απόφαση. Στα πλαίσια εφαρμογής αυτής της προσπάθειας κυρώθηκε το ΠΔ 63/2005 (ΦΕΚ Α 98) που ουσιαστικά υποχρεώνει όλα τα Υπουργεία να μεταβιβάσουν αρμοδιότητες σε όσο το δυνατόν πλησιέστερα προς τη βάση της διοικητικής πυραμίδας όργανα.

Το ανωτέρω νομικό πλαίσιο αφορά και το ΥΕΘΑ το οποίο και υποχρεούται να εφαρμόσει τις ανωτέρω διατάξεις. Μάλιστα, στο άρθρο 54 του ΠΔ 63/2005 (ΦΕΚ Α 98) καθορίζεται ότι προϊστάμενοι Υπηρεσιακών Μονάδων που επηρεάζει η συγκεκριμένη νομοθεσία, θεωρούνται και οι Αρχηγοί των Επιτελείων των ΕΔ καθώς και οι Διοικητές μεγάλων Μονάδων των ΕΔ.

Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στο επίπεδο βαθμολόγησης των ουσιαστικών προσόντων δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως γραφειοκρατικό. Όμως στα υπόλοιπα επίπεδα

αξιολόγησης, δηλαδή μεταθέσεις και προαγωγές, παρατηρούμε σαφείς γραφειοκρατικές διαδικασίες που καθιστούν δύσκολη και χρονοβόρα την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, επιτρέπουν την ύπαρξη πολιτικών παρεμβάσεων και αποκλίνουν του ανωτέρου νομικού πλαισίου. Συγκεκριμένα θα μπορούσε να εκχωρηθεί στο επίπεδο του Διοικητή του Οργανισμού – δηλαδή στον Αρχηγό ΓΕΑ – τόσο οι μεταθέσεις όσο και οι προαγωγές των κατωτέρων και ανωτέρων Αξιωματικών (μέχρι και το βαθμό του Σμηνάρχου) και να μην απαιτείται επικύρωση από την πολιτική ηγεσία όπως συμβαίνει σήμερα.

#### *Πελατειακές Σχέσεις*

Ο πρώην Αναπληρωτής Υπουργός ΥΕΘΑ κύριος Ιωάννης Ραγκούσης, σε τοποθέτησή του την 6<sup>η</sup> Ιουνίου 2013 (<https://athens.indymedia.org/post/1479559/>), ανέφερε ότι κατά τη διάρκεια της θητείας του (Νοε 2011 – Μάι 2012) υπεγράφη Υπουργική Απόφαση για τροποποίηση της διαδικασίας μεταθέσεων του προσωπικού των ΕΔ και επεσήμανε ότι δεν έχει εφαρμοστεί μέχρι και σήμερα. Επίσης ανέφερε μεταξύ άλλων ότι «το ανθρώπινο δυναμικό των ΕΔ της χώρας επιτέλους αξίζει μία αξιοκρατική και αποκομματικοποιημένη αντιμετώπιση και ότι δικαιούται να φύγει από το καθεστώς των πελατειακών σχέσεων και της αδιαφάνειας».

Είναι πρώτη φορά που πρώην πολιτικός προϊστάμενος των ΕΔ αναφέρει δημόσια και παραδέχεται την ύπαρξη κενού στο σύστημα μεταθέσεων των ΕΔ που αφήνει το περιθώριο να δημιουργούνται και να αναπτύσσονται κομματικές παρεμβάσεις και πελατειακές σχέσεις πολιτικών με στελέχη των ΕΔ.

#### *Χρονική Περίοδος Σύνταξης Εκθέσεων*

Με βάσει το ισχύον σύστημα, όταν πρόκειται για την τακτική διαδικασία, οι εκθέσεις συντάσσονται με την ολοκλήρωση του έτους ενώ εκτάκτως συμπληρώνονται όταν προκύπτουν μετακινήσεις προσωπικού. Οι μετακινήσεις προκύπτουν συνήθως λόγω μεταθέσεων οι οποίες υλοποιούνται κατά κύριο λόγο την καλοκαιρινή περίοδο.

Έτσι αφενός για ένα μεγάλο κομμάτι του προσωπικού συντάσσεται δεύτερη έκθεση μέσα στο ίδιο έτος, γεγονός που επιβαρύνει τη διαδικασία και αφετέρου το

διάστημα από το καλοκαίρι μέχρι το τέλος του έτους συνήθως δεν είναι αρκετό για να σχηματιστεί αξιόπιστη εικόνα του νεοτοποθετημένου προσωπικού.

#### 4.4.3. «Θεσμικά» Προβλήματα

Ένα από τα ερωτήματα που ανακύπτουν από την αξιολόγηση του ΠΔ 99/2001 και της από αυτό απορρέουσας Πα.Δ. 4-14/2002/ΓΕΑ, είναι, το αν και κατά πόσο δύναται η δεύτερη να μην συνάδει με το γράμμα και το πνεύμα του πρώτου. Σε αυτό το πλαίσιο παρατίθενται οι ακόλουθοι προβληματισμοί:

α. Σύμφωνα με το ΠΔ και το συνημμένο παράρτημα αυτού για το ισχύον έντυπο αξιολόγησης, περιλαμβάνεται το προσόν υπ' αριθμό 143 «Μεταξύ των υπό τις διαταγές σας ομοιόβαθμων του, ποια θέση κατέχει». Η Πα.Δ. καθορίζει ρητά ότι το προσόν αυτό «ΔΕΝ» θα συμπληρώνεται, όταν κάτι τέτοιο ρητά δεν αναφέρεται ούτε και υπονοείται από το ΠΔ. Η Πα.Δ. καθορίζει ότι στο συγκεκριμένο προσόν θα «τίθεται Χ», όταν το ΠΔ καθορίζει ότι με κεφαλαίο γράμμα «Χ» συμπληρώνει το αντίστοιχο προσόν ο αξιολογητής όταν «δεν του δόθηκε η ευκαιρία να σχηματίσει αιτιολογημένη γνώμη για ένα ή περισσότερα προσόντα του αξιολογούμενου». Είναι εμφανής η κατά το γράμμα ασυμφωνία μεταξύ των δυο θεσμικών κειμένων αλλά και επί της ουσίας, μια και πως είναι δυνατόν ο προϊστάμενος που αξιολογεί και βαθμολογεί να δηλώνει αναγράφοντας «Χ» ότι δεν έχει αιτιολογημένη γνώμη για τη θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος από αυτόν υφιστάμενος μεταξύ των υπολοίπων αξιολογούμενων ομοιόβαθμων υφισταμένων του στο τμήμα του.

β. Από τη Πα.Δ. ορίζονται προς διευκόλυνση των αξιολογητών κάθε ένα από τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στο ΠΔ.

(1) Στο ουσιαστικό προσόν νοημοσύνη, δίδεται ο ορισμός «της ικανότητας, κατανόησης, αντίληψης των συστατικών στοιχείων ενός προβλήματος ή γεγονότος, των σχέσεων μεταξύ αυτών των στοιχείων» (παράγραφος 16<sup>α</sup>). Η απλή και μόνο ανάλυση της παραπάνω διατύπωσης, εύλογα δημιουργεί το ερώτημα για το πως μπορεί να «βαθμολογείται» η νοημοσύνη του υφισταμένου χωρίς τη χρήση των υπάρχοντων εκείνων μεθόδων που μελετούν και αποφαινούνται για την ικανότητα νόησής

του και μάλιστα από κάποιον αξιολογητή καθόλου ειδικό που καλείται να χρησιμοποιήσει έναν δοτό ορισμό προς επίτευξη κρίσης και αξιολόγησης ενός άλλου ατόμου. Πιθανά να μην έπρεπε καν να συμπεριλαμβάνεται η νοημοσύνη στα βαθμολογούμενα ή και γενικώς στα προσόντα προς αξιολόγηση.

(2) Το βαθμολογούμενο προσόν «Εμφάνιση – Παράσταση» ορίζεται από τη Πα.Δ. ως «η συνολική εξωτερική εικόνα του Αξκού, η οποία προκύπτει,..... και κατά δεύτερο λόγο, από τα φυσικά σωματικά χαρίσματα ή ελαττώματά του» (παράγραφος 15). Τα σχόλια για τη βαθμολόγηση των φυσικών σωματικών χαρισμάτων ή ελαττωμάτων ενός Αξκού μάλλον περιττεύουν καθώς όχι μόνο η εκτίμησή τους είναι άκρως υποκειμενική αλλά και ουδεμία σχέση μπορούν να έχουν με την αξιολόγηση του στελεχιακού δυναμικού.

(3) Η βαθμολογούμενη «πρωτοβουλία», δεν θα πρέπει να συγχέεται με την αυθαιρεσία σύμφωνα με την παράγραφο 24 της Πα.Δ. Ίσως αποτελεί πλεονασμό η παραπάνω διάκριση μια και εξ ορισμού αυθαιρεσία και πρωτοβουλία δεν μπορούν να θεωρηθούν απόλυτα αντίθετες εννοιολογικά. Η ενέργεια που προσβάλλει τα δικαιώματα των άλλων καλείται αυθαιρεσία και ουδεμία σχέση έχει με τον ορισμό της πρωτοβουλίας όπως δίνεται και από το θεσμικό κείμενο της Πα.Δ.

## 5. Στατιστική Έρευνα

### 5.1 Σχεδιασμός της Έρευνας

Αφού ολοκληρώθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση της Αξιολόγησης του Προσωπικού, τόσο γενικά όσο και στην ΠΑ συγκεκριμένα, σχεδιάστηκε μια στατιστική έρευνα για την καταγραφή των απόψεων των ίδιων των στελεχών της ΠΑ ώστε να διαπιστωθεί το κατά πόσο επιβεβαιώνουν τις διαπιστώσεις της θεωρητικής έρευνας.

Επιχειρήθηκε λοιπόν να προσδιοριστούν οι αντιλήψεις των μονίμων στελεχών της ΠΑ όσον αφορά την υφιστάμενη διαδικασία και τις προσδοκίες τους για τα περιθώρια βελτίωσής της. Επιλέχθηκε η μέθοδος της τυχαίας δειγματοληψίας μέσω της αυτοσυμπλήρωσης ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε στην πλατφόρμα της Google για λόγους εξοικονόμησης χρόνου και ευκολίας συμμετοχής καθώς η έρευνα απευθυνόταν σε στελέχη με αυξημένες υποχρεώσεις και περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο.

Ο πληθυσμός – στόχος της έρευνας ήταν τα εν ενεργεία στελέχη της ΠΑ που υπόκεινται στην υπό εξέταση διαδικασία αξιολόγησης (δε λαμβάνονται υπόψη οι μαθητές των σχολών, τα στελέχη σε μακρές άδειες, τα στελέχη που υπηρετούν στο εξωτερικό ή είναι αποσπασμένοι σε υπηρεσίες εκτός ΠΑ, οι πολιτικοί υπάλληλοι κ.ά). Το μέγεθος του εν λόγω πληθυσμού είναι περίπου 14.000. Το μέγεθος του δείγματος υπολογίστηκε για διάστημα εμπιστοσύνης 90% και περιθώριο σφάλματος 5% και προέκυψε περίπου 51.

Το ερωτηματολόγιο ήταν κλειστού τύπου και περιλάμβανε 5 ενότητες με συνολικά 49 ερωτήσεις. Η πρώτη ενότητα αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία του συμμετέχοντα (φύλο, ειδικότητα, Μονάδα, ηλικία κλπ), οι επόμενες 3 περιλάμβαναν ερωτήματα για την υφιστάμενη διαδικασία και τέλος μια ενότητα περιείχε ερωτήσεις σχετικά με τις προσδοκίες βελτίωσης της μεθόδου αξιολόγησης. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν απαιτούσε πάνω από 5 λεπτά και η συλλογή απαντήσεων διήρκεσε 10 ημέρες.

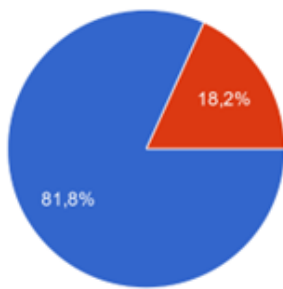


## 5.2 Αποτελέσματα της Έρευνας

### 5.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία

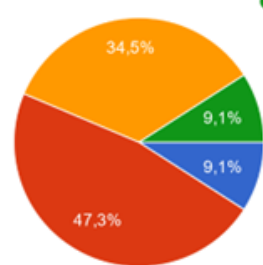
Στα επόμενα γραφήματα παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Παρατηρείται ότι μεταξύ των συμμετεχόντων το ανδρικό φύλο πλειοψηφεί όπως είναι αναμενόμενο καθώς το ίδιο συμβαίνει και στο σύνολο του πληθυσμού. Η ηλικίες επίσης κυμαίνονται στα αναμενόμενα επίπεδα με την πλειονότητα των στελεχών που συμμετείχαν να είναι μεταξύ 30 και 50 ετών. Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, τα αποτελέσματα δείχνουν υψηλό ποσοστό στελεχών να κατέχει τουλάχιστον Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών. Για τις ειδικότητες και τις Μονάδες που υπηρετεί το προσωπικό παρατηρούμε ικανοποιητική διασπορά, γεγονός που ενισχύει την αμεροληψία της έρευνας.

Φύλο  
55 απαντήσεις



Γράφημα 1

Ηλικία  
55 απαντήσεις



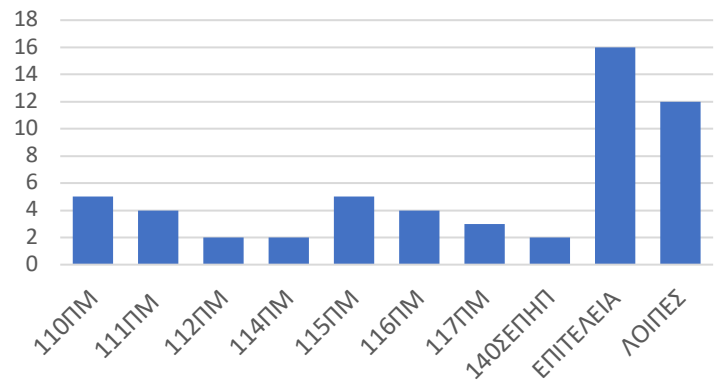
Γράφημα 2

Επίπεδο Εκπαίδευσης  
55 απαντήσεις

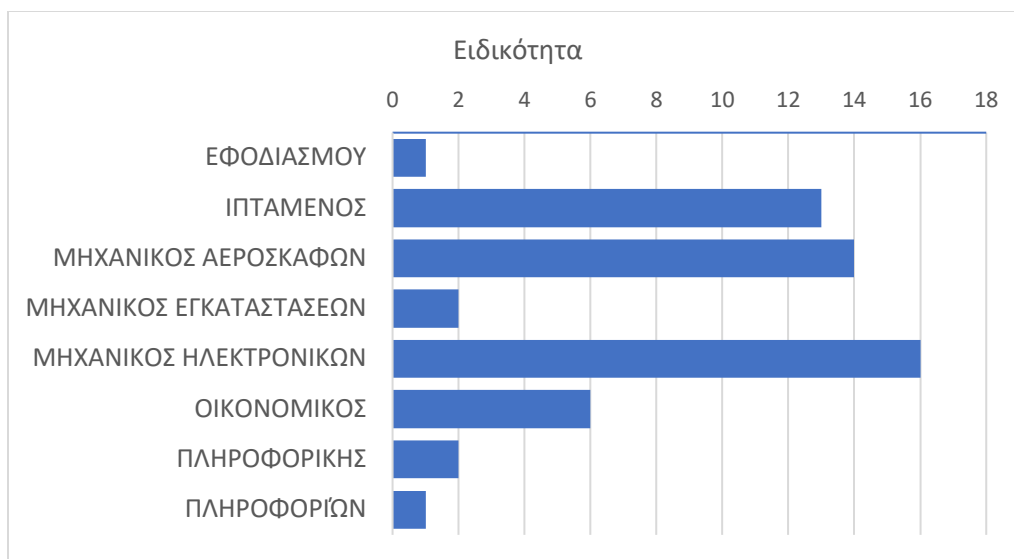


Γράφημα 1

Μονάδα



Γράφημα 2



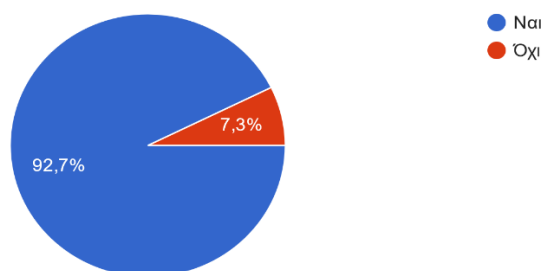
Γράφημα 3

### 5.2.2 Απόψεις για την Ισχύουσα Διαδικασία Αξιολόγησης

Από τις τρεις ενότητες του ερωτηματολογίου που αφορούσαν την ισχύουσα διαδικασία ξεχωρίζουν τα ακόλουθα αποτελέσματα.

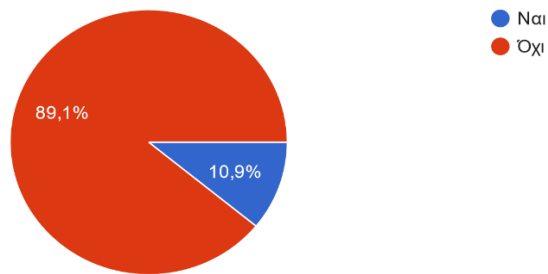
Γνωρίζετε τη διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού όπως αυτή εφαρμόζεται στην Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ) σήμερα;

55 απαντήσεις



Γράφημα 4

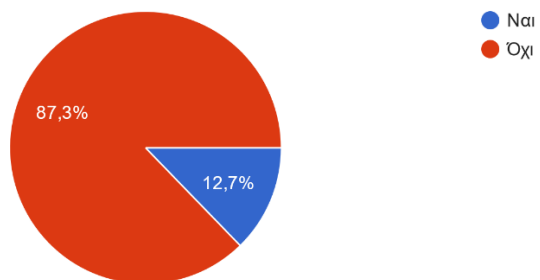
Είστε Ικανοποιημένοι από τη διαδικασία αξιολόγησης;  
55 απαντήσεις



Γράφημα 5

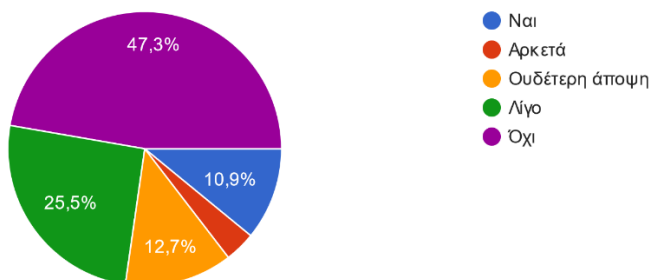
Το προσωπικό γνωρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης (92,7%) αλλά δε φαίνεται ικανοποιημένο από αυτήν (89,1%).

Θεωρείτε αξιοκρατική την υπάρχουσα διαδικασία αξιολόγησης (βάσει του τρόπου εφαρμογής του ισχύοντος συστήματος και του τρόπου δράσης των εμπλεκομένων);  
55 απαντήσεις



Γράφημα 6

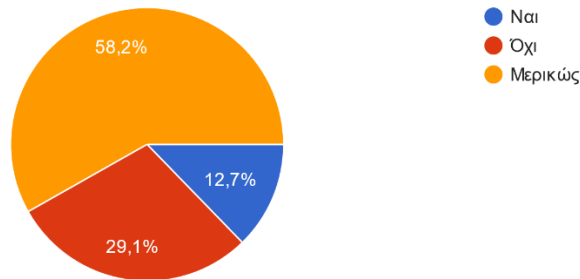
Βοηθά η αξιολόγηση στην αύξηση του υπάρχοντος αισθήματος δικαιοσύνης στο προσωπικό;  
55 απαντήσεις



Γράφημα 7

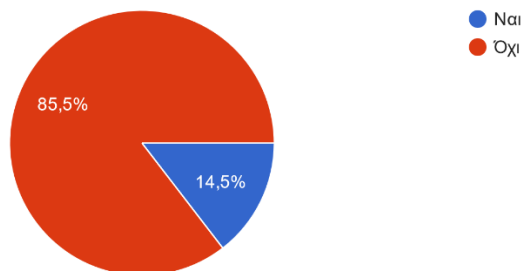
Η μη ικανοποίηση των στελεχών φαίνεται να μεταφράζεται και στην απώλεια της πεποίθησης ότι το σύστημα χαρακτηρίζεται από αξιοκρατία (87,3%) για την οποία αναφερθήκαμε και κατά τη βιβλιογραφική έρευνα αλλά και του αισθήματος δικαιοσύνης καθώς το 72,8% θεωρεί ότι η ισχύουσα διαδικασία δε συμβάλει στην αύξησή του.

Πιστεύετε ότι οι αξιολογητές είναι κατάλληλα ενημερωμένοι ή εκπαιδευμένοι για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία αξιολόγησης;  
55 απαντήσεις



Γράφημα 8

Θεωρείτε ότι υπάρχει έλεγχος των αξιολογητών για πιθανά εσφαλμένη ή μεροληπτική αξιολόγηση;  
55 απαντήσεις

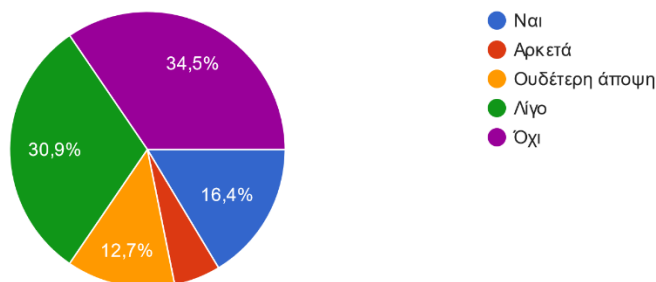


Γράφημα 9

Ανάλογο προβληματισμό προκαλούν και οι απόψεις των στελεχών για τους αξιολογητές. Μόνο το 12,7% τους θεωρεί κατάλληλα ενημερωμένους ή εκπαιδευμένους για αυτό που κάνουν ενώ το 85,5% πιστεύει ότι κανείς δεν τους ελέγχει για το τρόπο με τον οποίο αξιολογούν.

Βοηθά η διαδικασία της αξιολόγησης τα στελέχη να κατανοήσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την άσκηση των καθηκόντων τους;

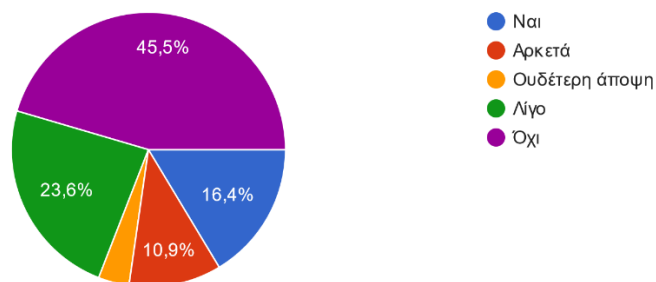
55 απαντήσεις



Γράφημα 10

Βοηθά η διαδικασία της αξιολόγησης τα στελέχη να κατανοήσουν τις προτεραιότητες του Οργανισμού;

55 απαντήσεις



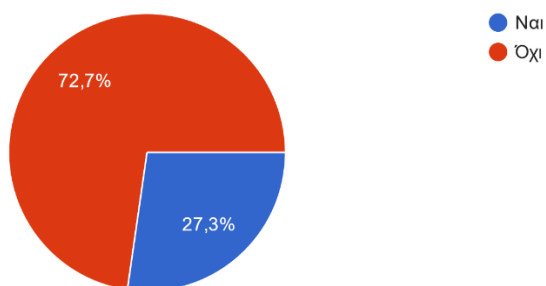
Γράφημα 11

Για τη χρησιμότητα της αξιολόγησης και τον τρόπο που γίνεται αντιληπτή από τα στελέχη, τα αποτελέσματα δείχνουν για ακόμα μια φορά ότι η διαδικασία δεν κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση. Μόνο το ένα τρίτο (34,7%) πιστεύουν ότι η διαδικασία τους βοηθά να κατανοήσουν ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την άσκηση των καθηκόντων τους. Τι ζητά δηλαδή από αυτούς η Υπηρεσία. Επίσης πάνω από τα 2/3 (69,1%) θεωρούν ότι ούτε οι προτεραιότητες του Οργανισμού γίνονται κατανοητές μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού.

Οι διόλου ενθαρρυντικές «επιδόσεις» της ισχύουσας διαδικασίας φαίνεται ότι με βάση τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων οφείλονται σε ανεπαρκή σχεδιασμό με αποτέλεσμα την αδυναμία συμβολής στην ορθολογική στελέχωση της κάθε θέσης εργασίας.

Βασίζεται η αξιολόγηση σε συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης που αποτελούν προϊόν μελέτης και οργανωμένου σχεδιασμού;

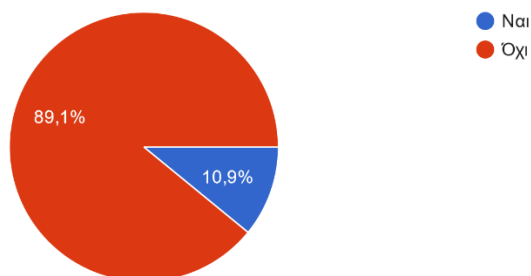
55 απαντήσεις



Γράφημα 12

Καθοδηγεί η αξιολόγηση την ορθολογική κάλυψη θέσεων από κατάλληλα στελέχη;

55 απαντήσεις

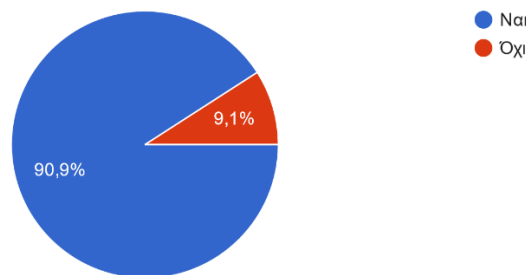


Γράφημα 13

### 5.2.3 Απόψεις για τη Βελτίωση της Διαδικασίας

Εφόσον η ισχύουσα διαδικασία δε δείχνει να επιτυγχάνει τους στόχους που βάσει βιβλιογραφίας θα έπρεπε να έχει θέσει, το επόμενο βήμα είναι να δούμε το αν η αλλαγή συστήματος θεωρείται επιτακτική και ποιες προτάσεις πρέπει να εξεταστούν.

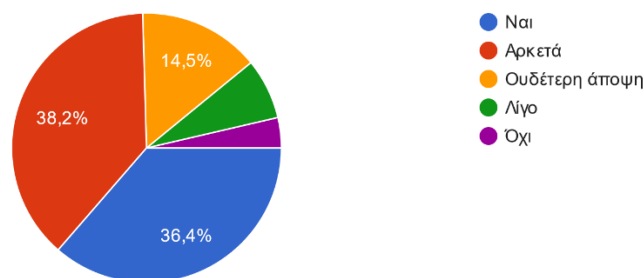
Θα θέλατε ένα διαφορετικό τρόπο αξιολόγησής σας;  
55 απαντήσεις



Γράφημα 14

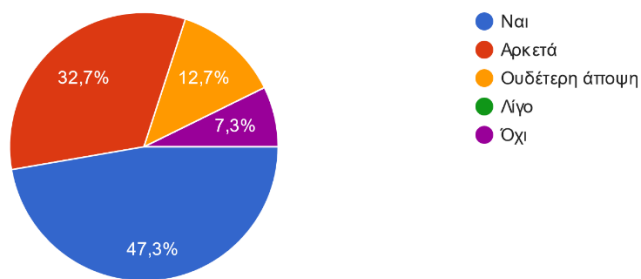
Βάσει των απαντήσεων που προηγήθηκαν, η εικόνα του παραπάνω γραφήματος είναι παραπάνω από αναμενόμενη. Η τροποποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης θεωρείται απαραίτητη και τα στελέχη αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα θετικά προτάσεις καινοτόμες για την ΠΑ όπως η αυτοαξιολόγηση και η αξιολόγηση προϊσταμένου από υφισταμένους.

Θεωρείτε εποικοδομητική την αυτό – αξιολόγηση;  
55 απαντήσεις



Γράφημα 15

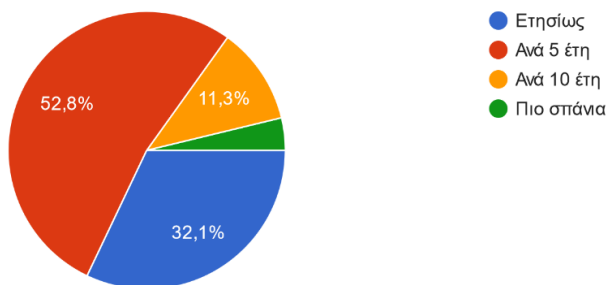
Θεωρείτε εποικοδομητική την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους;  
55 απαντήσεις



Γράφημα 16

Τέλος, δεδομένου ότι όποιο σύστημα και αν εφαρμοστεί δεν είναι δυνατό να είναι τέλειο αλλά και να παραμένει αποδοτικό με το πέρασμα του χρόνου, θα υπάρξει ανάγκη για αναθεώρηση σε τακτική βάση. Ένας στους δύο θεωρεί ότι η διαδικασία πρέπει να αναθεωρείται ανά 5 έτη ενώ το 1/3 προτείνει ετήσια αναθεώρηση.

Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να αναθεωρείται συχνά:  
53 απαντήσεις



Γράφημα 17



## 6. Καταλληλότερη Μέθοδος Αξιολόγησης για την ΠΑ - Προτάσεις

### 6.1 Βελτίωση ή Αλλαγή

Τόσο από τη μελέτη της βιβλιογραφίας όσο και από τα αποτελέσματα της στατιστικής έρευνας, εξάγεται το συμπέρασμα ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης της ΠΑ χρήζει αναθεώρησης. Η αναζήτηση της αποτελεσματικότερης μεθόδου αξιολόγησης δεν είναι απλή μα ούτε και εύκολη. Προϋποθέτει την εξέταση πολλών παραγόντων όπως η φύση του οργανισμού, ο αριθμός των εργαζομένων, το είδος των επιτελούμενων εργασιών στα πλαίσια λειτουργίας οργανισμού και εργαζόμενων, το κόστος εφαρμογής, την πολιτική αξιολόγησης του οργανισμού αλλά ακόμα και το επίπεδο ωριμότητας του προσωπικού ώστε να υιοθετήσει νέες πρακτικές.

Εξάλλου, όπως συμβαίνει και σε άλλα πεδία, μεγαλύτερη σημασία από το ποια μέθοδος αξιολόγησης χρησιμοποιείται, έχει ο τρόπος με τον οποίο αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται. Οι πιο πολύπλοκες και λεπτομερείς αξιολογήσεις δεν δίνουν απαραίτητα και τα ορθότερα και ακριβέστερα αποτελέσματα. Πιθανά οι απλές μέθοδοι αξιολόγησης με σωστή και πιστή εφαρμογή τους να μπορούν να δώσουν καλύτερα και πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Ο συνδυασμός στοιχείων από διάφορες μεθόδους αξιολόγησης ίσως είναι περισσότερο αξιόπιστος και αποτελεσματικότερος αρκεί να βασίζεται σε δεδομένα γνώσης του αντικειμένου εργασίας, των στόχων ενός οργανισμού και της ποσότητας και ποιότητας των εργαζόμενων σε αυτόν. Ένα πάντως είναι καθολικά αποδεκτό, η αξιολόγηση πρέπει να υφίσταται και η μελέτη για το «στήσιμο» της μεθόδου αξιολόγησης απαιτεί σχεδιασμό, οργάνωση και σοβαρή αντιμετώπιση.

Δεδομένου ότι στην ΠΑ υπάρχει ήδη και εφαρμόζεται ένα σύστημα αξιολόγησης, κρίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί ως βάση και να επιχειρηθεί η διατύπωση προτάσεων βελτίωσης με γνώμονα τις διαπιστωμένες αδυναμίες του. Η επιλογή σχεδιασμού ενός νέου συστήματος από το «μηδέν» δεν προκρίνεται ως επιλογή διότι:

- Το υπάρχον σύστημα ισχύει εδώ και πολλά χρόνια με αποτέλεσμα να έχει δοκιμαστεί αρκετά ώστε να παράγει αξιόπιστα αποτελέσματα ως προς το κατά πόσο είναι κατάλληλο.
- Το ισχύον σύστημα εφαρμόζεται ακόμα χωρίς παρεκκλίσεις γεγονός δε φανερώνει απαξίωση και αποτελεί ένδειξη κάποια χρησιμότητας.
- Το μέγεθος του οργανισμού είναι τέτοιο που καθιστά πολύ δύσκολη μια «σαρωτική» αλλαγή και απαιτεί μεγαλύτερο κόστος από το αναμενόμενο όφελος.

Συνεπώς η ενδεδειγμένη πορεία προς τη βελτίωση του υπάρχοντος συστήματος περνά μέσα από τα τρωτά σημεία του. Ανατρέχοντας στις προηγούμενες ενότητες εντοπίστηκαν τα μειονεκτήματα της διαδικασίας και στην επόμενη ενότητα προτείνονται τρόποι αντιμετώπισής τους.

## 6.2 Αντιμετώπιση Αδυναμιών

### 6.2.1 Αναβάθμιση Τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Προτείνεται η ανάδειξη της μεγάλης σημασίας που δίνει η ΠΑ στο ανθρώπινο δυναμικό της μέσω της δημιουργίας ξεχωριστής διεύθυνσης ή κλάδου με αποστολή τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) η οποία μεταξύ άλλων θα:

- Φροντίζει για την εκπόνηση Περιγραφών Θέσεων Εργασίας (Job Descriptions) που θα χαρακτηρίζονται από απλότητα, σαφήνεια και ακρίβεια και θα αφορούν κάθε θέση εργασίας στην ΠΑ.
- Αναθέτει σε αρμόδια όργανα τη θέσπιση κριτηρίων απόδοσης, συντελεστών βαρύτητας των κριτηρίων και προτύπων απόδοσης για κάθε θέση εργασίας που θα βασίζονται στις Περιγραφές Θέσεων Εργασίας. Η διεργασία αυτή θα πρέπει να τύχει ιδιαίτερης επιμέλειας και να απαλλαχθεί από δεδομένα του παρελθόντος. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της κάθε θέσης και να γίνει προσπάθεια εφαρμογής ακόμα και εξωγενών πρακτικών (πχ κώδικας δεοντολογίας ιατρών).

- Μεριμνά για την βέλτιστη κατάρτιση των συμμετεχόντων στη διαδικασία αξιολόγησης μέσω τροποποίησης του προγράμματος εκπαίδευσης των Παραγωγικών Σχολών αλλά και της εν συνεχεία κατάρτισής τους με επιμορφώσεις και συμβουλευτική υποστήριξη.
- Εκδίδει και επικαιροποιεί τα θεσμικά κείμενα που διέπουν τη διαδικασία αξιολόγησης τα οποία θα πρέπει να είναι κατανοητά και να δημιουργούν ένα ευέλικτο θεσμικό πλαίσιο που θα προσαρμόζεται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Αξιοποιεί τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων τηρώντας κατάλληλες βάσεις δεδομένων έτσι ώστε αυτά να τροφοδοτούν το σχεδιασμό προσλήψεων για την πλήρωση θέσεων με κατάλληλα στελέχη, το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών για την αξιοκρατία και την ικανοποίηση του προσωπικού, την κατάρτιση των προγραμμάτων εκπαίδευσης για να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες εξάλειψης αδυναμιών και ανάπτυξης των εργαζομένων.
- Θεσπίζει τα κίνητρα που θα συνδέονται με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Αυτά μπορεί να είναι η μοριοδότηση όπως ισχύει τώρα για την οποία προτείνεται η επέκταση των πεδίων εφαρμογής της. Προτείνεται επίσης η μεγαλύτερη συσχέτιση του συστήματος προαγωγών με την αξιολόγηση και λιγότερο με τα έτη υπηρεσίας στον κατεχόμενο βαθμό. Το ισχύον σύστημα προαγωγών αποτελεί εμπόδιο για τους καλύτερους αξιωματικούς και δίκτυ ασφαλείας για τους υπόλοιπους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, λόγω της χρήσης του χρόνου υπηρεσίας ως κριτήριο επιλογής, οι καλοί αξιωματικοί που δεν πληρούν τον προβλεπόμενο από το νόμο χρόνο υπηρεσίας θα περιμένουν ότι όλοι οι ανώτεροι αξιωματικοί θα προαχθούν επειδή πληρούν το όριο του χρόνου υπηρεσίας στην υπηρεσία, ακόμη και αν δεν είναι εξαιρετικοί. Ακόμα και ο αριθμός των ημερών άδειας του προσωπικού θα μπορούσε να επηρεάζεται από την αξιολόγηση ως επιπλέον επιβράβευση.
- Αναλαμβάνει την ενημέρωση του προσωπικού για τη σημασία της αξιολόγησης με σκοπό την παρακίνησή του αλλά και για τις διαδικασίες του εκάστοτε ισχύοντος συστήματος με στόχο την ορθή εφαρμογή του.

### 6.2.2 Ρόλος του Αξιολογητή

Η οργάνωση του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να ορίζει στη θέση των θεσμικών οργάνων αξιολόγησης, στελέχη του οργανισμού της ΠΑ βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων όπως:

- Εμπειρία στο αντικείμενο ενασχόλησης των αξιολογούμενων.
- Ιστορικό πορείας και λειτουργίας εντός του οργανισμού σε θέσεις ανάλογες των θέσεων των αξιολογούμενων.
- Αντικειμενικά μετρήσιμη προσφορά σε έργο «όμοιο» αυτού στο οποίο καλείται να αξιολογήσει κάποιους.
- Διαπιστωμένη αλλά και κοινά αποδεκτή ικανότητα στο να αξιολογεί και να βαθμολογεί.
- Δηλωμένη την επιθυμία του να πράξει αυτό για το οποίο καλείται.
- Εκπαίδευση σε θέματα αξιολόγησης προσωπικού.
- Άμεση καθημερινή σχέση, επαφή και επικοινωνία με τον αξιολογούμενο.

Για την αξιολόγηση του στελεχιακού δυναμικού κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη της γνώμης δυο τουλάχιστον αξιολογητών. Αντικείμενο έρευνας αποτελεί ίσως το ποια υπηρεσιακά όργανα θα είναι αυτά, πέραν των προσώπων που θα πληρούν τα υπάρχοντα κριτήρια για το χαρακτηρισμό τους σαν αξιολογητές.

Πιθανές προτάσεις είναι αυτές των:

- Άμεσου προϊστάμενου του αξιολογούμενου (αξιολογητής Α) και του προϊσταμένου αυτού (αξιολογητής Β).
- Άμεσου προϊστάμενου του αξιολογούμενου (αξιολογητής Α), του προϊσταμένου του αξιολογητή Α (αξιολογητής Β) και του αξιολογητή Γ ως τελικού αξιολογητή.
- Άμεσου προϊστάμενου του αξιολογούμενου (αξιολογητής Α), του προϊσταμένου του αξιολογητή Α (αξιολογητής Β) και της επιτροπής τελικής αξιολόγησης.
- Άμεσου προϊστάμενου του αξιολογούμενου και της επιτροπής τελικής αξιολόγησης.

- Άμεσου προϊστάμενου του αξιολογούμενου, του ιδίου του αξιολογούμενου και της επιτροπής ή του αξιολογητή τελικής αξιολόγησης.
- Άμεσου προϊστάμενου του αξιολογούμενου, του ιδίου του αξιολογούμενου και του αμέσως νεότερου του στελέχους.

Οι πιθανοί συνδυασμοί, πέραν των παραπάνω, μπορεί να είναι πολλοί, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο λειτουργικοί, σοβαροί αλλά και αποτελεσματικοί.

Για την πρόταση που επεξεργαζόμαστε ο καλύτερος συνδυασμός είναι αυτός της αξιολόγησης κάθε στελέχους από τον άμεσο προϊστάμενό του (όταν πληροί απαιτούμενα κριτήρια), από τον ίδιο τον αξιολογούμενο (αυτό-αξιολόγηση) και από το αμέσως νεότερο στέλεχος του αξιολογούμενου. Τέλος, η επεξεργασία της έκθεσης αξιολόγησης προτείνεται να γίνεται από επιτροπή τελικής αξιολόγησης στο επίπεδο της Διεύθυνσης ΔΑΔ.

Τα μέλη της επιτροπής αξιολόγησης θα πρέπει να είναι στελέχη εγνωσμένης προσφοράς και αξίας, γνώστες του αντικειμένου της διοίκησης και της αξιολόγησης, γνώστες του εργασιακού στόχου και των εργασιακών συνθηκών αλλά και με άμεση άποψη επί των κριτηρίων αξιολόγησης του αξιολογούμενου.

### 6.2.3 Χαρακτήρας των κριτηρίων

Το πλέον σημαντικό κομμάτι του συστήματος αξιολόγησης οφείλει να είναι ο απλός, σαφής και ρητός χαρακτήρας των κριτηρίων αξιολόγησης απόδοσης. Ακολουθούν εναλλακτικές προτάσεις προς επιλογή:

#### α. Σχεδιασμός και Οργάνωση

(1) Ο εντοπισμός και η επίλυση προβλημάτων (η ικανότητα δηλαδή του αξιολογούμενου να εντοπίζει τάσεις και πιθανούς κινδύνους, να διασπά προκύπτοντα προβλήματα στα συνθετικά τους μέρη, να συλλέγει, να αξιοποιεί στοιχεία και πληροφορίες με στόχο την αποτελεσματική τους αντιμετώπιση).

(2) Ο καθορισμός προτεραιοτήτων και η οργάνωση εργασίας (η ικανότητα δηλαδή που επιδεικνύει ο αξιολογούμενος να αξιολογεί καταστάσεις που διέπουν ένα πρόβλημα, να αναζητά τις αιτίες του και να εκτιμά σωστά όλες τις επιπτώσεις των λύσεων που προτείνει καθώς και η ικανότητα να λαμβάνει ορθές και έγκυρες αποφάσεις, ύστερα από οργανωμένη ανάλυση των δεδομένων του προβλήματος και συνθετική σκέψη).

(3) Η έγκαιρη και έγκυρη λήψη αποφάσεων.

β. Αποτελεσματικότητα:

(1) Η αποδοτικότητα και ο προσανατολισμός στην επίτευξη αποτελεσμάτων (Ο αξιολογούμενος δείχνει έκδηλο ενδιαφέρον για την επίτευξη αποτελεσμάτων με τη βέλτιστη χρήση χρόνου και πόρων. Έχει επίγνωση της σχέσης κόστους-ωφέλειας, ενεργό ενδιαφέρον για την ελαχιστοποίηση απώλειας χρόνου και χρήματος και την αναζήτηση τρόπων για την επίτευξη αποτελεσμάτων ταχύτερα, ευκολότερα και στο χαμηλότερο κόστος).

(2) Πρωτοβουλία (η ικανότητα αυτοδιοίκησης δηλαδή του αξιολογούμενου, όπως επιδεικνύεται με το να ενεργεί πριν χρειαστεί ή πριν του ζητηθεί, με το να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες ή με το να κάνει πολύ περισσότερα από τα απολύτως απαραίτητα). Ενεργεί προληπτικά και με τρόπο που να αξιοποιεί μελλοντικές ευκαιρίες ή να προλαμβάνει τη δημιουργία προβλημάτων.

(3) Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.

(4) Καινοτομία - Εφευρετικότητα. Δημιουργεί καινοτόμες δραστηριότητες και νεωτεριστικούς τρόπους δράσης.

(5) Ανάλυση ευθυνών.

γ. Διοίκηση, διοικητικές ικανότητες

(1) Ηγεσία, διοίκηση ομάδας (η ικανότητα ανάπτυξης πνεύματος ομαδικότητας και συνεργασίας σε μια ομάδα υφισταμένων). Επιδεικνύεται με την ενεργό αναζήτηση της

συμβολής των μελών, την ενθάρρυνση της συμμετοχής τους, τη δίκαιη και ισότιμη αντιμετώπισή τους, την ενημέρωσή τους και την ενεργό προσπάθεια ελάττωσης συγκρούσεων.

(2) Ανάπτυξη υφισταμένων (η καταβολή αποτελεσματικών προσπαθειών για τη βελτίωση των ικανοτήτων των υφισταμένων, μέσω σαφών και εξειδικευμένων συμβουλών, αποτελεσματικής υποστήριξης, επιβράβευσης και ενίσχυσης επιθυμητής συμπεριφοράς καθώς και παροχής εποικοδομητικών – αναπτυξιακών ευκαιριών και εμπειριών). Εκχωρεί αρμοδιότητες και έργα στους υφισταμένους και ενθαρρύνει την υπευθυνότητά τους. Μεριμνά για την πολλαπλή εξειδίκευσή τους.

(3) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της θέσης του, της ομάδας του, του τμήματός του, της διεύθυνσής του, της μονάδας του, του οργανισμού.

(4) Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί και αναπτύσσει τις επαγγελματικές δυνατότητες των υφισταμένων του.

(5) Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.

(6) Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας.

(7) Ικανότητα λήψης κατάλληλων αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτα γεγονότα, περιστατικά).

#### δ. Ομαδικότητα

(1) Συνεργασία, ομαδικότητα (η ικανότητα να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη κοινών σκοπών). Συνδυάζει τις δικές του προσπάθειες με εκείνες των άλλων για την αποτελεσματικότερη ή αποδοτικότερη εργασία. Προάγει φιλικό κλίμα, υψηλό ηθικό και καλές σχέσεις συνεργασίας, δίνει προτεραιότητα στα συμφέροντα και στις ανάγκες της ομάδας και την υποστηρίζει δημόσια.

(2) Αποτελεσματική επικοινωνία και επίλυση συγκρούσεων (η ικανότητα να ακούει προσεκτικά τους άλλους και να κατανοεί τα λεγόμενά τους, να μπορεί κατανοητά και εποικοδομητικά να συζητά, να μεταφέρει αλλά και να επιβάλλει αν χρειαστεί επιχειρηματολογώντας απόψεις, να δύναται να εκφραστεί γραπτά και προφορικά με δόκιμο τρόπο, να αποδέχεται απόψεις άλλων αλλά και τα λάθη του, να γνωρίζει τη διαδικασία της επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων).

ε. Δέσμευση για επίτευξη στόχων (έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα συνολικά ή και τα μεμονωμένα αποτελέσματα του τμήματός του, είναι διατεθειμένος να ρισκάρει ιδιαίτερα, να επικοινωνήσει στόχους, να διαπραγματευθεί, να ελιχθεί, προσανατολισμένος απόλυτα στα αποτελέσματα).

στ. Εξυπηρέτηση χρηστών συστήματος (Επιδεικνύει έντονο ενδιαφέρον για τη κάλυψη των αναγκών των χρηστών με τρόπο που να παρέχει ικανοποίηση προς το χρήστη μέσα στα πλαίσια των πόρων που διατίθενται. Δείχνει προθυμία να βοηθά ή να εξυπηρετεί τους άλλους και εστιάζει την προσοχή του στη σωστή διάγνωση και αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών των χρηστών). Επιθυμητή και πιθανά απαραίτητη είναι και η παρουσία απόψεων, κρίσεων και σχολίων που αφορούν τον αξιολογούμενο και προέρχονται από τους χρήστες του συστήματος, ανώνυμα ή επώνυμα εφόσον και όπως αυτοί επιθυμούν.

ζ. Γνώση αντικειμένου εργασίας (η επάρκεια γνώσεων και προσόντων, η κατανόηση καθηκόντων και υπευθυνοτήτων, οι τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες, ο χειρισμός κάθε τεχνολογίας και η διατήρηση επαφής με τη πηγή της γνώσης), επαγγελματική επάρκεια, ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και εμπειρίας, σφαιρική γνώση του αντικειμένου του οργανισμού.

η. Οι διαπροσωπικές ικανότητες (η ικανότητα δηλαδή ακουστικής αντίληψης, η αναζήτηση ανάδρομης σκέψης και η δημιουργική κριτική). Το χτίσιμο άριστων διαπροσωπικών σχέσεων, το «ανοιχτό μυαλό» και οι διαπραγματευτικές ικανότητες.

θ. Ποιότητα (η ακρίβεια και προσοχή στη λεπτομέρεια, η προσήλωση στη διατήρηση υψηλών προτύπων και προδιαγραφών εργασίας, Η αναζήτηση διαρκούς



βελτίωσης και η συνεχής προσπάθεια διαπίστωσης και αναφοράς προβλημάτων σχετικών με την ποιότητα).

ι. Επαγγελματική αξιοπιστία (η πειθαρχία, η τήρηση των αρχών και των διαδικασιών του οργανισμού και η αποφυγή συγκρούσεων και προβλημάτων).

Η επιλογή του συνδυασμού κριτηρίων πρέπει να βασίζεται στις ανάγκες κάθε θέσης εργασίας και για το λόγο αυτό θα πρέπει να διαφοροποιείται από αξιολογούμενο σε αξιολογούμενο ώστε να είναι εξειδικευμένη.

#### 6.2.4 Τροποποιήσεις της διαδικασίας

Εκτός από τα ζητήματα γενικότερου σχεδιασμού, προτείνονται και πιο στοχευμένες βελτιώσεις του τρόπου εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης:

- Καθιέρωση της αυτό-αξιολόγησης που θα προηγείται της σύνταξης της έκθεσης από τον αξιολογητή. Τα δεδομένα της αυτό-αξιολόγησης θα υποβοηθούν το έργο του αξιολογητή για το σχηματισμό ορθότερης εικόνας του αξιολογούμενου και για να γνωρίσει ποια είναι η γνώμη του για τον εαυτό του επί συγκεκριμένων κριτηρίων αλλά δε θα λαμβάνονται υπόψη στο εξαγόμενο αποτέλεσμα. Η έκθεση αυτό-αξιολόγησης προτείνεται να περιλαμβάνει:

- Δημογραφικά στοιχεία
- Περιγραφική παρουσίαση των καθηκόντων, των ευθυνών και των πάσης φύσεως εργασιών που ο αξιολογούμενος συμμετείχε για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Τα αποτελέσματα περιγραφικά της εργασίας που εκτελέστηκε στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Την απαρίθμηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (επιμορφωτικά προγράμματα, διασκέψεις, μέλος επιτροπών, συνέδρια, ανακοινώσεις, μετεκπαιδεύσεις, παραδόσεις από έδρας και κάθε άλλη εκπαιδευτική διαδικασία κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου).
- Τα προβλήματα και τους περιορισμούς που επηρέασαν την απόδοση εργασίας

- Τις πρόσθετες δεξιότητες που θα ήταν χρήσιμες για την παρούσα εργασιακή θέση.
- Προτάσεις, προγραμματισμό, σκοπούς και στόχους για τη διάρκεια της επόμενης περιόδου αξιολόγησης.
- Άλλα ζητήματα και παρατηρήσεις.
- Άποψη αυτό-τοποθέτησης σε μια από τις κλίμακες αξιολόγησης ή σε περισσότερες από μία για κάποιες δραστηριότητες ή για κάποια κριτήρια αξιολόγησης.

- Καθιέρωση της αξιολόγησης από τον αμέσως επόμενο στην ιεραρχία. Η αξιολόγηση από νεότερο εργαζόμενο προτείνεται να είναι «κλειστή» χωρίς ονοματεπώνυμο, να κοινοποιείται στον αξιολογητή και την επιτροπή τελικής αξιολόγησης αλλά όχι και στον αξιολογούμενο. Προτείνεται επίσης να είναι η πλήρης έκθεση αξιολόγησης όπως αυτή δίδεται εντύπως προς συμπλήρωση και αξιολόγηση στον αξιολογητή. Η συμβολή της στην επίτευξη πλέον αντικειμενικής αξιολόγησης είναι θεμελιώδης με τους περιορισμούς της μη κοινοποίησης και δημοσιοποίησής της στον αξιολογούμενο και της παράδοσής της στην Επιτροπή Αξιολόγησης.

- Ψηφιοποίηση της διαδικασίας για την εξάλειψη της γραφειοκρατίας με χρήση εργαλείων όπως αυτό της ηλεκτρονικής διακίνησης αλληλογραφίας που έχει ήδη υιοθετηθεί. Η έκθεση αξιολόγησης και τα συνοδευτικά της έντυπα θα είναι ψηφιακά όπως και η διαβίβασή της από επίπεδο σε επίπεδο.

- Η απλοποίηση του εντύπου αξιολόγησης με χρήση κλειστών ερωτήσεων (ΝΑΙ / ΟΧΙ) και έκταση έως δύο σελίδες για περιορισμό της ασάφειας και της πολυπλοκότητας. Η διατύπωση σε ελεύθερο κείμενο θα υπάρχει μόνο για την αιτιολόγηση ακραίων αξιολογήσεων (πχ. Ακατάλληλος). Σε αυτές τις περιπτώσεις θα εφαρμόζεται η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών.

- Η αξιολόγηση και σύνταξη του εντύπου προτείνεται να γίνεται από τον αξιολογητή παρουσία του αξιολογούμενου με ταυτόχρονη συζήτηση επί της ουσίας των επιτευγμάτων και των αδυναμιών.

- Επόμενο στάδιο προτείνεται να αποτελεί η αντιπαραβολή καθορισθέντων και επιτευχθέντων στόχων παρουσία του αξιολογούμενου και από κοινού με τον αξιολογητή να βαθμολογείται η επίτευξή τους ποσοστιαία.

- Η τελική βαθμολογία και τελική αξιολόγηση θα είναι το αποτέλεσμα της όλης αξιολόγησης του στελέχους, θα προκύπτει αυτόματα (βάσει συντελεστών των κριτηρίων) και θα χαρακτηρίζει την απόδοση του αξιολογούμενου βάσει της παρακάτω κλίμακας:

- Εξαιρετικής απόδοσης
- Πολύ καλής απόδοσης
- Καλής απόδοσης
- Χρήζει βελτίωσης
- Μη ικανοποιητικής απόδοσης

- Για ειδικές κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης όπως τα πτητικά προσόντα, τα καταδυτικά προσόντα, τα προσόντα στελεχών ειδικών δυνάμεων και άλλων κατηγοριών, πέραν των βασικών εντύπων, θα συμπληρώνονται επιπλέον «υπο-εκθέσεις» με εξειδικευμένα κριτήρια.

- Στην έκθεση προτείνεται να υπάρχει δυνατότητα αιτιολογημένων προτάσεων για ηθικές αμοιβές ή και μνεία εξαιρετικών επιδόσεων. Η κρίση και αξιολόγησή τους προτείνεται να αποτελεί αντικείμενο μελέτης για την επιτροπή τελικής αξιολόγησης.

- Η ενημέρωση του αξιολογούμενου επί της τελικής έκθεσης αξιολόγησής του είναι αναφαίρετο δικαίωμά του, προτείνεται να γίνεται από τον αξιολογητή του μετά το πέρας της αξιολόγησης και την γνωμοδότηση της επιτροπής αξιολόγησης και να πιστοποιείται ενυπογράφως.

- Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην ύπαρξη εντύπου οδηγιών προς τους αξιολογητές κάθε διοικητικής βαθμίδας, το οποίο προτείνεται να συνοδεύει κάθε έκθεση αξιολόγησης και θα συμπεριλαμβάνει κάθε τι σχετικό με τη διαδικασία της αξιολόγησης, το ρόλο και τις υποχρεώσεις των αξιολογητών αλλά και τυχόν ιδιαιτερότητες για συγκεκριμένα ειδικά θέματα.

Μεγάλη συζήτηση πρέπει ακόμα να γίνει για όλα εκείνα τα διαδικαστικά θέματα που σχετίζονται με το όποιο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης και θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο άλλης εκτεταμένης έρευνας αλλά δεν άπτονται άμεσα του αντικειμένου της παρούσας μελέτης. Μιλάμε για τον τρόπο σύνταξης, τον τρόπο τήρησης των εκθέσεων αξιολόγησης, το καθορισμό στη θέση αξιολογητή μόνο στελεχών της ΠΑ ή και άλλων όπως πολιτικού προσωπικού, οι πιθανές πειθαρχικές διαδικασίες που θα εξασφαλίζουν τα οριζόμενα και προσδοκώμενα από ένα «καλό» σύστημα αξιολόγησης και άλλα θέματα μικρής και μεγάλης σημασίας, περιορισμένης ή μη έκτασης.

## Σύνοψη - Συμπεράσματα

Με κίνητρο την πεποίθηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί θεμέλιο λίθο αλλά και αιχμή του δόρατος της ισχύος της ΠΑ, στην παρούσα διατριβή μελετήθηκε ο τρόπος αξιολόγησής του ώστε να προταθούν τρόποι βελτίωσης, αν και όπου απαιτούνται, μέσα από το πρίσμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο λόγος που τόσο στην παρούσα εργασία όσο και στη βιβλιογραφία μελετώνται τα συστήματα αξιολόγησης εργαζομένων είναι διότι η ίδια η αξιολόγηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απόδοση και την εξέλιξη του εργαζόμενου. Και είναι εύκολα αντιληπτό ότι η ΠΑ οφείλει να στηρίζεται σε υψηλού επιπέδου στελέχη καθώς η αλματώδης ανάπτυξη των τεχνολογικών μέσων πολέμου απαιτεί την ύπαρξη κατάλληλα εκπαιδευμένου και άριστα προετοιμασμένου προσωπικού. Ως εκ τούτου, ο εκσυγχρονισμός του συστήματος αξιολόγησης είναι απαραίτητος για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες των Ενόπλων Δυνάμεων και να υποστηρίξει την εφαρμογή της εθνικής αμυντικής πολιτικής. Βέβαια, ο εκσυγχρονισμός πρέπει να συνοδεύεται και από διάχυση της αντίληψης ότι η διαδικασία αξιολόγησης αποσκοπεί στη βέλτιστη αξιοποίηση των στελεχών και στη δημιουργία κινήτρων και όχι φόβου και αντιπαραθέσεων στο χώρο της εργασίας.

Για τους ανωτέρω λόγους, η σύγχρονη διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να χαρακτηρίζεται από έναν αναπτυξιακό προσανατολισμό, να επικεντρώνεται στις μελλοντικές δυνατότητες απόδοσης και να αποσκοπεί στην παρακίνηση των στελεχών προς τη συνεχή ανάπτυξη και μάθηση, τη λογοδοσία και την υψηλή απόδοση. Να βασίζεται στην ανάπτυξη μέσω του καθορισμού στόχων, της καθοδήγησης, του εντοπισμού των δυνατών και αδύνατων σημείων του προσωπικού και του Οργανισμού καθώς και της συνεχούς ανατροφοδότησης. Σε αυτή τη διαδικασία οι ρόλοι αξιολογητή και αξιολογούμενου θα πρέπει να είναι ενεργοί και ουσιαστικοί.

Προσεγγίζοντας τις σύγχρονες βασικές αρχές της αξιολόγησης της απόδοσης, διαπιστώθηκε η ύπαρξη πολλών μεθόδων που εφαρμόζονται όπως αυτές παρουσιάστηκαν στην ενότητα 3.5. Σε όλες αυτές τις μεθόδους ο ρόλος των ανθρώπων, είτε ως αξιολογητές είτε ως αξιολογούμενοι, αποτελούν θεμελιώδεις συστατικό για την επιτυχή εφαρμογή τους. Η εκπαίδευση και η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού αποτελεί ίσως το μόνο τρόπο

για καλύτερα αποτελέσματα στην εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης από τους αξιολογητές, αλλά και στην αποδοχή των αποτελεσμάτων της από το αξιολογούμενο προσωπικό. Άλλωστε και ο αξιολογούμενος, με τη διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης εμμέσως κατέχει ρόλο αξιολογητή και η εκπαίδευση, η γνώση και η προσαρμογή του στο σύστημα αξιολόγησης θα δημιουργήσει σωστούς μελλοντικούς αξιολογητές. Για τον αξιολογητή, η εκπαίδευση, η κατάλληλη προετοιμασία και η εμπλοκή του στη διαδικασία από την ώρα που και αυτός ήταν αξιολογούμενος, παράγει αποτελέσματα αξιόπιστης, αμερόληπτης και αντικειμενικής αξιολόγησης απόδοσης.

Αυτές είναι δύο από τις βασικές αποκλίσεις του ισχύοντος συστήματος της ΠΑ από τις διεθνείς πρακτικές. Αφενός λείπει τελείως η συμμετοχή του αξιολογούμενου στη διαδικασία της αξιολόγησής του πέραν μιας απλής ενημέρωσης και του δικαιώματος ένστασης που διατηρεί. Η συμμετοχή αυτή δεν έχει να κάνει με την παρέμβαση του εργαζόμενου στην τελική έκθεση αξιολόγησης αλλά με το να γίνεται και ο ίδιος μέρος της διαδικασίας. Να συμμετέχει δηλαδή ο αξιολογούμενος τουλάχιστον στη διατύπωση στόχων και επιθυμητών αποτελεσμάτων, ώστε να γίνεται κοινώνς της «πολιτικής» του οργανισμού σε θέματα εξέλιξης, τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και σε ατομικό επίπεδο. Αφετέρου, η επιλογή αξιολογητών είναι συνυφασμένη με την επιλογή προϊσταμένων χωρίς να υπάρχει πρόβλεψη για την ικανότητα άσκησης αυτού του ρόλου.

Άλλη σημαντική «παράλειψη» της εφαρμοζόμενης διαδικασίας είναι και η μη ύπαρξη σαφούς και συστηματικής συσχέτισης των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας με τα πρότυπα απόδοσης και τα αντίστοιχα κριτήρια αξιολόγησης, κάτι που θα συνέβαλε ουσιαστικά στη σωστή οργάνωση και διεκπεραίωση ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης για τη ΠΑ.

Τα μειονεκτήματα της διαδικασίας οφείλονται σε μεγάλο βαθμό και στην στασιμότητά της. Η εξέλιξη του συστήματος αυτού για τα τελευταία πενήντα χρόνια δεν υπήρξε ουσιαστική αφού, πολύ μικρές είναι οι διαφορές μεταξύ των θεσμικών κειμένων του 1970 (ΒΔ 19/1970) και του 2001 (ΠΔ 99/2001) επί των άρθρων των οποίων έχει στηριχθεί.

Η επιβεβαίωση των όσων προέκυψαν από τη θεωρητική προσέγγιση ήρθε και από τα ίδια τα στελέχη της ΠΑ. Τα συμπεράσματα από τις απαντήσεις του προσωπικού που συμμετείχαν στην έρευνα για τις απόψεις τους σχετικά με την αξιολόγηση στην ΠΑ δε διαφοροποιήθηκαν από αυτά που δημιούργησε και η βιβλιογραφική έρευνα. Σε γενικές γραμμές εκφράστηκε ανησυχία για την αποτελεσματικότητα και την αξιοκρατία του υπάρχοντος συστήματος, αμφιβολία για την εκπαίδευση και προετοιμασία των αξιολογητών, σύγχυση ως προς τη σύγκλιση των στόχων του Οργανισμού με αυτά που επιτυγχάνει το ισχύον σύστημα και τέλος επιθυμία τροποποίησης. Οι προτάσεις για εκσυγχρονισμό της διαδικασίας με την ενσωμάτωση της αυτοαξιολόγησης και της αξιολόγησης από υφισταμένους φαίνεται να αντιμετωπίζονται θετικά και σε συνδυασμό με την προτροπή για συχνότερη τροποποίηση της διαδικασίας δίνουν την κατεύθυνση για το προς τα που πρέπει να κινηθεί το νέο θεσμικό πλαίσιο.

Η αναθεώρηση του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να βασίζεται στην αξιοκρατία, στη διαφάνεια, στη βοήθεια του προσωπικού να θέτουν στόχους απόδοσης και ανάπτυξης, στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, στη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση, στην συνεχή αλλά και στοχευμένη εκπαίδευση των ατόμων και, τέλος, στη βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής στελεχών.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση του επιθυμητού συστήματος δε θα πρέπει να αποτελέσει μια αυτόνομη και μεμονωμένη προσπάθεια αλλά κομμάτι ενός μηχανισμού με έμφαση και κέντρο τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Η ανάθεση αυτής της αρμοδιότητας σε ένα ξεχωριστό Κλάδο του Γενικού Επιτελείου θα βοηθήσει στην ανάδειξη της σημασίας της ΔΑΔ. Από αυτό τον Κλάδο θα πρέπει να προβλεφθεί κάθε λεπτομέρεια του συστήματος αξιολόγησης ώστε αυτό να είναι σε θέση να:

- Ενσωματώνει τους στόχους του οργανισμού σε σχέση με τη στελέχωσή του.
- Εξασφαλίζει την ύπαρξη ρεαλιστικών και σύγχρονων περιγραφών των θέσεων εργασίας.
- Διατυπώνει με σαφήνεια κατάλληλα κριτήρια απόδοσης για κάθε θέση εργασίας που αποτελούν προϊόν σχεδιασμού και έχουν μετρήσιμο χαρακτήρα.
- Προετοιμάζει και εκπαιδεύει κατάλληλα τους αξιολογητές.

- Αξιοποιεί τα αποτελέσματα με στόχο τη διαρκή βελτίωση του προσωπικού μεταφράζοντας τις αδυναμίες σε ανάγκες εκπαίδευσης.
- Διασφαλίζει την αξιοκρατία του συστήματος.
- Δημιουργεί κίνητρα για την εξέλιξη των υπαρχόντων στελεχών αλλά και την προσέλκυση νέων.
- Αξιολογεί συνεχώς τη διαδικασία μέσω ανατροφοδότησης.

Η απάντηση στο ερώτημα, ποια είναι η μέθοδος που θα πρέπει να εφαρμόσουμε στην περίπτωση της ΠΑ δεν είναι ούτε εύκολη αλλά ούτε και μονοδιάστατη. Αυτό που είναι βέβαιο είναι το γεγονός ότι πιο σημαντικός είναι ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται η αξιολόγηση και όχι το ποια μέθοδος χρησιμοποιείται. Στην πράξη επίσης φαίνεται ότι ο συνδυασμός στοιχείων από διάφορες μεθόδους είναι περισσότερο αξιόπιστος και αποτελεσματικός αρκεί να βασίζεται σε δεδομένα ανάλυσης των χαρακτηριστικών του οργανισμού που θα την εφαρμόσει και των στόχων που έχει θέσει. Τέλος, κάτι επίσης αδιαμφισβήτητο είναι ότι όπως για κάθε φορέα, έτσι και για την ΠΑ, η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που θα έχει την αξιολόγηση σε πρώτο πλάνο δεν αποτελεί πολυτέλεια αλλά ανάγκη και μπορεί να αποδειχθεί καταλύτης για την εξέλιξη και την πορεία προς το μέλλον.



## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Air Force Guidance Memorandum, AFI36-2406 2 January 2013

DeNisi, A. & Pritchard, R., 2006. *Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. Management and Organization Review*.

Dessler, G. & Al Ariss, A., 2012. *Human Resource Management*. London: Arab World ed.

Drucker, P. F., 1954. *The Practice of Management*. 1st ed. New York: Harper & Row.

Jackson, E. & Schuler, R., 2003. *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*. Thomson South-Western Publishing.

Mathis, R.L. and Jackson, J.H., 2000. *Human Resource Management*. Ohio: South Western College Publishing.

Sonnentag, S., Volmer, J. & Spychala, A., 2008. Job performance. *Micro approaches (Sage handbook of organizational behavior)*, vol. 1.

USAF AF Form 707

Κανελλόπουλος, Χ., 2002. *Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Μακρυδημήτρη, Α., 1987. *Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Διοικητική Μεταρρύθμιση*

Μαλικιώσης, Ε. Α., 2014. *Το Σύστημα Αξιολόγησης των Αξιωματικών στις Ένοπλες Δυνάμεις, Τρόποι βελτίωσης και η ανάπτυξή του μέσω του Internal Marketing*. Διπλωματική Εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μητσόπουλος, Δ., 2018. *Ανάπτυξη Πολυκριτήριας Μεθοδολογίας Αξιολόγησης Στρατιωτικού Προσωπικού*. Διπλωματική Εργασία. Βάρη: Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Μπαμπινιώτης, Γ., 2006. *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Κέντρο λεξικολογίας, Β΄ Έκδοση, Γ΄ Ανατύπωση.

Μπάτσιος, Χ., 2013. *Συστήματα Αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων*. Διπλωματική Εργασία. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Ξένος, Δ., 2003. *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον. Αθήνα: Εκδόσεις Ανικούλα.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Γ.

Πατσιάς, Ι., 2021. *Η Αξιολόγηση του προσωπικού στο Στρατό. το Ελληνικό και Αμερικανικό παράδειγμα*. Διπλωματική Εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Πετρίδου, Ε., 2011. *Διοίκηση – Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ., 2004. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Προεδρικό Διάταγμα 581/1984, (ΦΕΚ 207/τ.Α΄/20-12-1984). *Περί «αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ., πλην των εκπαιδευτικών*.

Προεδρικό Διάταγμα 318/1992, (ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992). *Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου*.

Προεδρικό Διάταγμα 99/2001 (ΦΕΚ 95/Α΄/15-5-01), *Ατομικά έγγραφα μονίμων Αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά*.

Προεδρικό Διάταγμα 63/2005, (ΦΕΚ Α'98/22.4.2005). *Κωδικοποίηση της νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και τα κυβερνητικά όργανα.*

Νόμος 1892/1990, (ΦΕΚ Α'101/31.7.1990). *Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις.*

Νόμος 2439/1996, (ΦΕΚ Α' 219/6.9.1996). *Ιεραρχία και εξέλιξη των αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και άλλες διατάξεις.*

Νόμος 3220/2004, (ΦΕΚ Α' 15/28.01.2004). *Μέτρα αναπτυξιακής και κοινωνικής πολιτικής - αντικειμενικοποίηση του φορολογικού ελέγχου και άλλες διατάξεις.*

Νόμος 3883/2010, (ΦΕΚ Α'167/24.9.2010). *Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων - Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις.*

Νόμος 4250/2014, (ΦΕΚ Α'74/26.3.2014). *Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις.*

Νόμος 4336/2015, (ΦΕΚ Α 94/14.8.2015). *Συνταξιοδοτικές διατάξεις – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης.*

Νόμος 4369/2016, (ΦΕΚ Α'33/27.2.2016). *Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις .*

Πάγια Διαταγή 4-14/2002/ΓΕΑ/Β4 , *Συμπλήρωση – Υποβολή και Τήρηση των Ατομικών Εγγράφων των Αζκών.*

<https://athens.indymedia.org>

<http://docplayer.gr/412649-Dioikisi-anthropinoy-paragonta.html>

<https://www.lexigram.gr>

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/planning/developing-performance-standards/>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### Ισχύον Έντυπο Έκθεσης Αξιολόγησης

#### ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.	Του <input type="text"/> AM <input type="text"/>				
	Για την περίοδο από <input type="text"/> μέχρι <input type="text"/> ημέρες <input type="text"/>				
2.	Που συντάχθηκε από τους:				
	<b>Στοιχεία</b>	<b>Αξιολογούντος</b>		<b>Γνωματεύοντος</b>	
	Βαθμός- Όπλο -Σώμα Ονοματεπώνυμο AM Θέση				
3.	Υπηρεσίες τις οποίες εξετέλεσε ο Αξιολογούμενος	Από	Μέχρι	<b>Ημέρες</b>	
				Σύνολο	Χρόνος Δκσεως
α					
β					
γ					
δ					
ε					
στ					
				Σύνολο	

<b>4. Δοκιμασία σωματικής αγωγής</b>		
Ύψος	Βάρος	Βαθμολογία Δοκιμασίας Σωματικής Αγωγής
<b>5. Σωματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)</b>		
<b>51</b>	Γενική σωματική κατάσταση	
<b>52</b>	Εμφάνιση - Παράσταση	

<b>6. Διανοητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)</b>		
<b>61</b>	Νοημοσύνη και κρίση	
<b>62</b>	Δύναμη έκφρασης (γραπτά και προφορικά)	
<b>63</b>	Αντίληψη της πραγματικότητας	
<b>7. Ψυχικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)</b>		
<b>71</b>	Ψυχική δύναμη	
<b>72</b>	Θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων	
<b>73</b>	Θάρρος της γνώμης	
<b>74</b>	Πνεύμα συνεργασίας	
<b>75</b>	Πρωτοβουλία	
<b>8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)</b>		
<b>81</b>	Κύρος	
<b>82</b>	Ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων και τη ψυχική επαφή μαζί τους	

83	Ικανότητα κρίσης και αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων	
84	Μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας και για την εν γένει στρατιωτική αγωγή των υφισταμένων	
85	Ενεργητικότητα και δραστηριότητα	
86	Προβλεπτικότητα	
87	Ικανότητα οργάνωσης, διεύθυνσης και συντονισμού	

88	Επίβλεψη και έλεγχος για την εκτέλεση των διατασσομένων	
<b>9. Επαγγελματικά Προσόντα</b> (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)		
91	Επαγγελματική κατάρτιση	
92	Μεθοδικότητα	
93	Αποδοτικότητα	
94	Ζήλος, ενδιαφέρον και πνεύμα ανησυχίας για την υπηρεσία	
95	Ενδιαφέρον για τη συντήρηση του υλικού και την προάσπιση και διαφύλαξη του δημοσίου πλούτου	

96	Εκπαιδευτική ικανότητα	
97	Επιτελική Ικανότητα	
98	Στρατιωτικό πνεύμα	
<b>10. Ειδικά Προσόντα</b>		
101	Έχει κάποια ιδιαίτερη κλίση ή επίδοση και ποια;	

102	Για ποιες θέσεις κρίνεται περισσότερο κατάλληλος;	
11. Ναυτικά Προσόντα (Μόνο για τους αξιωματικούς του ΠΝ)		
111	Γνώση του θαλασσίου στοιχείου	
112	Εμπειρία στη ναυτική τέχνη	
113	Χειρισμός πλοίου	
114	Αντοχή στη ναυτία	
12. Πτητικά Προσόντα (Μόνο για τους αξιωματικούς της ΠΑ - Για τους αξιωματικούς χειριστές α/φ σταθερών πτερύγων και ε/π του ΣΞ και του ΠΝ μόνο τα προσόντα 121, 122 και 123)		
121	Πτητική έφεση	
122	Πτητική ικανότητα	

123	Πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις	
124	Συμβολή στην ασφάλεια των πτήσεων	
125	Πτητική διαθεσιμότητα (και εμπειριστατωμένη αιτιολογία εφόσον τίθεται βαθμολογία κάτω του 79% κατά το άρθρο 7 § 2 ε' του Π.Δγματος)	
<b>13. Ηθικά προσόντα</b> (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)		
131	Ειλικρίνεια , Ευθύτητα, Συνέπεια	
132	Αξιοπρέπεια	
133	Σεμνότητα	

134	Ευσυνειδησία	
135	Αίσθημα ευθύνης	
136	Ανάληψη ευθυνών	
137	Εχεμύθεια	
138	Αμεροληψία	
139	Δικαιοσύνη	



140	Πειθαρχικότητα		
<b>14. Γενική Αξιολόγηση Αξιωματικού</b>			
141	Γενική ικανότητα για τον κατεχόμενο βαθμό		
142	Επιθυμείτε να τον έχετε στην ειρήνη και στον πόλεμο	ως Διοικητή;	
		ως Επιτελή;	
143	Μεταξύ των υπό τις διαταγές σας ομοιοβάθμων του ποια θέση κατέχει;		
<b>15. Περιγράψτε τυχόν ελαττώματα του αξιολογούμενου τα οποία επηρεάζουν δυσμενώς τα λοιπά ουσιαστικά προσόντα και κυρίως τα ηθικά και ψυχικά καθώς και το κύρος και το στρατιωτικό πνεύμα</b>			

<b>16. Τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο</b> (περιγράψτε τον αξιολογούμενο βάσει των ουσιαστικών του προσόντων και της απόδοσής του κατά το χρονικό διάστημα που καλύπτει η αξιολόγηση).-Γεγονότα ή στοιχεία κατά το άρθρο 7 § 3 του Π.Δ/γματος (άρθρο 8 § 15 του Ν.2439/96)	
Ημερομηνία <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/> <b>Ο Αξιολογών</b>	
<b>ΓΝΩΜΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΛΙΜΑΚΙΟΥ</b>	
<b>5. Σωματικά Προσόντα</b> (Αριθμητική βαθμολόγηση)	
52	Εμφάνιση - Παράσταση

<b>6. Διανοητικά προσόντα</b> (Αριθμητική βαθμολόγηση)		
<b>61</b>	Νοημοσύνη και κρίση	
<b>7. Ψυχικά Προσόντα</b> (Αριθμητική βαθμολόγηση)		
<b>73</b>	Θάρρος της γνώμης	
<b>75</b>	Πρωτοβουλία	
<b>8. Διοικητικά Προσόντα</b> (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)		
<b>81</b>	Κύρος	

<b>9. Επαγγελματικά Προσόντα</b> (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)		
<b>91</b>	Επαγγελματική κατάρτιση	
<b>98</b>	Στρατιωτικό πνεύμα	
<b>13. Ηθικά Προσόντα</b> (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)		
<b>132</b>	Αξιοπρέπεια	
<b>136</b>	Ανάληψη ευθυνών	
<b>Τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο – Λοιπά στοιχεία κατά τα άρθρα 7, δεύτερο εδάφιο και 13 Π. Δ/γματος</b>		

Ημερομηνία

**Ο Γνωματεύων**

Γνώση Αξιολογούμενου

Ημερομηνία

**Ο Αξιολογούμενος**

**Ενημερώθηκα για το δικαίωμα προσφυγής μου εντός 15 ημερών από την ημερομηνία λήψης γνώσης.**

**ΓΝΩΜΗ Β' ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΟΣ**

Ημερομηνία

**Ο Β' Γνωματεύων**

Γνώση Αξιολογούμενου

Ημερομηνία

**Ο Αξιολογούμενος**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### Ερωτηματολόγιο Στατιστικής Έρευνας

# Έρευνα για την Αξιολόγηση Προσωπικού στην Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ)

Ερωτηματολόγιο συλλογής απόψεων των στελεχών της ΠΑ για την ισχύουσα διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού.

### Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

1. Φύλο

Ανδρας/ Γυναίκα

2. Ηλικία

20-30/ 30-40/ 40-50 50+

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης

ΔΕ/ ΤΕ/ ΠΕ/ Μεταπτυχιακό ή/και Διδακτορικό

4. Ειδικότητα

.....

5. Έτη Υπηρεσίας

0-10/ 10-20/ 20-30/ 30+

6. Μονάδα

.....

### Γενικές Ερωτήσεις

7. Γνωρίζετε τη διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού όπως αυτή εφαρμόζεται στην Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ) σήμερα;

Ναι / Όχι

8. Είστε Ικανοποιημένοι από τη διαδικασία αξιολόγησης;

Ναι / Όχι

9. Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού λαμβάνει υπόψη της όλα τα δεδομένα που θα αξιολογούσαν ορθά κάθε στέλεχος;

Ναι / Όχι

10. Ανταποκρίνεται η διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού στις σύγχρονες συνθήκες και τις απαιτήσεις του αντικειμένου σας;

Ναι / Όχι

11. Θεωρείτε δίκαιη την υπάρχουσα διαδικασία αξιολόγησης (βάσει σχεδιασμού του ισχύοντος συστήματος);

Ναι / Όχι

12. Θεωρείτε αξιοκρατική την υπάρχουσα διαδικασία αξιολόγησης (βάσει του τρόπου εφαρμογής του ισχύοντος συστήματος και του τρόπου δράσης των εμπλεκομένων);

Ναι / Όχι

13. Θεωρείτε αποτελεσματική την υπάρχουσα διαδικασία αξιολόγησης;

Ναι / Όχι

### **Διαδικασία Αξιολόγησης**

14. Πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης εφαρμόζεται όπως προβλέπεται (χωρίς παρεκκλίσεις);

Ναι / Όχι

15. Έχετε αισθανθεί αδικημένοι μετά από κάποια αξιολόγηση με το υπάρχον σύστημα;

Ναι / Όχι

16. Υπήρξαν περιπτώσεις που οι αξιολογητές σας δεν σας γνώριζαν;

Ναι / Όχι

17. Θεωρείτε εποικοδομητική την αξιολόγηση των στελεχών από τους προϊσταμένους τους;

Ναι / Όχι

18. Πιστεύετε ότι οι αξιολογητές είναι κατάλληλα ενημερωμένοι ή εκπαιδευμένοι για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία αξιολόγησης;

Ναι / Όχι/ Μερικώς

19. Θεωρείτε ότι υπάρχει έλεγχος των αξιολογητών για πιθανά εσφαλμένη ή μεροληπτική αξιολόγηση;

Ναι / Όχι

20. Θεωρείτε εύχρηστο το υπάρχον έντυπο αξιολόγησης;

Ναι / Αρκετά/ Ουδέτερη Άποψη/ Λίγο/Όχι

21. Θα χαρακτηρίζατε σαφή και συγκεκριμένα τα κριτήρια αξιολόγησης που ισχύουν;

Ναι / Αρκετά/ Ουδέτερη Άποψη/ Λίγο/Όχι

22. Θα θέλατε την αλλαγή ή/και βελτίωση του ισχύοντος εντύπου;

Ναι / Όχι

23. Θεωρείτε ότι συμμετέχετε επαρκώς στη διαδικασία της αξιολόγησής σας;

Ναι / Όχι

24. Θεωρείτε ότι ενημερώνεστε επαρκώς για τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησής σας.

Ναι / Όχι

25. Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να αναθεωρείται συχνά:

Ετησίως/ Ανά 5 έτη/ Ανά 10 έτη/ Πιο σπάνια

## **Στόχοι Αξιολόγησης**

26. Βοηθά η αξιολόγηση την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και την επαγγελματική εξέλιξή του;

Ναι / Αρκετά/ Ουδέτερη Άποψη/ Λίγο/Όχι

27. Υπάρχει σχέση μεταξύ περιγραφής και ανάλυσης θέσης εργασίας με την διαδικασία της αξιολόγησης;

Ναι / Όχι

28. Βασίζεται η αξιολόγηση σε συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης που αποτελούν προϊόν μελέτης και οργανωμένου σχεδιασμού;

Ναι / Όχι

29. Υπάρχει σχέση μεταξύ αξιολόγησης και αναγκών στελέχωσης του οργανισμού (ΠΑ);

Ναι / Όχι

30. Υπάρχει σχέση μεταξύ αξιολόγησης και σχεδίων – στόχων του οργανισμού (ΠΑ);

Ναι / Όχι

31. Καθοδηγεί η αξιολόγηση την ορθολογική κάλυψη θέσεων από κατάλληλα στελέχη;

Ναι / Όχι

32. Εντοπίζονται με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα, βάσει της αξιολόγησης, οι ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού;

Ναι / Όχι

33. Συμβάλει η αξιολόγηση στον εντοπισμό των εξάιρετων στελεχών και την προβολή τους ως παραδείγματα προς μίμηση;

Ναι / Όχι



34. Βοηθά η αξιολόγηση στην αύξηση του υπάρχοντος αισθήματος δικαιοσύνης στο προσωπικό;

Ναι / Αρκετά/ Ουδέτερη Άποψη/ Λίγο/Όχι

35. Βοηθά η διαδικασία της αξιολόγησης τα στελέχη να κατανοήσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την άσκηση των καθηκόντων τους;

Ναι / Αρκετά/ Ουδέτερη Άποψη/ Λίγο/Όχι

36. Βοηθά η διαδικασία της αξιολόγησης τα στελέχη να κατανοήσουν τις προτεραιότητες του Οργανισμού;

Ναι / Αρκετά/ Ουδέτερη Άποψη/ Λίγο/Όχι

37. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα από τα μέσα ποιοτικού ελέγχου για την ΠΑ;

Ναι / Όχι

38. Καθορίζει η αξιολόγηση επίπεδα χρηματικών αμοιβών ανά οργανική θέση και επίπεδο ιεραρχίας;

Ναι / Όχι

39. Καθορίζει η αξιολόγηση τις ηθικές αμοιβές ανά οργανική θέση και επίπεδο ιεραρχίας;

Ναι / Όχι

40. Αποτελεί η αξιολόγηση μηχανισμό ενημέρωσης της Διοίκησης για δίκαιη και ολοκληρωμένη επισκόπηση επί του προσωπικού;

Ναι / Όχι

41. Η αξιολόγηση βοηθά τη Διοίκηση στη λήψη μέτρων προκειμένου να διορθωθούν τυχόν αποκλίσεις από τα αποδεκτά επίπεδα αποδοτικότητας;

Ναι / Όχι

### **Τρόποι Βελτίωσης της Διαδικασίας Αξιολόγησης**

42. Θα θέλατε ένα διαφορετικό τρόπο αξιολόγησής σας;

Ναι / Όχι

43. Θεωρείτε εποικοδομητική την αυτό – αξιολόγηση;

Ναι / Αρκετά/ Ουδέτερη Άποψη/ Λίγο/Όχι

44. Θεωρείτε εποικοδομητική την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους;

Ναι / Αρκετά/ Ουδέτερη Άποψη/ Λίγο/Όχι

45. Θεωρείτε απαραίτητο να είναι οι αξιολογητές σας εκπαιδευμένοι για το αντικείμενο της αξιολόγησης;

Ναι / Όχι

46. Θα επιθυμούσατε να σχολιάσετε την Έκθεση Αξιολόγησης σας ή απλά να λάβετε γνώση ενυπόγραφα;

Δυνατότητα Σχολιασμού/ Μόνο Ενυπόγραφη Ενημέρωση/ Άλλο:.....

47. Θεωρείτε σκόπιμη την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;

Ναι / Όχι

48. Θεωρείτε σκόπιμη τη γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων στο προσωπικό με τη μορφή γενικών δεικτών;

Ναι / Όχι

49. Πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμη η βραχεία επαναξιολόγηση του προσωπικού που σημειώνει χαμηλή απόδοση στη διαδικασία αξιολόγησης;

Ναι / Όχι