



ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΓ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

«Μοντέλα & εργαλεία αξιολόγησης ικανοτήτων & δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού»

Επιβλέπουσα:

Δρ Σαββατού Τσολακίδου

Σπουδάστρια:

Ναυσικά Γεωργιτσοπούλου

ΑΘΗΝΑ - 2015

«Τα μεγάλα διανοήματα βγαίνουν από την καρδιά.»

Vauvenargues

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τη Σαββατού Τσολακίδου για τις πολύτιμες συμβουλές της. Επίσης, ευχαριστώ όσους από τον ακαδημαϊκό, επαγγελματικό και διαπροσωπικό τομέα συνέβαλαν και εξακολουθούν να συμβάλλουν στην εξέλιξή μου ως ανθρώπου και επαγγελματία.

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται σε εθνικό και σε ευρωπαϊκό επίπεδο η αξιολόγηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Παρουσιάζονται οι μέθοδοι και τα εργαλεία που αξιοποιούνται ευρέως για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, και αξιολογείται η πρακτική εφαρμογή τους στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος της εργασίας αποσαφηνίζεται η εννοιολογική διαφορά των όρων «ικανότητα» και «δεξιότητα» και, βάσει της κατηγοριοποίησης που προκύπτει από τη Σύσταση για τις βασικές ικανότητες (2006/962/EK), προσδιορίζεται το περιεχόμενο των οκτώ βασικών ικανοτήτων. Επιπλέον, διαπιστώνεται η σημασία που αποδίδεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) στη συστηματοποίηση, αξιολόγηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, μέσω των κατευθυντηρίων γραμμών της συγκεκριμένης Σύστασης προς τα κράτη-μέλη, καθώς και άλλων σχετικών πρωτοβουλιών.

Στη συνέχεια, προσεγγίζεται εννοιολογικά και μεθοδολογικά η αξιολόγηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας, και παρουσιάζονται οι διαθέσιμες από τη βιβλιογραφία μέθοδοι και εργαλεία αξιολόγησης, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες που παρέχει η χρήση και η αξιοποίηση της τεχνολογίας. Επιπλέον, αναδεικνύεται η σημασία και η ανάγκη αξιολόγησης των ικανοτήτων-δεξιοτήτων γενικά στην αγορά εργασίας, αλλά και ειδικότερα στην περίπτωση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, διερευνώνται οι ικανότητες και οι δεξιότητες που αξιολογούνται, καθώς και οι μέθοδοι και τα εργαλεία που επιλέγονται από το θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα την τελευταία εικοσαετία. Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι ικανότητες που αξιολογούνται σύμφωνα με την κάθε νομοθετική ρύθμιση, εξετάζεται κατά πόσο λαμβάνεται υπόψη από το νομοθέτη η Σύσταση για τις βασικές ικανότητες, καταγράφονται και αξιολογούνται οι επιλεγόμενες μέθοδοι αξιολόγησης, και σχολιάζονται οι εκάστοτε επιλογές.

Στην τελευταία ενότητα, διατυπώνονται τα συμπεράσματα της μελέτης και προτείνονται βελτιώσεις για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Λέξεις κλειδιά: ικανότητες, δεξιότητες, αξιολόγηση, μέθοδοι αξιολόγησης, εργαλεία αξιολόγησης, κριτήρια αξιολόγησης, αξιολόγηση απόδοσης, Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF), Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων (ΕΠΠ), αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων, επιλογή προϊσταμένων, κινητικότητα

Abstract

The current study examines at a national and a European level the evaluation of human resources competencies and skills. It presents the methods and tools that are widely used for the evaluation of competencies and skills, and assesses their application in practice for the human resources evaluation at the public sector in Greece.

More specifically, the first part of the study clarifies the conceptual difference between the terms "competencies" and "skills" and, based on the categorization given by the Recommendation on key competencies (2006/962/EC), describes the meaning of the 8 core competencies. Moreover, it concludes the importance placed by the European Union (EU) on the standardization, evaluation and development of competencies and skills, through the guidelines of the specific Recommendation towards the member-states and other related initiatives.

Following, the study defines the meaning of the evaluation of competencies and skills at the workplace and presents the evaluation methods and tools available in the current literature, taking into consideration the possibilities that the use of modern technology offers. Additionally, it highlights the importance of and the need for the evaluation of competencies and skills in general in the labor market, but also more specifically in the case of public sector in Greece.

The second part of the study explores the competences and skills that are evaluated, but also the methods and tools that are selected by the regulatory framework for human resources evaluation at the public sector in Greece, in the last twenty years. In particular, it presents the competences that are evaluated according to each regulation, examines to which extent the legislator takes into account the Recommendation on key competencies, analyzes and comments on the evaluation methods selected.

Finally, the study summarizes its conclusions and proposes improvements to the evaluation of human resources competencies and skills at the public sector in Greece.

Key words: competencies, skills, evaluation, evaluation methods, evaluation tools, evaluation criteria, performance evaluation, European Qualifications Framework (EQF), National Qualifications Framework (NQF), evaluation of public sector employees, supervisors' selection, mobility

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ	9
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ & ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
1. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ & ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ.....	15
1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός ικανοτήτων & δεξιοτήτων	15
1.2 Οι ικανότητες & οι δεξιότητες σε ευρωπαϊκό επίπεδο	18
1.2.1 Η Σύσταση (2006/962/ΕΚ) για τις βασικές ικανότητες.....	19
1.2.2 Άλλες ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες για τις ικανότητες & δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού	24
2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ & ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	29
2.1 Εννοιολογική & μεθοδολογική προσέγγιση της αξιολόγησης των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού	29
2.2 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	32
2.2.1 Μέθοδοι βάσει της συμμετοχής στην αξιολόγηση	32
2.2.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	35
2.2.3 Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης	38
2.3 Εργαλεία αξιολόγησης	39
2.3.1 Η συνέντευξη	39
2.3.2 Έντυπα αξιολόγησης – ερωτηματολόγια	40
2.3.3 Συστάσεις.....	41
2.3.4 Βιογραφικά Σημειώματα.....	41
2.3.5 Δοκιμασίες (τεστ)	41
2.3.6 Χαρτοφυλάκιο (Portfolio).....	44
2.4 Ο ρόλος της τεχνολογίας στην αξιολόγηση ικανοτήτων & δεξιοτήτων	45
2.4.1 Συνέντευξη εξ αποστάσεως	46
2.4.2 Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (ΜΚΔ)	46
2.4.3 Τα ηλεκτρονικά χαρτοφυλάκια.....	47
2.4.4 Αξιολόγηση 360 μοιρών με χρήση ΤΠΕ	48
2.4.5 Άλλα εργαλεία	49
2.5 Η σκοπιμότητα της αξιολόγησης των ικανοτήτων & δεξιοτήτων	50
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	55
3.1 Εισαγωγή.....	55
3.2 Στόχοι & μέθοδοι ανάλυσης	56
3.3 Στρατηγική συγκέντρωσης πληροφοριών για το θέμα	57
3.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων	57

4. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ & ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	59
4.1 Οι αξιολογούμενες ικανότητες & δεξιότητες	59
4.2 Οι επιλεγόμενες μέθοδοι & εργαλεία αξιολόγησης.....	66
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	73
5.1 Συμπεράσματα	73
5.2 Προτάσεις βελτίωσης της αξιολόγησης των ικανοτήτων & δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	79
Πρωτογενείς Πηγές.....	79
Εκθέσεις / Δημοσιεύσεις.....	80
Βιβλία.....	81
Άρθρα.....	84
Πρακτικά Συνεδρίων.....	85
Διαδικτυακές Πηγές	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	90
Παράρτημα 1: Οι ικανότητες & δεξιότητες βάσει του ESCO	90
Παράρτημα 2: Περιγραφικοί δείκτες που ορίζουν τα οκτώ επίπεδα στο EQF	92
Παράρτημα 3: Η διαδικασία της αξιολόγησης	95
Παράρτημα 4: Μέθοδος MBO.....	96
Παράρτημα 5: Παραδείγματα μεθόδων αξιολόγησης	98
Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών	98
Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας	98
Μέθοδος καταλόγου ελέγχου.....	99
Μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου	100
Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής	100
Μέθοδος υποχρεωτικής κατανομής	101
Μέθοδος BARS	101
Μέθοδος BES.....	101
Μέθοδος BOS	102
Παράρτημα 6: Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα των επιλεγμένων από το θεσμικό πλαίσιο μεθόδων αξιολόγησης.....	103
Παράρτημα 7: Διαχρονική εξέταση του θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης: μέθοδοι & εργαλεία αξιολόγησης ικανοτήτων & δεξιοτήτων.....	111

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Γράφημα 1: Η (μη) αντιστοίχιση των ικανοτήτων σε επιλεγμένες χώρες του ΟΟΣΑ, 2010.....	51
Εικόνα 1: Η πρώτη από τις δέκα κάρτες του τεστ του Rorschach.....	43
Εικόνα 2: Στιγμιότυπο από το Διαδικτυακό Εργαλείο Europass.....	47
Εικόνα 3: Στιγμιότυπο από το Διαδικτυακό Εργαλείο Europass.....	48
Εικόνα 4: Αποτελέσματα αξιολόγησης 360 μοιρών με τη βοήθεια διαδικτυακού εργαλείου	49
Πίνακας 1: Σύγκριση των εννοιών ικανότητα – δεξιότητα	18
Πίνακας 2: Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	36
Πίνακας 3: Ικανότητες του Πλαισίου Αναφοράς που λαμβάνονται υπόψη ανά ρύθμιση	60
Πίνακας 4: Μέθοδοι αξιολόγησης που επιλέγονται ανά ρύθμιση	67
Σχήμα 1: Συσχετισμός ικανότητας - δεξιότητας.....	17
Σχήμα 2: Οι ικανότητες-δεξιότητες ως πρωτογενή υλικά της απόδοσης	30
Σχήμα 3: Η θέση της αξιολόγησης ικανοτήτων-δεξιοτήτων σε έναν οργανισμό.....	31
Σχήμα 4: Η μεθοδολογική προσέγγιση της εργασίας	56

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ & ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΓΔ: Γενική Διεύθυνση

ΔΑΠ: Διοίκηση (ή Διεύθυνση) Ανθρώπινων Πόρων

ΔΕ: Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

ΔΑΝΤ: Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΙΣΕΠ: Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων

ΕΚΤ: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

ΕΟΠΠΕΠ: Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού

ΕΠΠ: Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων

ΟΟΣΑ: Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη

ΠΔ: Προεδρικό Διάταγμα

ΠΕ: Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης

ΤΕ: Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

ΤΠΕ: Τεχνολογία Πληροφορικής και Επικοινωνιών

ΜΚΔ: Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Ν: Νόμος

ΝΠΔΔ: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

ΟΚΕ: Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή

ΣΕΠ: Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων

Η/Υ: Ηλεκτρονικός Υπολογιστής

ΥΔΜΗΔ: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

ΥΕ: Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης

ΥΚ: Υπαλληλικός Κώδικας

ΥΠΑΙΘ: Υπουργείο Πολιτισμού, Παιδείας & Θρησκευμάτων

ΥΣ: Υπηρεσιακό Συμβούλιο

ATS: Applicant-Tracking System

BARS: Behaviorally Anchored Rating Scales (Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης)

BES: Behavioral Expected Scales (Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς)

BOS: Behavioral Observation Scales (Μέθοδος της παρατηρούμενης συμπεριφοράς)

EQF: European Qualification Framework

ESP: Entrepreneurial Skills Pass

ESCO: European Skills, Competences, Qualifications and Occupations

GMAT: Graduate Management Aptitude Test

ISCO: International Standard Classification of Occupations

MBO: Management by Objectives

OECD: Organization for Economic Co-operation and Development

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση και η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας έχουν οδηγήσει σε μία νέα τάξη πραγμάτων, στην οποία το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εντοπίζεται πια στους παραδοσιακούς παραγωγικούς συντελεστές (γη, μηχανήματα, κεφάλαιο), αλλά στην ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό, πλέον, αποτελεί τον κύριο «πόρο» ενός οργανισμού. Μάλιστα, από πολλούς ερευνητές υπογραμμίζεται το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού διατίθεται, πλέον, στη δημιουργία, συλλογή, επεξεργασία και διανομή πληροφοριών με τη βοήθεια της τεχνολογίας.

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι ο κόσμος σήμερα βασίζεται στη γνώση και την τεχνολογία που συνεχώς εξελίσσονται. Έτσι, σε καθημερινή βάση, οι δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνονται ή μειώνονται σε σχέση με το αντίστοιχο του ανταγωνισμού. (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998 και Peters, 1991). Ομοίως, οι παραδοσιακές γνώσεις απαξιώνονται με ρυθμούς ανάλογους με εκείνους των αλλαγών στην αγορά και την τεχνολογία. Συνεπώς, η αξιολόγηση και η ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του αποτελεί αναγκαιότητα για την κοινωνική και επαγγελματική ένταξη του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και για την αποδοτική λειτουργία επιχειρήσεων και οργανισμών. (OECD Skills Outlook, 2013 και Τσολακίδου, 2015) Σημασία στις ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού αποδίδεται και από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) για την ενίσχυση της ανάπτυξης και της απασχόλησης ως μέρος της στρατηγικής «Ευρώπη 2020».

Παρά την παραπάνω αναγκαιότητα, είναι γεγονός ότι μέχρι πρόσφατα η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν συνιστούσε μέρος της στρατηγικής της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι δημοσιονομικοί περιορισμοί και η κοινωνική απαίτηση για αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, έχουν φέρει στο προσκήνιο τη σημασία της διαχείρισης της απόδοσης. Κάτι τέτοιο γίνεται εύκολα αντιληπτό, ειδικά στη χώρα μας, αφού τα μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής που στοχεύουν στη μείωση των λειτουργικών δαπανών, απαιτούν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας για αύξηση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Η αξιολόγηση είναι ένα από τα ζητήματα που για τους λόγους αυτούς έχουν απασχολήσει τα τελευταία τη

μεταρρυθμιστική ατζέντα της πολιτικής ηγεσίας. (OECD, 2012a και Waxin & Bateman, 2009)

Εκκινώντας από τη σημασία των παραπάνω διαπιστώσεων, στην παρούσα εργασία εξετάζεται σε εθνικό και σε ευρωπαϊκό επίπεδο η αξιολόγηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Παρουσιάζονται οι μέθοδοι και τα εργαλεία που αξιοποιούνται ευρέως για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, και αξιολογείται η πρακτική εφαρμογή τους στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο αποσαφηνίζεται η εννοιολογική διαφορά των όρων «ικανότητα» και «δεξιότητα». Στη συνέχεια, βάσει της κατηγοριοποίησης που προκύπτει από τη Σύσταση 2006/962/EK, προσδιορίζεται το περιεχόμενο των οκτώ βασικών ικανοτήτων. Παράλληλα, διαπιστώνεται η σημασία που αποδίδεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) στη συστηματοποίηση, αξιολόγηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, μέσω των κατευθυντηρίων γραμμών της Σύστασης 2006/962/EK προς τα κράτη-μέλη και άλλων σχετικών πρωτοβουλιών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, προσεγγίζεται εννοιολογικά και μεθοδολογικά η έννοια της αξιολόγησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι διαθέσιμες από τη βιβλιογραφία μέθοδοι και εργαλεία αξιολόγησης, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία. Τέλος, αναδεικνύεται η σημασία και η ανάγκη αξιολόγησης των ικανοτήτων-δεξιοτήτων γενικά στην αγορά εργασίας, αλλά και ειδικότερα στην περίπτωση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, εξηγούνται οι λόγοι ενασχόλησης με το θέμα, τα ερευνητικά ερωτήματα, η μέθοδος ανάλυσης, η στρατηγική συγκέντρωσης πληροφοριών για το θέμα και, τέλος ο τρόπος παρουσίασης των αποτελεσμάτων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, εξετάζεται διαχρονικά το θεσμικό πλαίσιο που επιχειρεί να ρυθμίσει το θέμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα μας από το ΠΔ318/1992 έως το νομοσχέδιο που κατατέθηκε προς διαβούλευση κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσης (Ιούλιος 2015). Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα αξιολογούμενα από την κάθε ρύθμιση κριτήρια ικανοτήτων των δημοσίων

υπαλλήλων. Παράλληλα, εξετάζεται κατά πόσο λαμβάνεται υπόψη από το νομοθέτη η σύσταση της ΕΕ για τις βασικές ικανότητες (2006/962/ΕΚ) και αναζητούνται και καταγράφονται οι επιλεγόμενες μέθοδοι αξιολόγησης. Τέλος, σχολιάζονται οι εκάστοτε επιλογές.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, διατυπώνονται τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης και προτείνονται βελτιώσεις της αξιολόγησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στη χώρα μας.

1. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ & ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται βιβλιογραφική έρευνα για το θεωρητικό πλαίσιο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα, επιχειρείται εννοιολογική αποσαφήνιση των δύο όρων. Ακολουθεί κατηγοριοποίηση και ανάλυση των βασικών ικανοτήτων και παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο για τις ικανότητες το οποίο εντάσσεται στη σύγχρονη ευρωπαϊκή στρατηγική «Ευρώπη 2020» και την κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα. Διερευνάται επίσης, η ύπαρξη κατευθυντήριων γραμμών προς τα κράτη-μέλη για την ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους.

1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός ικανοτήτων & δεξιοτήτων

Στην προσπάθεια αποσαφήνισης των δύο όρων, αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχουν σημαντικά εννοιολογικά προβλήματα, όχι μόνο στο να συμφωνηθεί μία διεθνώς κοινή ορολογία, αλλά και να διασφαλιστεί ότι αποδίδεται το σωστό νόημα στη σωστή λέξη. (Winterton et al., 2006, p. 70). Η έννοια της ικανότητας είναι ασαφής και, μάλιστα, διαφορετικές χώρες δίνουν διαφορετικές ερμηνείες για την έννοια της ικανότητας (O'Meara & Petzall, 2013, σελ. 74-75). Στο πλαίσιο της παρούσης επιχειρείται εννοιολογική αποσαφήνιση των δύο όρων.

Αρχικά, ο όρος «δεξιότητα» (*“skill”*) χρησιμοποιήθηκε για να υποδηλώσει επιδόσεις σε χειρονακτική εργασία και συνδέθηκε με τη φυσική κατάσταση και τη ρώμη. Στη συνέχεια, συνδέθηκε και με την πνευματική εργασία. (Winterton et al., 2006, p. 27) Σύμφωνα με μία αντίληψη, δεξιότητα είναι ένας συνδυασμός παραγόντων που επιφέρουν αποδοτικότητα, εμπειρογνωμοσύνη, ταχύτητα και ορθότητα στην επίτευξη αποτελεσμάτων, είτε αυτά αφορούν πνευματική, είτε χειρονακτική εργασία (Welford, 1968, p. 12-13). Ορίζεται ως «η δυνατότητα εκτέλεσης μίας συγκεκριμένης χειρονακτικής ή πνευματικής εργασίας» (Stone, 2008 και O'Meara & Petzall, 2013, σελ. 74).

Σύμφωνα με την οπτική των Proctor και Dutta (1995), η δεξιότητα περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά στοιχεία:

1. Αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και με εξάσκηση
2. Ικανοποιεί απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (στόχους)

3. Αποκτάται όταν η συμπεριφορά δομείται συνεκτικά
4. Όσο αναπτύσσεται μειώνονται οι απαιτήσεις σε προσπάθεια.

Ως προς τον εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου *«ικανότητα»* (*“competency”*), υπάρχει σύγχυση και διαφωνία. Ο όρος χρησιμοποιείται με τόσους διαφορετικούς τρόπους και ερμηνείες που είναι δύσκολη η κατάληξη σε έναν ορισμό. (Elleström, 1997 και Robotham & Jubb, 1996) Σύμφωνα με μία άποψη, ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει εκείνα τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με υψηλή απόδοση και παρακίνηση (White, 1959). «Συνδέεται με τη συμπεριφορά εκείνη που επιδεικνύει γνώσεις και δεξιότητες για την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης.» (Dooley et al., 2004, p. 317) Όπως και οι δεξιότητες, έτσι και οι ικανότητες, αναπτύσσονται μέσα από την εκπαίδευση και την εξάσκηση (Ericsson et al., 1993).

Οι ικανότητες μπορεί όμως να είναι και έμφυτες. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, ικανότητες είναι οι προσωπικές δυνατότητες κάθε ατόμου (ταλέντα, κλίσεις ή προδιαθέσεις) που αναπτύχθηκαν ως αποτέλεσμα κληρονομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Είναι τα θεμέλια πάνω στα οποία στηρίζεται οποιασδήποτε προσπάθεια για εκπαίδευση, μάθηση, επιδόσεις ή επιτεύγματα σε διάφορους τομείς και μπορεί να είναι εμφανείς ή και όχι. Αυτό σημαίνει ότι ένα άτομο μπορεί να έχει κάποιες κλίσεις, αλλά να μην του δόθηκε ποτέ η ευκαιρία να τις αναδείξει. (Γκιάστας και συν.)

Πληθώρα συγγραφέων συνδέει τον όρο με τις επαγγελματικές επιδόσεις. Σύμφωνα με αυτήν την οπτική, ικανότητα ορίζεται ως «το χαρακτηριστικό που επιφέρει αποτελεσματική ή εξαιρετική απόδοση στην εργασία» (Compton et al., 2009, p. 41). Περιλαμβάνει γνώσεις, δεξιότητες, και στοιχεία όπως προσωπικά χαρακτηριστικά και κίνητρα (Hartle, 1995, p. 107). Οι Boon και van der Klink (2002, p. 6) θεωρούν τον όρο χρήσιμο, καθώς γεφυρώνει το κενό που δημιουργείται μεταξύ της εκπαίδευσης και των απαιτήσεων στην εργασία. Στις ΗΠΑ η ικανότητα σχετίζεται με εκείνα τα χαρακτηριστικά που επιφέρουν αποτελεσματικότητα ή εξαιρετική επίδοση στην εργασία, αλλά και γενικότερα σε άλλες καταστάσεις, και διαρκούν για ένα εύλογο χρονικό διάστημα. (Winterton et al., 2006, p. 30-31)

Βάσει των προαναφερθέντων, γίνεται αντιληπτό ότι η εννοιολογική διαφορά των δύο όρων δεν είναι ιδιαίτερα ευδιάκριτη. Η διαφορά τους φαίνεται να έγκειται στο ότι η

ικανότητα εμπεριέχει δεξιότητες, αφού ικανότητα είναι η δυνατότητα εφαρμογής γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. (European e-Competence Framework, 2014) Πιο συγκεκριμένα:

- Οι διανοητικές δυνατότητες είναι απαραίτητες για την κατάκτηση της γνώσης.
- Η εφαρμογή της γνώσης είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Όλα είναι προαπαιτούμενα σε συνδυασμό με κοινωνικές και συμπεριφορικές πτυχές για την ανάπτυξη ικανοτήτων. (Weinert, 2001, p. 29)

Το Σχήμα 1 στοχεύει να συμβάλει στην κατανόηση του συσχετισμού των δεξιοτήτων με τις ικανότητες.



Διαμόρφωση του σχήματος βάσει:
Weinert, 2001 και Cave & McKeown, 1993

Σε συμφωνία με το Σχήμα 1, οι Cave & McKeown (1993) ορίζουν τις ικανότητες (competencies) ως αποτελεσματική δράση και ως το αποτέλεσμα γνώσεων και δεξιοτήτων. Ομοίως, σύμφωνα με τον καθηγητή Bablos J. (2010) κάθε ένας που διαθέτει την απαιτούμενη γνώση, δεξιότητες και κλίσεις να επιτελέσει μία εργασία, διαθέτει επαγγελματική ικανότητα. Η ικανότητα σχετίζεται με τη δυνατότητα επίλυσης εργασιακών προβλημάτων αυτόνομα και ευέλικτα και την επίτευξη επαγγελματικής απόδοσης (Shippmann et al., 2000).

Τέλος, κρίνεται σκόπιμη και η αναφορά στους ορισμούς της Σύστασης (2008/C 111/01) του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Επαγγελματικών Προσόντων (EQF), σύμφωνα με την οποία ως ικανότητα ορίζεται η αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών, μεθοδολογικών δυνατοτήτων σε περιστάσεις εργασίας ή σπουδής. Αφορά την υπευθυνότητα και την αυτονομία στην επιτέλεση μιας εργασίας. Ενώ, ως δεξιότητα ορίζεται η ικανότητα εφαρμογής

γνώσεων και αξιοποίησης τεχνογνωσίας για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων.

Παρατίθεται πίνακας συγκριτικής εννοιολογικής προσέγγισης για την αποσαφήνιση των δύο εννοιών (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Σύγκριση των εννοιών ικανότητα – δεξιότητα

Ικανότητες (Competencies)	Δεξιότητες (Skills)
Είναι οι προσωπικές δυνατότητες κάθε ατόμου	
Είναι η αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων & δυνατοτήτων	Είναι η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και αξιοποίησης τεχνογνωσίας
Είναι -έως ένα βαθμό- έμφυτες	Δεν είναι έμφυτες
Μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω μέσω της εκπαίδευσης, της άσκησης και της εμπειρίας	Μαθαίνονται μέσω της εκπαίδευσης, της άσκησης και της εμπειρίας
Βασίζονται σε δεξιότητες	
Συνδέονται με αποτελεσματικότητα στην επιτέλεση μίας εργασίας	
Συνδέονται με υψηλές επαγγελματικές επιδόσεις	
Παραδείγματα: γλωσσικές, μαθηματικές, ψηφιακές, κοινωνικές ικανότητες, πρωτοβουλία, επιχειρηματικότητα, πολιτιστική έκφραση (Σύσταση 2006/962/EK και Winterton et al., 2006, p. 16)	Παραδείγματα: χρήση λογικής, διαισθητικής και δημιουργικής σκέψης, χειρωνακτική επιδεξιότητα, χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων (Σύσταση 2008/C 111/01)

1.2 Οι ικανότητες & οι δεξιότητες σε ευρωπαϊκό επίπεδο

Υπάρχει εμφανής ποικιλομορφία στις προσεγγίσεις για τις ικανότητες και τις δεξιότητες ακόμα και μεταξύ των χωρών. Η ΕΕ κάνει την πρώτη προσπάθεια εννοιολογικής αποσαφήνισης και συστηματοποίησης της τυπολογίας των δύο εννοιών με σκοπό τον καλύτερο συντονισμό σε ευρωπαϊκό επίπεδο των πολιτικών απασχόλησης και μάθησης, η διαφάνεια στην αξιολόγηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων και η επίτευξη κινητικότητας στην εργασία. (Winterton et al., 2006, p. 70)

Όπως θα διαπιστώσουμε παρακάτω, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αλλά και την προσέγγιση της ΕΕ, οι δύο όροι χρησιμοποιούνται χωρίς σαφή διάκριση μεταξύ τους.

Σύμφωνα με μία προσέγγιση, οι δεξιότητες διακρίνονται σε γενικές ή ειδικές. Οι ειδικές αφορούν κάποιο συγκεκριμένο επάγγελμα, όπως για παράδειγμα η πτητική ικανότητα για έναν πιλότο αεροσκαφών, ενώ οι γενικές (ανεξαρτήτως επαγγέλματος) αφορούν στη μάθηση, την προσαρμοστικότητα, τη δημιουργική έκφραση κτλ. (Shippmann et al., 2000) Ανάλογα με τις γενικές δεξιότητες, γίνεται λόγος για τις βασικές ικανότητες που είναι εφαρμόσιμες ανεξαρτήτως πλαισίου (Winterton et al., 2006, p. 16 και O'Meara & Petzall, 2013, p. 74). Επίσης, σύμφωνα με μία άλλη προσέγγιση οι ικανότητες μπορεί να είναι ορατές ή κρυφές. Στις ορατές ανήκουν οι γνώσεις και οι δεξιότητες, ενώ στις κρυφές τα προσωπικά χαρακτηριστικά, η αντίληψη που έχουμε για τον εαυτό μας και τα κίνητρα. (Stone, 2008)

1.2.1 Η Σύσταση (2006/962/EK) για τις βασικές ικανότητες

Η Σύσταση (2006/962/EK) για τις βασικές ικανότητες της δια βίου μάθησης, ορίζει οκτώ βασικές ικανότητες που περιλαμβάνονται στο έγγραφο «Βασικές Ικανότητες για τη Δια Βίου Μάθηση — ένα Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς» (εφεξής «Πλαίσιο Αναφοράς»):

1. Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα
2. Επικοινωνία σε ξένες γλώσσες
3. Μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στην επιστήμη και την τεχνολογία
4. Ψηφιακή ικανότητα
5. Μεταγνωστικές ικανότητες (Learning to learn)
6. Κοινωνικές ικανότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιότητα του πολίτη
7. Πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα
8. Πολιτισμική συνείδηση και έκφραση.¹

Στόχος είναι οι ως άνω βασικές ικανότητες να λαμβάνονται υπόψη από τα κράτη μέλη στα συστήματα εκπαίδευσης/κατάρτισης των κρατών-μελών, στη δια βίου μάθηση και στην επαγγελματική ζωή. Στην ουσία, με τη Σύσταση θεσπίζεται ένα κοινό σημείο αναφοράς μεταξύ των κρατών-μελών που αποτελεί κατευθυντήρια γραμμή για την

¹ Στη Σύσταση 2006/962/EK (σελ.14-18) περιλαμβάνεται αναλυτική παρουσίαση.

χάραξη των πολιτικών και την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων τους. Αυτό γιατί συμβάλλουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, διευκολύνουν την προσαρμοστικότητα και την εθελούσια κινητικότητα στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Επίσης, αποτελούν βασικό κριτήριο για την πρόσληψη ή την προαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό.

Στη συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη την συστηματοποίηση που παρέχει το Πλαίσιο Αναφοράς, παρουσιάζεται το περιεχόμενο των οκτώ βασικών ικανοτήτων-δεξιοτήτων.

Επικοινωνία στη μητρική & σε ξένες γλώσσες

Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα είναι η ικανότητα έκφρασης και ερμηνείας εννοιών, σκέψεων, συναισθημάτων, γεγονότων και απόψεων, τόσο σε προφορική όσο και σε γραπτή μορφή, και η ικανότητα γλωσσικής αλληλεπίδρασης με κατάλληλο και δημιουργικό τρόπο σε ολόκληρο το φάσμα των κοινωνικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων.

Η επικοινωνία στις ξένες γλώσσες εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό τις βασικές δεξιότητες της επικοινωνίας στη μητρική γλώσσα. Είναι η ικανότητα κατανόησης, έκφρασης και ερμηνείας, τόσο στον προφορικό, όσο και στο γραπτό λόγο σε ένα κατάλληλο φάσμα κοινωνικών και πολιτισμικών πεδίων. Ο βαθμός επάρκειας του ατόμου ποικίλλει μεταξύ ακρόασης, ομιλίας, ανάγνωσης και γραφής, καθώς και μεταξύ των διαφόρων γλωσσών και σύμφωνα με το κοινωνικό και πολιτισμικό υπόβαθρο, το περιβάλλον, τις ανάγκες και/ή τα ενδιαφέροντα του ατόμου.

Μαθηματική ικανότητα

«Η μαθηματική ικανότητα είναι η ικανότητα ανάπτυξης και χρησιμοποίησης μαθηματικών συλλογισμών για την επίλυση ενός φάσματος προβλημάτων σε καθημερινές καταστάσεις». Περιλαμβάνει την κατανόηση των μαθηματικών όρων και εννοιών, καθώς και τη χρήση και εφαρμογή της μαθηματικής λογικής. Επίσης, περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται και επεξεργάζεται αριθμούς και δεξιότητες όπως: την αριθμητική αντίληψη, το γρήγορο υπολογισμό και εκτέλεση πράξεων, την ικανότητα υπολογισμού ποσοστών και μερισμάτων. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012, σελ. 205)

Ψηφιακή ικανότητα

Η γρήγορη εξέλιξη και ο κομβικός ρόλος των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) όχι μόνο στον επαγγελματικό τομέα, αλλά και στις διαπροσωπικές σχέσεις καθιστούν απαραίτητη την ανάπτυξη των σχετικών ικανοτήτων. Ψηφιακές ικανότητες είναι ένας συνδυασμός γνώσεων, στοιχείων, δυνατοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών που συντελούν, ώστε τα άτομα να γνωρίζουν τη λειτουργία των ΤΠΕ, τι αφορούν και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους (Pablos, 2010, p. 12). Η ψηφιακή ικανότητα περιλαμβάνει τη χρήση της τεχνολογίας και υποστηρίζεται από τις βασικές δεξιότητες ΤΠΕ: χρήση Η/Υ για την ανάκτηση, την αξιολόγηση, την αποθήκευση, την παραγωγή, την παρουσίαση και την ανταλλαγή πληροφοριών, και για την επικοινωνία και τη συμμετοχή σε δίκτυα συνεργασίας μέσω του διαδικτύου».

Μεταγνωστικές ικανότητες (“Learning to learn”)

Σύμφωνα με τους Nelson και Narens (1990), μεταγνωστικές ικανότητες είναι η γνώση των ατομικών μας πνευματικών δυνάμεων και αδυναμιών, η γνώση του πώς να εφαρμόζουμε γνώσεις και ικανότητες σε διάφορες καταστάσεις και πώς να αποκτούμε δεξιότητες που δεν έχουμε. Περιλαμβάνουν ικανότητες σχεδιασμού, έναρξης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της δικής μας μαθησιακής διαδικασίας (Reynolds & Snell, 1988). Συχνά χαρακτηρίζονται ως οι ικανότητες «της μάθησης του να μαθαίνουμε» (“learning to learn”) και «του να αντιμετωπίζουμε την αβεβαιότητα» (Nuthall, 1999, Nyhan, 1991 και Brown, 1994). Έχουν να κάνουν περισσότερο με την ικανότητα να μαθαίνουμε και να προσαρμοζόμαστε, παρά με το να επιδεικνύουμε ότι έχουμε την ικανότητα να κάνουμε κάτι. (Burgoyne, 1989b, Kanugo & Misra, 1992 και Brown, 1993, p. 32).

Κοινωνικές ικανότητες & ικανότητες ιδιότητας του πολίτη

Οι εν λόγω κατηγορία ικανοτήτων περιλαμβάνει όλο το φάσμα της συμπεριφοράς εκείνης που εξοπλίζει τα άτομα, ώστε να συμμετέχουν με αποτελεσματικό και εποικοδομητικό τρόπο στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή.

Συγκεκριμένα, οι κοινωνικές ικανότητες περιλαμβάνουν την εποικοδομητική επικοινωνία σε διαφορετικά περιβάλλοντα, την επίδειξη ανεκτικότητας, την επίλυση

διαφορών, τη διαπραγμάτευση σε κλίμα εμπιστοσύνης, τη συνεργασία, την ομαδικότητα, την ηγεσία², την ενσυναίσθηση (empathy)³. Επιπλέον, οι κοινωνικές βασίζεται στο σεβασμό του άλλου, στη συνεργασία, στην αυτοπεποίθηση και στην ακεραιότητα.

Οι ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιότητα του πολίτη είναι σημαντικές γιατί αποτελούν θεμέλια για μία θετική και υποστηρικτική στάση. Σχετίζονται με την επίδειξη αλληλεγγύης, τον πλήρη σεβασμό των ανθρώπινων δικαιωμάτων, την κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών και την επίδειξη πνεύματος υπευθυνότητας. Βασίζονται στη γνώση των εννοιών της δημοκρατίας και της ιδιότητας του ενεργού πολίτη. Περιλαμβάνουν τη γνώση των τάσεων και γεγονότων της σύγχρονης εποχής, αλλά και της εθνικής, ευρωπαϊκής και παγκόσμιας ιστορίας.

Η πολιτική αντίληψη είναι απαραίτητη, προκειμένου κάποιος να ασκήσει επιρροή ανεξάρτητα από τον επαγγελματικό του ρόλο. Άτομα με πολιτική αντίληψη αναπτύσσουν κοινωνική νοημοσύνη η οποία επεκτείνεται και σε κατανόηση ευρύτερων πραγματικοτήτων που επηρεάζουν έναν οργανισμό. (Goleman, 2000)

Πρωτοβουλία & επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να μετατρέπει τις ιδέες του σε δράση και περιλαμβάνει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ανάληψη ρίσκου, καθώς και την ικανότητα σχεδιασμού προκειμένου να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι. Επίσης, περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διαχείριση, τις διαπραγματεύσεις.

² Ως *ηγεσία* ορίζεται «η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων» (Robbins & Judge, 2011, σελ.356). Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να ασκεί επιρροή σε μια ομάδα ανθρώπων, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, 1992). Κύρια χαρακτηριστικά του ηγέτη αποτελούν: η ακεραιότητα, η αυτοπεποίθηση, η δημιουργία οράματος, η σύλληψη και υλοποίηση αλλαγών, η ανάπτυξη των ανθρώπων (Μπουραντάς, 2001).

³ Ως *ενσυναίσθηση* ορίζεται η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων (Goleman, 1998). Δεν είναι απλά η κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων του άλλου, αλλά και η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική του κατάσταση (Science Illustrated, 2010). Παρατίθεται σχετικό κινούμενο σχέδιο του μη κερδοσκοπικού οργανισμού RSA: <https://www.youtube.com/watch?v=1SETRABZNtQ>.

Στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας εξετάζεται η ανάληψη ρίσκου, η ικανότητα συνεργασίας, η φαντασία, η αναλυτική και συνθετική σκέψη, η καινοτομία, οι βασικές γνώσεις οικονομίας, η χρήση ΓΠΕ, ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming), η στοχοθεσία, ο χρονοπρογραμματισμός εργασιών. Όλα τα παραπάνω είναι χαρακτηριστικά που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα και στην επίδοση στο χώρο εργασίας. (Τσολακίδου 2015, σελ. 163)

Όπως γίνεται αντιληπτό, ΕΕ προάγει την επιχειρηματικότητα επισημαίνει τον ρόλο που παίζει η ανάπτυξη των σχετικών δεξιοτήτων. Αξίζει να αναφερθεί ένα παράδειγμα πρωτοβουλίας προς αυτή την κατεύθυνση: η Πιστοποίηση Επιχειρηματικών Δεξιοτήτων (Entrepreneurial Skills Pass, ESP) που χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Το ESP είναι μία διεθνής πιστοποίηση για μαθητές (ηλικίας 15-19) που στο πλαίσιο σχετικού εκπαιδευτικού προγράμματος λαμβάνουν βιωματική επιχειρηματική εμπειρία και αποκομίζουν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. Σκοπός αποτελεί η κατοχύρωση ενός επιπλέον πλεονεκτήματος για την έναρξη της προσωπικής τους επιχειρηματικής δραστηριότητας ή για τη διεκδίκηση θέσης σε μία επιχείρηση. (ESP Self Assessment Platform)⁴

Πολιτισμική συνείδηση & έκφραση

Οι δεξιότητες πολιτιστικής έκφρασης σχετίζονται με την έκφραση συναισθημάτων μέσα από όλα τα είδη τέχνης, καθώς και με τη δημιουργική έκφραση και γνώση πολυπολιτισμικών περιβαλλόντων, ώστε να διευκολύνεται η διεθνής κινητικότητα των ατόμων. Επίσης, περιλαμβάνουν επίγνωση της τοπικής, εθνικής και ευρωπαϊκής πολιτιστικής κληρονομιάς και της θέσης που αυτή κατέχει στον κόσμο.

Το άτομο που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες μπορεί να κατανοήσει καλύτερα διαφορετικούς πολιτισμούς, να είναι ανεκτικό στη διαφορετικότητα, να εμπνέεται από την όσμωση των διαφορετικών πολιτιστικών δεδομένων και να οδηγείται στην καινοτόμο έκφραση ιδεών, απόψεων και πρακτικών.

⁴ Το ενημερωτικό βίντεο του ESP: <https://www.youtube.com/watch?v=26QaGjoLwyg>

1.2.2 Άλλες ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες για τις ικανότητες & δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού

Η ΕΕ αναγνωρίζει ότι η αγορά εργασίας εξελίσσεται συνεχώς και μεταβάλλονται οι απαιτήσεις σε δεξιότητες, ικανότητες και προσόντα⁵. Συνεπώς, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να εξοπλίζεται με δεξιότητες όπως γραφή, ανάγνωση, αριθμητική, ξένες γλώσσες, και να εφοδιάζεται με γνώσεις θετικών επιστημών και ψηφιακής τεχνολογίας, ώστε να ανταποκρίνεται στις νέες απαιτήσεις. Έτσι, στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» αναπτύσσονται σχετικές πρωτοβουλίες που έχουν ως στόχο την ενίσχυση της ανάπτυξης και της απασχόλησης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Ευρώπη 2020, 2015) που παρατίθενται ενδεικτικά παρακάτω:

- Η πρωτοβουλία «Νέες δεξιότητες για νέες θέσεις εργασίας» με σκοπό να βελτιώσει την πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών σε δεξιότητες, να προσαρμόσει την απόκτηση δεξιοτήτων στις ανάγκες της αγοράς εργασίας, να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στην εκπαίδευση και την εργασία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Νέες δεξιότητες για νέες θέσεις εργασίας).⁶
- Η πρωτοβουλία «Νεολαία σε κίνηση» έχει ως στόχο να διευρύνει τις ευκαιρίες μαθησιακής κινητικότητας σε όλους τους νέους στην Ευρώπη έως το 2020. Επίσης, στόχος αποτελεί η απόκτηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας που χρειάζονται οι νέοι ώστε να εξασφαλίσουν την πρώτη τους εργασία. (European Commission Press Release Database: Νεολαία σε κίνηση – ενίσχυση της στήριξης των νέων της Ευρώπης, 2015)
- Το σχέδιο δράσης για την επιχειρηματικότητα 2020 στοχεύει στην ανάληψη δράσης για να αξιοποιηθεί το ευρωπαϊκό επιχειρηματικό δυναμικό, να αρθούν τα υφιστάμενα εμπόδια και να αλλάξει ριζικά η νοοτροπία περί επιχειρηματικότητας στην Ευρώπη. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Αναγνώριση δεξιοτήτων και προσόντων, 2015)

⁵ Ως «επαγγελματικό προσόν» νοείται το επίσημο αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης και επικύρωσης, το οποίο επιτυγχάνεται όταν ο αρμόδιος φορέας διαπιστώνει ότι ένα άτομο έχει επιτύχει μαθησιακά αποτελέσματα που ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες προδιαγραφές (Σύσταση 2008/C 111/01).

⁶ Το ενημερωτικό βίντεο της πρωτοβουλίας:

<https://www.youtube.com/watch?v=PCNX3NE5afw>

- Το εργαλείο Europass για την τυποποιημένη παρουσίαση εκ μέρους των πολιτών των ατομικών τους δεξιοτήτων και προσόντων με σκοπό τη διευκόλυνση εύρεσης εργασίας ή εκπαιδευτικής ευκαιρίας (Europass). (Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Αναγνώριση δεξιοτήτων και προσόντων, 2015)
- Το Πανόραμα δεξιοτήτων στην ΕΕ βοηθά να παρακολουθούνται τακτικά, αφενός, η πρόβλεψη των αναγκών σε δεξιότητες και, αφετέρου, η εκτίμηση των δεξιοτήτων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Πρόκειται για κεντρικό σημείο πρόσβασης που παρέχει δεδομένα, πληροφορίες και στοιχεία για τις τάσεις που διαμορφώνονται όσον αφορά τις δεξιότητες στα διάφορα επαγγέλματα και τομείς σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Ανάπτυξη δεξιοτήτων 2015)
- Το ESCO είναι το ευρωπαϊκό σύστημα ταξινόμησης δεξιοτήτων, ικανοτήτων, προσόντων και επαγγελμάτων. Καθιερώνει βασική ορολογία σε 25 ευρωπαϊκές γλώσσες και κατηγοριοποιεί δεξιότητες, ικανότητες, προσόντα και επαγγέλματα, σε σχέση με την αγορά εργασίας, την εκπαίδευση και κατάρτιση στην ΕΕ. Το ESCO συνδέεται και με άλλα διεθνή συστήματα ταξινόμησης, μεταξύ των οποίων το EQF που θα αναλύσουμε παρακάτω (European Commission: ESCO). Περισσότερες πληροφορίες παρέχονται στο Παράρτημα 1.

Ολοκληρώνοντας, αξίζει η αναφορά στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (EQF) που θεσπίστηκε με τη Σύσταση (2008/C 111/01) και παρέχει ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς που κάνει εφικτή τη σύγκριση των εθνικών συστημάτων προσόντων μεταξύ τους⁷. Στην ουσία καθιστά συγκρίσιμα και κατανοητά τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των χωρών της ΕΕ, συμβάλλοντας στην κινητικότητα των εργαζομένων, αφού εξασφαλίζει την αναγνώριση των προσόντων τους εκτός των εθνικών τους συνόρων (κάτι πολύ σημαντικό στην εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού και των ραγδαίων τεχνολογικών μεταβολών).

⁷ «Εθνικό σύστημα επαγγελματικών προσόντων» είναι όλες οι πτυχές της δραστηριότητας ενός κράτους μέλους σχετικά με την αναγνώριση της μάθησης και άλλων μηχανισμών που συνδέουν την εκπαίδευση και την κατάρτιση με την αγορά εργασίας και την κοινωνία των πολιτών. Η εν λόγω δραστηριότητα περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή θεσμικών ρυθμίσεων και διαδικασιών που αφορούν τη διασφάλιση ποιότητας, την αξιολόγηση και την απονομή προσόντων. Ένα εθνικό σύστημα επαγγελματικών προσόντων μπορεί να αποτελείται από αρκετά υποσυστήματα και μπορεί να περιλαμβάνει ένα εθνικό πλαίσιο επαγγελματικών προσόντων. (Σύσταση 2008/C 111/01)

Είναι ένα εργαλείο που βασίζεται στα αποτελέσματα της μάθησης και όχι στη διάρκεια των σπουδών και αφορά τόσο τη γενική και την τριτοβάθμια εκπαίδευση, όσο και την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση. Οι κυριότεροι δείκτες του είναι οι δεξιότητες, οι ικανότητες και οι γνώσεις οι οποίες οργανώνονται με τη Σύσταση (2006/962/EK) σε οκτώ επίπεδα αναφοράς που περιγράφουν τι γνωρίζει, τι κατανοεί και τι είναι ικανό να κάνει το ανθρώπινο δυναμικό. Στο Παράρτημα 2 παρατίθεται ο πίνακας των οκτώ επιπέδων με τους δείκτες. (Euroqa: How does the EQF work, 2015 και Σύσταση 2008/C 111/01)

Ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων (ΕΟΠΠΕΠ) είναι ο θεσμικός φορέας για την ανάπτυξη και εφαρμογή του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων (ΕΠΠ)⁸ και την αντιστοίχιση του με το EQF. (ΕΟΠΠΕΠ: Έργο-δράσεις και ΕΟΠΠΕΠ: Εθνικό Σημείο Συντονισμού)

Τα προσόντα αντιστοιχίζονται σε ευρωπαϊκό επίπεδο με τον εξής τρόπο: πρώτα κατατάσσονται στα επίπεδα του ΕΠΠ και μετά αντιστοιχίζονται στα επίπεδα του EQF. Το ΕΠΠ (σε αντιστοίχιση με το EQF) χρησιμοποιεί οκτώ επίπεδα αναφοράς που βασίζονται σε μαθησιακά αποτελέσματα. Σε αυτά τα επίπεδα κατατάχθηκαν αρχικά οι τίτλοι σπουδών / τα προσόντα, που έχουν αποκτηθεί μέσω του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος και της αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης μετά από πιστοποίηση. Όμως οι δεξιότητες-ικανότητες δεν έχουν ακόμα αντιστοιχηθεί (ΕΠΠ: Τα 8 επίπεδα, 2014)⁹. Σε μεταγενέστερο στάδιο, θα αναπτυχθεί σύστημα κατάταξης των προσόντων που αποκτώνται μέσω της μη τυπικής εκπαίδευσης και άτυπης μάθησης.¹⁰

⁸ Ως «εθνικό πλαίσιο επαγγελματικών προσόντων» νοείται το εργαλείο για την κατηγοριοποίηση των προσόντων σύμφωνα με σύνολο κριτηρίων επίτευξης καθορισμένων επιπέδων μάθησης. Το εν λόγω μέσο στοχεύει στη συνένωση σε ενιαίο σύνολο και στο συντονισμό των εθνικών υποσυστημάτων επαγγελματικών προσόντων. (Σύσταση 2008/C 111/01)

⁹ Τα 8 επίπεδα στο ΕΠΠ: <http://www.nqf.gov.gr/index.php/ta-8-epipeda>

¹⁰ Τυπική εκπαίδευση είναι η εκπαίδευση που παρέχεται στο πλαίσιο του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, οδηγεί στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο από τις δημόσιες αρχές και αποτελεί μέρος της διαβαθμισμένης εκπαιδευτικής κλίμακας.

Μη τυπική εκπαίδευση είναι η εκπαίδευση που παρέχεται σε οργανωμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος και μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο.

Στην ουσία το ΕΠΠ αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς παρέχει τη δυνατότητα «μετάφρασης» και συγκρισιμότητας των προσόντων τους. Επιπλέον, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο και για τους εργοδότες, καθώς τους παρέχει τη δυνατότητα «γρήγορης ανάγνωσης» των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που κρύβονται πίσω από τους τίτλους (πτυχία, διπλώματα, πιστοποιητικά, βεβαιώσεις επάρκειας). (ΕΠΠ: Αρχική Σελίδα, 2014)

Ολοκληρώνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με την έκθεση της Επιτροπής “Education and training monitor” (Νοέμβριος 2014), οι ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες δεν έχουν αποδώσει τα μέγιστα, ενώ δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στους πολίτες. Επιπλέον, η υλοποίηση εκ μέρους των κρατών μελών είναι ελλιπής και σημειώνονται ασυμβατότητες. Υπενθυμίζεται, ότι στην Ελλάδα οι δεξιότητες δεν έχουν ακόμη ταξινομηθεί και αντιστοιχηθεί, ώστε να συμβάλλουν στην επιλογή και στις προαγωγές του ανθρώπινου δυναμικού.

Συμπερασματικά, στο πρώτο κεφάλαιο αποσαφηνίστηκαν οι όροι ικανότητα-δεξιότητα. Στη συνέχεια, βάσει της κατηγοριοποίησης που παρέχει το Πλαίσιο Αναφοράς (Σύσταση 2006/962/ΕΚ), παρουσιάστηκαν οι βασικές ικανότητες και αναπτύχθηκαν τα βασικά τους στοιχεία. Η ΕΕ συστήνει το Πλαίσιο Αναφοράς να λαμβάνεται υπόψη από τα κράτη-μέλη κατά το σχεδιασμό σχετικών πολιτικών και την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων. Τέλος, μέσω της παράθεσης και άλλων πρωτοβουλιών, διαπιστώθηκε ότι η ΕΕ αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων στο πλαίσιο της ανάγκης ανταπόκρισης στον παγκόσμιο ανταγωνισμό και της κινητικότητας.

Η ανάπτυξη εργαλείων και η χρήση μοντέλων αξιολόγησης για τα προσόντα, αλλά και τις ικανότητες και δεξιότητες είναι ιδιαίτερα σημαντικό θέμα. Δίνει την ευκαιρία στο ανθρώπινο δυναμικό να εκπαιδεύεται δια βίου και να αποκτά προσόντα που μπορούν να είναι μετατρέψιμα και προσαρμόσιμα στις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς

Άτυπη μάθηση είναι οι μαθησιακές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εκτός οργανωμένου εκπαιδευτικού πλαισίου, σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, στο πλαίσιο του ελεύθερου χρόνου ή επαγγελματικών, κοινωνικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τις κάθε είδους δραστηριότητες αυτομόρφωσης, όπως η αυτομόρφωση με έντυπο υλικό ή μέσω διαδικτύου καθώς και τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που αποκτά το άτομο από την επαγγελματική εμπειρία του. (Δια βίου μάθηση ΑΠΘ: Ορολογία, 26/7/2015)

εργασίας και παράλληλα να αναπτύσσει δεξιότητες χρήσιμες για τον ίδιο, αλλά και αξιοποιήσιμες στο χώρο εργασίας του.

Παράλληλα, μέσω της συστηματοποίησης των προσόντων (γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων) από τα συστήματα ταξινόμησης και αντιστοίχισης παρέχεται σημαντική βοήθεια στους οργανισμούς για την κατανόηση και τον καθορισμό των ικανοτήτων-δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό τους, ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά. Το θέμα της αξιολόγησης των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για την επιλογή και τις προαγωγές του θα μας απασχολήσει στο επόμενο κεφάλαιο.

2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ & ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

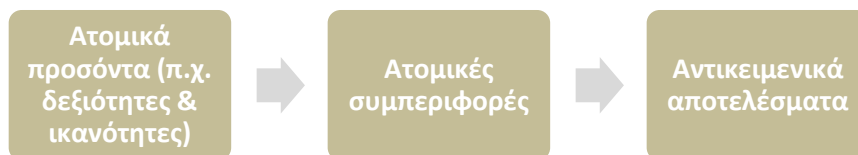
Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται εννοιολογική και μεθοδολογική προσέγγιση της αξιολόγησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Βάσει της βιβλιογραφίας, κατηγοριοποιούνται και παρουσιάζονται οι μέθοδοι και τα εργαλεία αξιολόγησης των προσόντων και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων και λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες που παρέχει η χρήση της τεχνολογίας. Τέλος, διαπιστώνεται η σημασία και η αναγκαιότητα αξιολόγησης των ικανοτήτων-δεξιοτήτων γενικά στην αγορά εργασίας, αλλά και ειδικότερα στους δημόσιους οργανισμούς.

2.1 Εννοιολογική & μεθοδολογική προσέγγιση της αξιολόγησης των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού

Σε μια προσπάθεια εννοιολογικού προσδιορισμού της έννοιας της αξιολόγησης προσόντων, γνώσεων και ικανοτήτων-δεξιοτήτων, θα διαπιστώσουμε την ύπαρξη ποικιλίας ορισμών. Από εκπαιδευτική σκοπιά, ως αξιολόγηση ορίζεται η συνεχής διαδικασία εκτίμησης και προσδιορισμού επίτευξης σκοπών και στόχων των εκπαιδευομένων (Tyler, 1949). Από τη σκοπιά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση. Γίνεται λόγος για την αξιολόγηση της απόδοσης ως διαδικασίας ελέγχου του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος ολοκλήρωσε τους στόχους του κατά την εκτέλεση του έργου του. Εναλλακτικά, «αξιολόγηση είναι η συστηματική καταγραφή των ατομικών ή ομαδικών δυνατών σημείων και αδυναμιών που σχετίζονται με την εργασία» (Cascio, 1991, σελ. 73). Η αξιολόγηση αποτελεί μια πρακτική της ΔΑΠ για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την πρόσληψη, τον προγραμματισμό και την εκπαίδευση (Dessler, 2012). Είτε από τη σκοπιά της εκπαίδευσης, είτε από τη σκοπιά της ΔΑΠ, η αξιολόγηση μπορεί να οριστεί ως μία διαδικασία μέσω της οποίας η (εκπαιδευτική ή εργασιακή) ιεραρχία μπορεί να αντλήσει πληροφορίες που θα τη βοηθήσουν να λάβει αποφάσεις για την επίτευξη των στόχων σχετικά με ένα έργο το οποίο έχει αναληφθεί (Σαΐτης, 2008).

Αξίζει να αναφερθεί ότι για πολλά χρόνια οι ερευνητές στον τομέα της ΔΑΠ επικέντρωναν το ενδιαφέρον τους στην αξιολόγηση της απόδοσης ως τεχνική μέτρησης. (Marphy & Cleveland, 1991) Στόχος αυτής της προσέγγισης αποτελούσε η αξιόπιστη και έγκυρη μέτρηση της απόδοσης κάθε υπαλλήλου. Όμως, η προσέγγιση αυτή παρέβλεπε κάποιες σημαντικές παραμέτρους, όπως τις δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ικανότητες και δεξιότητες αποτελούν πρωτογενή υλικά της απόδοσης. Αυτά τα υλικά μετασχηματίζονται σε αποτελέσματα μέσω της συμπεριφοράς του υπαλλήλου και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. (Noe, et al., 2007, σελ. 10-11) Για καλύτερη κατανόηση παρατίθεται το Σχήμα 2.

Σχήμα 2: Οι ικανότητες-δεξιότητες ως πρωτογενή υλικά της απόδοσης



Διαμόρφωση του σχήματος βάσει Noe et al., 2007

Υπό αυτήν την προσέγγιση, η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη συλλογή και παροχή πληροφοριών σχετικά με τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή, οι ικανότητες-δεξιότητες αξιολογούνται μέσω της συμπεριφοράς, και συμπληρώνουν τα πρότυπα απόδοσης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

Βάσει της παραπάνω εννοιολογικής τοποθέτησης, γίνεται αντιληπτό ότι η αξιολόγηση ικανοτήτων-δεξιοτήτων σε έναν οργανισμό εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, λιγότερο παραδοσιακό. Αυτό γιατί δεν αποτελεί απλά μέρος της αξιολόγησης της απόδοσης, αλλά συνδέεται με καθορισμένες περιγραφές θέσης, οργανωσιακών στόχων, ατομικού προγράμματος ανάπτυξης και συστήματος αμοιβών. Δηλαδή, εντάσσεται σε ένα μεγαλύτερο και πληρέστερο σύστημα, το Σύστημα της Διοίκησης της Απόδοσης (Performance Management). (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002, σελ. 369) Το Σχήμα 3 απεικονίζει παραστατικά τα παραπάνω.

Σχήμα 3: Η θέση της αξιολόγησης ικανοτήτων-δεξιοτήτων σε έναν οργανισμό



Διαμόρφωση σχήματος βάσει:

Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002, σελ. 369, Noe, et al., 2007, σελ. 10-11 και Marphy & Cleveland, 1991

Για να γίνει αυτό περισσότερο κατανοητό, θα αναφερθεί ενδεικτικά ότι οι ικανότητες-δεξιότητες αξιολογούνται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των υφιστάμενων υπαλλήλων ενός οργανισμού για τη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την υπηρεσιακή τους κατάσταση (προαγωγή, μισθολογική ανέλιξη, εκπαίδευση, απόλυση κ.ο.κ.). Επιπλέον, αξιολογούνται και κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού για τη στελέχωση του οργανισμού. Και στις δύο περιπτώσεις, πρέπει να έχει προηγηθεί προσδιορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης βάσει των στόχων που θέλει να πετύχει ο οργανισμός και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Τα συνήθη κριτήρια είναι προσόντα, προσωπικά χαρακτηριστικά, ικανότητες-δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορές. (Mondy, 2011, σελ. 362-363 και Dessler, 2012, p. 118)

Δηλαδή για την αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων, προηγείται η στοχοθεσία βάσει των στρατηγικών κατευθύνσεων του οργανισμού. Στη συνέχεια, κατά τη διαδικασία πρόσληψης, αλλά για τους υφιστάμενους υπαλλήλους οι στόχοι αυτοί λαμβάνονται υπόψη για τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης. Παράλληλα, λαμβάνονται υπόψη και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας για την οποία πρέπει να έχει προηγηθεί σχετική ανάλυση. Ανάλυση θέσεως εργασίας είναι η διαδικασία με την οποία καθορίζονται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις κάθε θέσης εργασίας, καθώς και οι δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις που απαιτούνται για την

επιτυχημένη εκτέλεσή της. Από αυτήν προκύπτουν η περιγραφή θέσεων εργασίας και οι προδιαγραφές θέσεων εργασίας. (Dessler, 2012 και Noe et al., 2007) Η περιγραφή της θέσεως εργασίας συνιστά την πλήρη και λεπτομερή καταγραφή των καθηκόντων, των ευθυνών και των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος (έργο, ιεραρχικές σχέσεις κλπ.), ενώ οι προδιαγραφές της θέσεως εργασίας αναφέρονται στα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να πληροί ο κάτοχος της θέσης όπως εμπειρία, δεξιότητες, προσόντα, ικανότητες. (Mondy, 2011, σελ. 111 και Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

Φυσικά, μετά την πρόσληψη του υπαλλήλου, η αξιολόγηση θα πρέπει να συνδέεται με το προσωπικό πλάνο ανάπτυξης των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων του. (Χυτήρης, 2001, σελ. 116)

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι για να έχουν οι αξιολογήσεις ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία, θα πρέπει ο οργανισμός να εφαρμόζει μία τυπική διαδικασία (βλ. Παράρτημα 3). Μάλιστα, οι παραπάνω μεθοδολογικές αρχές και ολιστική προσέγγιση, καθώς και η υιοθέτηση μιας τυπικής διαδικασίας που να τις εξασφαλίζει, κρίνονται κάτι παραπάνω από απαραίτητα στην περίπτωση ενός δημόσιου οργανισμού που η λειτουργία του πρέπει να παρέχει εγγυήσεις αποτελεσματικότητας, αντικειμενικότητας και διαφάνειας κατά την πρόσληψη και τις υπηρεσιακές κρίσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μέθοδοι και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή της καθεαυτής αξιολόγησης παρουσιάζονται στην ενότητα που ακολουθεί.

2.2 Μέθοδοι αξιολόγησης

Στόχος της συγκεκριμένης ενότητας αποτελεί η συνοπτική, αλλά σφαιρική παρουσίαση των διαθέσιμων από τη βιβλιογραφία μεθόδων και εργαλείων που είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.

2.2.1 Μέθοδοι βάσει της συμμετοχής στην αξιολόγηση

Η αξιολόγηση μπορεί να διεξάγεται από όποιον συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση με τον αξιολογούμενο και είναι σε θέση να έχει στοιχεία-πληροφορίες, ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει αντικειμενικά και δίκαια (Χυτήρης, 2013). Υπό την έννοια αυτή, παρατίθενται οι παρακάτω μέθοδοι:

Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο

Αποτελεί την πλέον συνηθισμένη πρακτική, αφού ο προϊστάμενος θεωρείται ως ο πλέον κατάλληλος για τη διαδικασία αυτή, μιας και εποπτεύει τον αξιολογούμενο και έχει άμεση γνώση της εργασίας του. Εξάλλου, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των υφισταμένων είναι, συνήθως, βασικό καθήκον των προϊσταμένων. Η αξιολόγηση του προϊσταμένου υπόκειται σε έλεγχο και σε έγκριση από τον ανώτερο σε βαθμίδα προϊστάμενο, ώστε να αποφεύγονται περιπτώσεις αδικίας ή μεγάλης εύνοιας. (Mondy, 2011, σελ. 368)

Αυτοαξιολόγηση

Σε αυτήν την περίπτωση δίδεται η δυνατότητα στον ίδιο τον αξιολογούμενο να παρουσιάσει την απόδοσή του, να επισημάνει τα θετικά στοιχεία του, να εξηγήσει τους λόγους υστέρησης από τη στοχοθεσία, να εντοπίσει τις αδυναμίες του και να προτείνει τρόπους για τη βελτίωσή του. Όπως είναι φυσικό, ο αξιολογούμενος θα προσπαθήσει να τονίσει τα δυνατά του σημεία και να δικαιολογήσει τις αδυναμίες του. Συνήθως, η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται ως βάση για τον καθορισμό των μελλοντικών στόχων απόδοσης. Οι πληροφορίες αυτής της μεθόδου πρέπει να συνδυάζονται με εκείνες του προϊσταμένου.

Αξιολόγηση από υφισταμένους

Αν και αυτός ο τρόπος αξιολόγησης χρησιμοποιείται σπάνια, ενδείκνυται για τη συλλογή απόψεων των υφισταμένων για τον προϊστάμενό τους σχετικά με τη συμπεριφορά, το διοικητικό έργο, τις ικανότητές του. Συνήθως ο προϊστάμενος αντιδρά επειδή φοβάται την κρίση των υφισταμένων ή επειδή θεωρεί ότι δεν έχουν την ικανότητα να τον κρίνουν. Επιπλέον, πολλές φορές οι υφιστάμενοι μεροληπτούν υπέρ του προϊσταμένου τους από φόβο ή για να κερδίσουν την εύνοιά του. Για την αποφυγή τέτοιων προβλημάτων, είναι προτιμότερο οι αξιολογήσεις αυτές να είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές. Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται από μεγάλους οργανισμούς (π.χ. Xerox, Chrysler).

Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους

Αυτή η τεχνική χρησιμοποιείται όταν η εκτέλεση των καθηκόντων φέρνει σε συνεχή επαφή τον εργαζόμενο με τους συναδέλφους και συνεργάτες του, και όχι με τον προϊστάμενό του (όπως όταν οργανισμοί οργανώνουν αυτοδιοικούμενες ομάδες έργου). Ως θετικές επιδράσεις από αυτήν την διαδικασία αναφέρονται η επικοινωνία, η συνοχή και η παρακίνηση. Όμως, όταν δημιουργούνται σχέσεις φιλίας ή αντιπαλότητας οι αξιολογήσεις δεν είναι αντικειμενικές. Τα στοιχεία μιας τέτοιας αξιολόγησης επιδρούν προσθετικά στη γενική αξιολόγηση και εικόνα του αξιολογούμενου. (Dessler, 2012, σελ. 279)

Αξιολόγηση από πελάτες (ή πολίτες)

Αυτού του είδους η αξιολόγηση χρησιμοποιείται σε θέσεις εργασίας με καθημερινή και άμεση επαφή με πελάτες, από οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση τέτοιου τύπου αφορούν π.χ. στη συμπεριφορά του προσωπικού, στην ταχύτητα εξυπηρέτησης, στη διαθεσιμότητα για παροχή πληροφοριών, στην κατοχή γνώσεων κλπ.

Η κυκλική αξιολόγηση των 360 μοιρών

Θεωρείται η πιο πλήρης τεχνική, αφού αποτελεί σύστημα αξιολόγησης στο οποίο οι συμπεριφορές ή οι δεξιότητες των υπαλλήλων αξιολογούνται όχι μόνο από τους προϊσταμένους τους, αλλά και από τους ομοβάθμιους, υφισταμένους ή ακόμα και από πελάτες. Παρέχει σφαιρική εικόνα των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που διαθέτει ένας υπάλληλος και για τον λόγο αυτόν έχει καθιερωθεί σε πολλούς οργανισμούς παγκοσμίως (Noe et al., 2007, σελ. 92 και Keenan, 1996).

Μεγάλοι οργανισμοί χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών για να φθάσουν σε μία όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει πιο ακριβής και δίκαιη όταν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν (Campbell & Gazfinkel, 1996).

Βασικό πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι η αξιολόγηση είναι λιγότερο επιρρεπής σε μεροληψίες και θεωρείται ως η πιο αντικειμενική. Ωστόσο, μειονεκτήματα αποτελούν ο απαιτούμενος χρόνος για την ολοκλήρωση της

διαδικασίας, η γραφειοκρατία διαχείρισης των πολυεπίπεδων πληροφοριών, η επεξεργασία αντικρουόμενων εκτιμήσεων. Πολλά από τα μειονεκτήματα αυτά αντισταθμίζονται με τη χρήση κατάλληλου λογισμικού για την επεξεργασία και σύγκριση των αξιολογήσεων. (Mondy, 2011, σελ. 372-373)

Άλλες μέθοδοι

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να γίνει και από ειδικές επιτροπές που συνήθως αποτελούνται από τον άμεσα προϊστάμενο και άλλα τέσσερα-πέντε στελέχη, που ανήκουν σε ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα από αυτή των αξιολογούμενων, αλλά γνωρίζουν πολύ καλά το αντικείμενο της εργασίας που αξιολογούν. Με τη συμμετοχή περισσότερων αυξάνεται η αντικειμενικότητα. Επίσης, είναι δυνατό η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού να διεξαχθεί με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων. Αυτή η επιλογή είναι κατάλληλη όταν ο οργανισμός δε διαθέτει την κατάλληλη στελέχωση ή τα μέσα για τη διεξαγωγή των αξιολογήσεων. Τέλος, με την αξιολόγηση «από πάνω προς τα κάτω», κάθε υπάλληλος αξιολογείται τόσο από τους υφισταμένους του, όσο και από τον προϊστάμενο. Συνδυάζει έκθεση απόψεων δύο ιεραρχικών επιπέδων, μειώνοντας την πιθανότητα μεροληψίας. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012, σελ. 289-293 και Χυτήρης, 2013, σελ. 227-230)

2.2.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές (Cascio, 1991 και Decenzo & Robbins, 2002). Οι αντικειμενικές στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν περισσότερο εφαρμογή σε εργαζόμενους στην παραγωγή. Τα κριτήρια σε αυτήν την περίπτωση είναι ποσοτικά, π.χ. μέτρηση αριθμού έτοιμων προϊόντων, ελαττωματικών προϊόντων, όγκος πωλήσεων. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002, σελ. 337)

Οι υποκειμενικές μέθοδοι στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση και πραγματοποιούνται από οποιονδήποτε συνεργάζεται με τον αξιολογούμενο και παρακολουθεί τη συμπεριφορά του. Η πιο συνήθης περίπτωση είναι εκείνη στην οποία ο προϊστάμενος αξιολογεί τον υφιστάμενο. Τα περισσότερα συστήματα

αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού δίνουν μεγάλη έμφαση στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι εκτιμούν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Δηλαδή, εδώ, τα κριτήρια είναι ποιοτικά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002, σελ. 337, 340). Αυτές οι μέθοδοι αξιολογούν, κυρίως, ικανότητες και δεξιότητες που τα αποτελέσματά τους δεν είναι εύκολο να ποσοτικοποιηθούν. Εύκολα μπορεί κανείς να μετρήσει τα παραγόμενα τεμάχια ενός προϊόντος, αλλά δύσκολα τα αποτελέσματα της επικοινωνιακής ικανότητας. Η επικοινωνιακή ικανότητα μπορεί έμμεσα να εκτιμηθεί μέσω της συμπεριφοράς (π.χ. αποτελεσματική συνεργασία με τους συναδέλφους). Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται συνοπτικά οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.

Πίνακας 2: Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει κριτηρίων (ή χαρακτηριστικών)
Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης (essay)
Ο αξιολογητής συντάσσει μία έκθεση για τους υφισταμένους του με τα δυνατά και αδύνατά τους σημεία.
Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident)*
Ο προϊστάμενος παρακολουθεί τον αξιολογούμενο κατά την εκτέλεση του έργου του και καταγράφει τα θετικά και αρνητικά σημεία και τα κρίσιμα στοιχεία που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του.
Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας (rating scale)*
Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο επιλέγοντας ένα βαθμό από μία ποσοτική ή ποιοτική κλίμακα για κάθε κριτήριο αξιολόγησης. Αποτελεί αρκετά αντικειμενική μέθοδο.
Μέθοδος καταλόγου ελέγχου (checklist)*
Εδώ, χρησιμοποιείται ένας κατάλογος στον οποίον καταγράφονται μια σειρά από κριτήρια, στα οποία ο αξιολογητής απαντά με ένα «ναι» ή με ένα «όχι» ή απλώς σημειώνει μόνο αυτά στα οποία ο αξιολογούμενος ανταποκρίνεται. Εδώ απουσιάζει το βαθμολογικό κριτήριο.
Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)*
Αντισταθμίζει το μειονέκτημα της προηγούμενης μεθόδου, αφού αποτελεί σύστημα καταλόγου στον οποίο ομοίως εμπεριέχονται κριτήρια. Τα κριτήρια, όμως,

αντιστοιχίζονται με συντελεστές βαρύτητας και, τελικά, ανάλογα αν πληρείται ή όχι κάθε κριτήριο προκύπτει ένας συνολικός βαθμός.

Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system)*

Ο αξιολογητής επιλέγει υποχρεωτικά από ένα ζεύγος αξιολογικών κρίσεων εκείνη που πιστεύει ότι ταιριάζει καλύτερα στον αξιολογούμενο.

Συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης

Αξιολογική (ή απλή) κατάταξη (ranking)

Ο αξιολογητής κατατάσσει τους αξιολογούμενους σε σειρά από τον περισσότερο στον λιγότερο αποδοτικό

Κατάταξη με εναλλαγή (alternation ranking)

Ο αξιολογητής εξετάζει έναν κατάλογο υπαλλήλων και αποφασίζει ποιος είναι ο καλύτερος, μετά ο χειρότερος, μετά ο δεύτερος καλύτερος κ.ο.κ.

Σύγκριση κατά ζεύγη (paired comparison)

Ο κάθε υπάλληλος συγκρίνεται με οποιονδήποτε άλλον της ομάδας εργασίας, παρέχοντάς του 1 βαθμό κάθε φορά που θεωρείται ότι έχει υψηλότερη απόδοση.

Μέθοδος υποχρεωτικής κατανομής (forced distribution)*

Ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει ένα συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων σε κάθε μία από τις ορισμένες κατηγορίες απόδοσης.

Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς

Κατά επίπεδο διαβάθμισης (behaviorally anchored rating scales, BARS)*

Δημιουργείται ένας κατάλογος κρίσιμων περιστατικών που συνδυάζονται με κάποιες παραμέτρους στη συμπεριφορά οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση.

Της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behavioral expected scales, BES)*

Ο αξιολογητής επιλέγει μόνο ένα κρίσιμο περιστατικό το οποίο θεωρεί ότι χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου από έναν κατάλογο με κρίσιμα περιστατικά διαβαθμισμένα σύμφωνα με τη σπουδαιότητά τους.

Της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scales, BOS)*

Ο αξιολογητής επιλέγει τη συχνότητα με την οποία ο αξιολογούμενος παρουσιάζει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά

Τα κέντρα αξιολόγησης

Δεν έχει χωροταξική έννοια ο όρος. Εδώ οι αξιολογούμενοι εκτελούν προσομοιωμένα καθήκοντα (συζητήσεις, μελέτες περίπτωσης, ανάθεση υποθετικών ρόλων κ.ά.). Οι

αξιολογητές παρακολουθούν και αξιολογούν τη συμπεριφορά, καθώς και τις διοικητικές και διαπροσωπικές δεξιότητες των αξιολογούμενων (όπως οργανωτική, κριτική, ηγετική ικανότητα, γραπτή, προφορική επικοινωνία).

* Στο Παράρτημα 5 παρατίθενται παραδείγματα.

Διαμόρφωση του πίνακα βάσει: Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012, σελ. 298-312, Χυτήρης, 2013, σελ. 233-246, Mondy, 2001, σελ. 372-379, Noe et al., 2007, σελ. 21-70, 86-87 και Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, σελ. 337-348

2.2.3 Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Όλες οι προηγούμενοι μέθοδοι μετρούν ικανότητες-δεξιότητες και συμπεριφορές του αξιολογούμενου, όμως δεν μετρούν την καθεαυτή απόδοση. Οι αντικειμενικές μέθοδοι είναι κατάλληλες εφόσον η απόδοση είναι ποσοτικά μετρήσιμη και για το λόγο αυτό πιο αντικειμενικές. Όμως δεν είναι εύκολο να αποδειχθεί κατά πόσο η απόδοση που μετρήθηκε συνδέεται με συγκεκριμένες ικανότητες-δεξιότητες. Η αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων συνδέεται έμμεσα με την αξιολόγηση της απόδοσης και για το λόγο αυτό οι μέθοδοι αυτή της κατηγορίας παρουσιάζονται περιληπτικά. (Χυτήρης, 2013, σελ. 233 και 246-248, Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012, σελ. 296-299 και Ξένος, 2003, σελ. 115)

Η μέτρηση παραγωγικότητας βάσει προτύπων

Η μέθοδος αυτή μετρά την αποδοτικότητα του εργαζομένου και εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί. Ανάλογα με τη θέση του εργαζόμενου, τα στοιχεία που είναι μετρήσιμα μπορεί να είναι: ο αριθμός πελατών που εξυπηρετήθηκε, η μείωση των παραπόνων των πελατών/πολιτών, η μείωση των λειτουργικών εξόδων, οι πωλήσεις σε αξία/μονάδες κ.ά.

Ως μέθοδος, λόγω της ποσοτικοποίησης των μετρήσεων, είναι αντικειμενική και βοηθά στη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων. Όμως, από την άλλη πλευρά, μπορεί να δημιουργεί ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων με επίδραση στην παραγωγικότητα. Επίσης, αποδοτικότητα πολλές φορές εξαρτάται από παράγοντες που ξεφεύγουν των δυνατοτήτων των εργαζομένων. Τέλος, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σε όλες τις θέσεις εργασίας (δεν είναι πάντα εύκολα μετρήσιμα τα αποτελέσματα της εργασίας).

Επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού (Management By Objectives – MBO)

Η μέθοδος MBO αποτελεί διαδεδομένο τρόπο διοίκησης δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιολόγηση της απόδοσης (και έμμεσα ικανοτήτων, δεξιοτήτων, συμπεριφορών) επιτυγχάνεται μέσω των στόχων (μετρήσιμων και επιτεύξιμων προτύπων απόδοσης) που τίθενται στο πλαίσιο του οργανισμού με τη συμμετοχή των εργαζομένων. Μάλιστα, η συμμετοχή λειτουργεί παρακινητικά και συμβάλλει στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο Παράρτημα παρουσιάζονται περισσότερες πληροφορίες για τη μέθοδο αυτή.

Το σύστημα «**Διοίκηση μέσω Στόχων**» εισήχθη στις δημόσιες υπηρεσίες με το Ν **3230/2004**. Σύμφωνα με το νόμο, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι κάθε ιεραρχικού επιπέδου δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβάνοντας υπόψη και δείκτες αποδοτικότητας. Σκοπός της μέτρησης αποτελεί η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

2.3 Εργαλεία αξιολόγησης

Την αξιολόγηση προσόντων, γνώσεων, ικανοτήτων-δεξιοτήτων και συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού, εκτός τις παραπάνω μεθόδους, συμπληρώνουν τα εργαλεία που παρουσιάζονται ακολούθως.

2.3.1 Η συνέντευξη

Αποτελεί τον πλέον διαδεδομένο τρόπο επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού. Στοχεύει στη συλλογή πληροφοριών βάσει συγκεκριμένων απαιτούμενων χαρακτηριστικών και κριτηρίων. Σκοπός μπορεί να αποτελεί η πρόσληψη ή η αξιολόγηση της απόδοσης του ήδη υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εξέλιξη ή την εκπαίδευσή του.

Η συνέντευξη μπορεί να είναι μη σχεδιασμένη ή ελεύθερη, δηλαδή, υπό τη μορφή φιλικής συζήτησης που επιτρέπει στον αξιολογούμενο να εκφραστεί πιο ελεύθερα και

να αποκαλύψει πτυχές της προσωπικότητάς του. Επίσης, μπορεί να είναι τυποποιημένη ή δομημένη και εστιασμένη στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων με τελικό αποτέλεσμα ένα σταθμισμένο άθροισμα βαθμολογίας σε επιμέρους κριτήρια. (Μπουραντάς, 2002, σελ. 224-226 και Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998, σελ.78-79)

Μέσω της συνέντευξης αξιολογούνται το εκπαιδευτικό επίπεδο, οι σπουδές, οι εξειδικεύσεις, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι εμπειρίες και στοιχεία της προσωπικότητας του υποψηφίου. Ό,τι ισχύει για τις συνεντεύξεις με σκοπό την πρόσληψη, ισχύει και τις συνεντεύξεις με σκοπό την αξιολόγηση της απόδοσης του ήδη υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εξέλιξη ή την εκπαίδευσή του. Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι από τα πιο σημαντικά βήματα στη διαδικασία αξιολόγησης. (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998, σελ.78-79, Noe et al., 2007, σελ. 86 και Χυτήρης, 2001α, σελ. 257)

Η συνέντευξη είναι δυνατό να διεξάγεται, είτε ατομικά (ένας αξιολογητής με έναν υποψήφιο), είτε ομαδικά (ένας αξιολογητής με πολλούς υποψήφιους). Μπορεί, επίσης, να πραγματοποιείται από επιτροπή αξιολογητών. (Μπουραντάς, 2002, σελ. 227) Στη συνέντευξη είναι δυνατό -εκτός από στελέχη της ΔΑΠ- να συμμετέχουν και εργασιακοί ψυχολόγοι, κυρίως, όταν ο οργανισμός στοχεύει να επενδύσει στα στελέχη του. Οι ψυχολόγοι εστιάζουν στις μελλοντικές δυνατότητες των εργαζομένων, όπως στους προβληματισμούς, στις επιθυμίες, στους παρακινητικούς παράγοντες, στην αφοσίωση ή στο ενδιαφέρον για την εργασία, στην πνευματική ικανότητα, στη συναισθηματική ωριμότητα. (Μπουραντάς, 2002, σελ. 346 και Χυτήρης, 2013, σελ. 249)

2.3.2 Έντυπα αξιολόγησης – ερωτηματολόγια

Μέσω ανοικτών ή κλειστών ερωτήσεων, ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών διερευνώνται οι στάσεις και συμπεριφορές του ατόμου στο πλαίσιο της εργασίας ή μιας ομάδας, η κοινωνικότητα και οι επικοινωνιακές του δεξιότητες, η αξιοποίηση των πληροφοριακών στοιχείων, η ικανότητα παρακίνησης των άλλων μελών της ομάδας, η έμπνευση των συνεργατών για την επίτευξη κοινών στόχων, η κατανόηση της κουλτούρας των άλλων (δεξιότητες πολιτιστικής έκφρασης). (Τσολακίδου, 2015, σελ. 162, 164, 166)

2.3.3 Συστάσεις

Αυτό το εργαλείο χρησιμοποιείται κατά τη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελεί περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο με τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης. Μπορεί να περιέχει, είτε τη γνώμη που έχει σχηματίσει ο πρώην προϊστάμενος για τον εργαζόμενο, είτε την περιγραφή συγκεκριμένων γεγονότων-συμβάντων. Η σύσταση για κάποιον υποψήφιο μπορεί να παρέχεται και από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Μάλιστα, αυτή η μέθοδος θεωρείται αρκετά αποτελεσματική και μειώνει το κόστος αναζήτησης για τον οργανισμό, αρκεί να μην εφαρμόζεται εκτενώς. (Μπουραντάς, 2002, σελ. 224 και Mondy, 2011, σελ. 188)

2.3.4 Βιογραφικά Σημειώματα

Το βιογραφικό σημείωμα (curriculum vitae – CV) είναι μια στοχοθετημένη περίληψη της εκπαίδευσης, της επαγγελματικής εμπειρίας, και των ικανοτήτων του υποψηφίου. Μπορεί να περιλαμβάνει επιπλέον στοιχεία για επιμόρφωση και ενδιαφέροντα-δραστηριότητες («χόμπι»). Η εξέταση των βιογραφικών σημειωμάτων, συνήθως, συντελεί στην προκαταρκτική αξιολόγηση και στην κατάρτιση λίστας με τους υποψηφίους που θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω συνέχιση της διαδικασίας στελέχωσης. (Mondy, 2011, σελ. 234 και Μπουραντάς, 2002, σελ. 230, 240)

2.3.5 Δοκιμασίες (τεστ)

Οι δοκιμασίες μετρούν διάφορα χαρακτηριστικά των αξιολογούμενων όπως νοητικές και σωματικές ικανότητες, ενδιαφέροντα και επιδόσεις. Οι δοκιμασίες είναι τυποποιημένες τόσο στο περιεχόμενο, όσο και στη βαθμολόγηση και τη διαχείριση. Λόγω της τυποποίησης είναι σε θέση να παρέχουν συγκρίσιμες πληροφορίες μεταξύ των υποψηφίων. (Dessler, 2012, σελ. 186 και Ξένος, 2003, σελ. 64-65) Ακολούθως παρουσιάζονται βασικοί τύποι δοκιμασιών.

Τεστ δεξιοτήτων, ικανοτήτων & γνώσεων

Οι δοκιμασίες αυτές είναι συχνά χρησιμοποιούμενες και αξιολογούν ικανότητες γλωσσικές, αριθμητικές, παρατηρητικότητας, συλλογισμού, γενικές γνώσεις, αλλά και συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα που έχουν άμεση σχέση με τη θέση

εργασίας. Συνήθως αυτό το τεστ χρησιμοποιείται από τις δημόσιες υπηρεσίες και περιλαμβάνει ερωτήσεις και ασκήσεις που σχετίζονται άμεσα με τη συγκεκριμένη θέση (π.χ. εφοριακού, μεταφραστή). (Mondy, 2011, σελ. 245-246, Χυτήρης, 2001α, σελ.84 και Μπουραντάς, 2002, σελ. 228)

Τεστ διανοητικής ικανότητας (ή ευφυΐας)

Πρόκειται για τα γνωστά IQ Tests με τα οποία αξιολογούνται η γλωσσική, η αριθμητική ικανότητα, η ικανότητα σύγκρισης και αναλογιών, η μνήμη, η αντίληψη του χώρου, γενικές γνώσεις. Παράδειγμα σχετικής δοκιμασίας είναι το ευρύτατα γνωστό GMAT που εξετάζει τις θεμελιώδεις δεξιότητες των υποψηφίων να ανταπεξέλθουν σε προηγμένη μελέτη στους τομείς του μανάτζμεντ και των επιχειρήσεων. Άλλα τεστ είναι εκείνα των Wechsler, Wonderlic ή των Stanford-Binet. Τα τεστ αυτά φαίνεται να αξιολογούν την πνευματική επάρκεια και ευφυΐα και, επομένως, να διευκολύνουν την επιλογή των πιο κατάλληλων υποψηφίων. Οι απόψεις ως προς την εγκυρότητα και αξιοπιστία αυτών των τεστ δίστανται. (Χυτήρης, 2001α, σελ. 84, Χυτήρης, 2001β, σελ. 79, Dessler, 2012, σελ. 187 και Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012, σελ. 202-204)

Τεστ προσωπικότητας (ή ψυχομετρικά τεστ)

Η χρήση μίας τέτοιας δοκιμασίας (γραφτής ή προφορικής) αποσκοπεί στη διαπίστωση του βαθμού στον οποίο η προσωπικότητα του υποψηφίου ταιριάζει με εκείνη των υπόλοιπων συναδέλφων, ή ευρύτερα με την κουλτούρα του οργανισμού. Ενδεικτικά, μπορεί να αξιολογούνται χαρακτηριστικά όπως η κοινωνικότητα, η ηγετικές ικανότητες, η αυτοεκτίμηση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η συναισθηματική ωριμότητα, η σταθερότητα. Πολλά τεστ λειτουργούν μέσω της προβολής. Δηλαδή, ο αξιολογούμενος πρέπει να ερμηνεύσει ή να αντιδράσει απέναντι σε διαφορούμενα ερεθίσματα.

Έχει ενδιαφέρον η παράθεση ενός παραδείγματος, όπως το τεστ κηλίδων μελάνης Ρόρσαχ (Rorschach). Το τεστ Ρόρσαχ αποτελεί μέθοδο ψυχολογικής διάγνωσης που σχετίζεται με την εικόνα και εξετάζει χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τη συναισθηματική λειτουργία του αξιολογούμενου. Στην Εικόνα 1 παρατίθεται η πρώτη

από τις δέκα κάρτες του τεστ.

Εικόνα 1: Η πρώτη από τις δέκα κάρτες του τεστ του Rorschach



Πηγή: Βικιπαιδεία, 2013

Οι εικόνες του τεστ είναι ασαφείς ή διφορούμενες. Συνεπώς, η αξιολόγηση εξαρτάται από τις εκάστοτε απαντήσεις-ερμηνείες. Για παράδειγμα, ένα άτομο που προσανατολίζεται στην ασφάλεια μπορεί να περιγράψει την εικόνα του σχήματος ως ένα τεράστιο επιθετικό έντομο.¹¹

Τα τεστ προσωπικότητας μπορεί να αναπτυχθούν σε επιμέρους αναλυτικά τεστ που εξετάζουν ειδικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου, όπως τα τεστ αυτοεκτίμησης ή τα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης. (Dessler, 2012, σελ. 187-189, Χυτήρης, 2013, σελ. 249 και Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012, σελ. 206-207) Η χρήση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (ΜΚΔ) από τον αξιολογούμενο μπορεί να αποτελέσει συμπληρωματικά μέρος της αξιολόγησης της προσωπικότητάς του, με προσοχή ως προς θέματα διακρίσεων ή αβάσιμης διεξαγωγής συμπερασμάτων (O'Meara & Petzall, 2013, p. 137).

Άλλες δοκιμασίες / τεστ

Επιπλέον δοκιμασίες που αναφέρονται στη βιβλιογραφία αποτελούν τα τεστ:

¹¹ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το τεστ Rorschach ανατρέξτε στον κάτωθι σύνδεσμο:

https://en.wikipedia.org/wiki/Rorschach_test.

Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα διαδικτυακής διεξαγωγής της δοκιμασίας:

<http://theinkblot.com/>

- Ενδιαφερόντων για τη διαπίστωση του είδους εργασίας που ταιριάζει στον υποψήφιο
- Αφαιρετικής και κριτικής σκέψης για την επίλυση προβλημάτων
- Ανταπόκρισης στην εκπαίδευση για εργασίες που απαιτούν λεπτομέρεια και τέχνη
- Επιτευγμάτων για το χειρισμό τεχνικών μέσων
- Αριθμητικής δεξιότητας για την επίτευξη ατομικών και ομαδικών στόχων αξιολογούνται στοιχεία όπως η γρήγορη αντίληψη, εύρεση αναλογιών, εκτέλεση υπολογισμών
- Κινητικών και σωματικών ικανοτήτων (π.χ. δύναμη, ταχύτητα αντίδρασης).

Επίσης, στην πρακτική άσκηση (in-basket) προσομοιάζονται τα διοικητικά καθήκοντα ενός στελέχους και περιλαμβάνεται π.χ. διαχείριση εισερχόμενων εγγράφων αξιολογώντας οργανωτικές και διαχειριστικές ικανότητες. Επιπρόσθετη δοκιμασία αποτελεί η μελέτη περίπτωσης (case study), στην οποία ο αξιολογούμενος μελετά πληροφορίες που παρέχονται σε συγκεκριμένη περίπτωση και λαμβάνει τις αποφάσεις που κρίνει. Στη συνέχεια μπορεί να κλιθεί σε ατομική παρουσίαση και να αξιολογηθεί. Επιπλέον, με την ανάθεση υποθετικών ρόλων (role playing) ο αξιολογούμενος υποδύεται έναν ρόλο σε μια φανταστική ιστορία και αντιμετωπίζει προβλήματα σχετικά με θέση εργασίας για την οποία αξιολογείται. Τέλος, στα επιχειρηματικά παίγνια (business games) οι αξιολογούμενοι χωρίζονται σε ομάδες που αντιπροσωπεύουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, υποδύονται διοικητικούς ρόλους και διαχειρίζονται επιλεγμένους παράγοντες κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Με τους παραπάνω τρόπους μπορεί να αξιολογείται η ικανότητα επικοινωνίας, διαχείρισης παραπόνων, συγκρούσεων, το στυλ ηγεσίας, η αυτοσυγκράτηση. (Mondy, 2011, σελ. 310-312, Noe et al., 2007, σελ. 386, Μπουραντάς, 2002, σελ. 228-229 και Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012, σελ. 204-205)

2.3.6 Χαρτοφυλάκιο (Portfolio)

Το χαρτοφυλάκιο αποτελεί τον προσωπικό φάκελο για την παρουσίαση και την αξιολόγηση του ατόμου. Μέσω του χαρτοφυλακίου παρουσιάζεται η προσωπική εξέλιξη και η διαχρονική ανάπτυξη των δεξιοτήτων του. Το χαρτοφυλάκιο μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία από την αυτοαξιολόγηση του ενδιαφερόμενου, έργα τα οποία έχει εκπονήσει, αποτελέσματα δράσεων στις οποίες συμμετείχε, έρευνες, εργασίες.

Με το συγκεκριμένο εργαλείο αξιολογούνται γνώσεις, επιτεύγματα, εμπειρίες και δεξιότητες (κοινωνικές, επικοινωνιακές, ψηφιακές, γλωσσικές, μαθηματικές) που αποκτήθηκαν κατά την εκπαιδευτική και επαγγελματική διαδρομή. Επιπροσθέτως, το χαρτοφυλάκιο αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση της πολιτιστικής έκφρασης. (Τσολακίδου, 2015, σελ. 158-159, 166 και Καψάλης & Χανιωτάκης, 2015, σελ. 63-65)

2.4 Ο ρόλος της τεχνολογίας στην αξιολόγηση ικανοτήτων & δεξιοτήτων

Οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένου και του τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) και, φυσικά, της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ειδικότερα για τη λειτουργία της αξιολόγησης, λόγω της εκτεταμένης χρήσης των ΤΠΕ, γίνεται πλέον λόγος για διαδικασίες ηλεκτρονικής προσέλκυσης, αξιολόγησης και επιλογής υποψηφίων (e-recruiting) που μειώνουν το κόστος και αυξάνουν την ταχύτητα επεξεργασίας των πληροφοριών. Τα συστήματα παρακολούθησης υποψηφίων (Applicant-Tracking System – ATS), αποτελούν e-recruiting εφαρμογές με δυνατότητες προσέγγισης μεγάλου αριθμού υποψηφίων, φιλτραρίσματος των πιο κατάλληλων, αυτοματοποίησης της επικοινωνίας και επεξεργασίας των βιογραφικών. Υπάρχουν συστήματα που απαιτούν την καταχώρηση του βιογραφικού σε προκαθορισμένη μορφή, μετρούν τη ζήτηση του εκάστοτε βιογραφικού (με τα «κλικ») και επιτρέπουν στους αξιολογητές να επισημαίνουν (“flag”) τα βιογραφικά με ψευδή ή παραπλανητικά στοιχεία (Mondy, 2011, σελ. 195-196, 237 και Arnold, 2008, σελ. 57-62).

Σχετικές εφαρμογές λογισμικού μπορούν να ανιχνεύουν ενδεδειγμένους υποψήφιους και να περιλαμβάνουν αρχείο όλων των υποψηφίων και της αξιολόγησης που έλαβαν. Επίσης, μπορούν να διαθέτουν ηλεκτρονικές δοκιμασίες (ψυχολογικά τεστ, τεστ ικανοτήτων, ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης κ.ά.) με βαθμολόγηση και αξιολόγηση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων του υποψηφίου, να

προσαρμόζουν το περιεχόμενο των δοκιμασιών ανάλογα με τις απαιτήσεις, να διεξάγουν συγκρίσεις μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος, παρέχεται τεχνικά η δυνατότητα μείωσης της υποκειμενικότητας του ανθρώπινου παράγοντα των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης, κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό ιδιαίτερα στην περίπτωση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων που αξιολογούνται πιο δύσκολα. (Μπουραντάς, 2002, σελ. 451-453, 471 και Noe et al., 2007, σελ. 386-387, 417)

Παρακάτω πραγματοποιείται επισκόπηση συγκεκριμένων δυνατοτήτων που παρέχει η τεχνολογία στον τομέα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.

2.4.1 Συνέντευξη εξ αποστάσεως

Οι ΤΠΕ παρέχουν τη δυνατότητα διεξαγωγής συνέντευξης εξ αποστάσεως, είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω τηλεδιάσκεψης (videoconferencing) με μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μίας υπηρεσίας τηλεδιάσκεψης –και μάλιστα δωρεάν- αποτελεί το Skype (<http://www.skype.com/el/>). Οι ερωτήσεις μπορούν να αξιολογούν την προσωπικότητα, τα ενδιαφέροντα, τις ικανότητες και τις γνώσεις του υποψηφίου, χάνεται όμως το στοιχείο της προσωπικής επαφής. (O’Meara & Petzall, 2013, σελ. 125-126, Dessler, 2012, σελ. 207, Χυτήρης, 2001α, σελ. 92-93)

2.4.2 Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (ΜΚΔ)

Σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση με τη χρήση ΤΠΕ διαδραματίζουν πλέον και τα ΜΚΔ, όπως το Facebook, το Twitter¹², και το LinkedIn. Οι ενδιαφερόμενοι έχουν τη δυνατότητα μέσω των ΜΚΔ να αναζητήσουν πληροφορίες, είτε επαγγελματικές (π.χ. μέσω του LinkedIn που αποτελεί το κατεξοχήν μέσο επαγγελματικής δικτύωσης), είτε πιο προσωπικές (π.χ. για την προσωπικότητα, τις απόψεις, τις προτιμήσεις, τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου). Όμως, ο έλεγχος των ΜΚΔ εγείρει ορισμένα νομικά

¹² Το Twitter αποτελεί μία δωρεάν κοινωνική πλατφόρμα και ταυτόχρονα υπηρεσία micro-blogging που επιτρέπει στους χρήστες να στέλνουν μικρά γραπτά μηνύματα που είναι γνωστά ως “tweets” εκφράζοντας σκέψεις, συναισθήματα και δραστηριότητες σε πραγματικό χρόνο (Mondy, 2011, σελ. 189-190). Το Facebook είναι πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης. Οι χρήστες της μπορούν να επικοινωνούν μέσω μηνυμάτων με τις επαφές τους, να πραγματοποιούν δημοσιεύσεις και να ανανεώνουν τις προσωπικές πληροφορίες τους. Όλοι έχουν ελεύθερη πρόσβαση στο να συμμετάσχουν σε δίκτυα που σχετίζονται με εκπαιδευτικές κοινότητες, θέσεις απασχόλησης, γεωγραφικές περιοχές, ενδιαφέροντα, ασχολίες. (Βικιπαίδεια, 2015)

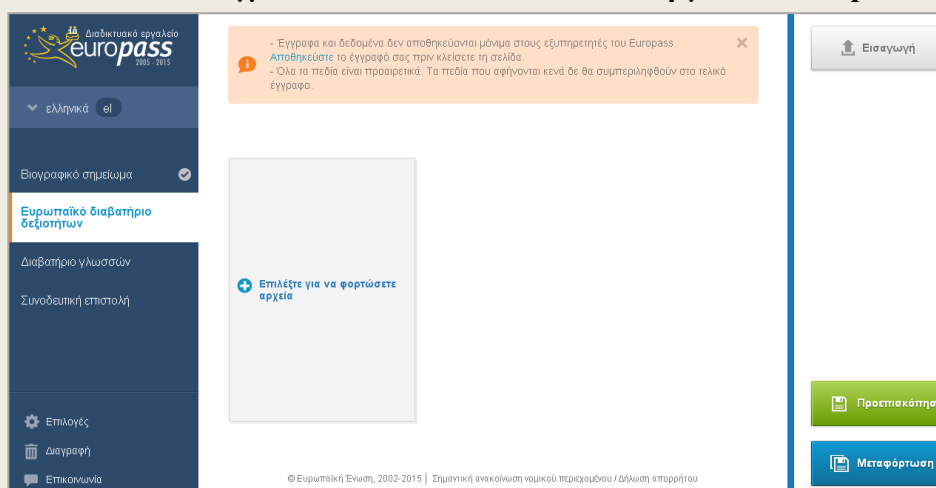
ζητήματα. Για τον λόγο αυτόν η αναζήτηση πληροφοριών για τον υποψήφιο είναι πιο ασφαλής σε μηχανή αναζήτησης (π.χ. στο Google). (Τσολακίδου, 2015, σελ. 172, O'Meara & Petzall, 2013, σελ. 151-152 και Dessler, 2012, σελ. 208)

2.4.3 Τα ηλεκτρονικά χαρτοφυλάκια

Με τα ηλεκτρονικά χαρτοφυλάκια (e-portfolios) διαμορφώνεται ο προσωπικός φάκελος για την παρουσίαση του ατόμου, όπως παρουσιάστηκε σε προηγούμενη ενότητα, αλλά σε ηλεκτρονική μορφή. Τα ηλεκτρονικά χαρτοφυλάκια μπορούν να είναι αναρτημένα σε ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα. (Τσολακίδου, 2015, σελ. 158-159)

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Europass (στο οποίο αναφερθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο) που παρουσιάζει και αξιολογεί ηλεκτρονικά τα προσόντα και τις ικανότητες-δεξιότητες του ενδιαφερόμενου και τη διευκόλυνση εύρεσης εργασίας ή εκπαιδευτικών ευκαιριών (Europass Documents, 2015). Στην Εικόνα 2 παρατίθεται η άποψη από το διαδικτυακό εργαλείο του Europass. Είναι εμφανές ότι μπορεί κανείς να ανεβάσει το βιογραφικό του σημείωμα, συνοδευτική επιστολή, καθώς και άλλα έγγραφα όπως πιστοποιήσεις, αποδεικτικά επαγγελματικής εμπειρίας κ.ά. (Europass: Διαδικτυακό Εργαλείο, 2015)

Εικόνα 2: Στιγμιότυπο από το Διαδικτυακό Εργαλείο Europass



Πηγή: Europass Διαδικτυακό Εργαλείο, 2015

Όπως απεικονίζεται στην Εικόνα 3, στην επιλογή «Διαβατήριο γλωσσών» παρέχεται η δυνατότητα αυτοαξιολόγησης γλωσσικών δεξιοτήτων, καθώς και η συμπλήρωση

γλωσσικών και διαπολιτισμικών εμπειριών.

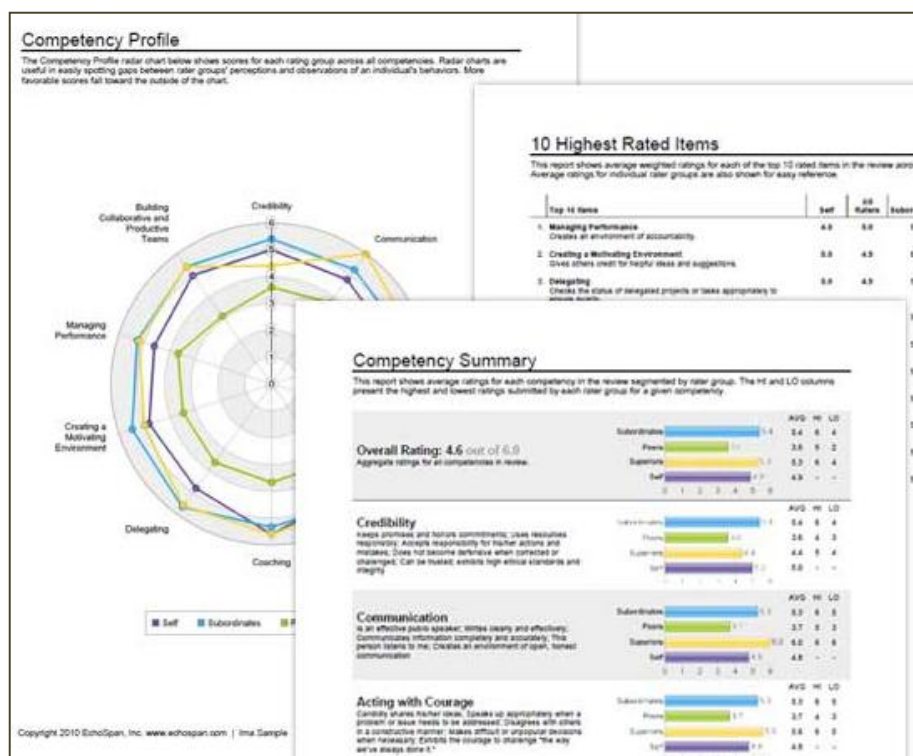
Εικόνα 3: Στιγμιότυπο από το Διαδικτυακό Εργαλείο Europass

Πηγή: Europass Διαδικτυακό Εργαλείο, 2015

2.4.4 Αξιολόγηση 360 μοιρών με χρήση ΤΠΕ

Για τη μέθοδο αξιολόγησης 360 μοιρών, όπως αναλύθηκε παραπάνω, η τεχνολογία παρέχει τη δυνατότητα διανομής ερωτηματολογίων στους βαθμολογητές μέσω των προσωπικών υπολογιστών τους. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται ο αριθμός των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων και καθιστά ευκολότερη την επεξεργασία των πληροφοριών. (Noe et al., 2007, σελ. 94) Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε μορφή γραφικών παραστάσεων και αναλύονται κατά δεξιότητα ή ένδειξη συμπεριφοράς της δεξιότητας (δείκτη). (Τσολακίδου 2015, σελ. 170) Μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει ένα διαδικτυακό ή υπολογιστικό σύστημα, όπως το EchoSpan 360 Appraisal (www.echospan.com) (Dessler, 2012). Στην Εικόνα 4 δίδεται μία αίσθηση της γραφικής αναπαράστασης των αποτελεσμάτων όπως παρέχονται αυτοματοποιημένα από το σύστημα.

Εικόνα 4: Αποτελέσματα αξιολόγησης 360 μοιρών με τη βοήθεια διαδικτυακού εργαλείου



Πηγή: EchoSpan 360 Appraisal

2.4.5 Άλλα εργαλεία

Ερωματολογία, κούιζ και τεστ διαδικτυακού περιβάλλοντος λαμβάνουν συνήθως τη μορφή ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής. Ο αξιολογούμενος υποβάλλεται σε τεστ γνωστικών, λεκτικών, μαθηματικών ικανοτήτων, γενικών γνώσεων, προσωπικότητας. Τα τεστ παρέχουν άμεσα αποτελέσματα και δυνατότητα διαμόρφωσης του επιπέδου δυσκολίας ανάλογα με το επίπεδο του εξεταζόμενου. Παράδειγμα αποτελεί η διαδικτυακή πλατφόρμα Wonderlic (Redecker, 2013 και Wonderlic, 2014)

Επιπλέον δυνατότητες παρέχει η τεχνολογία στην υπόδυση ρόλων και στα επιχειρηματικά παίγνια μέσω λογισμικού το οποίο χειρίζεται τις αποφάσεις των αξιολογούμενων προσομοιώνοντας καταστάσεις στον πραγματικό κόσμο. (O'Meara & Petzall, 2013, σελ. 149-151, Redecker, 2013 και Mondy, 2011, σελ. 311-312)

Η αξιολόγηση με τη χρήση ΤΠΕ έχει το πλεονέκτημα της εξοικονόμησης του χρόνου στην άντληση πληροφοριών, αλλά και στη διεξαγωγή της διαδικασίας. Επιπλέον η αξιολόγηση γίνεται με μεγαλύτερη αντικειμενικότητα, αφού δεν υπεισέρχεται το προσωπικό κριτήριο του αξιολογητή. Βέβαια, η έλλειψη προσωπικής επαφής

αποτελεί ταυτόχρονα και μειονέκτημα, επειδή δεν εκτιμώνται στοιχεία της προσωπικότητας, της εμφάνισης, λεκτικών και μη λεκτικών ικανοτήτων του υποψηφίου. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012, σελ. 201)

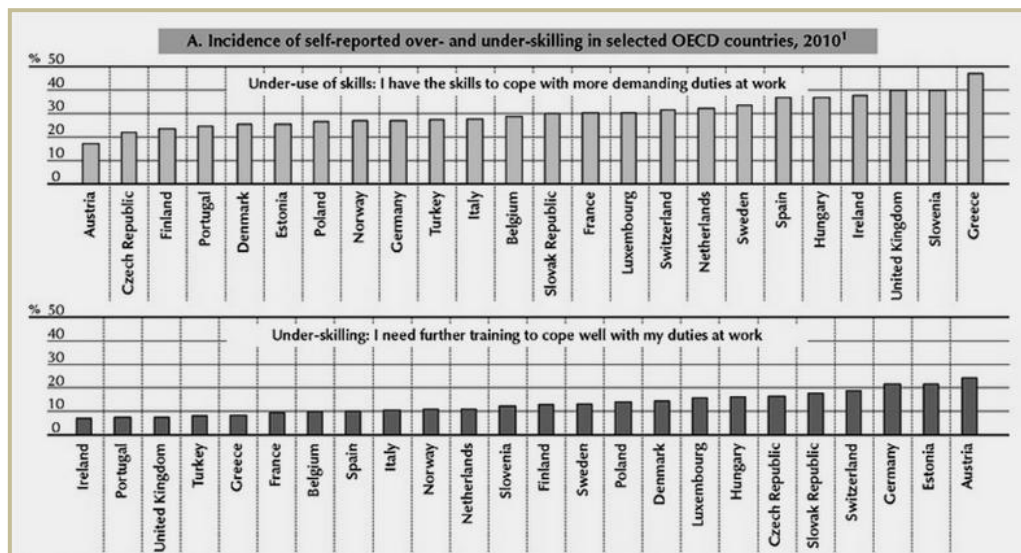
Ανεξαρτήτως της μεθόδου αξιολόγησης που χρησιμοποιείται, με τη χρήση ή όχι της τεχνολογίας, η αντικειμενική μέτρηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι εύκολα εφικτή. Αποτελεί πρόβλημα η έλλειψη αυστηρά καθορισμένων μετρήσιμων κριτηρίων και διαδικασιών μέτρησης για την αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων. Ενώ είναι εφικτό να μετρήσουμε την απόκτηση γνώσεων και τεχνικών δεξιοτήτων, αντίστοιχη μέτρηση δεν μπορεί να γίνει με αντικειμενικό τρόπο στην περίπτωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Παρόλα αυτά, μετριασμός αυτού του προβλήματος μπορεί να επιτευχθεί μέσω της χρήσης σαφώς προκαθορισμένων μετρήσιμων προτύπων. Με τη χρήση προτύπων μπορεί –έμμεσα και προσεγγιστικά- να επιτευχθεί αξιολόγηση ικανοτήτων (π.χ. μέσω του συστήματος MBO). (Παπαδάκης & Φραγκούλης, 2005) Για παράδειγμα, εάν ένας δημόσιος υπάλληλος πετύχει το στόχο του για μείωση κατά 10% των παραπόνων των πολιτών, μπορεί να σημαίνει βελτίωση των επικοινωνιακών του ικανοτήτων ή της ικανότητας χειρισμού διαφωνιών και αποτελεσματικών διαπραγματεύσεων.

2.5 Η σκοπιμότητα της αξιολόγησης των ικανοτήτων & δεξιοτήτων

Η χρησιμότητα της αξιολόγησης των ικανοτήτων-δεξιοτήτων αναδεικνύεται εάν ληφθεί υπόψη το αποτέλεσμα σχετικής έρευνας του ΟΟΣΑ σε σχέση με την αντιστοίχιση των προσόντων με την αγορά εργασίας που απεικονίζεται στο Γράφημα 1. Στην πρώτη περίπτωση, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση με σχεδόν το 50% του ανθρώπινου δυναμικού της να διαθέτει τις ικανότητες να ανταποκριθεί σε περισσότερο απαιτητικά καθήκοντα. Στη δεύτερη περίπτωση, λιγότερο από το 10% του ανθρώπινου δυναμικού της δε διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του και χρειάζεται περαιτέρω εκπαίδευση. Συνεπώς, η Ελλάδα αφήνει αναξιοποίητες διαθέσιμες ικανότητες και δεξιότητες. Δηλαδή, παρατηρείται υψηλό απόθεμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων που, όμως, δεν αξιοποιείται από τους οργανισμούς. Αυτό επιφέρει σπατάλη πόρων για την απόκτησή τους, έλλειμμα ανταγωνιστικότητας, καθώς και έλλειψη ικανοποίησης και σταδιακή

απώλεια των αναξιοποίητων ικανοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων. (OECD, 2012b)

Γράφημα 1: Η (μη) αντιστοιχία των ικανοτήτων σε επιλεγμένες χώρες του ΟΟΣΑ, 2010



Πηγή: Quintini, 2011

Η σημασία της αξιολόγησης των ικανοτήτων-δεξιοτήτων εντείνεται αν σε συνδυασμό με την παραπάνω διαπίστωση ληφθεί υπόψη ότι σε αντίθεση με τα προσόντα (πτυχία, τίτλοι σπουδών), οι ικανότητες-δεξιότητες δεν αξιολογούνται ούτε αντιστοιχίζονται εύκολα. Αρκεί κανείς να θυμηθεί από τη σχετική αναφορά σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι στο Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων (ΕΠΠ) έχουν αντιστοιχηθεί μόνο προσόντα, αλλά όχι ικανότητες-δεξιότητες. Ενώ είναι εφικτό να μετρήσουμε την απόκτηση γνώσεων και τεχνικών δεξιοτήτων, αντίστοιχη μέτρηση δεν μπορεί να γίνει με αντικειμενικό τρόπο στην περίπτωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Η δεξιότητα αφορά συνήθως την εκτέλεση εργασιών που μαθαίνονται μέσα από πρακτική άσκηση, χωρίς να απαιτείται μεγάλη εμβάθυνση στη λογική που υπάρχει πίσω από αυτές. Αν και οι δεξιότητες θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική και δημιουργική ένταξη των ατόμων στην παραγωγική διαδικασία, το γεγονός ότι κατά ένα μεγάλο μέρος παράγονται μέσα από μη τυπικές και άτυπες μορφές μάθησης, δημιουργεί εμπόδια στην αναγνώρισή τους. (Παπαδάκης & Φραγκούλης, 2005) Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό ένας οργανισμός να δίνει έμφαση στην αξιολόγηση των δεξιοτήτων που αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό

στο πλαίσιο της εργασίας του κατά την επιμόρφωση ή την καθημερινή επαγγελματική πρακτική.

Επιπλέον, στο πλαίσιο ενός οργανισμού η αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων έχει στρατηγική, διοικητική και εκπαιδευτική σημασία. Στρατηγική διότι η αξιολόγηση συνδέει τις συμπεριφορές, τα αποτελέσματα και τις δραστηριότητες των υπαλλήλων, με τους στόχους του οργανισμού και συνεισφέρει στην ευθυγράμμισή τους με αυτούς. Διοικητική, διότι διευκολύνει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σχετικά με την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού (προσλήψεις, προαγωγές, απολύσεις, εναλλαγές θέσεων εργασίας κλπ.). Επίσης, με την αξιολόγηση εντοπίζονται τόσο οι υπάλληλοι με υψηλές επιδόσεις και ικανότητες, όσο και εκείνοι που, λόγω αδυναμιών, έχουν ανάγκη επιμόρφωσης (Noe, et al., 2007). Παιδαγωγική, αφού αποσκοπεί στη διάγνωση διδακτικών καταστάσεων και στην ανατροφοδότηση των εμπλεκομένων (Ματσαγούρας, 2000). Σύμφωνα με τους Decenzo και Robbins (2002), κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι η αμφίδρομη ανατροφοδότηση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων σχετικά με την προσπάθεια που καταβλήθηκε και το αποτέλεσμα. Με την αξιολόγηση μπορεί να διαπιστωθεί η ανάγκη για επιμόρφωση και την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012, σελ. 287-288)

Η σημασία της αξιολόγησης για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, εντείνεται στο πλαίσιο ενός δημόσιου οργανισμού, αφού αυτά αποτελούν μέτρα στάθμισης της λογοδοσίας απέναντι στους πολίτες.

Μέχρι προσφάτως, οι δημόσιοι οργανισμοί, σε αντίθεση με τους μεγάλους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, δεν απέδιδαν ιδιαίτερη σημασία στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Στις περισσότερες ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις (συμπεριλαμβανομένης και της χώρας μας), η αξιολόγηση της απόδοσης εκλαμβάνόταν ως μία επιπλέον γραφειοκρατική διαδικασία. Η μονιμότητα των περισσότερων θέσεων εργασίας, η αρχή της αρχαιότητας, οι σχεδόν αυτόματες προαγωγές, η ανυπαρξία συνεπειών για τους αξιολογούμενους, η υποκειμενικότητα πολλών κριτηρίων και η υψηλή βαθμολογία καθιστούσαν τις αξιολογήσεις μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία που δεν είχε την ίδια σημασία όπως στον ιδιωτικό τομέα.

(Demmke, 2007) Ουσιαστικά, η αξιολόγηση της απόδοσης δεν συνιστούσε μέρος της στρατηγικής της ΔΑΠ των δημόσιων οργανισμών (Waxin & Bateman, 2009).

Ωστόσο, οι δημοσιονομικοί περιορισμοί και η κοινωνική απαίτηση για αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, τόσο από τους πολίτες, όσο και από το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον, έχουν φέρει στο προσκήνιο τη σημασία της διαχείρισης της απόδοσης ήδη από τις αρχές του 1990 με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (OECD, 2012a και Waxin & Bateman, 2009).

Η απαίτηση αυτή εντάθηκε με την πρόσφατη δημοσιονομική κρίση. Τα μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής που στοχεύουν στη μείωση των λειτουργικών δαπανών, απαιτούν σημαντικές αλλαγές από τις δημόσιες διοικήσεις. Κυρίαρχο είναι το παράδειγμα της χώρας μας, η οποία το 2010 υπέγραψε το πρώτο μνημόνιο συνεργασίας (N3845/2010) με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την ΕΚΤ και το ΔΝΤ. Το μνημόνιο συνιστούσε δημοσιονομική προσαρμογή και δράσεις εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, ζητήματα που εξακολουθούν να αποτελούν επιτακτική ανάγκη ακόμα και σήμερα. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει σημαντικά. Αυτό γιατί, όπως προαναφέρθηκε, η αξιολόγηση διευκολύνει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων της ΔΑΠ για θέματα αποδοτικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιολόγηση ικανοτήτων-δεξιοτήτων, λοιπόν, συνδέεται άμεσα με την αποδοτική λειτουργία ενός δημόσιου (και όχι μόνο) οργανισμού και, κατά συνέπεια, με ζητήματα κόστους. Μάλιστα, ειδικά για τους δημόσιους φορείς, έννοιες όπως αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, ποιότητα, παραγωγικότητα συνιστούν μέτρα στάθμισης της λογοδοσίας, της υπευθυνότητας και της αξιοπιστίας τους απέναντι στους πολίτες (Van der Waldt, 2004).

Όμως, όπως διατυπώνεται από τις ίδιες τις αιτιολογικές εκθέσεις των ρυθμιστικών προσπαθειών (για παράδειγμα η αιτιολογική έκθεση του Ν 4250/2014), η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα έχει καταστεί μία ανούσια και γραφειοκρατική διαδικασία, παρά την κρισιμότητα της κατάστασης.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστεί το θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, ώστε να διεξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τις αξιολογούμενες ικανότητες-δεξιότητες και

τις επιλεγόμενες μεθόδους αξιολόγησης. Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφεται αναλυτικά ο σκοπός της έρευνας και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Όπως διαπιστώθηκε προηγουμένως, η αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων δεν είναι εύκολη υπόθεση, αλλά αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επαγγελματική πορεία και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Για το λόγο αυτό, οι ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού κατέχουν σημαντική θέση στην ευρωπαϊκή πολιτική για την απασχόληση και τη δια βίου μάθηση και συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική ανάπτυξη. Ως κοινό σημείο αναφοράς μεταξύ των κρατών-μελών για την χάραξη των πολιτικών τους και την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων, η ΕΕ αναπτύσσει το Πλαίσιο Αναφοράς για τις οκτώ βασικές ικανότητες (Σύσταση 2006/962/ΕΚ), το οποίο συστήνει να λαμβάνεται υπόψη.

Για τους ίδιους λόγους, οι οργανισμοί, στο πλαίσιο της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού τους, πρέπει να αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στις αξιολογούμενες ικανότητες-δεξιότητες και τις μεθόδους-εργαλεία που χρησιμοποιούν στην αξιολόγηση. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν ποιες ικανότητες-δεξιότητες είναι απαραίτητες για την κάθε θέση εργασίας, καθώς και ποια μειονεκτήματα-πλεονεκτήματα συνδέονται με την κάθε μέθοδο αξιολόγησης. Η καταλληλότητα και αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους συνδέεται άμεσα με τη δική τους επιβίωση στον παγκόσμιο ανταγωνισμό.

Η σημασία της αξιολόγησης για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και για την αποδοτική λειτουργία, εντείνεται στο πλαίσιο ενός δημόσιου οργανισμού, αφού αυτά αποτελούν μέτρα στάθμισης της λογοδοσίας απέναντι στους πολίτες. Αν στην ανάγκη για λογοδοσία και αξιοπιστία προστεθεί και η ανάγκη για δημοσιονομική προσαρμογή στο πλαίσιο της κρίσης που διανύει η χώρα η σημασία της αξιολόγησης εντείνεται.

Όμως, όπως διατυπώνεται από τις ίδιες τις αιτιολογικές εκθέσεις των ρυθμιστικών προσπαθειών, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα στην

Ελλάδα έχει καταστεί μία ανούσια και γραφειοκρατική διαδικασία, παρά την κρισιμότητα της κατάστασης.

Έτσι, κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστεί το θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, ώστε να διεξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τις αξιολογούμενες ικανότητες-δεξιότητες και τις επιλεγόμενες μεθόδους αξιολόγησης.

3.2 Στόχοι & μέθοδοι ανάλυσης

Βάσει του θεωρητικού και ευρωπαϊκού πλαισίου που τεκμηριώθηκε με την επισκόπηση της βιβλιογραφίας-αρθρογραφίας του πρώτου μέρους, αναδείχθηκαν τα σημαντικά ζητήματα. Οπότε, στη συνέχεια εξετάζεται διαχρονικά το θεσμικό πλαίσιο που επιχειρεί να ρυθμίσει το θέμα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.

Συνοπτικά, ακολουθείται η εξής μεθοδολογική προσέγγιση:

Σχήμα 4: Η μεθοδολογική προσέγγιση της εργασίας



Συγκεκριμένα, δίδεται έμφαση στις ικανότητες-δεξιότητες που αξιολογούνται, καθώς και στις μεθόδους και εργαλεία που χρησιμοποιούνται. Μέσω της έρευνας που ακολουθεί επιδιώκεται να απαντηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιες ικανότητες αξιολογούνται με κάθε ρύθμιση
- Εάν λαμβάνεται υπόψη η σύσταση της ΕΕ για τις βασικές ικανότητες
- Εάν οι αξιολογούμενες ικανότητες-δεξιότητες έχουν προκύψει ως αποτέλεσμα της ανάλυσης της θέσης εργασίας
- Εάν συνδέονται με προσωπικό πλάνο ανάπτυξης του αξιολογούμενου
- Εάν έχουν προκύψει ως αποτέλεσμα της ευρύτερης στοχοθεσίας (βάσει του Ν 3230/2004 περί στοχοθεσίας και μέτρησης αποδοτικότητας)

- Με ποιον τρόπο διενεργείται η αξιολόγηση
- Με ποιες από τις μεθόδους αξιολόγησης της βιβλιογραφίας αντιστοιχούν
- Τι πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συνοδεύουν την κάθε επιλογή
- Πώς κρίνονται οι εκάστοτε επιλογές ως προς την αντικειμενικότητα, την αποτελεσματικότητα και την καταλληλότητα για την αξιολόγηση ικανοτήτων-δεξιοτήτων, αλλά και γενικότερα.

3.3 Στρατηγική συγκέντρωσης πληροφοριών για το θέμα

Για την εννοιολογική και μεθοδολογική προσέγγιση του θέματος της αξιολόγησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων πραγματοποιήθηκε έρευνα της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Για τη διερεύνηση του ευρωπαϊκού πλαισίου χρησιμοποιήθηκαν, κυρίως, πηγές από επίσημους διαδικτυακούς τόπους θεσμικών φορέων της Ελλάδας και της ΕΕ, καθώς και Συστάσεις της ΕΕ. Επιπλέον, για την ανάδειξη της σημασίας της αξιολόγησης ικανοτήτων-δεξιοτήτων αναζητήθηκαν έρευνες από επίσημους φορείς και οργανισμούς (π.χ. ΟΟΣΑ), επιστημονικά συνέδρια και τη βιβλιογραφία-αρθρογραφία.

Τέλος, για την υποστήριξη των ερευνητικών υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο (νόμοι και προεδρικά διατάγματα), αιτιολογικές εκθέσεις, εγκύκλιοι, γνώμες επιστημονικών επιτροπών, ο διαδικτυακός τόπος διαβουλεύσεων “OpenGov” και η Σύσταση 2006/962/ΕΚ για τις βασικές ικανότητες.

Η διερεύνηση του θεσμικού πλαισίου πραγματοποιείται με έμφαση την περίοδο από το 2006 και μετά, δηλαδή από την έκδοση της σύστασης 2006/962/ΕΚ που παρέχει το Πλαίσιο Αναφοράς με τις οκτώ βασικές ικανότητες. Αυτό γιατί σύμφωνα με τη σύσταση, το Πλαίσιο Αναφοράς πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη χάραξη σχετικών πολιτικών και την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων. Εναρκτήριο σημείο, όμως, αποτελεί το ΠΔ 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των ΝΠΔΔ» (απόρροια της νομοθετικής εξουσιοδότησης του Ν 1943/1991) που συγκροτεί το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων που, εν πολλοίς, ισχύει μέχρι σήμερα.

3.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Βάσει του θεωρητικού πλαισίου του πρώτου μέρους της εργασίας και της μελέτης του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα προκύπτουν:

- Πίνακας με τις βασικές ικανότητες που λαμβάνει υπόψη της η κάθε ρύθμιση σε σχέση με τις οκτώ του Πλαισίου Αναφοράς (Πίνακας 3)
- Πίνακας με τις μεθόδους και τα εργαλεία αξιολόγησης που επιλέγονται ανά ρύθμιση (Πίνακας 4)
- Σχολιασμός των επιλογών της κάθε ρύθμισης
- Τα γενικά συμπεράσματα της παρούσας μελέτης και οι προτεινόμενες βελτιώσεις του συστήματος αξιολόγησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στη χώρα μας.

4. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ & ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο εκτέθηκαν αναλυτικά τα ζητήματα που θα διερευνηθούν στην παρούσα ενότητα και αφορούν τις αξιολογούμενες ικανότητες-δεξιότητες και τις μεθόδους-εργαλεία αξιολόγησής τους. Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται διαχρονικά το θεσμικό πλαίσιο που επιχειρεί να ρυθμίσει το θέμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα μας. Συγκεκριμένα διερευνάται το θεσμικό πλαίσιο από το από το ΠΔ 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των ΝΠΔΔ» μέχρι το νομοσχέδιο που κατατέθηκε στη Βουλή κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσης (Ιούλιος 2015).

Πριν την παρουσίαση των επιμέρους θεμάτων, αξίζει να αναφερθεί ότι, όπως προκύπτει από το θεσμικό πλαίσιο, η βάση της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι μία σειρά από προκαθορισμένα κριτήρια ικανοτήτων-δεξιοτήτων που βαθμολογούνται με τη μέθοδο διαγραμματικής κλίμακας μέσω σχετικού εντύπου αξιολόγησης.

4.1 Οι αξιολογούμενες ικανότητες & δεξιότητες

Αρχικά, εξετάζεται το θεσμικό πλαίσιο ως προς τις δεξιότητες-ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογούνται από την εκάστοτε ρύθμιση. Οι δεξιότητες-ικανότητες που λαμβάνονται υπόψη σε κάθε ρύθμιση, βάσει της περιγραφής τους, κατατάσσονται σε μία από τις οκτώ κατηγορίες του Πλαισίου Αναφοράς (της Σύστασης 2006/962/ΕΚ). Έτσι, προκύπτει ο Πίνακας 3 που παρέχει μία σφαιρική αντίληψη για το εύρος των ικανοτήτων-δεξιοτήτων που αξιολογούνται και για το αν, τελικά, λαμβάνεται υπόψη το Πλαίσιο Αναφοράς.

Πίνακας 3: Ικανότητες του Πλαισίου Αναφοράς που λαμβάνονται υπόψη ανά ρύθμιση

	Ικανότητες	ΠΔ 318/92	N3528/2007	N 3839/2010	N 4024/2011	N 4250/2014	Σχέδιο Νόμου 2015
1	Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα						✓ *
2	Επικοινωνία σε ξένες γλώσσες		✓ *	✓ *			✓ *
3	Μαθηματική ικανότητα						
4	Ψηφιακή ικανότητα						
5	Μεταγνωστικές ικανότητες	✓	✓ *	✓ *		✓	✓
6	Κοινωνικές ικανότητες	✓	✓ *	✓ *	✓	✓	✓
7	Πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα	✓	✓ *	✓ *	✓	✓	✓
8	Πολιτισμική συνείδηση και έκφραση						✓
9	Τυπικά προσόντα**		✓ *	✓ *			✓ *
10	Ουσιαστικές προϋποθέσεις**		✓ *	✓ *			✓ *

* Αφορά τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων

** Στο πλαίσιο της παρούσης, στα τυπικά προσόντα εντάσσονται οι εκπαιδευτικοί τίτλοι (πτυχίο, λοιπά διπλώματα, μεταπτυχιακό, διδακτορικό, επιμόρφωση). Στις ουσιαστικές προϋποθέσεις εντάσσονται τα προαπαιτούμενα σχετικά με χρόνο υπηρεσίας, κατηγορία θέσης, βαθμός, ποινικές καταδίκες και τα λοιπά κωλύματα.

Μελετώντας το θεσμικό πλαίσιο (αναλυτική παρουσίαση του οποίου διατίθεται στο Παράρτημα) και παρατηρώντας τον Πίνακα 3 προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

Οι ικανότητες-δεξιότητες που αξιολογούνται, συνήθως, είναι εκείνες που περιλαμβάνονται στο έντυπο αξιολόγησης και αφορούν τις κατηγορίες: «Μεταγνωστικές ικανότητες», «Κοινωνικές ικανότητες» και «Πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα». Δηλαδή, συνήθως, αξιολογούνται τρεις από τις οκτώ ικανότητες του Πλαισίου Αναφοράς.

Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι κατηγορίες «Ψηφιακή ικανότητα» και «Μαθηματική ικανότητα» δε λαμβάνονται υπόψη από κάποια ρύθμιση. Όμως, η βιβλιογραφία και το Πλαίσιο Αναφοράς δεν τις εντάσσει σε κάποια εξειδικευμένη κατηγορία ικανοτήτων, αλλά στις βασικές ικανότητες. Συνεπώς, αποτελεί έλλειψη το γεγονός ότι δεν αξιολογείται, για παράδειγμα, η ικανότητα χρήσης του διαδικτύου και των εφαρμογών αυτοματισμού γραφείου στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογίας και της πληροφορίας, ή η ικανότητα χρήσης μαθηματικού συλλογισμού για την επίλυση καθημερινών προβλημάτων.

Επίσης, μόνο το τελευταίο νομοσχέδιο λαμβάνει υπόψη την κατηγορία «Πολιτισμική συνείδηση και έκφραση», που είναι μια πολύ σημαντική κατηγορία για τη συμπεριφορά και το σεβασμό της διαφορετικότητας στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της κινητικότητας. Επιπλέον, να αναφερθεί ότι ούτε οι «Μεταγνωστικές ικανότητες» λαμβάνονται υπόψη στην ουσία τους. Δηλαδή, δεν αξιολογείται η ικανότητα για μάθηση και συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση, κάτι επίσης πολύ σημαντικό στην εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Επομένως, αν και λαμβάνονται υπόψη κάποιες από τις κατηγορίες του Πλαισίου Αναφοράς (κυρίως οι «Μεταγνωστικές ικανότητες», οι «Κοινωνικές Ικανότητες» και η «Πρωτοβουλία και Επιχειρηματικότητα»), οι αξιολογούμενες ικανότητες χρειάζονται εμπλουτισμό.

Αξίζει να αναφερθεί ότι δε γίνεται καμία αναφορά στο Πλαίσιο Αναφοράς από το θεσμικό πλαίσιο και, όπως γίνεται αντιληπτό και από τα παραπάνω, δε λαμβάνεται υπόψη.

Επιπλέον, στον παραπάνω πίνακα είναι εμφανές ότι για την επιλογή των προϋσταμένων γίνεται μια πιο τεταμένη προσπάθεια αξιολόγησης ικανοτήτων-δεξιοτήτων, αφού τα κριτήρια της βασικής αξιολόγησης εμπλουτίζονται. Βάσει του

θεσμικού πλαισίου (το οποίο με λεπτομέρεια παρουσιάζεται στο Παράρτημα 7), εκτός από τα κριτήρια του εντύπου αξιολόγησης και τα αντικειμενικά τους προσόντα (πτυχία, χρόνος προϋπηρεσίας κ.ά.), γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθούν επιπλέον ικανότητες-δεξιότητες μέσα από ειδικά επιτεύγματα και διακεκριμένες πράξεις και μέσα από τη χρήση επιπλέον μεθόδων και εργαλείων (τα οποία εξετάζονται στην επόμενη ενότητα).

Επιπλέον, βάσει της μελέτης του θεσμικού πλαισίου, προκύπτει ότι οι αξιολογούμενες ικανότητες-δεξιότητες δεν καθορίζονται βάσει «Ανάλυσης της θέσης εργασίας». Ομοίως, για τον καθορισμό τους δε λαμβάνεται υπόψη η στοχοθεσία, ώστε να αξιολογείται ό,τι πραγματικά είναι χρήσιμο σε κάθε περίπτωση. Ο Ν 3230/2004 που εισάγει το σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων στη δημόσια διοίκηση θα έπρεπε να συμβάλλει στον καθορισμό των αξιολογούμενων ικανοτήτων-δεξιοτήτων, ώστε να υπάρχει εναρμονισμός με τις ανάγκες της εκάστοτε υπηρεσίας. Δηλαδή, η αξιολόγηση ικανοτήτων-δεξιοτήτων δεν εντάσσεται στο πλαίσιο που επιβάλλει η μεθοδολογία, όπως περιγράφηκε από τη βιβλιογραφία-αρθρογραφία και, όπως, παραστατικά αποδίδεται από το Σχήμα 3: «Η θέση της αξιολόγησης ικανοτήτων-δεξιοτήτων σε έναν οργανισμό» στο κεφάλαιο 2.

Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις και, κυρίως, μετά από δυσμενή αξιολόγηση γίνεται λόγος για τη λήψη βελτιωτικών μέτρων. Στο τελευταίο νομοσχέδιο (Ιούλιος 2015) δίδεται ακόμα μεγαλύτερη έμφαση στις προτάσεις βελτίωσης και την ανάπτυξη των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Όμως, σε καμία περίπτωση δε γίνεται λόγος για την ύπαρξη ενός επίσημου προσωπικού πλάνου ανάπτυξης που ανεξαρτήτως του αποτελέσματος της αξιολόγησης, θα περιλαμβάνει προγραμματισμό της εκπαίδευσης του εργαζόμενου προς την κατεύθυνση που ο ίδιος, αλλά και η υπηρεσία έχει ανάγκη.

Συνεπώς, η αξιολόγηση πρέπει να προκύπτει από και να εντάσσεται σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο, ώστε πραγματικά να επιλέγονται, να αξιοποιούνται, να αξιολογούνται και να αναπτύσσονται οι πλέον κατάλληλες για τον οργανισμό και το ανθρώπινο δυναμικό ικανότητες και δεξιότητες.

Στο Παράρτημα 7 παρέχονται λεπτομέρειες για το θεσμικό πλαίσιο και τη συμπλήρωση του Πίνακα.

Εξετάζοντας την κάθε ρύθμιση ξεχωριστά αξίζει να αναφερθούν τα παρακάτω:

Υπενθυμίζεται ότι στο ΠΔ 318/1992 δεν έχει ακόμα εκδοθεί η Σύσταση για τις βασικές ικανότητες (2006/962/EK) και το Πλαίσιο Αναφοράς. Βάσει των κριτηρίων αξιολόγησης των εντύπων αξιολόγησης το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης αποδίδει προτεραιότητα ενός εύρους ικανοτήτων με μία φθίνουσα διαβάθμιση ως προς τις απαιτήσεις από τις υψηλότερες στις χαμηλότερες ιεραρχικά θέσεις. Παρόλα αυτά, οι αξιολογούμενες ικανότητες-δεξιότητες δε συνδέονται με τις απαιτήσεις που προκύπτουν από την ανάλυση θέσεων εργασίας και της στοχοθεσίας. Μάλιστα, προβλέπεται βαθμολογία σε κριτήριο με περιγραφή «Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων» για την αξιολόγηση των προϊσταμένων (βλ. Παράρτημα 7 τους Πίνακες 1, 2, 3), χωρίς όμως τελικά το σύστημα MBO του Ν 3230/2004 να λαμβάνεται υπόψη.

Στον Ν3528/2007 «Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ» (εφεξής υπαλληλικός κώδικας ή ΥΚ) ορίζονται τα κριτήρια επιλογής των προϊσταμένων. Εκτός από τα τυπικά προσόντα και την εμπειρία, μοριοδοτούνται οι ικανότητες και δεξιότητες βάσει της υπηρεσιακής αξιολόγησης του ΠΔ 318/1992. Επιπλέον, αξιολογούνται ειδικές δραστηριότητες (συγγραφικό έργο, εισηγήσεις σε συνέδρια, συμμετοχή σε επιτροπές) και διακεκριμένες πράξεις τα οποία έμμεσα αξιολογούν περεταίρω τις Μεταγνωστικές και Κοινωνικές Ικανότητες, καθώς και την Επιχειρηματικότητα και Πρωτοβουλία. Επιπλέον, μόρια για την επιλογή προϊσταμένων παρέχει και το κριτήριο της «Επικοινωνίας σε ξένες γλώσσες». Συνεπώς, αξιολογείται ένα ικανοποιητικό εύρος ικανοτήτων εκ των βασικών, αλλά το Πλαίσιο Αναφοράς δε λαμβάνεται ρητά υπόψη.

Ο Ν 3839/2010 αφορά την αξιολόγηση για την επιλογή των προϊσταμένων. Δίνει σαφέστατα βάρος στην αξιολόγηση προσόντων, γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, χωρίς όμως να συνδέει το σύστημα με τη στοχοθεσία (MBO). Επίσης, αν και δίνει βαρύτητα στις ικανότητες δεν κάνει λόγο για το Πλαίσιο Αξιολόγησης. Παρόλα αυτά, βάσει των ικανοτήτων που αξιολογεί λαμβάνει υπόψη τις κάτωθι τρεις από τις οκτώ βασικές ικανότητες: «Επικοινωνία σε ξένες γλώσσες», «Μεταγνωστικές ικανότητες», «Κοινωνικές ικανότητες», «Πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα».

Αν και το ΠΔ του Ν 4024/2011 «Νέο σύστημα βαθμολογικών προαγωγών & μισθολογικής εξέλιξης δημοσίων υπαλλήλων» που θα εξειδίκευε τις προβλέψεις του

αποσύρθηκε από τη διαβούλευση και δεν επανήλθε, αξίζει να σημειωθεί ότι η προσέγγιση του νόμου, μεθοδολογικά είναι πιο ολοκληρωμένη σε σχέση με τις προηγούμενες. Συγκεκριμένα, εδώ η αξιολόγηση συνδέονται με τις προαγωγές και τη στοχοθεσία (N 3230/2004). Επίσης, γίνεται ξεχωριστή αναφορά στο κομμάτι εκείνο της αξιολόγησης που αφορά τις διοικητικές ικανότητες και τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Το Πλαίσιο Αναφοράς δεν έχει ληφθεί υπόψη ούτε σε αυτήν την περίπτωση.

Όπως είναι εμφανές από τον συγκριτικό πίνακα, στο N 4250/2014 «Τροποποίηση των διατάξεων του ΠΔ 318/1992 περί αξιολόγησης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών», τα αξιολογούμενα κριτήρια συμπίπτουν με εκείνα του ΠΔ 318/1992. Παρατηρώντας τα αξιολογούμενα κριτήρια, συμπεραίνουμε ότι δίνεται σαφέστατα έμφαση στην αξιολόγηση ικανοτήτων – δεξιοτήτων. Παράλληλα, το σύστημα απομακρύνεται από τη μέθοδο MBO που προτάθηκε στον προηγούμενο νόμο (N 4024/2011). Η ικανότητα στοχοθεσίας αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης μόνο για τους προϊσταμένους μονάδων στην ενότητα «Αποτελεσματικότητα». Όμως, η ικανότητα αυτή εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο και δε συνδέεται με το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων που εισάγει ο N4024/2011. Στη γνώμη της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής (ΟΚΕ) επί του νομοσχεδίου επισημαίνεται η αναγκαιότητα θέσπισης τυποποιημένων και μετρήσιμων κριτηρίων αξιολόγησης ικανοτήτων-δεξιοτήτων. Τέλος, η αξιολόγηση δε συνδέεται με τη βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ δε δίδεται έμφαση στο προσωπικό του πλάνο ανάπτυξης.

Τέλος, στο νόμο δε γίνεται αναφορά και δε φαίνεται να λαμβάνεται υπόψη το Πλαίσιο Αναφοράς και οι οκτώ βασικές ικανότητες. Στον πίνακα 3 παραπάνω, παρατηρούμε ότι από τις οκτώ ικανότητες, λαμβάνονται υπόψη μόνο οι κατηγορίες «Μεταγνωστικές ικανότητες», «Κοινωνικές ικανότητες» και «Πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα». Μάλιστα, τα κριτήρια θα μπορούσαν να ήταν περισσότερο εμπλουτισμένα ως προς την κατεύθυνση που υπαγορεύει το Πλαίσιο Αναφοράς και η βιβλιογραφία.

Για παράδειγμα, σε σχέση με την κατηγορία «Μεταγνωστικές ικανότητες», αξιολογούνται οι δύο πρώτες κατηγορίες υπαλλήλων (προϊστάμενοι και ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ), μόνο ως προς την ικανότητα εφαρμογής γνώσεων (κριτήριο «Ικανότητα εφαρμογής

των γνώσεων και της εμπειρίας» στην ενότητα Α «Γνώση του αντικειμένου») (βλ. Παράρτημα 7 τους Πίνακες 1, 2 και 3). Όμως, βάσει της Σύστασης 2006/962/EK και της βιβλιογραφίας που εξετάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η κατηγορία περιλαμβάνει επιπλέον σημαντικά στοιχεία που θα μπορούσαν να αξιολογούνται όπως: η επιδίωξη και η επιμονή στη μάθηση, η ικανότητα οργάνωσης της ατομικής μάθησης, η αποτελεσματική διαχείριση της πληροφορίας, επίγνωση των αναγκών για μάθηση (για τον προσδιορισμό των διαθέσιμων ευκαιριών), η αναζήτηση και χρησιμοποίηση κατάλληλης καθοδήγησης. Η αξιολόγηση των μεταγνωστικών ικανοτήτων είναι σημαντική, ειδικά αν αναλογιστούμε ότι η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται απαραίτητη στην εποχή της δια βίου μάθησης, της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογίας.

Στο σχέδιο νόμου «Αξιοκρατία, συμμετοχή και αποτελεσματικότητα στην διοίκηση», τα κριτήρια αξιολόγησης ικανοτήτων που είδαμε στον προηγούμενο νόμο (Ν 4250/2014) διατηρούνται και εμπλουτίζονται (ιδίως για τους προϊσταμένους). Συγκεκριμένα, για την αξιολόγηση των προϊσταμένων στην κατηγορία «Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά», αξιολογείται επιπλέον η ικανότητα ακριβούς και σαφούς προφορικής και γραπτής επικοινωνίας, η ικανότητα διαπραγμάτευσης, αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα. Επίσης, στην κατηγορία «Διοικητικές ικανότητες», αξιολογείται η ηγετική ικανότητα. Δηλαδή, λαμβάνονται υπόψη επιπλέον ικανότητες από τις οκτώ του Πλαισίου Αναφοράς: «Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα» και «Πολιτιστική συνείδηση και έκφραση». Όμως, η κατηγοριοποίησή τους δεν είναι τόσο εύστοχη σύμφωνα με το Πλαίσιο Αναφοράς, το οποίο δε φαίνεται να λαμβάνεται ούτε εδώ υπόψη.

Θετικό είναι το γεγονός ότι αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων-δεξιοτήτων των υπαλλήλων ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, ο αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος τόσο του ίδιου όσο και της οργανικής μονάδας, στην οποία ανήκει. Μάλιστα, πραγματοποιείται συμβουλευτική συνέντευξη σε κάθε περίπτωση (και όχι μόνο στις περιπτώσεις με χαμηλή βαθμολογία). Σε περίπτωση αξιολόγησης του υπάλληλου με βαθμού μικρότερο του έξι (6), συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο

αξιολόγησης μέτρα βελτίωσης του αξιολογούμενου για τα οποία δεσμεύεται. Παράλειψη υλοποίησης των μέτρων βελτίωσης εκ μέρους του αξιολογητή λαμβάνεται υπόψη ως δυσμενές στοιχείο κατά την αξιολόγησή του.

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι ο παράγοντας «ικανότητες» διαδραματίζει κομβικό ρόλο στο προτεινόμενο σύστημα αξιολόγησης. Όμως συνδυάζεται και με τη φιλοσοφία MBO. Η στοχοθεσία του τμήματος παρουσιάζεται από τον προϊστάμενο στη γενική συνέλευση των υπαλλήλων του τμήματος. Στο πλαίσιο αυτό, ο προϊστάμενος προτείνει τους ατομικούς στόχους λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του κάθε υπαλλήλου. Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος διενεργεί συνέντευξη με κάθε υπάλληλο και, αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του, καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του υπαλλήλου και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση.

Στο Παράρτημα 7 παρέχονται επιπλέον λεπτομέρειες για το θεσμικό πλαίσιο και τη συμπλήρωση του Πίνακα.

4.2 Οι επιλεγόμενες μέθοδοι & εργαλεία αξιολόγησης

Στη συνέχεια, εξετάζεται το θεσμικό πλαίσιο ως προς τις μεθόδους και τα εργαλεία που επιλέγονται από το κάθε σύστημα αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, βάσει της περιγραφής του τρόπου αξιολόγησης από την εκάστοτε ρύθμιση διεξάγεται η μέθοδος και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται. Ως αποτέλεσμα, προκύπτει ο Πίνακας 4 που παρέχει μία σφαιρική εικόνα σε σχέση με τις μεθόδους-εργαλεία που επιλέγονται. Επιπλέον, στο Παράρτημα 6, παρουσιάζονται σε αναλυτικό πίνακα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μεθόδου-εργαλείου που χρησιμοποιείται.

Πίνακας 4: Μέθοδοι αξιολόγησης που επιλέγονται ανά ρύθμιση

Εργαλεία Αξιολόγησης	ΠΔ 318/92	N3528/2007	N 3839/2010*	N 4024/2011	N 4250/2014	Νομοσχέδιο Ιουλ. 2015
Τεστ γνώσεων/δεξιοτήτων			✓ *			✓ *
Ατομική συνέντευξη	✓				✓	✓
Συνέντευξη από επιτροπή		✓ *	✓ *			✓ *
Δομημένη συνέντευξη			✓ *			✓ *
Βιογραφικό σημείωμα			✓ *			✓ *
Μελέτη περίπτωσης						✓ *
Χαρτοφυλάκιο		✓	✓			✓
Ψυχομετρικό τεστ						✓ *
Μέθοδοι Αξιολόγησης						
Αυτοαξιολόγηση	✓					✓
Από τον προϊστάμενο	✓		✓		✓	✓
360 μοιρών						✓
Από πάνω προς τα κάτω						✓
Από ειδικές επιτροπές	✓	✓ *	✓ *		✓	✓ *
MBO	✓ ?			✓		✓
Διαγραμματικής Κλίμακας	✓		✓		✓	✓
Σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου			✓ *			✓ *
Αξιολογική κατάταξης	✓	✓ *	✓ *			✓ *
Υποχρεωτική Κατανομή					✓	

* Αφορά μόνο τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων

? Το σύστημα MBO λαμβάνεται υπόψη μόνο για την αξιολόγηση των προϊσταμένων

Παρατηρώντας τον Πίνακα 4 προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

Η αξιολόγηση, όπως είναι φυσικό, αξιολογείται κατά κύριο λόγο από τον προϊστάμενο, που βρίσκεται σε καθημερινή άμεση επαφή με τον αξιολογούμενο. Ο προϊστάμενος έχει άποψη για τις ικανότητες και δεξιότητές του υφισταμένου του μέσα από την προσωπική επαφή μαζί του, την παρατήρηση της συμπεριφοράς και των στάσεών του.

Για την αξιολόγηση των υπαλλήλων συνήθως χρησιμοποιείται το έντυπο αξιολόγησης που με τη χρήση διαγραμματική κλίμακας επιχειρεί τη μέτρηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων. Οι ικανότητες-δεξιότητες είναι κατηγοριοποιημένες και κάθε κατηγορία προσδιορίζεται από εκ των προτέρων ορισμένα κριτήρια. (βλ. στο Παράρτημα 7 τους Πίνακες 1, 2, 3) Είναι εμφανής, λοιπόν, η προσπάθεια αξιολόγησης των στοιχείων εκείνων που δεν αξιολογούνται τόσο εύκολα, σε αντίθεση με τα αντικειμενικά προσόντα (τίτλοι σπουδών, πιστοποιητικά, χρόνος προϋπηρεσίας κ.ο.κ.).

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης, γίνεται χρήση και του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου (του «χαρτοφυλακίου» βάσει της βιβλιογραφίας), η χρησιμότητα του οποίου περιγράφεται στον ΥΚ και τονίζεται ιδιαίτερα στο τελευταίο νομοσχέδιο. Το χαρτοφυλάκιο μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο για την αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων. Ακριβώς επειδή είναι δύσκολο να μετρηθούν, το χαρτοφυλάκιο μπορεί να αποδείξει έμμεσα την ύπαρξή τους. Για παράδειγμα, στο μητρώο μπορεί να περιλαμβάνονται αποτελέσματα αυτοαξιολογήσεων, ψυχομετρικών δοκιμασιών, τεστ γνώσεων και δεξιοτήτων, πρωτοβουλίες, καινοτομίες και επιτυχίες του υπαλλήλου που σχετίζονται με τα υπηρεσιακά του καθήκοντα και αποδεικνύουν τις ικανότητές του. Όμως, βάσει της εγκυκλίου με ΑΔΑ ΒΕΧ4Χ-5ΞΕ του ΥΔΜΗΔ, γίνεται αντιληπτό ότι τα μητρώα δεν ενημερώνονται συστηματικά.

Επιπλέον, ιδιαίτερο βάρος στην αξιολόγηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αποδίδεται και με τη συμβουλευτική συνέντευξη για τη λήψη βελτιωτικών μέτρων. Η σημασία της συμβουλευτικής συνέντευξης τονίζεται, κυρίως, στο τελευταίο νομοσχέδιο (Ιούλιος 2015) με το οποίο ορίζεται ότι πραγματοποιείται συμβουλευτική συνέντευξη σε κάθε περίπτωση (και

όχι μόνο στις περιπτώσεις με χαμηλή βαθμολογία). Μέσα από την προσωπική επαφή και τη συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου μπορεί να επιτευχθεί ουσιαστική επικοινωνία και επιπλέον εκτίμηση σε σχέση με τις ικανότητες και δεξιότητες του αξιολογούμενου.

Μάλιστα, στο πλαίσιο της συμβουλευτικής συνέντευξης, μπορεί να προβλέπεται και η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης με την οποία παρέχεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να συμμετάσχει στην αξιολόγησή του λέγοντας τη γνώμη του κάτι το οποίο, αναμφιβόλως, λειτουργεί παρακινητικά για την περεταίρω αφοσίωση και ανάπτυξή του. Επιπλέον, η αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου είναι δυνατό να δώσει σημαντικές πληροφορίες στον προϊστάμενο.

Βάσει του Πίνακα 4, είναι εμφανές ότι για την επιλογή των προϊσταμένων γίνεται μια πιο τεταμένη προσπάθεια αξιολόγησης ικανοτήτων-δεξιοτήτων, αφού γίνεται πιο εκτεταμένη χρήση μεθόδων και εργαλείων. Γίνεται λόγος για δομημένες συνεντεύξεις από επιτροπές, αλλά και γραπτές δοκιμασίες, βιογραφικό σημείωμα, ακόμα και μελέτη περίπτωσης. Εδώ, να αναφερθεί ότι οι δοκιμασίες δεν είναι από μόνες τους αρκετές για την αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων (βλ. και το Παράρτημα 6 με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε εργαλείου). Η δομημένη συνέντευξη είναι απαραίτητο εργαλείο, αφού διασφαλίζει την προσωπική επαφή από την οποία γίνονται αντιληπτά προσωπικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές του αξιολογούμενου. Φυσικά, όσο πιο δομημένη είναι, τόσο περισσότερο χάνεται το στοιχείο της προσωπικής επαφής με την οποία αποτιμούνται τα λιγότερο μετρήσιμα χαρακτηριστικά. Όμως είναι –έως ένα βαθμό– επιθυμητό για την εξασφάλιση ισότιμης και αντικειμενικής μεταχείρισης των αξιολογούμενων.

Η μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής επιλέχθηκε μόνο από το Ν 4250/2014 σε μία προσπάθεια να εφαρμοστεί με ουσιαστικό τρόπο η αξιολόγηση αφού οι υψηλές βαθμολογίες την καθιστούν διαχρονικά ανούσια. Όμως, η μέθοδος αυτή δέχεται έντονες επικρίσεις. Στην ουσία η βαθμολογία συναρτάται τελικώς με την προκαθορισμένη ποσόστωση και όχι με την ουσία της αξιολόγησης των ικανοτήτων-δεξιοτήτων (αλλά και γνώσεων και επιδόσεων) του ανθρώπινου δυναμικού. (βλ. και το Παράρτημα 6)

Τέλος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον Πίνακα 4, το τελευταίο νομοσχέδιο (Ιούλιος 2015), κάνει χρήση ενός εντυπωσιακού αριθμού μεθόδων και εργαλείων, αφού επιχειρεί να εντάξει την αξιολόγηση σε ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψη και τη στοχοθεσία (σύστημα MBO). Συγχρόνως, εισάγονται αυξημένες εγγυήσεις αντικειμενικότητας για την αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων μέσω της συμμετοχής, όλων των διοικητικών βαθμίδων, αλλά και ειδικών επιτροπών στη διαδικασία της αξιολόγησης. Περισσότερες λεπτομέρειες για το θεσμικό πλαίσιο παρατίθενται στο Παράρτημα 7.

Επιπλέον, λεπτομερής παράθεση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε μεθόδου και του κάθε εργαλείου που χρησιμοποιείται πραγματοποιείται στο Παράρτημα 6.

Εξετάζοντας την κάθε ρύθμιση ξεχωριστά αξίζει να αναφερθούν τα παρακάτω:

Στο ΠΔ 318/1992 η βαθμολόγηση επί προκαθορισμένων κριτηρίων, η συμμετοχή δεύτερου αξιολογητή (του έμμεσου προϊσταμένου) και η συμμετοχή ειδικών επιτροπών κάνουν εμφανή την προσπάθεια για αντικειμενικότητα. Επιπλέον, η συμβουλευτική συνέντευξη και η αυτοαξιολόγηση αναδεικνύουν έναν προσανατολισμό για ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Στον Υπαλληλικό Κώδικα (Ν3528/2007) αυτό που έχει σημασία για την αξιολόγηση ικανοτήτων-δεξιοτήτων είναι ό,τι αναφέρεται σε σχέση με το προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου, το οποίο στην ουσία αποτελεί το χαρτοφυλάκιο που μελετήθηκε στη βιβλιογραφία. Το μητρώο περιλαμβάνει, μεταξύ των τίτλων σπουδών και λοιπών πιστοποιητικών της υπηρεσιακής και οικογενειακής του κατάστασης, κάθε άλλο στοιχείο που ο υπάλληλος καταθέτει και είναι πρόσφορο για την αξιολόγησή του. Μέσω ενός καλά ενημερωμένου χαρτοφυλακίου μπορεί να στοιχειοθετείται η ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων του υπαλλήλου. Μπορεί, για παράδειγμα, να περιλαμβάνονται αποτελέσματα αυτοαξιολογήσεων, ψυχομετρικών δοκιμασιών, τεστ γνώσεων και δεξιοτήτων, πρωτοβουλίες, καινοτομίες και επιτυχίες του υπαλλήλου που σχετίζονται με τα υπηρεσιακά του καθήκοντα και αποδεικνύουν τις ικανότητές του. Βάσει της εγκυκλίου (ΑΔΑ ΒΕΧ4Χ-5ΞΕ) του ΥΔΜΗΔ, γίνεται αντιληπτό ότι τα μητρώα δεν ενημερώνονται συστηματικά.

Ο ΥΚ δε ρυθμίζει τη σύνθεση των υπηρεσιακών συμβουλίων (των «ειδικών επιτροπών») και τον τρόπο διεξαγωγής συνέντευξης για τους προϊσταμένους, ώστε η αξιολόγηση ικανοτήτων-δεξιοτήτων να συνοδεύεται από αυξημένες εγγυήσεις αντικειμενικότητας.

Στο Ν 3839/2010 (Σύστημα επιλογής προϊσταμένων & σύσταση ΕΙΣΕΠ) η αξιολόγηση βάσει κριτηρίων που βαθμολογούνται με τη μέθοδο διαγραμματικής κλίμακας, τα τεστ γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω ΑΣΕΠ και η δομημένη συνέντευξη από ειδικές επιτροπές εισάγουν ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης που προσπαθεί με δομημένο και αντικειμενικό τρόπο να αξιολογήσει προκαθορισμένες ικανότητες-δεξιότητες. Η σύνθεση των συμβουλίων (ΕΙΣΕΠ, ΣΕΠ, ΥΣ) από στελέχη ανεξάρτητων αρχών που πραγματοποιούν τις δομημένες συνεντεύξεις συνοδεύεται από αυξημένες εγγυήσεις αντικειμενικότητας.

Στο Ν 4250/2014 «Τροποποίηση των διατάξεων του ΠΔ 318/1992 περί αξιολόγησης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών», το σημαντικότερο, στοιχείο αποτελεί η εισαγωγή του συστήματος ποσοτώσεων στην κλίμακα βαθμολόγησης υπαλλήλων και προϊσταμένων. Σκοπός αποτέλεσε η αντιμετώπιση του τυπικού φαινομένου να κατανέμεται η συντριπτική πλειοψηφία των αξιολογήσεων σε πολύ υψηλή κλίμακα βαθμολογίας καθιστώντας ουσιαστικά την αξιολόγηση ανεφάρμοστη, αναξιόπιστη και γραφειοκρατική. Η γνώμη της ΟΚΕ εκφράζει σημαντική επιφυλακτικότητα ως προς τη συγκεκριμένη μέθοδο αξιολόγησης αναφέροντας ότι η μέθοδος αυτή θεωρείται «αναποτελεσματική και ξεπερασμένη». Ομοίως, η Επιστημονική Υπηρεσία της Βουλής θέτει ζητήματα αντισυνταγματικότητας που σχετίζονται με την αξιοκρατία, αφού η βαθμολογία συναρτάται τελικώς με την προκαθορισμένη ποσόστωση και όχι με την ουσία της αξιολόγησης των ικανοτήτων-δεξιοτήτων (αλλά και γνώσεων ή επιδόσεων) του ανθρώπινου δυναμικού. Περισσότερα σχόλια σε σχέση με τη μέθοδο υποχρεωτικής κατανομής παρέχονται στην αναλυτική παρουσίαση του θεσμικού πλαισίου στο Παράρτημα 6.

Τέλος, στον Πίνακα 4 είναι εμφανές ότι το σχέδιο νόμου «Αξιοκρατία, συμμετοχή και αποτελεσματικότητα στην διοίκηση» (Ιούλιος 2015), κάνει χρήση ενός εντυπωσιακού αριθμού μεθόδων και εργαλείων. Οι ικανότητες-δεξιότητες αξιολογούνται και εδώ βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων μέσα από δομημένες μεθόδους που μειώνουν τον υποκειμενικό παράγοντα (π.χ. διαγραμματική κλίμακα). Τον υποκειμενικό παράγοντα

στην αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων μειώνει και η ατομική στοχοθεσία που συνδιαμορφώνεται με τον αξιολογούμενο λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες-δεξιότητες του. Συγχρόνως, εισάγονται αυξημένες εγγυήσεις αντικειμενικότητας μέσω της συμμετοχής, όλων των διοικητικών βαθμίδων, αλλά και ειδικών επιτροπών στη διαδικασία της αξιολόγησης. Ειδικά, για την αξιολόγηση των προϊσταμένων – εκτός από τις δομημένες συνεντεύξεις από επιτροπές και του τεστ γνώσεων και δεξιοτήτων- προτείνεται για πρώτη φορά η χρήση ψυχομετρικών δοκιμασιών.

Όπως διαπιστώνουμε, κάθε μέθοδος αξιολόγησης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Καμία δεν είναι απολύτως αντικειμενική ή πλήρως επαρκής (εκτός, ίσως, από εκείνη της κυκλικής αξιολόγησης) και για αυτό είναι σκόπιμο να συνδυάζονται. Πάντως, η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο θεωρείται η πλέον απαραίτητη μέθοδος αξιολόγησης, αφού είναι εκείνος που συνεργάζεται καθημερινά με τον αξιολογούμενο. (Χυτήρης, 2013, σελ. 232) Η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, παρά τα μειονεκτήματά της, είναι απαραίτητη για την αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων που δεν μπορούν εύκολα να αποτιμηθούν όπως τα αντικειμενικά προσόντα ή να μετρηθούν όπως τα τεμάχια προϊόντος που παράγονται κατά την παραγωγική διαδικασία.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Βάσει του θεωρητικού και του ευρωπαϊκού πλαισίου και της μελέτης των προβλεπόμενων κριτηρίων και μεθόδων για την αξιολόγηση των προσόντων και ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, προκύπτουν τα γενικά συμπεράσματα της παρούσας μελέτης, καθώς και προτεινόμενες βελτιώσεις του συστήματος αξιολόγησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων στη δημόσια διοίκηση.

5.1 Συμπεράσματα

Αν και στην πράξη δεν πραγματοποιείται διάκριση στη χρήση μεταξύ των όρων ικανότητα-δεξιότητα, στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε εννοιολογική αποσαφήνιση των δύο όρων. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η ΕΕ αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη ικανοτήτων και αναπτύσσει σχετικές πρωτοβουλίες. Στο πλαίσιο αυτών των πρωτοβουλιών εντάσσεται και η Σύσταση για τις βασικές ικανότητες. Η Σύσταση παρέχει το Πλαίσιο Αναφοράς το οποίο κατηγοριοποιεί τις βασικές ικανότητες σε οκτώ κατηγορίες το περιεχόμενο των οποίων παρουσιάστηκε. Διαπιστώθηκε ότι η ΕΕ συστήνει το Πλαίσιο Αναφοράς να λαμβάνεται υπόψη από τα κράτη-μέλη για το σχεδιασμό σχετικών πολιτικών και την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων.

Επιπροσθέτως, πραγματοποιήθηκε εννοιολογική και μεθοδολογική προσέγγιση της αξιολόγησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, για να έχει αποτέλεσμα η αξιολόγηση πρέπει να μετρά τις επιθυμητές ικανότητες. Για να γίνει αυτό, απαιτείται να έχει προηγηθεί ανάλυση των θέσεων εργασίας του οργανισμού, να συνδέεται με καθορισμένες περιγραφές θέσεων εργασίας, οργανωσιακούς στόχους, ατομικό πρόγραμμα ανάπτυξης και σύστημα προαγωγών. Δηλαδή, η αξιολόγηση πρέπει να εντάσσεται σε ένα μεγαλύτερο και πληρέστερο σύστημα, το Σύστημα της Διοίκησης της Απόδοσης.

Βάσει της βιβλιογραφίας, κατηγοριοποιήθηκαν και παρουσιάστηκαν οι μέθοδοι και τα εργαλεία αξιολόγησης των βασικών προσόντων και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων. Για μία αποτελεσματική αξιολόγηση ικανοτήτων-δεξιοτήτων πρέπει να γίνει σωστή επιλογή μεταξύ μίας ποικιλίας μεθόδων και εργαλείων και στάθμιση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε επιλογής. Η χρήση της τεχνολογίας

είναι δυνατό να επιφέρει εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, και μεγαλύτερη αντικειμενικότητα, αφού δεν υπεισέρχεται το προσωπικό κριτήριο του αξιολογητή. Βέβαια, η έλλειψη προσωπικής επαφής αποτελεί ταυτόχρονα και μειονέκτημα, επειδή δεν εκτιμώνται στοιχεία της προσωπικότητας, της εμφάνισης και λεκτικών ή μη λεκτικών ικανοτήτων του υποψηφίου.

Ολοκληρώνοντας το πρώτο μέρος της εργασίας διαπιστώθηκε η σημασία της αξιολόγησης ικανοτήτων-δεξιοτήτων γενικά, αλλά και ειδικότερα για το δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Σύμφωνα τον ΟΟΣΑ, η Ελλάδα αφήνει αναξιοποίητες διαθέσιμες ικανότητες και δεξιότητες. Το πρόβλημα εντείνεται αν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι οι ικανότητες-δεξιότητες δεν αξιολογούνται ούτε αντιστοιχίζονται εύκολα. Τη δυσκολία καταδεικνύει το γεγονός ότι στο Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων (ΕΠΠ) έχουν αντιστοιχηθεί μόνο προσόντα, αλλά όχι ικανότητες-δεξιότητες. Αυτό συμβαίνει γιατί, ενώ είναι εφικτό να μετρήσουμε την απόκτηση γνώσεων και τεχνικών δεξιοτήτων, αντίστοιχη μέτρηση δεν μπορεί να γίνει εύκολα και με αντικειμενικό τρόπο στην περίπτωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Στο πλαίσιο ενός οργανισμού η αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων έχει στρατηγική, διοικητική και εκπαιδευτική σημασία. Οι ικανότητες-δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού στο πλαίσιο του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Η σημασία της αξιολόγησης για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, εντείνεται στο πλαίσιο ενός δημόσιου οργανισμού, αφού αυτά αποτελούν μέτρα στάθμισης της λογοδοσίας του απέναντι στους πολίτες.

Η ανάγκη αξιολόγησης και αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού εντείνεται επιπλέον λόγω της δημοσιονομικής κρίσης. Τα μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής που στοχεύουν στη μείωση των λειτουργικών δαπανών, απαιτούν σημαντικές αλλαγές από τις δημόσιες διοικήσεις. Όμως, όπως διατυπώνεται από τις ίδιες τις αιτιολογικές εκθέσεις των ρυθμιστικών προσπαθειών, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα αποτελεί διαχρονικά μία ανούσια και γραφειοκρατική διαδικασία.

Έτσι, διερευνήθηκε το θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, και διεζήχθησαν χρήσιμα συμπεράσματα για τις

αξιολογούμενες ικανότητες-δεξιότητες και τις επιλεγόμενες μεθόδους αξιολόγησης. Το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης αποδίδει προτεραιότητα στην αξιολόγηση με τη χρήση διαγραμματικής κλίμακας ενός εύρους προκαθορισμένων ικανοτήτων με φθίνουσα διαβάθμιση ως προς τις απαιτήσεις από τις υψηλότερες στις χαμηλότερες ιεραρχικά θέσεις.

Το Πλαίσιο Αναφοράς για τις βασικές ικανότητες δε λαμβάνεται υπόψη. Αξιολογούνται λιγότερες ικανότητες από αυτές που προτάσσει το Πλαίσιο Αναφοράς ως βασικές. Μάλιστα, δεν αξιολογούνται ικανότητες που κρίνονται σημαντικές στην εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού, της τεχνολογίας και της κινητικότητας (όπως η «Ψηφιακή ικανότητα», η «Πολιτισμική συνείδηση και έκφραση» ή οι «Μεταγνωστικές ικανότητες»).

Επιπλέον, οι αξιολογούμενες ικανότητες-δεξιότητες δεν καθορίζονται βάσει «Ανάλυσης της θέσης εργασίας». Ομοίως, για τον καθορισμό τους δε λαμβάνεται υπόψη η στοχοθεσία, ώστε να υπάρχει εναρμονισμός με τις εκάστοτε ανάγκες. Δηλαδή, η αξιολόγηση ικανοτήτων-δεξιοτήτων δεν εντάσσεται στο ολοκληρωμένο πλαίσιο που επιβάλλει η μεθοδολογία. Επιπλέον, δε γίνεται λόγος για την ύπαρξη ενός επίσημου προσωπικού πλάνου ανάπτυξης που, ανεξαρτήτως του αποτελέσματος της αξιολόγησης, θα περιλαμβάνει προγραμματισμό της εκπαίδευσης του εργαζόμενου προς την κατεύθυνση που ο ίδιος, αλλά και η υπηρεσία έχει ανάγκη για την ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Ως προς τις επιλεγόμενες μεθόδους αξιολόγησης, είναι εμφανής η προσπάθεια αξιολόγησης των στοιχείων εκείνων που δεν αξιολογούνται τόσο εύκολα, σε αντίθεση με τα αντικειμενικά προσόντα (τίτλοι σπουδών, πιστοποιητικά, χρόνος προϋπηρεσίας κ.ο.κ.). Στο πλαίσιο αυτής της προσπάθειας, χρησιμοποιείται -όπως προαναφέρθηκε- η χρήση διαγραμματικής κλίμακας για την αξιολόγηση προκαθορισμένων κριτηρίων ικανοτήτων-δεξιοτήτων (σε έντυπο αξιολόγησης). Επιπλέον, αναφέρεται περιστασιακά η χρησιμότητα του προσωπικού μητρώου («χαρτοφυλακίου» κατά τη βιβλιογραφία) του υπαλλήλου. Όμως, τελικά, γίνεται αντιληπτό ότι τα μητρώα δεν ενημερώνονται συστηματικά. Ομοίως, αναφέρεται και η σημασία της συμβουλευτικής συνέντευξης και της αυτοαξιολόγησης του αξιολογούμενου για τη λήψη μέτρων βελτίωσης.

Για την επιλογή των προϋσταμένων γίνεται μια πιο τεταμένη προσπάθεια αξιολόγησης ικανοτήτων-δεξιοτήτων, αφού εμπλουτίζονται τα αξιολογούμενα κριτήρια και γίνεται πιο εκτεταμένη χρήση των μεθόδων και εργαλείων. Ως εργαλεία επιλέγονται η δομημένη συνέντευξη από επιτροπές, το βιογραφικό σημείωμα, η μελέτη περίπτωσης, το τεστ γνώσεων και δεξιοτήτων και η ψυχομετρική διαδικασία. Φυσικά, όσο πιο δομημένη είναι η μέθοδος αξιολόγησης, τόσο περισσότερο χάνεται το στοιχείο της προσωπικής επαφής με την οποία αποτιμούνται τα λιγότερο μετρήσιμα χαρακτηριστικά. Όμως, αυτό είναι –έως ένα βαθμό- επιθυμητό για την εξασφάλιση ισότιμης και αντικειμενικής μεταχείρισης των αξιολογούμενων.

Η μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής που επιλέχθηκε μόνο από το Ν 4250/2014 σε μία προσπάθεια να εφαρμοστεί με ουσιαστικό τρόπο η αξιολόγηση δέχεται έντονες επικρίσεις. Στην ουσία η βαθμολογία συναρτάται με την προκαθορισμένη ποσόστωση και όχι με την ουσία της αξιολόγησης των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Ολοκληρώνοντας, κάθε μέθοδος αξιολόγησης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Καμία δεν είναι απολύτως αντικειμενική ή πλήρως επαρκής (εκτός, ίσως, από εκείνη της κυκλικής αξιολόγησης) και για αυτό είναι σκόπιμο να συνδυάζονται. Πάντως, η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο θεωρείται η πλέον απαραίτητη μέθοδος αξιολόγησης, αφού είναι εκείνος που συνεργάζεται καθημερινά με τον αξιολογούμενο.

5.2 Προτάσεις βελτίωσης της αξιολόγησης των ικανοτήτων & δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης, για την αποτελεσματική αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα, προτείνονται τα ακόλουθα:

1. Κρίνεται σκόπιμο να αποδοθεί η δέουσα σημασία στη Σύσταση 2006/962/ΕΚ και στο Πλαίσιο Αναφοράς, ώστε να αξιολογούνται όλες οι βασικές ικανότητες, όπως ορίζει η ΕΕ για το συντονισμό των πολιτικών και την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων.

2. Τα κριτήρια θα μπορούσαν να ήταν περισσότερο εμπλουτισμένα ως προς την κατεύθυνση που υπαγορεύει η Σύσταση και η βιβλιογραφία. Ικανότητες η «Ψηφιακή ικανότητα», η «Πολιτισμική συνείδηση και έκφραση» ή οι «Μεταγνωστικές ικανότητες» είναι πολύ σημαντικές στην εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού, της τεχνολογίας και της κινητικότητας.
3. Το προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου είναι ένα εργαλείο που πρέπει να είναι διαρκώς ενημερωμένο, ώστε να χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων, αφού παρέχει αποδεικτικά στοιχεία της επαγγελματικής διαδρομής του υπαλλήλου μέσω των οποίων αναδεικνύονται οι ικανότητες και δεξιότητές του (π.χ. καινοτομία, πρωτοβουλία, διάθεση για μάθηση κ.ο.κ.).
4. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται υποχρεωτικά με το προσωπικό πλάνο ανάπτυξης του υπαλλήλου για τον προγραμματισμό της εκπαίδευσής του και τη συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του.
5. Επιπλέον, η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με τις προαγωγές και τη μισθοδοσία του υπαλλήλου, δηλαδή με την εξέλιξη του υπαλλήλου μέσα στον οργανισμό, ώστε να παρέχεται κίνητρο για συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του.
6. Όμως, πριν από όλα αυτά, κάθε οργανική μονάδα πρέπει να γνωρίζει ποιες ικανότητες και δεξιότητες απαιτούνται στον κάθε βαθμό και για την κάθε θέση/αντικείμενο εργασίας. Δηλαδή, πρέπει να προηγείται «Ανάλυση θέσεων εργασίας» από την οποία να προκύπτουν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές, ώστε να γίνεται σαφής και εύστοχη σύνδεση με τις αξιολογούμενες ικανότητες-δεξιότητες.
7. Επίσης, κρίνεται σκόπιμο, όπου είναι δυνατό, οι αξιολογούμενες ικανότητες-δεξιότητες να αντιστοιχηθούν με μετρήσιμα πρότυπα επίδοσης. Επιπλέον, οι αξιολογούμενες ικανότητες-δεξιότητες πρέπει να είναι εκείνες που συντελούν στην επίτευξη της ευρύτερης στοχοθεσίας της υπηρεσίας. Συνεπώς, η αξιολόγηση ικανοτήτων-δεξιοτήτων συστήνεται μεθοδολογικά να συνδέεται με το σύστημα στοχοθεσίας του οργανισμού (MBO).
8. Επίσης, προτείνεται συνδυασμός διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης, όπως στην περίπτωση της τελευταίας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας (Ιούλιος 2015), ώστε να μεγιστοποιούνται τα πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιούνται τα μειονεκτήματα της κάθε επιλογής.

9. Ο ρόλος της τεχνολογίας για την επίτευξη όσο το δυνατό πιο αντικειμενικής και ανέξοδης αξιολόγησης των ικανοτήτων-δεξιοτήτων είναι κάτι που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την επιλογή των μεθόδων και των εργαλείων αξιολόγησης.
10. Η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, παρά τα μειονεκτήματά της, είναι απαραίτητη για την αξιολόγηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων που δεν μπορούν εύκολα να αποτιμηθούν όπως τα αντικειμενικά προσόντα ή να μετρηθούν όπως τα τεμάχια προϊόντος που παράγονται κατά την παραγωγική διαδικασία. Ο προϊστάμενος επικοινωνεί καθημερινά και παρατηρεί τις στάσεις και τη συμπεριφορά των υφισταμένων του, οπότε είναι ο πρώτος που μπορεί να εκφράσει άποψη για τις ικανότητες-δεξιότητες του. Παράλληλα, όμως, μπορούν να συμμετέχουν και όσοι συνεργάζονται με τον αξιολογούμενο («μέθοδος αξιολόγησης 360 μοιρών»). Για το λόγο αυτό, προτείνεται η συμμετοχή και άλλων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας, ώστε οι ικανότητες-δεξιότητες να αξιολογούνται όσο το δυνατό πιο αντικειμενικά. Επιπλέον εργαλεία όπως η συμβουλευτική συνέντευξη και η αυτοαξιολόγηση αποτιμούνται θετικά.
11. Τέλος, αντί της μεθόδου υποχρεωτικής κατανομής που εισήχθη με το Ν 4250/2014 και συνδέεται με πολλά μειονεκτήματα, προτείνεται:
- ✓ Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη στοχοθεσία και στη διαδικασία αξιολόγησης κάτι το οποίο θα βελτιώσει τη διάθεσή τους απέναντι στην αξιολόγηση
 - ✓ Η αποσύνδεση της αξιολόγησης από τις απολύσεις και η σύνδεση με την επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη
 - ✓ Η εκπαίδευση των αξιολογητών στις μεθόδους και στη φιλοσοφία της αξιολόγησης
 - ✓ Η επαναφορά του μέτρου της πειθαρχικής δίωξης του αξιολογητή σε περίπτωση διαπίστωσης μη αντικειμενικής αξιολόγησης (πρόβλεψη της παρ.9 του άρ.54 του ν.1943/1991).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Πρωτογενείς Πηγές

Νόμος 1943/1991 *«Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»*, ΦΕΚ 50/Α'/11.4.1991.

Νόμος 3230/2004 *«Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»*, ΦΕΚ 44/11.2.2004.

Νόμος 3528/2007 *«Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ»*, ΦΕΚ 26/9.2.2007.

Νόμος 3839/2010 *«Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση ΕΙΣΕΠ και λοιπές διατάξεις»*, ΦΕΚ 51/29.3.2010.

Νόμος 3845/2010 *«Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο»*, ΦΕΚ 65/Α'/6.5.2010.

Νόμος 4024/2011 *«Νέο σύστημα βαθμολογικών προαγωγών και μισθολογικής εξέλιξης δημοσίων υπαλλήλων»*, ΦΕΚ 226/Α'/27.10.2011.

Νόμος 4250/2014 *«Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του ΠΔ 318/1992 (Α' 161)»*, ΦΕΚ 74/26.3.2014.

Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 *«Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου»*, ΦΕΚ 161/Α'/25.9.1992.

Σύσταση Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου 2006/962/ΕΚ *«Σχετικά με τις βασικές ικανότητες της δια βίου μάθησης»*, Παράρτημα «Ευρωπαϊκό Πλαίσιο

Αναφοράς για τις Βασικές Ικανότητες για τη Δια Βίου Μάθηση», Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ, 18/12/2006, L394/10.

Σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου 2008/C 111/01 «Σχετικά με τη θέσπιση του ευρωπαϊκού πλαισίου επαγγελματικών προσόντων για τη διά βίου μάθηση», Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ, 6/5/2008, C111.

Εγκύκλιος ΥΔΜΗΔ ΔΙΔΑΔ/Φ.34/35/οικ. 14888/24.5.2013 (ΑΔΑ ΒΕΧ4Χ-5ΞΕ) «Επικαιροποίηση προσωπικών μητρώων υπαλλήλων», ΓΔ Κατάστασης Προσωπικού.

Εγκύκλιος ΥΔΜΗΔ ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501 8326/7.4.2014 «Τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) περί αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των ΝΠΔΔ.», ΓΔ Προσωπικού.

Εκθέσεις / Δημοσιεύσεις

European Commission, 2014. *Education and Training Monitor*, Vol.1. (τελευταία ανάκτηση 26/7/2015)

http://ec.europa.eu/education/library/publications/monitor14_en.pdf

OECD, 2012a. *Public Sector Compensation in Times of Austerity*, OECD Publishing. (τελευταία ανάκτηση 28/7/2015)

<http://www.oecd.org/gov/pem/publicsectorcompensationintimesofausterity.htm>

OECD, 2012b. *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skill Policies*, OECD Publishing. (τελευταία ανάκτηση 1/8/2015)

<http://skills.oecd.org/documents/SkillsHighlightsEnglish.pdf>

OECD, 2013. *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*, OECD Publishing. (τελευταία ανάκτηση 1/8/2015)

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264204256-en>

Quintini, G., 2011. OECD Social Employment and Migration Working Papers, *Right for the Job: Over-qualified or Under-skilled*, No. 120, OECD Publishing.

Redecker, Ch., 2013. European Commission, *The use of ICT for the assessment of Key Competences*, JRC Scientific and Policy report, EUR 25891, EN.

Winterton J., Delamare F. & Stringfellow E., 2006. Centre for European Research on Employment and Human Resources on behalf of Cedefop, *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*, No. 64, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. (τελευταία ανάκτηση 2/8/2015)

<http://library.wur.nl/WebQuery/clc?reeks-ppn==227132386>

Βιβλία

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., 2012. *Management Ανθρωπίνων Πόρων: Θεωρία και πράξη*. 2^η έκδ. Αθήνα: Προπομπός.

Καψάλης, Α. & Χανιωτάκης, Ν., 2015. *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση*. 2^η έκδ. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Ματσαγούρας, Ηλ., 2000. *Ομοσυνεργατική διδασκαλία και μάθηση*. 1^η έκδ. Αθήνα: Γρηγόρης.

Μπουραντάς, Δ., 1992. *Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Team.

Μπουραντάς, Δ., 2001. *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες πρακτικές*. 1^η έκδ. Αθήνα: Μπένου.

Ξένος, Δ., 2003. *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Παπαλεξανρδή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2002. *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Σαΐτης, Χ., 2008. *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα (αυτοέκδοση).

Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ., 1998. *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. 1^η έκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Κάπα.

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

Χυτήρης, Λ., 2001β. *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. 3^η έκδ. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ., 2013. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Baron, R., 2000. *Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. In Bar-on, R. & Parker, J.D.A. (eds.). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cascio, W., 1991. *Applied Psychology in Personnel Management*. 4th ed. New Jersey: Prentice - Hall International Editions.

Compton, R., Morrissey, W. & Nankervis, A., 2009. *Effective recruitment and selection practices*, 5th ed. Sydney:CCH.

Decenzo, D. & Robbins, S., 2002. *Human Resource Management*. 7th ed. Wiley.

Demmke, C., 2007. *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States: procedure for performance appraisal, for employee interviews and target agreements*, European Institute of Public Administration.

Dessler, G., 2012. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Τάσεις*. Αθήνα: Κριτική

Fisher, C.D., Schoemfeldt, L.F., & Shaw, J.B., 1999. *Human Resource Management*. 4th ed. Houghton Mifflin Company.

Goleman, D., 2000. *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. 7^η έκδ. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Hartle, F., 1995. *How to re-engineer your performance management process*. London: Kogan Page.

Mondy, R.W., 2011. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, 11^η έκδ. Αθήνα: Τζιόλα.

Murphy, K. & Cleveland, J., 1991. *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Boston: Allyn & Bacon.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P., 2007. *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*, Τόμος Β'. Αθήνα: Παπαζήση.

Nyhan, B., 1991. *Developing People's Ability to Learn: A European Perspective on Self-Learning Competency and Technological Change*, Brussels: Eurotecnet Technical Assistance Office on behalf of the CEC.

O'Meara, B. & Petzall, S., 2013. *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. 1st ed. Emerald Group Publishing Limited.

Stone, R., 2008. *Human Resources Management*. 20th ed. Milton, Ontario: Wiley.

Peters, T., 1991. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. 1st ed. New York: Harper Perennial.

Proctor, R.W. & Dutta, A., 1995. *Skill acquisition and human performance*. London: Sage.

Ralph W. Tyler, 2013. *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. 1st ed. Revised Edition. University of Chicago Press.

Reynolds, M. & Snell, R., 1988. *Contribution to Development of Management Competence*. Sheffield: Manpower Services Commission.

Robbins S.P. & Judge T.A., 2011. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. 1^η έκδ. Αθήνα: Κριτική.

Van der Waldt, G., 2004. *Managing Performance in the Public Sector: Concepts, Considerations and Challenges*. Lansdowne: Juta and Co Ltd.

Weinert, F. E., 2001. *Vergleichende Leistungsmessung in Schulen: eine umstrittene Selbstverständlichkeit*. In Weinert, F.E. (ed.). *Leistungsmessungen in Schulen*. Weinheim: Beltz Verlag, p. 17-31.

Welford, A.T., 1968. *Fundamentals of skill*. London: Methuen.

Άρθρα

Τσολακίδου, Σ., 2015. Η αξιολόγηση των κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτιστικών δεξιοτήτων και το ανθρώπινο δυναμικό. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση πολιτικής και ηθικής θεωρίας*, 33, σελ. 147-175.

Arnold, J.T., 2008. Getting Facts Fast. *HR Magazine*, Vol. 53, p. 57-62.

Brown, R.B., 1993. Meta-competence: A recipe for reframing the competence debate. *Personnel Review*, Vol. 22, No 6, p. 25-36.

Brown, R.B., 1994. Reframing the Competency Debate: Management knowledge and meta-competence in graduate education. *Management Learning*, Vol. 25, No 2, p. 289-299.

Burgoyne, J., 1989b. Creating the Managerial Portfolio: Building on competency approaches management development. *Management Education and Development*, Vol. 20, No 1, p. 56-61.

Campbell, R.B. & Gazfinkel, M.L., 1996. Strategies for Success in Measuring Performance. *HR Magazine*, June 1996, p. 98-104.

Cave, E. & McKeown, P., 1993. Managerial Effectiveness: The identification of need. *Management Education and Development*, Vol. 24, No 2, p. 122-137.

Dooley, K.E., Linder, J.R., Dooley, L.M. & Alagaraja, M., 2004. Behaviorally anchored competencies: Evaluation tool for training via distance. *Human Resource Development International*, Vol. 7, No 3, p. 315-332.

Elleström, P.E., 1997. The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21, No 6/7, p. 266-273.

Shippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K. & Sanchez, J.I., 2000. The practice of competency modeling, *Personnel Psychology*, Vol. 53, p. 703-740.

Ericsson, K.A., Krampe, R.T. & Tesch-Römer, C., 1993. The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, Vol. 100, p. 363-406.

Fisher, A., 2002. I'm not Shedding Tears for Dot-Commers Facing Reality. *Fortune*, Vol. 146, p. 244.

Guralnik, O., Rozamarin, E. & So, A., 2004. Forced Distribution: Is it right for You? *Human Resource Development Quarterly*, Fall, Vol. 15, No 3, p. 339-345.

Kanugo, R.N. & Misra, S., 1992. Managerial Resourcefulness: A reconceptualisation of management skills. *Human Relations*, Vol. 45, No 12, p. 1311-32.

Nelson, T.D. & Narens, L., 1990. Metamemory: A theoretical framework and new findings. *The Psychology of Learning and Motivation*, Vol. 26, p. 125-173.

Nuthall, G., 1999. Learning how to learn: The evolution of students minds through the social processes and culture of the classroom. *International Journal of Educational Research*, Vol. 31, No 3, 139-256.

Pablos J., 2010. Higher Education and the Knowledge Society: Information and digital competencies. *Rusc*, Vol. 7, No 2. (ημερομηνία ανάκτησης 5/8/2015)
<http://www.analisi.cat/index.php/rusc/article/view/v7n2-de-pablos/v7n2-de-pablos-eng>

Robotham, D. & Jubb, R., 1996. Competences: measuring the unmeasurable. *Management Development Review*, Vol. 9, No 5, p. 25-29.

Schleicher, D., Bull, R. & Green, S., 2009. Rater Reactions to Forced Distribution Rating Systems. *Journal of Management*, 12 August, Issue 35, p. 899-927.

Waxin, M.F. & Bateman, R., 2009. Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering. *European J. International Management*, Vol. 3, No 4, p. 495-511.

White, R.H., 1959. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, Vol. 66, p. 279-333.

Πρακτικά Συνεδρίων

Παπαδάκης, Σ. & Φραγκούλης, Ι., 2005. Η ανάπτυξη Κοινωνικών Ικανοτήτων και η απόκτηση Κοινωνικών Δεξιοτήτων στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης στην Κοινωνία της Πληροφορίας: Διαμόρφωση Δεικτών Ποιότητας για την αξιολόγησή τους. 2^ο Διεθνές Συνέδριο Επιστημονικής Ένωσης Εκπαίδευσης Ενηλίκων: πρακτικά, σελ.159-169.

Boon, J. & van der Klink, M., 2002. Competencies: the triumph of a fuzzy concept. *Academy of Human Resource Development annual conference: proceedings*, Vol. 1, p. 327-334.

Keenan, J. P., 1996. Multisource (360 Degree) Feedback: A case study and evaluation, *Decision Sciences Institute annual meeting: proceedings*.

Διαδικτυακές Πηγές

Αιτιολογική Έκθεση, 2014. *Επί του νομοσχεδίου «Διοικητικές απλουστεύσεις – καταργήσεις, συγχωνεύσεις νομικών προσώπων και υπηρεσιών του δημοσίου τομέα – τροποποίηση διατάξεων του ΠΔ 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις».* (ημερομηνία ανάκτησης 23/8/2015)

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

Βικιπαίδεια, 2013. *Τεστ Ρόρσαχ*. (ημερομηνία ανάκτησης 18/8/2015)

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%83%CF%84_%CE%A1%CF%8C%CF%81%CF%83%CE%B1%CF%87

Γκιάστας, Ι., Δημητρόπουλος, Ε., Ρέππα, Ε. & Τσέργας, Ν., *Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός: Σχεδιάζοντας το επαγγελματικό μου μέλλον*. ΥΠΑΙΘ. (ημερομηνία ανάκτησης 5/8/2015)

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGYM-C111/72/581,2188/>

Γνώμη της ΟΚΕ, 2014. *Επί του νομοσχεδίου «Διοικητικές απλουστεύσεις – καταργήσεις, συγχωνεύσεις νομικών προσώπων και υπηρεσιών του δημοσίου τομέα – τροποποίηση διατάξεων του ΠΔ 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις».* (ημερομηνία ανάκτησης 23/8/2015)

http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/20140401_4250_01_9.pdf

Δια βίου μάθηση ΑΠΘ, 2015. *Ορολογία*, ΑΠΘ. (ημερομηνία ανάκτησης 26/7/2015)

<http://diaviou.auth.gr/definitions>

Διαδικτυακός Τόπος Διαβουλεύσεων “OpenGov”, 2015. *Δημόσια Διαβούλευση για το σχέδιο νόμου «Αξιοκρατία, συμμετοχή και αποτελεσματικότητα στην διοίκηση»*, Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (ημερομηνία ανάκτησης 21/8/2015)

<http://www.opengov.gr/types/?p=2932>

Έκθεση της Επιστημονικής Υπηρεσίας της Βουλής, 2014. *Επί του νομοσχεδίου «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του ΠΔ 318/1992 (Α'161) και λοιπές ρυθμίσεις»*. (ημερομηνία ανάκτησης 23/8/2015)

http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/20140401_4250_01_12.pdf

ΕΟΠΠΕΠ. *Έργο-Δράσεις*. (τελευταία ανάκτηση 23/8/2015)

<http://www.eoppep.gr/index.php/el/eoppep/actions>

ΕΟΠΠΕΠ. *Εθνικό Σημείο Συντονισμού*. (τελευταία ανάκτηση 23/8/2015)

<http://www.eoppep.gr/index.php/el/qualification-certificate/national-coordination-point>

ΕΠΠ, 2014. *Αρχική*. (ημερομηνία ανάκτησης 26/7/2015)

<http://www.nqf.gov.gr/index.php>

ΕΠΠ, 2014. *Τα 8 επίπεδα*. (ημερομηνία ανάκτησης 29/8/2015)

<http://www.nqf.gov.gr/index.php/ta-8-epipeda>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. *Απασχόληση, κοινωνικές υποθέσεις και κοινωνική ένταξη, Νέες δεξιότητες για νέες θέσεις εργασίας*. (ημερομηνία ανάκτησης 22/7/2015)

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=el>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015. *Εκπαίδευση και κατάρτιση, Αναγνώριση δεξιοτήτων και προσόντων*. (ημερομηνία ανάκτησης 22/7/2015)

http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/skills-qualifications_el.htm

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015. *Ευρώπη 2020*. (ημερομηνία ανάκτησης 22/7/2015)
http://ec.europa.eu/europe2020/index_el.htm

EchoSpan 360 Appraisal. 360-degree feedback reports. (ημερομηνία ανάκτησης 7/8/2015)
http://www.echospan.com/360_degree_feedback_report.asp

ESP Self Assessment Platform. (ημερομηνία ανάκτησης 9/7/2015)
<http://self.entrepreneurialskillspass.eu/el/content/%CF%83%CF%87%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B1-%CE%BC%CE%B5-%CF%84%CE%BF-esp>

Europa, 2015. *How does the EQF works*, European Commission. (τελευταία ανάκτηση 23/8/2015)
<http://ec.europa.eu/ploteus/en/content/how-does-eqf-work>

Europass. *Σχετικά με το Europass*, Cedefop. (ημερομηνία ανάκτησης 26/7/2015)
<https://europass.cedefop.europa.eu/el/about>

Europass, 2015. *Europass Documents*. (ημερομηνία ανάκτησης 31/7/2015)
<http://europass.cedefop.europa.eu/en/documents>

Europass, 2015. *Online editor*. (ημερομηνία ανάκτησης 31/7/2015)
<https://europass.cedefop.europa.eu/editors/en/cv/compose>

European Commission, 2014, *ESCO*. (ημερομηνία ανάκτησης 23/07/2015)
<https://ec.europa.eu/esco/home>

European Commission Press Release Database, 2015. *Ενίσχυση της εκπαίδευσης για την επιχειρηματικότητα*. (ημερομηνία ανάκτησης 9/7/2015)
http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-365_el.htm

European Commission Press Release Database, 2015. *Νεολαία σε κίνηση – ενίσχυση της στήριξης των νέων της Ευρώπης*. (ημερομηνία ανάκτησης 22/7/2015)
http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-1124_el.htm

European Commission. *Employment, Social Affairs and Inclusion, ESCO*. (ημερομηνία ανάκτησης 23/07/2015)
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1042&langId=en>

European e-Competence Framework, 2014 (τελευταία ανάκτηση 1/8/2015)

<http://www.ecompetences.eu/faq-competences-skills-jobs/>

Eurostat, 2015. *Statistics Explained: NACE Background*. (ημερομηνία ανάκτησης 26/7/2015)

http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/NACE_background

International Labour Organization, 2010. *ISCO*, International Labour Organization.

(ημερομηνία ανάκτησης 26/7/2015)

<http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/>

Science Illustrated, 2010. *Ενσυναίσθηση: Η άγνωστη δύναμη της επικοινωνίας*,

Science Illustrated. (ημερομηνία ανάκτησης 7/7/2015)

<http://www.scienceillustrated.gr/site/empathy/>

Skype, 2015. *Μεταμορφώστε τον τρόπο που εργάζεστε*. Skype και Microsoft.

(ημερομηνία ανάκτησης 17/8/2015)

<http://www.skype.com/el/>

You Tube, 2011. *New Skills for New Jobs*, European Commission. (ημερομηνία ανάκτησης 5/8/2015)

<https://www.youtube.com/watch?v=PCNX3NE5afw>

You Tube, 2014. *Ενσυναίσθηση: Ο καλύτερος τρόπος να κάνεις τον άλλον να νιώσει*

καλύτερα είναι..., RSA. (ημερομηνία ανάκτησης 4/8/2015)

<https://www.youtube.com/watch?v=1SETRABZntQ>

You Tube, 2014. *ESP (Πιστοποίηση Επιχειρηματικών Δεξιοτήτων)*. (ημερομηνία

ανάκτησης 5/8/2015)

<https://www.youtube.com/watch?v=26QaGjoLwyg>

Wonderlic, 2014. *Employee Selection*, Wonderlic Inc. (ημερομηνία ανάκτησης

18/8/2015)

<http://www.wonderlic.com/motivation-potential-assessment>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: Οι ικανότητες & δεξιότητες βάσει του ESCO

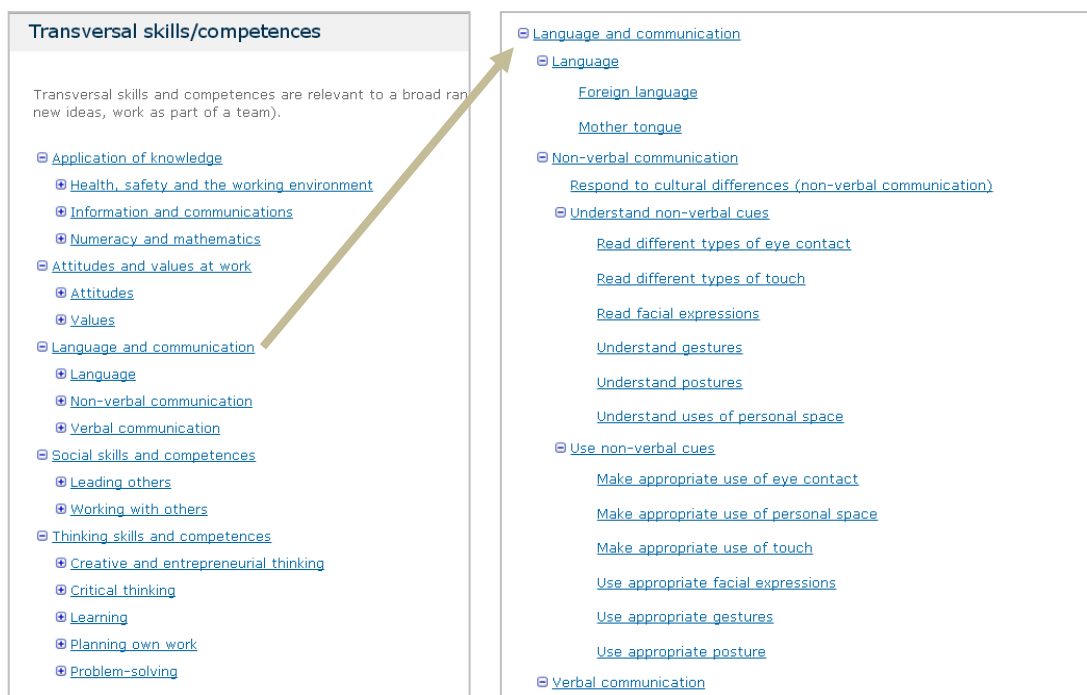
Το ESCO είναι το ευρωπαϊκό σύστημα ταξινόμησης δεξιοτήτων, ικανοτήτων, προσόντων και επαγγελμάτων. Αναπτύχθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Ευρωπαϊκό Κέντρο Ανάπτυξης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (European Centre for the Development of Vocational Training - CEDEFOP) και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και συμβούλους. Χρησιμοποιεί μία τυποποιημένη ορολογία κοινή για όλες τις γλώσσες της ΕΕ.

Το ESCO δημιουργεί για τις ικανότητες και δεξιότητες τις παρακάτω γενικές κατηγορίες, και στη συνέχεια τις αναλύει περαιτέρω:

- Γλώσσα και επικοινωνία
- Δεξιότητες και ικανότητες σκέψης
- Εφαρμογή των γνώσεων
- Κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες
- Στάσεις και αξίες στην εργασία (European Commission, ESCO).

Παρακάτω απεικονίζεται η γενική και επιμέρους διαβαθμίσεις στις ικανότητες-δεξιότητες από τον ιστότοπο του ESCO.

Εικόνα 1: ESCO ικανότητες-δεξιότητες



Πηγή: European Commission, ESCO

Το ESCO συνδέεται και με άλλα διεθνή συστήματα ταξινόμησης, όπως το NACE, ISCO και EQF (European Commission, ESCO). Το NACE είναι σύστημα ταξινομήσεων οικονομικών δραστηριοτήτων της ΕΕ, παρέχει το πλαίσιο συλλογής και παρουσίασης μεγάλου εύρους στατιστικών δεδομένων σε σχέση με την οικονομική δραστηριότητα και η χρήση του είναι υποχρεωτική στη Eurostat και τις εθνικές στατιστικές αρχές (Eurostat, Statistics Explained: NACE Background 2015). Το ISCO είναι διεθνές πρότυπο ταξινόμησης επαγγελματιών το οποίο ομαδοποιεί τα επαγγέλματα ανάλογα με τα καθήκοντα και τις εργασίες που σχετίζονται με το καθένα (International Labour Organization, ISCO 2010). Τέλος, το EQF που είναι το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων –σε αντίθεση με τα προηγούμενα δύο συστήματα ταξινόμησης- συνδέεται στενά με το αντικείμενο της παρούσης και αναλύεται στο κύριο σώμα της εργασίας.

Παράρτημα 2: Περιγραφικοί δείκτες που ορίζουν τα οκτώ επίπεδα στο EQF

Καθένα από τα 8 επίπεδα ορίζεται βάσει συνόλου περιγραφικών δεικτών, οι οποίοι προσδιορίζουν τα μαθησιακά αποτελέσματα που αντιστοιχούν στα προσόντα του συγκεκριμένου επιπέδου σε οποιοδήποτε σύστημα επαγγελματικών προσόντων

	Γνώσεις	Δεξιότητες	Ικανότητες
	Στο ΕΠΕΠ, οι γνώσεις περιγράφονται ως θεωρητικές ή / και αντικειμενικές.	Στο ΕΠΕΠ, οι δεξιότητες περιγράφονται ως γνωστικές (χρήση λογικής, διαισθητικής και δημιουργικής σκέψης) και πρακτικές (αφορούν τη χειρωνακτική επιδεξιότητα και τη χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων).	Στο ΕΠΕΠ, η περιγραφή ως προς τις ικανότητες αφορά την υπευθυνότητα και την αυτονομία.
Επίπεδο 1 Τα μαθησιακά αποτελέσματα που αντιστοιχούν στο επίπεδο 1 είναι τα εξής:	Βασικές γενικές γνώσεις	Βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση απλών εργασιών	Εργασία ή σπουδή υπό άμεση επίβλεψη σε δομημένο πλαίσιο
Επίπεδο 2 Τα μαθησιακά αποτελέσματα που αντιστοιχούν στο επίπεδο 2 είναι τα εξής:	Βασικές αντικειμενικές γνώσεις ενός πεδίου εργασίας ή σπουδής	Βασικές γνωστικές και πρακτικές δεξιότητες που απαιτούνται για την αξιοποίηση σχετικών πληροφοριών με σκοπό την εκτέλεση εργασιών και την επίλυση συνήθων προβλημάτων με τη χρήση απλών κανόνων και εργαλείων	Εργασία ή σπουδή υπό επίβλεψη και με κάποια αυτονομία
Επίπεδο 3 Τα μαθησιακά αποτελέσματα που αντιστοιχούν στο επίπεδο 3 είναι τα εξής:	Γνώση αντικειμενικών στοιχείων, αρχών, διαδικασιών και γενικών εννοιών σε ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής	Φάσμα γνωστικών και πρακτικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων με επιλογή και εφαρμογή βασικών μεθόδων, εργαλείων, υλικών και πληροφοριών	Ανάληψη ευθύνης για την εκπλήρωση καθηκόντων στην εργασία ή στη σπουδή. Προσαρμογή της προσωπικής συμπεριφοράς στις περιστάσεις κατά την επίλυση προβλημάτων
Επίπεδο 4 Τα μαθησιακά αποτελέσματα που αντιστοιχούν στο επίπεδο 4 είναι τα εξής:	Αντικειμενικές και θεωρητικές γνώσεις γενικού φάσματος σε ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής	Φάσμα γνωστικών και πρακτικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εξεύρεση λύσεων σε συγκεκριμένα προβλήματα σε ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής	Άσκηση αυτοδιαχείρισης βάσει κατευθύνσεων σε περιβάλλοντα εργασίας ή σπουδής που είναι συνήθως προβλέψιμα, αλλά υπόκεινται σε αλλαγές. Επίβλεψη της συνήθους εργασίας άλλων ατόμων, αναλαμβάνοντας κάποια ευθύνη για την αξιολόγηση

			και τη βελτίωση των δραστηριοτήτων εργασίας ή σπουδής
Επίπεδο 5 Τα μαθησιακά αποτελέσματα που αντιστοιχούν στο επίπεδο 5 είναι τα εξής:	Ευρείες, εξειδικευμένες, αντικειμενικές και θεωρητικές γνώσεις σε ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής και επίγνωση των ορίων των γνώσεων αυτών	Ευρύ φάσμα γνωστικών και πρακτικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εξεύρεση δημιουργικών λύσεων σε αφηρημένα προβλήματα	Άσκηση διαχείρισης και επίβλεψης στο πλαίσιο δραστηριοτήτων εργασίας ή σπουδής όπου συμβαίνουν απρόβλεπτες αλλαγές. Αξιολόγηση και ανάπτυξη της προσωπικής απόδοσης και της απόδοσης άλλων ατόμων
Επίπεδο 6 Τα μαθησιακά αποτελέσματα που αντιστοιχούν στο επίπεδο 6 είναι τα εξής:	Προχωρημένες γνώσεις σε ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής, οι οποίες συνεπάγονται κριτική κατανόηση θεωριών και αρχών	Προχωρημένες δεξιότητες, απόδειξη δεξιοτεχνίας και καινοτομίας, που απαιτούνται για την επίλυση σύνθετων και απρόβλεπτων προβλημάτων σε εξειδικευμένο πεδίο εργασίας ή σπουδής	Διαχείριση σύνθετων τεχνικών ή επαγγελματικών δραστηριοτήτων ή σχεδίων εργασίας, με ανάληψη ευθύνης για τη λήψη αποφάσεων σε απρόβλεπτα περιβάλλοντα εργασίας ή σπουδής. Ανάληψη ευθύνης για τη διαχείριση της επαγγελματικής ανάπτυξης ατόμων και ομάδων
Επίπεδο 7 Τα μαθησιακά αποτελέσματα που αντιστοιχούν στο επίπεδο 7 είναι τα εξής:	Πολύ εξειδικευμένες γνώσεις, μερικές από τις οποίες είναι γνώσεις αιχμής σε ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής, ως βάση για πρωτότυπη σκέψη ή / και έρευνα. Κριτική επίγνωση των ζητημάτων γνώσης σε ένα πεδίο και στη διασύνδεσή του με διαφορετικά πεδία	εξειδικευμένες δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες απαιτούνται στην έρευνα ή/και στην καινοτομία προκειμένου να αναπτυχθούν νέες γνώσεις και διαδικασίες και να ενσωματωθούν γνώσεις από διαφορετικά πεδία	Διαχείριση και μετασχηματισμός σε περιβάλλοντα εργασίας ή σπουδής που είναι σύνθετα, απρόβλεπτα και απαιτούν νέες στρατηγικές προσεγγίσεις. Ανάληψη ευθύνης για τη συνεισφορά στις επαγγελματικές γνώσεις και πρακτικές ή/και για την αξιολόγηση της στρατηγικής απόδοσης ομάδων
Επίπεδο 8 Τα μαθησιακά αποτελέσματα που αντιστοιχούν στο επίπεδο 8 είναι τα εξής:	Γνώσεις στα πλέον προχωρημένα όρια ενός πεδίου εργασίας ή σπουδής και στη διασύνδεσή του με άλλα πεδία	Οι πλέον προχωρημένες και εξειδικευμένες δεξιότητες και τεχνικές, συμπεριλαμβανομένης της σύνθεσης και της αξιολόγησης, που απαιτούνται για την επίλυση κρίσιμων προβλημάτων στην έρευνα ή/και στην καινοτομία και για τη διεύρυνση και τον επαναπροσδιορισμό των	Επίδειξη ουσιαστικού κύρους, καινοτομίας, αυτονομίας, επιστημονικής και επαγγελματικής ακεραιότητας και σταθερής προσήλωσης στη διαμόρφωση νέων ιδεών ή διαδικασιών στην πρωτοπορία πλαισίων εργασίας ή σπουδής, συμπεριλαμβανομένης της

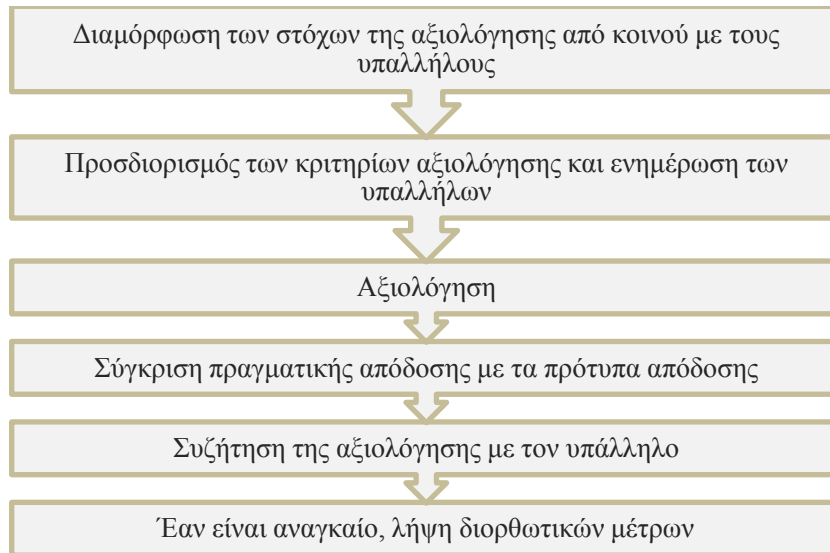
		υφιστάμενων γνώσεων ή της υφιστάμενης επαγγελματικής πρακτικής	έρευνας
--	--	--	---------

Πηγή: Παράρτημα II της Σύστασης της 23ης Απριλίου 2008 σχετικά με τη θέσπιση του ευρωπαϊκού πλαισίου επαγγελματικών προσόντων για τη διά βίου μάθηση (2008/C 111/01)

Παράρτημα 3: Η διαδικασία της αξιολόγησης

Για να έχουν οι αξιολογήσεις ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία, θα πρέπει ο οργανισμός να εφαρμόζει μία τυπική διαδικασία.

Σχήμα 1: Ροές της διαδικασίας αξιολόγησης



Διαμόρφωση του σχήματος βάσει των:

Mondy, 2011, σελ. 363, Decenzo & Robbins, 2002, σελ. 272 και Χυτήρης, 2013, σελ. 225

Παράρτημα 4: Μέθοδος MBO

Η μέθοδος MBO αποτελεί διαδομένο τρόπο διοίκησης δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων, αλλά και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Για την εφαρμογή της ακολουθούνται τα παρακάτω βασικά βήματα:

~1~

Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι με βάση τους στόχους του οργανισμού καθορίζουν και από κοινού τους στόχους που πρέπει να πετύχουν οι τελευταίοι σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

~2~

Οι προϊστάμενοι, σε συνεργασία με τους υφιστάμενους, καθορίζουν από κοινού σαφή, μετρήσιμα και επιτεύξιμα πρότυπα απόδοσης (SMART).

~3~

Καθορίζονται συγκεκριμένοι έλεγχοι προόδου επίτευξης των αποτελεσμάτων.

~4~

Σε τακτά χρονικά διαστήματα πραγματοποιείται έλεγχος και ανάλογα με τα στοιχεία που προκύπτουν μπορεί να αλλάξουν οι στόχοι.

~5~

Μετά το πέρας της χρονικής περιόδου, πραγματοποιείται αξιολόγηση του βαθμού εκπλήρωσης των στόχων και εντοπίζονται οι αδυναμίες που οδήγησαν σε έλλειμμα υλοποίησης.

~6~

Γίνεται ο προγραμματισμός των νέων στόχων, βάσει των οποίων θα πραγματοποιηθεί η επόμενη αξιολόγηση.

Η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει ποσοτικά αποτελέσματα που οδηγούν σε αντικειμενική αξιολόγηση. Επιπλέον, ο εργαζόμενος μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλίες, να εφαρμόσει καινοτομίες και να αυτοσχεδιάσει για το πώς θα πετύχει τους στόχους. Αυτό, μάλιστα, λειτουργεί παρακινητικά και συμβάλλει στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Από την άλλη πλευρά, δεν είναι εύκολο να γίνει σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων, καθώς είναι δύσκολη η σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών στόχων που αναλαμβάνει ο καθένας. Επίσης, απαιτεί προσαρμοστικότητα στο σύστημα των στόχων όταν αλλάζουν οι συνθήκες. Τέλος, για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου αξιολόγησης απαιτείται εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα στοχοθεσίας. (Χυτήρης 2013, σελ. 248, Ξένος 2003, σελ. 115 και Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012, σελ. 298-299)

Έρευνα για την MBO αποκάλυψε δύο σημαντικά ευρήματα για την αποτελεσματικότητά της. Από τις 70 εξεταζόμενες μελέτες, οι 68 έδειξαν οφέλη

παραγωγικότητας, ενώ μόνο 2 απώλειες. Συμπερασματικά, η MBO αυξάνει συνήθως την παραγωγικότητα. (Noe et al. 2007)

Παρακάτω παρατίθεται παράδειγμα αξιολόγησης μέσω MBO:

Βασικός τομέας αποτελέσματος	Στόχος	Ποσοστό ολοκλήρωσης	Πραγματική απόδοση
Διαχείριση χαρτοφυλακίου χορηγήσεων	Αύξηση της αξίας χαρτοφυλακίου κατά 10% το επόμενο δωδεκάμηνο	90%	Αύξηση της αξίας χαρτοφυλακίου κατά 10% το προηγούμενο δωδεκάμηνο
Πωλήσεις	Έσοδα 30.000 € το επόμενο δωδεκάμηνο	150%	Έσοδα 45.000 € το προηγούμενο δωδεκάμηνο

Παράρτημα 5: Παραδείγματα μεθόδων αξιολόγησης

Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Παράδειγμα:

Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών σε υπάλληλο εξυπηρέτησης πολιτών σε νοσοκομείο

Ονοματεπώνυμο: Χρυσούλα Αποστόλου		
Θέση εργασίας: Υπάλληλος εξυπηρέτησης πολιτών		
Ημερομηνία	Χαρακτηρισμός	Περιγραφή περιστατικού
10/05/2015	Θετικό (+)	Η υπάλληλος παρείχε όλες τις πληροφορίες σε έναν ασθενή, εξηγώντας του με λεπτομέρεια τη διαδικασία, καθώς και τι δικαιολογητικά πρέπει να κατέχει, ώστε να δικαιολογηθούν τα έξοδα νοσηλείας του από το ταμείο ασφάλισής του.
22/06/2015	Αρνητικό (-)	Η υπάλληλος είχε νευρική συμπεριφορά απέναντι σε έναν ασθενή που δεν μπορούσε να ακούσει καλά. Προσπάθησε δύο φορές να του εξηγήσει πώς μπορεί να πάει στη μονάδα αιμοδοσίας, αλλά δεν επέμεινε, του μίλησε υποτιμητικά και τον εγκατέλειψε. Δεν προσπάθησε να βρει άλλον τρόπο για να τον ενημερώσει.
23/06/2015	Αρνητικό (-)	Η υπάλληλος δεν έλεγξε τη συμπεριφορά της έναντι ενός εκνευρισμένου ασθενή. Του μίλησε απότομα και κατηγορήσε τους συναδέλφους της στο νοσοκομείο. Η υπάλληλος δε διατήρησε την ψυχραιμία της και δεν προσπάθησε να καθησυχάσει τον ασθενή. Αντιθέτως, έδωσε έκταση στο αρνητικό κλίμα, απαντώντας ανταγωνιστικά στα σχόλια του ασθενή.

Τροποποιημένο βάσει παραδείγματος των
Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012, σελ. 299-300

Στο παραπάνω παράδειγμα, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η υπάλληλος έχει πρόβλημα στη διαχείριση δύσκολων περιπτώσεων, ζήτημα σημαντικό για μία θέση εργασίας εξυπηρέτησης πελατών / πολιτών. Με τη σωστή καθοδήγηση και εκπαίδευση, η συμπεριφορά της υπαλλήλου μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά.

Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας

Παρακάτω παρατίθενται δύο παραδείγματα αξιολόγησης. Στο πρώτο παράδειγμα αποδίδονται χαρακτηρισμοί (ποιοτική κλίμακα), ενώ στο δεύτερο χρησιμοποιείται κλίμακα βαθμολογίας (ποσοτική). (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012, σελ. 300-301)

Παράδειγμα 1:

Διαγραμματικής κλίμακας με χρήση αξιολογικής διαβάθμισης

Ολοκληρώνει τις εργασίες που του ανατίθενται στο αναμενόμενο χρονικό πλαίσιο.
(Κυκλώστε το χαρακτηρισμό που ανταποκρίνεται καλύτερα στον εργαζόμενο.)

Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Καθόλου
-----------	------	--------	--------	---------

Παράδειγμα 2:

Διαγραμματικής κλίμακας με χρήση βαθμολογικής κλίμακας

Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και δράση για τη βελτίωση της ταχύτητας παράδοσης στον πελάτη.

1	2	3	4	5
Κυκλώστε το βαθμό που θεωρείται ότι ανταποκρίνεται στις ικανότητές του				
5 = Πάντα αναλαμβάνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
4 = Αρκετά συχνά αναλαμβάνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
3 = Μερικές φορές αναλαμβάνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
2 = Σπάνια αναλαμβάνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
1 = Ποτέ δεν αναλαμβάνει τέτοιες πρωτοβουλίες				

Μέθοδος καταλόγου ελέγχου

Παράδειγμα:

Καταλόγου ελέγχου αξιολόγησης στην ικανότητα στην επικοινωνία

Συμπληρώστε τη λέξη «ναι» ή τη λέξη «όχι» δίπλα σε κάθε κριτήριο, στη δεξιά στήλη

Είναι ευγενικός, έχει καλούς τρόπους και συζητά με ευκολία διάφορα θέματα.	
Ακούει αποτελεσματικά και ζητά διευκρινίσεις όταν χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες.	
Χρησιμοποιεί επίσημα και ανεπίσημα κανάλια πληροφορίας για να είναι ενημερωμένος.	
Διατηρεί ανοιχτό διάλογο με τους συναδέλφους του.	
Επιζητεί τη γνώμη των άλλων όταν θέλει να πάρει μια απόφαση.	
Διαβάζει εξειδικευμένες περιοδικές εκδόσεις και μεταφέρει στο προσωπικό τις γνώσεις αυτές.	
Εκφράζεται με σαφήνεια και ελέγχει εάν το μήνυμα γίνεται κατανοητό στους συνεργάτες του.	
Διασφαλίζει ότι η επικοινωνία σημαντικών πληροφοριών γίνεται σε τακτά	

χρονικά διαστήματα με τη χρήση κατάλληλων μεθόδων και μέσων.

Μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου

Παράδειγμα:

Καταλόγου ελέγχου αξιολόγησης του προσανατολισμού στον πελάτη

Συμπληρώστε τη λέξη «ναι» ή τη λέξη «όχι» δίπλα σε κάθε κριτήριο, στην πρώτη στήλη αριστερά

	Κριτήρια	Συντελεστής βαρύτητας
	Κατανοεί και αποδέχεται την πολιτική εξυπηρέτησης πελατών.	10%
	Γνωρίζει τις αρμοδιότητές του σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών.	5%
	Αναγνωρίζει ποιοι είναι οι άμεσοι πελάτες.	6%
	Αντιμετωπίζει τους πελάτες με σεβασμό και κατανόηση.	8%
	Ανταποκρίνεται και ενεργεί άμεσα και πρόθυμα στα αιτήματα των πελατών.	10%
	Κατανοεί τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών.	10%
	Παρέχει εξυπηρέτηση με φιλικό και ευχάριστο τρόπο.	12%
	Δείχνει ευαισθησία στους προβληματισμούς των πελατών.	12%
	Διατηρεί ανοικτή επικοινωνία με τους πελάτες και καθιστά τον εαυτό του διαθέσιμο σε διαρκή βάση και για έκτακτες καταστάσεις.	12%
	Αποδέχεται την προσωπική του ευθύνη για την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών ή την αντιμετώπιση προβλημάτων στην εξυπηρέτηση πελατών.	15%

Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής

Σε κάθε ζεύγος προτάσεων υπάρχουν είτε δύο θετικές προτάσεις, είτε δύο αρνητικές. Ποτέ δε συνδυάζονται μία αρνητική με μία θετική, επειδή ο αξιολογητής θα μπορούσε να διακρίνει εύκολα ποια πρόταση θεωρείται σημαντική για την επιχείρηση.

Παράδειγμα:

Υποχρεωτικής επιλογής μεταξύ προτάσεων ανά ζεύγη

Κυκλώστε σε κάθε ζεύγος προτάσεων εκείνη που θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στα χαρακτηριστικά του εργαζομένου.

1.	(α) Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και δράση. (β) Κάνει διαρκώς περισσότερα από όσα του ζητούνται.
2.	(α) Ολοκληρώνει τις εργασίες του εντός προθεσμίας. (β) Δεν έχει πρόβλημα να εργάζεται πέρα από το ωράριο εργασίας.

3.	(α) Επιδεικνύει ενδιαφέρον για τη διατήρηση οργανωμένου εργασιακού περιβάλλοντος. (β) Έχει τη δυνατότητα να βρίσκει οποιοδήποτε έγγραφο, ακόμη και με ένα τελείως ακατάστατο γραφείο ή αρχείο.
4.	(α) Ελέγχει με συνέπεια τη δική του εργασία για την ύπαρξη σφαλμάτων, τόσο στη διαδικασία, όσο και στο αποτέλεσμα. (β) Ελέγχει τα εισερχόμενα δεδομένα, στην προσπάθειά του να βρει σημαντικά σφάλματα πριν από τη χρήση τους.

Μέθοδος υποχρεωτικής κατανομής

Παράδειγμα:

Επίπεδο απόδοσης	Στόχος κατάταξης
Ο εργαζόμενος κάτω από το αποδεκτό απόδοσης	5% του συνόλου των αξιολογούμενων
Ο εργαζόμενος στο ελάχιστο αποδεκτό απόδοσης	15% του συνόλου των αξιολογούμενων
Ο εργαζόμενος σε αποδεκτό επίπεδο απόδοσης	50% του συνόλου των αξιολογούμενων
Ο εργαζόμενος σε υψηλό επίπεδο απόδοσης	20% του συνόλου των αξιολογούμενων
Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει εξαιρετική απόδοση	10% του συνόλου των αξιολογούμενων

Μέθοδος BARS

Παράδειγμα:

Συσχέτισης της παραμέτρου «Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη», σε σχέση με διαβαθμισμένα κρίσιμα περιστατικά

Κρίσιμα περιστατικά	Διαβάθμιση
Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πολίτη	Εξαιρετική απόδοση
Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων προς τον πολίτη	Πολύ καλή επίδοση
Ενημέρωση του πολίτη σε περίπτωση καθυστέρησης	Καλή απόδοση
Αυστηρή τήρηση των προθεσμιών εκπλήρωσης του αιτήματος	Μέτρια απόδοση
Ευελιξία και προσαρμογή κατά την ανταπόκριση σε νέα αιτήματα του πολίτη	Χαμηλή απόδοση

Μέθοδος BES

Παράδειγμα:

Αξιολόγησης της παραμέτρου παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη

Κρίσιμα περιστατικά

7. Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πολίτη
6. Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων προς τον πολίτη
5. Ενημέρωση του πολίτη σε περίπτωση καθυστέρησης
4. Αυστηρή τήρηση των προθεσμιών εκπλήρωσης του αιτήματος
3. Ευελιξία και προσαρμογή κατά την ανταπόκριση σε νέα αιτήματα του πολίτη
2. Προσεκτική ακρόαση του πολίτη ως προς τα αιτήματά του
1. Διαθεσιμότητα χρόνου για συνεργασία με τον πολίτη

Η διαβάθμιση περιλαμβάνει μία κλίμακα 5-7 βαθμών. Το πιο σημαντικό περιστατικό να βαθμολογείται με 7, το αμέσως επόμενο περιστατικό με 6 κ.ο.κ. Ο εργαζόμενος αξιολογείται σύμφωνα με το βαθμό που αντιστοιχεί στο κρίσιμο περιστατικό που τον χαρακτηρίζει.

Μέθοδος BOS

Παράδειγμα:

Αξιολόγησης της παραμέτρου παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη

Ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη (κυκλώστε το βαθμό που ανταποκρίνεται καλύτερα στη συμπεριφορά του εργαζόμενου)

Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πολίτη	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων προς τον πολίτη	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Ενημέρωση του πολίτη σε περίπτωση καθυστέρησης	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Αυστηρή τήρηση των προθεσμιών εκπλήρωσης του αιτήματος	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Ευελιξία και προσαρμογή κατά την ανταπόκριση σε νέα αιτήματα του πολίτη	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Προσεκτική ακρόαση του πολίτη ως προς τα αιτήματά του	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Διαθεσιμότητα χρόνου για συνεργασία με τον πολίτη	1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα

Πηγές: Noe et al. 2007, Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012 και Fisher et al. 1999

Παράρτημα 6: Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα των επιλεγμένων από το θεσμικό πλαίσιο μεθόδων αξιολόγησης

Όπως γίνεται αντιληπτό από τον παρακάτω πίνακα, κάθε μέθοδος αξιολόγησης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Καμία δεν είναι απολύτως αντικειμενική ή πλήρως επαρκής (εκτός ίσως από εκείνη της κυκλικής αξιολόγησης), για αυτό κρίνεται σκόπιμο να συνδυάζονται. Πάντως η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο θεωρείται απαραίτητη μέθοδος. (Χυτήρης, 2013, σελ. 232)

Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα των επιλεγμένων από το θεσμικό πλαίσιο μεθόδων αξιολόγησης

Εργαλεία Αξιολόγησης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Τεστ γνώσεων/δεξιοτήτων	<ul style="list-style-type: none">✓ Συμπληρώνει τη συνέντευξη ως προς την αξιολόγηση των γνώσεων και των ικανοτήτων του υποψηφίου.✓ Μπορεί να μετρά εστιασμένα τα χαρακτηριστικά εκείνα που είναι σημαντικά για τη θέση εργασίας.✓ Μπορεί να μετρά τις δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης του αξιολογούμενου.✓ Χρησιμοποιείται από τις δημόσιες υπηρεσίες.	<ul style="list-style-type: none">✗ Τα τεστ αυτού του είδους δεν είναι αλάνθαστα.✗ Το τεστ δεν είναι από μόνο του αρκετό, αλλά πρέπει να συνδυάζεται και με άλλες μεθόδους.✗ Έχουν κατηγορηθεί ότι εισάγουν διακρίσεις μεταξύ διαφορετικών πληθυσμιακών ομάδων.✗ Το αποτέλεσμα δεν έχει νόημα εάν προηγουμένως δεν έχει οριστεί τι πρέπει να μετρηθεί και τι ταιριάζει με τη θέση εργασίας.✗ Το άγχος των υποψηφίων αντανακλάται στην απόδοσή τους στο τεστ.
Ατομική συνέντευξη	<ul style="list-style-type: none">✓ Η συνέντευξη αξιολόγησης θεωρείται το σπουδαιότερο στάδιο στη διαδικασία αξιολόγησης.✓ Εφόσον δεν είναι συνέντευξη μονόπλευρης ενημέρωσης, φέρνει σε επικοινωνία τον υφιστάμενο με τον προϊστάμενο.✓ Διαφωτίζει τον αξιολογούμενο σε σχέση με τα	<ul style="list-style-type: none">✗ Η αξιολόγηση στοιχείων της προσωπικότητας, των γνώσεων και των ικανοτήτων δεν μπορεί να επιτευχθεί ολοκληρωμένα και αντικειμενικά.✗ Οι εκτιμήσεις σχετικά με την προσωπικότητα του υποψηφίου μπορεί να μη σχετίζονται με τα ζητήματα που ενδιαφέρουν την εργασία.✗ Επειδή διεξάγεται από έναν μόνο αξιολογητή,

	<p>επιτεύγματά του και το μέλλον του στον οργανισμό.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Αποσαφηνίζονται ανακριβείς, αντιφατικές κι ελλιπείς πληροφορίες που έχουν αντληθεί από άλλες μεθόδους. ✓ Η συμβουλευτική ατομική συνέντευξη κατά την οποία συζητούνται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου και συνδιαμορφώνονται τα μέτρα βελτίωσης αυξάνει τη δέσμευση του υπαλλήλου για επίτευξη αποτελεσμάτων. ✓ Είναι από τα πιο σημαντικά βήματα στη διαδικασία αξιολόγησης. 	<p>αυξάνεται η υποκειμενικότητα της μεθόδου.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Δε θεωρείται ότι παρέχει καλή πρόβλεψη για τη μελλοντική συμπεριφορά του υποψηφίου. ✗ Είναι δύσκολη στο χειρισμό, δημιουργεί πίεση και στον αξιολογητή και στον αξιολογούμενο. ✗ Μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχη και σε υπονόμηση της διαδικασίας υποστήριξης, παρακίνησης και επικοινωνίας.
Συνέντευξη (δομημένη) από επιτροπή	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Είναι πιο αξιόπιστη από την ατομική, αφού με περισσότερους αξιολογητές μειώνεται η υποκειμενικότητα. ✓ Η επιτροπή λαμβάνει σημαντικές πληροφορίες σε σχέση με την προσωπικότητα του υποψηφίου λόγω προσωπικής επαφής. ✓ Σύμφωνα με έρευνες απαιτείται λίγος χρόνος ώστε η επιτροπή να καταλήξει σε κοινά αποδεκτή απόφαση για την καταλληλότητα του υποψηφίου. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Η καθεαυτή σύνθεση της επιτροπής μπορεί να μην παρέχει εγγυήσεις αμεροληψίας και αντικειμενικότητας. ✗ Δε θεωρείται ότι παρέχει καλή πρόβλεψη για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του υποψηφίου. ✗ Όσοι υποψήφιοι έχουν προηγηθεί και οι εντυπώσεις που έχουν αφήσει επηρεάζουν την κρίση της επιτροπής. Βέβαια, όσο πιο δομημένη είναι και όσο πιο καλή είναι η σύνθεση της επιτροπής τόσο μειώνονται τα μειονεκτήματα.
Δομημένη συνέντευξη	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Η συνέντευξη με συγκεκριμένο περιεχόμενο συντελεί στη δίκαιη μεταχείριση όλων των υποψηφίων, στην αντικειμενική αξιολόγηση και στη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Όσο πιο δομημένη είναι μια συνέντευξη τόσο μικρότερες είναι οι δυνατότητες για ελεύθερη συζήτηση με αποτέλεσμα να περιορίζεται η πληροφόρηση για στοιχεία της προσωπικότητας του υποψηφίου.

		Ο αξιολογητής πρέπει να δίνει την ευκαιρία στον αξιολογούμενο να εξηγήσει την απάντησή του, να σχολιάσει, ώστε να σχηματιστεί πιο ακριβής γνώμη για το άτομό του.
Βιογραφικό σημείωμα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Παρέχει αναλυτικές πληροφορίες αναδεικνύοντας όλες τις πτυχές της εργασιακής εμπειρίας του αξιολογούμενου, καθώς και άλλων σχετικών στοιχείων. ✓ Συντελεί στην αξιολόγηση της καταλληλότητας του υποψηφίου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Ο υποψήφιος μπορεί να διαστρεβλώνει την αλήθεια. ✗ Μπορεί να παρέχει ανακριβή πληροφόρηση.
Μελέτη περίπτωσης	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Είναι πολύ δημοφιλής μέθοδος. ✓ Είναι αποδεκτή μέθοδος και από τους αξιολογητές και από τους αξιολογούμενους αφού αξιολογεί την αντιμετώπιση από τον αξιολογούμενο κατάστασης που σχετίζεται με το αντικείμενο εργασίας. 	
Χαρτοφυλάκιο	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Παρέχει διαχρονική πληροφόρηση για την επαγγελματική διαδρομή του αξιολογούμενου. ✓ Το περιεχόμενο του χαρτοφυλακίου υποδηλώνει το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για συνεχή βελτίωση, ανάπτυξη και μάθηση. ✓ Παρέχει πληροφορίες για τις κλίσεις και τα ενδιαφέροντα του αξιολογούμενου. ✓ Αποτελεί μία πολύ καλή βάση εκκίνησης της αξιολόγησης. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Οι πληροφορίες που παρέχονται αναφέρονται στο παρελθόν, αλλά όχι στις μελλοντικές επιδόσεις και συμπεριφορές του υπαλλήλου. ✗ Από μόνη της δεν είναι αρκετή ως μέθοδος αξιολόγησης. ✗ Το χαρτοφυλάκιο χρειάζεται συνεχή ενημέρωση και σε περίπτωση χρήσης του από τη ΔΑΠ χρειάζεται και έλεγχος εγκυρότητας και γνησιότητας των πιστοποιητικών που κατατίθενται.
Ψυχομετρικό τεστ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Μπορεί να μετρά εστιασμένα τα χαρακτηριστικά εκείνα που είναι σημαντικά για 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου εξαρτάται από το σχεδιασμό του τεστ.

	<p>τη θέση εργασίας.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Αξιολογεί χαρακτηριστικά που είναι δύσκολο να εκτιμηθούν π.χ. μέσω συνέντευξης (όπως η αφοσίωση, ο ενθουσιασμός, η παρακίνηση). ✓ Βοηθά στην εύρεση υποψηφίων που ταιριάζουν με την κουλτούρα του οργανισμού. ✓ Συμπληρώνει τη συνέντευξη στην εκτίμηση της προσωπικότητας του υποψηφίου. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Δεν είναι όλα τα τεστ κατάλληλα για όλες τις θέσεις εργασίας. ✗ Εγείρονται συχνά ζητήματα μεθοδολογίας, διακρίσεων, και δεν είναι εύκολη η εφαρμογή τους σε θέματα εργασίας. ✗ Η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του ψυχολόγου να τα ερμηνεύσει. ✗ Η αξιοπιστία αυτών των τεστ αμφισβητείται. ✗ Η μέθοδος είναι ακριβή.
Μέθοδοι Αξιολόγησης		
Αυτοαξιολόγηση	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Οι εργαζόμενοι μπορούν να δώσουν σημαντικές πληροφορίες για τον εαυτό τους. ✓ Βάσει ερευνών οι πληροφορίες βοηθούν τον προϊστάμενο να είναι πιο δίκαιος και αντικειμενικός. ✓ Η αυτοαξιολόγηση είναι ιδανική για χρήση ως βάση στη συνέντευξη αξιολόγησης για τον καθορισμό των μελλοντικών στόχων του εργαζόμενου. ✓ Είναι παρακινητική της αυτοανάπτυξης 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Ο εργαζόμενος είναι ανθρώπινο να αξιολογεί τον εαυτό του πιο θετικά από τον προϊστάμενό του. Για το λόγο αυτό οι κρίσεις τους θα πρέπει να συνδυάζονται με των προϊσταμένων.
Από τον προϊστάμενο	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Είναι ο πλέον κατάλληλος, αφού παρακολουθεί καθημερινά την απόδοσή του κι έχει άποψη. ✓ Είναι ο πλέον κατάλληλος, αφού η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των υφισταμένων του αποτελεί μέρος των καθηκόντων του. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Η τυχόν μεροληψία του προϊσταμένου αποτελεί μειονέκτημα. Ως αντιστάθμισμα προτείνεται η έγκριση της αξιολόγησης του προϊσταμένου από τον προϊστάμενό του. ✗ Ο προϊστάμενος μπορεί να χειραγωγήσει την αξιολόγηση για να δικαιολογήσει ζητήματα που αφορούν προαγωγές ή αυξήσεις.
360 μοιρών	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Θεωρείται η πιο πλήρης μέθοδος. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Δημιουργείται μεγάλη γραφειοκρατία και υψηλό

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Μπορεί να είναι πολύ ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική μέθοδος αν χρησιμοποιούνται όλες οι πηγές αξιολογητών. ✓ Θεωρείται ότι παρέχει ποιοτική πληροφόρηση. ✓ Χρησιμοποιείται πετυχημένα από μεγάλες εταιρείες όχι μόνο για αξιολόγηση, αλλά και για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. ✓ Το 90% των εταιρειών που βρίσκονται στον κατάλογο των 500 πιο πετυχημένων εταιρειών του περιοδικού Fortune χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο. ✓ Οι συνάδελφοι είναι σε θέση να παρατηρούν τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα του αξιολογούμενου και είναι σε θέση να δώσουν αξιόπιστες πληροφορίες για τις δυνατότητες ή τις ανάγκες εκπαίδευσης των συναδέλφων τους. ✓ Είναι ιδανική μέθοδος για ένα εργασιακό περιβάλλον συνεργασίας και συμμετοχικής διοίκησης. ✓ Η αξιολόγηση από όλους τους συναδέλφους που έχουν άποψη αποτελεί ισχυρό κίνητρο απόδοσης. ✓ Πολλά από τα πιο συχνά λάθη της αξιολόγησης μπορεί να αποφευχθούν. 	<p>κόστος διαχείρισης και επεξεργασίας.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Είναι χρονοβόρα μέθοδος. Τα μειονεκτήματα αυτά μετριάζονται ή εξαλείφονται με την αξιοποίηση των ΤΠΕ. ✗ Έχει μεγαλύτερο κόστος. ✗ Παρότι μετριάζονται λόγω πολύπλευρης πληροφόρησης, παράγοντες έχθρας ή φιλίας εξακολουθούν να παίζουν ρόλο. ✗ Μπορεί να δίνει αντιφατικές απόψεις. ✗ Δεν είναι η κατάλληλη μέθοδος σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον.
Από πάνω προς τα κάτω	<p>Είναι αξιολόγησης δύο επιπέδων και, έτσι, συνδυάζει τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης από προϊστάμενο που αναλύθηκε παραπάνω με εκείνα της αξιολόγησης από τους υφισταμένους:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Οι υφιστάμενοι θεωρούνται από τη ΔΑΠ 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Οι προϊστάμενοι αντιδρούν στην αξιολόγηση από τους υφισταμένους, επειδή φοβούνται την κρίση τους, ή τους θεωρούν ανίκανους να τους κρίνουν. ✗ Οι υφιστάμενοι μπορεί να θέλουν να είναι

	<p>σημαντική πηγή πληροφόρησης για θέματα απόδοσης των προϊσταμένων.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Οι πληροφορίες που παρέχουν οι υφιστάμενοι μπορεί να είναι σημαντικά διαφωτιστικές για τους ίδιους προϊσταμένους τους. ✓ Έρευνες αποδεικνύουν ότι η αξιολόγηση από τους υφισταμένους επιδρά σε σημαντικό βαθμό στη βελτίωση των προϊσταμένων. ✓ Αφού η πληροφόρηση είναι δύο επιπέδων, είναι και πιο πλήρης. 	<p>αρεστοί ή να φοβούνται να αξιολογήσουν τους προϊσταμένους τους. Για το λόγο αυτό η αξιολόγηση πρέπει να είναι ανώνυμη.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Μπορεί να παρέχονται αντιφατικές μεταξύ τους αξιολογήσεις για το ίδιο πρόσωπο.
Από ειδικές επιτροπές	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Η χρήση πολλαπλών αξιολογητών μειώνει τη μεροληψία. ✓ Διάφορες πτυχές απόδοσης είναι παρατηρήσιμες μόνο από διαφορετικούς αξιολογητές. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Η σύνθεση της επιτροπής μπορεί να μην εξασφαλίζει αντικειμενικότητα, συνεργασία και συντονισμό.
MBO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι εύκολα μετρήσιμα. ✓ Η μέτρηση των ποσοτικών αποτελεσμάτων είναι ελάχιστα υποκειμενική σε σχέση με τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά. ✓ Αυξάνει την πρωτοβουλία και καινοτομία των υπαλλήλων, αφού συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων τους. ✓ Η συμμετοχή αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους. ✓ Η μέθοδος συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό του όλου έργου του οργανισμού. ✓ Είναι κατάλληλη μέθοδος για παροχή ανταμοιβών και προαγωγών. ✓ Είναι πιο εύκολα αποδεκτή από υφισταμένους 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Χρειάζεται χρόνος από τα ανώτερα στελέχη για την εφαρμογή της. ✗ Απαιτείται εκπαίδευση όλων. ✗ Είναι δύσκολη η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους, αφού ο καθένας έχει και διαφορετικούς στόχους να πετύχει. ✗ Ασκείται πίεση για επίτευξη όλου και δυσκολότερων στόχων. ✗ Είναι απαραίτητη η προσαρμοστικότητα στο σύστημα με τη συνεχή αλλαγή συνθηκών. ✗ Απαιτείται πολύ γραφειοκρατική εργασία.

	<p>και προϊσταμένους.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Συνδέει την απόδοση του οργανισμού με την ατομική. 	
Διαγραμματικής Κλίμακας	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Είναι η πλέον εφαρμοζόμενη μέθοδος και η πιο αντικειμενική. ✓ Είναι απλή στην εφαρμογή της. ✓ Παρέχεται η δυνατότητα να αξιολογούνται οι κρίσιμοι για τον οργανισμό παράγοντες. ✓ Λόγω κλίμακας παρέχει συγκριτική αξιολόγηση. ✓ Επιτρέπει την αξιολόγηση πολλών υπαλλήλων σε σύντομο χρονικό διάστημα. ✓ Στις σχετικές φόρμες μπορεί να παρέχεται και ειδικός χώρος για αιτιολόγηση του βαθμού ή/και μέτρα βελτίωσης. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Απαιτεί αρκετή προεργασία για να οριστούν οι παράγοντες που αξιολογούνται και η κλίμακα βαθμολογίας. ✗ Αν ο καθορισμός των παραγόντων δεν είναι ακριβής, δεν είναι ακριβής ούτε η αξιολόγηση. ✗ Η αξιολόγηση δεν είναι αξιόπιστη εάν όλοι δεν κατανοούν με τον ίδιο τρόπο τους παράγοντες και την κλίμακα αξιολόγησης.
Σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Είναι πολύ δημοφιλής μέθοδος. ✓ Δίδεται η βαρύτητα που αντιστοιχεί στα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους για τον οργανισμό. ✓ Μειώνει την υποκειμενικότητα του αξιολογητή. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Για κάθε τμήμα ή κατηγορία θέσης έχουν σημασία διαφορετικά κριτήρια, οπότε και απαιτεί σχετική διαφοροποίηση και το καθεαυτό περιεχόμενο των κριτηρίων και η βαρύτητα που τους αποδίδεται.
Αξιολογικής/απλής κατάταξης	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Είναι πολύ απλή μέθοδος ✓ Θεωρείται κατάλληλη μέθοδος όταν η διοίκηση πρέπει να λάβει αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Δεν αξιολογεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. ✗ Δεν θεωρείται αντικειμενική και αξιόπιστη. ✗ Δεν είναι εύκολη η κατάταξη υπαλλήλων με την ίδια απόδοση. Τα μειονεκτήματα μετριάζονται αν η κατάταξη υλοποιείται βάσει προηγούμενης χρήσης άλλης μεθόδου από την οποία έχουν προκύψει βαθμός ή μόρια για κάθε αξιολογούμενο.
Υποχρεωτικής Κατανομής	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Μειώνονται τα λάθη λόγω υπερβολικής επιείκειας ή αυστηρότητας. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Υπάρχει κίνδυνος να χαρακτηριστούν ανεπαρκείς ή εξαιρετικοί υπάλληλοι που δεν

- ✓ Διαπιστώνει και καταγράφει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων.
- ✓ Διευκολύνει τη διοίκηση για την πραγματοποίηση απολύσεων, καθώς ξεχωρίζουν οι λιγότερο αποδοτικοί.
- ✓ Θεωρείται μέθοδος που συντελεί στο να μείνουν μόνο οι άριστοι μέσα σε έναν οργανισμό (και για το λόγο αυτό δεν μπορεί να εφαρμοστεί περισσότερο από 4 φορές).

- είναι, απλά και μόνο επειδή το απαιτεί η μέθοδος.
- ✗ Η υπόθεση ότι τα χαρακτηριστικά των αξιολογούμενων ακολουθούν την κανονική κατανομή είναι εξαιρετικά αμφίβολη ολιγομελή τμήματα.
 - ✗ Αρκετά διοικητικά στελέχη και μελετητές δε συστήνουν τη χρήση της μεθόδου.
 - ✗ Υποστηρίζεται ότι συνθλίβει το ηθικό, δημιουργεί διατμηματικές ανισότητες
 - ✗ Στη συνείδηση των εργαζομένων συνδέεται με απολύσεις και όχι με την ανάπτυξη και βελτίωση.
 - ✗ Παρέχει άλλοθι στον οργανισμό για απολύσεις υπαλλήλων που δεν αξίζουν την απόλυση.
 - ✗ Μπορεί εύκολα να συνδεθεί με διευθυντική κατάχρηση.
 - ✗ Θεωρείται ότι προωθεί τον σκληρό ανταγωνισμό.

Διαμόρφωση του πίνακα βάσει των κάτωθι πηγών:

Dessler, 2012, Mondy, 2011, O'Meara & Petzall, 2013, Τσολακίδου, 2015, Χυτήρης, 2013 και Χυτήρης, 2001α

Παράρτημα 7: Διαχρονική εξέταση του θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης: μέθοδοι & εργαλεία αξιολόγησης ικανοτήτων & δεξιοτήτων

Αναλυτική τεκμηρίωση

Ο Ν 1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» αποτέλεσε την πρώτη προσπάθεια διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού με ολοκληρωμένο τρόπο στο δημόσιο τομέα. Ο νόμος, μεταξύ άλλων, εξουσιοδοτούσε προς ρύθμιση του συστήματος προσλήψεων, της εκπαίδευσης του προσωπικού και της αξιολόγηση των υπαλλήλων. Το ΠΔ 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των ΝΠΔΔ» είναι απόρροια της νομοθετικής εξουσιοδότησης του Ν 1943/1991 και συγκροτεί το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων που, εν πολλοίς, ισχύει μέχρι σήμερα. Για το λόγο αυτό το ΠΔ 318/1992 αποτελεί το αφετηριακό σημείο της παρούσας ανάλυσης.

Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών (ΠΔ 318/1992)

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του ΠΔ, η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων «γίνεται με τις εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν».

Το ΠΔ ορίζει τον τύπο και το περιεχόμενο των εντύπων αξιολόγησης βάσει τριών υποδειγμάτων (Α', Β' και Γ') που αφορούν την αξιολόγηση των προϊσταμένων οργανικής μονάδας, των υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και των υπαλλήλων ΥΕ, αντίστοιχα. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης στους τρεις παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται ομαδοποιημένα τα κριτήρια που βαθμολογούνται σε κλίμακα 1 έως 10 για κάθε μία από τις τρεις κατηγορίες αξιολογούμενων.

Πίνακας 1: Τα κριτήρια αξιολόγησης των προϋσταμένων οργανικών μονάδων**A. Η γνώση του αντικειμένου**

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

B. Διοικητικές ικανότητες

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

Γ. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα

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

Δ. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

12. Συμπεριφορά προς πολίτες - εξυπηρέτηση του κοινού
13. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες

Ε. Αποτελεσματικότητα

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

Πίνακας 2: Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ**A. Η γνώση του αντικειμένου**

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

B. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα

4. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία
5. Πρωτοβουλία - καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών
6. Ανάλυση ευθυνών

Γ. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

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

Δ. Αποτελεσματικότητα

9. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας

10. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του

Πίνακας 3: Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων ΥΕ**Α. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα**

1. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία

2. Πρωτοβουλία - Καινοτομίες

3. Ανάλυση ευθυνών

Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

4. Συμπεριφορά προς πολίτες - Εξυπηρέτηση του κοινού

5. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες

Γ. Αποτελεσματικότητα

6. Ποσότητα εργασίας

7. Ποιότητα εργασίας

Είναι εμφανές ότι ανάλογα με την υπευθυνότητα της θέσης, αυξάνονται και τα κριτήρια αξιολόγησης. Επίσης, εφόσον τα κριτήρια βαθμολογούνται με κλίμακα, συνάγεται ότι χρησιμοποιείται η μέθοδος αξιολόγησης διαγραμματικής κλίμακας.

Η αξιολόγηση είναι ετήσια (εκτός της κατηγορίας ΥΕ) και πραγματοποιείται από δύο αξιολογητές. Ο πρώτος αξιολογητής, ο οποίος είναι ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου και βαθμολογεί τα κριτήρια αξιολόγησης της κάθε ομάδας, ενώ ο δεύτερος, ο οποίος είναι ο έμμεσος προϊστάμενος, βαθμολογεί κάθε ομάδα κριτηρίων.

Στην περίπτωση που ο πρώτος αξιολογητής βαθμολογεί ένα ή περισσότερα κριτήρια με βαθμό 9 και άνω ή με βαθμό 4 και κάτω, απαιτείται η παράθεση από αυτόν ειδικής αιτιολογίας, την οποία εξετάζει ειδική επιτροπή αξιολόγησης. Επιπλέον, δύναται να πραγματοποιηθεί συνέντευξη του υπαλλήλου από τον πρώτο αξιολογητή, ώστε να συζητηθούν από κοινού τρόποι βελτίωσης της απόδοσης.

Ενδιαφέρον στοιχείο αποτελεί η αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου η οποία, αν και δεν επηρεάζει τη βαθμολογία, χρησιμοποιείται ώστε να συμβάλλει στην επικοινωνία και στην ανάδραση μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου. Παρέχεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να εκθέσει τις απόψεις του σε σχέση με την απόδοσή του.

Επιπλέον, είναι αξιοσημείωτο ότι εισάγεται η υποχρέωση στοχοθεσίας από τους προϊσταμένους των διευθύνσεων και των τμημάτων με συζήτηση και συμφωνία

μεταξύ των εμπλεκομένων με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η εκπλήρωση των στόχων καθορίζει τη βαθμολογία στο κριτήριο «Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων» για την αξιολόγηση των προϊσταμένων. Παρόλα αυτά το σύστημα MBO δε λαμβάνεται υπόψη για την αξιολόγηση του συνόλου των υπαλλήλων.

Επιπροσθέτως, γίνεται χρήση της μεθόδου της απλής κατάταξης, αφού στο άρθρο 24 προβλέπεται η σύσταση ειδικής κατάστασης από τον αξιολογητή, με τους αξιολογούμενους σε φθίνουσα σειρά κατάταξης βάσει του βαθμού αξιολόγησης. Η κατάσταση αυτή συνεκτιμάται, σύμφωνα με το άρ.54 του Ν 1943/1991, για τις κρίσεις (προαγωγές) των υπαλλήλων.

Υπενθυμίζεται ότι δεν έχει ακόμα εκδοθεί η Σύσταση για τις βασικές ικανότητες (2006/962/EK) και το Πλαίσιο Αναφοράς.

Ο Υπαλληλικός Κώδικας & η αξιολόγηση (Ν 3528/2007)

Με το Ν 3528/2007 κυρώνεται ο Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ (εφεξής «ΥΚ»). Σκοπός του ΥΚ είναι η καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των διοικητικών υπαλλήλων.

Στο άρθρο 81 γίνεται λόγος για την αξιολόγηση. Σύμφωνα με το άρθρο, τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του. Με ΠΔ, καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια αξιολόγησης, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν. Η νομοθετική εξουσιοδότηση για την έκδοση του σχετικού ΠΔ ουδέποτε ενεργοποιήθηκε.

Το προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου

Αυτό όμως που είναι σημαντικό στον ΥΚ, είναι ο λόγος που γίνεται στο άρθρο 23 για τη δημιουργία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου μετά το διορισμό. Το μητρώο περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία τα οποία προσδιορίζουν την ατομική, οικογενειακή, περιουσιακή και υπηρεσιακή του κατάσταση. Περιλαμβάνει τους

τίτλους σπουδών και τα τυπικά του προσόντα. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει κάθε άλλο στοιχείο που ο υπάλληλος καταθέτει στην υπηρεσία του εφόσον σχετίζεται με τα υπηρεσιακά του καθήκοντα και είναι πρόσφορο για την αξιολόγηση του. Το μητρώο τίθεται υπόψη του υπηρεσιακού συμβουλίου, καθώς και κάθε άλλου οργάνου που είναι αρμόδιο για τη διενέργεια υπηρεσιακών κρίσεων. Η αρμόδια υπηρεσία προσωπικού υποχρεούται να τηρεί, να φυλάσσει και να ενημερώνει το προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου. Ο ΥΚ προβλέπει την έκδοση ΠΔ, για τον καθορισμό του τρόπου τήρησης και ενημέρωσης του προσωπικού μητρώου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η νομοθετική εξουσιοδότηση για την έκδοση του σχετικού ΠΔ ουδέποτε ενεργοποιήθηκε.

Κριτήρια επιλογής προϊσταμένων

Η διαδικασία επιλογής των προϊσταμένων (ΓΔ, Διεύθυνσης και Τμήματος) διενεργείται από τα υπηρεσιακά συμβούλια μέσω μοριοδότησης προκαθορισμένων κριτηρίων. Συγκεκριμένα, στο άρθρο 84 οι προαγωγές συνδέονται με το χρόνο υπηρεσίας και στα άρθρα 85 και 86 με κριτήρια που αξιολογούνται με μόρια:

- α. Επαγγελματικά και τεχνικά προσόντα (περιλαμβάνονται πιστοποιητικά γλωσσομάθειας και επιμόρφωσης)
- β. Εργασιακή και διοικητική εμπειρία
- γ. Ικανότητες και δεξιότητες βάσει της υπηρεσιακής αξιολόγησης (βλ. ΠΔ 318/1992), ειδικές δραστηριότητες (συγγραφικό έργο, εισηγήσεις σε συνέδρια, συμμετοχή σε επιτροπές), διακεκριμένων πράξεων.

Για τους προϊσταμένους διεύθυνσης βαθμολογούμενο κριτήριο αποτελεί και η συνέντευξη. Το υπηρεσιακό συμβούλιο καλεί σε συνέντευξη κάθε υποψήφιο χωριστά, προκειμένου να διαμορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την εν γένει καταλληλότητα του για την άσκηση των καθηκόντων του προϊσταμένου Διεύθυνσης. Ο ΥΚ δεν αναφέρει λεπτομέρειες σε σχέση με τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης και τα αξιολογούμενα κριτήρια.

Τέλος, κατάταξη των υποψηφίων γίνεται βάσει της βαθμολογίας που λαμβάνει ο κάθε υποψήφιος σύμφωνα με τα προαναφερόμενα κριτήρια και η επιλογή γίνεται κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας. (Μέθοδος απλής κατάταξης)

Σύστημα επιλογής προϊσταμένων & σύσταση ΕΙΣΕΠ (Ν 3839/2010)

Με το Ν 3839/2010, επιχειρείται μία πιο συστηματική ρύθμιση του συστήματος επιλογής προϊσταμένων.

Η επιλογή των προϊσταμένων ΓΔ γίνεται από το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ), των προϊσταμένων διεύθυνσης από το Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΣΕΠ) και των προϊσταμένων τμήματος Υπηρεσιακό Συμβούλιο (ΥΣ), βάσει των κριτηρίων που αξιολογούνται και μοριοδοτούνται. Η σύνθεση των συμβουλίων αυτών ανάλογα με την περίπτωση μπορεί να περιλαμβάνει (εκτός από υπηρεσιακά στελέχη), στελέχη Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών ή αιρετούς εκπροσώπους των υπαλλήλων, στελέχη άλλων υπηρεσιών, σε μία προσπάθεια διασφάλισης της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας.

Σύμφωνα με το άρθρο 85 του νόμου, η επιλογή των προϊσταμένων πραγματοποιείται βάσει των ακόλουθων κριτηρίων που αξιολογούνται με μόρια:

- α. Επαγγελματικά και τεχνικά προσόντα (περιλαμβάνονται πιστοποιητικά γλωσσομάθειας και επιμόρφωσης)
- β. Εργασιακή και διοικητική εμπειρία
- γ. Ικανότητες και δεξιότητες βάσει της έκθεσης αξιολόγησης, ειδικές δραστηριότητες (συγγραφικό έργο, εισηγήσεις σε συνέδρια, συμμετοχή σε επιτροπές), διακεκριμένων πράξεων, (δομημένης) συνέντευξη, γραπτής εξέτασης.

Η έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει τα γνωστά κριτήρια (βλ. ΠΔ 318/1992) τα οποία βαθμολογούνται (μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας). Η αξιολόγηση αυτού του κριτηρίου προκύπτει βάσει των εκθέσεων που υπάρχουν στο προσωπικό μητρώο (χαρτοφυλάκιο) του υπαλλήλου (με διεξαγωγή μέσου όρου).

Η συνέντευξη αφορά την επιλογή προϊσταμένου ΓΔ και διεύθυνσης, αλλά όχι τμήματος. Βαθμολογείται βάσει της ορθότητας και της πληρότητας των απαντήσεων σε τυχαίες ερωτήσεις μέσα από τράπεζα ερωτήσεων. Σκοπός της συνέντευξης η αξιολόγηση της προσωπικότητας, της ικανότητας και της καταλληλότητας του υποψηφίου. Περιεχόμενο της συνέντευξης αποτελούν οι ακόλουθες θεματικές ενότητες:

1. Δραστηριότητες του υποψηφίου βάσει του βιογραφικού του σημειώματος
2. Η γνώση του αντικειμένου
3. Οι διοικητικές ικανότητες (προγραμματισμός, συντονισμός, ανάληψη πρωτοβουλιών, διαχείριση κρίσεων).

Τα συμβούλια (ΕΙΣΕΠ, ΣΕΠ, ΥΣ) πραγματοποιούν τις δομημένες συνεντεύξεις. Συνεπώς, προκύπτουν αυξημένες εγγυήσεις αντικειμενικότητας αφού η συνέντευξη είναι δομημένη, διενεργείται από ειδικές επιτροπές. Μάλιστα μπορούν να παρευρίσκονται και οι λοιποί συνυποψήφιοι και εκπρόσωπος της ΑΔΕΔΥ (εάν αυτό ζητηθεί).

Η γραπτή εξέταση διενεργείται από το ΑΣΕΠ, έχει τη μορφή ερωτηματολογίου πολλαπλών επιλογών με κλίμακα βαθμολόγησης (0–100). Η γραπτή εξέταση αποσκοπεί στη διακρίβωση των γνώσεων του υποψηφίου σε θέματα της αρμοδιότητας του φορέα του στην ικανότητα συνθετικής και αναλυτικής σκέψης που του επιτρέπει να προτείνει αποτελεσματικές λύσεις. Στην ουσία αποτελεί το τεστ γνώσεων και ικανοτήτων της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιείται από τις δημόσιες υπηρεσίες και περιλαμβάνει ερωτήσεις και ασκήσεις που σχετίζονται άμεσα με τη συγκεκριμένη θέση.

Για την τελική βαθμολόγηση, κάποια βαθμολογούμενα κριτήρια (π.χ. ο τίτλος σπουδών, η γραπτή εξέταση) πολλαπλασιάζονται με συντελεστές. Δηλαδή, η μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας συνδυάζεται με τη μέθοδο σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου, αφού τα κριτήρια αντιστοιχίζονται με συντελεστές βαρύτητας. Τελικά, η επιλογή των προϊσταμένων πραγματοποιείται βάσει της βαθμολογίας που προκύπτει από την παραπάνω μέθοδο, αφού πραγματοποιηθεί απλή κατάταξη κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας.

Νέο σύστημα βαθμολογικών προαγωγών & μισθολογικής εξέλιξης δημοσίων υπαλλήλων (Ν 4024/2011)

Ο Ν 4024/2011 συνδέει το σύστημα προαγωγών με την αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο 4 που αφορά τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου, η προαγωγή από βαθμό σε βαθμό διενεργείται από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο μία φορά το χρόνο. Για την προαγωγή λαμβάνονται υπόψη:

- α) η αξιολόγηση του υπαλλήλου και, συγκεκριμένα, η απόδοσή του που μετράται με βάση το βαθμό επιτυχούς ή μη υλοποίησης της στοχοθεσίας (κατά 70% ή 80% αν αφορά προαγωγή από το βαθμό Β στο βαθμό Α) και οι διοικητικές ικανότητες και η συμπεριφορά του στην υπηρεσία (κατά 30% ή 20% αντίστοιχα),
- β) το ανώτατο ποσοστό, επί τοις εκατό, προαγωγής στον επόμενο βαθμό, των κρινόμενων υπαλλήλων, και
- γ) ο προβλεπόμενος ελάχιστος χρόνος παραμονής στο βαθμό.

Ο νόμος παρείχε εξουσιοδότηση, για τον καθορισμό με ΠΔ των περιπτώσεων κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, του χρόνου έναρξης και λήξης της αξιολόγησης, των οργάνων, της διαδικασίας, του τύπου αξιολόγησης, καθώς και της βαρύτητας των επί μέρους κριτηρίων για την προαγωγική εξέλιξη, για την επιλογή του υπαλλήλου σε θέσεις προϊσταμένων οργανικών μονάδων οποιουδήποτε επιπέδου, για την αξιολόγηση της θητείας των προϊσταμένων στις θέσεις ευθύνης. Το 2012 τέθηκε σε διαβούλευση το ΠΔ που θα εξειδίκευε τις προβλέψεις του νόμου αλλά (λόγω των πολιτικών εξελίξεων) αποσύρθηκε και δεν επανήλθε.

Παρόλα αυτά, παρατηρούμε ότι στο νόμο αυτό οι προαγωγές συνδέονται με την αξιολόγηση. Μάλιστα, η αξιολόγηση συνδέεται με τη στοχοθεσία και, συνεπώς, είναι προφανής η σχέση με την αντικειμενική μέθοδο αξιολόγησης MBO και με το Ν 3230/2004 που αναπτύχθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Επίσης, γίνεται ξεχωριστή αναφορά στο κομμάτι εκείνο της αξιολόγησης που αφορά τις διοικητικές ικανότητες και τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Το Πλαίσιο Αναφοράς δεν έχει ληφθεί υπόψη.

Τροποποίηση των διατάξεων του ΠΔ 318/1992 περί αξιολόγησης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών (Ν 4250/2014)

Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση, επιδιώκεται καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω θέσπισης ενός νέου, αλλά μεταβατικού τρόπου αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Αναγνωρίστηκε ότι το πλαίσιο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, όπως ίσχυε και εφαρμοζόταν μέχρι τότε, καθιστούσε τη διαδικασία άνευ ουσίας.

Το σύστημα της υποχρεωτικής κατανομής

Συγκεκριμένα, η βαθμολόγηση της συντριπτικής πλειοψηφίας των υπαλλήλων με βαθμούς 9 και 10 με άριστα το 10, αναιρούσε τη σημασία της αξιολόγησης ως εργαλείο παρακίνησης και αποδοτικότητας. Έτσι, ο νόμος τροποποίησε το σύστημα αξιολόγησης του ΠΔ 318/1992 και εισήγαγε τη συγκριτική αξιολόγηση με προσδιορισμό ανώτατου ποσοστού δημοσίων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας.

Το σημαντικότερο, λοιπόν, στοιχείο του νόμου αποτελεί η εισαγωγή του συστήματος ποσοτώσεων στην κλίμακα βαθμολόγησης υπαλλήλων και προϊσταμένων. Τα ανώτατα ποσοστά υπαλλήλων που βαθμολογούνται από το 1 έως το 10 καθορίζονται ως ακολούθως:

- α) Μέχρι και το 25% των υπαλλήλων βαθμολογείται από 9 έως 10
- β) Μέχρι και το 60% των υπαλλήλων βαθμολογείται από 7 έως 8
- γ) Τουλάχιστον το 15% των υπαλλήλων βαθμολογείται από 1 έως 6.

Σχετικά με την αξιολόγηση των προϊσταμένων τμημάτων και διευθύνσεων το ανώτατο ποσοστό βαθμολόγησης με βαθμούς 9 ή 10 καθορίστηκε στο 70% ανά ΓΔ.) Ουσιαστικά, ο νόμος εισάγει στο σύστημα αξιολόγησης τη συγκριτική μέθοδο της υποχρεωτικής κατανομής.

Σχόλια πάνω στη μέθοδο «Υποχρεωτικής Κατανομής»

Οι οργανισμοί εφαρμόζουν αυτή τη μέθοδο προκειμένου να επιτύχουν διαφοροποίηση των υπαλλήλων ανάλογα με την απόδοσή τους σε άριστους, μέτριους και κάτω του μετρίου. Σκοπός είναι η αντιμετώπιση του τυπικού φαινομένου να κατανέμεται η συντριπτική πλειοψηφία των αξιολογήσεων ανάμεσα στην υψηλότερη και στην αμέσως χαμηλότερη βαθμολογία καθιστώντας ουσιαστικά το οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης αναξιόπιστο και γραφειοκρατικό (Guralnik et al., 2004 και Schleicher et al., 2009).

Παρά το γεγονός ότι η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σε εταιρείες όπως η Cisco, η Microsoft, η Pepsi, η Hewlett-Packard, δεν είναι τόσο δημοφιλής μεταξύ των διοικητικών στελεχών. Οι επικριτές της μεθόδου υποστηρίζουν ότι εξαναγκάζει τους προϊσταμένους να τιμωρήσουν έναν καλό, αλλά όχι εξαιρετικό υπάλληλο που αποτελεί μέλος μιας πολύ αποδοτικής ομάδας. (Mondy, 2011, σελ. 380-381) Επίσης, θεωρούν ότι είναι αδύνατο να πείσεις τους ανθρώπους να εργάζονται για τη συλλογική επιτυχία, όταν ένα ποσοστό από αυτούς θα τοποθετηθεί υποχρεωτικά στη χαμηλότερη βαθμίδα αξιολόγησης (Fisher, 2002, σελ. 2002). Μάλιστα, για το λόγο αυτό, στη συνείδηση των εργαζομένων αντί να συνδέεται με επαγγελματική εξέλιξη, συνδέεται με απολύσεις (Mondy, 2011, σελ. 380-381).

Όμως και η γνώμη της ΟΚΕ εκφράζει σημαντική επιφυλακτικότητα ως προς το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης αναφέροντας ότι η μέθοδος αυτή θεωρείται «αναποτελεσματική και ξεπερασμένη» και ότι το 95% των ιδιωτικών επιχειρήσεων υψηλής επίδοσης δεν τη

χρησιμοποιεί. Ομοίως, η Επιστημονική Υπηρεσία της Βουλής θέτει ζητήματα αντισυνταγματικότητας που σχετίζονται με την αξιοκρατία, αφού η βαθμολογία συναρτάται τελικώς με την προκαθορισμένη ποσόστωση και όχι με τις επιδόσεις.

Το λοιπά χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης

Η αξιολόγηση είναι ετήσια και καταργείται ο δεύτερος αξιολογητής. Η αξιολόγηση πλέον πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας από αυτήν που υπηρετεί ο αξιολογούμενος. Επίσης, εισάγεται ο θεσμός του εισηγητή που είναι ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου.

Ο τύπος και τα αξιολογούμενα κριτήρια του έντυπου αξιολόγησης ορίζεται βάσει τριών υποδειγμάτων (Α', Β' και Γ') που επισυνάπτονται στον νόμο και αφορούν την αξιολόγηση των προϊσταμένων, των υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και των υπαλλήλων ΥΕ, αντίστοιχα. Τα αξιολογούμενα κριτήρια συμπίπτουν με εκείνα του ΠΔ 318/1992 (βλ. τους πίνακες 1, 2, 3 του Παραρτήματος 6 παραπάνω) και βαθμολογούνται, ομοίως, με κλίμακα 1-10 (μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας).

Εφόσον ο αξιολογητής βαθμολογεί ένα ή περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης με βαθμό 9 έως 10 ή με βαθμό 1 έως 6, απαιτείται η παράθεση από αυτόν ειδικής αιτιολογίας της βαθμολογίας αυτής για τα αντίστοιχα κριτήρια αξιολόγησης. Η ειδική αιτιολογία γίνεται με παράθεση πραγματικών στοιχείων και όχι αξιολογικών χαρακτηρισμών.

Επιπροσθέτως, ορίζεται ότι στην περίπτωση που ο υπάλληλος αξιολογηθεί με μέσο όρο κάτω του 6, συμπληρώνονται υποχρεωτικά τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου και καλείται σε συνέντευξη επί τούτου από τον αξιολογητή. Σύμφωνα με την εγκύκλιο ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/2014, τα μέτρα βελτίωσης δύναται να αφορούν την επιμόρφωση/υπηρεσιακή εκπαίδευση του υπαλλήλου ή τη μετακίνηση του υπαλλήλου σε άλλη οργανική μονάδα προκειμένου να αξιοποιηθούν οι γνώσεις και η εξειδίκευσή του. Η ειδική επιτροπή αξιολόγησης εξετάζει -όπως και στο ΠΔ- περιπτώσεις μεροληψίας, βαθμολογίας 6 και κάτω. Τέλος, η ειδική κατάσταση αξιολόγησης (δηλ. η απλή κατάταξη) καταργείται.

Παρατηρώντας τα αξιολογούμενα κριτήρια στους τρεις πίνακες παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι δίνεται σαφέστατα έμφαση στην αξιολόγηση ικανοτήτων – δεξιοτήτων. Όμως, παράλληλα, το σύστημα απομακρύνεται από τη μέθοδο MBO που

προτάθηκε στον προηγούμενο νόμο (Ν 4024/2011). Η ικανότητα στοχοθεσίας αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης μόνο για τους προϊσταμένους μονάδων στην ενότητα «Αποτελεσματικότητα». Όμως, η ικανότητα αυτή εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο και δε συνδέεται με το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων που εντάσσει ο Ν4024/2011.

Επίσης, το προτεινόμενο σύστημα δε φαίνεται πουθενά να συνδέεται με τη βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων.

Επίσης, στο νόμο δε γίνεται αναφορά στο Πλαίσιο Αναφοράς. Σε μία προσπάθεια αντιστοίχισης των αξιολογούμενων κριτηρίων (βλ. πίνακες 1, 2, 3 παραπάνω) με τις οκτώ βασικές ικανότητες του Πλαισίου Αναφοράς, παρατηρούμε ότι από τις οκτώ ικανότητες, λαμβάνονται υπόψη μόνο οι κατηγορίες «Μεταγνωστικές ικανότητες», «Κοινωνικές ικανότητες» και «Πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα». Μάλιστα, τα κριτήρια θα μπορούσαν να ήταν περισσότερο εμπλουτισμένα ως προς την κατεύθυνση που υπαγορεύει η Σύσταση και η βιβλιογραφία.

Σχέδιο νόμου «Αξιοκρατία, συμμετοχή και αποτελεσματικότητα στην διοίκηση»

Αξίζει να γίνει παρουσίαση και σχολιασμός των σημαντικών σημείων και καινοτομιών που εισάγει το σχέδιο νόμου «Αξιοκρατία, συμμετοχή και αποτελεσματικότητα στην διοίκηση» του Υπουργείου Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης που εισήχθη για δημόσια διαβούλευση κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας μελέτης και, συγκεκριμένα, τον Ιούλιο του 2015 (Διαδικτυακός Τόπος Διαβουλεύσεων “OpenGov”, 2015). Αυτό γιατί για πρώτη φορά, αξιολόγηση, στοχοθεσία και επιλογή στελεχών ρυθμίζονται συστηματικά από τον ίδιο νόμο. Όπως σε κάθε περίπτωση, έτσι και εδώ θα δοθεί έμφαση στις αξιολογούμενες ικανότητες και στις επιλεγόμενες μεθόδους αξιολόγησης.

Το σύστημα αξιολόγησης

Η αξιολόγηση διενεργείται από τον άμεσο ιεραρχικά προϊστάμενο και πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο. Και στο σύστημα αυτό η αξιολόγηση επιτελείται στο έντυπο αξιολόγησης βάσει κριτηρίων με κλίμακα βαθμολόγησης από το 1 έως το 10 (Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας). Αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία διεύθυνση προσωπικού/διοικητικού. Εφόσον

ο αξιολογητής βαθμολογεί κριτήριο με βαθμό 9 έως 10 ή 1 έως 6, απαιτείται παράθεση ειδικής αιτιολογίας που να στηρίζεται σε πραγματικά στοιχεία, χωρίς αξιολογικούς χαρακτηρισμούς. Εδώ τονίζεται η σημασία του Μητρώου (χαρτοφυλακίου) για τη στήριξη της αιτιολογίας.

Αξιοσημείωτο είναι ότι επανέρχεται το σύστημα MBO που περιλαμβανόταν στο Ν 4024/2011, αφού στα κριτήρια αξιολόγησης του προηγούμενου συστήματος (βλ. πίνακες 1, 2, 3 παραπάνω), στην κατηγορία «Αποτελεσματικότητα», προστίθεται το κριτήριο «Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας». Μάλιστα, για τους υπαλλήλους συνυπολογίζεται και ο «Βαθμός συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος».

Πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, ο αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος τόσο του ίδιου όσο και της οργανικής μονάδας, στην οποία ανήκει. Γίνεται αντιληπτό ότι πραγματοποιείται συμβουλευτική συνέντευξη σε κάθε περίπτωση (και όχι μόνο στις περιπτώσεις με χαμηλή βαθμολογία). Δηλαδή, δίδεται σαφέστατα έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, ανεξαρτήτως επίδοσης.

Σε περίπτωση αξιολόγησης του υπάλληλου με μέσο όρο βαθμολογίας της έκθεσης μικρότερο του έξι (6), συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου για τα οποία δεσμεύεται. Σχετική παράλειψη του αξιολογητή λαμβάνεται υπόψη ως δυσμενές στοιχείο κατά την αξιολόγησή του. Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να καταγράψει απόψεις/αντιρρήσεις του. Και σε αυτό το σημείο, δίδεται σαφέστατα έμφαση στη σημασία της ανάπτυξης και βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στη συμμετοχή του αξιολογούμενου.

Καινοτομικό σημείο αποτελεί το γεγονός ότι η αξιολόγηση που έχουν λάβει από τον προϊστάμενο οι τρεις υπάλληλοι με την υψηλότερη βαθμολογία τίθεται στην κρίση γενικής συνέλευσης του τμήματος ως προς το αν η αξιολόγηση αυτή θεωρείται στο σύνολο της δίκαιη ή όχι. Εάν το 60% των υπαλλήλων απαντήσουν αρνητικά σε σχετική μυστική ψηφοφορία διενεργείται συμπληρωματική αξιολόγηση των

υπαλλήλων του τμήματος από τον προϊστάμενο της οικείας διεύθυνσης και προκύπτει ο μέσος όρος.

Αξιολόγηση και στοχοθεσία

Το σχέδιο νόμου επαναπροσδιορίζει τη διαδικασία στοχοθεσίας του Ν 3230/2004. Αξίζει να αναφερθεί ότι η στοχοθεσία του τμήματος παρουσιάζεται από τον προϊστάμενο στη γενική συνέλευση των υπαλλήλων του τμήματος. Στο πλαίσιο αυτό, ο προϊστάμενος προτείνει τους ατομικούς στόχους λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του κάθε υπαλλήλου. Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος διενεργεί συνέντευξη με κάθε υπάλληλο και, αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του, καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του υπαλλήλου και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση. Παρατηρούμε, δηλαδή, ότι και κατά τη στοχοθεσία επιζητείται η συμμετοχή των αξιολογούμενων κάτι το οποίο αυξάνει τη δέσμευση και την αφοσίωσή τους. Επίσης, δίδεται ένας προσανατολισμός προς διαμόρφωση μίας SMART στοχοθεσίας.

Καινοτομία του νομοσχεδίου αποτελεί ο τρόπος αξιολόγησης του κριτηρίου της επίτευξης των στόχων, καθώς πριν από τη βαθμολόγηση προηγείται σύγκληση γενικής συνέλευσης του τμήματος για συλλογική αξιολόγηση, αλλά και αυτοαξιολόγηση, σε σχέση με τη στοχοθεσία την ατομική και του τμήματος. Η αυτοαξιολόγηση δεν καταλήγει σε πρόταση βαθμολογίας για κάθε υπάλληλο, αλλά εντοπίζει προβλήματα και επιτεύγματα και λαμβάνεται υπόψη από τον αξιολογητή για την διαμόρφωση της αιτιολογίας της βαθμολογίας του.

Η συλλογική αξιολόγηση από όλο το τμήμα θυμίζει την πιο συμμετοχική μέθοδο αξιολόγησης «360 μοιρών», αφού σε αυτή συμμετέχουν οι ιεραρχικά ίσοι, ανώτεροι και κατώτεροι εντός του τμήματος. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μεγάλοι οργανισμοί χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών για να φθάσουν σε μία όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση (Campbell & Gazfinkel, 1996).

Η αξιολόγηση των προϊσταμένων

Στη μέθοδο «από πάνω προς τα κάτω» παραπέμπει η αξιολόγηση των προϊσταμένων, αφού αξιολογούνται όχι μόνο από τους ιεραρχικά ανώτερους (εισηγητή και

προϊστάμενο του εισηγητή), αλλά από τους υφισταμένους του. Συνδυάζει έκθεση απόψεων δύο ιεραρχικών επιπέδων, μειώνοντας την πιθανότητα μεροληψίας. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012)

Η κατά τα ανωτέρω αξιολόγηση από τους προϊσταμένους πραγματοποιείται με το γνωστό έντυπο αξιολόγησης και από τους υφισταμένους βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία διεύθυνση προσωπικού/διοικητικού. Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τα γνωστά κριτήρια επί των οποίων αξιολογούν οι υφιστάμενοι τον προϊστάμενο τους με τη μέθοδο της διαγραμματικής κλίμακας επιλέγοντας αξιολογικό χαρακτηρισμό («Άριστος», «Πολύ Καλός», «Μέτριος»). Ανάλογα με το αποτέλεσμα της βαθμολογία των υφισταμένων, η βαθμολογία των προϊσταμένων μπορεί να αυξηθεί (20%), να μείνει ίδια ή να μειωθεί (20%).

Για την αξιολόγηση των προϊσταμένων στην κατηγορία «Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά», αξιολογείται επιπλέον η ικανότητα ακριβούς και σαφούς προφορικής και γραπτής επικοινωνίας, η ικανότητα διαπραγμάτευσης, αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα. Επίσης, στην κατηγορία «Διοικητικές ικανότητες», αξιολογείται ρητά η ηγετική ικανότητα.

Δηλαδή, θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι λαμβάνονται υπόψη επιπλέον ικανότητες από τις οκτώ του Πλαισίου Αναφοράς: «Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα» και «Πολιτιστική συνείδηση και έκφραση». Όμως, η κατηγοριοποίησή τους δεν είναι τόσο εύστοχη σύμφωνα με το Πλαίσιο Αναφοράς.

Η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων

Η διαδικασία όπως διαμορφώνεται από την παρούσα πρόταση, αναγνωρίζει την προσπάθεια για αντικειμενικότητα και αμεροληψία που εισήχθη με το Ν 3839/2010. Για το λόγο αυτό, διατηρεί και εμπλουτίζει τα στοιχεία της προηγούμενης νομοθετικής ρύθμισης.

Διατηρεί τα συμβούλια ΕΙΣΕΠ, ΣΕΠ και ΥΣ, καθώς και τη σύνθεσή τους, για την αξιολόγηση και επιλογή των προϊσταμένων με αυξημένες εγγυήσεις αντικειμενικότητας.

Για την επιλογή προϊσταμένων λαμβάνονται υπόψη παρόμοια κριτήρια που μοριοδοτούνται:

- α) Τυπικά, εκπαιδευτικά και άλλα προσόντα (στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι τίτλοι γλωσσομάθειας)
- β) Εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης
- γ) Αξιολόγηση (μέσος όρος των εκθέσεων αξιολόγησης της τελευταίας τριετίας), και
- δ) Δομημένη Συνέντευξη.

Ειδικά για την επιλογή προϊσταμένων επίπεδου Τμήματος μπορεί να διενεργείται γραπτή εξέταση των υποψηφίων με μέριμνα του ΑΣΕΠ.

Επιλέγεται η μέθοδος της δομημένης συνέντευξης, αφού ο υποψήφιος βαθμολογείται από τις απαντήσεις του σε τυχαίες ερωτήσεις μέσα από τράπεζα ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις συνοδεύονται από ενδεικτικές απαντήσεις και σχετίζονται με το αντικείμενο κάθε υπουργείου ή δημόσιας υπηρεσίας. Οι ερωτήσεις εξετάζουν της γνώσεις, τις δεξιότητες, τα προσόντα και γενικότερα την καταλληλότητα του υποψηφίου. Επίσης, ο υποψήφιος βαθμολογείται από την απάντησή του σε ένα υποθετικό σενάριο (που επιλέγεται με κλήρωση). Στην ουσία πρόκειται για τη μέθοδο μελέτη περίπτωσης (case study) της βιβλιογραφίας. Το συμβούλιο λαμβάνει υπόψη και τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, το βιογραφικό σημείωμα, και το αποτέλεσμα ψυχομετρικής δοκιμασίας.

Τα συμβούλια (ΕΙΣΕΠ, ΣΕΠ, ΥΣ) πραγματοποιούν τις δομημένες συνεντεύξεις. Δηλαδή, η αξιολόγηση για την επιλογή προϊσταμένων πραγματοποιείται βάσει της μεθόδου «αξιολόγηση από ειδικές επιτροπές». Συνεπώς, προκύπτουν αυξημένες εγγυήσεις αντικειμενικότητας, αφού η συνέντευξη είναι δομημένη, διενεργείται από ειδικές επιτροπές. Μάλιστα μπορούν να παρευρίσκονται και οι λοιποί συνυποψήφιοι και εκπρόσωπος της ΑΔΕΔΥ (εάν αυτό ζητηθεί).

Για την τελική βαθμολόγηση, ο συνολικός αριθμός των μορίων κάθε κριτηρίου πολλαπλασιάζεται με συντελεστές που διαμορφώνονται ανάλογα με τη θέση ευθύνης (τμήματος, διεύθυνσης, ΓΔ) (μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου). Τελικά, η επιλογή των προϊσταμένων πραγματοποιείται βάσει της βαθμολογίας που προκύπτει από την παραπάνω μέθοδο, αφού πραγματοποιηθεί απλή κατάταξη κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας.