

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ



ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.**

**Η περίπτωση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α.:**

**Ελληνική πραγματικότητα και ευρωπαϊκή διάσταση**

**Μαρία-Βασιλική Χατζηδημητρίου**

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2017



**Department of Political Studies and International Relations - University of  
Peloponnese**

**Department of Economics - Democritus University of Thrace**

**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**

**Department of Business Administration - University of Piraeus**

**Interuniversity Interdepartmental  
Master Program in  
“Local and Regional Government and Development”**

**The civil servants’ appraisal.  
The case study of local government personnel’s  
appraisal: Greek reality and European dimension.**

**Maria-Vasiliki Chatzidimitriou**

Corinth, September 2017

## **Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.**

### **Η περίπτωση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α.:**

#### **Ελληνική πραγματικότητα και ευρωπαϊκή διάσταση.**

**Σημαντικοί Όροι :** Αξιολόγηση, δημόσιοι υπάλληλοι, Ο.Τ.Α. , Ν.4369/2016, Ν.4250/2014, Π.Δ.318/1992, Γερμανία

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η οικονομική κρίση που επιβάλλει ραγδαίες αλλαγές σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο και οι μνημονιακές σχετικές δεσμεύσεις της χώρας μας καθιστούν ως επιτακτική αναγκαιότητα την ύπαρξη μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Στο πλαίσιο αυτό η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης , συμπεριλαμβανομένου και του προσωπικού των Ο.Τ.Α., αναδεικνύεται σε ιδιαίτερης σημασίας ζήτημα που ,όπως φάνηκε, έχει απασχολήσει έντονα την ελληνική πολιτεία το τελευταίο διάστημα.

Με αφορμή τον Ν.4369/2016 που εγκαινιάζει μια νέα φιλοσοφία ως προς το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων ,διερευνάται το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο. Γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των κυριότερων προγενέστερων σχετικών νομοθετημάτων (Π.Δ. 318/1992, Ν.4250/2014), επισημαίνονται τα προβλήματα και αδυναμίες που αυτά παρουσίασαν και παρατίθενται αναλυτικά και συγκριτικά οι επιμέρους ρυθμίσεις του Ν.4369/2016, αφενός με το προϊσχύσαν καθεστώς και αφετέρου με τις σχετικές ρυθμίσεις που διέπουν την αξιολόγηση του προσωπικού των Ο.Τ.Α. της Γερμανίας.

Το γεγονός ωστόσο ότι οι διατάξεις του Ν.4369/2016 παραμένουν έως σήμερα ανεφάρμοστες, περιορίζει σημαντικά την έρευνα αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των σχετικών ρυθμίσεων. Ταυτόχρονα η διαφορετικότητα των ρυθμίσεων που διέπει την αξιολόγηση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α. σε κάθε ομόσπονδο κρατίδιο της Γερμανίας, δεν επιτρέπει στα πλαίσια της παρούσας έρευνας μια αναλυτική παρά μόνο μια γενική αποτύπωση του αντίστοιχου γερμανικού συστήματος αξιολόγησης.

# **The civil servants' appraisal.**

## **The case study of local government personnel's appraisal: Greek reality and European dimension.**

**Keywords:** Appraisal, civil servants, local government, Law 4369/2016, Law 4250/2014, P.D.318/1992, Germany

### **ABSTRACT**

The economic crisis that imposes rapid changes on the economic, social and political level and the obligations of Greece resulting from memorandums of understanding, make the existence of an efficient and effective administration in the citizens' interest an imperative necessity. In this context, the role of the public administration human resources' appraisal, including local government personnel's appraisal, emerges as a matter of great importance that, as it has been shown, has lately concerned the Greek state intensively.

With reference to Law 4369/2016 that launches a new philosophy regarding the civil servants' appraisal, including local government personnel's appraisal, the relative legislative framework is explored. A short presentation of the main previous legislation (Presidential Decree 318/1992, Law 4250/2014) takes place, whilst the problems and the weaknesses regarding the appraisal system are pointed out. Furthermore, the provisions of Law 4369/2016 are analytically presented and compared to the previous legislative regime on one hand and to the provisions of the German local government personnel's appraisal system on the other hand.

However, the fact that there is no implementation of the provisions of Law 4369/2016 till now, has resulted in current research regarding the effectiveness of the implementation of these regulations to face important restraints. Last but not least the differentiation concerning the local government personnel's appraisal system in each federal state (Land) does not allow an analytical presentation but only an overview of the German equivalent appraisal system, as far as the current research is concerned.

## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b>	iii
<b>Abstract</b>	iv
<b>Πρόλογος</b>	vii
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η αξία της αξιολόγησης των υπαλλήλων</b>	
Εισαγωγή	1
1.1 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης	1
1.2 Η σημασία της αξιολόγησης	3
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :Το νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και των Ο.Τ.Α.</b>	
Εισαγωγή	5
2.1 Το προϊσχύσαν νομοθετικό καθεστώς	
2.1.1 Το Προεδρικό Διάταγμα 318/1992	5
2.1.2 Ο Νόμος 4250/2014	10
2.2. Το ισχύον νομοθετικό καθεστώς: Ο Νόμος 4369/2016	
2.2.1 Με μια ματιά	13
2.2.2 Πεδίο εφαρμογής	14
2.2.3 Οι επιμέρους ρυθμίσεις	
2.2.3.1 Εκθέσεις αξιολόγησης και αξιολογητές	15
2.2.3.2 Κριτήρια αξιολόγησης και βαθμολογία των υπαλλήλων	19
2.2.3.3 Κριτήρια αξιολόγησης και βαθμολογία των Προϊσταμένων	21
2.2.3.4 Η συμβουλευτική συνέντευξη	25
2.2.3.5 Το δικαίωμα ένστασης και η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης	25

2.2.3.6 Στοχοθεσία	27
2.2.3.7 Αξιολόγηση από τους πολίτες	31
2.3 Σύνδεση με την υπηρεσιακή και μισθολογική εξέλιξη	31
2.4 Γενικές παρατηρήσεις	32
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Η αξιολόγηση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α. της Γερμανίας</b>	
Εισαγωγή	37
3.1 Τα συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης	37
3.2 Λίγα λόγια για την Τοπική Αυτοδιοίκηση της Γερμανίας	39
3.3 Το σύστημα αξιολόγησης	40
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	46
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>	50
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	51
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	56

## Πρόλογος

Στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης η αξίωση για μια αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση προβάλλει όλο και πιο έντονα ως μια επιτακτική αναγκαιότητα. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, κατ' επέκταση και του προσωπικού των Ο.Τ.Α., αποτελεί αναμφισβήτητα ένα κρίσιμης σημασίας ζήτημα που, όπως φάνηκε τα τελευταία χρόνια, έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την ελληνική πολιτεία. Η αρχή, έγινε με τον Ν.4250/2014 που ήρθε να ανατρέψει τα επί μακρόν ισχύοντα. Ακολούθησε ο Ν.4369/2016, ο οποίος μέσα από τις ρυθμίσεις που θέτει αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης του υπαλληλικού προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης, αποσκοπεί στην αποκατάσταση των αδικιών και στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου αλλά και της συνολικής εν γένει απόδοσης της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση και παρουσίαση της νομοθεσίας για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο ελληνικό δημόσιο και ειδικότερα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Προς την κατεύθυνση αυτή και αφού προηγηθεί μια σύντομη επισκόπηση στη σχετική βιβλιογραφία για την αναγκαιότητα και τη σημασία της αξιολόγησης, γίνεται μια συνοπτική αναφορά στο προγενέστερο νομοθετικό καθεστώς και ακολούθως μια ολοκληρωμένη παρουσίαση του πρόσφατου και ισχύοντος Ν.4369/2016 αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης στο ελληνικό Δημόσιο. Επιχειρείται τέλος μια σύγκριση με την προϊσχύουσα σχετική νομοθεσία και την ισχύουσα ευρωπαϊκή διάσταση μέσα από την ενδεικτική αναφορά στο σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού των Ο.Τ.Α. της Γερμανίας.

Η δεσπόζουσα θέση της Γερμανίας εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η μεγάλη δύναμη επιρροής που ασκεί αναφορικά με τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που καλείται να εφαρμόσει η χώρα μας, κέντρισαν το ενδιαφέρον της συντάκτριας για τη διερεύνηση του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στη Γερμανία και ειδικότερα στους γερμανικούς Ο.Τ.Α.

Εκτός από τη σχετική νομοθεσία και βιβλιογραφία, σημαντικά στοιχεία αντλήθηκαν επίσης από το διαδίκτυο.





# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Η αξία της αξιολόγησης των υπαλλήλων

### Εισαγωγή

Για την αξιολόγηση των υπαλλήλων έχουν γραφτεί πολλά τόσο στην ελληνική όσο και στην ξένη βιβλιογραφία. Η πρακτική της αξία συναντάται σταθερά ιδίως στον ιδιωτικό τομέα, ενώ και ο δημόσιος τομέας αναγνωρίζει όλο και περισσότερο τη χρησιμότητά της.

«Ποιοι λόγοι την υπαγορεύουν;» «Ποια η σημασία της για έναν οργανισμό;» «Τι εννοούμε με τον όρο «αξιολόγηση;» » είναι κάποια από τα ερωτήματα που προσπαθούν να απαντηθούν στο κεφάλαιο αυτό με μια σύντομη ανασκόπηση στη σχετική βιβλιογραφία.

### 1.1. Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης

Σε μια εποχή όπου η οικονομική κρίση πλήττει βάνανυσα την Ευρώπη και οι αλλαγές στο πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό γίνεσθαι εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς, οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα προβάλλουν έντονα ως μια επιτακτική αναγκαιότητα για μια αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση προς όφελος του πολίτη. Η κοινή ευρωπαϊκή στρατηγική «Ευρώπη 2020» που θέτει στο επίκεντρο την έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη και οι απορρέουσες από τα μνημόνια σχετικές δεσμεύσεις της χώρα μας , έχουν οδηγήσει αναπόφευκτα την Ελλάδα σε μια σειρά διοικητικών μεταρρυθμίσεων που ήδη βρίσκονται σε εξέλιξη ,υλοποιήθηκαν ή πρόκειται να πραγματοποιηθούν. Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού του δημόσιου τομέα αναδεικνύεται, μεταξύ άλλων, σε έναν από τους θεμελιώδους σημασίας στρατηγικούς στόχους για την ανάκαμψη της χώρας.

Είναι γεγονός ότι η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης έχει επιπτώσεις και συνέπειες συνολικά στη χώρα και ιδιαίτερα στην ανάπτυξη. Οι όποιες αδυναμίες που μπορεί αυτή να εμφανίζει είναι δυνατό να δημιουργήσουν σημαντικά εμπόδια για τις επενδύσεις σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο στην Ευρώπη (Επιτροπή των

Περιφερειών ,2016 ). Όπως επισημαίνεται και στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020» , η σωστή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης αποτελεί προϋπόθεση δημιουργίας ευνοϊκού περιβάλλοντος ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων του τόπου, παρέχοντάς τους την ευκαιρία να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές τους στο πλαίσιο της προσπάθειας εξόδου της Ελλάδας από την οικονομική κρίση. Η επανέναρξη της αναπτυξιακής διαδικασίας είναι δηλαδή άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανότητα προσαρμογής της δημόσιας διοίκησης στα νέα δεδομένα και την πλήρη ανταπόκρισή της στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Ως εκ τούτου, η διαχείριση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα συμπεριλαμβανομένων και των Ο.Τ.Α είναι , μεταξύ άλλων, κεφαλαιώδους σημασίας .

Αναμφισβήτητα, το ανθρώπινο δυναμικό , ανεξάρτητα αν αυτό εργάζεται στον ιδιωτικό ή τον δημόσιο τομέα, αποτελεί τον πιο κρίσιμο και καθοριστικό παράγοντα για την πορεία ενός οργανισμού. Είναι το απαραίτητο εκείνο στοιχείο που πρέπει να ενεργοποιηθεί για να επιτύχει ο οργανισμός τους στόχους του. Χωρίς αυτό η ενεργοποίηση κάποιου άλλου παράγοντα καθίσταται αδύνατη. Αν θα θέλαμε λοιπόν να αναφερθούμε στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα, θα μπορούσαμε παραστατικά να πούμε ότι αποτελεί την ατμομηχανή της κρατικής μηχανής .

Έχοντας αυτό ως δεδομένο και λαμβάνοντας υπόψη την κοινή παραδοχή ότι η ατομική απόδοση του κάθε υπαλλήλου αφενός επηρεάζει τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού και αφετέρου ότι είναι αποτέλεσμα της συνάρτησης δύο κρίσιμων παραγόντων, του «μπορώ» και του «θέλω» του κάθε εργαζόμενου, ο ρόλος της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων , συμπεριλαμβανομένων και των υπαλλήλων Ο.Τ.Α., αναγνωρίζεται στα πλαίσια της αναπτυξιακής στρατηγικής της χώρας ως ιδιαίτερης σημασίας.

Κατά συνέπεια, η επανεξέταση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων κρίθηκε απαραίτητη από την ελληνική πολιτεία , με τη θέσπιση μετά από πολλά χρόνια μιας σειράς νέων ρυθμίσεων για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων , κατ' επέκταση και των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α , αρχικά με τον Ν.4250/2014 (που επέφερε σημαντικές αλλαγές στο ως τότε ισχύον Π.Δ. 318/1992)

και ακολούθως με τον πρόσφατο Ν. 4369/2016 (που καθόρισε εκ νέου το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα) .

## **1.2. Η σημασία της αξιολόγησης**

Στα πλαίσια της ενίσχυσης της ατομικής απόδοσης , η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού , ανεξάρτητα αν μιλάμε για τον ιδιωτικό ή το δημόσιο τομέα , καλείται να παίξει έναν πολύ σημαντικό ρόλο. Μέσα από αυτήν μπορεί να μετρηθεί και να βελτιωθεί η απόδοση του κάθε υπαλλήλου, να εκτιμηθούν οι δυνατότητές του , να εντοπιστούν οι αδυναμίες του, να προταθούν μέτρα βελτίωσης της απόδοσης , ώστε να επιτυγχάνονται τα βέλτιστα για τον οργανισμό αποτελέσματα με την κατάλληλη αξιοποίηση του κάθε υπαλλήλου .

Κατά τον McGregor (1985) η αξιολόγηση αποτελεί μέτρο ελέγχου της απόδοσης, των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του υπαλλήλου και λειτουργεί ταυτόχρονα ως πηγή ανατροφοδότησης του υπαλλήλου για το πώς αξιολογείται η εργασία του και η συμπεριφορά του σε μια οργάνωση από τα άλλα μέλη της.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) η αξιολόγηση αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τον καθορισμό των στόχων απόδοσης και την ανάπτυξη του εργαζομένου , τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, τη σύνδεση της αμοιβής με την ατομική απόδοση και τέλος την ανατροφοδότηση-επαναπληροφόρηση του υπαλλήλου και τη βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

«Αποτελεί μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διάφορων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους» (Φαναριώτης, 2003). Όπως αναφέρει ο Βάλβης (1999), η αξιολόγηση είναι «μια συστηματική εκτίμηση , η οποία προέρχεται από τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο και αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο καθώς επίσης και στις δυνατότητές του για προοπτική και εξέλιξη» . Συνιστά «μια διαδικασία διαπίστωσης αλλά και καταγραφής της απόδοσης του εργαζομένου για το παρόν και το μέλλον. Η αξιολόγηση αποσκοπεί στην ορθολογικότερη διοίκηση του προσωπικού γι' αυτό και δεν αξιολογείται το άτομο ως προσωπικότητα αλλά ως εργαζόμενος , δηλαδή μόνο αναφορικά με τη διάσταση και

τη σχέση που έχει ως μέλος ενός πλαισίου ή ως εργαζόμενος που εφαρμόζει συγκεκριμένες οδηγίες, διαδικασίες ή τεχνικές» (Βάλβης, 1999).

Για τον Dessler (2015) η αξιολόγηση ορίζεται ως «η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του», ενώ για τον Cascio (1991) «αξιολόγηση είναι η συστηματική καταγραφή των ατομικών ή ομαδικών δυνατών σημείων και αδυναμιών που σχετίζονται με την εργασία».

«Ως ουσιώδες μέρος της αποτελεσματικής διοίκησης μίας υπηρεσίας, η αξιολόγηση των εργαζομένων στοχεύει στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου απόδοσης, στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη των υπαλλήλων καθώς και την υποκίνηση και ενθάρρυνση των προϊσταμένων να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων ώστε να αποφευχθούν τυχόν αναταράξεις και συγκρούσεις. Παράλληλα συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, στην πιο ορθολογική πρόβλεψη για επιλογή προσωπικού καθώς και στην εκπαίδευση και στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να βελτιωθεί η ικανότητα των υπαλλήλων» (Κανελλόπουλος και Κατσιούλας, 1984).

Πώς όμως πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση;

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2015), «η επίδοση κάθε εργαζομένου πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες/δράσεις».

Για τον Λαζάρου (1996), «η εκτίμηση της αξίας του κάθε υπαλλήλου θα πρέπει να συνυπολογίζει τη διαφορά των ικανοτήτων και την ιεράρχηση των καθηκόντων του καθενός, έτσι ώστε οι βαθμολογίες να αντιπροσωπεύουν την πραγματική συγκριτική αξία του υπαλλήλου, όπως αυτή πηγάζει από την προσφορά του και πάντα σε σύγκριση με τους ομοιόβαθμους του και σε συνάρτηση με τα επίπεδα εργασίας και αποδοτικότητας που αναμένονται για να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις της υπηρεσίας».

Σε κάθε περίπτωση πάντως ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι αξιόπιστο θα πρέπει να στηρίζεται στις αρχές της αμεροληψίας, της αντικειμενικότητας, της σαφήνειας, της συμμετοχής και να τυγχάνει της γενικής αποδοχής των υπαλλήλων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Το νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και των Ο.Τ.Α.

#### Εισαγωγή

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα δεν αποτελεί έναν θεσμό που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια. Η αναγκαιότητά του είχε αναγνωριστεί ήδη από πολύ παλιά με πλήθος σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων.

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται από μια κριτική ματιά τα βασικότερα νομοθετήματα που ρύθμισαν το θέμα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ,συμπεριλαμβανομένων και των Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού , από το 1992 έως σήμερα. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο (Ν.4369/2016) .Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται τέλος με μια συγκριτική παράθεση των σχετικών ρυθμίσεων.

#### 2.1 Το προϊσχύσαν νομοθετικό καθεστώς

##### 2.1.1 Το Προεδρικό Διάταγμα 318/1992

Το Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.) 318/1992 (ΦΕΚ 161/τ.Α΄/25-9-1992) αποτέλεσε το βασικότερο νομοθετικό κείμενο αναφορικά με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο σχεδόν της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων και των Ο.Τ.Α..Εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση του άρθρου 54 του Ν.1943/1991 και έθεσε τις αναγκαίες λεπτομέρειες για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Όπως προβλέπονταν στο άρθρο 54 του Ν.1943/1991 «από 1-1-1992 καθιερώνεται σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών —πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης— και των νομικών προσώπων δημόσιου δικαίου. Βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν

Σύμφωνα με το Π.Δ.318/1992, η αξιολόγηση διενεργούνταν τον Ιανουάριο κάθε έτους από δύο αξιολογητές , τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου και τον αμέσως επόμενο προϊστάμενο, βάσει εντύπου αξιολόγησης (έκθεση αξιολόγησης) στο οποίο τίθετο προς βαθμολόγηση μια σειρά από κριτήρια και υποκριτήρια με κλίμακα βαθμολόγησης από 1 έως 10 με άριστα το 10 .Η βαθμολογία μπορούσε να έχει και δεκαδική μορφή κατά προσέγγιση δεκάτου βαθμού. Ο Α΄ αξιολογητής βαθμολογούσε το σύνολο των κριτηρίων και επιμέρους υποκριτηρίων που αφορούσαν έκαστο των υπαλλήλων , ενώ ο Β΄ αξιολογητής έθετε βαθμολογία μόνο στην κάθε ομάδα κριτηρίων . Η τελική βαθμολογία προέκυπτε από τον μέσο όρο της βαθμολογίας των δύο αξιολογητών. Για βαθμολογία ίση και ανώτερη από 9 ή από 4 και κάτω σε οποιοδήποτε κριτήριο τίθετο υποχρεωτικά ειδική αιτιολογία από τον Α΄ αξιολογητή η οποία έπρεπε να τεκμηριώνεται με συγκεκριμένα πραγματικά στοιχεία ή περιστατικά και να μη στηρίζεται σε αξιολογικές κρίσεις. Για την τεκμηρίωση αυτή, αποφαίνονταν υποχρεωτικά η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης που συστήνονταν σε κάθε φορέα η οποία και έκρινε αν αυτή βασίζεται όντως σε πραγματικά περιστατικά και αν αυτά πράγματι τη δικαιολογούν. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης αποφάσιζε επίσης και για τις εξαιρετικές επιδόσεις , που ο Α΄ αξιολογητής με ειδική αιτιολογία έκρινε ότι είχε επιδείξει ο αξιολογούμενος υπάλληλος.

Το έντυπο της έκθεσης αξιολόγησης ήταν κοινό για τους υπαλλήλους κατηγορίας Πανεπιστημιακής ,Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ) , ενώ οι Προϊστάμενοι αξιολογούνταν βάσει ειδικού εντύπου προσαρμοσμένου στη φύση των καθηκόντων τους . Για τους υπαλλήλους Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) η αξιολόγηση διενεργούνταν κάθε διετία βάσει ειδικού εντύπου στα κριτήρια:

I. Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα

II. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

---

*την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών. ...Με Προεδρικό Διάταγμα καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια της αξιολόγησης, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν».*

### III. Αποτελεσματικότητα

τα οποία υποδιαιρούνταν σε επτά συνολικά υποκριτήρια (I. 1.Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία 2.Πρωτοβουλία-Καινοτομίες 3.Ανάληψη ευθυνών , II. 4.Συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού 5. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες III. 6.Ποσότητα εργασίας 7.Ποιότητα εργασίας)

Ειδικότερα :

**A.** Οι υπάλληλοι των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ αξιολογούνταν στα κριτήρια:

I. Γνώση του αντικειμένου (αναλύονταν σε τρία υποκριτήρια:

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

II. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα (αναλύονταν σε τρία υποκριτήρια:

1.Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία 2. Πρωτοβουλία-Καινοτομίες,εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών 3.Ανάληψη ευθυνών)

III. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά (αναλύονταν σε δύο υποκριτήρια:

1. Συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού 2. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες)

IV. Αποτελεσματικότητα (αναλύονταν σε δύο υποκριτήρια 1.Ποιότητα και

ποσότητα της εργασίας 2. Ικανότητα να προγραμματίζει οργανώνει ,συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του)

**B.** Οι προϊστάμενοι αξιολογούνταν στα ανωτέρω κριτήρια με τη διαφορά ότι α) το κριτήριο αποτελεσματικότητα αναλύονταν στα υποκριτήρια 1.Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων 2.Ποιότητα και ποσότητα εργασίας, 3. Εξοικονόμηση πόρων (οικονομικών αλλά και εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κλπ) β) βαθμολογούνταν επιπροσθέτως στο κριτήριο διοικητικές ικανότητες το οποίο αναλύονταν στα εξής επιμέρους κριτήρια:

- Ικανότητα να προγραμματίζει , οργανώνει , συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες την μονάδας του
- Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους ικανότητες
- Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης
- Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας
- Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτα περιστατικά)

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι προβλέπονταν για πρώτη φορά διεξαγωγή συνέντευξης του αξιολογούμενου από τον Α' αξιολογητή είτε κατά την κρίση του (Α' αξιολογητή) είτε υποχρεωτικά κατόπιν αιτήματος του αξιολογούμενου υπαλλήλου, πριν την διενέργεια της αξιολόγησης. Ορίζονταν ακόμη αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου προς αποτύπωση της εικόνας που είχε ο ίδιος για τον εαυτό του , (χωρίς όμως αυτή να επηρεάζει τον αξιολογητή) καθώς και δικαίωμα ένστασης του υπαλλήλου προς αποκατάσταση τυχόν αδικιών. Οι ενστάσεις εξετάζονταν από το υπηρεσιακό συμβούλιο και ασκούσαν για συγκεκριμένους λόγους:

α) διόρθωσης βαθμολογίας , αν υπήρχε απόκλιση βαθμολογίας μεγαλύτερη από δύο μονάδες μεταξύ Α' και Β' αξιολογητή σε κάποια ομάδα κριτηρίων

β) μεροληψίας , αν ο βαθμός ήταν μικρότερος του 6 σε δύο τουλάχιστον ομάδες κριτηρίων

γ) διαγραφής γεγονότων , αν ο βαθμός ήταν μικρότερος ή ίσος του 4

και ακολουθούσαν συγκεκριμένη διαδικασία.<sup>2</sup>

Περαιτέρω, γινόταν για πρώτη φορά αναφορά σε στοχοθεσία σε επίπεδο μάλιστα Διεύθυνσης με αντικειμενικά προσδιορισμένους σε γενικές γραμμές στόχους, δύσκολους όμως προς αποτίμηση καθότι αυτοί ορίζονταν ποιοτικά.

Να σημειωθεί τέλος ότι με την αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14-1-1993 (Φ.Ε.Κ.

---

<sup>2</sup> Σε περίπτωση που η αξιολόγηση διενεργούνταν σύμφωνα με το άρθρο 15 του Π.Δ.318/1992 και από τον επιθεωρητή, προβλεπόταν δικαίωμα ένστασης διόρθωσης της βαθμολογίας του επιθεωρητή, αν αυτή ήταν κατώτερη της βαθμολογίας του Α' ή του Β' αξιολογητή κατά τρεις τουλάχιστον βαθμούς στις αντίστοιχες ομάδες κριτηρίων.



8/τ.Β΄/19-1-1993) υπουργική απόφαση καθιερώθηκε ο θεσμός της προκαθορισμένης κατανομής. Ως εκ τούτου, άριστη βαθμολογία (ίση και μεγαλύτερη του 9) ορίστηκε ότι μπορούσε να λάβει μέχρι ένας υπάλληλος σε υπηρεσία με έως τέσσερις υπαλλήλους, βαθμολογία 8-8,9 μπορούσε να λάβει έως το 45% των υπαλλήλων, 7-7,9 έως το 30% των υπαλλήλων, 6-6,9 και 5-5,9 έως το 10% των υπαλλήλων και 1-4,9 μόνο το 5% των υπαλλήλων κάθε υπηρεσίας που υπάγονταν στον Α΄ αξιολογητή. Αντιστοίχως και ανάλογα με τη βαθμολογία που λάμβαναν οι υπάλληλοι διακρίνονταν σε άριστους (βαθμολογία 9 ή 10), πολύ καλούς (βαθμολογία 7 ή 8) καλούς (βαθμολογία 5 ή 6), με απόδοση κάτω του συνηθισμένου μέτρου (βαθμολογία 3 ή 4) και εντελώς ακατάλληλους (βαθμολογία 1 ή 2).

Ωστόσο η οριζόμενη ως άνω ποσόστωση βρήκε περιορισμένη εφαρμογή, καθώς ακολούθησε μεταγενέστερη υπουργική απόφαση η οποία ανακαλούσε την αρχική.<sup>3</sup> Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με:

- την ομοιομορφία των κριτηρίων
- την ύπαρξη πολλών αοριστιών και ασαφειών στο Π.Δ. 318/1992 αναφορικά με κριτήρια και επιθετικούς προσδιορισμούς
- την έλλειψη παρακίνησης των υπαλλήλων μέσω της αξιολόγησης
- την απροθυμία (από φόβο διατάραξης των σχέσεων και ισορροπιών) των αξιολογητών για διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων
- την αμυντική στάση αυτών που λάμβαναν αρνητική βαθμολογία η οποία δημιουργούσε προβλήματα στη λειτουργία της υπηρεσίας
- τη μη συγκρότηση Ειδικών Επιτροπών Αξιολόγησης σε πολλούς φορείς,

είχε ως αποτέλεσμα να παρουσιαστούν στρεβλώσεις του συστήματος αξιολόγησης με το σύνολο σχεδόν των υπαλλήλων αφενός να εμφανίζει άριστες βαθμολογίες αφετέρου να αμφισβητεί την αξιοπιστία και τη χρησιμότητα του θεσμού και τη συντριπτική πλειοψηφία των πολιτών να παραμένει δυσαρεστημένη με τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.

Είναι χαρακτηριστικό ότι ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και

---

<sup>3</sup> Με την αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34670/23-12-1994(ΦΕΚ 960/τ.Β΄/23-12-1994) απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης ανακλήθηκε η αρ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14-1-1993 (Φ.Ε.Κ. 8/τ.Β΄/19-1-1993) υπουργική απόφαση.

Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) σε σχετική έκθεσή του (OECD 2012) για την ελληνική δημόσια διοίκηση αναφέρει ότι στην πράξη δεν υπάρχει ατομική αξιολόγηση απόδοσης.<sup>4</sup> Το γεγονός αυτό επισημαίνεται μεταγενέστερα και από την Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδας (Ο.Κ.Ε.) κατά τη διατύπωση γνώμης αναφορικά με τις ρυθμίσεις του μετέπειτα νόμου 4250/2014.<sup>5</sup>

### **2.1.2 Ο Νόμος 4250/2014**

Παρά την τεράστια δυσπιστία για την αξιοπιστία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, η ελληνική πολιτεία δεν προέβη σε καμιά αλλαγή του σχετικού νομοθετικού πλαισίου παρά μόλις το 2014 υπό την πίεση των μνημονίων και της αναγκαιότητας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Συγκεκριμένα, με τον Ν.4250/2014 (ΦΕΚ 74/τ.Α΄/26-3-2014) εισήχθησαν σημαντικές τροποποιήσεις στις διατάξεις του Π.Δ.318/1992 αναφορικά με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι σχετικές του ρυθμίσεις όμως αμφισβητήθηκαν έντονα και θεωρήθηκαν σε μεγάλο βαθμό πρόσχημα για απολύσεις από το Δημόσιο, προκαλώντας πλήθος αντιδράσεων που είχαν ως αποτέλεσμα να παραμείνουν ουσιαστικά οι νέες ρυθμίσεις ανεφάρμοστες.<sup>6</sup>

Η βασικότερη μεταβολή που επήλθε με τον Ν.4250/2014 (Κεφάλαιο Γ΄) αναφορικά με την αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι ότι πλέον ορίζονταν υποχρεωτική εκ νέου ποσόστωση ανά κλίμακα βαθμολογίας και ότι η αξιολόγηση διενεργούνταν από έναν μόνο αξιολογητή σε αποκλειστικά τεθείσες προθεσμίες (εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους και το αργότερο έως την 31<sup>η</sup> Μαρτίου για τους υπαλλήλους όλων πλέον των κατηγοριών).

Ειδικότερα, ο Ν.4250/2014 αναγνωρίζοντας τις στρεβλώσεις και την απαξίωση του συστήματος αξιολόγησης, αποτέλεσμα της ως τότε εφαρμογής του, επιχείρησε -με λανθασμένο όμως τρόπο- να εισάγει την έννοια της συγκριτικής αξιολόγησης των υπαλλήλων μέσω του εργαλείου της ποσόστωσης με τον προσδιορισμό των ανώτατων ποσοστών των υπαλλήλων ανά Γενική Διεύθυνση που μπορούσαν να αξιολογηθούν ανά κλίμακα βαθμολογίας. Έτσι ορίστηκε ότι υποχρεωτικά:

---

<sup>4</sup> OECD (2012) Public Governance Reviews :Greece 2011 Review of the central administration ,78-79

<sup>5</sup> Πρόκειται για την αρ.300/21-2-2014 γνώμη της Ο.Κ.Ε.

<sup>6</sup> Η ΑΔΕΔΥ και η ΠΟΕ-ΟΤΑ προκήρυξαν απεργία-αποχή από την αξιολόγηση.

- Έως και 25% των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση βαθμολογούνται με τους βαθμούς 9 έως 10
- Έως και το 60% των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση βαθμολογούνται με τους βαθμούς 7 έως 8
- 15% των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση βαθμολογούνται με τους βαθμούς 1 έως 6<sup>7</sup>

Για τους Προϊσταμένους προβλέπονταν περαιτέρω ότι το ποσοστό αυτών που ανήκουν στην ίδια Γενική Διεύθυνση και λαμβάνουν βαθμολογία 9 έως 10 δεν μπορεί να ξεπερνά το 70% χωρίς να απαιτείται έκδοση σχετικής απόφασης, διαφοροποίηση όμως, που όπως επισήμανε και η Ο.Κ.Ε., αντίκειται πέραν των άλλων και στην αρχή της ίσης μεταχείρισης.

Ο επιμερισμός των ποσοστών σε κάθε Γενική Διεύθυνση θα γινόταν εντός του Ιανουαρίου κάθε έτους με απόφαση του Προϊσταμένου της κάθε Γενικής Διεύθυνσης στο σύνολο των υποκείμενων οργανικών μονάδων μέχρι και επιπέδου Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας, λαμβάνοντας υπόψη κριτήρια όπως την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των μονάδων, τις αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων σε σχέση με τις προτεραιότητες της ασκούμενης πολιτικής, την κατανομή των υπαλλήλων ανά οργανική μονάδα.<sup>8</sup>

Αυτόματα μια τέτοια ρύθμιση σήμαινε ότι η υποκειμενική κρίση του κάθε αξιολογητή θα ήταν αυτή που θα καθόριζε την αξιολόγηση του προσωπικού (και όχι καθορισμένα ποσοτικά ή ποιοτικά στοιχεία της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου), χωρίς να λαμβάνονται υπόψη η διαφορετική φύση των καθηκόντων των συγκρινόμενων υπαλλήλων και με παντελή απουσία προηγούμενου λεπτομερούς καθορισμού στόχων και σαφούς αποτύπωσης αντικειμενικών δεικτών απόδοσης.

<sup>7</sup> Στην αριθ.ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501,8326/7-4-2014 διευκρινιστική εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΑΔΑ:ΒΙΗ3Χ-Γ7Α) αναφέρονται οι κλίμακες βαθμολόγησης ως εξής: 9-10 (ή 9,1-10), 7-8 (ή 7,1-8,9), 1-6 (ή 1-6,9)

<sup>8</sup> Κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου και λόγω της διεξαγωγής των περιφερειακών και δημοτικών εκλογών και ευρωεκλογών της 18<sup>ης</sup> και 25<sup>ης</sup> Μαΐου 2014 ορίστηκε με την αριθ. ΔΙΔΑΔ/ Φ.32.8/ 497/ 10000/28-4-2014 (ΑΔΑ:ΒΙ09Χ-Σ49) αναφορικά με τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, ως καταληκτική προθεσμία για την έκδοση της σχετικής απόφασης επιμερισμού η 30<sup>η</sup> -6-2014. Με την αρ. ΔΙΔΑΔ/ Φ.32.9/507/10766/12-5-2014 (ΑΔΑ:ΒΙΦ2Χ-8Τ9) εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Ανασυγκρότησης η ως άνω προθεσμία γενικεύτηκε για όλους τους φορείς. Ακολούθησε ο Ν. 4281/2014 (ΦΕΚ 160/τ.Α'/8-8-2014) ο οποίος με το άρθρο 250 παρ.4 έθετε ως καταληκτική ημερομηνία για την έκδοση απόφασης επιμερισμού για όλους τους φορείς την 1<sup>η</sup> -9-2014 και η αρ. ΔΙΔΑΔ/ Φ.32.12/645/οικ.20907/27-8-2014 (ΑΔΑ: 71Ψ6Χ-Μ5Λ) σχετική εγκύκλιος.

Γινόταν έτσι ορατός ο κίνδυνος ανάπτυξης φαινομένων αυθαιρεσίας, κακοδιοίκησης, ευνοιοκρατίας αλλά και υπονόμησης της ομαδικής εργασίας με αντίκτυπο στη λειτουργία της Υπηρεσίας και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως επισήμανε και το Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας κατά τη διατύπωση σχετικής γνωμοδότησης αναφορικά με τις ρυθμίσεις του Ν.4250/2014.

Τον κίνδυνο αυτό επέτεινε ακόμη περισσότερο και το γεγονός ότι προβλέπονταν πλέον μόνο ένας αξιολογητής (ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας εκείνης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος). Αυτός θα ενεργούσε την αξιολόγηση κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του αμέσου προϊσταμένου του αξιολογούμενου υπαλλήλου, εκτός αν δεν υφίστατο υπερκείμενη οργανική μονάδα, οπότε και η αξιολόγηση θα διενεργούνταν (χωρίς να απαιτείται εισήγηση), από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου. Ο άμεσος προϊστάμενος μετατρέπονταν δηλαδή από Α' αξιολογητής σε απλό εισηγητή χωρίς μάλιστα να διευκρινίζεται από τον ίδιο τον νόμο, αν και κατά πόσο η εισήγησή του δεσμεύει τον αξιολογητή.<sup>9</sup> Ταυτόχρονα υπήρχε και η ρητή απειλή ότι η μη τήρηση των οριζόμενων ποσοστών ανά κλίμακα βαθμολογίας συνιστά για τον αξιολογητή πειθαρχικό παράπτωμα.

Περαιτέρω οι μερικότερες αλλαγές που εισήχθησαν με τον Ν.4250/2014 συνοψίζονται:

- Στην ειδική αιτιολογία, καθώς ορίζονταν ότι πλέον προβλέπεται και στην περίπτωση βαθμολογίας που δεν υπερβαίνει το 6 με την ρητή επισήμανση ότι αυτή θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να βασίζεται όχι σε αξιολογικούς χαρακτηρισμούς αλλά σε πραγματικά στοιχεία ( με βάση το προηγούμενο καθεστώς προβλέπονταν για τις βαθμολογίες 9 και 10 και τις βαθμολογίες από 4 και κάτω)
- Στην υποχρεωτική συμπλήρωση από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης μέτρων βελτίωσης της απόδοσης του υπαλλήλου, τα οποία και παρουσίαζε αναλυτικά στον αξιολογούμενο μετά το πέρας της αξιολόγησης, εφόσον ο μέσος όρος βαθμολογίας δεν ξεπερνούσε

---

<sup>9</sup> Με την αριθ.ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501,8326/7-4-2014 εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης διευκρινίστηκε ότι η εισήγηση δύναται να λαμβάνεται υπόψη από τον αξιολογητή, χωρίς ωστόσο να δεσμεύει την κρίση του.

το 6

- Στην εξέταση των ενστάσεων από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης και όχι από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο όπως μέχρι τότε προβλέπονταν
- Στο δικαίωμα ένστασης που πλέον προβλέπονταν μόνο για την περίπτωση μεροληψίας ή αποδεδειγμένης πλάνης περί τα πράγματα του αξιολογητή, εφόσον ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης δεν υπερβαίνει το 6.

## **2.2 Το ισχύον νομοθετικό καθεστώς : Ο Νόμος 4369/2016**

### **2.2.1 Με μια ματιά**

Οι έντονες αντιδράσεις για τον Ν.4250/2014 και το γεγονός ότι οι ρυθμίσεις του ορίζονταν ως μεταβατικού χαρακτήρα, είχε ως αποτέλεσμα για αρκετό διάστημα να μην εφαρμόζεται κανένα σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.<sup>10</sup> Το κενό αυτό ήρθε να καλύψει η ελληνική πολιτεία μόλις πρόσφατα με τον Ν.4369/2016 (ΦΕΚ 33/τ.Α'/27-2-2016).

Με το Β' μέρος του ανωτέρω τίθεται το πλαίσιο του συστήματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα σε μια νέα βάση. Προβλέπεται για πρώτη φορά η αμφίδρομη αξιολόγηση, καθώς ρητά πλέον δίνεται η δυνατότητα στους υφισταμένους να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους. Επιπλέον επανέρχεται ο θεσμός των δύο αξιολογητών. Καινοτομία του επίσης αποτελεί το γεγονός ότι προβλέπεται δυνατότητα σύνδεσης της αξιολόγησης με τη μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου καθώς και το ότι θεσπίζεται σαφώς πλέον η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση των στόχων του Τμήματος. Αναγνωρίζεται δηλαδή η αξία της δημοκρατικής και συμμετοχικής διαδικασίας στον προγραμματισμό του Τμήματος μέσα από την θέσπιση ολομέλειας υπαλλήλων σε επίπεδο Διεύθυνσης και Τμήματος. Ως εκ τούτου, ο προγραμματισμός αποκτά μια πιο ρεαλιστική βάση με τις Ολομέλειες να αναδεικνύονται σε συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης και τους υπαλλήλους να καταθέτουν τις προτάσεις τους για την

---

<sup>10</sup> Στο άρθρο 250 παρ.4 β Ν.4281/2014 (ΦΕΚ 160/τ.Α'/8-8-2014) ορίζονταν ότι «το σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων του π.δ. 318/1992, όπως ισχύει, εφαρμόζεται αποκλειστικά για το έτος αξιολόγησης 2013», ενώ στην παρ.4γ του ίδιου άρθρου προβλέπονταν ότι «εφόσον η αξιολόγηση του έτους κατά το πάγιο σύστημα που θα ισχύσει είναι καλύτερη της αξιολόγησης του έτους 2013 με το μεταβατικό σύστημα αξιολόγησης, η καλύτερη αξιολόγηση του έτους 2014 ισχύει και για το 2013. Η δυσμενέστερη αξιολόγηση στην περίπτωση αυτή αφαιρείται από τον υπηρεσιακό φάκελο του υπαλλήλου».

ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της Υπηρεσίας τους και κατά αυτόν τον τρόπο να επιτυγχάνεται μεγαλύτερη δέσμευση και αφοσίωσή τους.

Επιπλέον γίνεται για πρώτη φορά ρητή αναφορά σε ατομικούς στόχους και διαφαίνεται η ανάγκη για περιγράμματα θέσης εργασίας (job description) , γεγονός που σημαίνει ότι αρχίζει να υπάρχει μια μεταστροφή προς ένα σύστημα που λαμβάνει υπόψη του τη δυναμικότητα των επαγγελματικών χαρακτηριστικών του εκάστοτε εργαζομένου και των δεξιοτήτων του καθώς και τη σύγκριση με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας, με βασικό στόχο τη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς του ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως επισημαίνεται στην αιτιολογική έκθεση του Ν.4369/2016, οι θεσπιζόμενες διατάξεις που αναφέρονται στην αξιολόγηση (άρθρα 14-24) ρυθμίζουν κατά τρόπο άρτιο, ενιαίο, συνεκτικό και αξιοκρατικό το σύστημα αξιολόγησης του υπαλληλικού προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και καθιστούν σαφές ότι το νέο αυτό σύστημα δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα ούτε αποτελεί πρόσχημα για απολύσεις από το Δημόσιο. Απώτερο στόχο του νέου συστήματος αποτελεί η βελτίωση της ατομικής απόδοσης του κάθε υπαλλήλου αλλά και της συνολικής απόδοσης της Δημόσιας Υπηρεσίας , ενώ αποκλειστικός γνώμονας είναι η ποιοτική αναβάθμιση των Δημόσιων Υπηρεσιών.

Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι παρόλο που ο Ν.4369/2016 ρυθμίζει εξαρχής το σύστημα αξιολόγησης καταργώντας το σύνολο των προγενέστερων διατάξεων , επαναφέρει αρκετές από τις ρυθμίσεις του Π.Δ. 318/1992 με ή χωρίς διαφοροποιήσεις.

### **2.2.2 Πεδίο εφαρμογής**

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 14 , στο πεδίο εφαρμογής του νόμου εμπίπτουν οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι καθώς και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.):

- του Δημοσίου
- των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού
- των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου ,συμπεριλαμβανομένου του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων

- το προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων
- οι υπάλληλοι των Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων, της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος
- οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθόδοξης Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών γνωστών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, που επιβαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό

Εξαιρούνται οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι θρησκευτικοί λειτουργοί καθώς και οι υπάλληλοι και λειτουργοί που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του μέρους Β' του Ν.3205/2003.

## **2.2.3 Οι επιμέρους ρυθμίσεις**

### **2.2.3.1 Εκθέσεις αξιολόγησης και αξιολογητές**

Όπως ορίζεται στον Ν.4369/2016 οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου του έτους από δύο αξιολογητές και συγκεκριμένα από τους δύο ιεραρχικά προϊσταμένους του υπαλλήλου κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης της Υπηρεσίας (άρθρο 15-16).<sup>11</sup> Το έντυπο της έκθεσης αξιολόγησης περιλαμβάνει τους τίτλους σπουδών του υπαλλήλου και τις επιμορφωτικές του δραστηριότητες κατά το έτος στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση, συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτέλεσε η οργανική μονάδα (Διεύθυνση, Τμήμα) στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος υπάλληλος κατά την περίοδο που αξιολογείται όπως και συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο κατά την ως άνω περίοδο καθώς και τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης που προηγήθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 19.<sup>12</sup> Στην έκθεση αξιολόγησης τέλος αναφέρεται η βαθμολογία που λαμβάνει ο υπάλληλος στα οριζόμενα από τον νόμο κριτήρια.

Σε σχετική εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης

<sup>11</sup> Με την αριθ.ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768/22-12-2016 (ΦΕΚ 4434/τ.Β/30-12-2016 ) απόφαση της Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης καθορίστηκε η μορφή και το περιεχόμενο των εντύπων έκθεσης αξιολόγησης (διακρίνονται σε έντυπα προϊσταμένων οργανικών μονάδων και έντυπο (κοινό) για τους υπαλλήλους όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων (ΠΕ,ΤΕ ,ΔΕ,ΥΕ) ).

<sup>12</sup> Βλ. παρακάτω σελ. 25

διευκρινίζεται ότι ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσο Προϊστάμενό του (Προϊστάμενο Τμήματος) ως Α΄ αξιολογητή και από τον Προϊστάμενο Διεύθυνσης ως Β΄ αξιολογητή.<sup>13</sup> Αντιστοίχως ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τον Προϊστάμενο Διεύθυνσης και από τον Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης, ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης χωρίς να προβλέπεται Β΄ αξιολογητής, ενώ όταν αυτός εκλείπει, από το ανώτερο όργανο της Διοίκησης ως Α΄ αξιολογητή και από το ανώτατο όργανο της Διοίκησης ως Β΄ αξιολογητή. Επισημαίνεται ότι αξιολογείται και ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης κατά περίπτωση από τον Γενικό ή Ειδικό Γραμματέα (ως Α΄ αξιολογητή) και τον οικείο Υπουργό, Αναπληρωτή Υπουργό ή Υφυπουργό (ως Β΄ αξιολογητή) ή το ανώτερο και το ανώτατο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο της Υπηρεσίας, εφόσον υπάρχει. Αν πρόκειται για Προϊσταμένους Διευθύνσεων, Αυτοτελών Τμημάτων ή Γραφείων ή για υπαλλήλους Ο.Τ.Α. που υπάγονται απευθείας στον Δήμαρχο (αν πρόκειται για Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού) ή στον Περιφερειάρχη (αν πρόκειται για Ο.Τ.Α. β΄ βαθμού), οι εκθέσεις αξιολόγησης αυτών συντάσσονται αντιστοίχως από τον Δήμαρχο ή τον Περιφερειάρχη.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι κατά τους ορισμούς του νόμου (άρθρο 15 παρ. 2) «ως προϊστάμενοι νοούνται οι πολιτικοί υπάλληλοι με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου ή ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου .... καθώς και οι μετακλητοί ή με θητεία υπάλληλοι που κατέχουν τέτοια θέση βάσει ειδικών διατάξεων, συμπεριλαμβανομένων και των νομίμων αναπληρωτών τους».

Προϋπόθεση για τη διενέργεια της αξιολόγησης είναι ο κάθε αξιολογητής να έχει διατελέσει κατά το προηγούμενο έτος προϊστάμενος του υπαλλήλου για διάστημα τουλάχιστον πέντε μηνών, χωρίς να έχει σημασία αν είχε τοποθετηθεί ως προϊστάμενος με σχετική απόφαση ή όχι, έστω και αν υπηρετεί κατά το χρόνο σύνταξης της έκθεσης σε άλλη υπηρεσία (άρθρο 15 παρ.8). Σε καμιά περίπτωση δε συντάσσεται έκθεση για διάστημα μικρότερο των πέντε μηνών (άρθρο 16 παρ.2ε). Εξαίρεση προβλέπεται στην περίπτωση που η έκθεση αξιολόγησης συντάσσεται από το ανώτατο κατά περίπτωση διοικητικό όργανο (Υπουργό, Αναπληρωτή Υπουργό, Υφυπουργό, Γενικό ή Ειδικό Γραμματέα, το μονομελές όργανο διοίκησης ή το

---

<sup>13</sup> Πρόκειται για την αριθ.πρωτ.ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/753/οικ.7513/3-3-2017 (ΑΔΑ: ΨΩ5Κ465ΧΘΨ-ΠΥΒ) εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης



Διευθυντή Γραφείου Υπουργού , Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού), οπότε ως απαιτούμενο χρονικό διάστημα υπηρεσίας για τους ανωτέρω αξιολογητές ορίζονται κατ' ελάχιστον οι τρεις μήνες και δίνεται η δυνατότητα για σύνταξη έκθεσης από αυτούς μέχρι και εξήντα ημέρες μετά την αποχώρησή τους (άρθρο 16 παρ.2γ). Για τους αποσπασμένους υπαλλήλους δε, ορίζεται ότι αυτοί αξιολογούνται από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών όπου είναι αποσπασμένοι, υπό την προϋπόθεση ότι αυτοί υπάγονται στο πεδίου εφαρμογής του Ν.4369/2016 (άρθρο 15 παρ.7).

### Πίνακας 2.1.

#### Αξιολογητές κατά σειρά οργανικής διάρθρωσης της Υπηρεσίας όπου υπηρετούν

<b>ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΣ</b>	<b>Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ</b>	<b>Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ</b>
Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας	Υπουργός ή Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός
	Ανώτερο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο	Ανώτατο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο, εφόσον υπάρχει
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	-
	<b>Εφόσον ελλείπει θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης</b> , το Ανώτερο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο	Ανώτατο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο, εφόσον υπάρχει
Προϊστάμενοι αυτοτελών υπηρεσιακών μονάδων αποκεντρωμένων ή αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών ή Ν.Π.Δ.Δ., που υπάγονται απευθείας σε Γενικό ή Ειδικό Γραμματέα ή Σ.Α.Δ. ή μονομελές όργανο διοίκησης ή συλλογικό όργανο διοίκησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας</li> </ul> ή <ul style="list-style-type: none"> <li>• ο Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης</li> </ul> ή <ul style="list-style-type: none"> <li>• το μονομελές όργανο διοίκησης</li> </ul> και, αν δεν υπάρχει, <ul style="list-style-type: none"> <li>• ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης</li> </ul>	-
Υπάλληλοι που υπηρετούν στο γραφείο του Γενικού ή Ειδικού Γραμματέα ή Σ.Α.Δ. ή μονομελούς οργάνου διοίκησης ή συλλογικού Οργάνου διοίκησης ή υπάγονται σε αυτούς	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας</li> </ul> ή <ul style="list-style-type: none"> <li>• ο Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης</li> </ul>	-

**Πίνακας 2.1**  
**Συνέχεια**

	ή <ul style="list-style-type: none"> <li>το μονομελές όργανο διοίκησης και, αν δεν υπάρχει,</li> <li>ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης</li> </ul>	
Υπάλληλοι που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του Μέρους Β΄ του ν.4369/2016 και υπηρετούν σε γραφείο Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού	<ul style="list-style-type: none"> <li>Διευθυντής του οικείου Γραφείου Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού και αν δεν υπάρχει</li> <li>Οικείος Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός</li> </ul>	-
Διευθυντής του Γραφείου του Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού, εφόσον αυτός υπάγεται στις διατάξεις του Μέρους Β΄ του ν. 4369/2016	Οικείος Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός	-
Προϊστάμενοι αυτοτελών οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος, οι οποίες υπάγονται απευθείας σε Υπουργό, Αναπληρωτή Υπουργό ή Υφυπουργό	Οικείος Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός	-
Αποσπασμένος υπάλληλος, εφόσον υπάγεται στις διατάξεις του Μέρους Β΄ του ν. 4369/2016	Άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος στην υπηρεσία απόσπασης	Έμμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος στην υπηρεσία απόσπασης
Αποσπασμένος υπάλληλος σε γραφεία βουλευτών ή Ελλήνων βουλευτών του ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου	Οικείος βουλευτής ή ευρωβουλευτής	-
Προϊστάμενοι διεύθυνσεων, αυτοτελών τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων καθώς και οι υπάλληλοι των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, οι οποίοι υπάγονται απευθείας σε Δήμαρχο ή Περιφερειάρχη αντίστοιχα	Δήμαρχος (για ΟΤΑ α΄ βαθμού)  Περιφερειάρχης (για ΟΤΑ β΄ βαθμού)	-
Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Τμήμα	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Διεύθυνσης
Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Διεύθυνση	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης

## Πίνακας 2.1 Συνέχεια

Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Γενική Διεύθυνση	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	-
---------------------------------------------	---------------------------------	---

Πηγή: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

Αν υπάρχει πραγματική αδυναμία του προϊσταμένου-αξιολογητή, οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τον νόμιμο αναπληρωτή του υπό την προϋπόθεση όμως ότι ο τελευταίος εκτελούσε χρέη αναπληρωτή προϊσταμένου για τουλάχιστον το 1/3 της αξιολογικής περιόδου. Διαφορετικά, οι εκθέσεις συντάσσονται κατ' εξαίρεση από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογητή (άρθρο 16 παρ.2δ).

### 2.2.3.2 Κριτήρια αξιολόγησης και βαθμολογία υπαλλήλων

Ο τελικός βαθμός αξιολόγησης που λαμβάνει ο κάθε υπάλληλος προκύπτει από τον μέσο όρο των βαθμολογιών που θέτουν οι δύο αξιολογητές στα ορισθέντα από το νόμο κριτήρια (άρθρο 16 παρ.4).

Ειδικότερα ο κάθε υπάλληλος αξιολογείται στα ακόλουθα κριτήρια (άρθρο 17) :

**A. Γνώση αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα** (αναλύεται στα επιμέρους κριτήρια: **α)** διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου, **β)** ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα, **γ)** επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων, **δ)** πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου, **ε)** εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών **στ)** ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου)

**B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά** (αναλύεται στα επιμέρους κριτήρια **ζ)** επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα, υπαλλήλους και **η)** συμπεριφορά προς τους πολίτες καθώς

και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους (συμπληρώνεται εφόσον ο υπάλληλος λόγω αρμοδιοτήτων έρχεται σε επαφή με κοινό))

**Γ. Αποτελεσματικότητα** (αναλύεται στα επιμέρους κριτήρια **θ**) ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου) και **ι**) βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος (συμπληρώνεται, εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση, με ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία και αφού έχει προηγηθεί η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου, σε σχέση με τη στοχοθεσία του ))<sup>14</sup>

λαμβάνοντας βαθμολογία σε κλίμακα από 0 έως 100 στα ανωτέρω επιμέρους κριτήρια. Σημειώνεται ότι ο βαθμός που τίθεται είναι ακέραιος και κατά αντικειμενική κρίση αρμόζει στον υπάλληλο.

Συγκεκριμένα, η κλίμακα βαθμολόγησης διαμορφώνεται σε επτά επίπεδα ως εξής (άρθρο 17 παρ.5-11) :

- Από **90** έως **100** για τους άριστους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν επιδείξει όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά τους, έχουν δηλαδή προσφέρει έργο υψηλού επιπέδου από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την Υπηρεσία
- Από **75** έως **89** για τους πολύ επαρκείς υπαλλήλους οι οποίοι είναι σε θέση να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα και ενδεχομένως να χρειάζονται μόνο περιστασιακά ελάχιστη υποβοήθηση στο έργο τους
- Από **60** έως **74** για τους επαρκείς υπαλλήλους που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, αλλά δεν ανταποκρίνονται στα παραπάνω κριτήρια
- Από **50** έως **59** για τους μερικώς επαρκείς υπαλλήλους οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου και μπορεί να χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους

<sup>14</sup> Η αυτοαξιολόγηση δεν καταλήγει σε πρόταση βαθμολογίας αλλά εντοπίζει προβλήματα και επιτεύγματα του τμήματος και λαμβάνεται υπόψη από τον αξιολογητή για τη διαμόρφωση της αιτιολογίας της βαθμολογίας του (άρθρο 17 παρ.13 περ.α Ν.4369/2016)

- Από **40 έως 49** για τους μέτριους υπαλλήλους οι οποίοι κατά κανόνα χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους
- Από **25 έως 39** για τους ανεπαρκείς υπαλλήλους
- Από **0 έως 24** για τους ακατάλληλους για τη συγκεκριμένη υπηρεσία υπαλλήλους

Βαθμολογία ίση ή ανώτερη του 90 όπως και αυτή που είναι κατώτερη του 60 πρέπει υποχρεωτικά να συνοδεύεται από ειδική αιτιολογία και να στηρίζεται σε πραγματικά στοιχεία και αντικειμενικά περιστατικά και δεδομένα (άρθρο 17 παρ. 5 και παρ.12). Στην περίπτωση μάλιστα βαθμολογίας που κυμαίνεται από 90 έως 100 προβλέπεται ότι η έκθεση αξιολόγησης εισάγεται υποχρεωτικά στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης η οποία αποφαινεται για τη διατήρηση της βαθμολογίας ή προβαίνει σε διόρθωσή της παραθέτοντας πλήρη αιτιολογία. Στην περίπτωση βαθμολογίας κατώτερης του 60 η έλλειψη αντικειμενικών υποστηρικτών στοιχείων δίνει το δικαίωμα άσκησης ένστασης από τον υπάλληλο ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης.

Θα πρέπει να αναφερθεί περαιτέρω ότι αν και δεν προβλέπεται σαφώς ποσόστωση των υπαλλήλων ως προς τις κλίμακες βαθμολόγησης ,προβλέπεται δυνατότητα εφαρμογής «συντελεστή διόρθωσης» με σχετική απόφαση του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης, κατόπιν σχετικής εισήγησης της αρμόδιας Υπηρεσίας παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης που συστήνεται στο Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, όταν παρατηρείται συστηματική εμφάνιση ακραίων τιμών βαθμολόγησης είτε υψηλών είτε χαμηλών (άρθρο 17 παρ.15).<sup>15</sup>

### **2.2.3.3 Κριτήρια αξιολόγησης και βαθμολογία Προϊσταμένων**

Όπως και με το προηγούμενο νομοθετικό καθεστώς , έτσι και με τον Ν.4369/2016 οι Προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων αξιολογούνται στα ίδια κριτήρια που αξιολογούνται οι υπάλληλοι και επιπρόσθετα στο κριτήριο διοικητικές

---

<sup>15</sup> Με το Π.Δ.123/2016 (ΦΕΚ 208 /τ.Α/4-11-2016) ανασυστάθηκε το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που είχε συγχωνευθεί με την παρ. 1 του άρθρου 1 του Π.Δ. 24/2015 με τα Υπουργεία Εσωτερικών, Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και Μακεδονίας και Θράκης και μετονομάστηκε σε Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης , ενώ το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης μετονομάστηκε σε Υπουργείο Εσωτερικών.

ικανότητες. Διαφοροποίηση , που όμως δικαιολογείται από τη φύση των καθηκόντων και τον ρόλο των προϊσταμένων, παρατηρείται ως προς i. το κριτήριο «Γνώση αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα», το οποίο ως προς τους προϊσταμένους διαμορφώνεται σε «Γνώση αντικειμένου, αντίληψη ,ενδιαφέρον και δημιουργικότητα» και αναλύεται στα επιμέρους κριτήρια:

α) Επαγγελματική επάρκεια (συνίσταται στη γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, την ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και την ευθυκρισία)

β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων (αξιολογείται η ορθή σύλληψη προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων)

γ) Πρωτοβουλία-καινοτομίες (αξιολογείται αν αναπτύσσονται δημιουργικές και πρακτικές λύσεις, αν είναι δυνατή η συνεχής βελτίωση της απόδοσης και της δημιουργικότητας και αν έχουν εισαχθεί και γίνονται αποδεκτές καινοτόμες μέθοδοι)

ii.το κριτήριο «Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά» το οποίο περιλαμβάνει συνολικά τρία επιμέρους κριτήρια ( α) συμπεριφορά προς πολίτες - εξυπηρέτηση κοινού (εφόσον υπάρχει επαφή με κοινό) , β) επικοινωνία και συνεργασία προς προϊσταμένους, γ) επικοινωνία και συνεργασία με υφισταμένους). Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής ,η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας ,η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.

iii. το κριτήριο «Αποτελεσματικότητα» το οποίο περιλαμβάνει μόνο ένα επιμέρους κριτήριο (βαθμός επίτευξης στόχων της ατομικής στοχοθεσίας)

Ως προς το κριτήριο «διοικητικές ικανότητες» πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό αναφέρεται κατά κύριο λόγο στις ηγετικές και διαχειριστικές ικανότητες του προϊσταμένου αναφορικά με το έργο, το προσωπικό και τις αλλαγές και αναλύεται στα επιμέρους κριτήρια:

- ικανότητα προγραμματισμού, οργάνωσης , συντονισμού και ελέγχου

των εργασιών της μονάδας (Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους)

- ικανότητα καθοδήγησης ,ενημέρωσης , παρακίνησης των υπαλλήλων , ανάπτυξης των επαγγελματικών και προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους , παροχής κινήτρων συνεχούς επιμόρφωσης, ικανότητα να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις
- ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης
- ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης

Επιπλέον οι προϊστάμενοι αξιολογούνται από τους άμεσα υφισταμένους τους εφόσον οι τελευταίοι είναι τουλάχιστον τρεις , βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου που διαμορφώνεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού/ Διοικητικού στα κριτήρια (άρθρο 18 παρ.15) :

α) ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

β) ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων ,υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

γ) ικανότητα διαχείρισης κρίσεων

δ) ανάληψη ευθύνης

ε) δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών

με ξεχωριστή βαθμολογία σε κάθε κριτήριο η οποία κυμαίνεται από 0 έως 100 . Η βαθμολογία αυτή συνοδεύει τον ατομικό φάκελό τους και λαμβάνεται υπόψη κατά τις αξιολογήσεις τους ( άρθρο 18 παρ.16).

Ειδικότερα, ως προς τους προϊσταμένους Διευθύνσεων προβλέπεται ότι αυτοί αξιολογούνται από τους προϊσταμένους των Τμημάτων τους εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις, διαφορετικά από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης . Αντίστοιχα, οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων αξιολογούνται από τους προϊσταμένους των Διευθύνσεων και των Τμημάτων που υπάγονται σε αυτές.

Ανάλογα λοιπόν με το πόσο ικανοί κρίνονται, οι προϊστάμενοι λαμβάνουν από τους υφισταμένους τους βαθμολογία (άρθρο 18 παρ.15) :

- **90-100** , αν είναι άριστοι
- **75-89** , αν είναι πολύ επαρκείς
- **60-74** , αν είναι επαρκείς
- **50-59** , αν είναι μερικώς επαρκείς
- **40-49**, αν είναι μέτριοι
- **25-39** , αν είναι ανεπαρκείς
- **0-24**, αν είναι ακατάλληλοι

Αντίστοιχα, διαμορφώνεται και η κλίμακα βαθμολόγησης των προϊσταμένων από τον Α΄ και Β΄ αξιολογητή τους. Έτσι οι άριστοι, αυτοί δηλαδή που έχουν σημειώσει κατά την περίοδο αξιολόγησης όλως εξαιρετική επίδοση (έχουν επιδείξει υψηλού επιπέδου ικανότητα συντονισμού της οργανικής μονάδας για την επίτευξη προδιαγεγραμμένων στόχων από τους οποίους προέκυψε σημαντικό όφελος για τον φορέα), λαμβάνουν βαθμολογία 90-100, οι πολύ επαρκείς ,αυτοί δηλαδή που δύνανται να ανταποκριθούν πλήρως στις υπηρεσιακές απαιτήσεις και να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα που προκύπτει,75-89, οι επαρκείς 60-74, οι μερικώς επαρκείς 50-59, οι μέτριοι 40-49, οι ανεπαρκείς 25-39 και οι ακατάλληλοι 0-24 (άρθρο 18 παρ.5-11).

Όπως για τους υπάλληλους , ισχύει και για τους προϊσταμένους ότι η βαθμολογία που κυμαίνεται από 90-100 πρέπει να συνοδεύεται υποχρεωτικά από ειδική αιτιολογία και να τεκμηριώνεται με καταγραφή πραγματικών δεδομένων (άρθρο 18 παρ.5). Ομοίως και η βαθμολογία που κυμαίνεται από 0-59 , πρέπει να αιτιολογείται υποχρεωτικά και να στηρίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία ,τα οποία να στοιχειοθετούν την ανεπαρκή διοίκηση της δομής καθώς και την ανεπαρκή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (άρθρο 18 παρ.12) .

Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης και στις δύο περιπτώσεις είναι αυτή που οριστικοποιεί τη βαθμολογία ή τη διορθώνει με πλήρη αιτιολογία , στην περίπτωση της βαθμολογίας άνω του 90 υποχρεωτικά, ενώ στην περίπτωση βαθμολογίας κατώτερης του 60 εφόσον ασκηθεί ένσταση από τον αξιολογούμενο , καθόσον αυτός



αποκτά τότε δικαίωμα ένστασης .

Αν έχουν τέλος προταθεί μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου υπαλλήλου , η παράλειψη του προϊσταμένου να σημειώσει στην επόμενη έκθεση αξιολόγησης του πρώτου τα μέτρα που έλαβε τόσο ο ίδιος όσο και η Υπηρεσία για τη βελτίωση της απόδοσής του, αποτελεί υποχρεωτικά δυσμενές στοιχείο για την αξιολόγηση του προϊστάμενου από τον αξιολογητή του (άρθρο 19 παρ.4).

#### **2.2.3.4 Η συμβουλευτική συνέντευξη**

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 19 του Ν.4369/2016, για την ολοκλήρωση της αξιολόγησης είναι απαραίτητη η προηγούμενη διενέργεια συμβουλευτικής συνέντευξης του αξιολογούμενου από τον Α' αξιολογητή του. Σκοπός αυτής είναι η –μέσα από τη διεξαγωγή επικοινωνιακής συζήτησης – εξεύρεση τρόπων βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου υπαλλήλου και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος του ίδιου αλλά και για τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οργανικής μονάδας ,όπου υπηρετεί. Αποτελεί δηλαδή σημαντικό εργαλείο βελτίωσης του αξιολογούμενου με απώτερο στόχο την βελτίωση του παραγόμενου διοικητικού έργου.

Ο υπάλληλος περαιτέρω έχει τη δυνατότητα εντός δύο ημερών από τη συνέντευξη να εκφράσει τις απόψεις-αντιρρήσεις του οι οποίες και λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά την αξιολόγηση και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησής του. Στην περίπτωση δε που συγκεντρώνει μέσο όρο βαθμολογίας κατώτερο του 60, συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου τα μέτρα βελτίωσης που πρέπει να ληφθούν από τον αξιολογούμενο, τον αξιολογητή του –εντός πάντα των αρμοδιοτήτων του– αλλά και την ίδια την υπηρεσία.

#### **2.2.3.5 Το δικαίωμα ένστασης και η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης**

Για την αποκατάσταση τυχόν αδικιών και τη διασφάλιση της δίκαιης λειτουργίας του συστήματος αξιολόγησης, δίνεται το δικαίωμα στον υπάλληλο να ασκήσει ένσταση κατά της βαθμολογίας που λαμβάνει , εντός επτά εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίηση της έκθεσης σε αυτόν. Η ένσταση ασκείται ενώπιον

της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης και προβάλλει λόγους που βασίζονται σε συγκεκριμένα στοιχεία και πραγματικά περιστατικά που αναπτύσσονται αναλυτικά με αυτήν στις ακόλουθες περιπτώσεις :

α) ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης αξιολόγησής του είναι μικρότερος του 75 (άρθρο 20)

β) η βαθμολογία του υπαλλήλου σε επιμέρους κριτήριο είναι κάτω του 60 και ελλείπουν υποστηρικτικά στοιχεία όπως η επιβολή πειθαρχικών ποινών, δυσμενών παρατηρήσεων των προϊσταμένων του υπαλλήλου ή άλλων αντικειμενικών στοιχείων που καταδεικνύουν πρόδηλα μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα (όταν πρόκειται για αξιολογούμενο υπάλληλο) (άρθρο 17 παρ.12) ή στοιχειοθετούν ανεπαρκή διοίκηση της δομής καθώς και ανεπαρκή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (όταν πρόκειται για προϊστάμενο) (άρθρο 18 παρ.12).

Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης , η οποία σύμφωνα διατάξεις του άρθρου 21 του Ν.4369/2016 , συνίσταται σε κάθε φορέα με σχετική απόφαση και αποτελείται από α) τον Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης που είναι αρμόδια για θέματα προσωπικού ως Πρόεδρο, έναν Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης του οικείου φορέα και έναν προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης από άλλο Υπουργείο ή φορέα με ισάριθμους και ομοιόβαθμους αναπληρωτές τους προερχόμενους από τον οικείο ή άλλους φορείς και επιλεγθέντες με δημόσια κλήρωση και β) δύο αιρετούς εκπροσώπους των μονίμων υπαλλήλων ή των υπαλλήλων Ι.Δ.Α.Χ. και επιπρόσθετα (μετά από αίτηση του αξιολογούμενου) από εκπρόσωπο του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου ή Συλλόγου ή Σωματείου όπου είναι μέλος ο αξιολογούμενος , χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου, αποφαινεται εντός δύο μηνών για την ένσταση και τη διατήρηση ή διόρθωση της έκθεσης αξιολόγησης, με παράθεση πλήρους αιτιολογίας. Προς το σκοπό αυτό έχει δικαίωμα να ζητήσει οποιεσδήποτε πρόσθετες διευκρινίσεις κρίνει απαραίτητες τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τον αξιολογούμενο αλλά και να προβεί γενικά σε ενέργειες προκειμένου να διακριβώσει τους ισχυρισμούς που προβάλλονται.

Ειδικά για τους Ο.Τ.Α. α' βαθμού , η σύνθεση της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης παρουσιάζει διαφοροποίηση. Έτσι ορίζεται ότι με απόφαση του Συντονιστή της οικείας Αποκεντρωμένης Διοίκησης συστήνεται στους Δήμους

Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης αποτελούμενη από τα τακτικά μη αιρετά μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου που λειτουργεί σε κάθε νομό και υποχρεωτικά από έναν Προϊστάμενο Διεύθυνσης άλλου φορέα που επιλέγεται με δημόσια κλήρωση από πέντε τουλάχιστον διαφορετικούς φορείς.

Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης αποφαινεται επίσης για τη διατήρηση ή διόρθωση της βαθμολογίας στις περιπτώσεις των εξαιρετικών επιδόσεων και της βαθμολογίας κατώτερης του 60 . Στην περίπτωση που υπάρχει απόκλιση μεταξύ της βαθμολογίας Α΄ και Β΄ αξιολογητή ανώτερης των 24 εκατοστιαίων μονάδων αυτή είναι αρμόδια για τη βαθμολόγηση (άρθρο 21 παρ.2).

### **2.2.3.6 Στοχοθεσία**

Η διοίκηση μέσω στόχων που είχε προβλεφθεί νομοθετικά με τον Ν.3230/2004 για το σύνολο του δημόσιου τομέα συμπεριλαμβανομένων και των Ο.Τ.Α., είχε βρει ελάχιστη ανταπόκριση ως προς την εφαρμογή της αφενός λόγω του ότι ουδέποτε εκδόθηκε το προβλεπόμενο από το νόμο Π.Δ. αφετέρου γιατί δεν υπήρχε σχετική τεχνογνωσία των υπαλλήλων για την εφαρμογή του.<sup>16</sup> Ειδικότερα με τον Ν.3230/2004 προβλεπόταν εκ νέου η διασύνδεση της ατομικής αξιολόγησης με την υπηρεσιακή στοχοθεσία , καθώς ήδη ορίζονταν στην παρ. 7 του άρθρου 12 του Π.Δ.318/1992 ότι η αξιολόγηση των Προϊσταμένων με βαθμό 9 ή 10 στο κριτήριο « Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων» επιτρεπόταν μόνο εφόσον είχαν τεθεί και επιτευχθεί υπηρεσιακοί στόχοι κατά τα προβλεπόμενα στο εν λόγω άρθρο.

Αναφορικά με τους Ο.Τ.Α. ωστόσο πρέπει να αναφερθεί ότι με τον Ν.3852/2010 που ακολούθησε (άρθρα 267 παρ.8 και 268 παρ.15) ,προβλέφθηκε ρητά ότι εξαιρούνται και δεν εφαρμόζεται για αυτούς το άρθρο 3 του Ν.3230/2004 το οποίο αναφέρονταν στη διαδικασία καθορισμού των στόχων.

Με τον Ν.4369/2016 (άρθρο 31 παρ.3) καταργούνται τα ανωτέρω άρθρα και έτσι επεκτείνεται πλέον και στους Ο.Τ.Α. η διοίκηση μέσω στόχων , χωρίς ωστόσο να παρατηρούνται ιδιαίτερες διαφορές με τα προβλεπόμενα στον Ν.3230/2004.

---

<sup>16</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 3 παρ.5 Ν.3230/2004 προβλέπονταν ότι: «Με Προεδρικό Διάταγμα που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών ,Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης , καθορίζονται τα κριτήρια, ο χρόνος, η συχνότητα ,ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων έναντι προκαθορισμένων στόχων».

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 22 Ν.4369/2016 , εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους γνωστοποιούνται από τον Υπουργό ή το αρμόδιο κατά περίπτωση όργανο διοίκησης κάθε φορέα και κατανέμονται στις οικείες υπηρεσίες οι στρατηγικοί στόχοι της υπηρεσίας για το επόμενο έτος. Ακολούθως οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων και στην περίπτωση που ελλείπουν οι προϊστάμενοι διευθύνσεων καταθέτουν εξειδικευμένες εισηγήσεις αναφορικά με τους διαθέσιμους πόρους ,τις δράσεις της υπηρεσίας τους που έχουν υλοποιηθεί ή βρίσκονται σε εξέλιξη και τον γενικότερο προγραμματισμό της υπηρεσίας του τομέα ευθύνης τους. Στη συνέχεια ο αρμόδιος Υπουργός ή το μονομελές όργανο της Διοίκησης (στην περίπτωση των Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού και β΄ βαθμού ο Δήμαρχος και ο Περιφερειάρχης, αντίστοιχα) εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου σε συνεργασία με τους ανωτέρω προϊσταμένους αποφασίζει επί των εισηγήσεων και γνωστοποιεί και κατανέμει σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή Διεύθυνση τους στρατηγικούς της στόχους για το επόμενο έτος με σχετική απόφαση που κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους και παρουσιάζεται σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση υπό την προεδρία του Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης.

Οι στόχοι της κάθε Γενικής Διεύθυνσης εξειδικεύονται περαιτέρω από τους προϊσταμένους αυτών, ανά Διεύθυνση και ακολούθως προσδιορίζονται ανά Διεύθυνση και Τμήμα.

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι στη φάση καθορισμού των στόχων υπάρχει προσέγγιση «από την κορυφή προς τη βάση», και αντιστρόφως –κατά την υλοποίηση των στόχων – «από τη βάση προς την κορυφή». Με άλλα λόγια , δηλαδή, η ολοκλήρωση της διαδικασίας καθορισμού των στόχων γίνεται στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο και κατόπιν η στοχοθεσία στο ιεραρχικά κατώτερο , ενώ κατά την υλοποίηση των στόχων πρώτα εκπληρώνονται οι επιμέρους στόχοι που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και σταδιακά οι στόχοι αυτοί συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών σκοπών.

Ειδικότερα η διαδικασία που ακολουθείται περιγράφεται ως εξής:

Αφού προηγηθεί η εξειδίκευση των στόχων ανά Διεύθυνση , οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ενημερώνουν σχετικά τους Προϊσταμένους των

Διευθύνσεων αρμοδιότητάς τους και τους ζητούν να εισηγηθούν επιμέρους προσδιορισμό των στόχων της κάθε Διεύθυνσης. Ακολούθως οι Προϊστάμενοι των Διευθύνσεων ζητούν από τους προϊσταμένους των Τμημάτων να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων του κάθε Τμήματος. Με τη σειρά τους τέλος οι προϊστάμενοι Τμήματος ζητούν τις απόψεις και τις προτάσεις των υπαλλήλων τους αναφορικά με τη στοχοθεσία του Τμήματος ,της Διεύθυνσης και της Υπηρεσίας συνολικά και στη συνέχεια βάσει των εισηγήσεων των προϊσταμένων κάθε Γενικός Διευθυντής προβαίνει στην έκδοση απόφασης για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

Με βάση την απόφαση αυτή, ο προϊστάμενος κάθε Τμήματος παρουσιάζει εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου κάθε έτους στην ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος τους τεθέντες στόχους και προτείνει στο πλαίσιο αυτής της στοχοθεσίας τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου συνεκτιμώντας τις δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και τα καθήκοντα που αυτός ασκεί. Ακολουθεί γραπτός καθορισμός της ατομικής στοχοθεσίας του κάθε υπαλλήλου και της ειδικότερης συμβολής του στην επίτευξη του Τμήματος, με ατομικούς στόχους οι οποίοι αναλύονται σε επιμέρους ενέργειες χρονικά προσδιορισμένες (εφόσον η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει) , μετά από συνέντευξη του υπαλλήλου από τον προϊστάμενό του και αφού ληφθεί υπόψη η γνώμη του πρώτου. Οι σχετικές αποφάσεις κοινοποιούνται ηλεκτρονικά στο σύνολο του προσωπικού που αφορούν και δημοσιεύονται στο πρόγραμμα «Δι@ύγεια», διασφαλίζοντας έτσι τη διαφάνεια και νομιμότητα και καθιστώντας ευχερέστερο τον έλεγχο.<sup>17</sup>

Σημειώνεται ότι στις αποφάσεις στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας του κάθε στόχου (υψηλής, μεσαίας, χαμηλής), οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων , το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλο σχετικό θέμα, ενώ οι όποιες άλλες σχετικές λεπτομέρειες αναφορικά με την εφαρμογή της στοχοθεσίας καθορίζονται με κοινή υπουργική απόφαση .

Περαιτέρω προβλέπεται α) δυνατότητα αναθεώρησης (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση ,διόρθωση) των ατομικών στόχων μέσα από την επανάληψη της προαναφερθείσας διαδικασίας μετά την παρέλευση τετραμήνου και πριν την

---

<sup>17</sup>Το πρόγραμμα «Δι@ύγεια» εισήχθη με τον Ν. 3861/2010 (ΦΕΚ 112/τ.Α/8/13-7-2010) και αποβλέπει στην ενίσχυση της διαφάνειας ,νομιμότητας και λογοδοσίας της διοικητικής δράσης ,με την υποχρεωτική ανάρτηση στο διαδίκτυο νόμων και των οριζόμενων σε αυτόν πράξεων των οργάνων της Διοίκησης.

παρέλευση οκταμήνου από την έναρξη αυτής και β) παρακολούθηση της πορείας επίτευξης των στόχων μέσα από τη σύγκληση των Ολομελειών της Διεύθυνσης και του Τμήματος, οι οποίες ορίζεται ότι συνεδριάζουν τρεις και δύο φορές το χρόνο, αντίστοιχα, καθώς και όταν κρίνεται σκόπιμο από τον οικείο προϊστάμενο. Επιπλέον προβλέπεται ότι οι Ολομέλειες μπορούν να συγκαλούνται εκτάκτως μετά από έγγραφη αναφορά των 2/3 των υπαλλήλων του Τμήματος προς τον προϊστάμενο, εντός δέκα ημερών από την περιέλευση της αναφοράς στον προϊστάμενο Διεύθυνσης προς συζήτηση των υπηρεσιακών θεμάτων που σαφώς προσδιορίζουν με την αναφορά τους. Οι Ολομέλειες διεξάγονται εντός ωραρίου υπηρεσίας και για την επίτευξη απαρτίας απαιτείται η συμμετοχή τουλάχιστον των τριών πέμπτων των υπαλλήλων (δεν υπολογίζονται οι απόντες λόγω εκπαιδευτικής άδειας, αναρρωτικής άδειας ή άδειας μητρότητας ή ανατροφής τέκνου)(άρθρο 23παρ.2 ε)

Χαρακτηριστικό τέλος είναι ότι σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 23 παρ.2δ στο τέλος κάθε έτους οι Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος εγκρίνουν εκθέσεις αξιολόγησης του παραχθέντος έργου τους. Οι εκθέσεις αυτές που συντάσσονται από τον οικείο προϊστάμενο και εγκρίνονται μετά από συζήτηση, τουλάχιστον από τα 2/3 των υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής, λαμβάνουν σύμφωνα με την επαρκή αιτιολογία που προκύπτει βάσει της στοχοθεσίας κάθε δομής, βαθμολογία από 0 έως 100 και συνοδεύουν τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου.

Με σχετική ωστόσο εγκύκλιο και έγγραφο του αρμόδιου Υπουργείου αναγνωρίζεται ότι οι Ο.Τ.Α. παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες ως προς τη φύση των καθηκόντων τους, γεγονός που σημαίνει ότι χρήζει διαφορετικής ερμηνευτικής προσέγγισης η εφαρμογή της στοχοθεσίας ως προς αυτούς, ενώ παράλληλα διευκρινίζεται ότι σε περιπτώσεις υπαλλήλων κυρίως εργατοτεχνικών κλάδων ή ειδικοτήτων που εργάζονται σε νευραλγικές και πολυπληθείς υπηρεσίες των Ο.Τ.Α. α' βαθμού (π.χ. καθαριότητα) η εφαρμογή της στοχοθεσίας ως προς αυτούς είναι πρακτικά αδύνατη.<sup>18</sup> Παρόλα αυτά όμως επισημαίνεται ότι η εφαρμογή των διατάξεων του νόμου για την αξιολόγηση θα γίνει και για τους Ο.Τ.Α.

---

<sup>18</sup> Πρόκειται για την αριθ.12972/10-5-2016 εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και το αρ.πρωτ. οικ.11635/10-4-2017 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών

### **2.2.3.7 Αξιολόγηση από τους πολίτες**

Στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης καθιερώνεται περαιτέρω με το άρθρο 24 του νόμου ο κοινωνικός έλεγχος της Διοίκησης μέσα από τη διεξαγωγή διαδικασίας ακρόασης κοινωνικών φορέων και πολιτών (μεμονομένων ή ομάδων) μία φορά το δίμηνο (σε κάθε κρατική δομή συγκροτείται Επιτροπή Ακρόασης) και ερευνών διερεύνησης της ικανοποίησης των πολιτών, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της απόδοσης της Διοίκησης κατόπιν εντοπισμού προβλημάτων μη εύρυθμης λειτουργίας και κακοδιοίκησης καθώς και υποβολής σχετικών προτάσεων. Με σχετική απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης, όπως προβλέπεται, καθορίζονται τα σχετικά με τη διαδικασία Ακρόασης.

Είναι γεγονός ότι η καλή διακυβέρνηση υπαγορεύει τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία αξιολόγησης. Η ποιότητα των υπηρεσιών κρίνεται πρώτιστα από τους άμεσους αποδέκτες αυτών, που δεν είναι άλλοι από τους πολίτες. Ως εκ τούτου η γνώμη αυτών είναι βαρύνουσας σημασίας, αρκεί όμως να στηρίζεται σε σχέσεις εμπιστοσύνης και αμεροληψίας.

## **2.3 Σύνδεση με την υπηρεσιακή και μισθολογική εξέλιξη**

Αν και στο Β' μέρος του Ν.4369/2016 δε γίνεται αναφορά σε σύνδεση της αξιολόγησης με την υπηρεσιακή εξέλιξη και τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου, αυτή προκύπτει από το Γ' μέρος του νόμου με το οποίο επέρχονται αλλαγές στις σχετικές διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα (Υ.Κ.) και του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (Κ.Κ.Δ.Κ.Υ.) αναφορικά με τη βαθμολογική διάρθρωση θέσεων και από τις διατάξεις του Ν.4354/2015 περί ενιαίου μισθολογίου.

Συγκεκριμένα ορίζεται πλέον ( άρθρο 82 Υ.Κ. και άρθρο 85 Κ.Κ.Δ.Κ.Υ., όπως αντικαταστάθηκαν από το άρθρο 25 παρ.2 και παρ.5 Ν.4369/2016, αντίστοιχα) ότι ο απαιτούμενος χρόνος για προαγωγή στο βαθμό μειώνεται κατά ένα έτος για τον υπάλληλο που λαμβάνει στην αξιολόγηση για δύο συνεχείς περιόδους βαθμολογία τουλάχιστον 90. Στην περίπτωση δε που ο υπάλληλος διανύει το τελευταίο έτος στο βαθμό, ο χρόνος του ενός έτους προσμετράται ως πλεονάζων στον επόμενο βαθμό. Περαιτέρω, με τον νόμο 4354/2015 (άρθρο 12) προβλέπεται από 1-1-2018

δυνατότητα ταχύτερης μισθολογικής εξέλιξης κατά ένα μισθολογικό κλιμάκιο στην περίπτωση που ο υπάλληλος βαθμολογείται με άριστα κατά μέσο όρο σε τρεις συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις , καθώς και αναστολής έως ένα έτος της αυτόματης μισθολογικής εξέλιξης σε όλως εξαιρετικές περιπτώσεις, όταν ο υπάλληλος σε τρεις ετήσιες συνεχόμενες αξιολογήσεις βαθμολογείται ως ανεπαρκής ή ακατάλληλος. Η εφαρμογή της ως άνω ρύθμισης εξαρτάται ,όπως ρητά προβλέπεται , από την έκδοση σχετικής υπουργικής απόφασης λαμβανομένης υπόψη και της δημοσιονομικής συγκυρίας.

Επιπλέον η αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη για την εγγραφή στο Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης καθώς σύμφωνα με το άρθρο 2 Ν.4369/2016 απαραίτητη προϋπόθεση για την εγγραφή σε αυτό είναι και η ύπαρξη τελικής βαθμολογίας τουλάχιστον 75 σε δύο συνεχείς περιόδους, αλλά και για την επιλογή προϊσταμένων (άρθρο 85 Υ.Κ. και άρθρο 88 Κ.Κ.Δ.Κ.Υ., όπως αντικαταστάθηκαν από το άρθρο 29 παρ.2 και παρ. 5 Ν.4369/2016,αντίστοιχα).<sup>19</sup>

## 2.4 Γενικές παρατηρήσεις

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε , παρατηρούμε ότι οι κατά καιρούς νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούν στο σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δημοσίου , συμπεριλαμβανομένων και των Ο.Τ.Α. , παρουσιάζουν μικρότερες ή μεγαλύτερες διαφοροποιήσεις στα ακόλουθα στοιχεία:<sup>20</sup>

- αριθμό αξιολογητών
- κριτήρια αξιολόγησης
- κλίμακα βαθμολόγησης
- πρόβλεψη ποσόστωσης
- προθεσμίες
- στοχοθεσία

---

<sup>19</sup> Σύμφωνα με τις μεταβατικές διατάξεις του Ν.4369/2016 (άρθρο 30) για την πρώτη εφαρμογή του νόμου δεν εφαρμόζεται το κριτήριο της μοριοδότησης βάσει αξιολόγησης αναφορικά με τα κριτήρια επιλογής προϊσταμένων.

<sup>20</sup> Αν και οι υπάλληλοι των Ο.Τ.Α. (μόνιμοι και Ι.Δ.Α.Χ.) διέπονταν και διέπονται κατά κανόνα από ειδικότερες διατάξεις (Ν.3584/2007 (ΚΚΔΚΥ) , Ν.3852/2010 (για τους Ο.Τ.Α. β' βαθμού) ) , για την αξιολόγησή τους εφαρμόζονταν σύμφωνα με την προγενέστερη του Ν.4369/2016 νομοθεσία αναλογικά οι σχετικές ρυθμίσεις που ίσχυαν για τους δημοσίους υπαλλήλους (βλ.άρθρα 84 και 186 Ν.3584/2007,112 Π.Δ.30/1996, 130 Ν.1188/1981, 253 Ν.3852/2010 ).



- συνέντευξη
- δικαίωμα ένστασης
- όργανο εξέτασης ενστάσεων
- ειδική αιτιολογία
- σύνδεση με βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη

Ακολουθεί συγκεντρωτικός πίνακας των διαφορών των σχετικών ρυθμίσεων.

## Πίνακας 2.2

### Συγκριτική παράθεση νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση

	Π.Δ. 318/1992	Ν.4250/2014	Ν.4369/2016
<b>Αξιολογητές</b>	<p>Δύο</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Α΄ αξιολογητής (άμεσος προϊστάμενος)</li> <li>➤ Β΄ αξιολογητής (αμέσως ανώτερος προϊστάμενος, όταν υπάρχει)</li> </ul>	<p>Ένας</p> <p>(προϊστάμενος αμέσως επόμενης υπερκείμενης μονάδας)</p>	<p>Δύο</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Α΄ αξιολογητής (άμεσος προϊστάμενος)</li> <li>➤ Β΄ αξιολογητής (προϊστάμενος της αμέσως επόμενης υπερκείμενης μονάδας) + Υφιστάμενοι (αν αξιολογούμενος ο Προϊστάμενος)</li> </ul>
<b>Κριτήρια αξιολόγησης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι: 5 ομάδες κριτηρίων 16 συνολικά κριτήρια</li> <li>• Υπάλληλοι: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ) 4 ομάδες κριτηρίων 10 συνολικά κριτήρια</li> <li>➤ (ΥΕ) 3 ομάδες κριτηρίων 7 συνολικά κριτήρια</li> </ul> </li> </ul> <p>+ Εξαιρετικές επιδόσεις</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι: 5 ομάδες κριτηρίων 16 συνολικά κριτήρια</li> <li>• Υπάλληλοι: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ) 4 ομάδες κριτηρίων 10 συνολικά κριτήρια</li> <li>➤ (ΥΕ) 3 ομάδες κριτηρίων 7 συνολικά κριτήρια</li> </ul> </li> </ul> <p>+ Εξαιρετικές επιδόσεις</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι: 4 ομάδες κριτηρίων 11 συνολικά επιμέρους κριτήρια</li> <li>• Υπάλληλοι: (ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ,ΥΕ) 3 ομάδες κριτηρίων 10 συνολικά επιμέρους κριτήρια</li> </ul> <p>+ Εξαιρετικές επιδόσεις</p>

**Πίνακας 2.2**  
**Συνέχεια**

<p><b>Κλίμακα βαθμολόγησης</b></p>	<p align="center">1-10</p> <p>(ακέραιη ή δεκαδική μορφή με προσέγγιση δέκατου)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 -10 : άριστος</li> <li>• 7-8 :πολύ καλός</li> <li>• 5-6 :καλός</li> <li>• 3-4: ανεπαρκής</li> <li>• 1-2: εντελώς ακατάλληλος</li> </ul>	<p align="center">1-10</p> <p>(ακέραιη ή δεκαδική μορφή με προσέγγιση δέκατου)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 -10 : άριστος</li> <li>• 7-8 : πολύ καλός</li> <li>• 5-6 : καλός</li> <li>• 3-4: ανεπαρκής</li> <li>• 1-2: εντελώς ακατάλληλος</li> </ul>	<p align="center">0-100</p> <p>(ακέραιη μορφή)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90-100: άριστος</li> <li>• 75-89: πολύ επαρκής</li> <li>• 60-74: επαρκής</li> <li>• 50-59: μερικώς επαρκής</li> <li>• 40-49:μέτριος</li> <li>• 25-39: ανεπαρκής</li> <li>• 0-24: ακατάλληλος</li> </ul>
<p><b>Πρόβλεψη ποσόστωσης</b></p>	<p align="center">ΝΑΙ</p>	<p align="center">ΝΑΙ</p>	<p align="center">ΟΧΙ</p>
<p><b>Προθεσμία άσκησης ένστασης</b></p>	<p>Εντός 10 εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίηση</p>	<p>Εντός 10 εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίηση</p>	<p>Εντός 7 εργάσιμων ημερών από γνωστοποίηση</p>
<p><b>Αναφορά σε στοχοθεσία</b></p>	<p>Σε επίπεδο Διεύθυνσης</p>	<p>Δεν επηρεάζει τις σχετικές διατάξεις του Π.Δ. 318/1992</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σε επίπεδο οργανικής μονάδας</li> <li>• Ατομικοί στόχοι</li> </ul> <p>και σε σχέση πάντα με τους στρατηγικούς στόχους του φορέα</p>

**Πίνακας 2.2**  
**Συνέχεια**

<b>Συνέντευξη</b>	<p>Πριν την αξιολόγηση</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Κατά την κρίση του Α' αξιολογητή</li> <li>➤ Υποχρεωτικά, αν το ζητήσει ο αξιολογούμενος</li> </ul>	<p>Πριν την αξιολόγηση</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Κατά την κρίση του αξιολογητή</li> <li>➤ Υποχρεωτικά, αν το ζητήσει αξιολογούμενος</li> </ul>	<p>Υποχρεωτικά πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης</p>
<b>Δικαίωμα ένστασης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διόρθωσης βαθμολογίας (αν απόκλιση &gt;2 μονάδων μεταξύ Α' και Β' αξιολογητή)</li> <li>• Μεροληψίας (αν βαθμός &lt;6 σε δύο τουλάχιστον ομάδες κριτηρίων)</li> <li>• Διαγραφής γεγονότων (αν βαθμός ≤ 4)</li> <li>• (Διόρθωσης βαθμολογίας επιθεωρητή)</li> </ul>	<p>Μεροληψίας ή πλάνης περί τα πράγματα</p> <p>(αν Μ.Ο. βαθμολογίας ≤6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• αν Μ.Ο. βαθμολογίας &lt;75</li> <li>• αν βαθμολογία σε επιμέρους κριτήριο &lt;60 και λείπουν υποστηρικτικά στοιχεία δυσμενούς βαθμολόγησης</li> </ul>
<b>Εξέταση ενστάσεων</b>	Από Υπηρεσιακό Συμβούλιο	Από Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης	Από Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης
<b>Ειδική αιτιολογία</b>	<p>Για βαθμολογία:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9-10</li> <li>• ≤ 4</li> </ul>	<p>Για βαθμολογία:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9-10</li> <li>• 1-6</li> </ul>	<p>Για βαθμολογία:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90-100</li> <li>• &lt;60</li> </ul>
<b>Σύνδεση με μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη</b>	OXI	OXI	<p>ΝΑΙ</p> <p>(Προκύπτει από άρθρο 12 Ν.4354/2015 και άρθρο 25 παρ.2,5 Ν.4369/2016)</p>

Γενικά κάθε νομοθετική ρύθμιση επιδίωκε να αντιμετωπίσει τα προβλήματα αλλά και τις αδυναμίες της προγενέστερης σχετικής ρύθμισης, με απώτερο στόχο την ενίσχυση της αξιοπιστίας αλλά και της αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, χωρίς όμως αυτό να συνεπάγεται απαραίτητα και αντίστοιχα αποτελέσματα. Αξιοσημείωτο περαιτέρω είναι ότι σε κάθε μεταγενέστερη ρύθμιση είναι εμφανής όλο και πιο έντονα η επιρροή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η περίπτωση των Ο.Τ.Α. της Γερμανίας

#### Εισαγωγή

Είναι γεγονός ότι η ευρωπαϊκή εμπειρία μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή γνώσεων προσφέροντας χρήσιμες πληροφορίες και πολύτιμα διδάγματα . Σε ένα τέτοιο πλαίσιο παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να δούμε τις τάσεις που επικρατούν στην Ευρώπη αλλά και να εξετάσουμε το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η Γερμανία για τους δημόσιους υπαλλήλους και ιδίως για τους υπαλλήλους των Ο.Τ.Α..

Ο λόγος που επιλέχτηκε η Γερμανία οφείλεται στο γεγονός ότι κατέχει δεσπόζουσα θέση εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και πρωταγωνιστικό ρόλο αναφορικά με τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που καλείται να εφαρμόσει η Ελλάδα. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας και λόγω της διαφορετικότητας των ρυθμίσεων δεν είναι εφικτή μια αναλυτική παρά μόνο μια γενική αποτύπωση του γερμανικού συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α.

#### 3.1 Τα συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Οι νέες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι αλλαγές που επέρχονται με ταχύτατους ρυθμούς σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο έχουν οδηγήσει σε μια σειρά αναγκαίων μέτρων για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας ,της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αναφορικά με τα συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων οι τάσεις που εμφανίζονται , μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες: αξιολόγηση προσανατολισμένη σε κριτήρια, αξιολόγηση προσανατολισμένη σε συμφωνημένους στόχους , αξιολόγηση που παρουσιάζει συνδυασμό κριτηρίων και στόχων. Κρίσιμο πάντως σε κάθε περίπτωση για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης είναι να λαμβάνεται υπόψη το διοικητικό σύστημα και οργάνωση που ακολουθείται σε κάθε χώρα στην οποία εφαρμόζεται (Vollmuth,2014).

Οι σύγχρονες τάσεις στην Ευρώπη ωστόσο δείχνουν μια στροφή προς ένα συνδυασμό του παραδοσιακού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με βάση μια σειρά κριτηρίων με ένα σύστημα αξιολόγησης βάσει συμφωνημένων στόχων, όπου η απόδοση μετριέται από το βαθμό επίτευξης των στόχων. Όπως προκύπτει από σχετική έρευνα, (Demke, 2007) τα τελευταία χρόνια πολλά κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) έχουν εισάγει νέα μέσα για την αξιολόγηση του προσωπικού του δημόσιου τομέα ενώ είναι εμφανής και η πρόθεση οι ατομικές επιδόσεις να συνδέονται με την αμοιβή αλλά και με ενδεχόμενες κυρώσεις. Είναι γεγονός πως η αξιολόγηση σε πολλά κράτη –μέλη αποκτά ουσιώδη σημασία και αναδεικνύεται σε βασικό εργαλείο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς συνδέεται ολοένα και περισσότερο με συνέπειες προς τους υπαλλήλους όπως τη σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή, την υπηρεσιακή εξέλιξη, την εργασιακή ασφάλεια.

Πρόσφατη μάλιστα έρευνα (Staronova, 2017) δείχνει ότι με εξαίρεση την Αυστρία, οι χώρες της Ε.Ε. εφαρμόζουν στο σύνολό τους υποχρεωτικά σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων τους, προβλέποντας μάλιστα και σε συντριπτικό βαθμό κυρώσεις (π.χ. πειθαρχικές ποινές, μη καταβολή μόνους κ.α.) για τους αξιολογητές σε περίπτωση που δεν τηρήσουν την υποχρέωσή τους. Κατά κανόνα σε αξιολόγηση υπόκειται το σύνολο των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, όμως σε κάποιες χώρες είναι δυνατό να προβλέπονται και εξαιρέσεις. Για την πλειοψηφία των χωρών της Ε.Ε. η αξιολόγηση διενεργείται σε ετήσια βάση. Σε πολύ μικρότερη κλίμακα είναι δυνατό η αξιολόγηση να διενεργείται δύο φορές το χρόνο, κάθε δύο χρόνια ή να ορίζεται επιμέρους το ελάχιστο χρονικό διάστημα για τη διενέργειά της. Στο Λουξεμβούργο η αξιολόγηση διενεργείται μόλις δύο με τρεις φορές στη διάρκεια της υπαλληλικής σταδιοδρομίας. Μπορεί να προβλέπονται και διαφοροποιήσεις ιδίως όταν δεν υπάρχει ικανοποιητική απόδοση, πρόκειται για δόκιμο υπάλληλο ή για ανώτατο στέλεχος ή σε περίπτωση κινητικότητας του υπαλλήλου σε άλλη θέση ή φορέα. Στο σύνολό τους οι χώρες της Ε.Ε. αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση ως μια πολυδιάστατη εργασία. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στα προηγούμενα αποτελέσματα και συμπεριφορά σε συνδυασμό με τον έλεγχο του βαθμού επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί, τα οποία αποτελούν και στοιχεία της αξιολόγησης. Σε μεγάλο βαθμό η αξιολόγηση συνδέεται με την ανάπτυξη του υπαλλήλου αλλά και με τη θέση μελλοντικών ατομικών στόχων ή τον έλεγχο του βαθμού επίτευξης των στόχων. Ο προσανατολισμός της αξιολόγησης προς την ομαδική απόδοση συναντάται σε πολύ

περιορισμένο βαθμό.

Στη συντριπτική πλειοψηφία των χωρών της Ε.Ε. η αξιολόγηση στηρίζεται στην κρίση του άμεσου προϊσταμένου, αν και παρατηρείται αυξητική τάση αυτή να συνδυάζεται και με πληροφόρηση από άλλες πηγές (αξιολόγηση 360°, αξιολόγηση από υφισταμένους, αξιολόγηση από Προϊστάμενο ανώτερου επιπέδου κ.α.). Ωστόσο οι αξιολογητές στο μεγαλύτερο βαθμό λαμβάνουν μικρή ως καθόλου σχετική εκπαίδευση-επιμόρφωση. Παρατηρείται επίσης αυξητική τάση για την ενίσχυση της συμμετοχής των υπαλλήλων κατά τη διαδικασία αξιολόγησης και στις περισσότερες χώρες προβλέπεται η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων αυτής. Μόνο το 25% των χωρών δε χρησιμοποιεί πλαίσια που κατατάσσουν τους υπαλλήλους με βάση προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης ή προκαθορισμένης κατανομής. Αναγνωρίζεται σχεδόν σε όλες τις χώρες δικαίωμα ένστασης κατά της έκθεσης αξιολόγησης ενώπιον άλλου οργάνου. Η αξιολόγηση τέλος για το 1/3 των χωρών συνδέεται με τις προαγωγές, την ανάπτυξη, την αμοιβή και τον εντοπισμό της φτωχής απόδοσης, ενώ για τις υπόλοιπες συνδέεται με έναν ή περισσότερους από τους ανωτέρω τομείς. Ολοένα και περισσότερες χώρες συνδέουν την ατομική απόδοση με την αμοιβή είτε άμεσα (ποσοστό επί του μισθού, εφάπαξ μόνους, προωθημένη μισθολογική εξέλιξη) είτε έμμεσα (ταχύτερη υπηρεσιακή εξέλιξη). Είναι δυνατό, αλλά σε αρκετά μικρότερο βαθμό, η κακή απόδοση να συνδέεται με μείωση μισθού, πάγωμα της μισθολογικής εξέλιξης αλλά και βραδύτερη υπηρεσιακή εξέλιξη.

### **3.2 Λίγα λόγια για την Τοπική Αυτοδιοίκηση της Γερμανίας**

Η Γερμανία διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα τοπικής διακυβέρνησης: τα ομόσπονδα κρατίδια (ανώτατο περιφερειακό επίπεδο), τις περιοχές-επαρχίες (ενδιάμεσο επίπεδο) και τους δήμους (κατώτερο επίπεδο). Οι επαρχίες συνιστούν διοικητικές περιφέρειες αποτελούμενες από μεγάλο αριθμό δήμων και διοικητικές υποδιαίρεσεις των κρατιδίων, ενώ υπάρχουν και οι αστικές περιφέρειες οι οποίες δεν υπάγονται σε καμία επαρχία. Οι Δήμοι της Βρέμης, του Αμβούργου και του Βερολίνου έχουν καθεστώς ομόσπονδου κρατιδίου.

Οι εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τους μόνιμους υπαλλήλους, για τους οποίους εφαρμόζονται οι σχετικές ρυθμίσεις που ισχύουν για τους δημόσιους υπαλλήλους του ομοσπονδιακού κράτους,

όπως αυτές καθορίζονται επιμέρους από κάθε ομόσπονδο κρατίδιο και τους υπαλλήλους με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου για τους οποίους ισχύουν κατά κανόνα αντίστοιχες ρυθμίσεις βάσει των οικείων συλλογικών συμβάσεων ή/και σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων.<sup>21,22</sup>

### 3.3 Το σύστημα αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων διενεργείται με βάση κάποια ενιαία κριτήρια λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχει ο υπάλληλος. Ανάλογα με το χρόνο που πραγματοποιείται μπορεί να διακρίνεται σε : τακτική αξιολόγηση , αξιολόγηση λόγω κάποιας αφορμής που ανάγεται είτε στην υπηρεσία (π.χ. προαγωγή) είτε στον ίδιο τον υπάλληλο, αξιολόγηση που διενεργείται κατά τη διάρκεια της δόκιμης περιόδου του υπαλλήλου , αξιολόγηση που διενεργείται μετά το πέρας αυτής. Σκοπός της είναι η διασφάλιση της ποιότητας εργασίας, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η σωστή αξιοποίηση των υπαλλήλων καθώς και η προστασία του υπαλλήλου από άδικες διακρίσεις. Αποτελεί συνεπώς τη βάση για τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό και των μέτρων για την ανάπτυξη αυτού συνιστώντας παράλληλα ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Τα κριτήρια στα οποία αξιολογείται ο υπάλληλος ανά τακτά χρονικά διαστήματα που καθορίζονται από κάθε επιμέρους κρατίδιο ( ως εκ τούτου μπορεί να διαφοροποιούνται) ή όταν κρίνεται αναγκαίο είτε από υπηρεσιακές είτε από προσωπικές ανάγκες και περιστάσεις, αναφέρονται στην καταλληλότητά του ,στην επάρκειά του και στην επαγγελματική του απόδοση. Αυτά εξειδικεύονται συνήθως σε επιμέρους κριτήρια με σχετικές κατευθυντήριες οδηγίες . Στη Βαυαρία π.χ. η επαγγελματική απόδοση προσδιορίζεται από τα εξής κριτήρια :

- ποιότητα εργασίας

---

<sup>21</sup> Η Γερμανία αποτελεί ομοσπονδιακή δημοκρατία αποτελούμενη από δεκάξι συνολικά ομόσπονδα κρατίδια.

<sup>22</sup> Μέχρι το 2009 τα θέματα που αφορούσαν την εργασία συμπεριλαμβανομένων της υπηρεσιακής εξέλιξης, της αμοιβής και τις συντάξεις ρυθμιζόνταν ενιαία για το σύνολο της χώρας (ομοσπονδία και ομόσπονδα κρατίδια). Με τη συνταγματική αναθεώρηση του 2006 και στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού του κράτους τα ομόσπονδα κρατίδια απέκτησαν την εξουσία να ρυθμίζουν τα θέματα που αφορούν την υπηρεσιακή εξέλιξη, την αμοιβή και τις συντάξεις των δημοσίων υπαλλήλων της δικαιοδοσίας τους τηρώντας όμως κοινές αρχές.



- ποσότητα εργασίας
- προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση του πολίτη
- συνεργασία με τους συναδέλφους και τους Προϊσταμένους
- επιτυχία ηγεσίας (όταν πρόκειται για Προϊστάμενο)

Η καταλληλότητα προσδιορίζεται βάσει των κριτηρίων:

- Ικανότητα αντίληψης
- Ετοιμότητα
- Πνευματική ευστροφία
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων
- Προοπτικές ηγεσίας

Η ικανότητα αναλύεται με βάση τα κριτήρια:

- Γνώση αντικειμένου
- Ικανότητα προφορικής έκφρασης
- Ικανότητα γραπτής έκφρασης
- Ικανότητα διαπραγμάτευσης,

χωρίς να αποκλείονται στην περίπτωση αυτή εντελώς διαφορετικά ή πρόσθετα κριτήρια για τους Ο.Τ.Α. ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης των υπαλλήλων.

Η επαγγελματική απόδοση κρίνεται κατά κύριο λόγο από τα αποτελέσματα της εργασίας, την εκτέλεση των καθηκόντων, τις υπηρεσιακές σχέσεις και εφόσον πρόκειται για προϊστάμενο από τις διοικητικές και ηγετικές του ικανότητες. Εφόσον αναφέρονται στόχοι απόδοσης που έχουν συμφωνηθεί, πρέπει ο βαθμός επίτευξης των στόχων να προσμετράται στο συνολικό βαθμό της αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση ολοκληρώνεται με μια συνολική εκτίμηση του εργασιακού προφίλ του αξιολογούμενου υπαλλήλου και μια πρόταση για την υπηρεσιακή του εξέλιξη. Εκτιμά τις ηγετικές ικανότητες και την εκτέλεση καθηκόντων προϊσταμένου, όταν ανατίθενται αντίστοιχα καθήκοντα, ενώ λαμβάνεται υπόψη και για τις προαγωγές.

Διενεργείται βάσει ενιαίων κριτηρίων βαθμολογίας, κατά κανόνα από δύο τουλάχιστον άτομα, τους ιεραρχικά προϊσταμένους του υπαλλήλου, οι οποίοι

καλούνται να διατυπώσουν στην έκθεση αξιολόγησης μια αντικειμενική κρίση για το αν και σε ποιο βαθμό ο υπάλληλος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης ,υπηρεσίας και σταδιοδρομίας. Στην έκθεση αξιολόγησης αναφέρονται:

- τα προσωπικά στοιχεία του αξιολογούμενου
- το είδος αξιολόγησης
- η αξιολογική περίοδος
- η ύπαρξη ή μη αναπηρίας και ο βαθμός αυτής
- περιγραφή καθηκόντων που εκτελέστηκαν κατά την αξιολογική περίοδο
- τα κριτήρια αξιολόγησης
- η τελική βαθμολογία
- οι προοπτικές εξέλιξης του αξιολογούμενου

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι στη Βαυαρία προβλέπεται σύστημα 16βάθμιας κλίμακας βαθμολόγησης (1-16) με άριστα το 16 σε κάθε επιμέρους κριτήριο που προσδιορίζει την επαγγελματική απόδοση, την καταλληλότητα και την ικανότητα, όπως επίσης και σε κάθε κριτήριο. Επιτρέπονται προφορικές συστάσεις και επεξηγήσεις για κάθε υποκριτήριο. Σε περίπτωση που η βαθμολογία του υπαλλήλου σε σχέση με τη βαθμολογία της προηγούμενης περιοδικής αξιολόγησης είναι κατά πολύ μικρότερη ή βασίζεται σε συγκεκριμένα περιστατικά πρέπει να αιτιολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο. Είναι δυνατό να υπάρχουν πρόσθετες παρατηρήσεις σχετικά με κάθε επιμέρους κριτήριο. Η τελική κρίση του αξιολογητή διαμορφώνεται λαμβάνοντας υπόψη τη βαρύτητα και τη σημασία που έχει κάθε επιμέρους κριτήριο για τη λειτουργία του φορέα, της υπηρεσίας και τις απαιτήσεις της θέσης. Οι κρίσιμοι για το σχηματισμό της τελικής κρίσης λόγοι πρέπει να περιλαμβάνονται στις συμπληρωματικές παρατηρήσεις της έκθεσης αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση διενεργείται ,εφόσον δεν ορίζεται διαφορετικά , από τον προϊστάμενο στον οποίο υπάγεται ο υπάλληλος κατά την αξιολογική περίοδο. Ο Προϊστάμενος είναι αυτός που λόγω της διαρκούς επικοινωνίας και στενής συνεργασίας με τον υπάλληλο είναι σε θέση να παρατηρεί και να γνωρίζει την απόδοση του υπαλλήλου αλλά και αυτός που έχει θέσει από κοινού και σε συμφωνία

με τον υπάλληλο τους στόχους απόδοσης. Οι προϊστάμενοι αξιολογούνται επίσης από τους Προϊσταμένους τους. Ωστόσο είναι δυνατό να προβλέπονται εξαιρέσεις και να μην υπόκεινται σε αξιολόγηση τα ανώτατα στελέχη και οι υπάλληλοι που έχουν συμπληρώσει κάποιο όριο ηλικίας (συνήθως το 60<sup>ο</sup>), καθώς δεν έχουν περιθώρια περαιτέρω υπηρεσιακής εξέλιξης. Όσον αφορά μάλιστα τους δήμους μπορεί να προβλέπεται δυνατότητα μεταβίβασης της σχετικής αρμοδιότητας των Προϊσταμένων για τη διενέργεια αξιολόγησης, ώστε να διασφαλίζεται ότι ο αξιολογητής έχει τουλάχιστον τα ίδια τυπικά προσόντα με τον αξιολογούμενο.

Για τους δόκιμους υπαλλήλους προβλέπεται ότι η αξιολόγησή τους διενεργείται υποχρεωτικά με την ολοκλήρωση της δόκιμης περιόδου ώστε να ακολουθήσει η μονιμοποίησή τους. Μπορεί επίσης να διεξάγεται και στο ενδιάμεσο αυτής, συνήθως όταν υπάρχουν αμφιβολίες για την επιτυχή περάτωσή της.

Το πλήρες περιεχόμενο της έκθεσης αξιολόγησης ανακοινώνεται στον υπάλληλο και αποτελεί αντικείμενο συζήτησης μεταξύ προϊσταμένου -υπαλλήλου. Η ανακοίνωση του αποτελέσματος αυτής ανατίθεται στον προϊστάμενο που είχε τη μεγαλύτερη επιρροή στη διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος. Αντιρρήσεις μπορούν να υποβάλλονται κατά κύριο λόγο στον αμέσως επόμενο προϊστάμενο. Αν αυτός διορθώσει τη βαθμολογία, η βαθμολογία οριστικοποιείται και ανακοινώνεται εκ νέου στον υπάλληλο αμέσως και πάντως μέσα σε καθορισμένο χρονικό διάστημα μετά την επανεξέταση. Η γνωστοποίηση της έκθεσης καταχωρείται στην έκθεση και η έκθεση αξιολόγησης τίθεται στον ατομικό φάκελο του υπαλλήλου, αποτελώντας στοιχείο αυτού.

Η κλίμακα βαθμολόγησης όπως και οι λεπτομέρειες της διαδικασίας δεν είναι ωστόσο η ίδια σε όλα τα κρατίδια. Έτσι μπορεί να καθορίζεται με διαφορετική μορφή σε κάθε επιμέρους κρατίδιο. Σε γενικές γραμμές πάντως οι κλίμακες που τίθενται διακρίνονται συνήθως σε πέντε ή επτά επίπεδα τα οποία κατατάσσουν αντιστοίχως τους υπαλλήλους (π.χ. από «Δεν πληροί τις απαιτήσεις της θέσης» μέχρι «Υπερβαίνει σταθερά τις απαιτήσεις της θέσης»).

Περαιτέρω θα πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχουν ειδικές ρυθμίσεις ως προς την εφαρμογή της αξιολόγησης, για τους υπαλλήλους με σοβαρή αναπηρία και για το προσωπικό που τελεί σε άδεια μητρότητας ή σε άδεια ανατροφής τέκνου.

Λαμβάνεται επίσης ιδιαίτερη μέριμνα για την τήρηση της ίσης μεταχείρισης ανδρών-γυναικών .Σε αξιολόγηση υπόκεινται επίσης και οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης όπως και οι εργαζόμενοι με τηλεργασία.

Πρέπει να αναφερθεί επιπλέον ότι συναντάται συχνά ορισμός ποσόστωσης για τις υψηλότερες κλίμακες βαθμολογίας. Στον Κανονισμό Υπηρεσιακής Κατάστασης των Δημοσίων υπαλλήλων των επιμέρους κρατιδίων μπορεί να ορίζεται ότι οι υπάλληλοι του κάθε βαθμού ή κλάδου -ειδικότητας που αξιολογούνται ως άριστοι ή λαμβάνουν τη δεύτερη υψηλότερη βαθμολογία δεν μπορεί να υπερβαίνουν το συγκεκριμένο ποσοστό. ( Σε επίπεδο Ομοσπονδίας το ποσοστό αυτό ορίζεται στο 10% ή το 20% , αντίστοιχα). Σε μεμονωμένες περιπτώσεις είναι δυνατή μια υπέρβαση προς τα πάνω ή προς τα κάτω έως κάποιο βαθμό. Αν λόγω πολύ μικρού αριθμού υπαλλήλων δεν είναι δυνατή η εφαρμογή της οριζόμενης ποσόστωσης , οι αξιολογήσεις πρέπει να διαφοροποιούνται ανάλογα με έναν πιο κατάλληλο τρόπο.

Περαιτέρω ορίζεται σαφώς ότι υπάρχει μια άμεση επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλου-προϊσταμένου και μια συνεχής ανατροφοδότηση.

Η τελική βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης συνεπάγεται και την αντίστοιχη κατάταξη του υπαλλήλου. Στην περίπτωση που διατηρείται η ανωνυμία των αξιολογήσεων ,πρέπει να αναφέρονται ξεχωριστά η αναλογία των γυναικών ,των ανδρών, των υπαλλήλων μερικής απασχόλησης και των εργαζομένων με καθεστώς τηλεργασίας.

Με κατευθυντήριες οδηγίες που ισχύουν σε κάθε επιμέρους κρατίδιο ορίζονται περαιτέρω η διαδικασία και κάθε άλλη λεπτομέρεια αναφορικά με την αξιολόγηση. Σημαντικό ρόλο καλείται να παίξει και η Επιτροπή Αξιολόγησης που συνήθως προβλέπεται και η οποία λειτουργεί ως συμβουλευτικό και γνωμοδοτικό όργανο αναφορικά με τη διενέργεια αξιολόγησης και τα αποτελέσματα αυτής. Παρατηρείται γενικά ότι προβλέπεται δικαίωμα ένστασης κατά της έκθεσης αξιολόγησης κυρίως με τη μορφή αντιρρήσεων ενώπιον του αμέσως επόμενου Προϊσταμένου που είναι κατά κύριο λόγο ο Β'αξιολογητής. Επίσης αναγνωρίζεται δικαίωμα προσφυγής ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων .Εξάιρεση αποτελεί η πόλη του Βερολίνου.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα ανωτέρω θα λέγαμε ότι η αξιολόγηση των

υπαλλήλων της δημόσιας Διοίκησης της Γερμανίας έχει τη μορφή συνάντησης με τον άμεσο προϊστάμενο και γραπτής ανατροφοδότησης σε περιοδικά διαστήματα (προσδιορίζονται επιμέρους σε επίπεδο κρατιδίου για τους υπαλλήλους που υπάγονται σε αυτά και συνήθως υπερβαίνουν τη διετία) . Χρησιμοποιείται ένα εύρος κριτηρίων όπως η εκτέλεση καθηκόντων, η τήρηση των προθεσμιών και η ποιότητα των αποτελεσμάτων , η βελτίωση των δεξιοτήτων και οι ατομικές ικανότητες . Η αξιολόγηση έχει ιδιαίτερη σημασία στην υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων αλλά και στην ανανέωση των συμβάσεων και μικρότερη σημασία για την αμοιβή των υπαλλήλων. Ωστόσο η Γερμανία είναι από τις χώρες του ΟΟΣΑ που εφαρμόζει σε μεγαλύτερο βαθμό από το μέσο όρο σύστημα αμοιβών που συνδέεται με την απόδοση (OECD 2012) .

Μάλιστα η σύνδεση της αξιολόγησης με τη μισθολογική εξέλιξη προβλέπεται στο γερμανικό διοικητικό σύστημα από το 1997. Με σχετικό νόμο προβλέφθηκε η δυνατότητα για ταχύτερη μισθολογική εξέλιξη (μετάβαση στο επόμενο μισθολογικό κλιμάκιο με το πέρας του μισού από τον απαιτούμενο χρόνο) στην περίπτωση που ο υπάλληλος υποδεικνύει συνεχόμενα εξαιρετικές επιδόσεις αλλά και «πάγωμα» αυτής στην περίπτωση χαμηλής απόδοσης του υπαλλήλου για όσο αυτή διαρκεί. Το ποσοστό των υπαλλήλων για τους οποίους ισχύει η προωθημένη μισθολογική εξέλιξη δεν μπορεί να ξεπερνά σε ετήσια βάση συγκεκριμένο ποσοστό .Επιπλέον είναι δυνατόν να προβλέπονται εφάπαξ μόνους ή επιδόματα στην περίπτωση επίτευξης ιδιαίτερα εξαιρετικών επιδόσεων προς επιβράβευση της εξαιρετικής απόδοσης και αύξηση της παρακίνησης και παραγωγικότητας. Μπορεί επίσης να προβλέπεται επίδομα για τα εξαιρετικά αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας. Για τους υπαλλήλους δε με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου που αποτελούν και τη συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση, εισήχθη το 2006 το σύστημα αμοιβής με βάση την απόδοση η οποία δύναται να μετράται είτε μέσω κριτηρίων είτε μέσα από το βαθμό επίτευξης των συμφωνημένων στόχων είτε με συνδυασμό των δύο ανωτέρω.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Η σχετική ρύθμιση προβλέφθηκε για τους εργαζόμενους με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου της Ομοσπονδίας και των Δήμων στη συλλογική σύμβαση (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)) που υπογράφηκε το 2005, για τους δε εργαζόμενους των ομόσπονδων κρατιδίων (με εξαίρεση το κρατίδιο της Έσσης) στη συλλογική σύμβαση(Tarifvertrag der Länder (TV-L)) που υπογράφηκε αργότερα και τέθηκε σε ισχύ στις 1-11-2006.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η ανάγκη για μια αποδοτική και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση καθιστά επιτακτική αναγκαιότητα την υιοθέτηση ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Προς την κατεύθυνση αυτή η διοίκηση μέσω στόχων, η αξιολόγηση 360° , η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων-προϊσταμένων, η ύπαρξη σαφώς προσδιορισμένων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και η διαρκής εκπαίδευση-επιμόρφωση, έχουν πρωτεύοντα ρόλο .

Η κατά καιρούς θεσπιζόμενη από την ελληνική πολιτεία νομοθεσία, αν και ευαγγελίζονταν την μέσα από την αξιολόγηση βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων υπαλλήλων και των υπηρεσιών ,απέβη μέχρι σήμερα εντελώς αναποτελεσματική όχι τόσο γιατί δεν έθετε αντίστοιχες ρυθμίσεις όσο γιατί δεν μπόρεσε να βρει σωστή εφαρμογή. Η αδράνεια της ελληνικής πολιτείας να προβεί στις αναγκαίες επιμέρους ρυθμίσεις όπως την έκδοση των οριζόμενων προεδρικών διαταγμάτων , η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης των προϊσταμένων αναφορικά με την αξιολόγηση (τι αξιολογείται, γιατί αξιολογείται και με ποιον τρόπο αξιολογείται) , η έλλειψη κινήτρων συνδεδεμένων με την αξιολόγηση της απόδοσης, η συχνά επιπόλαιη και χωρίς επιστημονική τεκμηρίωση θέσπιση σχετικών ρυθμίσεων και κυρίως η μέχρι σήμερα κρατούσα κουλτούρα και αντίληψη ότι την ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζει η αναξιοκρατία, καθώς για μακρό διάστημα τις θέσεις ευθύνης κατείχαν και σε πολλές περιπτώσεις εξακολουθούν να κατέχουν οι πολιτικά αρεστοί και όχι απαραίτητα οι άξιοι και ικανοί ,καταδίκασαν σε αποτυχία την όποια προσπάθεια για ένα σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό και αποτελεσματικό .

Το κενό εμπιστοσύνης απέναντι στους προϊσταμένους φαίνεται ότι εξακολουθεί να υπάρχει και δεν είναι εύκολο να ανακτηθεί. Αυτό τουλάχιστον δείχνει η σχεδόν καθολική αντίδραση των εργαζομένων ενάντια στην αξιολόγηση βάσει του Ν.4369/2016 που έχει, μεταξύ άλλων , ως βασικό επιχείρημα την μέχρι σήμερα μη αξιοκρατική κατοχή θέσεων ευθύνης .

Είναι γεγονός ότι παρά τις εκκλήσεις του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης για την εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης, υπάρχει σθεναρή αντίσταση της συντριπτικής πλειοψηφίας των υπαλλήλων του δημοσίου

τομέα.<sup>24</sup> Προς κάμψη αυτής και προκειμένου να προωθηθούν οι λοιπές μεταρρυθμίσεις που σχετίζονται με την αξιολόγηση όπως η κινητικότητα και οι προαγωγές, το Υπουργείο φαίνεται να προσανατολίζεται σε εφαρμογή κινήτρων για όσους υπαλλήλους προβούν στην συμπλήρωση των εκθέσεων αξιολόγησης καθώς και σε πρόβλεψη δυσμενών συνεπειών και αντικινήτρων, όπως ο αποκλεισμός συμμετοχής από το σύστημα κινητικότητας που προβλέπεται με τον Ν.4440/2016 αλλά και από τις κρίσεις για θέσεις Προϊσταμένων.<sup>25</sup>

Αναμφισβήτητα ωστόσο ο Ν.4369/2016 εγκαινιάζει μια διαφορετική φιλοσοφία ως προς την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Εμπλέκει ενεργά πλέον σε αυτήν και τους ίδιους τους υπαλλήλους μετατρέποντάς τους σε αξιολογητές των προϊσταμένων τους, συνδέει την ατομική απόδοση με τη βελτίωση της συνολικής αποδοτικότητας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, καθιστά τους υπαλλήλους συμμετέχοντες στην εξειδίκευση των στόχων που θέτει η υπηρεσία, δίνει κίνητρα σε αυτούς καθώς προβλέπει ρητά δυνατότητα σύνδεσης της ατομικής απόδοσης με την μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη.

Αρκετές όμως από τις ρυθμίσεις του φαίνεται να αγνοούν την υπάρχουσα πραγματικότητα. Δεν φαίνεται έτσι να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι η λειτουργία των ολομελειών εντός του ωραρίου συνεπάγεται επιβάρυνση της λειτουργίας των ήδη υποστελεχωμένων υπηρεσιών με αμφίβολο πρακτικό αποτέλεσμα, ότι τα περιγράμματα θέσεων εργασίας είναι προς το παρόν μάλλον ανύπαρκτα, ότι οι Ο.Τ.Α. παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες έναντι των άλλων φορέων του δημοσίου που καθιστούν πρακτικά αδύνατη την εφαρμογή διατάξεων όπως οι ολομέλειες, σε κλάδους τεχνικούς και σε νευραλγικής σημασίας για τον πολίτη υπηρεσίες, ότι καίριας σημασίας υπηρεσίες ιδίως των Ο.Τ.Α. α' βαθμού (π.χ.

---

<sup>24</sup> Υπήρξαν διαδοχικά έγγραφα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης που έθεταν προθεσμίες για την εφαρμογή του Ν.4369/2016, που όμως βρήκαν ελάχιστη ανταπόκριση. Επίσημα στοιχεία των συνδικαλιστικών φορέων ΑΔΕΔΥ και ΠΟΕ-ΟΤΑ, όπως και σχετικά δημοσιεύματα του τύπου αναφέρουν ότι το ποσοστό συμμετοχής στην απεργία-αποχή των υπαλλήλων από την αξιολόγηση κυμαίνεται μεταξύ 70%-90%.

<sup>25</sup> Τελικά με τροπολογία των Υπουργών Διοικητικής Ανασυγκρότησης και Εσωτερικών, που κατατέθηκε στις 5-9-2017, υπερψηφίστηκε στις 20-9-2017 και αποτελεί πλέον νόμο (Ν.4489/21-9-2017 (ΦΕΚ 140/τ.Α'/21-9-2017), προβλέπεται ότι κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου η διαδικασία της αξιολόγησης δεν αναστέλλεται ακόμη και αν ο αξιολογούμενος ή/και ο Α' αξιολογητής δεν προβούν στην συμπλήρωση της έκθεσης και ορίζεται ρητά ότι α) αποκλείονται από την επιλογή ή τοποθέτηση προϊσταμένων όσοι αξιολογητές δεν προβούν σε συμπλήρωση των εκθέσεων αξιολόγησης β) δεν είναι απαραίτητο οι υπηρεσίες να προμηθεύονται τα σχετικά έντυπα από το Εθνικό Τυπογραφείο, όπως αρχικά ορίζονταν. (Βλ. άρθρο 36 Ν.4489/2017).

κοινωνικό ιατρείο, κοινωνικό παντοπωλείο κ.α.) δεν εντάσσονται καν στους Οργανισμούς Εσωτερικών Υπηρεσιών των Δήμων.<sup>26</sup>

Στον αντίποδα, η Γερμανία ακολουθεί ένα σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης που φαίνεται να έχει μια σαφή τάση προς τα κριτήρια. Υπάρχουν σαφώς προσδιορισμένα περιγράμματα θέσεων εργασίας ,κάθε υπάλληλος γνωρίζει τις απαιτήσεις της θέσης του και τη συμβολή της θέσης του στην συνολική απόδοση του φορέα και οι στόχοι που τίθενται είναι εκ των προτέρων συμφωνημένοι και καθορισμένοι από κοινού από τον Προϊστάμενο και τον υπάλληλο. Υπάρχει μια διαρκής επαναπληροφόρηση και ανατροφοδότηση , με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να αποτελούν αντικείμενο συζήτησης ανάμεσα στον Προϊστάμενο και τον υπάλληλο, ώστε ο τελευταίος να γνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, τον τρόπο που μπορεί αυτός βελτιωθεί προς όφελος τόσο του ίδιου όσο και της υπηρεσίας.

Σε αντίθεση με την Ελλάδα ,στη Γερμανία προβλέπεται σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης καθώς συχνά ορίζεται ανώτατο ποσοστό υπαλλήλων του ίδιου όμως κλάδου και κατηγορίας που μπορούν να λάβουν ανώτερες κλίμακες βαθμολογίας , ενώ προβλέπεται ρητά ειδική ρύθμιση για τους υπαλλήλους με σοβαρή αναπηρία καθώς και για αυτούς που βρίσκονταν σε άδεια μητρότητας ή άδεια ανατροφής τέκνου, ώστε να μην επιδρά αρνητικά το γεγονός αυτό στην αξιολόγησή τους. Υπάρχει επίσης πρόνοια για τη διασφάλιση ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης .

Τα κριτήρια στα οποία αξιολογούνται οι υπάλληλοι αφορούν στην καταλληλότητα ,την ικανότητα και την εργασιακή απόδοση και εξειδικεύονται σε επιμέρους κριτήρια που μπορεί να διαφέρουν από κρατίδιο σε κρατίδιο όπως μπορεί να διαφέρουν και οι κλίμακες βαθμολόγησης και γενικότερα η όλη διαδικασία. Ωστόσο η αξιολόγηση διέπεται από τις ίδιες αρχές.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου είναι τέλος στενά συνυφασμένη με την υπηρεσιακή και μισθολογική του εξέλιξη .

---

<sup>26</sup> Από το αρ. πρωτ.οικ.31755/21-9-2017 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών (ΑΔΑ:ΩΩΣΓ465ΧΘ7-ΘΦΟ) προκύπτει ότι τα περιγράμματα θέσεων εργασίας δεν έχουν ακόμη καταρτιστεί τους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού και ότι θα ακολουθήσει νεότερη εγκύκλιος με ειδικότερες οδηγίες.



Είναι γεγονός ότι η επιτυχία ή μη του συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων θα κριθεί από την εφαρμογή του. Πρέπει συνεπώς να αποφευχθούν τα λάθη του παρελθόντος και να δοθεί η πρέπουσα βαρύτητα στο θέμα. Η αρχή μπορεί να γίνει μέσα από την καλλιέργεια κοινής συνείδησης για την αναγκαιότητα αυτής. Πρώτιστα η ιεραρχία πρέπει να δείξει εμπράκτως με τη στάση της ότι πιστεύει, στηρίζει και υπηρετεί το θεσμό. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και αποδοχή των υφισταμένων τους αποκτώντας την απαραίτητη εκπαίδευση, ώστε να αποφεύγονται τα σφάλματα της αξιολόγησης αλλά και να διασφαλιστεί η σωστή εφαρμογή του συστήματος.

Η συνεχής επαναπληροφόρηση και ανατροφοδότηση κρίνονται επίσης απαραίτητες. Δε θα πρέπει η αξιολόγηση να αντιμετωπίζεται ως μια απλή τυπική διαδικασία αλλά ως μια ουσιαστική διαδικασία που σκοπό έχει να βελτιώσει την ατομική αλλά και μέσω αυτής τη συλλογική απόδοση του κάθε οργανισμού. Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης μέσα από σαφώς προσδιορισμένα περιγράμματα θέσεων εργασίας είναι αναγκαίος, ώστε κάθε υπάλληλος να γνωρίζει τι ακριβώς αναμένεται από αυτόν. Επίσης κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη σύγχρονων οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας που θα ανταποκρίνονται στη σημερινή πραγματικότητα.

Δε θα πρέπει τέλος να αγνοηθεί το γεγονός ότι οι τεχνολογίες της πληροφορικής και επικοινωνιών θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό ρόλο, καθώς θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, ώστε να τηρούνται από κάθε οργανισμό συγκεντρωτικά στοιχεία αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προσωπικού του, προκειμένου να συνάγονται εύκολα και γρήγορα χρήσιμα συμπεράσματα που θα βοηθούν στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σε μια εποχή όπου η οικονομική κρίση επιβάλλει βίαιες αλλαγές και οι νέες προκλήσεις προβάλλουν απειλητικά, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και των υπηρεσιακών δομών αναδεικνύονται σε ιδιαίτερα χρήσιμο και απαραίτητο εργαλείο αλλά και σε ένα πολύτιμο σύμμαχο για μια αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση προς όφελος του πολίτη. Ιδιαίτερα στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης που τα τελευταία χρόνια αποκτά όλο και πιο σημαντικό ρόλο ως το εγγύτερο στον πολίτη επίπεδο διακυβέρνησης και συνακόλουθα ως ο φορέας εκείνος που αποκτά ολοένα και περισσότερες αρμοδιότητες και επωμίζεται στο μεγαλύτερο βαθμό το βάρος της ικανοποίησης των διαρκώς αυξανόμενων και εντεινόμενων αναγκών του πολίτη, η ανάδειξη των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις αποβαίνει καθοριστικής σημασίας.

Ο πρόσφατος νόμος 4369/2016 φαίνεται να κινείται προς μια τέτοια κατεύθυνση. Ωστόσο η ιστορική πραγματικότητα καταδεικνύει ότι δεν αρκεί μόνο η θέσπιση ενός νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση. Χρειάζεται να υπάρχουν οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την εφαρμογή του και κατά κύριο λόγο να έχει εξασφαλιστεί μια γενικότερη αποδοχή και ευρύτερη συναίνεση όλων των εμπλεκόμενων και πρωτίστως των ίδιων των εργαζομένων, καθώς αυτοί αποτελούν την καρδιά του κάθε οργανισμού και το βασικό συγκριτικό του πλεονέκτημα που θα κάνει τη διαφορά.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Πίνακας 2.1.

**Αξιολογητές κατά σειρά οργανικής διάρθρωσης της Υπηρεσίας όπου υπηρετούν**

<b>ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΣ</b>	<b>Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ</b>	<b>Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ</b>
Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας	Υπουργός ή Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός
	Ανώτερο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο	Ανώτατο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο, εφόσον υπάρχει
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	-
	<b>Εφόσον ελλείπει θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης</b> , το Ανώτερο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο	Ανώτατο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο, εφόσον υπάρχει
Προϊστάμενοι αυτοτελών υπηρεσιακών μονάδων αποκεντρωμένων ή αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών ή Ν.Π.Δ.Δ., που υπάγονται απευθείας σε Γενικό ή Ειδικό Γραμματέα ή Σ.Α.Δ. ή μονομελές όργανο διοίκησης ή συλλογικό όργανο διοίκησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας</li> </ul> ή <ul style="list-style-type: none"> <li>• ο Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης</li> </ul> ή <ul style="list-style-type: none"> <li>• το μονομελές όργανο διοίκησης</li> </ul> και, αν δεν υπάρχει, <ul style="list-style-type: none"> <li>• ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης</li> </ul>	-
Υπάλληλοι που υπηρετούν στο γραφείο του Γενικού ή Ειδικού Γραμματέα ή Σ.Α.Δ. ή μονομελούς οργάνου διοίκησης ή συλλογικού Οργάνου διοίκησης ή υπάγονται σε αυτούς	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας</li> </ul> ή <ul style="list-style-type: none"> <li>• ο Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης</li> </ul>	-
	ή <ul style="list-style-type: none"> <li>• το μονομελές όργανο διοίκησης</li> </ul> και, αν δεν υπάρχει, <ul style="list-style-type: none"> <li>• ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης</li> </ul>	

**Πίνακας 2.1**  
**Συνέχεια**

Υπάλληλοι που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του Μέρους Β' του ν.4369/2016 και υπηρετούν σε γραφείο Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διευθυντής του οικείου Γραφείου Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού και αν δεν υπάρχει</li> <li>• Οικείος Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός</li> </ul>	-
Διευθυντής του Γραφείου του Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού, εφόσον αυτός υπάγεται στις διατάξεις του Μέρους Β' του ν. 4369/2016	Οικείος Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός	-
Προϊστάμενοι αυτοτελών οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος, οι οποίες υπάγονται απευθείας σε Υπουργό, Αναπληρωτή Υπουργό ή Υφυπουργό	Οικείος Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός	-
Αποσπασμένος υπάλληλος, εφόσον υπάγεται στις διατάξεις του Μέρους Β' του ν. 4369/2016	Άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος στην υπηρεσία απόσπασης	Έμμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος στην υπηρεσία απόσπασης
Αποσπασμένος υπάλληλος σε γραφεία βουλευτών ή Ελλήνων βουλευτών του ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου	Οικείος βουλευτής ή ευρωβουλευτής	-
Προϊστάμενοι διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων καθώς και οι υπάλληλοι των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, οι οποίοι υπάγονται απευθείας σε Δήμαρχο ή Περιφερειάρχη αντίστοιχα	Δήμαρχος (για ΟΤΑ α' βαθμού)  Περιφερειάρχης (για ΟΤΑ β' βαθμού)	-
Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Τμήμα	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Διεύθυνσης
Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Διεύθυνση	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης
Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Γενική Διεύθυνση	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	-

Πηγή: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

## Πίνακας 2.2

### Συγκριτική παράθεση νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση

	<b>Π.Δ. 318/1992</b>	<b>Ν.4250/2014</b>	<b>Ν.4369/2016</b>
<b>Αξιολογητές</b>	<p style="text-align: center;">Δύο</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Α΄ αξιολογητής (άμεσος προϊστάμενος)</li> <li>➤ Β΄ αξιολογητής (αμέσως ανώτερος προϊστάμενος, όταν υπάρχει)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Ένας</p> <p style="text-align: center;">(προϊστάμενος αμέσως επόμενης υπερκείμενης μονάδας)</p>	<p style="text-align: center;">Δύο</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Α΄ αξιολογητής (άμεσος προϊστάμενος)</li> <li>➤ Β΄ αξιολογητής (προϊστάμενος της αμέσως επόμενης υπερκείμενης μονάδας) + Υφιστάμενοι (αν αξιολογούμενος ο Προϊστάμενος)</li> </ul>
<b>Κριτήρια αξιολόγησης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι: 5 ομάδες κριτηρίων 16 συνολικά κριτήρια</li> <li>• Υπάλληλοι: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ) 4 ομάδες κριτηρίων 10 συνολικά κριτήρια</li> <li>➤ (ΥΕ) 3 ομάδες κριτηρίων 7 συνολικά κριτήρια</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">Εξαιρετικές επιδόσεις</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι: 5 ομάδες κριτηρίων 16 συνολικά κριτήρια</li> <li>• Υπάλληλοι: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ) 4 ομάδες κριτηρίων 10 συνολικά κριτήρια</li> <li>➤ (ΥΕ) 3 ομάδες κριτηρίων 7 συνολικά κριτήρια</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">Εξαιρετικές επιδόσεις</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προϊστάμενοι: 4 ομάδες κριτηρίων 11 συνολικά επιμέρους κριτήρια</li> <li>• Υπάλληλοι: (ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ,ΥΕ) 3 ομάδες κριτηρίων 10 συνολικά επιμέρους κριτήρια</li> </ul> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">Εξαιρετικές επιδόσεις</p>
<b>Κλίμακα βαθμολόγησης</b>	<p style="text-align: center;">1-10</p> <p>(ακέραιη ή δεκαδική μορφή με προσέγγιση δέκατου)</p>	<p style="text-align: center;">1-10</p> <p>(ακέραιη ή δεκαδική μορφή με προσέγγιση δέκατου)</p>	<p style="text-align: center;">0-100</p> <p>(ακέραιη μορφή)</p>

**Πίνακας 2.2**  
**Συνέχεια**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 -10 : άριστος</li> <li>• 7-8 :πολύ καλός</li> <li>• 5-6 :καλός</li> <li>• 3-4: ανεπαρκής</li> <li>• 1-2: εντελώς ακατάλληλος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 -10 : άριστος</li> <li>• 7-8 : πολύ καλός</li> <li>• 5-6 : καλός</li> <li>• 3-4: ανεπαρκής</li> <li>• 1-2: εντελώς ακατάλληλος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90-100: άριστος</li> <li>• 75-89: πολύ επαρκής</li> <li>• 60-74: επαρκής</li> <li>• 50-59: μερικώς επαρκής</li> <li>• 40-49:μέτριος</li> <li>• 25-39: ανεπαρκής</li> <li>• 0-24: ακατάλληλος</li> </ul>
<b>Πρόβλεψη ποσόστωσης</b>	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
<b>Προθεσμία άσκησης ένστασης</b>	Εντός 10 εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίηση	Εντός 10 εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίηση	Εντός 7 εργάσιμων ημερών από γνωστοποίηση
<b>Αναφορά σε στοχοθεσία</b>	Σε επίπεδο Διεύθυνσης	Δεν επηρεάζει τις σχετικές διατάξεις του Π.Δ. 318/1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σε επίπεδο οργανικής μονάδας</li> <li>• Ατομικοί στόχοι</li> </ul> <p>και σε σχέση πάντα με τους στρατηγικούς στόχους του φορέα</p>
<b>Συνέντευξη</b>	<p>Πριν την αξιολόγηση</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Κατά την κρίση του Α' αξιολογητή</li> <li>➤ Υποχρεωτικά, αν το ζητήσει ο αξιολογούμενος</li> </ul>	<p>Πριν την αξιολόγηση</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Κατά την κρίση του αξιολογητή</li> <li>➤ Υποχρεωτικά, αν το ζητήσει αξιολογούμενος</li> </ul>	Υποχρεωτικά πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης

**Πίνακας 2.2**  
**Συνέχεια**

<b>Δικαίωμα ένστασης</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διόρθωσης βαθμολογίας (αν απόκλιση &gt;2 μονάδων μεταξύ Α' και Β' αξιολογητή)</li> <li>• Μεροληψίας (αν βαθμός &lt;6 σε δύο τουλάχιστον ομάδες κριτηρίων)</li> <li>• Διαγραφής γεγονότων (αν βαθμός ≤ 4)</li> <li>• (Διόρθωσης βαθμολογίας επιθεωρητή)</li> </ul>	Μεροληψίας ή πλάνης περί τα πράγματα  (αν Μ.Ο. βαθμολογίας ≤6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• αν Μ.Ο. βαθμολογίας &lt;75</li> <li>• αν βαθμολογία σε επιμέρους κριτήριο &lt;60 και λείπουν υποστηρικτικά στοιχεία δυσμενούς βαθμολόγησης</li> </ul>
<b>Εξέταση ενστάσεων</b>	Από Υπηρεσιακό Συμβούλιο	Από Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης	Από Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης
<b>Ειδική αιτιολογία</b>	Για βαθμολογία: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9-10</li> <li>• ≤ 4</li> </ul>	Για βαθμολογία: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9-10</li> <li>• 1-6</li> </ul>	Για βαθμολογία: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90-100</li> <li>• &lt;60</li> </ul>
<b>Σύνδεση με μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη</b>	OXI	OXI	ΝΑΙ  (Προκόπτει από άρθρο 12 Ν.4354/2015 και άρθρο 25 παρ.2,5 Ν.4369/2016)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Ασπρίδης Γ., Ρωσσίδης Ι.,Φαλάρας Ε. ,Κείμενο Γνώμης του Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδας για την αξιολόγηση των δημοσίων και δημοτικών υπαλλήλων ,Αθήνα-Λάρισα-Κατερίνη,Ιούλιος 2014
- Βάλβης Μ. (1999), Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και η αλλαγή: Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και η διεργασία της μετακίνησης της αξιακής κλίμακας της οργανωτικής αναδιάρθρωσης και της αλλαγής, Αθήνα , Νέα Σύνορα Α.Λιβάνης
- Γκέκας Ρ., Μήτσου Κ.(2011), Η ευρωπαϊκή Τοπική Αυτοδιοίκηση : συγκριτικά στοιχεία και πολιτικές, ΕΕΤΑΑ
- Δραμαλιώτη Ε, Μπαλαμπανίδης Γ. (2015),Συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων: Συγκριτική παρουσίαση και αποτίμηση του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων από το Π.Δ. 318/1992 μέχρι το νέο (υπό διαβούλευση )σχέδιο νόμου του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (2016), Τριετής στρατηγική μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση 2016-2018, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ. και Κατσιούλας Ε. (1984),Διοίκηση προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του μανάτζμεντ(σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες):Θεωρία και πράξη ,Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν. , Μπουραντάς Δ.(2003):Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων , Αθήνα, Μπένου
- Λαζάρου Ξ.(1996),Η δημόσια υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας, Λευκωσία,Ιμπριντα
- Ραμματά Μ., Ανάπτυξη εργαζομένων μέσα από τη μάθηση στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση, Εκπαίδευση ,Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη ,Καινοτομία και Οικονομία, 1 ,228-240
- Στογγάρη Α.,Τσέκος Θ. (2015), Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης, Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση πολιτικής και ηθικής θεωρίας , Θεματικό Αφιέρωμα : Αξιολόγηση, τεύχος 33,40-55



- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017),Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, Αθήνα
- Φαναριώτης Π. (2003),Διοίκηση προσωπικού, Αθήνα, Α.Σταμούλης
- Χυτήρης Λ. (2013) , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα ,Φαίδιμος
- Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ. (2015) Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και υπηρεσίες, Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
- Dessler G. (2015),Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική

### **Νομοθεσία-Πρωτογενείς πηγές**

- Π.Δ. 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών-πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης-και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» (ΦΕΚ 161/τ.Α'/25-9-1992)
- Ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους ,μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44/τ.Α/11-2-2004)
- Ν.3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης» (ΦΕΚ 87/τ.Α'/ 7-6-2010)
- Ν.4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα-Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992(Α'161) και λοιπές ρυθμίσεις» (ΦΕΚ 74/τ.Α'/26-3-2014)
- Ν.4281/2014 (ΦΕΚ 160/τ.Α'/8-8-2014) «Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα του Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις»
- Ν.4354/2015 «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων» (ΦΕΚ 176/τ.Α'/16-12-2015)
- Ν.4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 33/τ.Α'/27-2-2016)

- Ν.3584/2007 «Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» (ΦΕΚ 143/τ.Α΄/28-6-2007)
- Εγκύκλιος αρ.πρωτ.ΔΙΔΑΔ./Φ.32.14/753/οικ.7513/3-3-2017 Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΑΔΑ : ΨΩ5Κ465ΧΘΨ-ΠΥΒ)
- Απόφαση αρ.πρωτ.ΔΙΔΑΔ./Φ.32.14/750/οικ.32768/22-12-2016 Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΦΕΚ 4434/τ.Β΄/30-12-2016)

### **Ξένη**

- Bauer H., Huber P.,Schmidt R.(2017), Staats- und Verwaltungsrecht Freistaat Bayern,24 Auflage,C.F. Müller
- Bundesministerium des Innern (2014), Der öffentliche Dienst des Bundes
- Cascio W.(1991),Applied psychology in Personnel Management,4 επιμ.New Jersey:Prentice Hall International Editions
- Demke C. (2007), Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States Procedure for performance appraisal, for employee interviews and target agreements
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2013),Central Public Administration working conditions and industrial relations-Germany
- Krömer M.,Pawlak K.,Henning Rabe von Pappenheim (2017),Ruge u.a. Arbeitsrecht im Offentlichen Dienst ,Hüthig Jehle Rehm
- Leppek S. (2010),Die dienstliche Beurteilung aus rechtlicher Sicht,Brühl/Rheinland
- Leppek S.(2015),Beamtenrecht,12 Auflage,C.F. Müller
- McGregor D.(1985), The human side of enterprise, New York, McGraw-Hil, London
- OECD (2012),Public Governance Reviews: Greece 2011 Review of the Central administration
- OECD (2012) Better policies for better lives, Human Resource Management, Profile Germany
- OECD (2012) Better policies for better lives, Human Resource Management, Profile Greece

- Pucher J., Martinos H, Schausbergen W.(2016) ,Obstacles in investment in local and regional level,Comitee of the Regions ,European Union
- Schmidt T.(2017),Beamtenrecht,Mohr Siebeck ,Tübingen
- Staranova K.(2017), Performance Appraisal in the EU member-staates and the European Commision,Government Office of Slovakia
- Vollmuth J.(2014),Approaches and Instruments of Civil Servant Performance Appraisal in European countries,International Journal of Civil Service Reform & Practice #3, 25-28

### **Νομοθεσία-Πρωτογενείς πηγές**

- BeamtenStatusgesetz (BeamtStG)
- BeamtenLaufbahnVerordnung (BLV)
- Berliner LaufbahnGesetz (LfbG)
- Hamburgische LaufbahnVerordnung (HmbLVO)
- Hessische LaufbahnVerordnung (HesLVO)
- LeistungLaufbahnBayerischesgesetz (LlbG)

### **Διαδικτυακές πηγές**

- Αιτιολογική έκθεση Ν.4369/2016 από το [http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law\\_id=4df6f4be-8c45-4533-ab42-a5a10151fba2](http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=4df6f4be-8c45-4533-ab42-a5a10151fba2) (Προσπελάστηκε στις 28-7-2017)
- Αιτιολογική έκθεση Ν.4250/2014 από το [http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law\\_id=1d4ff366-fe42-401b-b286-2cb39e950e64](http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=1d4ff366-fe42-401b-b286-2cb39e950e64) (Προσπελάστηκε στις 29-7-2017)
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020» από το <http://www.epdm.gr/index.php?obj=e04ff7431bae7f10> (Προσπελάστηκε στις 21-7-2017)
- [www.bmi.bund.de/](http://www.bmi.bund.de/) (Προσπελάστηκε στις 22-8-2017)
- [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Public\\_employment\\_-\\_Germany#Introduction](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Public_employment_-_Germany#Introduction) (Προσπελάστηκε στις 20-8-2017)
- [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de)

- [www.minadmin.gov.gr/?cat=1079](http://www.minadmin.gov.gr/?cat=1079) (Προσπελάστηκε στις 25-7-2017)
- [www.oke.gr/opinion/op\\_311.pdf](http://www.oke.gr/opinion/op_311.pdf) (Προσπελάστηκε στις 30-7-2017)
- [www.oke.gr/opinion/op\\_300.pdf](http://www.oke.gr/opinion/op_300.pdf) (Προσπελάστηκε στις 20-7-2017)
- <http://axiologisi.adedy.gr/> (Προσπελάστηκε στις 30-8-2017 και 28-9-2017)
- <http://www.poeota.gr/index.php/announcements/executive-comitee>  
(Προσπελάστηκε στις 27-9-2017)