



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**«Διαδικασία Αξιολόγησης των υπαλλήλων στο Δημόσιο  
Τομέα. Συγκριτική μελέτη της νομοθεσίας στην Ελλάδα και  
Διεθνής εμπειρία»**

**Γεώργιος Πλασκασοβίτης**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Καλαμάτα, Μάρτιος 2024**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**«Διαδικασία Αξιολόγησης των υπαλλήλων στο Δημόσιο  
Τομέα. Συγκριτική μελέτη της νομοθεσίας στην Ελλάδα και  
Διεθνής εμπειρία»**

**Γεώργιος Πλασκασοβίτης**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Επιβλέπων: Δημήτρης Σωτηρόπουλος-Καθηγητής**

**Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης την 30/03/24**

**Δημήτρης Σωτηρόπουλος-Καθηγητής, επιβλέπων**

**Κωνσταντίνος Τσούντας-Καθηγητής, μέλος**

**Μπιτσάνη Ευγενία-Καθηγήτρια, μέλος**

**Καλαμάτα, Μάρτιος 2024**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

**School of Management (Kalamata)**

**Department of Business and Organization Administration**

**POSTGRADUATE PROGRAM MSc-MPA: PUBLIC ADMINISTRATION and LOCAL  
GOVERNMENT**

**"Evaluation Procedure of Civil servants. International  
experience and  
comparative study of legislation in Greece"**

**George Plaskasovitis**

**Kalamata, March 2024**

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κύριο Δημήτρη Σωτηρόπουλο για τη καθοδήγηση που μου προσέφερε κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και την οικογένεια μου, τη σύντροφο μου και τον στενό μου φιλικό κύκλο, ειδικά τους φίλους μου Γιώργο και Χριστίνα για την πολύτιμη τους στήριξη.

## Περίληψη

Στη σύγχρονη πραγματικότητα παρατηρείται μια συνεχής ανάπτυξη σε πολλές πτυχές της καθημερινότητας, ειδικά στον εργασιακό τομέα, όπου κάθε φορέας και οργανισμός οφείλει να προσαρμόζεται στις όλο και πιο απαιτητικές επιταγές των εποχών. Για τους λόγους αυτούς, κρίνεται πλέον ως αλληλένδετη η παράλληλη ανάπτυξη και εξέλιξη τόσο των οργανισμών όσο και του ανθρώπινου δυναμικού που τους στελεχώνει.

Η συγκεκριμένη εργασία, επικεντρώνεται στη μελέτη των συστημάτων αξιολόγησης, στη σημασία που φέρουν, αλλά και στις νομοθεσίες που έχουν θεσπιστεί ανά τα χρόνια για την εισαγωγή τους στο σχήμα της Δημόσιας Διοίκησης εξετάζοντας ταυτόχρονα την έννοια του Δημοσίου Τομέα καθώς και βασικές έννοιες της Δημόσιας Διοίκησης, του Ανθρώπινου Δυναμικού και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Στο πλαίσιο αυτό δίνεται βαρύτητα στην κατανόηση των διαδικασιών της αξιολόγησης και των θετικών αποτελεσμάτων που επιφέρει στο σύνολο μιας διοικητικής ομάδας, καθώς και στις προϋποθέσεις που πρέπει να συναντώνται για την εξασφάλιση της επιτυχούς διεξαγωγής της.

Επιπλέον, στην εργασία αυτή καταγράφονται μέθοδοι αξιολόγησης οι οποίες εφαρμόζονται στο Δημόσιο Τομέα σε διεθνές επίπεδο, με τις αναλύσεις που προκύπτουν να αποσκοπούν στην υπογράμμιση των αναγκών που καλείται ένα κράτος να εξυπηρετήσει, με τα ζητήματα αυτά να αφορούν όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μέσα από την προβολή των στοιχείων αυτών, γίνεται ακόμη πιο έντονη η προβολή των ευκαιριών και των αναγκών που προκύπτουν στη σύγχρονη κοινωνία, καθιστώντας την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία πιο απαραίτητες από ποτέ.

Καταληκτικά, μέσα από τις προαναφερθείσες πληροφορίες, γίνεται μια εξαγωγή συμπερασμάτων τα οποία αξίζουν να τονιστούν, ενώ ακολουθούν και προτάσεις, οι οποίες κατά την εφαρμογή τους θα είχαν τη δυνατότητα να εμπλουτίσουν το σύστημα αξιολόγησης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

**Λέξεις Κλειδιά:** Αξιολόγηση, Δημόσια Διοίκηση, Έκθεση Αξιολόγησης, Νομοθεσία

## **Abstract**

In modern reality, a continuous development is observed in many aspects of everyday life, especially in the work sector, where every organization must adapt to the increasingly demanding needs of our era. For these reasons, the parallel development and evolution of both the organizations and their human resources are now deemed as necessary.

This specific thesis focuses on the study of evaluation systems, their importance, but also on the legislations that have been enacted over the years to introduce them into the Public Administration system while attempting a theoretical approach of the Public Sector and the analysis of the basic concepts of Public Administration, Human Resources and the New Public Management. In addition, this thesis highlights the understanding of the processes of the evaluation system and the positive results it brings to the whole of an administrative team, as well as the conditions that must be met to ensure its successful conduct.

In addition, this thesis records evaluation methods applied in the Public Sector at an international level, with the resulting data aimed at underlining the needs that a state is called to satisfy, with these issues not only concerning Greece, but also other European Union countries. Throughout the projection of these elements, the oncoming opportunities and needs that arise in modern society become even more intense, making adaptability and flexibility more necessary than ever.

Finally, through the aforementioned information that has emerged, a conclusion is drawn that deserves to be highlighted, while suggestions follow, which, when implemented, would have the potential to enrich the evaluation system of the Greek Public Administration.

**Key Words:** Evaluation, Public Management, Evaluation Report, Legislation

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	9
Κεφάλαιο 1ο : Θεωρητική Προσέγγιση.....	12
1.1 Η έννοια του Δημόσιου Τομέα.....	12
1.2 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης.....	15
1.3 Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. ....	18
1.4 Το νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	21
Κεφάλαιο 2ο : Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. ....	25
2.1 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στις ημέρες μας. ....	25
2.2 Η λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών.....	27
Κεφάλαιο 3ο: Η αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα.....	31
3.1 Η έννοια της αξιολόγησης προσωπικού. ....	31
3.2 Προϋποθέσεις αξιολόγησης των Δημοσίων υπαλλήλων.....	38
3.3. Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης των Δημοσίων υπαλλήλων.....	41
3.4 Οι διαδικασίες αξιολόγησης των τελευταίων ετών μέσα από τη νομοθεσία. ....	47
3.4.1 Ο Νόμος 3528/2007. ....	49
3.4.2 Ο Νόμος 3839/2010. ....	52
3.4.3 Ο Νόμος 4024/2011. ....	54
3.4.4 Ο Νόμος 4250/2014. ....	55
3.4.5 Ο Νόμος 4275/2014. ....	58
3.4.6 Ο Νόμος 4369/2016. ....	60
3.5 Η τρέχουσα διαδικασία αξιολόγησης του ν.4940/2022. ....	66
3.5.1 Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων. ....	67
3.5.2. Η αύξηση της σύνδεσης ανάμεσα σε αξιολόγηση και στοχοθεσία. ....	70
3.5.3 Η ενίσχυση του ρόλου του Προϊστάμενου και η αναβάθμιση της έννοιας της Ομάδας.....	73
Κεφάλαιο 4ο: Οι διεθνείς μέθοδοι αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα. ....	77
4.1 Αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα.....	79
4.1.1 Αξιολόγηση με ποσοτική μέτρηση παραγωγικότητας. ....	80
4.1.2 Αξιολόγηση με αντικειμενικούς στόχους (ManagementbyObjectives).....	81
4.2 Αξιολόγηση με βάση τη συμπεριφορά. ....	83
4.2.1 Η μέτρηση αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral expected scales). ....	84
4.2.2 Μέτρηση παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioralobservational scales). ....	85

4.2.3 Μέτρηση συμπεριφοράς με κλίμακες κατάταξης (Behaviorally anchored rating scales) .....	87
4.3 Αξιολόγηση με βάση τα χαρακτηριστικά .....	89
Συμπεράσματα – Προτάσεις .....	97
Βιβλιογραφικές Αναφορές .....	102
Ελληνικά και ξενόγλωσσα συγγράμματα.....	102
Ελληνόφωνα και ξενόγλωσσα άρθρα (Journals) .....	104
Συγγράμματα – Διπλωματικές, Διδακτορικές Διατριβές .....	105
Νομοθεσία.....	106
Ιστότοποι-Διαδίκτυο .....	107



## Εισαγωγή

Ο Δημόσιος τομέας, αντικατοπτρίζει τη συνολική εικόνα ενός κράτους, της νοοτροπίας με την οποία λειτουργεί, ενώ ταυτόχρονα είναι αλληλένδετος με την αποδοτικότητα των κρατικών μηχανισμών. Με την όλο και πιο ταχύρρυθμη ανάπτυξη στους τομείς της τεχνολογίας και της κοινωνίας, ξεκίνησε να προκύπτει όλο και περισσότερο η ανάγκη των Δημόσιων υπηρεσιών να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα που πλησιάζει ώστε να είναι εφικτή η ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών. Παρά την επίγνωση των αναγκών αυτών, η λανθασμένη διαχείριση πόρων και ανθρώπινου δυναμικού οδήγησε σε έναν αναποτελεσματικό Δημόσιο Τομέα με υπαλλήλους που σε πολλές περιπτώσεις δεν απέδιδαν στα επιθυμητά επίπεδα.

Μέσα από θεσπίσεις νομοθεσιών, ανασχεδιασμών και εισαγωγής του εργαλείου της αξιολόγησης, παρατηρείται μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, με απώτερο σκοπό την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Πέρα από τις μεταρρυθμίσεις που επιχειρούν να δώσουν μια καινούργια πνοή στις δομές των οργανισμών, κρίνεται ως εξίσου σημαντική και η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα. Ειδικότερα, στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι αρκετά εμφανή μερικά από τα στοιχεία τα οποία συμβάλλουν αρνητικά στη συνολική απόδοση της, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την εσφαλμένη κατανομή των υπαλλήλων σε θέσεις εργασίας και φορείς που δεν συνάδουν με τα ουσιαστικά τους προσόντα, καθιστώντας τους λιγότερο αποτελεσματικούς. Μια ακόμη ένδειξη της ίδιας κατάστασης είναι η στελέχωση θέσεων ευθύνης, η οποία σε μεγάλο βαθμό είναι μη ορθολογική και συνδέεται με την ελλιπή παραγωγικότητα ενός φορέα.

Στο σύγχρονο περιβάλλον, η αποτελεσματικότητα ενός υπαλλήλου ή ανώτερου στελέχους κρίνεται ως πιο σημαντική από ποτέ, τόσο για το Δημόσιο, όσο και για τον Ιδιωτικό τομέα. Για το λόγο αυτό, χρίζεται ως κρίσιμης ανάγκης, η επιλογή και η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, το οποίο θα είναι σε θέση να αξιολογήσει όχι μόνο το επίπεδο αποτελεσματικότητας ενός υπαλλήλου, αλλά και την προοπτική του για διαθεσιμότητα περαιτέρω εξέλιξης, συμβάλλοντας έτσι θετικά στην ανάπτυξη του αλλά και στη συνολική ανάπτυξη του φορέα. Κρίνεται συνεπώς μεγάλης βαρύτητας ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης το οποίο εκτός από την αποτελεσματικότητα που θα εγγυάται, θα είναι ταυτόχρονα ανθρωποκεντρικό. Επιπροσθέτως, για την επιτυχή του εφαρμογή, θα πρέπει να συναντώνται κάποια ακόμη κριτήρια, όπως για παράδειγμα η ευκολία

εφαρμογής του και η αποτελεσματική του γνωστοποίηση στα αρμόδια πρόσωπα ώστε να είναι κατανοητό από όλους.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση των συστημάτων αξιολόγησης, η μελέτη της σημασίας που φέρουν, αλλά και η εξέταση των νομοθεσιών που έχουν θεσπιστεί ανά τα χρόνια για την εισαγωγή του εργαλείου της αξιολόγησης στο σχήμα της Δημόσιας Διοίκησης. Μέσα από τις αναλύσεις αυτές, προκύπτουν αντίστοιχα συμπεράσματα για τις αποφάσεις που ελήφθησαν και για τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν, καταλήγοντας στο παρών σύστημα και στη λειτουργικότητά του. Δίνεται έμφαση επίσης σε μεθόδους αξιολόγησης οι οποίες εφαρμόζονται στο Δημόσιο Τομέα σε διεθνές επίπεδο, παραθέτοντας τη διαδικασία με την οποία εφαρμόζονται, αλλά και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που τις συνοδεύουν. Επιπλέον, παρατίθεται μια θεωρητική προσέγγιση των εννοιών του Δημόσιου τομέα και του τρόπου λειτουργίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης με σκοπό την ευρύτερη κατανόηση τους.

Η δομή με την οποία αναπτύχθηκε η συγκεκριμένη εργασία είναι η εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια περιγραφή του Δημόσιου τομέα και η προσέγγιση εννοιών όπως «Δημόσια Διοίκηση», «Ανθρώπινο Δυναμικό» και «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ».

Στο δεύτερο κεφάλαιο, ακολουθεί μια αναλυτικότερη προσέγγιση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και η παρουσία της στη σύγχρονη εποχή και η λειτουργία των Δημόσιων υπηρεσιών της.

Στο τρίτο κεφάλαιο μελετάται η αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα, όπου εξηγείται η έννοια της αξιολόγησης προσωπικού, οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες πρέπει να αξιολογούνται οι δημόσιοι υπάλληλοι, καθώς και ο σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης. Στη συνέχεια παρατίθενται οι νομοθεσίες των τελευταίων ετών οι οποίες σχετίζονται με την αξιολόγηση και τις διαδικασίες γύρω από αυτή, καταλήγοντας στην τρέχουσα αξιολόγηση του νόμου 4940/2022.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας, μελετώνται οι διεθνείς μέθοδοι αξιολόγησης στο Δημόσιο τομέα, καθώς και ο τρόπος εφαρμογής τους και η παράθεση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τους.

Τα συμπεράσματα εξάχθηκαν κατόπιν έρευνας των μεταρρυθμίσεων των παρελθόντων ετών και προσπαθειών που έλαβαν χώρα βασισμένες στην Ευρωπαϊκή

πολιτική αναφορικά με την αξιολόγηση, ενώ ταυτόχρονα εξετάστηκε και η αποτελεσματικότητα των μεθόδων αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και παρατέθηκαν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία κάθε μεθόδου. Σε ταυτόχρονο ρυθμό, εξετάστηκε η πολυπλοκότητα των νομοθεσιών και η αρνητική συμβολή που είχε το γεγονός αυτό στην αδυναμία επίλυσης των προβλημάτων που προέκυψαν στον τομέα της αξιολόγησης. Τέλος, έγιναν προτάσεις οι οποίες θα μπορούσαν να ενισχύσουν περαιτέρω το παρών σύστημα αξιολόγησης, με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

## Κεφάλαιο 1ο : Θεωρητική Προσέγγιση.

### 1.1 Η έννοια του Δημόσιου Τομέα.

Σύμφωνα με το νόμο 1232/1982<sup>1</sup>, στο δημόσιο τομέα εμπεριέχεται το σύνολο των κρατικών φορέων ανεξαρτήτως του καθεστώτος από το οποίο διέπονται, δηλαδή καθεστώς δημοσίου, ιδιωτικού ή μικτού δικαίου<sup>2</sup>. Πιο συγκεκριμένα, τέτοιοι κρατικοί φορείς θεωρούνται:

- Δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίες εκπροσωπούνται από το νομικό πρόσωπο του Δημοσίου.
- Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ.
- Δημόσιες επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα η ΔΕΗ και η ΕΡΤ.
- Κοινοφελή ιδρύματα του Αστικού Κώδικα, τα οποία έχουν περιέλθει στο Δημόσιο και χρηματοδοτούνται από αυτό.
- Τραπεζιτικές εταιρείες όπου τα νομικά πρόσωπα κατέχουν εξ ολοκλήρου ή την πλειοψηφία των μετοχών του εταιρικού κεφαλαίου, ή διαθέτουν κάποια επιχορήγηση ή προνόμιο από το κράτος, όπως για παράδειγμα, η Τράπεζα της Ελλάδος.
- Νομικά πρόσωπα του Κράτους, τα οποία βάσει νόμου έχουν χαρακτηριστεί ως Ν.Π.Δ.Δ., όπως για παράδειγμα ο ΟΣΕ, τα οποία λαμβάνουν τη χρηματοδότηση τους από οποιοδήποτε από τα προαναφερθέντα νομικά πρόσωπα.
- Ανώνυμες εταιρίες οι οποίες είναι θυγατρικές των παραπάνω νομικών προσώπων, οι οποίες ελέγχονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο από αυτά.

Ειδικότερα, όπως και στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έτσι και στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας, συναντάται η Γενική Κυβέρνηση και οι Δημόσιες Υπηρεσίες και οργανισμοί, ή αλλιώς ΔΕΚΟ. Στη Γενική Κυβέρνηση περιλαμβάνονται η Κεντρική Κυβέρνηση, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης, όπως για παράδειγμα κοινωνικά ταμεία ασφάλισης και νοσοκομεία. Ως Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού ορίζονται οι Δήμοι, με τις Περιφέρειες

---

<sup>1</sup> Ν.1232 ΦΕΚ Α' 22, 1982, «Επαναφορά σε ισχύ τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ. 4352/1964 και άλλες διατάξεις», ανακτήθηκε από <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/291059/nomos-1232-1982>.

<sup>2</sup>Λαδής Σ. και Νταλάκου Β., «Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική», Πάτρα 2008, Έκδοση από Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

να αποτελούν το δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Στους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης εμπεριέχονται φορείς παροχής υπηρεσιών κράτους πρόνοιας, όπως για παράδειγμα είναι η κοινωνική ασφάλιση ή η υγειονομική περίθαλψη. Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί είναι ουσιαστικά οργανισμοί και επιχειρήσεις όπου το κράτος έχει συνολικό έλεγχο ή έστω ένα μεγάλο μερίδιο ποσοστού. Οι αρμοδιότητες τους εντοπίζονται σε περιφερειακό επίπεδο, με τα περιφερειακά όργανα να είναι ο Περιφερειάρχης, οι Αντιπεριφερειάρχες, το Περιφερειακό Συμβούλιο, η Οικονομική Επιτροπή και η Εκτελεστική Επιτροπή<sup>3</sup>.

Στην Κεντρική Κυβέρνηση εμπεριέχεται η κεντρική διοίκηση, η οποία είναι γνωστή ως «κράτος» ή «δημόσιο» και τα νομικά πρόσωπα. Τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, ή αλλιώς Ν.Π.Δ.Δ., είναι ουσιαστικά συνενώσεις φυσικών προσώπων ή ομάδων οι οποίες χαρακτηρίζονται από την ικανότητα του δικαίου και η σύσταση τους έχει ως σκοπό την εκτέλεση κάποιας κρατικής υπηρεσίας. Επιπλέον, παρατηρούνται και τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, ή αλλιώς Ν.Π.Ι.Δ., τα οποία είναι επίσης ενώσεις φυσικών προσώπων ή ομάδων με ικανότητα δικαίου, με μια βασική διαφορά σε σχέση με τα Ν.Π.Δ.Δ. να είναι πως η σύσταση των Ν.Π.Ι.Δ έχει υλοποιηθεί από ιδιώτες και υπάγονται στους κανονισμούς του ιδιωτικού δικαίου<sup>4</sup>.

Στο εύρος του δημοσίου τομέα περιλαμβάνονται επίσης η Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και οι Ανεξάρτητες Αρχές. Τα Υπουργεία μπορούν να χαρακτηριστούν ως ανώτατες υπηρεσίες στις οποίες επιτελούνται σημαντικές κρατικές λειτουργίες οι οποίες συνάδουν με την πολιτική της εκάστοτε Κυβέρνησης. Προϊστάμενοι αυτών είναι οι Υπουργοί, οι οποίοι ορίζονται από τον Πρωθυπουργό της χώρας. Ο ρόλος των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων είναι να παρέχουν αποκεντρωμένες υπηρεσίες καθώς αποτελούν ενιαίες μονάδες διοίκησης. Οι αρμοδιότητες τους είναι αποφασιστικές όσον αφορά τις κρατικές υποθέσεις των περιφερειών τους, ενώ δεν δύναται να τεθούν σε ιεραρχικό έλεγχο ή υπό εποπτεία από την κεντρική διοίκηση, αλλά μόνο σε δικαστικό έλεγχο νομιμότητας. Επίσης, είναι άνευ νομικής προσωπικότητας<sup>5</sup>.

Για την επιτυχή εκπλήρωση των στόχων της, η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να στελεχώνεται από καταρτισμένο προσωπικό. Αναλόγως με το Δημόσιο Νομικό πρόσωπο, το ανθρώπινο δυναμικό που το στελεχώνει διακρίνεται σε πολιτικούς δημοσίους υπαλλήλους, σε προσωπικό των Ο.Τ.Α., προσωπικό κρατικών Ν.Π.Δ.Δ. ή Ν.Π.Ι.Δ. και σε προσωπικό των

---

<sup>3</sup>Λαδής Σ. και Νταλάκου Β., «Εισαγωγή στη Δημόσια...»,ό.π.

<sup>4</sup>Λαδής Σ. και Νταλάκου Β., «Εισαγωγή στη Δημόσια...», ό.π.

<sup>5</sup>Λαδής Σ. και Νταλάκου Β., «Εισαγωγή στη Δημόσια...», ό.π.

δημόσιων εταιρειών. Εν ολίγοις, οι δημόσιοι υπάλληλοι, αποτελούν κρατικά όργανα με τις πράξεις τους να θεωρούνται προέκταση του κράτους, ενώ ταυτόχρονα αποτελούν:

- Έμμεσα όργανα του Κράτους, με τις θέσεις και τις αρμοδιότητες τους να ορίζονται από τα άμεσα όργανα του Κράτους, όπως για παράδειγμα η Γενική Κυβέρνηση, ενώ συνδέονται μέσα από ένα πυραμιδικό ιεραρχικό σύστημα.
- Έμμισθα όργανα, καθώς είναι υποχρεωμένα να εργάζονται κατ' αποκλειστικότητα για την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Επιπλέον, αναφορικά με τη σχέση των δημοσίων υπαλλήλων προς το κράτος για το οποίο εργάζονται σημειώνονται τα εξής:

- Η σχέση τους ορίζεται ως προαιρετική και σε καμία περίπτωση καταναγκαστική, καθώς ο διορισμός των υπαλλήλων προϋποθέτει την ενεργή τους συμμετοχή σε διαδικασίες πρόσληψης και εν συνεχεία σε αποδοχή της πράξης διορισμού.
- Η σχέση τους είναι πειθαρχικού χαρακτήρα, με τους δημόσιους υπαλλήλους να φέρουν ευθύνη για οποιαδήποτε υπηρεσιακή παράβαση από μέρους τους.
- Είναι μια σχέση υπηρεσιακή, καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι υπάγονται στο ιεραρχικό σχήμα της υπηρεσίας τους.
- Η σχέση τους είναι άμεσου τύπου, εφόσον δεν υπάρχει παρεμβολή κάποιου άλλου προσώπου μεταξύ των υπαλλήλων και της υπηρεσίας τους<sup>6</sup>.

Σύμφωνα με τη νομοθεσία, οι δημόσιοι υπάλληλοι της χώρας επιλέγονται μέσα από αυστηρά αξιολογικά κριτήρια. Στα κριτήρια αυτά περιλαμβάνεται η ατομική αλλά και η επαγγελματική τους αξία, τα προσόντα και οι δεξιότητες που κατέχουν. Οι θέσεις εργασίας επίσης μένουν, και πρέπει να μένουν, ανεπηρέαστες από οποιαδήποτε πολιτική και κυβερνητική μεταβολή ως προς την ηγεσία, η οποία μπορεί να λαμβάνει χώρα σε υπουργεία, υπηρεσίες του δημοσίου και δημόσιων οργανισμών. Οι δημόσιες υπηρεσίες διέπονται από την αρχή της αποτελεσματικότητας, με σκοπό την προαγωγή των ποιοτικών παροχών υπηρεσιών από καταρτισμένα στελέχη. Υπό το πρίσμα του καθεστώτος της μονιμότητας των

---

<sup>6</sup>Λαδή Σ. και Νταλάκου Β., «Εισαγωγή στη Δημόσια...»,ό.π.

δημοσίων υπαλλήλων γίνεται δυνατή η εξασφάλιση της σταθερότητας και μιας εσωτερικής συνεχούς ροής στη Δημόσια Διοίκηση. Κυριότερη αποστολή είναι η ικανοποίηση των αναγκών του δημόσιου συμφέροντος, με την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων να είναι υπό τη δέσμευση των κανόνων ηθικής και δεοντολογίας.<sup>7</sup>

## 1.2 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης.

Η Δημόσια Διοίκηση θα μπορούσε να οριστεί με ποικίλους τρόπους, οι οποίοι έχουν διαφορές ως προς την οπτική σκοπιά, το περιεχόμενο αυτής, με διαφορές να υπάρχουν ακόμη και στην ανάλυση που επιχειρείται να γίνει με την επιλογή του ορισμού αυτού. Η Δημόσια Διοίκηση περνάει από μεταβολές οι οποίες καθορίζονται από την εξελικτική πορεία του κράτους και του κρατικού μηχανισμού, καθώς το Κράτος, ο κρατικός μηχανισμός και η ίδια η Δημόσια Διοίκηση είναι κατά αρκετά μεγάλο βαθμό συσχετισμένες.

Ως Δημόσια Διοίκηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε λειτουργία του Κράτους η οποία ασκείται μέσα από τον κρατικό μηχανισμό, η οποία είναι σύννομη και έχει ως απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει το Κράτος πάντα προς ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος<sup>8</sup>. Επιπλέον, με τον όρο αυτό εκφράζεται το σύνολο των ενεργειών που έχουν ως σκοπό την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου στόχου, ο οποίος είναι υπέρ του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους<sup>9</sup>. Ο Δημόσιος Τομέας είναι ως έννοια κατά πολύ συγγενικός με τη γενική κυβέρνηση καθώς σε αυτόν εμπεριέχονται όπως προαναφέρθηκε:

- Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Κεντρική Διοίκηση.
- Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup>Ράπανος Β., «Δημοσιονομικές προκλήσεις και δημοσιονομικοί θεσμοί», Αθήνα 2008, Ιστορικό Αρχείο της AlphaBank.

Ράπανος Β., «Σύνταξη και Εκτέλεση του Κρατικού Προϋπολογισμού: Ευρωπαϊκή εμπειρία και η Ελληνική πραγματικότητα.», 2007, Εκδόσεις «Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)»

Λαδή Σ. και Νταλάκου Β., «Εισαγωγή στη Δημόσια...», ό.π.

<sup>8</sup>Δρούλια Θ. και Πολίτης Φ., «Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης», Αθήνα 2008, Εκδόσεις «Παιδαγωγικό Ινστιτούτο», σελ. 10-11.

<sup>9</sup>Αϊνατζής Ι., «Δημόσια Διοίκηση και Αποτελεσματικότητα», 2009, ανακτήθηκε από <http://www.kerdos.gr/oldarticles.aspx?artid=1129963>.

<sup>10</sup>Τάτσος Ν., «Τα Δημόσια Οικονομικά στην Ελλάδα», 1994, Εκδόσεις «Σμπίλιας», σελ.9-11.

Το κράτος ασκεί την επιχειρηματικότητα του κατά μεγάλο βαθμό μέσα από τις δημόσιες επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πολίτες ενώ ταυτόχρονα ικανοποιούν τα αιτήματα και τις ανάγκες τους<sup>11</sup>. Η Δημόσια Διοίκηση είναι μέρος του κρατικού συστήματος και πιο συγκεκριμένα μέρος της εκτελεστικής εξουσίας αυτού. Επιπροσθέτως, χαράζει τις γραμμές πορείας όσον αφορά τις υλοποιήσεις αριθμού πολιτικών με σκοπό την εξυπηρέτηση των αναγκών της κοινωνίας<sup>12</sup>. Πιο περιεκτικά, η Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται ως το σύνολο των διοικητικών μηχανισμών και οργανισμών του Κράτους, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό βαθμό, είναι επωμισμένοι με την αρμοδιότητα της ορθής εφαρμογής των νομοθεσιών και των προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής όπως ορίζονται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Τέλος, ένα ακόμη από τα αντικείμενα της Δημόσιας Διοίκησης είναι και η εξέταση της ατελούς εφαρμογής της νομοθεσίας στην περίπτωση που υπάρξει και εντοπιστεί κατόπιν αξιολόγησης, ώστε να σχεδιαστούν μέτρα για την αντιμετώπιση αυτής<sup>13</sup>. Συμπερασματικά, η Δημόσια Διοίκηση είναι ένα ουσιαστικό μέρος του συνόλου των διαδικασιών αναφορικά με τη διακυβέρνηση του κράτους. Παρά την όχι και τόσο υψηλή της θέση στο ιεραρχικό δέντρο, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προετοιμασία, κατάρτιση, εφαρμογή αλλά και αξιολόγηση των δράσεων και των δημόσιων πολιτικών συμπεριλαμβανομένου και του ανάλογου νομοθετικού περιεχομένου<sup>14</sup>.

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση συνεπώς, θα πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία συμβαδίζουν με τα σύγχρονα πλαίσια των ευρωπαϊκών συστημάτων διοίκησης, με αυτά να είναι τα εξής:

- Διοίκηση μέσω στόχων, με επίκεντρο την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και την παρακολούθηση της παραγωγικότητας με μετρήσεις των δεικτών αυτών με τη χρήση της αξιολόγησης.
- Παροχή υπηρεσιών ποιότητας.
- Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας μέσα από την αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.
- Διασφάλιση της διαφάνειας και μηδενισμός της διαφθοράς.
- Αξιολόγηση των δομών και των δραστηριοτήτων τους.

---

<sup>11</sup> Κέφης Β., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα», Αθήνα 2005, Εκδόσεις «Κριτική», σελ. 36-37.

<sup>12</sup> Αϊνατζής Ι., «Δημόσια Διοίκηση...», ό.π.

<sup>13</sup> Μακρυδημήτρης Α., «Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης», Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2010, Εκδόσεις «Σάκκουλα», 4<sup>η</sup> Έκδοση, σελ.143-146.

<sup>14</sup> Μακρυδημήτρης Α., «Δημόσια Διοίκηση..». ό.π., σελ. 149.



- Στήριξη στην ανάλυση κόστους και κοινωνικής ωφέλειας και επικέντρωση στον έλεγχο των διαδικασιών.
- Εξασφάλιση αναγκαίων και εξειδικευμένων διοικητικών τεχνογνωσιών.

Σε κάθε Διοίκηση η ακριβής επίγνωση των ρόλων που αναλογούν σε κάθε στέλεχος, όπως και οι στόχοι που πρέπει να είναι γνωστοί και κατανοητοί από όλους, αλλά και η μεθοδολογία που έχει καθοριστεί ως προβλεπόμενη αποτελούν από τα πιο ουσιαστικά κριτήρια για την εύρυθμη λειτουργία της. Επιπλέον, μεγάλης σημασίας κρίνεται η αντίληψη των μέτρων που μπορούν να συνεισφέρουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η επανεκπαίδευση για την ενίσχυση των υπαρχουσών δεξιοτήτων. Σε κάθε χώρο Διοίκησης, είναι βασική προϋπόθεση να είναι εξ ολοκλήρου γνωστή η καθορισμένη στοχοθεσία του τμήματος, της διεύθυνσης και του οργανισμού, ώστε να είναι πλήρως κατανοητοί οι ρόλοι που διαδραματίζονται αλλά και οι στόχοι που εξυπηρετούνται για την επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη του φορέα. Επιπροσθέτως, θεωρείται εξίσου σημαντική η συνύπαρξη και η ομαλή συνεργασία ανάμεσα στα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας, ώστε να επιτυγχάνεται μια συνεχής ροή ανατροφοδότησης και ανταλλαγής τεχνογνωσιών και πόρων μεταξύ των χαμηλότερων και των μεσαίων επιπέδων του διοικητικού σχήματος.

Συνεπώς, η Δημόσια Διοίκηση αλλά και το Κράτος, οφείλουν να χτίζουν γέφυρες επικοινωνίας με τη κοινωνία και τους πολίτες της, με τη λογική που διακατέχει τις διοικητικές διαδικασίες να είναι όλο και λιγότερο γραφειοκρατική. Είναι στο συμφέρον όλων να υιοθετηθεί μια νοοτροπία λογικής, συνεργασίας και παροχής σύγχρονων ποιοτικών υπηρεσιών με το κοινωνικό σύνολο. Μέσα από τέτοιου είδους πολιτικές στις δημόσιες υπηρεσίες, δύναται να καταστεί εφικτή και βιώσιμη μια αποτελεσματική και καρποφόρα διακυβέρνηση, η οποία τιμά τα δημοκρατικά ιδεώδη και σταδιακά αυξάνει όλο και περισσότερο πιθανότητες αποδοχής, με τα λάθη και τα εμπόδια να μειώνονται σε ταυτόχρονο ρυθμό. Η Δημόσια Διοίκηση, έχει την υποχρέωση και το καθήκον να εκτελεί το έργο της με υπευθυνότητα απέναντι στη κοινωνία και τους πολίτες και να έχει ως σκοπό την αειθαλή βελτίωση της για το εθνικό συμφέρον<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Δρούλια Θ., Πολίτης Φ., «Δημόσια Διοίκηση..», ό.π., σελ. 10-11.

### 1.3 Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, γνωστή και ως Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, αποτελεί ένα επίπεδο διοίκησης το οποίο διέπεται από κύρος, στο οποίο επιχειρήσεις, φορείς και οργανισμοί, εργάζονται για την ανάπτυξη τους μέσα σε ένα περιβάλλον συνεχόμενα αναπτυσσόμενο και ανταγωνιστικό. Ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η «διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει σειρά δραστηριοτήτων σχετικών με τη διαχείριση και την ανάπτυξη του προσωπικού» σε κάθε φορέα ή οργανισμό. Η συγκεκριμένη λειτουργία για την επιτυχή εφαρμογή της έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση την παρουσία ενός στρατηγικού σχεδιασμού. Όποια ζητήματα προκύπτουν, πρέπει να επιλύονται μέσα από οργανωμένες τακτικές, μέσα από συγκεκριμένα εργαλεία και με το συνδυασμό καθορισμών στόχων και χρονικών ορίων υλοποίησης, με σκοπό την εναρμόνιση στη συνεχόμενα ανταγωνιστική πραγματικότητα<sup>16</sup>.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι συνδεδεμένη με τις αποφάσεις και ενέργειες που καθορίζονται από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας σχετικά με τις υποθέσεις του απασχολούμενου προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, τα ζητήματα αυτά ανήκουν σε ένα ευρύ πεδίο που περιλαμβάνει την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και τη μισθοδοσία του. Σε ταυτόχρονο βαθμό πρέπει να διασφαλίζεται ένα περιβάλλον που να εμπνέει ασφάλεια, ήθος και δικαιοσύνη. Επίσης, οι πολιτικές που καθορίζονται από την ηγεσία πρέπει να μεριμνούν για θέματα όπως την ανάλυση του υπηρεσιακού αντικειμένου κάθε υπαλλήλου, το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων, τα βοηθητικά μέτρα για την ενίσχυση τους και τα κίνητρα και τις επιβραβεύσεις για την συνεχόμενη παρακίνηση τους<sup>17</sup>.

Σκοπός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να ενισχύσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων του φορέα μέσα από ηθικά και υπηρεσιακά αποδεκτές ενέργειες. Το συγκεκριμένο τμήμα το οποίο είναι επιφορτισμένο με το καθήκον αυτό, έχει ως στόχο την υποστήριξη του συνόλου των απασχολούμενων στελεχών για την επίτευξη της στοχοθεσίας του φορέα. Για την εξασφάλιση αυτού και την επιτυχή συνέχιση του έργου τους είναι κρίσιμης σημασίας να ορίζονται στόχοι, οι οποίοι για τη διοίκηση ανθρώπινου

---

<sup>16</sup>DresslerG., «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις», 2012, Εκδόσεις «Κριτική».

<sup>17</sup>Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα 2003, Εκδόσεις «Μπένου», σελ. 17-19.

δυναμικού σχετίζονται με τη διαχείριση έμψυχου και άψυχου υλικού και άλλων πόρων καθώς και την ομαλή εκτέλεση καθηκόντων των υπαλλήλων<sup>18</sup>.

Ειδικότερα, οι στόχοι αυτοί κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- 1. Οργανωτικοί στόχοι:** Το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει ως αποστολή τη θετική συμβολή στην αποδοτικότητα του φορέα/οργανισμού, συνεπώς έχει ως έργο την υποστήριξη του φορέα.
- 2. Λειτουργικοί στόχοι:** Η συμβολή που προσφέρεται οφείλει να είναι υψηλού επιπέδου και ανάλογη του επιπέδου ανάγκης του φορέα, με ταυτόχρονη την αναγκαιότητα της ορθής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.
- 3. Κοινωνικοί στόχοι:** Οι αποδόσεις και το παραγόμενο έργο πρέπει να συμβαδίζουν με τις επιταγές της σύγχρονης κοινωνίας και να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις που προκύπτουν.
- 4. Προσωπικοί στόχοι:** Οι υπάλληλοι του φορέα πρέπει να λαμβάνουν την αρμόζουσα στήριξη και παρακίνηση για την επίτευξη των στόχων τους, καθώς μέσα από την ατομική τους επιτυχία συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του φορέα τους. Για τη διατήρηση των ικανοποιητικών επιδόσεων, η παρακίνηση και η παροχή κινήτρου πρέπει να μένουν σε συνεχή συχνότητα αλλά και σε κατάλληλο επίπεδο<sup>19</sup>.

Συνεπώς, οι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνονται στην άνοδο του δείκτη αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, λαμβάνοντας υπόψη ταυτόχρονα τις εσωτερικές και εξωτερικές παραμέτρους που προκύπτουν. Στην κορυφή των προτεραιοτήτων πάντοτε πρέπει να βρίσκονται η αποδοτικότητα ενός ικανοποιημένου προσωπικού το οποίο θα παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πολίτες.

Για την εξασφάλιση της επίτευξης των στόχων αυτών, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προβεί στην εφαρμογή συγκεκριμένων ενεργειών, οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

---

<sup>18</sup> Παπάνης Ε., Ρόντος Κ., «Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», 2005, Εκδόσεις «Σιδέρης».

<sup>19</sup> Παγκάκης Γρ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα-Κομοτηνή 1998», Εκδόσεις «Σάκκουλα», σελ. 122-123.

- **Προγραμματισμός:** Η πρόβλεψη των απαιτήσεων του φορέα/οργανισμού στο άμεσο ή έμμεσο μέλλον, όπου σε συνδυασμό με τους στόχους που έχουν οριστεί πρέπει να εξυπηρετηθούν και οι αντίστοιχες ανάγκες του προσωπικού.
- **Στελέχωση θέσεων εργασίας:** Η οργάνωση και επιλογή προσωπικού το οποίο διαθέτει κατάλληλη κατάρτιση και συμβατή με τις προϋποθέσεις των θέσεων εργασίας που θα στελεχωθούν.
- **Ενίσχυση του προσωπικού:** Αξιολόγηση και έρευνα της αποδοτικότητας του προσωπικού και ταυτόχρονη εξέταση μέσων βελτίωσης και ανάπτυξης ικανοτήτων με σκοπό την καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων και συνεπώς και του φορέα<sup>20</sup>.

Επιπροσθέτως, για την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είναι σημαντική η επίγνωση και η προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις και προκλήσεις που αναδύονται. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να είναι σε θέση να αναπτύξει ορισμένες στρατηγικές και επιχειρησιακές δεξιότητες με σκοπό την εναρμόνιση της με το περιβάλλον στο οποίο δρα. Πιο συγκεκριμένα η διοίκηση θα πρέπει:

- Να είναι ικανή να προβλέψει τις συνέπειες που ενδέχεται να προκληθούν από ξαφνικές αλλαγές στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- Να έχει τη δυνατότητα να επέμβει στα στρατηγικά σχέδια που καταστρώνονται.
- Να γνωρίζει πλήρως τους στρατηγικούς στόχους που έχουν οριστεί για το φορέα.
- Να έχει επίγνωση των απαραίτητων ικανοτήτων για την επιτυχή πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων που ορίζονται.
- Να είναι σε θέση να παρέχει στον οργανισμό το κατάλληλο προσωπικό και πόρους για την ανταπόκριση των περιστάσεων που προκύπτουν<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Παγκάκης Γρ., «Διοίκηση Ανθρώπινων...», ό.π., σελ. 123-127.

<sup>21</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., «Διοίκηση Ανθρώπινων...», ό.π., σελ. 18-20.

## 1.4 Το νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Ο σταδιακός εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης της Ευρώπης<sup>22</sup> σε συνδυασμό με τα δρώμενα που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης του 2008, η οποία προκάλεσε χρηματοπιστωτικά προβλήματα σε παγκόσμια κλίμακα, προκάλεσε αναμενόμενα ένα κύμα δυσaréσκειας σχετικά με την αδυναμία ευελιξίας των διοικητικών υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, το αίσθημα εμπιστοσύνης ανάμεσα στη κοινωνία και το Δημόσιο Τομέα μειώθηκε δραστικά, ωθώντας έτσι σταδιακά το διοικητικό σύστημα σε μια καινούργια τροχιά με σκοπό την αλλαγή του από τον παλιότερο άκαμπτο εαυτό του. Οι αλλαγές αυτές αντικατέστησαν τις οικονομικά μη συμφέρουσες και νομικά περίπλοκες διοικητικές δομές με πιο μοντέρνες τεχνικές διοίκησης οι οποίες προέρχονταν από τον ιδιωτικό τομέα<sup>23</sup>. Οι δράσεις αυτές είχαν ως αποτέλεσμα την εισαγωγή ενός νέου συστήματος, γνωστό και ως «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» (New Public Management).

Το εν λόγω σύστημα, παρουσιάστηκε ως ο αντικαταστάτης του παλαιωμένου συστήματος Δημόσιας Διοίκησης, με βασικό του στόχο το υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας από μεριάς του κράτους, την απόκτηση ενός περισσότερο ρυθμιστικού ρόλου και τη μείωση του κρατικού παρεμβατισμού. Επιπλέον, με το νέο δημόσιο μάνατζμεντ επέρχεται και η ανακατεύθυνση των γενικότερων συμφερόντων, με τη κατεύθυνση πλέον να δείχνει προς τη δημιουργία ενός κράτους ικανού να φέρει θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία του και τα μέσα του διοικητικού δικαίου να αποκτούν μια επιχειρηματική λογική<sup>24</sup>.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, έχοντας στη δομή του χαρακτηριστικά νομικού και πολιτικού χαρακτήρα, δύναται να ανασυγκροτήσει και να φέρει αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και οργανώνεται το κράτος. Οι τροποποιήσεις αυτές που έρχονται για να μεταβάλουν τη σύσταση του περιβάλλοντος μέσα από το οποίο λειτουργεί ο δημόσιος τομέας<sup>25</sup>, σκοπίμως έχουν σχεδιαστεί για να επιφέρουν μέσα από την

---

<sup>22</sup>Μαρκαντωνάτου Α., «Δημόσια Διοίκηση και Συλλογικά Όργανα», 2005, Εκδόσεις «Σάκκουλας».

<sup>23</sup>Pollitt C., Van Thiel S. καιHomburg V., «New Public Management in Europe», ManagementOnlineReview, 2007, ανακτήθηκε από [https://www.researchgate.net/publication/311802973\\_New\\_Public\\_Management\\_in\\_Europe\\_Adaptation\\_and\\_Alternatives](https://www.researchgate.net/publication/311802973_New_Public_Management_in_Europe_Adaptation_and_Alternatives).

<sup>24</sup>Μελάκη Αγγελική, Διπλωματική Εργασία, «Η Αποτελεσματικότητα του Δημόσιου Τομέα», Ηράκλειο 2015, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, σελ. 49-51.

<sup>25</sup>Μιχαλόπουλος Ν., «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», Αθήνα 2003, Εκδόσεις «Παπαζήση».

εφαρμογή τους πιο υψηλά επίπεδα επιδόσεων, ποιοτικές υπηρεσίες και την αναθεώρηση των σχέσεων ανάμεσα σε πολίτες και κράτος<sup>26</sup>.

Όπως προαναφέρθηκε, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ έχει ως σκοπό την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και την αύξηση των επιπέδων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Οι αρχές του συστήματος αυτού είναι ταυτόσημες με τις αρχές της Συνθήκης της Λισσαβόνας<sup>27</sup>, οι οποίες βάζουν στο επίκεντρο την διασφάλιση της νομιμότητας και των ίσων ευκαιριών. Στο συγκεκριμένο εργαλείο διοίκησης, δύναται να εφαρμοστούν και άλλες πρακτικές όπως για παράδειγμα η αξιολόγηση, ο στρατηγικός προγραμματισμός και η επίβλεψη των δράσεων της διοίκησης σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και τα αποτελέσματα που εξάγονται. Στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και δυναμικού, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση τις προσωπικές επιδόσεις των εργαζομένων, οι οποίες εξετάζονται, αξιολογούνται, αλλά και υποβάλλονται και σε σύγκριση με τις επιδόσεις των υπόλοιπων στελεχών. Μέσα από τις διαδικασίες αυτές, η ατομική ευθύνη ανεβαίνει ως προς το επίπεδο σημαντικότητας, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνουν χώρα και παρακινήσεις και επιβραβεύσεις για τους πιο αποδοτικούς υπαλλήλους, με τελικό σκοπό τη συνέχιση του ποιοτικού έργου για τους μεν και την υποκίνηση των δε για αύξηση του βαθμού επίδοσης τους<sup>28</sup>.

Η ατζέντα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ θα μπορούσε να συνοψιστεί στις παρακάτω δράσεις, οι οποίες απαρτίζουν τη δομή του και τους στόχους του με μεγάλη ακρίβεια:

- Βελτίωση στις υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες εφαρμόζοντας εναλλακτικές μεθόδους εξυπηρέτησης.
- Αναβάθμιση και ενδυνάμωση του τρόπου οργάνωσης ώστε να επιτευχθεί ένα ευέλικτο και αυτόνομο μοντέλο μέσα από τη συγκρότηση «εξω-ιεραρχικών» συστημάτων.
- Εφαρμογή της διοίκησης αποτελεσμάτων με την αξιοποίηση δεικτών αλλά και διάφορων στόχων με ποικιλία στις κατηγορίες τους.

---

<sup>26</sup>Καρκατούλης Π., «Το Κράτος σε Μετάβαση. Από τη “διοικητική μεταρρύθμιση” και το “νέο δημόσιο μάνατζμεντ” στη “διακυβέρνηση”», Αθήνα 2004, Εκδόσεις «Σιδέρη».

<sup>27</sup>Στουραϊτή Ευαγγελία, «Η Συνθήκη της Λισσαβόνας: Μία Συνολική Αποτίμηση», Τελική εργασία, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα 2008, σελ. 52.

<sup>28</sup>Καρκατούλης Π., «Το Κράτος...», ό.π.

- Μέτρηση των αποτελεσμάτων και των επιδόσεων σε πολύ σε επίπεδο υψηλής ακριβείας, εφαρμόζοντας «ενδο-οργανωτικές» και «δι-οργανωτικές» αξιολογήσεις της συγκριτικής απόδοσης τους, καταλήγοντας σε μισθολογικές τροποποιήσεις ανάλογες της απόδοσης που σημειώνεται.
- Παρακολούθηση και έλεγχος των δημόσιων δαπανών με κριτήρια μέτρησης τα επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με γνώμονα τη γνώση.
- Αξιοποίηση της διαθέσιμης τεχνογνωσίας και διαθέσιμων τεχνολογιών, με μεγάλη βαρύτητα στην ορθή αξιοποίηση του διαδικτύου στα πεδία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Αποφάσεις που θα λαμβάνονται και θα γνωστοποιούνται ευρέως στη κοινωνία, με διαφανή κριτήρια<sup>29</sup>.

Αξίζει να σημειωθεί πως η πλειοψηφία των ανωτέρω δράσεων πραγματοποιούνται και εντοπίζονται σε διάφορα προγράμματα διοικητικών μεταρρυθμίσεων στο σύνολο των Ευρωπαϊκών κρατών, αλλά και στις υπόλοιπες ανεπτυγμένες χώρες. Παρά τη διαφορετικότητα ως προς το επίπεδο αποτελεσματικότητας των εφαρμογών αυτών που κυριαρχούν σε κάθε κράτος, η παρουσία έστω και μερικών από τις προαναφερθείσες δράσεις είναι εγγυημένη.

Τέτοιου είδους δράσεις ταυτόσημες με τη νοοτροπία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ έχουν εφαρμοστεί και στην Ελλάδα, με την αρχική εισαγωγή του θεσμού αυτού να εκφράζει καχυποψία αλλά και καθυστέρηση ως προς την αποδοχή των προτάσεων του. Το γεγονός οφείλεται σε διάφορους παράγοντες που αφορούσαν από πολιτική αδράνεια μέχρι και έλλειψη εκπαιδευτικού υπόβαθρου για τη βαθύτερη κατανόηση του θεσμού. Η κινητικότητα που ξεκίνησε να σημειώνεται από το 2000 στην Ευρώπη μετά τη Σύνοδο Κορυφής της Λισσαβόνας επέφερε θετικά σημάδια ως προς την παρακίνηση για ανάληψη δράσεων για αναβάθμιση και προσπάθεια σύμπλευσης με την Ευρωπαϊκή κατευθυντήρια γραμμή. Χαρακτηριστικά παραδείγματα των θετικών επιδράσεων που παρατηρήθηκαν στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ήταν η ενεργοποίηση αδρανών μεταρρυθμίσεων όπως το «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών» και της γενικότερης ενίσχυσης της αποδοτικότητας των Δημόσιων υπηρεσιών.

Στη συνέχεια παρατηρήθηκε η εφαρμογή διάφορων μεταρρυθμίσεων οι οποίες έγιναν άμεσα αποδεκτές, καθώς φάνηκε σε μεγάλο βαθμό η υποσχόμενη βελτίωση

<sup>29</sup>Καρκατσούλης Π., «Το Κράτος σε Μετάβαση...», ό.π., σελ. 44-45.

κατά την εισαγωγή τους στον τομέα αναβάθμισης παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης «Ποιότητα για τον Πολίτη», και το «TAXIS» του Υπουργείου Οικονομικών. Γενικότερα, οι εφαρμογές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ είχαν κατά ένα μεγάλο βαθμό το ίδιο ποσοστό επιτυχίας όπως και σε άλλες περιπτώσεις κρατών. Παρόλα αυτά, είναι αναγκαία η υπογράμμιση του ελληνικού φαινομένου των πελατειακών σχέσεων και της μη συνέχισης της εφαρμογής των δράσεων, τοποθετώντας την πλήρη εφαρμογή τους σε τέλμα<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Καρκατσούλης Π., «Το Κράτος σε Μετάβαση...», ό.π., σελ. 50-51.



## Κεφάλαιο 2ο : Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

### 2.1 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στις ημέρες μας.

Σύμφωνα με την απογραφή του 2010 στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση απασχολούνται 768.009 δημόσιοι υπάλληλοι, εκ των οποίων το 54% είναι άνδρες και 46% γυναίκες<sup>31</sup>. Οι αριθμοί αυτοί δείχνουν μια αύξηση κατά 35% στον πληθυσμό των απασχολούμενων μόνιμων δημόσιων υπαλλήλων, καθώς το 1992 οι καταγεγραμμένοι εργαζόμενοι στο δημόσιο ήταν κατά προσέγγιση 500.000<sup>32</sup>.

Οι οργανισμοί του δημοσίου έχουν μια πυραμιδική δόμηση, με τις κατευθυντήριες γραμμές και τις αποφάσεις να λαμβάνονται από την κορυφή της πυραμίδας, τις αρμοδιότητες και τις στοχοθεσίες να συζητούνται και να αποφασίζονται στα ανώτερα επίπεδα του σχήματος, με ορισμένες ενέργειες να θέτονται σε δράση από τα χαμηλότερα επίπεδα, με της εντολές να ταξιδεύουν μέσω αυτής της ιεραρχικής σκάλας. Ο έλεγχος εντοπίζεται στην κορυφή της σκάλας αυτής, με τα ανώτατα στελέχη να κατέχουν την ευθύνη για ένα καθορισμένο σύνολο στόχων, το οποίο αναμένεται να ολοκληρωθεί μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες υπό την καθοδήγηση συγκεκριμένων κανονισμών. Η ανέλιξη σε αυτή την ιεραρχική πυραμίδα αυξάνει το κύρος και τη δύναμη των προσώπων που κατέχουν τέτοιου είδους θέσης ενώ ταυτόχρονα παρακινεί και τους υπόλοιπους στη διεκπεραίωση των έργων τους.

Παρόλα αυτά, παρατηρείται μια ελλιπής ροή κατευθυντήριων εντολών, πράγμα το οποίο οφείλεται στη μη συγκεκριμένη πολιτική ανάπτυξης στο επίπεδο της κρατικής διακυβέρνησης. Στις αιτίες της κατάστασης αυτής, συμπεριλαμβάνεται ο βαθμός διοικητικής αυτοτέλειας και της συγκέντρωσης στο θέμα λήψεων αποφάσεων αλλά και στο χαμηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας τους.

Συνεπώς, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση κρίνεται ως μη αποτελεσματική με την ευθύνη να εντοπίζεται σε μια πληθώρα παραγόντων. Πιο συγκεκριμένα, η μονιμότητα και οι προαγωγές που λαμβάνουν χώρα με κριτήριο το χρόνο υπηρεσίας μεν, χωρίς να

---

<sup>31</sup>Αποτελέσματα Απογραφής στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, 2010, ανακτήθηκε από <https://www.apografi.gov.gr/58-%CE%B5%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BC%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AE%CF%82.html>.

<sup>32</sup>Μακρυδημήτρης Α, «Η Δομή της Κυβέρνησης», Αθήνα 1992, Εκδόσεις «Σάκκουλα».

λαμβάνεται υπόψη ο δείκτης της αποδοτικότητας δε, όπως και άλλων χαρακτηριστικών όπως για παράδειγμα η εργατικότητα και η επίδειξη βασικών ικανοτήτων, αποτελούν ενδείξεις μιας αναποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης. Επιπλέον, παρατηρείται μια έμφαση στα τυπικά και όχι στα ουσιαστικά προσόντα των εργαζομένων, με ακόμη πιο σοβαρές ελλείψεις να εντοπίζονται στο θέμα των καθορισμών στόχων για κάθε υπάλληλο, με την παρακίνηση και επιβράβευση ταυτόχρονα να είναι ανεπαρκής καθώς δεν υπάρχει σύνδεση μισθού και απόδοσης<sup>33</sup>. Σημαντικές ελλείψεις παρατηρούνται ακόμη και στην καθοδήγηση, με την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την γνωστοποίηση εκσυγχρονισμένων και πιθανότατα αποτελεσματικότερων μεθόδων στους υπαλλήλους να μην βρίσκονται στα επιθυμητά επίπεδα<sup>34</sup>.

Αξίζει να σημειωθεί, πως παρά την πολυετή συμμετοχή της χώρας στα Ευρωπαϊκά δρώμενα και στην όλο και μεγαλύτερη προσαρμογή στις επιταγές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρά την πληθώρα προγραμμάτων και συγχρηματοδοτούμενων έργων, εντοπίζονται ακόμη και σήμερα αδυναμίες οι οποίες αποτελούν ένα σοβαρό κώλυμα στην Ευρωπαϊκή πορεία της χώρας. Σύμφωνα με τους αξιολογικούς δείκτες της πορείας που έχει σημειωθεί αναφορικά με τους στόχους της Λισσαβόνας, του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013»<sup>35</sup> και άλλων, η αδυναμία μιας επαρκούς προσαρμοστικότητας εντοπίζεται σε διάφορους τομείς οι οποίοι αναφέρονται παρακάτω:

- **Πολυνομία:** Νομοθέτηση χαμηλής ποιότητας με πολύπλοκα και ασαφή πλαίσια, με απούσες ουσιώδεις κωδικοποιήσεις, με τους νόμους πολλές φορές να είναι περιστασιακού χαρακτήρα.
- **Αδυναμία υλοποίησης σύγχρονου μάνατζμεντ:** Παρατηρείται μια επιμονή στη χρήση πιο παραδοσιακών μεθόδων διοίκησης, με απών καθεστώς συνεργασίας διϋπουργικών κλάδων. Παρά την θέσπιση σχετικής νομοθεσίας ήδη από το 2004, οι διαδικασίες στοχοθεσίας και η χρήση δεικτών για την εξέταση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα.
- **Κατακερματισμένη οργάνωση:** Πολύ-επίπεδη διοίκηση με επικαλυμμένες αρμοδιότητες, καθώς και καθεστώς συγκεντρωτισμού και

<sup>33</sup> Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν., «Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», 1998, Εκδόσεις «Παπαζήση», σελ. 706-730.

<sup>34</sup> Αλεξιάδη Α. και Περιστερά Β., «Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση», 2000, Διοικητική Ενημέρωση Τεύχος 18, σελ. 25-38.

<sup>35</sup> Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013, ανακτήθηκε από [http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo\\_Keimeno\\_EP\\_Dioik\\_Metarritmisi.pdf](http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Dioik_Metarritmisi.pdf).

ανεπαρκούς περιγραφής θέσεων εργασίας. Ελλείψεις εντοπίζονται επίσης και στις αποκεντρωμένες υπηρεσίες, οι οποίες σε συνδυασμό με τα παραπάνω συμβάλλουν αρνητικά στην απουσία εφαρμογής των μεθόδων σύγχρονου μάνατζμεντ.

- **Αδύναμη ηλεκτρονική διακυβέρνηση:** Ανεπάρκεια ως προς την ικανοποιητική υιοθέτηση του διαδικτύου στη Δημόσια Διοίκηση και στην ανάπτυξη της ευρυζωνικότητας.
- **Διαφθορά και απουσία αξιοκρατίας.** Η πολυνομία, οι πελατειακές σχέσεις και η έλλειψη αξιοκρατικών μεθόδων επιλογής ανώτερων στελεχών σε συνδυασμό με την απουσία αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου των διοικητικών οργάνων και των διαδικασιών συντελούν στη συνέχιση φαινομένων διαφθοράς και κακοδιοίκησης στους φορείς του Δημοσίου.

## 2.2 Η λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Σε κάθε κοινωνία υπάρχει η ανάγκη ενός Δημόσιου τομέα, ο οποίος θα ορίσει τις αρχές με τις οποίες θα λειτουργεί. Μια από τις αρμοδιότητες της κυβέρνησης είναι να προσφέρει δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες θα συνεισφέρουν θετικά στο δημόσιο συμφέρον. Μερικές από τις πιο βασικές δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες είναι υπό τη διαχείριση των εθνικών κυβερνήσεων είναι:

- Αστυνόμευση.
- Ενέργεια.
- Υγεία.
- Οδικές κατασκευές.
- Εκπαίδευση.

Επιπλέον, στις δημόσιες υπηρεσίες που παρέχονται από το κράτος συμπεριλαμβάνονται και εκείνες οι οποίες δεν δύναται να προσφερθούν από τον ιδιωτικό τομέα και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, είτε λόγω ελλειπών πόρων είτε για άλλους

λόγους. Συνεπώς, μια κυβέρνηση συνδράμει την κοινωνία με τις υπηρεσίες της είτε ανεξαρτήτως, είτε σε κοινή γραμμή με τους προαναφερθέντες τομείς<sup>36</sup>.

Ο Δημόσιος τομέας διέπεται από αρχές καλής διοίκησης οι οποίες επίσης είναι συνδεδεμένες με την αρχή της νομιμότητας. Οι αρχές αυτές αντιπροσωπεύουν:

- Την προάσπιση του κοινού συμφέροντος και την προαγωγή του με σκοπό την εξυπηρέτηση των πολιτών χωρίς ιδιωτικές σκοπιμότητες, με τις δημόσιες υπηρεσίες να ασκούν το έργο τους ανιδιοτελώς<sup>37</sup>.
- Τη διαφύλαξη των αξιών της έντιμης διοίκησης, η ταύτιση της με το αίσθημα δικαίου και η αποφυγή της διαφθοράς ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη προς τους πολίτες.
- Την ταχεία, συνεπή και τακτική εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Τον σεβασμό στα δικαιώματα των πολιτών και στην εμπιστοσύνη τους προς το Κράτος.
- Την ισότητα και αμεροληψία ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Τη διαφάνεια και τη μη υπέρ του μέτρου αυστηρότητα απέναντι στους πολίτες με σκοπό τον σεβασμό και την ήπια εξυπηρέτηση τους<sup>38</sup>.

Στον Δημόσιο και τον Ιδιωτικό τομέα παρατηρούνται αρκετές διαφορές όσον αφορά τη δομή, την οργάνωση αλλά και τη νοοτροπία γύρω από την λειτουργία των υπηρεσιών που παρέχουν. Η κοινωνική ευημερία και η εξυπηρέτηση του πολίτη είναι από τους βασικότερους στόχους των δημοσίων υπηρεσιών σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα προτεραιότητα του οποίου είναι η αύξηση του κέρδους. Πρέπει να σημειωθεί επίσης, πως οι δημόσιες υπηρεσίες αλλάζουν ως προς τα χαρακτηριστικά τους αναλόγως της πολιτικής που ασκεί η εκάστοτε κυβέρνηση, παρόλα αυτά, ο δημόσιος τομέας έχει πάντοτε ως στόχο την ικανοποίηση των συλλογικών αναγκών με τον ιδιωτικό τομέα να επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση πιο εξατομικευμένων αναγκών. Επιπροσθέτως, διαφορές παρατηρούνται και ως προς την πληροφόρηση των πολιτών προς εξυπηρέτηση, με την πληροφόρηση των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών να υστερεί σε σχέση με εκείνη των καταναλωτών που στρέφονται στον ιδιωτικό τομέα. Τέλος, από τις βασικότερες διαφορές που εντοπίζονται στους δύο τομείς, είναι η διαφοροποίηση που επικρατεί στο θέμα των αρχών περί ισότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης.

---

<sup>36</sup>Kotler P. and Lee N., « Marketing in the Public Sector», 2007, Wharton School Publishing, σελ. 23-26.

<sup>37</sup>Ράικος Δ.Γ., «Δημόσια Διοίκηση και Διαφθορά από τη σκοπιά του Διοικητικού Δικαίου», Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2006, Εκδόσεις «Σάκκουλα».

<sup>38</sup>Μακρυδημήτρης Α., «Δημόσια Διοίκηση..», ό.π., σελ. 239-241.

Στις δημόσιες υπηρεσίες της Ελλάδας παρατηρείται ένα ογκώδες και πολύπλοκο σύστημα, στο οποίο εμπεριέχονται διάφοροι τύποι κρατικών υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα, υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης, κοινωνικές υπηρεσίες, υπηρεσίες οικονομικών, ανάπτυξης, πολιτιστικών κλπ. Η πλειοψηφία των δημοσίων οργανισμών, όπως και η κεντρική κυβέρνηση εντοπίζονται στην πρωτεύουσα της χώρας την Αθήνα. Οι Δήμοι αποτελούν ένα μέρος του συνόλου των δημοσίων οργανισμών της χώρας, με ριζικές αναμορφώσεις να ακολουθούν από το 1997 που στόχευαν στην οργάνωση του πρώτου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης. Το εγχείρημα αυτό, με το νόμο 2539 άνοιξε το δρόμο για τη «Συγκρότηση Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης», με το σχέδιο να παίρνει την ονομασία «Καποδίστριας» και κατά την εφαρμογή του να περιορίζει τους 5.500 οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης σε μόλις 1.034. Αυτό είχε ως σκοπό την αποκέντρωση και τη μεταβίβαση αρκετών αρμοδιοτήτων στις τοπικές αρχές της επικράτειας. Στην επόμενη δεκαετία έλαβαν χώρα περισσότερες ενέργειες στο πεδίο των μεταρρυθμίσεων του συστήματος της τοπικής αυτοδιοίκησης, με το σχέδιο «Καλλικράτης» να προωθεί την πολιτική αυτή<sup>39</sup>. Η ακριβής ονομασία του νόμου 3852/2010<sup>40</sup>, ή αλλιώς του «Καλλικράτη», ήταν «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης», και αποσκοπούσε στη διοικητική διαίρεση της χώρας καθορίζοντας ξανά τα όρια των μονάδων αυτοδιοίκησης, τον τρόπο με τον οποίο εκλέγονται τα όργανα και τις αρμοδιότητες τους. Το πρόγραμμα αυτό ψηφίστηκε από τη Βουλή το 2010 και θεωρήθηκε η συνέχεια του σχεδίου «Καποδίστρια» ή αλλιώς του νόμου 2539/97<sup>41</sup>. Η ταύτιση των δύο σχεδίων οφειλόταν στην αμοιβαία τους πολιτική περί συνένωσης των μικρών δήμων ώστε να προκύψουν μεγαλύτεροι. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των Δήμων από 1.034 σε μόλις 325 με τις συνενώσεις να είναι εθελοντικού ή και υποχρεωτικού χαρακτήρα. Το εγχείρημα αυτό είχε ως σκοπό την αντιμετώπιση του θέματος της θεσμικής ενορχήστρωσης του συστήματος της τοπικής αυτοδιοίκησης στο σύνολο του. Δυστυχώς, η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων, η ανεπαρκής οργάνωση και ελλιπής προσαρμογή στις γεωφυσικές και κοινωνικές συνθήκες της χώρας όπως για παράδειγμα, νησιά και απομακρυσμένα ημιαστικά κέντρα, είναι ζητήματα που εξακολουθούν να υπάρχουν<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup>Μακρυδημήτρης Α., «Δημόσια Διοίκηση...», ό.π., σελ. 373-375.

<sup>40</sup> Ν.3852, ΦΕΚ Α' 87, 2010, «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», ανακτήθηκε από <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/132966/nomos-3852-2010>.

<sup>41</sup>Ν.2539, ΦΕΚ Α' 244, 1997, «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης», ανακτήθηκε από <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/204682/nomos-2539-1997>.

<sup>42</sup>Μακρυδημήτρης Α. «Δημόσια Διοίκηση...», ό.π., σελ. 371.

Η χώρα ήταν υποχρεωμένη να ακολουθήσει τις πολιτικές Δημόσιας Διοίκησης που ασκούνται από τα υπόλοιπα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο ευρωπαϊκό συμβούλιο της Λισσαβόνας διαμορφώθηκε μια πολιτική αναφορικά με το δημόσιο τομέα η οποία επικεντρωνόταν στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα με ώστε να υπάρξει οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Ο «εκσυγχρονισμός κυβερνητικής δράσης» δημοσιεύτηκε το 2001 και δεσμεύεται να φέρει αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση, από την οποία απαιτεί να θέσει στόχους και να μετράει τις επιδόσεις των υπαλλήλων που στελεχώνουν τις θέσεις εργασίας των δημόσιων οργανισμών και φορέων<sup>43</sup>. Πιο συγκεκριμένα, οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα, κλήθηκαν « να βελτιώσουν, να αποκεντρώσουν και να ρυθμίσουν τις λειτουργίες, εξυπηρετώντας τις ανάγκες των πολιτών και ισορροπώντας τις απαιτήσεις των εμπλεκόμενων μερών, εστιάζοντας στα αποτελέσματα και στη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών»<sup>44</sup>. Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας συνεπώς, καλείται να αντιμετωπίσει την πρόκληση των διοικητικών μεταρρυθμίσεων και να σχεδιάσει ένα πλαίσιο επαρκούς διοίκησης στο οποίο θα μετρούνται και θα αξιολογούνται οι επιδόσεις του.

---

<sup>43</sup> «EU: e-Government Indicators for Benchmarking e-Europe, EU & Europe-wide Benchmarking, 22 February 2001», ανακτήθηκε από <http://europa.eu.int/idabc/en/document/3543/5671>.

<sup>44</sup> Σωτηράκου Τ., Ζέππου Μ., «Άυλες μορφές διοίκησης: η δυναμική της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης», 2005, ανακτήθηκε από [https://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/depts/pspa.uoa.gr/www/uploads/Ereyna/Events/Zeppou\\_Mary\\_Sotirakou\\_Tatiana.pdf](https://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/depts/pspa.uoa.gr/www/uploads/Ereyna/Events/Zeppou_Mary_Sotirakou_Tatiana.pdf).

## Κεφάλαιο 3ο: Η αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα.

### 3.1 Η έννοια της αξιολόγησης προσωπικού.

Ένα από τα σημαντικότερα όπλα στη φαρέτρα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό αλλά και στο δημόσιο τομέα είναι η αξιολόγηση. Με τη κατάλληλη χρήση της αξιολόγησης μπορούν να επιτευχθούν εξαιρετικά αποτελέσματα τα οποία έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν σε μια ιδιαιτέρως εποικοδομητική σταδιοδρομία για τον υπάλληλο αλλά και να συμβάλλουν θετικά στην ολοκλήρωση κάποιων μακροπρόθεσμων στόχων. Μέσα από ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο διέπεται από αξιοκρατικό χαρακτήρα και ορθή αξιοποίηση του εκάστοτε διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και της σωστής στελέχωσης των θέσεων ευθύνης λαμβάνοντας υπόψιν πάντοτε τις δεξιότητες και τα προσόντα, μπορεί να καταστεί εφικτή η κάλυψη των αναγκών ενός φορέα<sup>45</sup>. Απαραίτητη προϋπόθεση στην αντικειμενικά ορθή εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων αποτελεί η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης του οποίου οι μέθοδοι θα εμπνέουν αξιοπιστία ώστε να παρακολουθείται και να αξιολογείται καθώς πρέπει όχι μόνο η απόδοση των υπαλλήλων αλλά και η εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί.

Με άλλα λόγια, η έννοια της αξιολόγησης προσωπικού είναι ταυτόσημη με τις ενέργειες που λαμβάνουν χώρα αποσκοπώντας στην διαπίστωση του αν οι εκάστοτε υπό αξιολόγηση υπάλληλοι εκτελούν επαρκώς τα καθήκοντα τα οποία είναι σχετικά της θέσης της οποίας έχουν κληθεί να στελεχώσουν και σε αν ανταποκρίνονται στο ύψος των υποχρεώσεων τους. Η αξιολόγηση των παραγόντων αυτών διενεργείται έχοντας ως βάση τα κριτήρια τα οποία έχει ήδη θέσει η διοίκηση στο επιλεγμένο σύστημα αξιολόγησης.

Είναι κρίσιμης σημασίας οι υπάλληλοι να είναι ενήμεροι για τα όποια αδύναμα σημεία τα οποία θα εντοπιστούν σε αυτούς με το πέρας της διαδικασίας αξιολόγησης, με σκοπό τη σταδιακή βελτίωση τους. Για να καταστεί αυτό δυνατό, στη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται και η ανατροφοδότηση. Η λειτουργία αυτή συνιστά ένα από τα σημαντικότερα σκέλη σε ένα ορθολογικό σύστημα αξιολόγησης ως προς τη τεχνική, καθώς μέσω της ανατροφοδότησης οι υπάλληλοι ενημερώνονται για τα δυνατά αλλά και για τα αδύνατα σημεία τους αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επιπλέον, με τη λειτουργία της ανατροφοδότησης δίνονται συμβουλές και οδηγίες προς συμμόρφωση οι οποίες αποσκοπούν στην ουσιαστική

---

<sup>45</sup>Καλογεροπούλου Μ., Μουρδουκούτας Π., «Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών», Αθήνα 2012, Εκδόσεις «Κλειδάριθμος», σελ 226-228.

βελτίωση του υπαλλήλου και συνεπώς παίζουν βοηθητικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον εκάστοτε οργανισμό ή φορέα<sup>46</sup>.

Για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης ως προς την απόδοση των υπαλλήλων που εργάζονται στον φορέα, ενδείκνυται να συμπεριλαμβάνονται συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης αναλογικά με τη κάθε θέση εργασίας, με σκοπό να υπάρχει ένα απτό μέσο σύγκρισης αναφορικά με την απόδοση των υπαλλήλων. Επιπροσθέτως, από τη μεριά των αξιολογητών, θα πρέπει να τους είναι διαθέσιμες ορισμένες πληροφορίες σχετικές με την απόδοση των υπαλλήλων, ώστε κατά τη σύγκριση τους με τα ορισμένα πρότυπα απόδοσης που προαναφέρθηκαν και με την εφαρμογή χρήσης αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης, να είναι δυνατή η λήψη ορθών συμπερασμάτων, τα οποία στο επόμενο στάδιο θα γίνουν γνωστά στους υπαλλήλους κατά την ανατροφοδότηση.

Παρόλα αυτά, η αξιολόγηση δεν διενεργείται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Αντιθέτως, λαμβάνει χώρα σε καθημερινό ρυθμό από τους προϊστάμενους του οργανισμού ή φορέα. Θα ήταν καλό όμως να σημειωθεί πως η αξιολόγηση σαν διαδικασία διέπεται και από επισιμότητα, καθώς λαμβάνει χώρα με συντονισμένο και οργανωμένο τρόπο. Επιπλέον, ακολουθείται το πρωτόκολλο ενός συγκεκριμένου συστήματος σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, με απώτερο σκοπό την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν για την ενίσχυση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Από τη μεριά της διοίκησης, για μια επιτυχή διαδικασία αξιολόγησης, ορίζεται ως σημαντική η συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών σχετικά με τους υπαλλήλους αλλά και η διενέργεια της όλης διαδικασίας έχοντας συγκεκριμένους στόχους υπόψιν. Σκοπός αυτών των παραμέτρων είναι η βοήθεια στο έργο των αξιολογητών να λάβουν αντικειμενικά κριτήρια κατά την αξιολόγηση της καταλληλότητάς των υπαλλήλων δεδομένης της θέσης που στελεχώνουν στην υπηρεσία τους. Για τους λόγους αυτούς, η διοίκηση μιας υπηρεσίας οφείλει να είναι ενήμερη για συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με:

---

<sup>46</sup>Χρονοπούλου Κ., Διδακτορική Διατριβή, «Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων του στενού και ευρύτερου τομέα μέσω εκ-συγχρονισμού της διοίκησης και ο ρόλος του ΑΣΕΠ», Πάντειο Πανεπιστήμιο Τμήμα Κοινωνιολογίας, σελ 237-240.



- Το φύλο του/της υπαλλήλου, την υγεία του/της, τυχόν κινητικά ή άλλες αδυναμίες ή αναπηρίες, με σκοπό τη λήψη ενισχυτικών μέτρων για τη διευκόλυνση του/της, στην περίπτωση που απαιτούνται.
- Μαθησιακές και άλλες δυνατότητες αντίληψης, μορφωτικό επίπεδο, είδη δεξιοτήτων, αξιοποίησης πληροφοριών και επαγγελματική κατάρτιση.
- Ενδιαφέρον του υπαλλήλου κατά την διατέλεση των καθηκόντων του, συμπεριφορά και τρόποι επίλυσης εμποδίων που προκύπτουν, υπευθυνότητα και τυχόν πρωτοβουλίες και αποφάσεις που λαμβάνονται.
- Οικογενειακό προφίλ, κοινωνική κατάσταση, σταθερότητα χαρακτήρα, τυχόν δραστηριότητες στις οποίες μπορεί να λαμβάνει μέρος και διάφορα άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που χρίζουν σημείωσης ώστε να υπάρχει μια ως επί το πλείστο ολοκληρωμένη εικόνα για τον/την υπό αξιολόγηση υπάλληλο πριν τη λήψη κάποιου τελικού συμπεράσματος.

Είναι κρίσιμης σημασίας να σημειωθεί πως τα προαναφερθέντα δεδομένα δεν αποσκοπούν σε κάποια πολιτική βασισμένη σε διακρίσεις, αλλά στοχεύουν σε μια αξιολόγηση βασισμένη στο δίκαιο λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψιν τα μοναδικά χαρακτηριστικά που απαρτίζουν τον κάθε υπάλληλο.

Οι αξιολογητές, πέρα από τα προαναφερθέντα δεδομένα και στοιχεία που αφορούν τη ταυτότητα των υπαλλήλων, οφείλουν να είναι ενήμεροι και για μερικά πιο εξειδικευμένα στοιχεία τα οποία αφορούν τη γενικότερη συμπεριφορά τους και τη στάση την οποία κρατούν κατά τη διάρκεια εξάσκησης των καθηκόντων τους. Οι πληροφορίες αυτές αποτελούνται από κάποιους συγκεκριμένους στόχους που ενδέχεται να είναι αλληλένδετοι με κάποιες θέσεις εργασίας και το δείκτη αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων με απτά και μετρήσιμα στοιχεία με απώτερο σκοπό τη σύγκριση των ενδείξεων που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί από τη διοίκηση.

Επιπροσθέτως, τα στοιχεία αυτά πρέπει σχετίζονται με τις επιδόσεις των υπαλλήλων σε ατομικό επίπεδο, αναλογικά με τους στόχους κάθε θέσης εργασίας. Μεγάλης σημασίας θεωρούνται επίσης στοιχεία όπως το ενδιαφέρον του υπαλλήλου, η διάθεση του για συνεργασία με άλλους συναδέλφους και προϊσταμένους, αλλά και ο βαθμός συμμετοχής του όταν πρόκειται για συμμετοχή σε κάποιο ομαδικό εγχείρημα. Όταν πρόκειται για αξιολόγηση ανώτερων στελεχών, σημειώνεται πως οι πληροφορίες πρέπει να είναι σχετικές με το επίπεδο ηγεσίας, καθοδήγησης και αρωγής το οποίο κατέχουν και εμπνέουν στις προσπάθειες των υφισταμένων στελεχών τους να εκτελέσουν τα καθήκοντα

τους. Ιδιαίτερως στις περιπτώσεις αξιολόγησης ανώτερων στελεχών, σημαντικά κρίνονται τα δεδομένα που σχετίζονται με τη διαχείριση του χρόνου, του ανθρώπινου δυναμικού και των διαθέσιμων πόρων.

Πρέπει να τονιστεί πως ο ρόλος της αξιολόγησης δεν είναι να ασκήσει κάποιου είδους αρνητική κριτική προς τον αξιολογούμενο υπάλληλο, ούτε να δημιουργήσει ένα περιβάλλον διακρίσεων σε ικανούς και μη ικανούς υπαλλήλους, αντιθέτως, ο ρόλος ενός συστήματος αξιολόγησης είναι να υπολογίσει και να συγκρίνει τους δείκτες παραγωγικότητάς και αποτελεσματικότητας του υπαλλήλου με τα καθιερωμένα από τη διοίκηση πρότυπα, ώστε να επικροτηθούν τα θετικά σημεία, να εντοπιστούν και να βελτιωθούν οι αδυναμίες που ενδέχεται να εντοπιστούν και μέσα από συμβουλές, υποδείξεις και συγκεκριμένες προτάσεις ο υπάλληλος να βελτιωθεί ώστε να συμβάλει ακόμη περισσότερο στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας.

Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν από τη χρήση ενός ορθολογικού συστήματος αξιολόγησης αφορούν όχι μόνο τα ανώτερα στελέχη, αλλά και τους υπαλλήλους του εκάστοτε φορέα/οργανισμού. Κάποια από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων οφελών που αποκομίζουν οι φορείς/οργανισμοί είναι τα εξής:

- Συγκεκριμένος καθορισμός προτύπων αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων αλλά και αναφορικά με τις επιδόσεις των υπαλλήλων σε αναλογία με τους στόχους τους, με την πιο εφικτή επίτευξη των στόχων αυτών όταν οι υπάλληλοι δείχνουν ανταπόκριση στα πρότυπα αυτά.
- Δημιουργία θετικού κλίματος, συνοδευόμενο από αίσθημα εμπιστοσύνης, με διακριτή την ενθάρρυνση των υπαλλήλων μέσω της εφαρμογής της μεθόδου της ανατροφοδότησης, συμβάλλοντας έτσι στην εξυγίανση των εργασιακών συνθηκών και στην αποτελεσματική πορεία του φορέα/οργανισμού.
- Έγκαιρος εντοπισμός κενών επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων, συνεπώς και έγκαιρη εφαρμογή των απαραίτητων μεθόδων για τη κάλυψη τους.
- Δημιουργία μιας βάσης δεδομένων με καταχωρημένα στοιχεία σχετικά με τις αποδόσεις των υπαλλήλων, προσφέροντας έτσι μεγαλύτερη ευκολία στη διαδικασία της δημιουργίας ενός προγραμματισμού που θα αποσκοπεί στη σταδιακή εξέλιξη των υπαλλήλων.
- Καταγραφή θεωρητικών γνώσεων στην ίδια βάση δεδομένων, αλλά και τυπικών προσόντων, παρέχοντας έτσι μια πιο ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με τις δεξιότητες των υπαλλήλων του φορέα/οργανισμού. Αυτό συνεπώς επιτρέπει την ορθή

αξιοποίηση του διαθέσιμου προσωπικού τοποθετώντας τους πιο αρμόδιους υπαλλήλους στις αναλόγως απαιτητικές θέσεις.

- Χάρη στη διαδικασία της αξιολόγησης δίνεται όχι μόνο η δυνατότητα του εντοπισμού των αδυναμιών και όποιων προβλημάτων που πιθανώς να έχουν προκύψει, αλλά και της επίλυσης τους ενισχύοντας έτσι την ομαλή λειτουργία του φορέα/οργανισμού.
- Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης παρέχεται η δυνατότητα της επικοινωνίας ανάμεσα σε αξιολογητές και αξιολογούμενους, καθιστώντας έτσι κατανοητούς τους στόχους και της απαιτήσεις που έχει θέσει ο φορέας αλλά και τα καθήκοντα που καλείται να ασκήσει ο κάθε υπάλληλος αναλόγως της βαθμολογικής του κατάταξης.

Αναφορικά με τους υπαλλήλους, μερικά από τα πιο βασικά οφέλη τα οποία αποκομίζουν είναι τα εξής:

- Καλύτερη κατανόηση του υπαλλήλου ως προς τις επιδιώξεις του φορέα και των απαιτήσεων του από τον ίδιο, καθιστώντας τον έτσι όσο πιο συγκεντρωμένο γίνεται στα ουσιαστικά υπηρεσιακά θέματα με τα οποία καλείται να ασχοληθεί, ωθώντας τον έτσι να δρα στοχευμένα και απερίσπαστα.
- Μέσα από τις δυνατότητες της περαιτέρω κατάρτισης και μετεκπαίδευσης που παρέχει η αξιολόγηση δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να αναπτύξουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις δεξιότητες τους.
- Αναγνώριση και επιβράβευση των θετικών επιδόσεων που σημειώνονται από τους υπαλλήλους και παροχή κινήτρων σε αυτούς, συμβάλλοντας έτσι στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης τους και στη συνέχιση των καλών αποτελεσμάτων.
- Κατανόηση των δυνατών στοιχείων των υπαλλήλων μέσω της εφαρμογής της διαδικασίας της ανατροφοδότησης, αλλά και αναγνώριση των αδυναμιών τους, μειώνοντας έτσι την επανάληψη των ατοπημάτων που προκαλούν εμπόδια στην ομαλή πορεία του φορέα/οργανισμού.
- Μέσα από την ορθή χρήση ενός συστήματος αξιολόγησης σε συνδυασμό με κίνητρα και επιβραβεύσεις των θετικών επιδόσεων, βελτιώνεται η ψυχολογία των υπαλλήλων οι οποίοι όχι μόνο έχουν επιπλέον κίνητρα αυτό-βελτίωσης, αλλά συνδέουν ως ταυτόσημη την ατομική τους εξέλιξη με

την ανοδική πορεία του φορέα τους, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Σε ένα ορθολογικά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης υπάρχει μέριμνα αποκόμισης οφελών μέχρι και για τα υψηλότερα στελέχη ενός φορέα, με μερικά από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα να αποτελούν:

- Την εμπειρία η οποία αποκτάται μέσα από τις διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού. Η εμπειρία σε ένα ανώτερο στέλεχος είναι βασική προϋπόθεση για τη διεξαγωγή της διαδικασίας με δικαιοσύνη και αμεροληψία.
- Η συμμετοχή στη διεξαγωγή της αξιολόγησης συμβάλλει θετικά στην περαιτέρω ανάπτυξη ορισμένων δεξιοτήτων οι οποίες έχουν σχέση με την αμερόληπτη κρίση, τη καλλιέργεια αισθήματος δικαίου και την αντικειμενικότητα, αρετές από τις οποίες οφείλει να διέπεται κάθε ανώτερο στέλεχος.
- Μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης δίνεται η ευκαιρία στα ανώτερα στελέχη να λάβουν τις απαραίτητες αποφάσεις και να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες οι οποίες θα συμβάλλουν θετικά όχι μόνο στην ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, αλλά και στην περαιτέρω εξέλιξη της υπηρεσίας σε μακροπρόθεσμο βαθμό.
- Την επίτευξη των ατομικών στόχων των ανώτερων στελεχών, καθώς η βελτίωση των υφιστάμενων τους και της αποδοτικότητας τους συνδέεται άρρηκτα με τη διοικητική επάρκεια των προϊσταμένων τους.

Αξίζει να αναφερθεί πως πέρα από τα προαναφερθέντα οφέλη τα οποία είναι επακόλουθα ενός ορθολογικά σχεδιασμένου συστήματος αξιολόγησης, ο φορέας/οργανισμός θα πρέπει να είναι επίσης ενήμερος για πιθανά μειονεκτήματα τα οποία ενδέχεται να συνοδέψουν τη διαδικασία της αξιολόγησης, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν αρνητικά τους υπαλλήλους αλλά και την ίδια την εφαρμογή της διαδικασίας. Οι κίνδυνοι αυτοί έχουν τη δυνατότητα να προκύψουν στις περιπτώσεις όπου η εφαρμογή της διαδικασίας γίνει με παραλείψεις σε οργάνωση και συστηματικότητα, προχειρότητα και άνευ συγκεκριμένων στόχων. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις τέτοιων μειονεκτημάτων είναι οι εξής:

- Η ενδεχόμενη αλαζονεία που μπορεί να δείξει ένας προϊστάμενος, ο οποίος εκμεταλλευόμενος τη θέση ισχύος του μπορεί να προκαλέσει άγχος και μη εποικοδομητική κριτική στους αξιολογούμενους του υπαλλήλους, ζημιώνοντας

έτσι όχι μόνο το εργασιακό περιβάλλον και την αποδοτικότητα των εργαζομένων αλλά και τον ίδιο τον φορέα/οργανισμό.

- Η δημιουργία αισθημάτων κατωτερότητας και ανασφάλειας στους αξιολογούμενους υπαλλήλους εξαιτίας μιας ενδεχόμενης ακατάλληλης διεξαγωγής αξιολόγησης, προκαλώντας έτσι αντίθετα αποτελέσματα αναφορικά με τη βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων.
- Πιθανή ύπαρξη αδικιών η οποία πηγάζει από τη μεροληπτική στάση του αξιολογητή στις περιπτώσεις όπου η άσκηση μη εποικοδομητικής κριτικής παίρνει τη θέση μιας συνειδητοποιημένης στάσης και αντίληψης των ουσιαστικών στόχων της αξιολόγησης.
- Ασάφειες και ανακρίβειες ως προς τα κριτήρια τα οποία πρέπει να έχουν τεθεί.
- Υπερβολικός αριθμός στόχων, δημιουργώντας έτσι μη επιθυμητά αποτελέσματα προκαλώντας ανούσιες συγχύσεις και εντάσεις οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη στην ομαλή διοίκηση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Μείωση πρωτοβουλιών εξαιτίας αισθημάτων μη υγιούς ανταγωνισμού ρίχνοντας τον φορέα στη μετριότητα.
- Εσφαλμένη επικοινωνία αναφορικά με τους στόχους της αξιολόγησης , η οποία μπορεί να προκαλέσει ρήγμα στις ομαδικές συνεργασίες και να ενθαρρύνει με αρνητικό πρόσημο ατομικές ενέργειες των υπαλλήλων.
- Κίνδυνος εμφάνισης αισθήματος ανασφάλειας στους αξιολογητές, οι οποίοι εξαιτίας κάποιας αδυναμίας ως προς την ορθή εκτίμηση των δυνατοτήτων των υπαλλήλων τους, παραδίδουν μη αντικειμενικά συμπεράσματα αναφορικά με τις αδυναμίες του προσωπικού. Αυτό ενδέχεται να συμβεί όταν το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι ορθώς σχεδιασμένο, με μη κατανοητούς από όλους στόχους.
- Ενδεχόμενο παρουσίασης αντιπαλοτήτων και αρνητικού κλίματος ανάμεσα σε προϊστάμενους αξιολογητές και υφιστάμενους αξιολογούμενους εξαιτίας μιας μη ορθολογικής επιλογής συστήματος αξιολόγησης.
- Πιθανότητα υπέρ του δέοντος διοικητικού φόρτου και αναλωμένων πόρων εξαιτίας ενός πολύπλοκου και χρονοβόρου συστήματος αξιολόγησης, προκαλώντας έτσι πρόβλημα στη διαδικασία.

Συνεπώς, κρίνεται τεράστιας σημασίας η επιλογή ενός κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης ανάλογα με τις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του κάθε φορέα/οργανισμού.

Επιπλέον, απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή διεξαγωγή της διαδικασίας είναι η ύπαρξη ξεκάθαρων στόχων, κατανοητών από όλους ανεξαιρέτως, αξιολογητές και αξιολογούμενους εξίσου. Πάνω απ' όλα πρέπει να τονιστεί εντόνως, πως η διαδικασία της αξιολόγησης είναι μια μέθοδος που αποσκοπεί στη βελτίωση του αξιολογούμενου και όχι στη σφοδρή κριτική του και μείωση του. Υψηλής χρησιμότητας θα ήταν επίσης η εκπαίδευση των στελεχών που θα αναλάβουν το ρόλο του αξιολογητή, για την περαιτέρω εξομάλυνση της διαδικασίας. Η αξιολόγηση αλλά και ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στη βελτίωση του υπαλλήλου καθώς είναι σε θέση να διακρίνει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του, να προσφέρει ανατροφοδότηση και συμβουλές βελτίωσης και μέσα από την επιτυχή ολοκλήρωση των βημάτων αυτών να συνεισφέρει θετικά στην εκπλήρωση των στόχων του φορέα/οργανισμού. Καταληκτικά, η ακατάλληλη πρακτική της αξιολόγησης ελλοχεύει κινδύνους, για τους οποίους τα ηγετικά στελέχη πρέπει να έχουν επίγνωση, ώστε η χρήση του εργαλείου της αξιολόγησης να εφαρμόζεται με ορθότητα.

### 3.2 Προϋποθέσεις αξιολόγησης των Δημοσίων υπαλλήλων.

Η ανάγκη ύπαρξης ενός αποτελεσματικού και λειτουργικού συστήματος αξιολόγησης εντοπίζεται και στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα. Το επιθυμητό αποτέλεσμα μιας κατάστασης σαν αυτή, είναι οι επιρροές οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν με θετικό πρόσημο στο μέλλον των οργανισμών τους. Παρόλα αυτά, οκίνδυνος εμπλοκής και αρνητικών επιρροών στην εξίσωση δεν είναι απίθανος. Για το λόγο αυτό, μια διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να υιοθετήσει ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο για να παραμείνει αποτελεσματικό θα πρέπει να τηρούνται ορισμένες προϋποθέσεις όπως:

- Καθορισμός συγκεκριμένων προτύπων απόδοσης αποφασισμένα από την ηγεσία.  
Πιο συγκεκριμένα, τα επίπεδα απόδοσης τα οποία θα καθοριστούν, θα πρέπει να περιέχουν δείκτες οι οποίοι θα κρίνουν την απόδοση των υπαλλήλων ως επαρκή ή ελλιπή. Τα συγκεκριμένα πρότυπα πρέπει να είναι σχετικά με την ποιότητα της εργασίας του υπαλλήλου, το χρόνο στον οποίο ολοκληρώνεται αυτή και αν τηρείται το χρονοδιάγραμμα, η συνεργασία και η ποιότητα της ομαδικής εργασίας όποτε προκύπτει, η χρήση πόρων κλπ.

- Καθορισμός συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης. Είναι απαραίτητο να οριστούν τα κριτήρια τα οποία θα εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων. Τα εν λόγω κριτήρια θα πρέπει να είναι συμβατά με τις αναλύσεις των προσόντων που προϋποθέτει η κάθε θέση εργασίας, αλλά και να είναι συμβατά με τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος, το ενδιαφέρον που δείχνει, την ικανότητα προσαρμογής κλπ.
- Ορθολογικός σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης. Ο κατάλληλος σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης περιλαμβάνει τον καθορισμό δομών από το φορέα μέσα από γραφειοκρατικές διαδικασίες, στον οποίο θα είναι ξεκάθαρα τα στάδια ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους, όπου οι αξιολογήσεις θα πραγματοποιούνται σε τακτικά χρονικά διαστήματα.
- Σύνδεση συστήματος αξιολόγησης με τις θέσεις εργασίας. Ο φορέας που θα σχεδιάσει το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη τη σημαντικότητα της σύνδεσης του με τις θέσεις εργασίας που θα στελεχώνονται και το κρατήσει αξιοκρατικό και ανεπηρέαστο από διάφορες επιρροές κοινωνικής, οικονομικής ή πολιτικής φύσεως.
- Παροχή κινήτρων για τους εργαζομένους. Τα εν λόγω κίνητρα μπορούν να σχετίζονται με ανταμοιβές σε οικονομικό επίπεδο, σε μορφή αυξήσεων ή και προαγωγών. Επιπλέον κίνητρα τέτοιας φύσεως αλλά και άλλων μορφών όπως για παράδειγμα επιπλέον ημέρες αδείας μπορούν να συμβάλουν στο να κρατήσουν σε υψηλά επίπεδα το ηθικό των εργαζομένων, στο αίσθημα αναγνώρισης της προσφοράς των υπαλλήλων προς το φορέα και στη συνέχιση των καλών επιδόσεων.
- Αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης από αξιολογητές και αξιολογούμενους. Αποτελεί κρίσιμη σημασίας η κοινή αποδοχή του καθιερωμένου συστήματος αξιολόγησης. Σκοπός αυτού είναι να γίνουν κατανοητές οι μέθοδοι της διεξαγωγής του και η αντικειμενικότητα η οποία θα το διέπει, ώστε να βρίσκεται σε επιθυμητά επίπεδα ο βαθμός αποτελεσματικότητας του. Επιπλέον, αξιολογητές και αξιολογούμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν πως η αξιολόγηση είναι μια διοικητική ενέργεια μεγάλης σημασίας, σκοπός της οποίας είναι να εκτιμηθεί η απόδοση των υπαλλήλων με αντικειμενικά κριτήρια τα οποία δεν επηρεάζονται καθόλου από καμία προσωπική σχέση.
- Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης και επιπλέον κατάρτισης. Ένα σύστημα αξιολόγησης για θεωρείται δίκαιο δεν πρέπει να ασκεί αρνητική κριτική όταν

εντοπίζει αδυναμίες στους αξιολογούμενους. Πρέπει να διαθέτει μια σειρά ενεργειών οι οποίες θα στοχεύουν στην εκπαίδευση των υπαλλήλων, ώστε να βελτιωθούν, να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους, να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και επομένως να δείξουν στο μέλλον μια θετικότερη εικόνα.

- Εκπαίδευση στους αξιολογητές. Τα άτομα τα οποία έρχονται σε καθημερινή επαφή και συνεργασία με τους υπαλλήλους και παρακολουθούν σε άμεσο βαθμό τις επιδόσεις τους είναι οι προϊστάμενοι. Για τον λόγο αυτό αναλαμβάνουν το ρόλο του αξιολογητή, κρίνεται όμως απαραίτητο να πληρούν και οι ίδιοι κάποιες προϋποθέσεις. Θα πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί καταλλήλως, ώστε όχι μόνο να είναι γνώριμοι με τη διαδικασία και τους στόχους της αξιολόγησης, αλλά και να αναγνωρίζουν τη βαρύτητα που απορρέει από τη θέση τους, την αντικειμενικότητα με την οποία καλούνται να αξιολογήσουν τους υπαλλήλους τους και την αμεροληψία από την οποία οφείλουν να διακατέχονται για να εκτιμηθεί ορθώς η απόδοση των αξιολογούμενων, παραμερίζοντας όποια προσωπική σχέση ώστε να μην υπάρχουν φαινόμενα αδικίας, συμπαθειών και προτιμήσεων<sup>47</sup>.

Οι προϋποθέσεις αυτές είναι απαραίτητες ώστε η διοίκηση να μπορέσει να διενεργήσει επιτυχώς και με τη μέγιστη δυνατή ασφάλεια την αξιολόγηση των υπαλλήλων της και να συγκεντρώσει τα συμπεράσματα τα οποία θα προκύψουν κατά το πέρας της διαδικασίας αυτής. Στη συνέχεια, θα είναι δυνατή η λήψη των μέτρων που απαιτούνται για τη πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί για την ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια κάθε φορέα/οργανισμού, είτε του δημοσίου είτε του ιδιωτικού τομέα, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τη δυνατότητα, μέσα από τη κατάλληλη ανάλυση των διαθέσιμων πληροφοριών που προκύπτουν από τη διαδικασία αυτή, να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους της. Επιπλέον, μέσω της ανατροφοδότησης που είναι επακόλουθη της αξιολόγησης, η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει τα αδύναμα σημεία των υπαλλήλων της, να τους παράσχει κίνητρα και επιβραβεύσεις (πχ. επιπλέον άδειες, επιπρόσθετες οικονομικές απολαβές, πιθανές προαγωγές κλπ.) συμβάλλοντας έτσι θετικά στην αύξηση των επίπεδων αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων και συνεπώς και του φορέα/οργανισμού.

---

<sup>47</sup>Ελίνα Καπλάνη, «Η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα και ο νέος ν. 4940/2022», ό.π., σελ 19-25.



### 3.3. Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης των Δημοσίων υπαλλήλων.

Μια από τις βασικότερες παραμέτρους στον σχεδιασμό ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης είναι ο ορθολογικός σχεδιασμός από τη διοίκηση του φορέα/οργανισμού. Η εφαρμογή ποικίλων μεθόδων και συστημάτων αξιολόγησης συναντώνται και στο Δημόσιο και στον Ιδιωτικό Τομέα, με διαφοροποιήσεις στα κριτήρια που θέτονται, τους αξιολογητές, τη συχνότητα διενέργειας της αξιολόγησης, τους τρόπους με τους οποίους αναλύονται οι δείκτες αποδοτικότητας των αξιολογούμενων κλπ. Αν και οι διαφοροποιήσεις ενδέχεται να αγγίζουν ένα ευρύ φάσμα μεθόδων, υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται αναπόσπαστες και εντοπίζονται σε κάθε σχεδιασμό συστήματος αξιολόγησης, οι οποίες αφορούν:

- Την αλληλουχία ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε η διαδικασία αξιολόγησης να διενεργηθεί ομαλώς.
- Τον διαμοιρασμό καθηκόντων και ρόλων σε αρμόδια πρόσωπα τα οποία θα αναλάβουν την ευθύνη του αξιολογητή κατά την υλοποίηση της διαδικασίας (πχ. Προϊστάμενοι και άλλοι αρμόδιοι υπάλληλοι).
- Τον καθορισμό των κατάλληλων χρονικών ορίων που απαιτούνται για την ορθή πραγματοποίηση του κάθε βήματος κατά την αξιολόγηση.
- Τον καθορισμό της συχνότητας με την οποία η διαδικασία της αξιολόγησης θα διεξάγεται<sup>48</sup>.

Ο καθορισμός των ενεργειών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να έχει προετοιμαστεί καταλλήλως από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα/οργανισμού με σκοπό την ομαλή διεξαγωγή της όλης διαδικασίας. Είναι μεγάλης σημασίας να ακολουθηθούν οι σωστές προβλεπόμενες ενέργειες από τους αρμοδίους με συνέπεια και χωρίς κάποια ύπαρξη κωλύματος. Πιο συγκεκριμένα, τονίζεται η σημαντικότητα ενός ξεκάθਾਰου καθορισμού αρμοδιοτήτων για τον κάθε υπάλληλο/συμμετέχοντα της διαδικασίας αυτής, με τους αξιολογητές να είναι επαρκώς ενήμεροι για τη διατύπωση των πορισμάτων τους και τους αρμοδίους υπαλλήλους να διεκπεραιώσουν με συνέπεια τις καταγραφές, τις επεξεργασίες των

---

<sup>48</sup>Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα 2003, Εκδόσεις «Μπένου», ό.π.

συλλεγμένων συμπερασμάτων, τη σύνταξη τους σε βάσεις δεδομένων και τον ενδεχόμενο συντονισμό διαδικασιών ανατροφοδότησης ή μετεκπαίδευσης που τυχόν θα επωμιστούν.

Ο ρόλος του αξιολογητή συνιστά ένα ρόλο ευθύνης και μεγάλης σημαντικότητας, ο οποίος απαιτεί την πλήρη κατανόηση από το πρόσωπο το οποίο θα τον αναλάβει πριν την έναρξη της διαδικασίας της αξιολόγησης. Οι αποφάσεις και οι ενέργειες των αξιολογητών, έχουν τη δυνατότητα να κρίνουν διάφορες ενέργειες οι οποίες μπορούν να ακολουθήσουν μετέπειτα από τη διοίκηση του φορέα, όπως για παράδειγμα, πιθανές προαγωγές υπαλλήλων, αυξήσεις μισθών ή παραχώρησης κάποιων άλλων επιβραβεύσεων, αλλαγές σε θέσεις και μετεκπαιδεύσεις. Η απόδοση και η συνέπεια των αξιολογητών μέσα από τις αποφάσεις τους ενδέχεται να επηρεάσουν επίσης την πορεία και του ίδιου του φορέα/οργανισμού και να καθορίσουν τη βελτίωση των γενικότερων επιδόσεων του και επομένως να συνεισφέρουν και στην επίτευξη των στόχων.

Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να διενεργηθεί με διάφορους τρόπους οι οποίοι κυρίως εξαρτώνται από την επιλεγμένη μέθοδο πραγματοποίησης της. Για το λόγο αυτό, μπορεί να εκτελεστεί από ανώτερα, ομοιόβαθμα ή και υφιστάμενα στελέχη. Σε μερικές περιπτώσεις η αξιολόγηση δύναται να υλοποιηθεί και από εξωτερικούς συμβούλους αλλά και από διάφορους συνδυασμούς αξιολογητών.

Τα άτομα τα οποία θεωρούνται πρόσωπα-κλειδιά ως προς τη κρισιμότητα του ρόλου τους σε ένα σύστημα αξιολόγησης είναι τα στελέχη που πλαισιώνουν ανώτερες θέσεις στο Δημόσιο Τομέα, όπως προϊστάμενοι τμημάτων, διευθύνσεων και γενικών διευθύνσεων. Ακριβώς λόγω του κύρους και των ευθυνών των θέσεων αυτών, τα στελέχη αυτά έχουν την υποχρέωση να παρακολουθούν και να αξιολογούν με προσοχή την απόδοση, συμπεριφορά και παραγωγικότητα των υπαλλήλων σε καθημερινή βάση. Με το πέρας των διαδικασιών της αξιολόγησης τους, με την ανάλογη λήψη συμπερασμάτων και παρατηρήσεων, οι αξιολογητές καλούνται να εντοπίζουν με όση περισσότερη ακρίβεια γίνεται τις αδυναμίες αλλά και τις δυνατότητες προς βελτίωση των αξιολογούμενων. Στη συνέχεια, πρέπει να ληφθούν οι αντίστοιχες αποφάσεις σχετικές με τη βελτίωση των υπαλλήλων, με μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα μεθόδων βελτίωσης να είναι η μετεκπαίδευση και στη συνέχεια η τοποθέτηση του υπαλλήλου στο ίδιο ή και σε κάποιο άλλο τμήμα στο οποίο θα μπορούσε να αποδώσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Γίνεται ξεκάθαρο συνεπώς πως η θέση του προϊστάμενου και ο ρόλος που φέρει ως αξιολογητής είναι μεγάλης σημασίας, καθώς έχει τη δυνατότητα να δώσει κίνητρο, να επιβραβεύσει ή και να επιβάλει κυρώσεις σε κάποιον υπάλληλο ανάλογα με τη συγκυρία.

Για την αποφυγή αδικιών και τον μηδενισμό οποιασδήποτε μεροληψίας στις περισσότερες διενέργειες αξιολόγησης τα συμπεράσματα και τα τελικά αποτελέσματα των προϊσταμένων/αξιολογητών ελέγχονται με τη σειρά τους από περαιτέρω ανώτερα στελέχη με σκοπό τη διασφάλιση της αξιοπιστίας του συστήματος αξιολόγησης που χρησιμοποιείται.

Επιπλέον, ισχύουν και οι περιπτώσεις, όπου σε συστήματα αξιολόγησης και στο Δημόσιο αλλά και στον Ιδιωτικό Τομέα, συναντάται το φαινόμενο της αξιολόγησης από αξιολογητή που φέρει τον ίδιο βαθμό με τον αξιολογούμενο. Μια τέτοια μέθοδος τίθεται σε εφαρμογή συνήθως σε περιπτώσεις όπου οι υπάλληλοι εργάζονται ομαδικά (πχ. ομάδες εργασίας) και επιδιώκουν κοινώς την επίτευξη κάποιων στόχων. Σε μια τέτοια περίπτωση αξιολόγησης από ομοιόβαθμο αξιολογητή, είναι κρίσιμης σημασίας η διατήρηση της ανωνυμίας αλλά και της εμπιστευτικότητας, ειδάλλως αυξάνεται ο κίνδυνος ανάδυσης αντιπαλοτήτων ανάμεσα σε συναδέλφους, επηρεάζοντας έτσι αρνητικά όχι μόνο το εργασιακό περιβάλλον, αλλά και τις επιδόσεις της ομάδας εργασίας. Στο Δημόσιο Τομέα, η συγκεκριμένη διαδικασία δεν προβλέπεται από την ισχύουσα νομοθεσία, παρόλα αυτά στον ιδιωτικό τομέα η εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι ικανή να δώσει ξεκάθαρες ενδείξεις μέσα από τις συναδελφικές παρατηρήσεις, καθώς λόγω της οικειότητας και καθημερινής αλληλεπίδρασης με τον αξιολογούμενο παρέχουν ακριβέστατα συμπεράσματα. Στις περιπτώσεις όμως που θα επιλεγθεί το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης, κρίνεται απαραίτητο να ληφθούν μέτρα τα οποία θα αποτρέψουν περιστατικά εμφάνισης αντιπαλοτήτων ανάμεσα σε συναδέλφους, ώστε να εκμηδενιστεί κάθε πιθανότητα δημιουργίας αρνητικού περιβάλλοντος εργασίας, διασφαλίζοντας έτσι την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και το έργο τους προς εκπλήρωση των στόχων του φορέα/οργανισμού.

Σημαντικό θα ήταν να τονιστεί επίσης πως αναφορικά με τις μεθόδους αυτό-αξιολόγησης, είναι μια μέθοδος η οποία προϋποθέτει σχεδιασμό υψηλού επιπέδου αλλά και αρκετή υπευθυνότητα και ωριμότητα από τον υπάλληλο/αξιολογούμενο. Σε περιπτώσεις όπως αυτή, δεν πρέπει να παραληφθεί το ενδεχόμενο υπερεκτίμησης δυνατοτήτων, με την αιτία να διαφέρει από προσωπική φιλοδοξία για εξέλιξη, μέχρι εσκεμμένη κάλυψη αδυναμιών ή και λόγους ανασφάλειας. Παρόλα αυτά, η μέθοδος αυτή επιτρέπει στον αξιολογούμενο να εξηγήσει με περισσότερες λεπτομέρειες και με λιγότερο άγχος (συγκριτικά με άλλα συστήματα αξιολόγησης) τα αίτια τα οποία ευθύνονται για την ενδεχομένως ελλιπή εκτέλεση των καθηκόντων του. Επιπλέον, στον αξιολογούμενο

υπάλληλο προσφέρεται η δυνατότητα να προτείνει πιθανές λύσεις οι οποίες πιστεύει ότι θα συμβάλλουν θετικά στην ενίσχυση των δεξιοτήτων του και στην καλύτερη απόδοση του. Πρέπει να σημειωθεί πως στο σύστημα αξιολόγησης του δημοσίου τομέα περιλαμβάνεται μια μορφή αυτό-αξιολόγησης, καθώς ζητείται από τους υπαλλήλους να συμπληρώσουν έντυπα στα οποία καλούνται να καταγράψουν τα καθήκοντα που άσκησαν κατά το αξιολογούμενο διάστημα. Σε ακόμη παλαιότερα συστήματα αξιολόγησης, δινόταν η δυνατότητα σε υπαλλήλους να βαθμολογήσουν οι ίδιοι την απόδοση τους σε συνδυασμό με τη βαθμολογία των προϊσταμένων τους. Πρέπει να αναφερθεί ξανά όμως, πως σε τέτοιες περιπτώσεις απαιτείται υψηλότατο επίπεδο υπευθυνότητας από τους αξιολογούμενους υπαλλήλους και τον ενστερνισμό μιας πιο σύγχρονης νοοτροπίας ως προς το θέμα της αξιολόγησης με σκοπό την εξαφάνιση των προσωπικών φιλοδοξιών, εκτίμησης ικανοτήτων υπέρ του δέοντος και άλλων ψευδών δηλώσεων.

Όσον αφορά τις περιπτώσεις στις οποίες διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης με εξωτερικούς συμβούλους στο ρόλο του αξιολογητή παρουσιάζονται θετικά και αρνητικά στοιχεία, όπως φυσικά και σε κάθε άλλη μέθοδο αξιολόγησης. Συνήθως, η μέθοδος αυτή επιλέγεται από ένα μεγάλο αριθμό ιδιωτικών επιχειρήσεων στις οποίες είτε παρουσιάζονται κενά σε θέσεις σχετικές με την αξιολόγηση, είτε υπολείπονται της απαραίτητης τεχνογνωσίας. Ένα ιδιαίτερος θετικό στοιχείο είναι πως οι εξωτερικοί σύμβουλοι μπορούν να διακατέχονται από αμεροληψία, κατάλληλη κατάρτιση και αντικειμενικότητα και να συλλέξουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία με υπευθυνότητα και να αξιολογήσουν με συνέπεια τις αποδόσεις των υπαλλήλων και το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν. Το αρνητικό στοιχείο όμως στις περιπτώσεις αυτές, είναι ότι ακριβώς λόγω της ειδικότητας τους αυτής, ως εξωτερικοί σύμβουλοι στερούνται της καθημερινής επαφής, επικοινωνίας και παρακολούθησης των υπαλλήλων που καλούνται να αξιολογήσουν. Συνεπώς, παρουσιάζεται το ενδεχόμενο να υπάρξουν αποκλίσεις και κακοί υπολογισμοί ως προς τη λήψη των τελικών αποτελεσμάτων.

Αναφορικά με την αξιολόγηση των στελεχών, χαρακτηρίζεται ως μεγάλης σημασίας η αξιολόγηση του από τους υφιστάμενους υπαλλήλους τους. Μέσω της ενέργειας αυτής, η απόδοση των προϊσταμένων δεν αξιολογείται αποκλειστικά και μόνο από τα υψηλότερα σε βαθμολογία στελέχη, ενώ ταυτόχρονα αξιολογείται από τους υφιστάμενους τους η συμπεριφορά τους, η ποιότητα της διοίκησης και καθοδήγησης τους, η συνεργατικότητα τους κλπ. Για την ορθή εκτέλεση μιας ενέργειας σαν και αυτή, κρίνεται ως βασικότερη προϋπόθεση η παρουσία ενός θετικού κλίματος το οποίο διέπεται από αμοιβαία

εμπιστοσύνη έτσι ώστε η αξιολόγηση να γίνει με αντικειμενικότητα και χωρίς ίχνη αντιζηλίας και άλλων κακών προθέσεων. Η ίδια προϋπόθεση συναντάται και στην μέθοδο αξιολόγησης από συναδέλφους όμοιου βαθμού, ενώ ταυτόχρονα και στην περίπτωση αυτή είναι σημαντικότερο να τηρηθεί η ανωνυμία του υφιστάμενου που αξιολογεί το ανώτερο στέλεχος για την εξάλειψη του φόβου πιθανής στοχοποίησης και αντιποιώνων από τον προϊστάμενο στην περίπτωση κάποιας αρνητικής παρατήρησης.

Για τον ορθολογικό σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης, είναι απαραίτητο να περιλαμβάνονται τα ακριβή χρονικά πλαίσια κάτω από τα οποία θα διεξάγεται η διαδικασία. Επίσης, θα πρέπει να είναι γνωστά σε όλους πριν από την έναρξη της αξιολόγησης συγκεκριμένα στοιχεία όπως η περιοδικότητα της αξιολόγησης (πχ. εξάμηνη ή ετήσια) και η γραφειοκρατική διαδικασία η οποία θα την διέπει αλλά και τα επιμέρους στάδια της (πχ. συμβουλευτική συνέντευξη, ανατροφοδότηση κλπ.). Πρέπει να σημειωθεί, πως η λειτουργία της ανατροφοδότησης, αν και ύψιστης σημασίας για την αξιολόγηση των υπαλλήλων, θα αξιοποιόταν σε βέλτιστο βαθμό εάν εφαρμοζόταν και σε τακτικότερη συχνότητα από τους προϊσταμένους, προσφέροντας έτσι περισσότερη επικοινωνιακή κριτική, δίνοντας ταυτόχρονα την ευκαιρία στους υπαλλήλους να αντιληφθούν τις αδυναμίες τους, να τις κατανοήσουν συμβάλλοντας έτσι στην βελτίωση της απόδοσης τους.

Σε όλα τα συστήματα αξιολόγησης η διαδικασία της συνέντευξης είναι από τα βασικότερα στάδια του όλου εγχειρήματος. Η συνέντευξη μπορεί να θεωρηθεί εξίσου σημαντική τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τα στελέχη, καθότι συνδέεται άμεσα με την εξελικτική τους πορεία. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης δίνεται στον αξιολογούμενο η δυνατότητα να ακούσει λεπτομερώς πληροφορίες που σχετίζονται με την απόδοση, την παραγωγικότητα του αλλά και για όποιες αδυναμίες ενδέχεται να έχουν εντοπιστεί. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται ένα περιβάλλον χρήσιμης επικοινωνιακής κριτικής αλλά και συνεργασίας ώστε ο αξιολογούμενος υπάλληλος να κατανοήσει τα θετικά και αδύναμα στοιχεία που απαρτίζουν το εργασιακό προφίλ του και στη συνέχεια να βελτιωθεί συμβάλλοντας έτσι στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού/φορέα του<sup>49</sup>. Η διαδικασία της συνέντευξης περιλαμβάνεται από κάποιους στόχους οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν για την ορθή εκτέλεση της, πιο συγκεκριμένα οι στόχοι αυτοί είναι<sup>50</sup>:

---

<sup>49</sup> London, M., & Bray, D. W., «Ethical issues in testing and evaluation for personnel decisions», *American Psychologist*, 35(10), 1980, σελ. 890–901.

<sup>50</sup> Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», ό.π.

- Η επιτυχής ενημέρωση σχετικά με την αποδοτικότητα και επίτευξη των στόχων σε κάθε υπάλληλο είτε υφιστάμενο είτε προϊστάμενο.
- Η πλήρης κατανόηση των όποιων αδυναμιών και ελλείψεων που έχουν εντοπιστεί κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων των υπαλλήλων αλλά και η ειλικρινή τους δέσμευση για αυτό-βελτίωση.
- Οι ξεκάθαρες οδηγίες και παρατηρήσεις τις οποίες πρέπει να ακολουθήσουν οι υπάλληλοι ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην υπηρεσία.
- Η απόδοση κινήτρων και επιβραβεύσεων σε κάθε υπάλληλο οποιασδήποτε βαθμίδας που εκπλήρωσε τους στόχους του με επιτυχία με σκοπό τη διατήρηση των υψηλών ποσοστών αποδοτικότητας προσφέροντας ταυτόχρονα έτσι την παρακίνηση για επιπλέον βελτίωση όπου χρειάζεται.
- Η καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος το οποίο θα εμπνέει συνεργασία και αίσθημα εμπιστοσύνης, προωθώντας έτσι την ομαλή ροή εργασίας και την πολιτισμένη επίλυση όποιων προβλημάτων ή διαφορών που ενδέχεται να προκύψουν ανάμεσα σε υφιστάμενους ή και προϊσταμένους υπαλλήλους.

Είναι κρίσιμης σημασίας να αναφερθεί πως η διαδικασία της συνέντευξης δεν θα πρέπει να έχει ουδεμία σχέση με άσκηση κριτικής, ενώ θα πρέπει να απέχει τελείως από προσωπικές διενέξεις. Αντιθέτως, πρέπει να περιστρέφεται γύρω από υπηρεσιακά ζητήματα σχετικά με την ικανότητα του υπαλλήλου να αποδώσει αποτελεσματικά στα υπηρεσιακά του καθήκοντα. Κρίνεται σημαντική συνεπώς, η επίγνωση του αξιολογητή για τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του αξιολογούμενου υπαλλήλου, όπως και η μακρά συνεργασία ανάμεσα τους, ώστε να υπάρχει η επιθυμητή υπηρεσιακή οικειότητα και να προχωρήσει ομαλώς η συνέντευξη προς τη σωστή κατεύθυνση<sup>51</sup>.

Επιπροσθέτως, πρέπει να τονιστεί πως οι αξιολογούμενοι υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους, στην περίπτωση που έχουν, και τους παρέχεται η δυνατότητα να ασκήσουν την ένστασή τους στο ενδεχόμενο όπου επιθυμούν να θέσουν υπό αμφισβήτηση το τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης τους<sup>52</sup>. Το δικαίωμα αυτό, παρέχει στους υπαλλήλους αίσθηση ασφάλειας και εμπιστοσύνης για το σύστημα με

<sup>51</sup>Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Θεσσαλονίκη 2010, Εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ», σελ. 108-120.

<sup>52</sup> Greenberg, J., «Determinants of perceived fairness of performance evaluation», Journal of Applied Psychology, 1986, σελ. 340-342.

το οποίο αξιολογούνται, καθιστώντας τους συνεργάσιμους και πρόθυμους να δεχθούν συμβουλές και ανατροφοδότηση για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας τους<sup>53</sup>.

### 3.4 Οι διαδικασίες αξιολόγησης των τελευταίων ετών μέσα από τη νομοθεσία.

Τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί αρκετές αλλαγές και τροποποιήσεις όσον αφορά τις διαδικασίες με τις οποίες λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα της Ελλάδας. Κάθε κυβερνών κόμμα επιχειρήσε να διαμορφώσει τη νομοθεσία της αξιολόγησης επιδιώκοντας να εξασφαλίσει μια αξιολόγηση του Δημόσιου Τομέα με περισσότερη αντικειμενικότητα, διαφάνεια και αμεροληψία και στη γενικότερη εξυγίανση της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας.

Παρόλα αυτά, οι αλλαγές οι οποίες ψηφίστηκαν όχι μόνο δεν εφαρμόστηκαν πλήρως, αλλά ήταν και ελλιπείς εξ αρχής στον σχεδιασμό τους ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Μέσα από την υλοποίηση των όσων αλλαγών εφαρμόστηκαν δεν παρατηρήθηκαν θετικά βήματα ως προς την καλλιέργεια ενός κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στα στελέχη της πολιτικής ηγεσίας και της Δημόσιας Διοίκησης. Η κατάσταση αυτή έδωσε χώρο στην άνθιση αντιδράσεων και αισθημάτων καχυποψίας ως προς το ποιες είναι οι πραγματικές επιδιώξεις των τροποποιήσεων αυτών, δείχνοντας ξεκάθαρα έτσι την ανησυχία της συντήρησης του καθεστώτος εξυπηρετήσεων, σκοπιμοτήτων και κομματικών – πελατειακών σχέσεων που προϋπήρχε.

Όπως είναι ήδη γνωστό, τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης ανεξαρτήτως βαθμού αξιολογούνται με τον ίδιο τρόπο σε τακτική και ετήσια βάση. Η αξιολόγηση βάσει νόμου επικεντρώνεται στις διοικητικές ικανότητες, στην ικανότητα ενός στελέχους να καθοδηγήσει τους υφιστάμενους υπαλλήλους, στη συμπεριφορά που επιδεικνύεται, στο τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται κρίσεις, διαθέσιμοι πόροι και προσωπικό, στη γνώση πάνω στο αντικείμενο κλπ. Επιπλέον, ως αξιολογητές ορίζονται συνήθως οι ανώτεροι στην ιεραρχία από τον αξιολογούμενο, όπως για παράδειγμα ο προϊστάμενος ενός τμήματος, μιας διεύθυνσης, γενικοί γραμματείς, μέχρι και υφυπουργοί ή υπουργοί. Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου παρατηρείται αρκετά υψηλή ή χαμηλή αξιολόγηση προβλέπεται η ειδική

---

<sup>53</sup> Nemeroff W., Wexley K., «An exploration of the relationships between performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates», *Journal of Occupational Psychology*, 1979, σελ. 25-34.

αιτιολόγηση στην οποία ο αξιολογητής πρέπει να αναφερθεί σε συγκεκριμένα περιστατικά που συνέβησαν για να δικαιολογήσει τη βαθμολογία που επέβαλλε, είτε ιδιαίτερα υψηλή είτε ιδιαίτερα χαμηλή, και όχι σε αξιολογικές παρατηρήσεις. Επίσης, στις περιπτώσεις στις οποίες επιβάλλεται από τη νομοθεσία ποσόστωση για τη βαθμολογική κλίμακα, το ποσοστό της βαθμολογίας των προϊσταμένων δείχνει να αλλάζει με ανοδική πορεία, επιτρέποντας έτσι σε περισσότερα άτομα να βαθμολογηθούν με υψηλότερο βαθμό συγκριτικά με άλλους υπαλλήλους.

Όσον αφορά τα κριτήρια με τα οποία επιλέγονται οι θέσεις οι οποίες θα στελεχωθούν από τους αντίστοιχους αρμόδιους υπαλλήλους, συγκεκριμένα θέσεις ευθύνης όπως προϊστάμενοι τμημάτων, διευθύνσεων και γενικών διευθύνσεων, έχει παρατηρηθεί πως η έκθεση αξιολόγησης του υπαλλήλου συνδράμει θετικά η αρνητική στην απόκτηση ή μη της αρμόδιας αυτής θέσης. Παρόλα αυτά, η έκθεση αυτή δεν κατέχει την αρμόζουσα βαρύτητα ώστε να αποκτήσει καταλυτικό ρόλο ως προς τη στελέχωση θέσεων ευθύνης, με περισσότερη βαρύτητα να δίνεται στην προσωπική συνέντευξη. Όσο υψηλότερη η θέση ευθύνης ιεραρχικά, τόσο μεγαλύτερη και βαρύτητα της προσωπικής συνέντευξης. Τα τελικά αποτελέσματα των αξιολογήσεων γίνονται γνωστά σε ανώτερα στελέχη και υφιστάμενους υπαλλήλους, με τη πλειοψηφία των νόμων να προβλέπουν τη διαδικασία της συμβουλευτικής συνέντευξης και κατόπιν τη λήψη των απαραίτητων μέτρων με σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεων.

Επιπλέον, δεν έχει παρατηρηθεί σε κανένα σύστημα αξιολόγησης αλλά ούτε και σε κάποια νομοθετική παρέμβαση σχετική με την αξιολόγηση των στελεχών ουδεμία σύνδεση των θετικών αξιολογήσεων με την διοικητική εξέλιξη των αξιολογουμένων. Απουσιάζουν επίσης οι δημιουργίες κινήτρων και επιβραβεύσεων, αφήνοντας έτσι κενά στην παρακίνηση των υπαλλήλων και στην υποβοήθηση της αποδοτικότητάς τους.

Εξετάζοντας τη νομοθεσία, διαπιστώνεται πως η εκάστοτε πολιτική ηγεσία, μέσα από τις τροποποιήσεις και τους νόμους που ψηφίζονταν αποσκοπούσε στην προώθηση μοντέρνων διοικητικών μεταρρυθμίσεων οι οποίες θα εκσυγχρόνιζαν τις λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης και θα εγκαθιστούσαν ένα νέο περιβάλλον αξιοκρατίας, διαφάνειας και αντικειμενικότητας με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα. Παρόλα αυτά, με κάθε τροποποίηση που υπόσχεται να φέρει έναν αέρα αλλαγής προς το καλύτερο, παρατηρούνται επιλογές και εύκαμπτα σημεία, τα οποία σε συνδυασμό με την ελλιπή εφαρμογή των προβλεπόμενων οδηγούσαν στην ανάπτυξη ενός αισθήματος δυσπιστίας και στη συνέχιση των ίδιων πρακτικών που εκπροσωπούσαν ένα από τα σκέλη



της παθογένειας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, καμία νομοθεσία ή τροποποίηση δεν κατέστη επαρκής ώστε να καταπολεμήσει αποτελεσματικά τις κομματικές και πελατειακές σχέσεις, τον πλήρη έλεγχο της πολιτικής ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση, καθιστώντας έτσι αδύνατο να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον και μια νοοτροπία πολέμια της διαφθοράς και της ελλιπούς έως κακής διοικήσεως.

#### 3.4.1 Ο Νόμος 3528/2007.

Με τη νομοθεσία του 3528/2007 πραγματοποιείται η κύρωση του «Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ». Σύμφωνα με το άρθρο 81 ο νόμος προβλέπει πως τα προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται μέσω ενός συστήματος αξιολόγησης αμεροληψίας, το οποίο θα επικεντρώνεται στην επαγγελματική κατάρτιση του υπαλλήλου και στην αποδοτικότητα του.<sup>54</sup>

Βάσει του άρθρου 82, παρατηρείται η αναφορά των προϋποθέσεων όσον αφορά τις βαθμολογικές προαγωγές των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, η παράγραφος 5 ορίζει πως ο υπάλληλος ο οποίος αξιολογείται για δύο (2) συνεχόμενες περιόδους με υψηλή βαθμολογία της τάξεως του 90 και άνω, προάγεται κατά ένα έτος νωρίτερα<sup>55</sup>. Η διάταξη αυτή ουσιαστικά συνδέει την αξιολόγηση με την βαθμολογική πρόοδο των υπαλλήλων, παρόλα αυτά είναι το μοναδικό είδος παρακίνησης το οποίο προσφέρεται στους υπαλλήλους για την ενίσχυση της παραγωγικότητάς τους. Δεν εντοπίζεται κάποιο άλλο κίνητρο επιβράβευσης στη νομοθεσία αυτή, συνεπώς η παρακίνηση των υπαλλήλων για την επίτευξη των ατομικών τους στόχων αλλά και των στόχων της υπηρεσίας τους δεν είναι η μέγιστη που θα μπορούσε να προσφερθεί. Επιπλέον, η βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων δεν ταυτίζεται με κάποια μισθολογική ανέλιξη, εξαιτίας της αποσύνδεσης των μισθολογικών αυξήσεων από αυτή, με την αμοιβή των υπαλλήλων να καθορίζεται αποκλειστικά από τα κλιμάκια στα οποία είναι καταταγμένοι.

Επιπροσθέτως, από τον συγκεκριμένο νόμο ορίζεται η αμεροληψία από την οποία θα πρέπει να διακατέχεται το σύστημα αξιολόγησης, με το επίκεντρο του να είναι τα αντικειμενικά κριτήρια βάσει του άρθρου 82. Παρόλα αυτά, όπως παρατηρείται στους περισσότερους νόμους της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, μεγάλο κέντρο βάρους δίνεται

<sup>54</sup>Ν. 3528, άρ. 1, ΦΕΚ Α 26, 2007, «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ», Εθνικό Τυπογραφείο, ανακτήθηκε από <https://www.ypes.gr/kodikas-ypallilon-dimosioy-kai-n-p-d-d/>.

<sup>55</sup>Ν. 3528, άρ. 82, ΦΕΚ Α 26, 2007, ό.π.

στα τυπικά προσόντα των υπαλλήλων, με τους τίτλους μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων σπουδών να επηρεάζουν σημαντικά τη βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων συγκριτικά με την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων τους και της παραγωγικότητας που παρουσιάζουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Σύμφωνα με το άρθρο 83, οι προαγωγές των υπαλλήλων πραγματοποιούνται κατόπιν απόφασης του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, με τους υπαλλήλους να προάγονται εφόσον τα ουσιαστικά προσόντα τα οποία αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολογήσεων τους είναι υψηλού επιπέδου. Για να συμπεριληφθούν τα ουσιαστικά προσόντα στις προαγωγές, βάσει των ορισμών του άρθρου 83, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εκθέσεις αξιολόγησης των τελευταίων πέντε (5) ετών. Παρόλα αυτά, δεν παρατηρήθηκε σε καμία χρονική περίοδο η εφαρμογή της διάταξης αυτής μιας και οι αξιολογήσεις δεν αποτελούν ουσιαστικά κάποια προϋπόθεση για τις προαγωγές των υπαλλήλων. Οι εκθέσεις αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη από τα Υπηρεσιακά Συμβούλια, δεν επηρεάζουν όμως τις αποφάσεις που θα ληφθούν, καθώς δεν ανήκουν στις προϋποθέσεις που έχουν οριστεί σύμφωνα με το νόμο. Αντιθέτως, οι προϋποθέσεις αυτές είναι πολύ περισσότερο σχετικές με τα υψηλά τυπικά προσόντα<sup>56</sup>.

Το άρθρο 84 της νομοθεσίας ορίζει τα πρόσωπα τα οποία θα στελεχώνουν θέσεις ευθύνης σε οργανικές μονάδες της διοίκησης, όπως για παράδειγμα θέσεις προϊστάμενων γενικών διευθύνσεων, προϊστάμενων διευθύνσεων και τμημάτων. Στα προ-απαιτούμενα από το νόμο προσόντα τα οποία θα πρέπει να κατέχουν οι υποψήφιοι, περιλαμβάνονται κατά βάση υψηλά τυπικά προσόντα, με τα αποτελέσματα εκθέσεων αξιολόγησης να μην αναφέρονται σε κανένα σημείο. Σύμφωνα με τους ορισμούς του νομοθέτη συνεπώς, τα υψηλότερα βαθμολογικά και μισθολογικά υποψήφια στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης δεν απαιτείται να κατέχουν θετική ή υψηλή αξιολόγηση, αποδεικνύοντας έτσι την ανυπαρξία κάποιας πρόθεσης για τη δημιουργία ενός ιεραρχικά αποτελεσματικού κτίσματος το οποίο θα φέρνει εις πέρας τους στόχους που του ανατίθενται και τη χαμηλή προτεραιότητα στην οποία η πολιτική ηγεσία τοποθετεί τη διαδικασία της αξιολόγησης<sup>57</sup>.

Επιπλέον, στο άρθρο 85 ορίζεται η μοριοδότηση μέσω αξιολόγησης ως μία εκ τεσσάρων (4) ομάδων κριτηρίων. Συγκεκριμένα για τους προϊσταμένους τμημάτων, ο συντελεστής βαρύτητας για την αξιολόγηση είναι στο 20%, για τους προϊσταμένους επιπέδου διεύθυνσης βρίσκεται στο 15%, με το συντελεστή αυτό να εντοπίζεται στο 10%

---

<sup>56</sup>N. 3528, άρ. 83, ΦΕΚ Α 26, 2007, ό.π.

<sup>57</sup>N. 3528, άρ. 84, ΦΕΚ Α 26, 2007, ό.π.

για τους προϊστάμενους επιπέδου γενικής διεύθυνσης. Αντιστοίχως για τις παραπάνω ιεραρχικές βαθμίδες, η προσωπική συνέντευξη συνοδεύεται με συντελεστή βαρύτητας των τάξεων του 25%, 35% και 40%. Παρατηρείται στη διάταξη αυτή, η όλο και χαμηλότερη ποσοστιαία βαρύτητα στο κριτήριο της αξιολόγησης για κάθε υψηλότερη ιεραρχικά θέση, με την βαρύτητα της προσωπικής συνέντευξης αντιθέτως να αυξάνεται ποσοστιαία ανά ανώτερη ιεραρχικά θέση.

Τα προαναφερθέντα στοιχεία αποδεικνύουν τη χαμηλή βαρύτητα σημασίας της διαδικασίας της αξιολόγησης για την πολιτική ηγεσία, παρά τη χρησιμότητα που προσφέρει, τόσο στο Δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Αν και περιλαμβάνεται στα κριτήρια επιλογής ως ένα επιπρόσθετο στοιχείο για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και διαφάνειας των διαδικασιών, δεν συναντά την αρμόζουσα εκτίμηση και χρήση, με την προσωπική συνέντευξη να κατέχει τη μερίδα του λέοντος ως προς τη βαρύτητα σημασίας και σημαντικότητας κατά το νομοθέτη. Συνεπώς, παρατηρείται η συνέχιση ενός καθεστώτος ευνοιοκρατίας και πελατειακών σχέσεων το οποίο ήδη ταλαιπωρεί την ελληνική Δημόσια Διοίκηση εδώ και πολλές δεκαετίες.

Σύμφωνα με το άρθρο 85, παράγραφος 3δβ, ένας από τους στόχους της συνέντευξης είναι να αξιολογήσει το επίπεδο των διοικητικών ικανοτήτων του υποψηφίου. Στην συγκεκριμένη περίπτωση δηλαδή, ο νομοθέτης κρίνει πως η περιοδική διαδικασία της αξιολόγησης υποψηφίων στελεχών στην οποία μπορούν να εντοπιστούν αναλυτικά τα επίπεδα των ικανοτήτων διοίκησης, προγραμματισμού, ανάληψης πρωτοβουλιών, αποφάσεων και ικανοτήτων διαχείρισης κρίσεων είναι λιγότερο αξιόπιστες και μπορούν να κριθούν με περισσότερη αντικειμενικότητα μέσω της συνέντευξης, συνεπώς και για το λόγο αυτό δικαιολογείται ο υψηλότερος συντελεστής βαρύτητας για το κριτήριο αυτό<sup>58</sup>.

Κρίνεται ως άξια αναφοράς η σημείωση του ότι η διαδικασία και τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης δεν συμβάλλουν με κανένα τρόπο στην παύση τους. Συγκεκριμένα σύμφωνα με το άρθρο 86, παράγραφος 10 της νομοθεσίας στην οποία αναφέρονται οι λόγοι παύσης των προϊστάμενων, δεν παρατηρείται καμία αναφορά, συνεπώς και καμία βαρύτητα σε περιπτώσεις ύπαρξης αρνητικών αξιολογήσεων.

---

<sup>58</sup>N. 3528, άρ. 85, ΦΕΚ Α 26, 2007, ό.π.

### 3.4.2 Ο Νόμος 3839/2010.

Η νομοθεσία του 3829/2010 είναι προς αντικατάσταση των άρθρων 84 μέχρι και 87 του «Κώδικα Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.». Σύμφωνα με το άρθρο 85, δίνεται μεγάλη σημασία στα τυπικά προσόντα των υποψηφίων ως προς τα κριτήρια επιλογής. Επίσης, υψηλή μοριοδότηση δίνεται σε κατόχους μεταπτυχιακών και διδακτορικών διπλωμάτων, με περισσότερη μοριοδότηση να δίνεται σε κατόχους πτυχίων γνώσης ξένων γλωσσών. Βάσει της αιτιολογικής έκθεσης, καθίσταται έτσι δυνατή η επιλογή στελεχών υψηλής επαγγελματικής κατάρτισης και επιπέδου, με τις θέσεις της Δημόσιας Διοίκησης να στελεχώνονται με τον πιο αξιοκρατικό και δίκαιο τρόπο<sup>59</sup>.

Μια επιπλέον αντικειμενική διαδικασία ως προς την επιλογή στελεχών με κριτήριο την αξιοκρατία και τη διαφάνεια είναι η θέσπιση του «Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων» (ΕΙ.Σ.Ε.Π.). Ο θεσμός αυτός είναι υπεύθυνος για την επιλογή στελεχών σε θέσεις προϊσταμένου επιπέδου γενικής διεύθυνσης και βάσει της αιτιολογικής έκθεσης είναι ένα όργανο υψηλού κύρους, καθώς τα μέλη που το απαρτίζουν πηγάζουν από το «Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού» (Α.Σ.Ε.Π.) και το «Συνήγορο του Πολίτη», με σκοπό την εξασφάλιση αντικειμενικών διαδικασιών βασισμένα στη διαφάνεια<sup>60</sup>.

Παρόλα αυτά, η νομοθεσία αυτή δεν δίνει την αρμόζουσα σημασία που θα έπρεπε να απαρτίζει τη διαδικασία της αξιολόγησης των υπαλλήλων και των στελεχών. Συνεπώς, απουσιάζει η ουσιαστική ανάλυση των βασικών ικανοτήτων των υποψηφίων, με τη μοριοδότηση των υπαλλήλων μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης μπορεί να φτάσει στο ανώτατο όριο των 300 μορίων, με τη προσωπική με την προσωπική συνέντευξη να είναι μεγαλύτερης σημασίας και με τη βαθμολόγηση της να φτάνει τα 350 μόρια. Η νομοθεσία του 3839/2010 ουσιαστικά παραθέτει ένα επιπλέον κριτήριο ως προς τις προϋποθέσεις επιλογής των διοικητικών στελεχών, συγκεκριμένα το κριτήριο της γραπτής εξέτασης. Η γραπτή εξέταση μοριοδοτείται με 350 μόρια, καθιστώντας τη διαδικασία αυτή μεγαλύτερης βαρύτητας από αυτή της αξιολόγησης<sup>61</sup>.

Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση ο νομοθέτης επιλέγει να δώσει περισσότερη σημασία στα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, των οποίων τα μόρια είναι πολύ

---

<sup>59</sup>Ν. 3839, ΦΕΚ Α 51, 2010, «Κύρωση του Απολογισμού του Κράτους οικονομικού έτους 2008», Εθνικό Τυπογραφείο, ανακτήθηκε από <https://www.e-nomothesia.gr/kat-oikonomia/nomos-3829-2010-phek-32a-25-2-2010.html>.

<sup>60</sup>Ν. 3839, ΦΕΚ Α 51, 2010, ό.π.

<sup>61</sup>Ν. 3839, ΦΕΚ Α 51, 2010 ό.π.

περισσότερα από τα μόρια τα οποία προκύπτουν από τις εκθέσεις αξιολόγησης τους. Επιπλέον ο νομοθέτης εμμένει στην βαρύτητα της διαδικασίας της συνέντευξης, κρίνοντας την ως την πιο κατάλληλη και αξιόπιστη τακτική για την κατάλληλη διαπίστωση των προσόντων των στελεχών, δίνοντας μικρότερη βαρύτητα στην αξιολόγηση.

Όπως προαναφέρθηκε, για την αξιολόγηση ο υποψήφιος μοριοδοτείται έως και 300 μόρια, αντί των 700 μορίων που ίσχυε με το τρέχων σύστημα. Η τροποποίηση αυτή θεωρήθηκε αναγκαία εξαιτίας του γεγονότος ότι μια μεγάλη μερίδα υπαλλήλων δεν κατείχε εκθέσεις αξιολόγησης. Αυτό συνέβαινε είτε λόγω κάποιου σφάλματος της υπηρεσίας του εκάστοτε υπαλλήλου είτε λόγω κάποιου άλλου αντικειμενικού κωλύματος. Επίσης, το σύστημα της αξιολόγησης των υπαλλήλων τέθηκε σε εφαρμογή με τρόπο μη κατάλληλο, συγκεκριμένα με υποκειμενικότητα από τη μεριά των αξιολογητών, καθιστώντας έτσι το σύστημα αναξιόπιστο και αφερέγγυο καθώς η πλειοψηφία των αξιολογούμενων έλαβαν άριστη βαθμολογία χωρίς όμως να συνοδεύεται κάποια ουσιαστική αιτιολόγηση<sup>62</sup>.

Είναι άξιο αναφοράς το γεγονός ότι δε γίνεται κάποια αναφορά περί μεταβατικής περιόδου αξιολόγησης με αυξημένη μοριοδότηση στα τυπικά προσόντα και την προσωπική συνέντευξη. Επίσης, δεν γίνεται καμία αναφορά για μελλοντική επιλογή στελεχών στην οποία θα δίνεται μεγαλύτερη βάση στα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των στελεχών ως προς τη μοριοδότηση<sup>63</sup>. Συμπερασματικά, δημιουργείται ένα αίσθημα δυσπιστίας όσον αφορά τις πραγματικές προθέσεις της πολιτικής ηγεσίας στις προσπάθειες της να εφαρμόσει μια αξιοκρατική και διαφανή διαδικασία, καθώς δίνεται εντόνως η εικόνα μιας αξιολόγησης στην οποία δίνεται βαρύτητα σε κριτήρια τα οποία δεν είναι το ίδιο κατατοπιστικά και αναλυτικά, όπως για παράδειγμα οι πραγματικές επιδόσεις ενός υπαλλήλου/στελέχους και ο βαθμός της αποδοτικότητας και επίτευξης των στόχων που του έχουν ανατεθεί. Συνεπώς, η πρακτική αυτή αδυνατεί να συνεισφέρει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος πραγματικής εμπιστοσύνης, προκαλώντας έτσι εμπόδιο στην πρόοδο των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Στη νομοθεσία αυτή δεν εντοπίζεται κάποια συσχέτιση στην εξελικτική πορεία των υπαλλήλων με τη διαδικασία της αξιολόγησης, με την παρακίνηση και την αποδοτικότητα ως προς την επίτευξη των στόχων να απουσιάζει.

---

<sup>62</sup> Αιτιολογική Έκθεση Ν. 3839, 2010, Βουλή των Ελλήνων, ανακτήθηκε από <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/s-prosep-eis.pdf>.

<sup>63</sup> Αιτιολογική Έκθεση Ν. 3839, ό.π.

### 3.4.3 Ο Νόμος 4024/2011.

Με την ψήφιση της νομοθεσίας αυτής, πραγματοποιείται η προαγωγή των υπαλλήλων βαθμολογικά μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης και του βαθμού στον οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί από την υπηρεσία. Όσον αφορά την αξιολόγηση των ανώτερων βαθμολογικά στελεχών, σύμφωνα με το άρθρο 7, παράγραφο 4 του νόμου, προβλέπεται με προεδρικό διάταγμα το εξής: «καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, ο χρόνος έναρξης και λήξης της αξιολόγησης, τα όργανα, η διαδικασία και ο τύπος αξιολόγησης, καθώς και η βαρύτητα των επί μέρους κριτηρίων για την προαγωγική εξέλιξη, για την επιλογή του υπαλλήλου σε θέσεις προϊσταμένων οργανικών μονάδων οποιουδήποτε επιπέδου, για την αξιολόγηση της θητείας των προϊσταμένων στις θέσεις ευθύνης, καθώς και η συμμετοχή του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης στη διαδικασία της αξιολόγησης». Βάσει του περιεχομένου της αιτιολογικής έκθεσης, ξεκάθαρος στόχος είναι η θέσπιση ενός συστήματος αξιολόγησης βασισμένο σε αξιοκρατικές διαδικασίες, το οποίο θα καινοτομήσει καθώς θα εξετάζεται καθαρά η αντικειμενική υπηρεσιακή εικόνα του υπαλλήλου περιορίζοντας σημαντικά την εξ ολοκλήρου άριστη βαθμολογία σε υπαλλήλους χωρίς ουσιαστική αιτιολόγηση<sup>64</sup>.

Επιπλέον, το ανωτέρω προεδρικό διάταγμα προβλέπει τη διαδικασία συγκρότησης «Συμβουλίων Αξιολόγησης» ανά φορέα, ώστε να εφαρμοστεί με τον κατάλληλο τρόπο το σύστημα αξιολόγησης. Επιπροσθέτως, προσφέρεται η δυνατότητα καθορισμού των προϋποθέσεων που πρέπει να ισχύουν για την προσφυγή του εκάστοτε ενδιαφερόμενου στο Συμβούλιο Αξιολόγησης. Επίσης, βάσει του προεδρικού διατάγματος, «...τα όργανα και οι διαδικασίες διασφάλισης της ορθής εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης και ελέγχου της ορθής και ομοιόμορφης εφαρμογής του σε όλες τις υπηρεσίες και φορείς στους οποίους αυτό εφαρμόζεται»<sup>65</sup>.

Σύμφωνα με το άρθρο 7, παράγραφος 6 του νόμου αυτού οι βαθμολογικές προαγωγές είναι αλληλένδετες με το τελικό αποτέλεσμα των αξιολογήσεων των υπαλλήλων. Πρέπει να σημειωθεί επίσης πως με την εφαρμογή του νόμου αυτού, παύουν

---

<sup>64</sup> Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4024, 2011, Βουλή των Ελλήνων, ανακτήθηκε από <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/k-all-eis.pdf>.

<sup>65</sup> Ν. 4024, άρ. 7, παρ. 4δ, ΦΕΚ Α 226, 2011, Εθνικό Τυπογραφείο, ανακτήθηκε από <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/63723/nomos-4024-2011>.

οι αυτόματες προαγωγές ενώ ταυτόχρονα ορίζεται ανώτατο όριο στα ποσοστά υπαλλήλων που προάγονται<sup>66</sup>.

Βάσει του άρθρου 10, καθορίζονται οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες επιλέγονται οι στελεχώσεις θέσεων ευθύνης, με την επιτυχή πραγματοποίηση στόχων καθορισμένων από την υπηρεσία να λαμβάνεται υπόψιν και θεωρείται πλέον ως βασικό κριτήριο για τη διεκδίκηση της θέσης. Πιο συγκεκριμένα, οι ενδιαφερόμενοι των θέσεων αυτών καλούνται να έχουν ολοκληρώσει τουλάχιστον το 90% των στόχων της υπηρεσίας σε διάστημα δύο (2) ετών για να έχουν πρόσβαση στη συμμετοχή της διαδικασίας επιλογής. Σύμφωνα με το άρθρο 12 του νόμου, παρατηρείται σύνδεση της εκπλήρωσης των στόχων και της αξιολόγησης των υπαλλήλων με τη μισθολογική τους ανέλιξη ανεξαρτήτως ιεραρχικού βαθμού. Επιπλέον, προβλέπεται πως δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί η μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων εάν η εκπλήρωση των καθορισμένων από την υπηρεσία στόχων δεν έχει υλοποιηθεί το ελάχιστο σε επίπεδο ποσοστού 50% για δύο (2) συνεχή χρόνια<sup>67</sup>.

Είναι άξιο να αναφερθεί πως σύμφωνα με το άρθρο 19, στην περίπτωση που η ορισμένη από την υπηρεσία στοχοθεσία έχει εκπληρωθεί σε βαθμό άνω του 80% σε συνάρτηση με το σύστημα αξιολόγησης, προβλέπεται από τη νομοθεσία η καταβολή του «Κινήτρου Επίτευξης Στόχων». Πρόκειται για ένα μέσο παρακίνησης και κινητοποίησης των υπαλλήλων το οποίο θα κατείχε τη δυνατότητα να βελτιώσει σημαντικά τα επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των υπαλλήλων. Παρόλα αυτά, τα προβλεπόμενα του άρθρου αυτού δεν εφαρμόστηκαν ποτέ, συμβάλλοντας έτσι στην παρακώληση δημιουργίας ενός θετικού κλίματος το οποίο θα βασιζόταν στην εμπιστοσύνη, παρεμποδίζοντας επίσης έτσι την πολυπόθητη θέσπιση μιας νέας εργασιακής νοοτροπίας και εργασιακού κλίματος στο Δημόσιο Τομέα<sup>68</sup>.

#### **3.4.4 Ο Νόμος 4250/2014.**

Στο νόμο αυτό, βάσει της αιτιολογικής έκθεσης, με το άρθρο 20 γίνεται η εισαγωγή της έννοιας της «συγκριτικής αξιολόγησης» των υπαλλήλων ώστε να περιοριστεί η υπερβολική χρήση της άριστης βαθμολογίας. Η νομοθεσία προβλέπει μια μέθοδο

---

<sup>66</sup>Ν.4024, άρ. 7, ΦΕΚ Α 226, 2011, ό.π.

<sup>67</sup>Ν. 4024, άρ. 10, ΦΕΚ Α 226, 2011, ό.π.

<sup>68</sup>Ν. 4024, άρ. 19, ΦΕΚ Α 226, 2011, ό.π.

ποσόστωσης η οποία προσδιορίζει το ύψος του ανώτατου ποσοστού των υπαλλήλων που επιτρέπεται να αξιολογηθεί ανά κλίμακα βαθμολογίας. Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση, μέσω του νόμου αυτού το σύστημα της αξιολόγησης αποκτάει περισσότερη βαρύτητα αναιρώντας ταυτόχρονα τις στρεβλώσεις που προϋπήρχαν<sup>69</sup>.

Βάσει του άρθρου 20, λαμβάνονται υπόψη τα εξής κριτήρια για τον επιμερισμό<sup>70</sup>:

- Ο βαθμός αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των μονάδων.
- Οι αρμοδιότητες της εκάστοτε οργανικής μονάδας σε συνδυασμό με τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί από την ασκούμενη πολιτική.
- Η κατανομή υπαλλήλων που έχει γίνει για κάθε οργανική μονάδα.

Όσον αφορά την αξιολόγηση ανώτερων στελεχών όπως για παράδειγμα προϊσταμένων τμημάτων, διευθύνσεων και γενικών διευθύνσεων ή οποιασδήποτε άλλης οργανικής μονάδας αντίστοιχου επιπέδου, το επιτρεπτό ανώτατο ποσοστό βαθμολογίας με τους βαθμούς της κλίμακας του 9 και του 10 προβλέπεται να ανέρχεται έως και το 70%, από το 60% το οποίο ισχύει για τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Το ποσοστό αυτό υπολογίζεται επί το σύνολο των προϊσταμένων που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο στην ίδια γενική διεύθυνση.

Σύμφωνα με το άρθρο 21, η νομοθεσία προβλέπει ο αξιολογητής να παραθέτει ειδική αιτιολόγηση στις περιπτώσεις όπου η βαθμολογία είναι άριστη, συγκεκριμένα όταν ο βαθμός είναι από 9 έως 10. Επίσης, η ειδική αιτιολόγηση είναι υποχρεωτική να παρατεθεί όταν η βαθμολογία είναι χαμηλή, δηλαδή από το 1 έως το 6, με τα στοιχεία και στις δύο περιπτώσεις να πρέπει να είναι πραγματικά και όχι αξιολογικής φύσεως. Επιπλέον, στο άρθρο 22 καθίσταται υποχρεωτική η αναφορά μέτρων βελτίωσης από τον αξιολογητή προς τον αξιολογούμενο υπάλληλο, με τα μέτρα βελτίωσης να πρέπει να γίνουν γνωστά στον υπάλληλο μετά τη λήξη της διαδικασίας<sup>71</sup>.

Το άρθρο 24 προβλέπει πως η αξιολόγηση πρέπει να διενεργηθεί από τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας στην οποία υπηρετεί ο

---

<sup>69</sup>Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4250, 2014, Βουλή των Ελλήνων, ανακτήθηκε από <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/d-alpdh-eis.pdf>.

<sup>70</sup>Ν. 4250, άρ. 20, ΦΕΚ Α 74, 2014, « Διοικητικές Απλουστεύσεις Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις.», Εθνικό Τυπογραφείο, ανακτήθηκε από <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-4250-2014.html>.

<sup>71</sup>Ν. 4250, άρ. 21, ΦΕΚ Α 74, 2014, ό.π.



αξιολογούμενος υπάλληλος στην περίπτωση που υπάρχει, μετά από γραπτώς αιτιολογημένη εισήγηση του προϊστάμενου. Στην περίπτωση μη υφιστάμενης υπερκείμενης οργανικής μονάδας, ο υπάλληλος προβλέπεται να αξιολογηθεί από τον άμεσο προϊστάμενο χωρίς την προϋπόθεση της εισήγησης. Όσον αφορά την αξιολόγηση των ανώτερων στελεχών και συγκεκριμένα των προϊστάμενων, ως αξιολογητής των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων σε επίπεδο τμήματος ορίζεται ο προϊστάμενος της οικείας υπερκείμενης οργανικής μονάδας σε επίπεδο γενικής διεύθυνσης κατόπιν γραπτώς αιτιολογημένης εισήγησης από τον άμεσο προϊστάμενο. Ως αξιολογητές των στελεχών που τελούν καθήκοντα προϊστάμενου σε οργανικές μονάδες επιπέδου διεύθυνσης ορίζονται οι προϊστάμενοι των οικείων υπερκείμενων οργανικών μονάδων σε επίπεδο γενικής διεύθυνσης. Επιπλέον, οι εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος που υπάγονται άμεσα σε κάποιον υπουργό, αναπληρωτή υπουργό ή υφυπουργό, όπως και οι εκθέσεις αξιολόγησης στελεχών όπως διευθυντές γραφείων υπουργών, αναπληρωτών υπουργών ή υφυπουργών διατυπώνονται από τον οικείο υπουργό ή υφυπουργό<sup>72</sup>.

Σύμφωνα με το άρθρο 26, παρέχεται η δυνατότητα άσκησης ένστασης σε περιστατικά διαφωνίας όσον αφορά το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Το δικαίωμα αυτό υφίσταται για όλους τους υπαλλήλους ανεξαρτήτως βαθμίδας, με τους προϊστάμενους οργανικών μονάδων επιπέδου γενικής διεύθυνσης υπουργείων και φορέων και των υπαλλήλων πολιτικών γραφείων υπουργών, αναπληρωτών υπουργών, υφυπουργών και γενικών ή ειδικών γραμματέων να εξαιρούνται. Η εκάστοτε ένσταση προβλέπεται να ασκηθεί ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης στο ενδεχόμενο όπου ο μέσος όρος της βαθμολογίας της έκθεσης αξιολόγησης είναι από έξι (6) και κάτω. Επιπλέον, βάσει νόμου η ένσταση πρέπει υποχρεωτικά να περιλαμβάνει μια αναλυτική τεκμηρίωση των ισχυρισμών του αξιολογούμενου βασισμένη σε πραγματικά γεγονότα, καθώς επίσης και τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία ώστε να αποδείξει την όποια αδικία/ανακρίβεια του αξιολογητή προς το πρόσωπο του<sup>73</sup>.

Σύμφωνα με το άρθρο 30, η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης συνιστάται σε κάθε υπουργείο, αποκεντρωμένη διοίκηση, περιφέρεια ή αυτοτελή Δημόσια Υπηρεσία και σε κάθε Ν.Π.Δ.Δ., με απόφαση του οικείου υπουργού ή του οικείου γενικού γραμματέα της αποκεντρωμένης διοίκησης ή του περιφερειάρχη. Η επιτροπή αυτή, πέρα από τις

---

<sup>72</sup>N. 4250, άρ. 24, ΦΕΚ Α 74, 2014, ό.π.

<sup>73</sup>N 4250, άρ. 26, ΦΕΚ Α 74, 2014, ό.π.

ενστάσεις, έχει τη δυνατότητα να εξετάσει και τις περιπτώσεις στις οποίες έχουν αποδοθεί εξαιρετικά υψηλές και άριστες βαθμολογήσεις σε υπαλλήλους και στελέχη<sup>74</sup>.

Επιπλέον, βάσει του άρθρου 27, προβλέπεται η υποχρεωτική γνωστοποίηση των εκθέσεων αξιολόγησης σε υπαλλήλους και στελέχη. Η γνωστοποίηση αυτή αποτελεί μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την υπόσταση ενός ορθολογικού συστήματος αξιολόγησης. Μέσα από την ορθή εφαρμογή των προβλεπόμενων διαδικασιών μπορεί να καταστεί δυνατή η βελτίωση των υπαλλήλων, η ενίσχυση των αδυναμιών τους και συνεπώς η αποτελεσματικότερη εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων τους<sup>75</sup>.

Στο ενδεχόμενο κάποιας υψηλής, μεσαίας ή και χαμηλής βαθμολόγησης, η ποσόστωση η οποία εισάγεται με τη νομοθεσία αυτή, αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση της χρήσης του βαθμού «άριστα». Παρόλα αυτά, δεν έγινε η κατάλληλη επεξήγηση των στόχων του νόμου αυτού από την πολιτική ηγεσία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί η λανθασμένη εντύπωση από μεγάλο ποσοστό στελεχών διάφορων επιπέδων πως το μέτρο αυτό θα συνεπαγόταν με απολύσεις και διαθεσιμότητα υπαλλήλων. Παρατηρήθηκε επίσης σφοδρή κριτική και στην επιβολή της υποχρεωτικής από το νόμο βαθμολόγησης ενός ποσοστού αξιολογούμενων με χαμηλές βαθμολογίες σε συνδυασμό με τη μη ταύτιση των υψηλών αποδόσεων με τις εξελικτικές δυνατότητες σε υπηρεσιακό ή μισθολογικό επίπεδο, στερώντας έτσι ένα βασικό κίνητρο για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

#### **3.4.5 Ο Νόμος 4275/2014.**

Με τη νομοθεσία αυτή πραγματοποιήθηκαν τροποποιήσεις στον «Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»(Ν. 3528/2007)<sup>76</sup> και ρυθμίστηκαν ζητήματα σχετικά με την επιλογή των προϊσταμένων σε οργανικές μονάδες. Στο πρώτο άρθρο τίθεται σαν βασική προϋπόθεση στις επιλογές προϊσταμένων το κριτήριο της διοικητικής εμπειρίας πλέον και όχι αυτό της διεισδυτικής στοχοθεσίας. Βάσει της αιτιολογικής έκθεσης, οι ρυθμίσεις αυτές με την εφαρμογή τους εξορθολογούν τις προϋποθέσεις ως προς την στελέχωση θέσεων ευθύνης, αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης και προσφέρει την ευκαιρία της εξέλιξης

<sup>74</sup>Ν. 4250, άρ. 30, ΦΕΚ Α 74, 2014, ό.π.

<sup>75</sup>Ν. 4250, άρ. 27, ΦΕΚ Α 74, 2014, ό.π.

<sup>76</sup>Ν. 3528/2007, ΦΕΚ Α' 26, 2007, ό.π.

ιεραρχικά με γνώμονα αξιοκρατικά κριτήρια. Πρέπει να αναφερθεί πως στη νομοθεσία δεν περιλαμβάνεται η χαμηλά βαθμολογημένη έκθεση αξιολόγησης ως αιτία απόρριψης των υποψηφίων για τη διεκδίκηση θέσεων ευθύνης. Η ρύθμιση αυτή υποβιβάζει θεσμικά την διαδικασία της αξιολόγησης και καθιστά ξανά ξεκάθαρη την χαμηλή προτεραιότητα στην οποία την έχει θέσει η πολιτική ηγεσία<sup>77</sup>.

Επιπλέον, στη διαδικασία επιλογής υπαλλήλων για τη στελέχωση θέσεων ευθύνης δεν περιλαμβάνεται ως κριτήριο η έκθεση αξιολόγησης. Αντιθέτως, γίνεται μια απλή αναφορά στην υποχρεωτική αναφορά της στο βιογραφικό του κάθε υποψηφίου, με το μεγαλύτερο κέντρο βάρους να δίνεται στη διαδικασία των γραπτών εξετάσεων και της δομημένης συνέντευξης, στην οποία ο σκοπός είναι να διαμορφωθεί μια άποψη σχετικά με την προσωπικότητα, τις ικανότητες, τη κατάρτιση και τη καταλληλότητα του υποψηφίου<sup>78</sup>.

Είναι άξιο αναφοράς, πως στη δομημένη συνέντευξη ο συντελεστής βαρύτητας βρίσκεται στο 50% για τους προϊσταμένους τμημάτων, στο 60% για τους προϊσταμένους επιπέδους διεύθυνσης και στο 70% για τις θέσεις προϊσταμένων επιπέδου γενικής διεύθυνσης. Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση, η αξιοπιστία των ατόμων που διενεργούν τις συνεντεύξεις είναι ακλόνητη, καθώς πρόκειται για πιστοποιημένα πρόσωπα, απολύτως ικανά και καταρτισμένα για το ρόλο αυτό. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα σαφέστατα και άκρως προσδιορισμένα κριτήρια με τα οποία διενεργούνται οι συνεντεύξεις, με σκοπό τον αποκλεισμό παντός ενδεχομένου αυθαιρεσίας. Παρόλα αυτά, δεν εντοπίζεται καμία αιτιολόγηση στους υψηλούς συντελεστές βαρύτητας στις συνεντεύξεις των υποψηφίων στελεχών, με περισσότερες απουσίες αιτιολογήσεων να παρατηρούνται στο θέμα του μηδενικού ποσοστού βαρύτητας στα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησης. Η μη συμπερίληψη των εκθέσεων αξιολόγησης ως σοβαρά κριτήρια είναι παράλογη, καθώς οι αξιολογήσεις είναι διεθνώς αναγνωρισμένες και αποδεκτές, με επιβεβαιωμένη αξία και σημασία στο θέμα της συνεχόμενης ανάπτυξης και βελτίωσης για φορείς και οργανισμούς<sup>79</sup>.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του νόμου, προβλέπεται για κάθε υπουργείο η σύσταση του «Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων» (ΕΙ.Σ.Ε.Π.). Το συμβούλιο αυτό είναι υπεύθυνο για το έργο επιλογής προϊσταμένων για το οικείο υπουργείο, τις δημόσιες

---

<sup>77</sup>Ν. 4275, άρ. 1, ΦΕΚ Α 149, 2014, Εθνικό Τυπογραφείο, ανακτήθηκε από <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/98002/nomos-4275-2014>.

<sup>78</sup>Ν. 4275, άρ. 1, ΦΕΚ Α 149, 2014, ό.π.

<sup>79</sup>Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4275/14, 2014, ανακτήθηκε από [https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law\\_id=6edba071-85d9-4abb-aabf-624dc13fa3e4](https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=6edba071-85d9-4abb-aabf-624dc13fa3e4).

υπηρεσίες και Ν.Π.Δ.Δ. τα οποία υπάγονται ή είναι από την εποπτεία του υπουργείου. Επίσης, προβλέπεται και η σύσταση του «Κεντρικού Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», στο οποίο αναλογεί το καθήκον του σχεδιασμού και της παρακολούθησης της εφαρμογής της πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης<sup>80</sup>.

Καταλήγοντας, βάσει της αιτιολογικής έκθεσης, η νομοθεσία επιδιώκει να εισάγει ένα σύστημα επιλογής υψηλών στελεχών σε θέσεις ευθύνης στη Δημόσια Διοίκηση<sup>81</sup>, στο οποίο θα αναδεικνύονται οι πιο ικανοί και καταρτισμένοι μέσα από αξιοκρατικά, διαφανή και αντικειμενικά κριτήρια. Για το λόγο αυτό, ανάλογα με το επίπεδο θέσεως ευθύνης, υπάρχει και μια ανάλογη απαίτηση σε επίπεδο διοικητικής εμπειρίας. Παρόλα αυτά, η μη συμπερίληψη των εκθέσεων αξιολόγησης στα απαιτούμενα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων, σε συνδυασμό με τα υψηλά ποσοστά βαρύτητας των συνεντεύξεων δρουν αρνητικά στη δημιουργία ενός αισθήματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στη διοίκηση και την πολιτική ηγεσία. Είναι αναμενόμενο επομένως να επικρατεί το αίσθημα καχυποψίας σε ότι αφορά τις προθέσεις της πολιτικής ηγεσίας στο θέμα κριτηρίων επιλογής.

### 3.4.6 Ο Νόμος 4369/2016.

Σύμφωνα με το άρθρο 15 του Β' μέρους της νομοθεσίας, ως αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων ορίζονται οι δύο ιεραρχικά ανώτεροι προϊστάμενοι τους. Στην περίπτωση των προϊσταμένων επιπέδου γενικής διεύθυνσης, ορίζονται ως αξιολογητές οι οικείοι υπουργοί ή αναπληρωτές υπουργοί ή οι υφυπουργοί και οι γενικοί ή ειδικοί γραμματείς, ή τα δύο ανώτερα μονοπρόσωπα διοικητικά όργανα της υπηρεσίας. Οι εν λόγω αξιολογητές προχωρούν σε σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης σε ετήσια βάση, με προϋπόθεση να προΐστανται των υπαλλήλων τους για έξι (6) μήνες του προηγούμενου έτους<sup>82</sup>.

<sup>80</sup>Ν 4275, άρ. 2, ΦΕΚ Α 149, 2014 ό.π.

<sup>81</sup>Κωστούλα Γερολυμάτου -Βέλλιου, Διδακτορική Διατριβή, «Συστήματα αξιολόγησης για τον ελληνικό Δημόσιο Τομέα», Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα 2021, σελ. 102-103.

<sup>82</sup>Ν. 4369, άρ. 15, ΦΕΚ Α 33, 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»,

Βάσει του άρθρου 16 γίνεται μνεία στα όσα πρέπει να αναφέρονται γραπτώς στις εκθέσεις αξιολογήσεων, συγκεκριμένα οι τίτλοι σπουδών, η περιγραφή του έργου της οργανικής μονάδας και του αξιολογούμενου, τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης και η βαθμολογία που ορίστηκε. Οι εκθέσεις υποχρεωτικά πρέπει να έχουν συνταχθεί από τους αρμόδιους αξιολογητές μέσα στο πρώτο εξάμηνο κάθε έτους. Για πρώτη φορά, η διαδικασία της αξιολόγησης διενεργείται ψηφιακά σε ειδική πλατφόρμα, η οποία εντάσσεται στο «Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου». Ως υπεύθυνη για την ορθή τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης ορίζεται η οικεία διεύθυνση προσωπικού ή διοικητικού, με τις εκθέσεις να γνωστοποιούνται βάσει νόμου στους υπαλλήλους. Επιπλέον, οι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα απόκτησης αντιγράφων των εκθέσεων αξιολόγησης τους οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμήσουν<sup>83</sup>.

Στο άρθρο 18 της νομοθεσίας καθορίζονται οι κατηγορίες των κριτηρίων κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Οι κατηγορίες αυτές είναι ίδιες με αυτές των υπαλλήλων, με τη διαφορά της επιπλέον αξιολόγησης των διοικητικών ικανοτήτων για τους προϊστάμενους. Πιο συγκεκριμένα, τα κριτήρια αυτά συναντώνται στις παρακάτω κατηγορίες<sup>84</sup>:

- Γνώση αντικείμενου, αντίληψη και ενδιαφέρον του αντικείμενου και δημιουργικότητα.
- Σχέσεις και συμπεριφορά στον υπηρεσιακό τομέα.
- Ικανότητες διοίκησης.
- Επίπεδο αποτελεσματικότητας.

Οι κατηγορίες αυτές σχετίζονται με το επίπεδο κατάρτισης, λήψης πρωτοβουλιών, ικανότητας επίλυσης προβλημάτων, συντονισμού, προγραμματισμού και γενικότερα ικανοτήτων διοίκησης και ηγεσίας σε συνδυασμό επίσης με το επίπεδο στο οποίο ολοκληρώθηκαν οι ατομικοί στόχοι.

Στις περιπτώσεις όπου η βαθμολογία είναι ίση ή ανώτερη του 90, βάσει νόμου επιβάλλεται να γίνει συγκεκριμένη αιτιολόγηση από τους αξιολογητές. Επιπλέον, η βαθμολογία εξετάζεται και από την «Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης» αναφορά της οποίας γίνεται στο άρθρο 21, η οποία επιβεβαιώνει ή διορθώνει τη βαθμολογία μετά από εκτενή

---

Εθνικό Τυπογραφείο, ανακτήθηκε από

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/169375/nomos-4369-2016>.

<sup>83</sup>Ν. 4369, άρ. 16, ΦΕΚ Α 33, 2016, ό.π.

<sup>84</sup>Ν. 4369, άρ. 18, ΦΕΚ Α 33, 2016, ό.π.

αιτιολόγηση. Ειδική αιτιολόγηση απαιτείται να συνταχθεί και στις περιπτώσεις όπου συναντάται βαθμολογία ίση ή χαμηλότερη του 60, με τον αξιολογούμενο να έχει δικαίωμα άσκησης έντασης στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης<sup>85</sup>.

Είναι άξιο αναφοράς πως για την αξιολόγηση των προϊστάμενων λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση που υποβάλλουν οι υφιστάμενοι τους προς αυτούς με την προϋπόθεση να είναι τουλάχιστον τρεις (3). Εν ολίγοις, ο προϊστάμενος τμήματος, αξιολογείται από τους άμεσα υφιστάμενους υπαλλήλους του όπως θα αξιολογηθεί και ο προϊστάμενος διεύθυνσης από τους προϊστάμενους τμημάτων. Στην τελευταία περίπτωση, εάν οι προϊστάμενοι τμημάτων είναι λιγότεροι από τρεις (3), τότε ο προϊστάμενος διεύθυνσης θα αξιολογηθεί από το σύνολο των υπαλλήλων της διεύθυνσης. Το ίδιο ισχύει και για τους προϊσταμένους επιπέδου γενικής διεύθυνσης, οι οποίοι αξιολογούνται από τους προϊστάμενους διευθύνσεων και τμημάτων που υπάγονται στη γενική διεύθυνση. Οι αξιολογήσεις των υφιστάμενων υπαλλήλων προς τους ανωτέρους τους διενεργούνται μέσω ανώνυμων ερωτηματολογίων, συνοδεύουν τους ατομικούς φακέλους των προϊστάμενων και συνεκτιμώνται κατά τις αξιολογήσεις αυτών<sup>86</sup>. Βάσει των ορισμών της νομοθεσίας, τα ερωτηματολόγια αυτά περιλαμβάνουν τα παρακάτω κριτήρια τα οποία βαθμολογούνται ξεχωριστά:

- Επίπεδο διοικητικής ικανότητας και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Επίπεδο καθοδήγησης των υφιστάμενων υπαλλήλων καθώς και υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- Ικανότητα ως προς τη διαχείριση κρίσεων.
- Ανάλυση ευθυνών.
- Απορρόφηση νέων μεθόδων και τεχνολογιών.

Οι κλίμακες βαθμολογίας των προϊστάμενων από τους υφιστάμενους υπαλλήλους είναι η παρακάτω:

- 90 έως 100: άριστα.
- 75 έως 89: πολύ επαρκής.
- 60 έως 74: επαρκής.
- 50 έως 59: μερική επάρκεια.

---

<sup>85</sup>Ν. 4369, άρ. 21, ΦΕΚ Α 33, 2016, ό.π.

<sup>86</sup>Ν. 4369, άρ. 18, ΦΕΚ Α 33, 2016, ό.π.

- 40 έως 49: μέτρια επάρκεια.
- 25 έως 39: ανεπαρκής.
- 0 έως 24: ακαταλληλότητα.

Σύμφωνα με το άρθρο 19 γνωστοποιούνται οι λεπτομέρειες σχετικά με τη συμβουλευτική συνέντευξη, η οποία υποχρεωτικά πρέπει να έχει πραγματοποιηθεί πριν τη λήξη της διαδικασίας της αξιολόγησης. Η συμβουλευτική συνέντευξη διενεργείται από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου και ορίζεται ως πρώτος αξιολογητής. Η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στη παραγωγική συζήτηση ανάμεσα στον αξιολογούμενο και τον αξιολογητή και στην εύρεση τρόπων που θα βοηθήσουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων του υπαλλήλου, συμβάλλοντας έτσι στην εξέλιξη του υπαλλήλου και της οργανικής μονάδας. Βάσει νόμου ορίζεται επίσης, πως στις περιπτώσεις όπου η βαθμολογία ενός υπαλλήλου είναι κάτω από εξήντα (60), κατά τη διάρκεια της συμβουλευτικής συνέντευξης καθίσταται υποχρεωτική η συμπλήρωση των βελτιωτικών μέτρων που θα ληφθούν. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα υποβολής αντιρρήσεων από μεριάς του υπαλλήλου εντός επτά (7) ημερών από το πέρας της συμβουλευτικής συνέντευξης. Οι αντιρρήσεις αυτές προβλέπονται από το νόμο ως αναπόσπαστο μέρος των εκθέσεων αξιολόγησης των υπαλλήλων στο ενδεχόμενο υποβολής τους και πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον αξιολογητή. Στην περίπτωση όπου προτείνονται μέτρα βελτίωσης, τα μέτρα αυτά σημειώνονται στην έκθεση αξιολόγησης και λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά τη διάρκεια της επόμενης αξιολογικής περιόδου του υπαλλήλου. Στο ενδεχόμενο παράλειψης κάποιων ή και όλων των υποχρεώσεων αυτών, ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να λάβει υπόψη τις παραλείψεις αυτές ως αρνητικά στοιχεία κατά την αξιολόγηση του υπαλλήλου<sup>87</sup>.

Στο άρθρο 20, ορίζεται από το νόμο το δικαίωμα του υπαλλήλου να ασκήσει ένσταση ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης στην περίπτωση όπου ο μέσος όρος της βαθμολογίας της έκθεσης αξιολόγησης του είναι κάτω του εβδομήντα πέντε (75). Στη συνέχεια, η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εξετάζει τη βασιμότητα της έντασης και έχει τη δυνατότητα να οριστικοποιήσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης, να τη διορθώσει ή και να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες ώστε να καταλήξει στο τελικό αποτέλεσμα. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, πέρα από τις εξετάσεις των ενστάσεων, σύμφωνα με το άρθρο 21, είναι επίσης υπεύθυνη για τις εξετάσεις των περιπτώσεων όπου συναντώνται υψηλές βαθμολογίες<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup>N. 4369, άρ. 19, ΦΕΚ Α 33, 2016, ό.π.

<sup>88</sup>N. 4369, άρ. 17-21, ΦΕΚ Α 33, 2016, ό.π.

Το άρθρο 22 της νομοθεσίας ορίζει τη διαδικασία με την οποία θα ορίζεται η στοχοθεσία με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και την ομαλή λειτουργία της διοίκησης. Επιπλέον, ο νόμος ορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα γνωστοποιούνται και θα κατανέμονται οι στρατηγικοί στόχοι του επόμενου έτους σε υπηρεσίες, υπαλλήλους και προϊστάμενους. Βάσει του νόμου, οι στόχοι πρέπει να αναλύονται κατανοητά σε ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, με τις αποφάσεις των στοχοθεσιών να δημοσιεύονται στη «Διαύγεια» για λόγους διαφάνειας<sup>89</sup>.

Στο άρθρο 25 του Γ' μέρους του νόμου αναλύεται η λειτουργία του συστήματος προαγωγών από βαθμό σε βαθμό, με τις διατάξεις του άρθρου να ορίζουν πως η προαγωγή θα γίνει μετά την απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου. Το υπηρεσιακό συμβούλιο επίσης είναι υποχρεωμένο να λάβει υπόψη τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων τα οποία αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολογήσεων τους των τελευταίων πέντε (5) ετών. Στο άρθρο αυτό παρατηρείται η σύνδεση της προαγωγής με την βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων με τις εκθέσεις αξιολογήσεων να λαμβάνονται υπόψη και να αποκτούν βαρύτητα. Παρόλα αυτά, η παροχή κινήτρου για την αύξηση της αποτελεσματικότητας παραμένει ελλιπής, καθώς η πολιτική βούληση έμεινε αδρανής στην εξέλιξη της διαδικασίας αυτής με την βαθμολογική ανέλιξη να συνεχίζει να μη συνδέεται με τη μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων<sup>90</sup>.

Επιπροσθέτως, στο άρθρο 29 του Γ' μέρους, η νομοθεσία ορίζει το σύστημα επιλογής προϊσταμένων, στο οποίο η διαδικασία της αξιολόγησης των στελεχών θεωρείται ως ένα εκ των κριτηρίων επιλογής των υποψηφίων για τη στελέχωση θέσεων ευθύνης, με τα υπόλοιπα κριτήρια να είναι τα τυπικά προσόντα και η μοριοδότηση τους, η εμπειρία στο εργασιακό περιβάλλον και τα μόρια που προκύπτουν μέσα από τη συνέντευξη. Ο νόμος, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση<sup>91</sup>, αποσκοπεί στην «αποκομματικοποίηση της διοίκησης, στην καταπολέμηση της διαφθοράς, των πελατειακών πρακτικών και στην ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού». Παρόλα αυτά, παρατηρείται επανειλημμένα ο υψηλός δείκτης βαρύτητας που δίνεται στη διαδικασία της συνέντευξης, με το συντελεστή να συναντάται στο 20% για τους προϊσταμένους τμήματος, στο 25% για τους προϊσταμένους διεύθυνσης και στο 30% για τους προϊσταμένους επιπέδου γενικής

---

<sup>89</sup>N. 4369, άρ. 22, ΦΕΚ Α 33, 2016, ό.π.

<sup>90</sup>N. 4369, άρ. 25, ΦΕΚ Α 33, 2016, ό.π.

<sup>91</sup>Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4369, 2016, ό.π.



διεύθυνσης. Αντιθέτως, ο συντελεστής βαρύτητας των εκθέσεων αξιολόγησης είναι της τάξης του 20% για κάθε ιεραρχική βαθμίδα<sup>92</sup>.

Θα κρινόταν ως ορθό, η συμπερίληψη της αξιολόγησης ως συντελεστή ουσιαστικής βαρύτητας στην επιλογή στελεχών, ώστε να συναντώνται τα κριτήρια των στόχων που θέτονται στην αιτιολογική έκθεση, καθώς κρίνεται αναγκαία η υιοθέτηση των νέων επιταγών της σύγχρονης Δημόσια Διοίκησης. Η νομοθεσία ορίζει πως η αξιολόγηση μοριοδοτείται από το μέσο όρο των εκθέσεων αξιολόγησης των τελευταίων τριών (3) ετών. Παρόλα αυτά, συνεχίζεται η παράδοση της μεγαλύτερης βαρύτητας που φέρει η συνέντευξη ως κριτήριο επιλογής στελέχωσης θέσεων ευθύνης. Είναι αναμενόμενο να προκύπτουν αισθήματα καχυποψίας καθώς σύμφωνα με τους ορισμούς του νόμου, οι εκθέσεις αξιολόγησης δεν λαμβάνονται υπόψη στην περίπτωση που ο υποψήφιος δεν έχει αξιολογηθεί με τις διατάξεις της παρούσας νομοθεσίας για τουλάχιστον δύο (2) συνεχείς αξιολογικές περιόδους. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί πως δεν εντοπίζεται στην αιτιολογική έκθεση κάποια αιτιολόγηση για την παραπάνω επιταγή του νόμου, προκαλώντας συνεπώς αισθήματα αμφιβολίας ως προς τις προθέσεις της πολιτικής ηγεσίας για μια σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση μοντέρνων μεθόδων στελέχωσης που θα διέπεται από παραγωγικότητα και υπεύθυνη λειτουργικότητα<sup>93</sup>.

Σύμφωνα με το νόμο 4369/2016, οι διαδικασίες αξιολόγησης στελεχών και υπαλλήλων είναι οι εξής:

- Ετήσιος χρόνος διεξαγωγής.
- Δύο αξιολογητές, συγκεκριμένα οι βαθμολογικά ανώτεροι προϊστάμενοι, με την αξιολόγηση τους από τους υφιστάμενους υπαλλήλους να είναι βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου.
- Κριτήρια τα οποία χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:
  1. Γνώση αντικειμένου, επίπεδο αντίληψης, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
  2. Σχέσεις και συμπεριφορά στο υπηρεσιακό περιβάλλον.
  3. Επίπεδο ικανοτήτων διοίκησης.
  4. Επίπεδο αποτελεσματικότητας.
- Συνέντευξη η οποία διεξάγεται από τον πρώτο αξιολογητή.

<sup>92</sup>Ν. 4369, άρ. 29, ΦΕΚ Α 33, 2016, ό.π.

<sup>93</sup>Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4369, 2016, ό.π.

- Λήψη μέτρων βελτίωσης τα οποία συζητούνται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης με ασαφή αναφορά πιο συγκεκριμένων λύσεων όπως για παράδειγμα αλλαγή θέσης, αντικειμένου ή και μετεκπαίδευσης.
- Υποχρεωτική γνωστοποίηση του αποτελέσματος της αξιολόγησης στον αξιολογούμενο υπάλληλο.
- Δικαίωμα άσκησης έντασης από τον υπάλληλο το οποίο στη συνέχεια εξετάζεται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.
- Η αξιολόγηση συνδέεται με την εξέλιξη του υπαλλήλου στο ενδεχόμενο υποψηφιότητας στελέχωσης θέσης ευθύνης. Στην περίπτωση αυτή το αποτέλεσμα της αξιολόγησης έχει συντελεστή βαρύτητας της τάξεως του 20%, παρόλα αυτά για να ληφθεί υπόψη απαιτείται αξιολόγηση δύο (2) συνεχών ετών με τις διατάξεις του συγκεκριμένου νόμου.
- Δεν υπάρχει καμία σύνδεση της αξιολόγησης με κάποια μισθολογική εξέλιξη, προαγωγή, μετάταξη ή κάποιου άλλου είδους αμοιβή ή επιβράβευση.

### 3.5 Η τρέχουσα διαδικασία αξιολόγησης του ν.4940/2022.

Με την εισαγωγή του νέου νομικού πλαισίου, δίνεται προτεραιότητα στην ενίσχυση του δημοσίου τομέα, ενδυναμώνοντας και αναπτύσσοντας τους ανθρώπινους πόρους. Αυτό πραγματοποιείται με τη μετατόπιση του κέντρου βάρους από την εξέταση και βαθμολόγηση των επιδόσεων των υπαλλήλων, στη διαδικασία της αξιολόγησης και στην λήψη μέτρων για ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Παρατηρείται η προσπάθεια μιας καλλιέργειας νοοτροπίας ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί στη βελτίωση και όχι στη στοχοποίηση απορρίπτοντας κάθε αμφιβολία περί τιμωρητικού χαρακτήρα όσον αφορά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Επιπλέον, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση της αξιολόγησης ως απαραίτητος κρίκος στην αλυσίδα της Δημόσιας Διοίκησης. Η νομοθεσία αυτή συνεπώς, υπογραμμίζει το εργαλείο της αξιολόγησης ως ένα χρήσιμο και σημαντικό εργαλείο προς εφαρμογή και ουσιαστικά περιλαμβάνει τρία βασικά σημεία:

1. Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων και τη θέσπιση του για το συμφέρον όλων των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού.

2. Τον μεγαλύτερο βαθμό σύνδεσης ανάμεσα στην αξιολόγηση και τη στοχοθεσία.
3. Αλλαγές στα δρώμενα των διαδικασιών, τοποθετώντας τους προϊστάμενους σε κεντρικούς ρόλους, αναβαθμίζοντας την έννοια της ομάδας.

### 3.5.1 Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων.

Με τη νέα νομοθεσία του ν.4940/2022 ορίζεται η θέσπιση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων (Ε.Π.Δ.) το οποίο αφορά τους υπαλλήλους που εργάζονται στο Δημόσιο Τομέα. Το εν λόγω πλαίσιο παίζει σημαντικό ρόλο κατά τη διάρκεια σχεδιασμών και εφαρμογών διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες σχετίζονται κατά βάση με διαδικασίες επιλογής προσωπικού, τοποθετήσεις προϊσταμένων, αξιολογήσεις και εκπαιδεύσεις των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη διάταξη δημιουργεί μια κοινή τοποθεσία στην οποία δύναται να συγκριθούν οι δεξιότητες των υπαλλήλων και στελεχών κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Το Ε.Π.Δ., έχει ως αντικείμενο τη συστηματική συγκέντρωση των έγκυρων στοιχείων τα οποία μπορούν να τεθούν σε σύγκριση και είναι καταλυτικά στη καταστρατήγηση των πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού, μετατρέποντας τη Διοίκηση υπό τη νοοτροπία της επιλογής του κατάλληλου υπαλλήλου για την αντίστοιχη θέση εργασίας<sup>94</sup>.

Ειδικότερα, κατόπιν λεπτομερούς ελέγχου των υπαρχόντων περιγραμμάτων εργασίας, θεσπίστηκε από το νομοθέτη ένας κατάλογος ο οποίος περιέχει εννέα (9) κατηγορίες, οι οποίες είναι άκρως σημαντικές για την ορθή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Έχει παρατηρηθεί επιπροσθέτως, πως η εφαρμογή του Ε.Π.Δ. και η σύνδεση του με την αξιολόγηση λαμβάνει χώρα ήδη σε διάφορα κράτη, όπως για παράδειγμα τη Μεγάλη Βρετανία, την Ιρλανδία και τη Σλοβενία<sup>95</sup>. Οι δεξιότητες οι οποίες εμπεριέχονται στον κατάλογο αυτό σχετίζονται με μοντέρνες ικανότητες με χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών τον επαγγελματισμό και την προσαρμοστικότητα. Ακολουθεί ο κατάλογος με τις εν λόγω κατηγορίες:

---

<sup>94</sup> Αιτιολογική Έκθεση Ν.4940/2022, Βουλή των Ελλήνων, σελ. 43-45, ανακτήθηκε από [https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law\\_id=d242a5ba-25b2-4589-a691-aea600e39ee6](https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=d242a5ba-25b2-4589-a691-aea600e39ee6).

<sup>95</sup> Αιτιολογική Έκθεση Ν.4940/2022, ό.π., σελ. 51.

- 1. Επικέντρωση στον πολίτη:** Ο υπάλληλος οφείλει να δείχνει το ανάλογο ενδιαφέρον και κατανόηση στις ανάγκες του πολίτη με σκοπό την ταχεία και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του, καθιστώντας τις συναλλαγές του πολίτη με τη Δημόσια Διοίκηση άμεσες και απλουστευμένες, δημιουργώντας έτσι ένα ισχυρό αίσθημα εμπιστοσύνης και ικανοποίησης.
- 2. Ομαδικό πνεύμα:** Οι υπάλληλοι έχουν την ηθική υποχρέωση να υποστηρίζουν τους συναδέλφους και να τους συνδράμουν ψυχολογικά, με σκοπό τη προαγωγή ενός κλίματος εργασίας το οποίο δεν θα επηρεάζεται από διαπληκτισμούς, εντάσεις και άλλα αρνητικά στοιχεία. Μέσα από την ομαδική εργασία και προθυμία των υπαλλήλων, εκπληρώνεται ευκολότερα το δημόσιο συμφέρον και οι σκοποί που έχει θέσει ο φορέας προς επίτευξη.
- 3. Προσαρμογή:** Η ικανότητα του υπαλλήλου να μπορεί να εκτελέσει το έργο του με αποτελεσματικότητα ακόμη και όταν εκτίθεται σε καινούργια δεδομένα ή συνθήκες, ώστε να μπορεί να διαχειριστεί τις όποιες κρίσεις προκύψουν, να λάβει τις σωστές αποφάσεις και να δρα με ευελιξία, έχοντας ως γνώμονα το κοινωνικό συμφέρον.
- 4. Αποτελεσματικότητα:** Η συνεχής προσπάθεια του υπαλλήλου να παραμένει προσηλωμένος στο έργο του, εκτελώντας με αποτελεσματικότητα τα καθήκοντα του σε εύλογο χρονικό διάστημα. Σημαντικό ρόλο στο συγκεκριμένο ζήτημα παίζει η παροχή κινήτρων, η συνέπεια του υπαλλήλου, το ενδιαφέρον που παρουσιάζει για το αντικείμενο του αλλά και η ψυχολογική του κατάσταση.
- 5. Κατάλληλη οργάνωση:** Η ικανότητα του υπαλλήλου να ολοκληρώσει το έργο του έχοντας εκτελέσει ποιοτικό έργο, εντός των απαιτούμενων χρονικών ορίων, με οργανωμένες και ορθά προγραμματισμένες ενέργειες.
- 6. Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων:** Ο υπάλληλος πρέπει να κατέχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο αντίληψης ώστε να είναι σε θέση να εντοπίσει υπηρεσιακά ζητήματα που προκύπτουν και να τα επιλύσει. Για την ενέργεια αυτή παίζει ιδιαίτερο ρόλο η δημιουργικότητα του υπαλλήλου, καθώς επικροτείται η επινόηση ιδεών και λύσεων οι οποίες μπορούν να συνδράμουν θετικά στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος.
- 7. Επαγγελματικότητα:** Η συνεχής προσπάθεια του υπαλλήλου να εκτελεί το έργο του και να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες συνάδουν με τους κανόνες που έχουν τεθεί, ενώ πρέπει να υπάρχει και ισχυρό το αίσθημα ευθύνης και

πρωτοβουλίας ώστε να συμβαδίζει με τους ηθικούς κανόνες και τη δεοντολογία της υπηρεσίας του.

- 8. Γνώση:** Είναι ιδιαίτερα σημαντική η προθυμία του υπαλλήλου να επιθυμεί την εξέλιξη του μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα και την απόκτηση γνώσης, ώστε να αυξήσει τα επίπεδα αποτελεσματικότητας του και να συνεισφέρει ακόμη πιο αποτελεσματικά στην υπηρεσία του.
- 9. Ηγεσία:** Κρίνεται ως απαραίτητη η ικανότητα κατάλληλης και αποτελεσματικής ηγεσίας, ώστε οι υπάλληλοι να καθοδηγούνται με ορθότητα, να επιλύονται εγκαίρως προβλήματα και συγκρούσεις που ενδέχεται να προκύψουν με σκοπό τη καλλιέργεια ενός κλίματος εμπιστοσύνης και κινητοποίησης με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των κοινών στόχων.

Οι συγκεκριμένες δεξιότητες είναι γνωστές στους υπαλλήλους πριν την έναρξη της διαδικασίας αξιολόγησης, με τον αξιολογητή να επιλέγει για τον κάθε αξιολογούμενο υπάλληλο τρεις (3) από τις παραπάνω δεξιότητες, οι οποίες πρέπει να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν σε ικανοποιητικό επίπεδο και μία (1) έως τρεις (3) οι οποίες θεωρούνται ήδη ως ικανοποιητικά ανεπτυγμένες, οι οποίες θα συμβάλλουν θετικά στη λειτουργία της υπηρεσίας. Η διαδικασία της αξιολόγησης περιέχει επίσης ένα σχέδιο πρωτοβουλιών, οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την ανάπτυξη και βελτίωση των υπαλλήλων υπό αξιολόγηση αναφορικά με τις δεξιότητες τους. Η πρόοδος του συγκεκριμένου σχεδίου ανάπτυξης και η όποια ενδεχόμενη ενημέρωση του τίθεται προς συζήτηση ανάμεσα στον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο το λιγότερο τρεις (3) φορές ανά έτος. Σημειώνεται πως εκτός από αυτές τις τρεις υποχρεωτικές συνεδρίες, υπάρχει η δυνατότητα να πραγματοποιηθούν περισσότερες μετά από πρωτοβουλία είτε του αξιολογητή, είτε του αξιολογούμενου<sup>96</sup>. Η ουσιαστική διαφορά ανάμεσα σε αξιολογούμενους υπάλληλους και αξιολογούμενους προϊστάμενους είναι πως για την περίπτωση των τελευταίων, κατά την έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνεται βαθμολόγηση για τις επιλεγμένες δεξιότητες οι οποίες είναι: α) ανεπτυγμένες και β) προς ανάπτυξη, ενώ για τους υπαλλήλους η έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει μόνο τις ίδιες τις δεξιότητες. Παρατηρείται συνεπώς η ενίσχυση του ρόλου του προϊστάμενου και το

---

<sup>96</sup>Ν.4940/2022, παρ.4, άρθρο 10 για τους αξιολογούμενους προϊστάμενους και παρ.4, άρθρο 12 για τους αξιολογούμενους υπαλλήλους.

ποσοστό ευθύνης που φέρει για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της μονάδας που διοικεί, επομένως, είναι υποχρεωμένος να λογοδοτήσει για το επίπεδο υλοποιήσεων των σχεδίων ανάπτυξης των υφιστάμενων υπαλλήλων του, καθώς το παραπάνω αποτελεί στόχο τον οποίο αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας και θα βαθμολογηθεί αναλόγως<sup>97</sup>.

### 3.5.2. Η αύξηση της σύνδεσης ανάμεσα σε αξιολόγηση και στοχοθεσία.

Η ύπαρξη της έννοιας της στοχοθεσίας δεν είναι κάτι καινούργιο στο Δημόσιο Τομέα και στον εντοπισμό της σε νομοθετικά κείμενα. Σε μια σύντομη αναδρομή, γίνεται αναφορά για ορισμό στόχων και για αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των στόχων αυτών στο Προεδρικό Διάταγμα 318/1992<sup>98</sup>, σύμφωνα με το οποίο, η ικανότητα «θέσης και επίτευξης στόχων» θεωρούνταν ως κριτήριο βαθμολογίας από τον προϊστάμενο. Εν συνεχεία, με το νόμο 3230/2004<sup>99</sup> σημειώθηκαν προσπάθειες εγκαθίδρυσης του συστήματος της «Διοίκησης μέσω Στόχων», με τη νομοθεσία να αναλύει το σύνολο των διαδικασιών και σταδίων, τονίζοντας πως μέσα από την αναμενόμενη συμβολή των υπαλλήλων θα καταστεί δυνατή η επιτυχής αξιολόγηση τους. Τελευταία αναφορά σχετική με την σύνδεση της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία εντοπίζεται στο νόμο 4369/2016, που παρά την πρόβλεψη για κριτήρια αξιολόγησης σχετικά με τη στοχοθεσία, δεν παρουσιάστηκαν τα επιθυμητά αποτελέσματα<sup>100</sup>.

Με τη νέα νομοθεσία παρατηρείται η προσπάθεια της εγκαθίδρυσης της στοχοθεσίας ως υποχρεωτικού θεσμού και η ολοκληρωτική σύνδεση της με την αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο 9 του νόμου αυτού αποφασίζεται ο «καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και η ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης

<sup>97</sup>Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ' Περίοδος, Γ' Σύνοδος, Συνεδρίαση ΡΛΖ', 2022, ανακτήθηκε από <https://www.hellenicparliament.gr/Praktika/Synedriaseis-Olomeleias?sessionRecord=dda0272b-1bc0-42ab-b29a-aeaf0114b1c1>.

<sup>98</sup>Προεδρικό Διάταγμα 318/1992, ΦΕΚ 161/Α/1992, «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.», ανακτήθηκε από <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-318-1992.html>.

<sup>99</sup>Νόμος 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.», ανακτήθηκε από <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>.

<sup>100</sup>Ελίνα Καπλάνη, Διπλωματική Εργασία, «Η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα και ο νέος ν. 4940/2022», ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ 2023, σελ. 50-51.

του άρθρου 9 του ν. 4940/2022», με τη στοχοθεσία να τίθεται σε εφαρμογή από το μήνα Νοέμβριο και να ολοκληρώνεται στα μέσα του μήνα Ιανουάριου του επόμενου έτους, συνεπώς του έτους που αναφέρεται για την αξιολογική διαδικασία<sup>101</sup>.

Ως ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα θεωρείται η αποσύνδεση της αξιολογικής διαδικασίας από την πολιτική ηγεσία, με τη στοχοθεσία να βασίζεται στα σχέδια δράσης των Υπουργείων όπως προβλέπεται από τις διατάξεις του νόμου 4622/2019<sup>102</sup>, χωρίς όμως να χρειάζονται την έγκριση των στόχων αυτών από την πολιτική ηγεσία. Σε κάθε Υπηρεσία Συντονισμού κάθε Υπουργείου ή στις περιπτώσεις φορέων, το όργανο διοίκησης του, αποστέλλονται πίνακες έργων από αυτές στις εμπλεκόμενες οργανικές μονάδες, οι οποίοι εμπριέχουν την ονομασία των έργων αυτών, τις εμπλεκόμενες μονάδες και τις ενέργειες-ορόσημα προς υλοποίηση ώστε να θεωρηθεί επιτυχές το προγραμματισμένο έργο για το συγκεκριμένο έτος αναφοράς. Το σύνολο των προαναφερθέντων ονομάζεται «στόχοι εμπλεκόμενων οργανικών μονάδων», με τη διαδικασία να ακολουθεί την ιεραρχική πορεία από το υψηλότερο επίπεδο έως το επίπεδο του τμήματος, με τους στόχους που ορίζονται να είναι αποκυήματα συζητήσεων ανάμεσα σε προϊστάμενους και αξιολογούμενους, όπου σε περίπτωση διαφωνίας επικρατεί η γνώμη του προϊστάμενου. Πρέπει να σημειωθεί πως το συγκεκριμένο θέμα έρχεται σε αντίθεση με το νόμο 4369/2016, όπου στην προκειμένη περίπτωση η στοχοθεσία ήταν ολοκληρωτικά κατόπιν συναίνεσης ανάμεσα στα δύο μέρη, ενώ στην παρούσα περίπτωση υπογραμμίζεται η υπερίσχυση της γνώμης του προϊστάμενου στο ενδεχόμενο διαφωνίας.

Ειδικότερα, σε κάθε μονάδα εμπίπτει η υποχρέωση να ορίσει τουλάχιστον τρεις (3) στόχους, δηλαδή τουλάχιστον έναν (1) για κάθε μια από τις παρακάτω κατηγορίες:

1. Υπηρεσίες που παρέχονται από την οργανική μονάδα.
2. Λειτουργία της οργανικής μονάδας και εσωτερική οργάνωση της.
3. Δεξιότητες, ικανότητες και διάφορες γνώσεις των υπαλλήλων που στελεχώνουν την οργανική μονάδα (αναφορικά με τους προϊστάμενους, στην κατηγορία αυτή εμπριέχεται το σχέδιο ανάπτυξης των υφιστάμενων τους).

---

<sup>101</sup>Ελύνα Καπλάνη, Διπλωματική Εργασία, «Η αξιολόγηση...», ό.π., σελ 51.

<sup>102</sup>Ν.4622/2019, Άρθρο 52, Τεύχος Α' 133, 2019, «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.», ανακτήθηκε από <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/545222/nomos-4622-2019>.

Στο ενδεχόμενο όπου οι στόχοι που προκύπτουν από το σχέδιο δράσης ή από την απόφαση του οργάνου της διοίκησης του φορέα δεν δύναται να συσχετιστούν με κάποια από τις παραπάνω κατηγορίες, ως στόχοι της μονάδας ορίζονται οι στόχοι των σχεδίων δράσης των οργάνων διοίκησης του φορέα.

Αναφορικά με τους αξιολογούμενους προϊστάμενους, οι στόχοι καταχωρούνται στο «Έντυπο Επίτευξης Στόχων Προϊστάμενου», στο οποίο τίθεται προς αξιολόγηση το επίπεδο στο οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που ορίστηκαν στην οργανική μονάδα που διοικεί. Η πρόοδος της εκπλήρωσης των στόχων τίθεται υπό υποχρεωτική παρακολούθηση, με μια συνάντηση να λαμβάνει χώρα κατά το μήνα Μάιο, στην οποία συζητείται η ενδεχόμενη ενημέρωση των στόχων, με την τελική αξιολόγηση να διενεργείται κατά το μήνα Δεκέμβριο. Σύμφωνα με τη Δημόσια Διαβούλευση, η αναθεώρηση των στόχων προβλέπεται να συμβαίνει όποτε προκύψει ανάλογη ανάγκη. Μετά από την εξέταση της πρότασης αυτής, θεωρήθηκε πως μια τέτοια ενέργεια θα επηρέαζε αρνητικά τη συνοχή των στόχων και την πλήρη κατανόηση τους από μεριάς της ομάδας<sup>103</sup>.

Στην περίπτωση των υπαλλήλων, προβλέπεται η διεξαγωγή συζητήσεων η οποία έχει να κάνει με το ρόλο τους και τη συνεισφορά τους κατά το έτος αναφοράς με βάση τους στόχους της μονάδας τους και το σχέδιο δράσης τους. Παρά το γεγονός πως δεν υπάρχει κάποια πρόβλεψη από το νόμο για τους υπαλλήλους και την αξιολόγηση τους σε σχέση με τους στόχους του τμήματος τους, σημειώνεται ότι η αξιολόγηση των προϊστάμενων συγκεντρώνει μεγάλο ποσοστό, συγκεκριμένα το 50% της συνολικής τους βαθμολογίας, από τους παραπάνω στόχους και την επίτευξη της καθορισμένης στοχοθεσίας. Η συγκεκριμένη ρύθμιση πρέπει να τονιστεί πως είναι η αιτιολόγηση στην διάταξη που προαναφέρθηκε σχετικά με την υπερίσχυση της γνώμης του προϊστάμενου σε ενδεχόμενο διαφωνίας με τον αξιολογούμενο υπάλληλο κατά τον ορισμό των στόχων, καθώς ο προϊστάμενος φέρει την ευθύνη και αξιολογείται για την αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα, ή μη, της ομάδας του<sup>104</sup>.

---

<sup>103</sup>Ελίνα Καπλάνη, Διπλωματική Εργασία, «Η αξιολόγηση...», ό.π., σελ. 51-52.

<sup>104</sup>Επιφύλαξη του Α. Μεϊκόπουλου, Πρακτικά Ολομέλειας, ΙΗ΄ Περίοδος, Γ΄ Σύνοδος, Συνεδρίαση ΡΛΣΤ, 2022, ανακτήθηκε από <https://www.hellenicparliament.gr/Praktika/Synedriaseis-Olomeleias?sessionRecord=3401e70c-52c7-449d-a241-aeae0140991d>.



### 3.5.3 Η ενίσχυση του ρόλου του Προϊστάμενου και η αναβάθμιση της έννοιας της Ομάδας.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού, ο προϊστάμενος κατέχει την κεντρική θέση στη διαδικασία της αξιολόγησης. Αυτό οφείλεται στην ευθύνη που φέρει για την αποδοτικότητα και την προβλεπόμενη λειτουργία της ομάδας του, και στο βάρος των αποφάσεων που λαμβάνει ως προς την επιλογή των στόχων των οποίων θα κληθεί να εργαστεί η ομάδα του για την εκπλήρωση τους, καθώς και για τις δεξιότητες που θα επιλέξει να διαθέτουν οι υφιστάμενοι υπάλληλοι του για τη συγκεκριμένη περίπτωση.

Σε αυτό το νέο σύστημα αξιολόγησης, ο προϊστάμενος αποτελεί τον μοναδικό αξιολογητή, πράγμα το οποίο σύμφωνα με την εμπειρία των παρελθόντων ετών θέτει προς μερική αμφισβήτηση τον βαθμό αντικειμενικότητας του νέου συστήματος. Οι προβληματισμοί αυτοί τέθηκαν υπό εξέταση κατά τη διάρκεια της συζήτησης του σχεδίου νόμου στη Βουλή, με την αξιολόγηση να προτείνεται να αναθέτεται να διεξαχθεί από εξωτερικό αξιολογητή<sup>105</sup>. Παρόλα αυτά, με μια αναλυτικότερη μελέτη της νομοθεσίας φαίνεται η αντικειμενικότητα που επιβάλλεται στον προϊστάμενο βάσει των διατάξεων. Ειδικότερα, κατά τη πρώτη φάση της αξιολογικής διαδικασίας ο αξιολογητής συζητά με τον αξιολογούμενο προϊστάμενο τον καθορισμό των στόχων της οικείας οργανικής μονάδας για το έτος αναφοράς, καταχωρώντας μετέπειτα τους στόχους προς αξιολόγηση σε ειδικό έντυπο. Στη συνέχεια, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο προϊστάμενος προς αξιολόγηση λαμβάνει βαθμολογία αντίστοιχη της εκπλήρωσης των στόχων αυτών, με τον μέσο όρο της τελικής βαθμολογίας αυτής να αποτελεί το ήμισυ της αξιολόγησης του. Ένας από τους στόχους αυτούς σχετίζεται με το επίπεδο στο οποίο έχει πραγματοποιηθεί πρόοδος στο Σχέδιο Ανάπτυξης για τους υφιστάμενους υπαλλήλους του, συγκεκριμένα οι δράσεις που έχουν υλοποιηθεί για την ενίσχυση τους μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα ή από διαδικασίες ανταλλαγής τεχνογνωσιών. Ακολουθεί η επιλογή και η αποτύπωση μέχρι τριών ανεπτυγμένων δεξιοτήτων και τριών δεξιοτήτων προς ανάπτυξη του αξιολογούμενου υπαλλήλου στο «Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων» από τον προϊστάμενο, αφού πρώτα έχει λάβει υπόψη τους στόχους της μονάδας του και το ρόλο που κατέχει σε αυτή ο αξιολογούμενος υπάλληλος, με σκοπό τη μέγιστη αποδοτικότητα του. Επιπροσθέτως, κατόπιν συζήτησης με τον αξιολογούμενο, φέρει ευθύνη για τις δράσεις που θα πρέπει να διενεργηθούν για την ανάπτυξη των επιλεγμένων δεξιοτήτων οι οποίες είναι

<sup>105</sup> Τοποθέτηση Γ. Καμίνη και Κ. Γιαννακόπουλου, Πρακτικά Ολομέλειας, ΙΗ΄ Περίοδος, Γ΄ Σύνοδος, Συνεδρίαση ΡΛΖ΄, 2022, ανακτήθηκε από <https://www.hellenicparliament.gr/Praktika/Synedriaseis-Olomeleias?sessionRecord=dda0272b-1bc0-42ab-b29a-aeaf0114b1c1>.

καταγεγραμμένες στο «Σχέδιο Ανάπτυξης», για την πρόοδο των οποίων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αξιολογείται σε μεγάλο βαθμό.

Παρατηρούνται επίσης διαφορές ανάμεσα σε προϊστάμενο και υπάλληλο στο ότι ο προϊστάμενος λαμβάνει τελική βαθμολογία σύμφωνα με τις δεξιότητες του σε ποσοστό που ανέρχεται στο 40%, με τον υπάλληλο να μη βαθμολογείται καθόλου σε αυτό τον τομέα. Επιπροσθέτως, ο προϊστάμενος θα αξιολογηθεί επώνυμα από τους υφιστάμενους υπαλλήλους του, μέσα από το έντυπο με την ονομασία «Σφυγμός της Ομάδας»<sup>106</sup>, το οποίο αποτελεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώνεται κατά το πέρας του έτους αναφοράς. Το εν λόγω έντυπο, επικεντρώνεται στην εξέταση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η ομάδα. Αποτελείται από εννέα (9) ερωτήσεις, οι οποίες είναι συνδεδεμένες με τις δεξιότητες του Ε.Π.Δ. και αντικατοπτρίζουν τον προϊστάμενο, καθώς το 10% της τελικής του βαθμολόγησης είναι αντίστοιχο του μέσου όρου της βαθμολόγησης των συγκεκριμένων ερωτηματολογίων. Στο σύστημα αυτό, η βαθμολόγηση πραγματοποιείται σε μια κλίμακα των πέντε (5) βαθμών, στην οποία το ένα (1) εκπροσωπεί τον χαμηλότερο βαθμό και το πέντε (5) τον υψηλότερο.

Όπως αναφέρθηκε πριν, η αξιολόγηση στο συγκεκριμένο έντυπο είναι επώνυμη, με την επιλογή αυτή να επικρίνεται στη Βουλή κατά τη συζήτηση του σχεδίου νόμου και κατά τη διάρκεια της Δημόσιας Διαβούλευσης του, για ζητήματα σχετικά με την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης εξαιτίας της εξάρτησης του υφιστάμενου υπαλλήλου από τον προϊστάμενο του<sup>107</sup>. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τις παραγράφους 4 και 12 του άρθρου 10 του νόμου 4940/2022, στο νέο αυτό σύστημα, η γνώμες που εκφέρει η ομάδα, η λειτουργικότητα της και η ανατροφοδότηση της διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο. Αυτό δικαιολογείται επιπλέον και από τις τρεις (3) υποχρεωτικές συναντήσεις ανάμεσα σε αξιολογητή και αξιολογούμενο μέσα στο έτος, με την πρώτη συνάντηση να ορίζει για τον υπάλληλο τις δεξιότητες που θα πρέπει να αναπτύξει και για τον προϊστάμενο αξιολογούμενο τους ετήσιους στόχους. Η δεύτερη συνάντηση σχετίζεται με την ανάλυση της πρόοδου που έχει σημειωθεί, κατά τη διάρκεια της οποίας επίσης μπορεί κατόπιν αιτιολόγησης να δοθεί η δυνατότητα αναθεώρησης των στόχων που είχαν καθοριστεί. Κατά τη διάρκεια της τρίτης συνάντησης συντάσσεται η τελική βαθμολογία και το σχέδιο ανάπτυξης του αξιολογούμενου, πάντοτε μετά από συνεννόηση ανάμεσα στα δύο μέρη.

<sup>106</sup>Άρθρο 12 «Βαθμολογία αξιολογούμενων προϊσταμένων», Υπουργείο Εσωτερικών, ανακτήθηκε από <http://www.opengov.gr/ypes/?p=8274>.

<sup>107</sup>Πρακτικά Ολομέλειας, ΙΗ' Περίοδος, Γ' Σύνοδος, Συνεδρίαση ΠΑΣΤ', 2022, ανακτήθηκε από <https://www.hellenicparliament.gr/Praktika/Synedriaseis-Olomeleias?sessionRecord=3401e70c-52c7-449d-a241-aeae0140991d>.

Πέρα από τις τρεις υποχρεωτικές συναντήσεις, σημειώνεται πως δύναται να πραγματοποιηθεί ανατροφοδότηση οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, μετά από πρωτοβουλία του αξιολογητή, ή και του αξιολογούμενου, με θέματα προς συζήτηση την ανάλυση της προόδου που σημειώνεται<sup>108</sup>.

Συνεπώς, βάσει του νέου συστήματος, ο ρόλος του προϊστάμενου αποκτά κεντρική υπόσταση για την ομάδα την οποία διοικεί και βαθμολογείται από τον αξιολογητή και τους υφιστάμενους υπαλλήλους του για όλες τις πτυχές λειτουργίας της, αλλά και για τις δεξιότητες του. Έχοντας ως κριτήρια συγκεκριμένους στόχους και χρονικά περιθώρια, τον τρόπο δράσης και την απόδοση των υφιστάμενων του, ο ρόλος του προϊστάμενου κρίνεται ως μοναδικά υπεύθυνος για το επίπεδο αποτελεσματικότητας της μονάδας του. Στην περίπτωση εμφάνισης χαμηλών επιδόσεων, έρχεται ενώπιον ευθυνών και ειδικότερα, σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 10 του εν λόγω νόμου, δύναται να προταθεί απαλλαγή των καθηκόντων του προϊστάμενου κατόπιν αναλυτικής βαθμολογίας για κάθε στόχο και δεξιότητα, συνοδευόμενα από αιτιολογήσεις του αξιολογητή. Στο ενδεχόμενο αυτό, η νομοθεσία προβλέπει το δικαίωμα της έντασης στην «Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης» σε διάστημα δέκα (10) ημερών από την κοινοποίηση της έκθεσης αξιολόγησης στον αξιολογούμενο προϊστάμενο<sup>109</sup>.

Καταληκτικά, το νέο σύστημα αξιολόγησης επιφέρει μια αυξημένη σημαντικότητα για τη θέση του προϊστάμενου, η οποία σε συνδυασμό με το κύρος συνοδεύεται και από τις αντίστοιχες υποχρεώσεις και απαιτήσεις. Για να βρίσκεται σε θέση να ανταποκριθεί στα δεδομένα αυτά, ο προϊστάμενος είναι εφοδιασμένος με μια συλλογή εργαλείων τα οποία μπορούν να τον ενισχύσουν στην ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του. Το «Σχέδιο Ανάπτυξης», είναι ιδιαίτερης σημασίας, με τη χρήση του οποίου πραγματοποιείται η επιλογή των δράσεων οι οποίες θα συμβάλουν θετικά στην ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων του, βοηθώντας έτσι στην αύξηση της αποδοτικότητας. Επιπλέον, στη φαρέτρα των χρήσιμων εργαλείων συγκαταλέγονται και τα κίνητρα και οι επιβραβεύσεις των υπαλλήλων, τα οποία παραμένουν ακόμη βέβαια σε δοκιμαστική φάση<sup>110</sup>. Στην ίδια κατηγορία εντάσσεται και η οικονομική επιβράβευση, η οποία αποτελεί είναι ισχυρό μέσο παρακίνησης του υπαλλήλου να αξιοποιήσει τις γνώσεις και δεξιότητες του προς την

---

<sup>108</sup>N.4940, ΦΕΚ Α 112/2022, «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.», άρθρο 10, παρ. 4 και 12, ανακτήθηκε από <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/797906/nomos-4940-2022>.

<sup>109</sup>N.4940, ΦΕΚ Α 112/2022, άρ.10, παρ.2.

<sup>110</sup>N.4940/2022, άρθρα 23 και 24.

επιτυχή εκπλήρωση των στόχων<sup>111</sup>. Τέλος, στα εργαλεία τα οποία δύναται να αξιοποιήσει ο προϊστάμενος, συμπεριλαμβάνεται και ο θεσμός της τηλεργασίας, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα επιπλέον κίνητρο για την αύξηση των επιπέδων παραγωγικότητας, προσφέροντας ταυτόχρονα ευελιξία και καλύτερο συντονισμό στην ομάδα<sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup>Ελύνα Καπλάνη, Διπλωματική Εργασία, «Η αξιολόγηση...», ό.π., σελ. 56-57.

<sup>112</sup>«Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών», σελ. 22, ανακτήθηκε από <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/11657477.pdf>.

## Κεφάλαιο 4ο: Οι διεθνείς μέθοδοι αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα.

Στους περισσότερους φορείς και οργανισμούς στον ιδιωτικό αλλά και στο Δημόσιο Τομέα εντοπίζεται το φαινόμενο της επιλογής της αξιολόγησης με σκοπό την αύξηση των δεικτών παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και της υψηλής ποιότητας παροχής υπηρεσιών. Αυτό συμβαίνει καθώς γίνεται όλο και πιο ευρέως αποδεκτή η χρησιμότητα του συστήματος της αξιολόγησης, καθώς μέσα από τη διαδικασία αυτή η διοίκηση βρίσκεται στη θέση να μηδενίζει τις αδυναμίες που εμφανίζονται στο προσωπικό ενώ ταυτόχρονα παρέχεται η δυνατότητα ανάπτυξης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των υπαλλήλων.

Μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης υπαλλήλων και στελεχών κρίνεται το επίπεδο στο οποίο οι αξιολογούμενοι αποδίδουν κατά τη τέλεση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων. Η αξιολόγηση μπορεί να συμβαίνει και σε πιο τακτικό επίπεδο όπως για παράδειγμα μέσα από τη καθημερινή επίβλεψη των προϊστάμενων, οι οποίοι βάσει όσων παρατηρούν είναι σε θέση να διαμορφώσουν μια γενική εικόνα για το υπηρεσιακό προφίλ των υπαλλήλων. Πέρα από αυτή τη προσέγγιση, η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία η οποία λειτουργεί με οργάνωση και διέπεται από γραφειοκρατικές μεθόδους, πραγματοποιείται ανά τακτά αλλά και συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και λειτουργεί αποκλειστικά με συγκεκριμένες πρακτικές. Μέσα από την αξιολόγηση είναι δυνατή η ανακάλυψη των δυνατών και αδύναμων σημείων των υπαλλήλων και κατά τη λήξη της διαδικασίας αυτής τα αποτελέσματα γνωστοποιούνται στους αξιολογούμενους. Τα αποτελέσματα αυτά αφορούν τις επιδόσεις των υπαλλήλων, τη συμπεριφορά τους στο υπηρεσιακό περιβάλλον αλλά και τα κωλύματα που ενδεχομένως συνάντησαν και δυσκόλεψαν την ομαλή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Για το λόγο αυτό, προτείνονται λύσεις που θα βοηθήσουν τον αξιολογούμενο στην εξέλιξη του και στη συνεισφορά του στην υπηρεσία, όπως για παράδειγμα μετεκπαίδευση, αλλαγή θέσης ή και κάποια παροχή κινήτρου.

Οι διαδικασίες αξιολόγησης αποτελούνται βάσει σχεδιασμού από συγκεκριμένα στάδια. Ένα από τα πιο βασικά είναι ο ορισμός της στοχοθεσίας του φορέα/οργανισμού, αλλά και των υπαλλήλων σε ατομικό επίπεδο. Επιπλέον, μαζί με τους στόχους, ορίζονται και τα κριτήρια απόδοσης σύμφωνα με τα οποία θα υλοποιηθεί η διαδικασία. Στη συνέχεια, εκτιμάται η απόδοση των υπαλλήλων, η οποία λαμβάνει χώρα σε καθημερινό επίπεδο από τους προϊστάμενους οι οποίοι με τη σειρά τους καταγράφουν τις παρατηρήσεις και τα συμπεράσματα τους στις εκθέσεις αξιολόγησης. Τα τελικά αποτελέσματα των εκθέσεων

αξιολόγησης γνωστοποιούνται υποχρεωτικά στους αξιολογούμενους και κατόπιν συζητούνται ώστε να γίνουν κατανοητές οι παρατηρήσεις που αφορούν τις επιδόσεις και τις όποιες αδυναμίες παρουσιάζει ο υπάλληλος με σκοπό την πρόταση λύσεων οι οποίες θα ενισχύσουν την παραγωγικότητα του υπαλλήλου και συνεπώς και του φορέα. Στην περίπτωση θετικής εικόνας του υπαλλήλου όπου δεν χρειάζεται να γίνει κάποια επιπλέον πρόταση ή σύσταση από τον αξιολογητή, αναγνωρίζεται στον υπάλληλο η αποδοτικότητα του έργου ενώ κρίνεται ωφέλιμη και η θετική ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο και η παροχή κινήτρων ή επιβραβεύσεων για την παρακίνηση του υπαλλήλου στο να συνεχίσει το έργο του με την ίδια παραγωγικότητα. Το σύνολο της διαδικασίας θα πρέπει να είναι βασισμένο πάνω σε αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία θα πρέπει επιπλέον να είναι προκαθορισμένα αλλά και κατανοητά από όλους. Απολύτως κατανοητό θα πρέπει να είναι επίσης και το ύψος της ευθύνης που φέρουν οι αξιολογητές, καθώς τα συμπεράσματα και οι παρατηρήσεις τους έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν με θετικό ή αρνητικό τρόπο την εξελικτική πορεία των υπαλλήλων.

Σε διεθνές επίπεδο, οι φορείς τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο Δημόσιο Τομέα χρησιμοποιούν τις μεθόδους αξιολόγησης για να υπολογίσουν την απόδοση των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών τους σε μια προσπάθεια να εξασφαλίσουν την επιβίωση των οργανισμών τους αλλά και την ανοδική τους πορεία. Για την εκπλήρωση των παραπάνω, κρίνεται σημαντικό στην πλειονότητα των διαδικασιών αξιολόγησης να παρέχονται κίνητρα στους υπαλλήλους όπως για παράδειγμα βαθμολογικές προαγωγές, αυξήσεις μισθών αλλά και μετεκπαιδεύσεις, βελτιώσεις δεξιοτήτων ή αλλαγές θέσεων εργασίας. Οι πρακτικές αυτές αποτελούν ένα είδος επένδυσης από μεριάς του οργανισμού, καθώς είναι αποδεδειγμένο πως οι υπάλληλοι είναι περισσότερο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί όταν έχουν καλυμμένες διάφορες από τις ανάγκες τους και βλέπουν την εκπλήρωση των προσωπικών τους φιλοδοξιών.

Στον ιδιωτικό και στο Δημόσιο Τομέα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζει μεθόδους αξιολόγησης οι οποίες περιέχουν στο σχεδιασμό τους ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά, διαμορφώνονται με γνώμονα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις του κάθε φορέα/οργανισμού<sup>113</sup>. Παρακάτω ακολουθούν μερικές από τις

---

<sup>113</sup>N. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα 2016, Εκδόσεις «ΜΠΕΝΟΥ».

μεθόδους αξιολόγησης οι οποίες εφαρμόζονται με όλο και μεγαλύτερη συχνότητα σε διεθνές επίπεδο<sup>114</sup>:

1. Αξιολόγηση η οποία υπολογίζει την απόδοση έχοντας ως γνώμονα τα αποτελέσματα που φέρουν οι υπάλληλοι.
2. Αξιολόγηση η οποία εξετάζει τη συμπεριφορά του προσωπικού.
3. Αξιολόγηση η οποία προσμετρά τα χαρακτηριστικά που απαιτείται να κατέχει ο υπάλληλος για την μέγιστη απόδοση του κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των υπηρεσιακών του καθηκόντων.

#### 4.1 Αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα.

Η μέθοδος αυτή είναι μια αντικειμενική διαδικασία, καθώς βασίζεται στα αποτελέσματα τα οποία σχετίζονται με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι έχουν καθορίσει τους ατομικούς στους στόχους, είτε μόνοι τους, είτε μετά από συνεργασία και συνεννόηση με τους προϊστάμενους τους. Σε κάποιες περιπτώσεις οι στόχοι ενδέχεται να είναι προκαθορισμένοι από την ηγεσία, παρόλα αυτά σε όλες τις περιπτώσεις οι στόχοι που έχουν καθοριστεί είναι αποδεκτοί από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και δύναται να μετρηθούν ποσοτικά ή βάσει άλλων προτύπων. Οι μέθοδοι αξιολόγησης οι οποίες βασίζονται στα αποτελέσματα διακλαδώνονται στις εξής:

- Αξιολόγηση βάσει στόχων, γνωστή και ως «Διοίκηση βάσει στόχων» (Management by Objectives)<sup>115</sup>.
- Αξιολόγηση με μέτρηση ποσοτικής παραγωγικότητας.

---

<sup>114</sup>Χυτήρης, Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα 2001, Εκδόσεις «INTERBOOKS», σελ. 233-250.

<sup>115</sup> Greenwood R.C., «Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy», Academy of Management Review Vol. 6, No. 2, 1981.

#### 4.1.1 Αξιολόγηση με ποσοτική μέτρηση παραγωγικότητας.

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους φορείς με την ίδια ευκολία. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής προβλέπεται για τις θέσεις εργασίας στις οποίες η αποδοτικότητα των υπαλλήλων μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά. Πιο συγκεκριμένα, αφορά επιχειρήσεις ή και φορείς οι οποίοι απασχολούνται με την παραγωγή μετρήσιμων προϊόντων, όπου στις περιπτώσεις αυτές είναι δυνατός ο έλεγχος της ποσότητας των προϊόντων που έχουν παραχθεί, των σωστά παραγμένων ή ελαττωματικών προϊόντων, ο αριθμός των πελατών κλπ. Για την επιτυχή εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης η οποία τονίζεται ότι περιλαμβάνει ποσοτικές και ποιοτικές μετρήσεις απόδοσης και παραγωγής υπάρχουν οι εξής απαραίτητες προϋποθέσεις:

- Το παραγόμενο έργο των υπαλλήλων θα πρέπει να λαμβάνει χώρα κάτω από μια σταθερή και επαναλαμβανόμενη βάση.
- Η παραγωγή θα πρέπει να αφορά μετρήσιμα προϊόντα.
- Οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι ορισμένοι ως υπεύθυνοι για την παραγόμενη ποσότητα προϊόντων με σκοπό να είναι δυνατή η μέτρηση της αποδοτικότητας τους<sup>116</sup>.

Η μέθοδος αυτή εξετάζει με ποσοτικό κριτήριο τα αποτελέσματα σχετικά με την αποδοτικότητα κάθε υπαλλήλου για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, το οποίο μπορεί να είναι τριμηνιαίο, εξαμηνιαίο ή ετήσιο. Τα μετρήσιμα στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για τα τελικά συμπεράσματα θα μπορούσαν να είναι για παράδειγμα ο αριθμός των προϊόντων που παρήγαγε ο υπάλληλος, η μείωση του αριθμού των προϊόντων που έχουν χαρακτηριστεί ως ελαττωματικά και η αύξηση του αριθμού των πωλημένων προϊόντων. Στην περίπτωση παροχής υπηρεσιών, ως μετρήσιμο στοιχείο θα μπορούσε να θεωρηθεί ο αριθμός των εξυπηρετημένων πελατών, η μείωση των παραπόνων κλπ. Αναφορικά με τα ανώτερα στελέχη της ιεραρχίας σε αυτούς τους φορείς/οργανισμούς, θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως μετρήσιμα στοιχεία οι αυξήσεις των πωλήσεων, ο υπολογισμός των συνολικών κερδών ή η μείωση του κόστους παραγωγής.

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης συνοδεύεται από κάποια μειονεκτήματα τα οποία πρέπει υποχρεωτικά να ληφθούν υπόψη από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του εκάστοτε φορέα/οργανισμού με σκοπό τη δίκαιη και αντικειμενική διεξαγωγή της

---

<sup>116</sup>N. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουραντάς, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», ό.π.



διαδικασίας για το αξιολογούμενο προσωπικό. Στα μειονεκτήματα περιλαμβάνονται τα εξής:

- Ενδεχόμενο διατάραξης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων το οποίο πηγάζει από παράγοντες οι οποίοι δε μπορούν να περιοριστούν κατά το διάστημα της εργασίας τους.
- Πιθανότητα επικέντρωσης των υπαλλήλων στην παραγωγή συγκεκριμένων ποσοτήτων σε συγκεκριμένο χρόνο παραβλέποντας την ποιότητα της παραγωγής τους.
- Κίνδυνος εμφάνισης ανθυγιεινού ανταγωνισμού και αντιπαλότητας ανάμεσα σε υπαλλήλους με συνεπαγόμενο κίνδυνο την πτώση στην παραγωγικότητα, το αρνητικό εργασιακό κλίμα και την αρνητική εικόνα της επιχείρησης<sup>117</sup>.

#### 4.1.2 Αξιολόγηση με αντικειμενικούς στόχους (Management by Objectives).

Η χρήση της μεθόδου αξιολόγησης αντικειμενικών στόχων παρατηρείται αρκετά στον ιδιωτικό αλλά και στο Δημόσιο Τομέα διεθνώς και βασίζεται σε δύο αρχές, πρώτον, στην ύπαρξη περισσότερων πιθανοτήτων επιτυχούς εκτέλεσης των καθηκόντων ενός υπαλλήλου όταν οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν είναι κατανοητοί και ξεκάθαροι, και δεύτερον, η πρόοδος της αποδοτικότητας μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικότητα όταν η πρόοδος που έχει σημειωθεί σε ένα έργο μπορεί να συγκριθεί με αυτό που θα έπρεπε να έχει επιτευχθεί<sup>118</sup>.

Είναι άξιο να σημειωθεί πως οι στόχοι οι οποίοι ορίζονται είναι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και απολύτως αποδεκτοί και κατανοητοί από όρους τους υπαλλήλους. Κατά τη διαδικασία αυτή, οι προϊστάμενοι ενημερώνουν τους υπαλλήλους για τη πρόοδο τους ως προς την επίτευξη των στόχων τους. Οι ενημερώσεις αυτές λαμβάνουν χώρα ανά τακτά χρονικά διαστήματα ώστε οι υπάλληλοι να είναι ενήμεροι για το βαθμό επιτυχίας τους και να παρακινούνται για τη συνέχιση του καλού τους έργου. Συνεπώς, στη συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνεται η σύγκριση των επιτευγμάτων του αξιολογούμενου με το

---

<sup>117</sup>Βαξεβανίδου Μ. - Ρεκλείτης Π., «Management Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα 2008, Εκδόσεις «Προπομπός».

<sup>118</sup>Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», ό.π., σελ. 108-120.

σύνολο των όσων αναμενόταν από εκείνον να επιτύχει<sup>119</sup>. Σε αυτή τη διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνονται τα εξής στάδια:

- Το στάδιο αυτό αποτελεί το πρώτο αυτής της διαδικασίας αξιολόγησης και αφορά τον καθορισμό των στόχων που πρέπει να έχουν επιτευχθεί σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι στόχοι αυτοί ορίζονται ξεχωριστά για εκάστοτε τμήμα και ατομικά για τους υπαλλήλους. Οι στόχοι αυτοί είναι συνήθως καθορισμένοι από την ηγεσία του φορέα/οργανισμού, ενδέχεται όμως να είναι καθορισμένοι και από τους υπαλλήλους ή και προϊόν συζήτησης των δύο μερών. Όπως κι αν έχει, οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικού σχεδιασμού και αποδεκτοί από όλους. Οι μετρήσιμοι στόχοι όσο και η σαφήνεια τους αποτελούν βασικότατη προϋπόθεση για την επιτυχία της μεθόδου αυτής. Επιπλέον, θεωρείται μεγάλης σημασίας η συνεργασία των υφιστάμενων με τους προϊστάμενους τους για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, καθώς δίνεται ένας ενεργότερος ρόλος στους υπαλλήλους καθιστώντας τους αποδοτικότερους για το φορέα, οποίος μπορεί να επωφεληθεί από τις εμπειρίες και γνώσεις που ενδέχεται να κατέχουν οι υπάλληλοι σε αυτό το αντικείμενο εργασίας<sup>120</sup>.
- Στο επόμενο στάδιο παρατηρείται το έργο των υπαλλήλων και η προσπάθεια που καταβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί κατά το ορισμένο χρονικό διάστημα.
- Στο στάδιο αυτό λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση των υπαλλήλων από τους προϊστάμενους τους αναφορικά με τη πρόοδο που σημείωσαν συγκρίνοντας την απόδοση τους με τα αποτελέσματα που αναμένονταν να έχουν πετύχει. Στη συνέχεια ακολουθεί η εξαγωγή των συμπερασμάτων και παρατηρήσεων.
- Στο τελικό στάδιο, πραγματοποιείται μια συζήτηση ανάμεσα σε προϊστάμενο και αξιολογούμενο υπάλληλο η οποία περιλαμβάνει μια ανατροφοδότηση και την εξέταση των παραγόντων που ενδεχομένως συνέβαλλαν στην παρακώληση της αποδοτικότητας του υπαλλήλου. Επιπλέον, συζητούνται πιθανά μέτρα τα οποία μπορούν να ληφθούν με σκοπό τη βελτίωση των ικανοτήτων του αξιολογούμενου στην περίπτωση που κρίνεται απαραίτητο.

---

<sup>119</sup> Thomson T. M., «Management by Objectives», The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition, 1998, ανακτήθηκε από <https://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>.

<sup>120</sup> Πετρίδου Ε., «Διοίκηση – Management. Μια εισαγωγική προσέγγιση», Θεσσαλονίκη 2011, Εκδόσεις «ΣΟΦΙΑ», σελ. 297-304.

Σε αυτού του είδους μεθόδους αξιολόγησης περιλαμβάνονται ως επί το πλείστο επαναλαμβανόμενοι στόχοι, όπως για παράδειγμα η αύξηση του αριθμού των πωλήσεων ή η μείωση του αριθμού των ελαττωματικών προϊόντων. Κάποιοι στόχοι είναι και μη επαναλαμβανόμενοι, όπως για παράδειγμα οι επιλύσεις προβλημάτων ή προσωπική ανάπτυξη. Η μέθοδος αυτή διέπεται από ιδιαίτερη αξιοπιστία διεθνώς σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα χάρη στην πιο εξατομικευμένη φύση των στόχων των υπαλλήλων<sup>121</sup>.

## 4.2 Αξιολόγηση με βάση τη συμπεριφορά.

Στα συστήματα αξιολόγησης τα οποία σχετίζονται με τη μέτρηση του δείκτη της συμπεριφοράς περιλαμβάνεται μια ποικιλία μεθόδων οι οποίες χρησιμοποιούνται σε διεθνές επίπεδο από ένα μεγάλο μέρος επιχειρήσεων αλλά και φορέων του ιδιωτικού και του Δημόσιου Τομέα. Από τις πιο χαρακτηριστικές μεθόδους αξιολόγησης της συμπεριφοράς είναι :

- Μέτρηση αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral expected scales).
- Μέτρηση παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral observational scales).
- Μέτρηση συμπεριφοράς με κλίμακες κατάταξης (Behaviorally anchored rating scales).

Οι συγκεκριμένες μέθοδοι ορίζονται πριν την εκκίνηση της αξιολογικής διαδικασίας και μετρούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς από κάθε υπάλληλο και από τα συμπεράσματα αυτά εξάγεται το τελικό αποτέλεσμα της αποδοτικότητας τους. Για την εφαρμογή των μεθόδων αυτών ορίζονται ως απαραίτητες προϋποθέσεις οι κατάλληλες προετοιμασίες κάποιων διαδικασιών, η συμμετοχή προϊστάμενων και υπαλλήλων και σε κάποιες περιπτώσεις καλούνται προς συμμετοχή εξωτερικοί αξιολογητές ή άλλα στελέχη από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού<sup>122</sup>. Ως βαρύνουσας σημασίας θεωρείται η συμμετοχή των υπαλλήλων όπως και η αποδοχή τους ως προς τη μέθοδο που θα

---

<sup>121</sup> Rodgers, Robert, and John E. Hunter, «A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives. », *Public Administration Review*, vol. 52, no. 1, 1992, σελ. 27–39.

<sup>122</sup> U. Wiersma, G.P. Latham, « The practicality of behavioral observation scales, behavioral expectation scales, and trait scales», *Personnel Psychology*, 39 (3), 1986, σελ. 619-628

εφαρμοστεί, καθώς πάνω σε αυτά βασίζεται η επιτυχία και η ανατροφοδότηση του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης<sup>123</sup>.

#### 4.2.1 Η μέτρηση αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral expected scales).

Η μέθοδος αυτή έχει ως λειτουργία τον εντοπισμό του βαθμού αποδοτικότητας με γνώμονα τη συμπεριφορά που αναμένεται να επιδείξει ο υπάλληλος από τον φορέα/οργανισμό. Στο σχεδιασμό της διαδικασίας αυτής περιλαμβάνεται μια λίστα η οποία βρίσκεται στην κατοχή του αξιολογητή στην οποία εμπεριέχονται διάφορες διαβαθμίσεις κρίσιμων περιστατικών σχετικών με την εργασιακή συμπεριφορά. Οι διαβαθμίσεις αυτές σχετίζονται με τη σημαντικότητα τους και αποτελούν τα κριτήρια των αξιολογητών βάσει των οποίων θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος της συμπεριφοράς των αξιολογούμενων. Στη λίστα αναμενόμενων συμπεριφορών, για κάθε συμπεριφορά υπάρχει μια ξεχωριστή αντιστοίχιση με μια βαθμολογία. Κατά τη συνέχεις της διαδικασίας οι υπάλληλοι αξιολογούνται με κριτήριο τη συμπεριφορά που θα επιδείξουν κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των υπηρεσιακών τους καθηκόντων, με τον αξιολογητή να καλείται να επιλέξει αποκλειστικά μία συμπεριφορά από τη προαναφερθείσα λίστα την οποία θεωρεί ως περισσότερο αντιπροσωπευτική για τον εκάστοτε αξιολογούμενο<sup>124</sup>.

Η διαβάθμιση του εν λόγω καταλόγου περιλαμβάνει μια κλίμακα διαβάθμισης της τάξεως των πέντε (5) ή επτά (7) βαθμών, με το περιστατικό της μεγαλύτερης σημαντικότητας να βαθμολογείται με πέντε ή επτά και το περιστατικό της πιο χαμηλής σημαντικότητας να βαθμολογείται με ένα (1). Τα τελικά συμπεράσματα, όσον αφορά την αξιολόγηση του υπαλλήλου, είναι αντίστοιχα του βαθμού που έχει δοθεί στο κρίσιμο περιστατικό το οποίο ταιριάζει περισσότερο με τη προσωπικότητα του υπαλλήλου από τον αξιολογητή. Επιπλέον, στην αξιολόγηση του υπαλλήλου, εξετάζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του υπαλλήλου ως προς την υπηρεσιακή του απόδοση στη θέση εργασίας που κατέχει<sup>125</sup>. Για την καταπολέμηση των περιστατικών μεροληπτικών κρίσεων, οι αξιολογητές δεν έχουν επίγνωση των συντελεστών βαρύτητας κατά τη διάρκεια της

---

<sup>123</sup>Χυτήρης, Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», ό.π., σελ. 233-250.

<sup>124</sup>Χυτήρης, Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», ό.π., σελ. 233-250.

<sup>125</sup> Bernardin, H. J., LaShells, M. B., Smith, P. C., & Alvares, K. M., «Behavioral expectation scales: Effects of developmental procedures and formats», *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 1976, σελ. 75-79.

αξιολόγησης του προσωπικού<sup>126</sup>. Στη συγκεκριμένη μέθοδο συναντάται το μειονέκτημα αριθμητικού περιορισμού στις κατηγορίες απόδοσης των διαβαθμισμένων κρίσιμων περιστατικών αναμενόμενης εργασιακής συμπεριφοράς.

Παρακάτω παρατίθεται ένα παράδειγμα μέτρησης αναμενόμενης συμπεριφοράς ενός υπαλλήλου ο οποίος στελεχώνει θέση ευθύνης:

1. Θεωρείται συμπαθής από τους υφιστάμενους υπαλλήλους του.
2. Τηρεί το ωράριο εργασίας με συνέπεια, αλλά έχει χαμηλή παρατηρητικότητα ως προς τη συχνή απουσία υπαλλήλων μέσα στην ημέρα.
3. Παρέχει βοήθεια στους υφιστάμενους υπαλλήλους του, όμως απαιτεί πολλά από εκείνους.
4. Επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν άμεσα και αποτελεσματικά.
5. Έχει επικοινωνιακές ικανότητες και επιδεικνύει πνεύμα συνεργασίας.
6. Κατέχει σε άριστο επίπεδο το εργασιακό αντικείμενο του τμήματος.
7. Κατέχει ηγετικές ικανότητες εμπνέοντας και καθοδηγώντας τους υφιστάμενους υπαλλήλους του.

#### **4.2.2 Μέτρηση παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral observational scales).**

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια μέθοδο αξιολόγησης μέσα από την οποία οι αξιολογητές μελετούν το βαθμό συχνότητας με τον οποίο παρουσιάζονται συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές από τους υπαλλήλους για κρίσιμα περιστατικά τα οποία είναι καταγεγραμμένα σε ένα προκαθορισμένο κατάλογο που έχει δοθεί σε εκείνους. Τα περιστατικά αυτά είναι διαφορετικά για κάθε φορέα/οργανισμό και επιλέγονται σύμφωνα με τη συμβατότητα τους για κάθε θέση εργασίας ως προς το προφίλ τους. Επιπλέον, παρατηρείται ποικιλία και στις συμπεριφορές των υπαλλήλων οι οποίες αντιστοιχίζονται για κάθε περιστατικό και ουσιαστικά αποτελούν το αντικείμενο παρακολούθησης των

---

<sup>126</sup>Βαξεβανίδου Μ. - Ρεκλείτης Π., «Management Ανθρώπινων Πόρων», ό.π.

αξιολογητών. Οι συμπεριφορές κάθε υπαλλήλου είναι διαφορετικές και ανάλογες των καθηκόντων και του εργασιακού αντικειμένου που κατέχουν<sup>127</sup>.

Στη μέθοδο μέτρησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς, τα κρίσιμα περιστατικά εμπεριέχουν περιγραφές σχετικές με την εργασιακή συμπεριφορά, με τον αξιολογητή να εξετάζει τον ρυθμό εμφάνισης της συγκεκριμένης συμπεριφοράς για κάθε κρίσιμο περιστατικό του καταλόγου. Οι συμπεριφορές έχουν καθοριστεί πριν την έναρξη της διαδικασίας με τους αξιολογητές να καλούνται να τις περιγράψουν στον κάθε υπάλληλο. Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιείται η κλίμακα της κλιμακωτής κατάταξης, η οποία διαβαθμίζεται σε πέντε κατηγορίες (5). Συγκεκριμένα, οι διαβαθμίσεις αυτές είναι από το «Ποτέ» έως το «Πάντα» και αντιστοιχούν σε βαθμούς από το ένα (1) μέχρι το πέντε (5), αναλόγως της συμπεριφοράς που εμφανίζεται. Συνεπώς, η μέθοδος μέτρησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς έχει μια βαθμολογική κλίμακα των πέντε επιπέδων, με τον προϊστάμενο να καλείται να δηλώσει το βαθμό έντασης ή συχνότητας που επιδεικνύει ο αξιολογούμενος σε κάθε συμπεριφορά. Για την επιτυχία της μεθόδου αυτής θεωρείται απαραίτητη η αντικειμενική και δίκαιη βαθμολογία και η ορθότητα των επιλογών των περιστατικών που θα εμπεριέχονται στον κατάλογο για κάθε θέση εργασίας<sup>128</sup>.

Παρακάτω ακολουθεί ένα παράδειγμα του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης σε θέση ευθύνης το οποίο βασίζεται στη μέθοδο αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς. Παρατίθεται ένα κρίσιμο περιστατικό το οποίο συνοδεύεται από συμπεριφορές οι οποίες βαθμολογούνται από το ένα (1) έως το πέντε (5) με κλίμακα συχνότητας από το «Ποτέ» έως το «Πάντα»:

**Πίνακας 1:** «Παράδειγμα κρίσιμου περιστατικού για τη μέθοδο αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς»

Αντιμετώπιση πιθανών αντιδράσεων σε αλλαγές ωραρίου εργασίας							
1	Αναλυτική εξήγηση των αλλαγών που γίνονται στο ωράριο εργασίας στους υφιστάμενους υπαλλήλους.						
	Ποτέ	1	2	3	4	5	Πάντα

<sup>127</sup> Bernardin, H. J., Alvares, K. M., & Cranny, C. J., «A recomparison of behavioral expectation scales to summated scales», *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 1976, σελ. 564-570.

<sup>128</sup> Latham G.P., Wexley K.N., «Behavioral observation scales for performance appraisal purposes», *Personnel Psychology* 30 (2), 1977, σελ. 255-268.

2	Αιτιολόγηση των αναγκαίων αλλαγών ωραρίου που θα εφαρμοστούν.						
	Ποτέ	1	2	3	4	5	Πάντα
3	Εξηγεί τις συνέπειες που συνεπάγονται με τις αλλαγές στο ωράριο εργασίας.						
	Ποτέ	1	2	3	4	5	Πάντα
4	Λαμβάνει υπόψη και ακούει προσεκτικά τις απόψεις των υφιστάμενων υπαλλήλων.						
	Ποτέ	1	2	3	4	5	Πάντα

Η διαφορά της συγκεκριμένης μεθόδου με τη προαναφερθείσα μέθοδο μέτρησης αναμενόμενης συμπεριφοράς, βρίσκεται στο ότι ο αξιολογητής δεν τονίζει ένα μοναδικό κρίσιμο περιστατικό, αλλά στην εν λόγω μέθοδο βαθμολογείται η συχνότητα με την οποία παρουσιάζεται μια συγκεκριμένη συμπεριφορά από τον υπάλληλο για κάθε κρίσιμο περιστατικό στο χώρο εργασίας του<sup>129</sup>. Ως μειονέκτημα για τη μέθοδο αυτή θα μπορούσε να θεωρηθεί η πολύ συγκεκριμένη παροχή συμπερασμάτων και παρατηρήσεων όσον αφορά την εργασιακή συμπεριφορά με τους στόχους της αξιολόγησης να είναι η βελτίωση συγκεκριμένων συμπεριφορών. Αυτό εμπεριέχει το ενδεχόμενο να μείνουν εκτός εξέτασης άλλες αδυναμίες των υπαλλήλων με κίνδυνο να περάσουν απαρατήρητες από τα μάτια των αξιολογητών<sup>130</sup>.

#### 4.2.3 Μέτρηση συμπεριφοράς με κλίμακες κατάταξης (Behaviorally anchored rating scales)

Η μέθοδος μέτρησης συμπεριφοράς με κλίμακες κατάταξης είναι σχεδόν όμοια με τη μέθοδο μέτρησης αναμενόμενης συμπεριφοράς, με τη διαφορά όμως ότι στις διαδικασίες της μεθόδου αυτής χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες περιπτώσεις συμπεριφοράς ως σημείο αναφοράς οι οποίες αντιστοιχούν σε κλίμακες απόδοσης. Επιπροσθέτως, οι υπάλληλοι οι οποίοι έχουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο κατάρτισης και έχουν επίγνωση των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας μπορούν να συμμετέχουν και οι ίδιοι στην επιλογή και τον καθορισμό των περιπτώσεων συμπεριφοράς και στην αντιστοίχιση τους σε κλίμακες απόδοσης. Συνεπώς, κατά τη διαδικασία αξιολόγησης

<sup>129</sup> H. John Bernadin, Jeffrey S. Kane, «A second look at behavioral observation scales», Personnel Psychology, 33 (4), 1980, σελ. 809-814.

<sup>130</sup> Βαξεβανίδου Μ. - Ρεκλείτης Π., «Management Ανθρώπινων Πόρων», ό.π.

παρατίθενται περιπτώσεις συμπεριφοράς συνδεδεμένες με συγκεκριμένα επίπεδα κλιμακωμένης απόδοσης<sup>131</sup>.

Ο παρακάτω πίνακας αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της αντιστοίχισης περιπτώσεων συμπεριφοράς με τις κλίμακες απόδοσης, όπως και η διαφορά της μεθόδου αυτής με τις προαναφερθείσες δύο.

**Πίνακας 2:** «Παράδειγμα μέτρησης συμπεριφοράς με κλίμακες κατάταξης – Περίπτωση υπαλλήλου εργαζόμενου σε τμήμα εξυπηρέτησης πελατών»

Περιπτώσεις συμπεριφοράς	Κλίμακα απόδοσης
Απαντά στην κλήση μετά από ένα χτύπημα του τηλεφώνου με τον προβλεπόμενο χαιρετισμό της εταιρείας.	Άριστη
Απαντά στην κλήση μετά από δύο ή τρία χτυπήματα του τηλεφώνου με τον προβλεπόμενο χαιρετισμό της εταιρείας.	Πολύ καλή
Απαντά στην κλήση μετά από δύο ή τρία χτυπήματα του τηλεφώνου με ένα φιλικό χαιρετισμό αντί για τον προβλεπόμενο χαιρετισμό της εταιρείας.	Επαρκής

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα αξιολόγησης με κλιμακωτή κατάταξη, η διαφορά με τις άλλες μεθόδους μέτρησης της συμπεριφοράς θα ήταν ότι το κρίσιμο περιστατικό προς αξιολόγηση θα ήταν ένα και μόνο, όπως για παράδειγμα: «Ο υπάλληλος απαντά στην κλήση με ευγενικό ή άμεσο τρόπο», με την αξιολόγηση που θα λάμβανε χώρα να ήταν βασισμένη σε μια βαθμολογική κλίμακα από το ένα (1) έως το πέντε (5).

Η εγκαθίδρυση συγκεκριμένων περιπτώσεων συμπεριφοράς για τη ξεχωριστή βαθμολόγηση κάθε θέσης εργασίας έχει ως σκοπό την υψηλότερη ακρίβεια της βαθμολογίας όσον αφορά την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Το γεγονός ότι η αξιολόγηση είναι βασισμένη πάνω σε ατομικές συμπεριφορές που είναι απαιτούμενες για κάθε θέση ξεχωριστά μέσα σε ένα φορέα/οργανισμό αντί συμπεριφορών που έχουν τη δυνατότητα να αξιολογηθούν σε οποιαδήποτε θέση εξασφαλίζει τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης

<sup>131</sup> Schwab D., Heneman H., and DeCotiis T., «Behaviorally Anchored Rating Scales: A review of the literature», Academy of Management, Τόμος 1975, Τεύχος 1, 2017, σελ. 1-5.



σφαλμάτων. Αξίζει να σημειωθεί πως η συμμετοχή των υπαλλήλων στο θέμα των ιδιαιτεροτήτων των θέσεων που στελεχώνουν συμβάλλει σημαντικά στον υψηλό βαθμό αντικειμενικότητας του γενικότερου συνόλου της διαδικασίας.

Η μέθοδος αυτή, όπως και κάθε άλλη, συνοδεύεται και από μειονεκτήματα, με πιο άξιο αναφοράς να είναι η μεγάλη απαίτηση επένδυσης χρόνου και διάθεσης ενός σημαντικού αριθμού υπαλλήλων για το σωστό σχεδιασμό της διαδικασίας αυτής. Επιπλέον, χρίζει μεγάλης προσοχής το εγχείρημα της σύνταξης των ερωτήσεων, ώστε να είναι όσο πιο σαφείς και συγκεκριμένες. Σημαντικό είναι επίσης να αναφερθεί πως η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτεί ακόμα περισσότερο χρόνο και διάθεση ανθρώπινου δυναμικού στις περιπτώσεις φορέων με μεγάλη ποικιλία θέσεων εργασίας, ανεβάζοντας έτσι το ποσοστό δυσκολίας της εφαρμογή της μεθόδου<sup>132</sup>.

### 4.3 Αξιολόγηση με βάση τα χαρακτηριστικά

Η αξιολόγηση με βάση τα χαρακτηριστικά είναι μια από τις πιο παραδοσιακές μεθόδους που συναντάται στα συστήματα αξιολόγησης. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι μέθοδοι αυτή εμπεριέχει τη σύγκριση μεταξύ των αξιολογούμενων υπαλλήλων με σκοπό την ανάδειξη συμπερασμάτων για το επίπεδο της παραγωγικότητας τους<sup>133</sup>. Παρόλα αυτά έχει εντοπιστεί πολλές φορές ότι με τη χρήση αυτής της μεθόδου υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο να προκληθούν αντιπαλότητες και αρνητικό κλίμα ανάμεσα στους υπαλλήλους, πράγμα το οποίο εμποδίζει στερεί την παρακίνηση για ανάπτυξη των υπαλλήλων και επηρεάζει άμεσα την παραγωγικότητα τους. Το συγκεκριμένο σύστημα μπορεί όμως να φανεί ιδανικό εργαλείο για τις περιπτώσεις όπου η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού επιθυμεί να κάνει μια συσχέτιση του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης με πιθανές προαγωγές ή και άλλες επιβραβεύσεις.

Σε αυτού του είδους συστήματα αξιολόγησης συναντώνται κατά βάση μέθοδοι οι οποίες επιχειρούν να εκτιμήσουν τα ιδανικά χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να κατέχει ο υπάλληλος ώστε να ανταποκρίνεται με άριστο τρόπο στα υπηρεσιακά του καθήκοντα και στις προϋποθέσεις της θέσεως που στελεχώνει. Τα συνηθέστερα χαρακτηριστικά που

---

<sup>132</sup> Schwab D., Heneman H., and DeCotiis T., «Behaviorally Anchored Rating Scales: A review of the literature», ό.π. σελ. 1-5.

<sup>133</sup> Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», ό.π., σελ. 108-120.

τίθενται υπό αξιολόγηση είναι αυτά της προσωπικότητας, όπως για παράδειγμα η ικανότητα λήψεως αποφάσεων, διαχείρισης κρίσεων, πνεύμα συνεργασίας, πρωτοβουλίες και το ενδιαφέρον ως προς το αντικείμενο της εργασίας του.

Ένα από τα πιο ουσιαστικά μειονεκτήματα που εντοπίζονται στις μεθόδους αυτές, είναι πως τα εξεταζόμενα στοιχεία συμπεριφοράς δεν είναι σε κάθε περίπτωση σχετικά με την αποδοτικότητα του υπαλλήλου. Επίσης, τα συγκεκριμένα συστήματα αξιολόγησης αδυνατούν να λάβουν υπόψη το ενδεχόμενο μιας επηρεασμένης απόδοσης που να οφείλεται σε εξωτερικά αίτια. Επιπλέον, υπάρχει μεγάλο ρίσκο να προκύψουν περιστατικά υποκειμενικής βαθμολόγησης από τους αξιολογητές, με συνεπαγόμενο κίνδυνο να επηρεαστούν τα τελικά αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησης. Αυτό το ενδεχόμενο οφείλεται στο ότι τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς δεν μπορούν να εξεταστούν πάντοτε με αντικειμενικότητα<sup>134</sup>. Οι χαρακτηριστικότερες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά είναι οι εξής:

- **«Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης (essay)»:** Η μέθοδος αυτή εμπεριέχει τις καταγεγραμμένες εντυπώσεις του προϊστάμενου που έχει τον ρόλο της αξιολόγησης των υφιστάμενων του και για την ακόμη μεγαλύτερη ακρίβεια της εκτίμησης αξιοποιούνται διαβαθμίσεις για την απόδοση σε γενικό επίπεδο ή για τα επιμέρους στοιχεία. Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται περισσότερο για τις περιπτώσεις αξιολόγησης στελεχών με ηγετικούς ρόλους απ' ότι για απλούς υπαλλήλους. Αυτό συμβαίνει επειδή το έργο των υψηλότερων στελεχών είναι δυσκολότερο ως προς τον καθορισμό του και τη ποσοτικοποίηση του, καθιστώντας έτσι ευκολότερη τη χρήση πιο αναλυτικών συστημάτων αξιολόγησης. Πρέπει να σημειωθεί πως δεν απαιτείται κάποια ειδική προετοιμασία για τη δημιουργία προβλεπόμενων εντύπων ούτε κάποια ενημέρωση για τη προετοιμασία των αξιολογητών, πράγμα το οποίο είναι από τα πιο χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής. Η μέθοδος αυτή παρόλα αυτά συνοδεύεται και από κάποια μειονεκτήματα, περισσότερο αναφορικά με την αντικειμενικότητα των αξιολογητών, την παρατηρητικότητα τους και την ικανότητα αντίληψης και ανάληψης τους άνευ μεροληπτικής οπτικής γωνίας. Το

---

<sup>134</sup> Edeh O., Ugwu N., Udeze J. G., «Understanding Performance Management, Performance Appraisal and Performance Measurement», *American Journal of Economics and Business Management*, 2 (4), 2019, σελ. 129-146.

γεγονός αυτό οφείλεται στις πιθανές εύνοιες ή προκαταλήψεις που δημιουργούνται από τις τριβές των υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο<sup>135</sup>.

- **«Αξιολόγηση από ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων ή επιτόπιας επιθεώρησης (FieldReviewMethod)»:** Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται από μεγάλο αριθμό φορέων έχοντας ως στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων με όσο περισσότερη αντικειμενικότητα από τους προϊστάμενους. Στη μέθοδο αυτή, παρατηρείται μια συνεργασία ανάμεσα στον άμεσο προϊστάμενο των υπαλλήλων και σε έναν ειδικό της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια, κατόπιν συνέντευξης καταγράφονται στοιχεία που αφορούν ξεχωριστά τον κάθε υπάλληλο ώστε να καταταχθούν και να προχωρήσουν στην τελική εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Ο ρόλος του ειδικού της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να καθοδηγήσει τον προϊστάμενο από τη μία, και από την άλλη να παρακολουθήσει τους υπαλλήλους στα πλαίσια της διαδικασίας με σκοπό να επιβεβαιώσει τις πληροφορίες που έχει λάβει<sup>136</sup>. Χάρη στη συμμετοχή του ειδικού της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζεται ένα υψηλό ποσοστό αντικειμενικότητας στο θέμα των αξιολογήσεων των υπαλλήλων, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνεται μια δικαιότερη τοποθέτηση των προϊστάμενων ως προς τα συμπεράσματα τους, καθώς βρίσκονται υπό την επιτήρηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η μέθοδος αυτή θεωρείται αποτελεσματικότερη στις περιπτώσεις που αφορά αξιολόγηση στελεχών, με την προϋπόθεση ύπαρξης καταλλήλως καταρτισμένου προσωπικού από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής μπορεί να θεωρηθεί το ενδεχόμενο απαίτησης περισσότερων ατόμων προς απασχόληση κατά τη διεξαγωγή της διαδικασίας για κάποιες επιχειρήσεις/φορείς.
- **«Μέθοδος απλής κατάταξης (Ranking method)»:** Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, η βαθμολόγηση των αξιολογούμενων γίνεται με απλή αριθμητική κατάταξη, από τον καλύτερο έως και τον τελευταίο υπάλληλο, αφού πρώτα έχει γίνει η ανάλογη σύγκριση. Πρέπει να σημειωθεί πως κατά τη διεξαγωγή της μεθόδου αυτής, οι υπάλληλοι αξιολογούνται με γνώμονα το σύνολο των ικανοτήτων τους και όχι για τα επί μέρους χαρακτηριστικά τους. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής θεωρείται η απλότητα της εφαρμογής της και

---

<sup>135</sup>Κανελλόπουλος, Χ., «Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη», Αθήνα 1983, Εκδόσεις «ΙΔΙΩΤΙΚΗ», σελ. 49-50.

<sup>136</sup>Κανελλόπουλος, Χ., ό.π., σελ. 49-50.

το χαμηλό κόστος που απαιτείται από το φορέα για τη διεξαγωγή της. Συνίσταται καταλληλότερη για φορείς που είναι στελεχωμένοι με χαμηλό αριθμό υπαλλήλων, ενώ δεν συνίσταται η σύγκριση των εργαζομένων που κατέχουν διαφορετικά αντικείμενα εργασίας<sup>137</sup>. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου συμπεριλαμβάνονται η μονοδιάστατη αξιολόγηση των υπαλλήλων, η υψηλή πιθανότητα υποκειμενικότητας ως προς τη δημιουργία της τελικής κατάταξης και η αδυναμία διακρίσεων των διαφορών των υπαλλήλων που τυχάνει να βρίσκονται στην ίδια θέση κατά την τελική κατάταξη<sup>138</sup>.

- **«Μέθοδος εναλλακτικής κατάταξης (Alternation ranking method)»:** Κατά τη μέθοδο αυτή, η βαθμολόγηση των υπαλλήλων γίνεται με κλίμακα από τον τελευταίο έως τον καλύτερο. Με την εναλλακτική μέθοδο εντοπίζονται οι υπάλληλοι που παρουσιάζουν την καλύτερη και τη χειρότερη απόδοση με σημείο αναφοράς ένα χαρακτηριστικό, δημιουργώντας ουσιαστικά δύο λίστες στις οποίες καταγράφονται οι καλύτεροι και οι «χειρότεροι» υπάλληλοι<sup>139</sup>. Η μέθοδος αυτή έρχεται με μεγάλη απλότητα και ευκολία ως προς την εφαρμογή της, ενώ ταυτόχρονα κρατάει σε χαμηλό επίπεδο το απαιτούμενο από το φορέα κόστος. Η παρατήρηση των υπαλλήλων από τους προϊστάμενους απαιτείται να πραγματοποιείται σε συνεχή βαθμό, παρόλα αυτά προϋποθέτει μεγάλο βαθμό εμπειρίας και αντικειμενικότητας από τους αξιολογητές, συμβάλλοντας έτσι αρνητικά στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης<sup>140</sup>.
- **«Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (Paired comparison method)» :** Με τη μέθοδο σύγκρισης ζευγαριών, οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζευγάρια. Πιο συγκεκριμένα, υποθέτοντας ότι ένα τμήμα απαρτίζεται από τέσσερις υπαλλήλους, ο Α θα συγκριθεί με τον Β, Γ και Δ, ο υπάλληλος Β με τον Γ και Δ, και ο υπάλληλος Γ με τον Δ. Η κατάταξη για κάθε αξιολογούμενο προκύπτει από τον αριθμό φορών που υπερείχε έναντι των υπολοίπων<sup>141</sup>. Η σύγκριση δύναται να γίνει είτε για τη συνολική απόδοση, είτε για πιο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Η μέθοδος αυτή δεν ενδείκνυται παρόλα αυτά για φορείς που είναι στελεχωμένοι με μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, ειδικά στην περίπτωση αξιολόγησης περισσότερων χαρακτηριστικών. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή δεν θεωρείται και

---

<sup>137</sup>Χυτήρης, Λ., ό.π., σελ. 233-250.

<sup>138</sup>Μούζα-Λαζαρίδη, Α., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», 2006, Εκδόσεις «Κριτική».

<sup>139</sup>Chukwuba K., «Performance Appraisal in the Workplace», *Journal of Management and Marketing Research* 9 (1), 2012, σελ. 1-6.

<sup>140</sup>Τερζίδης Κ. - Τζωρτζάκης Κ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», 2004, Εκδόσεις «ROSILI».

<sup>141</sup>Chukwuba K., ό.π., σελ. 1-6.

τόσο αξιόπιστη, καθώς αφορά σύγκριση υπαλλήλων διαφορετικών θέσεων και αντικειμένων εργασίας. Όπως και σε προηγούμενες μεθόδους, ενέχει ο κίνδυνος υποκειμενικής αξιολόγησης από τους αξιολογητές και της δημιουργίας ενός αρνητικού περιβάλλοντος εργασίας. Συμπληρωματικά, στα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής συνυπολογίζεται η μη δυνατότητα αποτελεσματικής ανατροφοδότησης, καθώς δεν υπάρχει μια πλήρης αιτιολόγηση των αποτελεσμάτων σύγκρισης, οδηγώντας έτσι σε αδυναμία λήψης μέτρων ακριβείας για την ενίσχυση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων<sup>142</sup>.

- **«Μέθοδος κατάταξης σε διαγραμματική κλίμακα (Rating scales)»:** Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται από τις αντικειμενικότερες στον χώρο των μεθόδων αξιολόγησης χαρακτηριστικών. Εφαρμόζεται από στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και από πληθώρα διεθνών φορέων για μεγάλο χρονικό διάστημα. Στη διαδικασία αυτή, ο αξιολογητής αναλαμβάνει να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, τα οποία είναι προκαθορισμένα και ανάλογα της ανάλυσης της θέσης εργασίας, με τη σημασία τους για την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων να είναι υψηλή. Στο έντυπο αξιολόγησης εμπεριέχονται τα χαρακτηριστικά προς αξιολόγηση και τα επίπεδα της κλίμακας βαθμολογίας. Συγκεκριμένα, τα επίπεδα κλίμακας βαθμολογίας είναι κατά προσέγγιση τα εξής: «Εξαιρετική», «Πολύ καλή», «Ικανοποιητική», «Μέτρια», «Κάτω του μετρίου» και «Απαράδεκτη». Η κλίμακα αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη τόσο για τον αξιολογητή αλλά και για τον υπάλληλο, καθώς ο πρώτος έχει μια ξεκάθαρη εικόνα του τι αξιολογεί και με τι βαθμό, ενώ ο δεύτερος είναι σε θέση να εντοπίσει με σαφήνεια τα δυνατά και τα αδύνατα του σημεία και σε τι βαθμό υπερέχει ή υστερεί και πού. Παρά την απλότητα της μεθόδου αυτής, αξίζει να σημειωθεί πως απαιτείται μεγάλος χρόνος ως προς την προετοιμασία, με σκοπό τον σαφή ορισμό της κλίμακας βαθμολογίας, των χαρακτηριστικών που τίθενται προς αξιολόγηση και την αποφυγή σφαλμάτων. Επίσης, οι φορείς που χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο, είναι σε θέση να αξιολογήσουν τα χαρακτηριστικά που επιλέγουν οι ίδιοι και κρίνουν ως σημαντικά επιλέγοντας ταυτόχρονα μια αντικειμενική κλίμακα βαθμολογίας. Παρόλα αυτά, κρίνεται ως πολύ σημαντική η κατάλληλη και επαρκής κατάρτιση των αξιολογητών καθώς υπάρχει το ενδεχόμενο επίδειξης υπερβολικού βαθμού επιείκειας ή και αυστηρότητας, με συνεπαγόμενο τον κίνδυνο εμφάνισης

---

<sup>142</sup>Κανελλόπουλος, Χ., ό.π., σελ. 49-50.

περιπτώσεων υποκειμενικών κρίσεων. Το χαμηλό κόστος διαχείρισης και η δυνατότητα εφαρμογής της μεθόδου αυτής σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων είναι από τα βασικότερα πλεονεκτήματα που συνοδεύουν την επιλογή της μεθόδου αυτής. Επίσης πρέπει να σημειωθεί, πως με την ορθή ολοκλήρωση της διαμόρφωσης των κριτηρίων αξιολόγησης, η υπόλοιπη διαδικασία απαιτεί ελάχιστο χρόνο για την υλοποίηση της, με την σύγκριση ανάμεσα στους υπαλλήλους να είναι εξίσου χαμηλού βαθμού δυσκολίας. Όσον αφορά τα μειονεκτήματα, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει στα υπόψη της την ενδεχόμενη υποκειμενική αξιολόγηση και πως οι προκαταλήψεις των αξιολογητών σε συνδυασμό με τις σχέσεις που έχουν με τους υπαλλήλους τους μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα τελικά αποτελέσματα των αξιολογήσεων. Επιπλέον, συνίσταται κατά το σχεδιασμό η προσεκτική εξέταση των κριτηρίων πάνω στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση, καθώς πρέπει να ανταποκρίνονται για το σύνολο των θέσεων εργασίας του φορέα, πόσο μάλλον στους φορείς/οργανισμούς που αποτελούνται από μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας και ειδικοτήτων<sup>143</sup>.

- **«Μέθοδος κατανομής βαθμών (Method of ranking distribution)»:** Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι αξιολογούμενοι βαθμολογούνται βάσει μιας κλίμακας του 100, με τους υπαλλήλους που πληρούν όλο και περισσότερο τα κριτήρια της αξιολόγησης να βαθμολογούνται με υψηλότερο βαθμό, ενώ οι υπάλληλοι οι οποίοι υστερούν στα κριτήρια αυτά βαθμολογούνται με χαμηλότερους βαθμούς ανάλογα με το βαθμό ανεπάρκειας τους. Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι το υψηλό ρίσκο υποκειμενικής αξιολόγησης και η μεροληψία ως προς την τελική βαθμολόγηση από τους αξιολογητές, οι οποίοι διενεργούν την αξιολόγηση χωρίς προκαθορισμένα αντικειμενικά κριτήρια, με μοναδικό κριτήριο την εντύπωση που έχουν σχηματίσει οι ίδιοι για τους αξιολογούμενους<sup>144</sup>.
- **«Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (Forced choice method)»:** Στη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής λαμβάνει ζεύγη προτάσεων στις οποίες περιγράφονται διάφορα χαρακτηριστικά με τον αξιολογητή να επιλέγει εκείνη την πρόταση που είναι περισσότερο ταιριαστή για τον εκάστοτε αξιολογούμενο υπάλληλο. Οι περιγραφές των προτάσεων αυτών μπορούν να αναφέρουν θετικά

---

<sup>143</sup>Βαξεβανίδου Μ. - Ρεκλείτης Π., ό.π.

<sup>144</sup>Μούζα-Λαζαρίδη, Α., ό.π.

αλλά και αρνητικά χαρακτηριστικά, με τη διοίκηση να καλείται να οργανώσει τις επιλογές αυτές σε ομάδες κατηγοριών όπως για παράδειγμα «απόδοση», «μάθηση», «διαπροσωπικές σχέσεις», «τυπικότητα» και άλλα, με σκοπό την αντικειμενική εκτίμηση και την ακρίβεια των τελικών αποτελεσμάτων. Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής, είναι η ελαχιστοποίηση του κινδύνου εξαγωγής αντικειμενικών συμπερασμάτων καθώς οι προαναφερθείσες πρακτικές περιορίζουν αποτελεσματικά τις εκτιμήσεις των αξιολογητών, αφήνοντας έτσι στο περιθώριο τυχόν προκαταλήψεις και προσωπικές σχέσεις. Επιπλέον, στα πλεονεκτήματα της μεθόδου εντάσσεται η απλότητα και η ευκολία της ως προς την εφαρμογή της, η οποία μπορεί επιπροσθέτως να χρησιμοποιηθεί και σε πληθώρα θέσεων εργασίας. Ως μειονέκτημα εντάσσεται το ρίσκο να μην είναι πάντοτε σχετικά τα κριτήρια του εντύπου αξιολόγησης με τις θέσεις εργασίας των υπαλλήλων, με ακόμη πιο χαρακτηριστικό μειονέκτημα την αδυναμία των αξιολογούμενων υπαλλήλων να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους μέσω αυτής της μεθόδου<sup>145</sup>.

- **«Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (Forced distribution method)» :** Κατά την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, οι αξιολογητές είναι υποχρεωμένοι να βαθμολογήσουν με τέτοιο τρόπο ώστε οι αξιολογούμενοι να μην βρίσκονται στο ίδιο σημείο της κλίμακας. Συνεπώς, η μέθοδος αυτή καθιστά τους αξιολογητές υπόχρεους να βαθμολογήσουν με υψηλότερους βαθμούς ένα συγκεκριμένο ποσοστό των υπαλλήλων, με την ίδια αναλογία να ισχύει και για τα ενδιάμεσα και χαμηλότερα επίπεδα της κλίμακας. Μέσα από αυτό το σύστημα, δημιουργούνται συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης, στα οποία δύναται να τοποθετηθούν συγκεκριμένα ποσοστά υπαλλήλων, με τον αξιολογητή να έχει τον έλεγχο ως προς την απόφαση της καλύτερης αντιπροσώπευσης κάθε επιπέδου για κάθε υφιστάμενο υπάλληλο του<sup>146</sup>. Για τη μέθοδο αυτή το κριτήριο μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, ικανότητα ή και το σύνολο της απόδοσης των υπαλλήλων. Εξαιτίας της φύσης της συγκεκριμένης κατάταξης, η εφαρμογή της μεθόδου αυτής συνίσταται περισσότερο για επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχουν ως σκοπό την ανάδειξη συγκεκριμένου αριθμού εργαζομένων που κατέχουν υψηλό επίπεδο ικανοτήτων ώστε να επιβραβευτούν με προαγωγές, αυξήσεις, ή οποιαδήποτε άλλο είδος αμοιβής. Ένα από τα βασικότερα

---

<sup>145</sup>Βαξεβανίδου Μ. - Ρεκλείτης Π., ό.π.

<sup>146</sup>Βαξεβανίδου Μ. - Ρεκλείτης Π., ό.π.

πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η μείωση των σφαλμάτων που θα προκύπταν από υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα από μεριάς των αξιολογητών<sup>147</sup>. Παρόλα αυτά, οι ποσοτικές και ποιοτικές διαφορές των υπαλλήλων δεν είναι διακριτές, με το μοναδικό αποτέλεσμα που εξάγεται από τη διαδικασία να είναι μια κατάταξη σε επίπεδα απόδοσης αφήνοντας έξω τις διαφοροποιήσεις που έχουν να κάνουν με τις επιδόσεις των υπαλλήλων στον εργασιακό τους χώρο. Από τη μέθοδο αυτή ενέχει επιπλέον μεγάλο ρίσκο χαρακτηρισμού των υπαλλήλων ως «εξαιρέτων» ή «ανεπαρκών», εξαιτίας του σχεδιασμού της μεθόδου να καθορίζει συγκεκριμένα ποσοστά για κάθε επίπεδο. Αξίζει να προστεθεί στα μειονεκτήματα η χαμηλή αξιοπιστία του συστήματος αυτού στις περιπτώσεις εφαρμογής της συγκεκριμένης μεθόδου σε τμήματα τα οποία είναι στελεχωμένα από χαμηλό αριθμό υπαλλήλων.

---

<sup>147</sup>Χυτήρης, Λ., ό.π., σελ. 233-250.



## Συμπεράσματα - Προτάσεις

Μέσα από εκτενή μελέτη των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν, διακρίνεται ξεκάθαρα η σημαντικότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση. Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες ανά τα χρόνια για θέσπιση σχετικών νομοθεσιών, με σκοπό τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού και αξιόπιστου εργαλείου που να εξυπηρετεί καλύτερα τη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα. Παρά την πληθώρα τροποποιήσεων και τη σταδιακή εισαγωγή καινούργιων εργαλείων όμως, ο θεσμός της αξιολόγησης δείχνει να μην έχει επιφέρει μέχρι σήμερα τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στις αιτιολογικές εκθέσεις, παρατηρείται η ορθή κατεύθυνση για την οποία προοριζόταν να εφαρμοστεί η διαδικασία της αξιολόγησης, λαμβάνοντας υπόψη ταυτόχρονα δεξιότητες, τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, μέχρι και αναφορές σε πραγματικά περιστατικά για τις περιπτώσεις όπου κρινόταν απαραίτητο. Στη συνέχεια, υπήρξαν διάφορες προσθήκες, όπως για παράδειγμα η εισαγωγή της ανατροφοδότησης ή της συμβουλευτικής συνέντευξης, καθιστώντας τις εφαρμογές αυτές σταδιακά υποχρεωτικές, καθώς μέσα από τα αποτελέσματα που προκύψανε διακρίθηκε η υψηλή σημασία της χρήσης τους. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί, πως από τα αρχικά στάδια τέθηκε σε μεγάλη νομική προτεραιότητα η στοχοθεσία και οι δείκτες, έχοντας ως στόχο την εξασφάλιση του αντικειμενικού χαρακτήρα της αξιολόγησης και των αποτελεσμάτων που έφερε. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε επίσης και στην αυξημένη συμμετοχή των υπαλλήλων προς αξιολόγηση εισάγοντας πρακτικές οι οποίες είχαν σαν βασική προϋπόθεση τη συναίνεση των αξιολογούμενων.

Σε παλαιότερα νομικά πλαίσια περί αξιολόγησης, παρά την οριακά επαρκή συνάντηση των απαιτούμενων σημείων, η αξιοπιστία των στοιχείων που εξαγόntonτουσαν ήταν ελλιπής, κάτι το οποίο οφειλόταν στον τότε αδύναμο θεσμό του ορισμού στόχων, αλλά και στη νοοτροπία που επικρατούσε για την αξιολόγηση την εποχή εκείνη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της κατάστασης αυτής ήταν το Προεδρικό Διάταγμα 318/1992<sup>148</sup>, το οποίο παρά τις αδυναμίες του καθόριζε για ένα διάστημα τα δρώμενα στις διαδικασίες αξιολόγησης. Με τη θέσπιση του νόμου 4369/2016 παρατηρήθηκε πρόοδος ως προς τον εκμοντερνισμό του θεσμού της αξιολόγησης, καθώς οι διατάξεις του επιχειρούσαν

---

<sup>148</sup>Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 - ΦΕΚ 161/Α/1992, «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.», ανακτήθηκε από <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-318-1992.html>.

να αυξήσουν το βαθμό συμμετοχής των δημοσίων υπαλλήλων κατά την αξιολογική διαδικασία μέσα από τη προσφορά του προνομίου της συναίνεσης κατά τη στοχοθεσία. Ιδιαίτερως σημαντικά στοιχεία αποδείχθηκαν επιπροσθέτως η δυνατότητα της αυτό-αξιολόγησης, επιτρέποντας στον αξιολογούμενο υπάλληλο να βαθμολογήσει τις ατομικές του επιδόσεις και η εισαγωγή του ανώνυμου ερωτηματολογίου για μια «ασφαλέστερη» αξιολόγηση των προϊστάμενων τους. Παρά τον εκσυγχρονισμό που υποσχόταν να επιφέρει η νομοθεσία αυτή μέσα από τις διατάξεις της, η αδράνεια που παρατηρήθηκε ως προς την εφαρμογή του καθορισμού στόχων και της επίβλεψης της εφαρμογής τους, σε συνδυασμό με τη μη ωρίμανση της νοοτροπίας της συναίνεσης, προκάλεσαν σοβαρό κώλυμα, αποτρέποντας κάποια ουσιαστική αλλαγή στα αξιολογικά δρώμενα.

Τα εν λόγω γεγονότα οφείλουν την ύπαρξη τους, στις σημαντικές ελλείψεις που εντοπίζονταν στο σύστημα αξιολόγησης, όπως η αντικειμενικότητα, η απαξίωση του ορισμού στόχων, αλλά και το αρνητικό κλίμα εργασίας, το οποίο σε πολλές περιπτώσεις φιλοξενούσε αντιπαλότητες ανάμεσα σε συναδέλφους. Αναμφίβολα, σημαντικό ρόλο συντέλεσε η απουσία αξιολογικής νοοτροπίας, σε συνδυασμό με τη μη παροχή κινήτρων τα οποία θα συνδέδαν την απόδοση με την επιβράβευση, ενώ στη λίστα των αιτιών θα μπορούσε ακόμη να προστεθεί η δυσκολία των παρελθόντων συγκυριών με μεγάλο παράδειγμα την οικονομική κρίση η οποία επηρέασε όχι μόνο την οικονομία, αλλά και την κοινωνία.

Η πιο πρόσφατη νομοθεσία γνωστή ως νόμος 4940/2022, δείχνει πως κατά το σχεδιασμό λήφθηκαν υπόψη λάθη και ατέλειες από το παρελθόν. Οι διατάξεις του ορίζουν τη συστηματοποίηση των δεξιοτήτων, εξηγώντας τες, δημιουργώντας έτσι ένα κοινό πεδίο αντίληψης για όλους τους συμμετέχοντες. Δόθηκε μεγάλο επίκεντρο στη στοχοθεσία, καθιστώντας ανεξάρτητη από τους Υπουργούς, ενώ εξασφαλίστηκε η παρουσία της μετατρέποντας την σε απαραίτητη προϋπόθεση για την εκκίνηση της διαδικασίας αξιολόγησης. Επιπλέον, ενισχύθηκε περαιτέρω ο θεσμός της ανατροφοδότησης, τοποθετώντας τον αξιολογούμενο υπάλληλο ως συμμετέχοντα στα δρώμενα ακόμη περισσότερο, δίνοντας περισσότερη βαρύτητα στη γνώμη που θα εκφέρει. Η σταδιακή ενεργοποίηση της συμμετοχής των υπαλλήλων στις αξιολογικές διαδικασίες ξεκίνησε με το νόμο 4369/2016, ο οποίος προέβλεπε τη δυνατότητα συμπλήρωσης ερωτηματολογίου αξιολόγησης προϊστάμενου και επώνυμα, εάν το επιθυμούσε. Στη νέα νομοθεσία διακρίνεται μια εξελικτική τάση, καθώς πλέον καθίσταται υποχρεωτική η επώνυμη τοποθέτηση του υπαλλήλου για τη λειτουργία της ομάδας του, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα

να επηρεαστεί η τελική βαθμολογία του προϊστάμενου. Πέρα από τα παραπάνω, φαίνεται ξεκάθαρα η προσπάθεια να δοθεί μια νέα πνοή στη δημιουργία μιας υγιούς νοοτροπίας αξιολόγησης, ενθαρρύνοντας την εξέλιξη και την ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα έχουν ληφθεί υποστηρικτικά μέτρα τα οποία θα συμβάλουν στο σύνολο της διαδικασίας.

Κάθε σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόστηκε στη Δημόσια Διοίκηση, είχε δυνατά σημεία αλλά και αδυναμίες. Παρόλα αυτά, με κάθε νομοθεσία που έχει ψηφιστεί ανά τα χρόνια, παρατηρείται μια ολοένα και εντονότερη έκφραση αναγκαιότητας εφαρμογής της αξιολόγησης με τον προβλεπόμενο τρόπο. Οι ενδείξεις αυτές είναι ακόμη εντονότερες στις δύο πιο πρόσφατες νομοθεσίες, πιθανότατα λόγω της εξόδου της χώρας από την οικονομική ύφεση και την ολοένα και μεγαλύτερη αποδοχή του θεσμού της στοχοθεσίας από το ενεργό προσωπικό των Δημόσιων υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, θεωρείται μεγάλης κρισιμότητας η ορθή προώθηση του εργαλείου της εκπαίδευσης του προσωπικού, τόσο για τους υφιστάμενους υπαλλήλους, όσο και για τους ιεραρχικά ανώτερους. Ειδικότερα, με τη νέα βαρύτητα του ρόλου του προϊστάμενου, είναι προς συμφέρον όλων η επίγνωση της αναγκαιότητας της επαρκούς ενημέρωσης, ώστε να υπάρχει η κατάλληλη προετοιμασία για την εμπλοκή στις καινούργιες διαδικασίες.

Στο ζήτημα της ενίσχυσης του βαθμού αποτελεσματικότητας των Δημοσίων υπαλλήλων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης το οποίο θα είναι σε θέση να αξιολογεί αποτελεσματικά υπαλλήλους και ανώτερα στελέχη, ώστε να είναι εφικτή η περαιτέρω ανάπτυξη του φορέα. Προϋπόθεση των παραπάνω, είναι η ορθολογική χρήση και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων αλλά και ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τη τακτική παρακολούθηση των επιδόσεων που σημειώνονται και την ειλικρίνεια ως προς την αξιολόγηση των πραγματικών επιδόσεων των αξιολογούμενων<sup>149</sup>.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί κατά την επιλογή του συστήματος αξιολόγησης που προορίζεται για εφαρμογή, καθώς για τη βέλτιστη αξιοποίηση του, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο η αποδοχή όλων των μερών, στελεχών και υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης. Ειδικότερα, κατά το σχεδιασμό, προτείνεται η συμμετοχή προσώπων τα οποία θα προέρχονται από κάθε βαθμίδα του ιεραρχικού δέντρου, ενώ πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στην αξιοκρατική και αντικειμενική φύση του συστήματος αξιολόγησης, στη μέτρηση πραγματικών και όχι πλασματικών επιδόσεων, με κριτήρια μέτρησης κοινώς αποδεκτά τα οποία θα έχουν οριστεί με γνώμονα την ενδελεχή ανάλυση κάθε θέσης

---

<sup>149</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», ό.π.

εργασίας. Η επιλογή των εν λόγω κριτηρίων από τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να γίνει έχοντας λάβει πρώτα υπόψη τις ειδικότητες, τα αντικείμενα που συνοδεύουν κάθε θέση εργασίας καθώς και τις ευθύνες που περιέχουν και την ιεραρχική θέση των υπαλλήλων, ώστε να γίνει μια ορθή και αντικειμενική εκτίμηση των πραγματικών επιδόσεων των εργαζομένων, με ένα ανθρώπινο δυναμικό το οποίο έχει πλήρη επίγνωση του λόγου για τον οποίο αξιολογείται.

Επιπροσθέτως, στη λίστα των προϋποθέσεων για την αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης, διαδραματίζει μεγάλο ρόλο η υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας και η προώθηση από μεριάς τους μιας νοοτροπίας αξιολόγησης και επαγγελματικότητας η οποία θα διέπεται από αξιοκρατικά και αμερόληπτα ιδεώδη. Στη συνέχεια, κρίνεται ως αρκετά σημαντική η σύνδεση της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία, με σκοπό την εξασφάλιση του ορθολογικού ελέγχου των πραγματικών επιδόσεων των υπαλλήλων, μειώνοντας ταυτόχρονα έτσι κατά μεγάλο βαθμό τα περιστατικά υποκειμενικών αξιολογήσεων και ψευδών τελικών βαθμολογιών από μεριάς των αξιολογητών.

Κάτω από αυτά τα πλαίσια, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως αρκετά καρποφόρα μια συνεργασία ανάμεσα σε στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης και της πολιτικής ηγεσίας με απώτερο στόχο την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ανώτερων στελεχών και υφιστάμενων υπαλλήλων για την αντιμετώπιση της καχυποψίας που επικρατεί για τις διαδικασίες αξιολόγησης. Ένα μέτρο το οποίο θα μπορούσε να συνεισφέρει θετικά σε αυτό το εγχείρημα θα ήταν η σύνδεση της αξιολόγησης με τη δυνατότητα ανάληψης θέσεων ευθύνης, αντικαθιστώντας έτσι τη διεκδίκηση τέτοιων θέσεων οι οποίες είχαν ως γνώμονα την παλαιότητα των υπαλλήλων και τις κομματικές-πελατειακές σχέσεις με τις αντικειμενικά υψηλά βαθμολογημένες επιδόσεις των εκθέσεων αξιολόγησης.

Οι υψηλές επιδόσεις στις εκθέσεις αξιολόγησης θα έπρεπε επιπλέον να συνδεθούν με την εξελικτική πορεία των υπαλλήλων, δίνοντας έτσι στο σύστημα αξιολόγησης ένα ακόμη θετικό στοιχείο, αυτό της παρακίνησης για συνέχιση των καλών επιδόσεων και της συνεχούς βελτίωσης. Μέσα από θεσμοθετήσεις οι οποίες θα συνέδεαν την αξιολόγηση με αυξήσεις μισθών, βαθμολογικές προαγωγές και εκπαιδεύσεων με σκοπό τη βελτίωση των δεξιοτήτων και τον εκμηδενισμό των αδυναμιών, θα μπορούσε να καταστεί εφικτή η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα είχε θετική συνεισφορά στα επίπεδα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των υπαλλήλων, θα τους παρείχε ουσιαστικά κίνητρα για την εξέλιξη τους και θα αποκαθιστούσε στη νοοτροπία τους την σημαντικότητα της αξιολόγησης σαν θεσμό.

Στον συντονισμό του συστήματος αξιολόγησης θα ήταν σημαντική η μέριμνα για την κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών, ώστε να μειωθούν τα περιστατικά υποκειμενικών βαθμολογήσεων και να αποφευχθούν αντιπαλότητες στο χώρο εργασίας. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντική η κατανόηση της αξίας της συμβουλευτικής συνέντευξης, του εργαλείου της ανατροφοδότησης, του εντοπισμού των αδυναμιών των αξιολογούμενων υπαλλήλων, αλλά και των μέτρων που θα πρέπει να λάβουν για την ενίσχυση τους ώστε να τους καθοδηγήσουν προς τη βελτίωση.

Καταληκτικά, μέσα από τη κατανόηση των ευθυνών και των καθηκόντων που αναλογούν στον καθένα σε ατομικό επίπεδο, επιτυγχάνεται η κατανόηση της σημασίας που φέρουν στον φορέα τους σε συνολικό βαθμό, εξασφαλίζοντας εκτός από την ευημερία του οργανισμού και τη δική τους σε υπηρεσιακό επίπεδο. Μόνο μέσα από την αξιοποίηση των μαθημάτων που έχουν εξαχθεί από τα λάθη του παρελθόντος μπορεί να καταστεί δυνατή η εγκαθίδρυση του θεσμού της αξιολόγησης στο Δημόσιο τομέα ως αξιόπιστο εργαλείο, το οποίο θα είναι ικανό όχι μόνο να επιφέρει ουσιαστικά αποτελέσματα, αλλά και να ενισχύσει το θεσμό της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ελληνικά και ξενόγλωσσα συγγράμματα

Αλεξιάδη Α. και Περιστερά Β., «Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση», 2000, Διοικητική Ενημέρωση Τεύχος 18.

Βαξεβανίδου Μ. - Ρεκλείτης Π., «Management Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα 2008, Εκδόσεις «Προπομπός».

Δρούλια Θ. και Πολίτης Φ., «Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης», Αθήνα 2008, Εκδόσεις «Παιδαγωγικό Ινστιτούτο».

Dressler G., «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις», 2012, Εκδόσεις «Κριτική».

H. John Bernadin, Jeffrey S. Kane, «A second look at behavioral observation scales», Personnel Psychology, 33 (4), 1980.

Καλογεροπούλου Μ., Μουρδουκούτας Π., «Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών», Αθήνα 2012, Εκδόσεις «Κλειδάριθμος».

Κανελλόπουλος, Χ., «Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη», Αθήνα 1983, Εκδόσεις «ΙΔΙΩΤΙΚΗ».

Καρκατσούλης Π., «Το Κράτος σε Μετάβαση. Από τη “διοικητική μεταρρύθμιση” και το “νέο δημόσιο μανάτζμεντ” στη “διακυβέρνηση”», Αθήνα 2004, Εκδόσεις «Σιδέρη».

Κέφης Β., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα», Αθήνα 2005, Εκδόσεις «Κριτική».

Kotler P. and Lee N., « Marketing in the Public Sector», 2007, Wharton School Publishing.

Λαδή Σ. και Νταλάκου Β., «Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική», Πάτρα 2008, Έκδοση από Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Latham G.P., Wexley K.N., «Behavioral observation scales for performance appraisal purposes», Personnel Psychology 30 (2), 1977.

Μακρυδημήτρης Α., «Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης», Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2010, Εκδόσεις «Σάκκουλα», 4η Έκδοση.

Μακρυδημήτρης Α, «Η Δομή της Κυβέρνησης», Αθήνα 1992, Εκδόσεις «Σάκκουλα».

Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν., «Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», 1998, Εκδόσεις «Παπαζήση».

Μαρκαντωνάτου Α., «Δημόσια Διοίκηση και Συλλογικά Όργανα», 2005, Εκδόσεις «Σάκκουλα».

Μιχαλόπουλος Ν., «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», Αθήνα 2003, Εκδόσεις «Παπαζήση».

Μούζα-Λαζαρίδη, Α., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», 2006, Εκδόσεις «Κριτική».

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Θεσσαλονίκη 2010, Εκδόσεις «ΑΝΙΚΟΥΛΑ».

Παγκάκης Γρ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα-Κομοτηνή 1998», Εκδόσεις «Σάκκουλα».

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα 2003, Εκδόσεις «Μπένου»

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα 2016, Εκδόσεις «ΜΠΕΝΟΥ».

Παπάνης Ε., Ρόντος Κ., «Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», 2005, Εκδόσεις «Σιδέρης».

Πετρίδου Ε., «Διοίκηση – Management. Μια εισαγωγική προσέγγιση», Θεσσαλονίκη 2011, Εκδόσεις «ΣΟΦΙΑ».

Ράικος Δ.Γ., «Δημόσια Διοίκηση και Διαφθορά από τη σκοπιά του Διοικητικού Δικαίου», Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2006, Εκδόσεις «Σάκκουλα».

Ράπανος Β., «Δημοσιονομικές προκλήσεις και δημοσιονομικοί θεσμοί», Αθήνα 2008, Ιστορικό Αρχείο της Alpha Bank.

Ράπανος Β., «Σύνταξη και Εκτέλεση του Κρατικού Προϋπολογισμού: Ευρωπαϊκή εμπειρία και η Ελληνική πραγματικότητα.», 2007, Εκδόσεις «Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ)».

Schwab D., Heneman H., and DeCotiis T., «Behaviorally Anchored Rating Scales: A review of the literature», Academy of Management, Τόμος 1975, Τεύχος 1, 2017.

Τάτσος Ν., «Τα Δημόσια Οικονομικά στην Ελλάδα», 1994, Εκδόσεις «Σμπίλιας».

U. Wiersma, G.P. Latham, « The practicality of behavioral observation scales, behavioral expectation scales, and trait scales», *Personnel Psychology*, 39 (3), 1986.

Χυτήρης, Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα 2001, Εκδόσεις «INTERBOOKS»

## Ελληνόφωνα και ξενόγλωσσα άρθρα (Journals)

Αλεξιάδη Α. και Περιστερά Β., «Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση», 2000, Διοικητική Ενημέρωση Τεύχος 18.

Αϊνατζής Ι., «Δημόσια Διοίκηση και Αποτελεσματικότητα», 2009

<http://www.kerdos.gr/oldarticles.aspx?artid=1129963>

Bernardin, H. J., LaShells, M. B., Smith, P. C., & Alvares, K. M., «Behavioral expectation scales: Effects of developmental procedures and formats», *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 1976.

Bernardin, H. J., Alvares, K. M., & Cranny, C. J., «A recomparison of behavioral expectation scales to summated scales», *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 1976.

Chukwuba K., «Performance Appraisal in the Workplace», *Journal of Management and Marketing Research* 9 (1), 2012.

Edeh O., Ugwu N., Udeze J. G., «Understanding Performance Management, Performance Appraisal and Performance Measurement», *American Journal of Economics and Business Management*, 2 (4), 2019.

Greenberg, J., «Determinants of perceived fairness of performance evaluation», *Journal of Applied Psychology*, 1986.

Greenwood R.C., «Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy», *Academy of Management Review* Vol. 6, No. 2, 1981

London, M., & Bray, D. W., «Ethical issues in testing and evaluation for personnel decisions», *American Psychologist*, 35(10), 1980.



Nemeroff W., Wexley K., «An exploration of the relationships between performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates», *Journal of Occupational Psychology*, 1979.

Pollitt C., Van Thiel S. και Homburg V., «New Public Management in Europe», *Management Online Review*, 2007,

[https://www.researchgate.net/publication/311802973 New Public Management in Europe Adaptation and Alternatives](https://www.researchgate.net/publication/311802973_New_Public_Management_in_Europe_Adaptation_and_Alternatives)

Rodgers, Robert, and John E. Hunter, «A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives. », *Public Administration Review*, vol. 52, no. 1, 1992.

Σωτηράκου Τ., Ζέππου Μ., «Άυλες μορφές διοίκησης: η δυναμική της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης»,

2005, [https://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/depts/pspa.uoa.gr/www/uploads/Ereyna/Events/Zepou\\_Mary\\_Sotirakou\\_Tatiana.pdf](https://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/depts/pspa.uoa.gr/www/uploads/Ereyna/Events/Zepou_Mary_Sotirakou_Tatiana.pdf)

Thomson T. M., «Management by Objectives», *The Pfeiffer Library Volume 20*, 2nd Edition, 1998, <https://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>

## Συγγράμματα – Διπλωματικές, Διδακτορικές Διατριβές

Κωστούλα Γερολυμάτου -Βέλλιου, Διδακτορική Διατριβή, «Συστήματα αξιολόγησης για τον ελληνικό Δημόσιο Τομέα», Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα 2021

Μελάκη Αγγελική, Διπλωματική Εργασία, «Η Αποτελεσματικότητα του Δημοσίου Τομέα», Τ.Ε.Ι. Κρήτης Ηράκλειο 2015.

Στουραϊτή Ευαγγελία, «Η Συνθήκη της Λισσαβόνας: Μία Συνολική Αποτίμηση», Τελική εργασία, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα 2008.

Χρονοπούλου Κ., Διδακτορική Διατριβή, «Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων του στενού και ευρύτερου τομέα μέσω εκ-συγχρονισμού της διοίκησης και ο ρόλος του ΑΣΕΠ», Πάντειο Πανεπιστήμιο Τμήμα Κοινωνιολογίας

## Νομοθεσία

Ν.1232, ΦΕΚ Α22, 1982, «Επαναφορά σε ισχύ τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ. 4352/1964 και άλλες διατάξεις».

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/291059/nomos-1232-1982>

Ν.3852, ΦΕΚ Α 87, 2010, «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης».

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/132966/nomos-3852-2010>.

Ν.2539, ΦΕΚ Α 244, 1997, «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης»,

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/204682/nomos-2539-1997>.

Ν. 3528, ΦΕΚ Α 26, 2007, «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ», Εθνικό Τυπογραφείο

<https://www.ypes.gr/kodikas-ypallilon-dimosioy-kai-n-p-d-d/>.

Ν. 3839, ΦΕΚ Α 51, 2010, «Κύρωση του Απολογισμού του Κράτους οικονομικού έτους 2008», Εθνικό Τυπογραφείο

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-oikonomia/nomos-3829-2010-phek-32a-25-2-2010.html>.

Αιτιολογική Έκθεση Ν. 3839, 2010, Βουλή των Ελλήνων

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/s-prosep-eis.pdf>.

Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4024, 2011, Βουλή των Ελλήνων

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/k-all-eis.pdf>.

Ν. 4024, ΦΕΚ Α 226, 2011, Εθνικό Τυπογραφείο

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/63723/nomos-4024-2011>.

Ν. 4275, ΦΕΚ Α 149, 2014, «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3528/2007) - Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις», Εθνικό Τυπογραφείο,

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/98002/nomos-4275-2014>.

Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4275/14 [https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-](https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=6edba071-85d9-4abb-aabf-624dc13fa3e4)

[Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law\\_id=6edba071-85d9-4abb-aabf-624dc13fa3e4](https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=6edba071-85d9-4abb-aabf-624dc13fa3e4).

Ν. 4369, ΦΕΚ Α 33, 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», Εθνικό

Τυπογραφείο <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/169375/nomos-4369-2016>.

Αιτιολογική Έκθεση Ν.4940/2022, Βουλή των

Ελλήνων [https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law\\_id=d242a5ba-25b2-4589-a691-aea600e39ee6](https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=d242a5ba-25b2-4589-a691-aea600e39ee6).

Νόμος 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.» <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>.

Ν.4622/2019, Τεύχος Α' 133, 2019, «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.» <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/545222/nomos-4622-2019>.

Ν.4940, ΦΕΚ Α 112/2022, «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.» <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/797906/nomos-4940-2022>.

Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 - ΦΕΚ 161/Α/1992, «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.» <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-318-1992.html>.

## Ιστότοποι-Διαδίκτυο

Αποτελέσματα Απογραφής στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση,

2010 <https://www.apografi.gov.gr/58->

<https://www.apografi.gov.gr/58-%CE%B5%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BC%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B>

[1%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AE%CF%82.html](#).

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» [http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo\\_Keimeno\\_EP\\_Dioik\\_Metarritmisi.pdf](http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Dioik_Metarritmisi.pdf).

«EU: e-Government Indicators for Benchmarking e-Europe, EU & Europe-wide Benchmarking, 22 February 2001»  
<http://europa.eu.int/idabc/en/document/3543/5671>.

Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ΄ Περίοδος, Γ΄ Σύνοδος, Συνεδρίαση ΡΛΖ΄, 2022 <https://www.hellenicparliament.gr/Praktika/Synedriaseis-Olomeleias?sessionRecord=dda0272b-1bc0-42ab-b29a-aeaf0114b1c1>.

Πρακτικά Ολομέλειας, ΙΗ΄ Περίοδος, Γ΄ Σύνοδος, Συνεδρίαση ΡΛΣΤ΄, 2022 <https://www.hellenicparliament.gr/Praktika/Synedriaseis-Olomeleias?sessionRecord=3401e70c-52c7-449d-a241-aeae0140991d>.

«Σφυγμός της Ομάδας»-Βαθμολογία αξιολογούμενων προϊσταμένων», Υπουργείο Εσωτερικών, <http://www.opengov.gr/ypes/?p=8274>.

«Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών» <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/11657477.pdf>.