



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ στην Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,

ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα, συγκριτική ανάλυση Ελλάδας με υπόλοιπη Ευρώπη

Διπλωματική εργασία

Ξενάκης Νικόλαος

Τρίπολη

Φεβρουάριος 2022

Υπεύθυνη δήλωση περί λογοκλοπής

Δηλώνω ότι είμαι ο αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας και έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Φωτόπουλο Γεώργιο ,για την επικοινωνιακή συνεργασία που είχαμε κατά την φοίτησή μου και την καθοριστική του συμβολή στην συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας. Ευχαριστώ επίσης το προσωπικό του τμήματος μεταπτυχιακών σπουδών για την βοήθεια τους και τους καθηγητές μου.

Αφιέρωση

Αφιερώνω την εργασία αυτή σε όσους πίστεψαν σε εμένα και ειδικά στην μικρή μου αδερφή και την μητέρα μου.

Περίληψη

Η παρακάτω εργασία δημιουργήθηκε με σκοπό την σύγκριση των συστημάτων αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων όλων των χωρών της Ευρωπαϊκής ένωσης σε σχέση με τα ελληνικά συστήματα αξιολόγησης. Γίνεται προσπάθεια μέσα από έρευνα και μελέτη των συστημάτων αξιολόγησης όλων των χωρών να βρεθούν δυνατότητες,προοπτικές και καινοτομίες με την προοπτική να εφαρμοστούν μελλοντικά στο ελληνικό σύστημα αξιολόγησης του δημοσίου τομέα.

Για να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα παρουσιάζονται όλα τα συστήματα αξιολόγησης των χωρών της ΕΕ, η δομή του δημοσίου τομέα κάθε χώρας και το καθεστώς προσλήψεων και προαγωγών. Στη συνέχεια πραγματοποιείται αναλυτική παρουσίαση της δομής του ελληνικού δημόσιου τομέα, τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν διαχρονικά, και οι αδυναμίες ώστε να εξαχθούν ουσιαστικά και τεκμηριωμένα συμπεράσματα. Τέλος παρουσιάζονται προτάσεις και πρακτικές με σκοπό να υιοθετηθούν μελλοντικά από τον νομοθέτη και να συμβάλλουν στην δημιουργία ενός ιδεατού δημοσίου τομέα.

Abstract

The following work was created in order to compare the evaluation systems of civil servants of all European Union countries in relation to the Greek evaluation systems. An effort is made through research and study of the evaluation systems of all countries to find possibilities, perspectives and innovations with the perspective to be applied in the future in the Greek public sector evaluation system. In order to draw safe conclusions, all the evaluation systems of the EU countries, the structure of the public sector of each country and the recruitment and promotion status are presented. Then there is a detailed presentation of the structure of the Greek public sector, the evaluation systems that have been applied over time, and the weaknesses in order to draw substantial and substantiated conclusions. Finally, proposals and practices are presented in order to be adopted by the legislator in the future and to contribute to the creation of an ideal public sector.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|----------|
| Περίληψη | i |
| Abstract..... | ii |
| Περιεχόμενα..... | iii |
| Λίστα διαγραμμάτων..... | vii |
| | |
| Εισαγωγή..... | 1 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση και αξιολόγηση- γενικές έννοιες..... | 2 |
| 1.1 Κράτος και δημόσια διοίκηση..... | 2 |
| 1.2 Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού και δημόσιο μάνατζμεντ..... | 3 |
| 1.3 Σύστημα αξιολόγησης..... | 4 |
| 1.4 Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού..... | 4 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αξιολόγηση και μέθοδοι αξιολόγησης..... | 5 |
| 2.1 Ο καθορισμός των παραμέτρων της αξιολόγησης..... | 5 |
| 2.1.2 Σφάλματα κατά την διαδικασία αξιολόγησης..... | 6 |
| 2.2 Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης..... | 6 |
| 2.2.1. Σύγκριση μεταξύ εργαζομένων..... | 7 |
| 2.2.2 Επίτευξη αντικειμενικών στόχων..... | 7 |
| 2.2.3 Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια..... | 8 |
| 2.2.4 Αξιολόγηση με μέτρηση αποδοτικότητας..... | 9 |
| 2.3 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων..... | 9 |
| 2.3.1 Σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό..... | 10 |
| 2.3.2 Αξιολόγηση και σύνδεση με αμοιβές..... | 11 |
| 2.4 Η συνέντευξη αξιολόγησης..... | 11 |

| | |
|--|-----------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:Ευρωπαϊκές χώρες και αξιολόγηση..... | 12 |
| 3.1 Δημόσια διοίκηση και διεθνές περιβάλλον..... | 12 |
| 3.2 Ο δημόσιος τομέας στην ΕΕ..... | 13 |
| 3.2.1 Τάσεις στην ΕΕ..... | 14 |
| 3.3 Συστήματα αξιολόγησης ανά χώρα..... | 16 |
| 3.3.1 Αυστρία..... | 16 |
| 3.3.2 Βέλγιο..... | 17 |
| 3.3.3 Βουλγαρία..... | 18 |
| 3.3.4 Γαλλία..... | 19 |
| 3.3.5 Γερμανία..... | 21 |
| 3.3.6 Δανία..... | 22 |
| 3.3.7 Εσθονία..... | 24 |
| 3.3.8 Ηνωμένο βασίλειο..... | 26 |
| 3.3.9 Ιρλανδία..... | 28 |
| 3.3.10 Ισπανία..... | 29 |
| 3.3.11 Ιταλία..... | 31 |
| 3.3.12 Κροατία..... | 32 |
| 3.3.13 Κύπρος..... | 34 |
| 3.3.14 Λετονία..... | 35 |
| 3.3.15 Λιθουανία..... | 37 |
| 3.3.16 Λουξεμβούργο..... | 39 |
| 3.3.17 Μάλτα..... | 40 |
| 3.3.18 Ολλανδία..... | 41 |
| 3.3.19 Ουγγαρία..... | 43 |
| 3.3.20 Πολωνία..... | 44 |
| 3.3.21 Πορτογαλία..... | 45 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.22 Ρουμάνια..... | 47 |
| 3.3.23 Σλοβακία..... | 48 |
| 3.3.24 Σλοβενία..... | 49 |
| 3.3.25 Σουηδία..... | 51 |
| 3.3.26 Τσεχία..... | 53 |
| 3.3.27 Φινλανδία..... | 55 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:Ελλάδα και αξιολόγηση..... | 56 |
| 4.1. Έρευνα..... | 56 |
| 4.1.1Μεθοδολογία της έρευνας..... | 56 |
| 4.1.2Παρουσίαση αποτελεσμάτων..... | 57 |
| 4.1.3 Συμπεράσματα ερωτηματολογίου..... | 63 |
| 4.2 Η περίπτωση της αξιολόγησης στην Ελλάδα..... | 64 |
| 4.3 Νομοθετικό πλαίσιο..... | 65 |
| 4.3.1 Σύσταση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης της απόδοσης..... | 65 |
| 4.3.2 Χρονική περίοδος αξιολόγησης..... | 67 |
| 4.3.3 Αξιολογούμενοι..... | 67 |
| 4.3.4 Αξιολογητές..... | 68 |
| 4.3.5 Κριτήρια..... | 69 |
| 4.3.6 Βαθμοί..... | 70 |
| 4.3.7 Συνέντευξη..... | 72 |
| 4.3.8 Ένσταση..... | 73 |
| 4.3.9 Πειθαρχική ευθύνη..... | 74 |
| 4.3.10 Στοχοθεσία..... | 76 |
| 4.4 Ιστορική αναδρομή-Περίοδος 1951-Σήμερα..... | 77 |
| 4.5 Χαρακτηριστικά δημοσίου τομέα στην Ελλάδα..... | 83 |
| 4.5.1 Χαρακτηριστικά δημοσίου τομέα..... | 83 |

| | |
|--|------------|
| 4.5.2 Δημόσιοι Υπάλληλοι..... | 85 |
| 4.5.3 Διευθυντικά στελέχη..... | 87 |
| 4.5.4 Διαχρονικές παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης..... | 88 |
| 4.6 Διαχρονικά προβλήματα του ελληνικού συστήματος αξιολόγησης..... | 89 |
| 4.6.1 Προβλήματα Εφαρμογής στην Ελλάδα | 89 |
| 4.6.2 Η γνώμη των πολιτών για την αξιολόγηση και τις απολύσεις..... | 89 |
| 4.6.3 ΑΔΕΔΥ και σωματεία εργαζομένων..... | 90 |
| 4.6.4 Ψηφοθηρική προσέγγιση..... | 91 |
| 4.6.5 Εκπαίδευση-κατάρτιση και σύνδεση με την αξιολόγηση της απόδοσης..... | 92 |
| 4.7 Περιπτώσεις εφαρμογής αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα..... | 93 |
| 4.7.1 Αξιολόγηση σχολικής μονάδας | 93 |
| 4.7.2 Αξιολόγηση στην Α.Α.Δ.Ε..... | 94 |
| 4.7.3 Ηλεκτρονική αξιολόγηση..... | 95 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Αποτίμηση συστημάτων αξιολόγησης..... | 96 |
| 5.1. Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης 1992..... | 96 |
| 5.2. Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης 2014..... | 97 |
| 5.3. Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης 2016..... | 98 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:Συμπεράσματα..... | 100 |
| 6.1 Συμπεράσματα έρευνας..... | 100 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:Προτάσεις..... | 102 |
| Βιβλιογραφία..... | 104 |
| 8.1Ελληνική βιβλιογραφία..... | 104 |
| 8.2 Ξένη βιβλιογραφία..... | 105 |
| 8.3Ηλεκτρονικές πηγές..... | 106 |
| 8.4Νόμοι-εγκύκλιοι-προεδρικά διατάγματα..... | 109 |
| 9. Παράρτημα..... | 110 |

Λίστα διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1:διάγραμμα σε μορφή πίτας για την ερώτηση*«Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις δημόσιες υπηρεσίες»*

Διάγραμμα 2:διάγραμμα σε μορφή πίτας για την ερώτηση*«Πόσο ικανοποιημένοι έχετε μείνει από την εμπειρία αυτή»*

Διάγραμμα 3:διάγραμμα σε μορφή πίτας για την ερώτηση*«Ποια χαρακτηριστικά οφείλει να έχει κατά την γνώμη σας ένας δημόσιος υπάλληλος»*

Διάγραμμα 4:διάγραμμα σε μορφή πίτας για την ερώτηση*«Θεωρείτε την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων θετικό μέτρο»*

Διάγραμμα 5:διάγραμμα σε μορφή πίτας για την ερώτηση*«Πόσο απαραίτητη θεωρείτε πως είναι η αξιολόγηση»*

Διάγραμμα 6:διάγραμμα σε μορφή πίτας για την ερώτηση*«Ποιος πιστεύετε πως πρέπει να διενεργεί την αξιολόγηση »*

Διάγραμμα 7:διάγραμμα σε μορφή πίτας για την ερώτηση*«Ο αξιολογητής θα πρέπει να αξιολογείται και να ελέγχεται»*

Διάγραμμα 8:διάγραμμα σε μορφή πίτας για την ερώτηση*«Που θεωρείτε πως πρέπει να οδηγεί μία θετική αξιολόγηση»*

Διάγραμμα 9:διάγραμμα σε μορφή πίτας για την ερώτηση*«Που θεωρείτε πως πρέπει να οδηγεί μία αρνητική αξιολόγηση»*

Διάγραμμα 10:διάγραμμα σε μορφή πίτας για την ερώτηση*«Πόσο θεωρείτε πως θα βοηθήσει η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα»*

Διάγραμμα 11:διάγραμμα σε μορφή πίτας για την ερώτηση*«Που πρέπει να στοχεύσει η αξιολόγηση »*

Εισαγωγή

Η Ελλάδα μέσω των μνημονίων και των μέτρων δημοσιονομικής προσαρμογής που χρειάστηκε να λάβει, ήρθε αντιμέτωπη με την ολική αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα. Η ανάγκη για ένα ευέλικτο , παραγωγικό, αποτελεσματικό και εστιασμένο στον πολίτη δημόσιο είναι πιο επιβεβλημένη από ποτέ. Και ο τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η ουσιαστική, αμερόληπτη και αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η έρευνα των συστημάτων αξιολόγησης των κρατών- μελών της ΕΕ και η σύγκρισή τους με τα ελληνικά συστήματα αξιολόγησης. Η έρευνα αποσκοπεί στο να εντοπιστούν στα ελληνικά συστήματα αξιολόγησης δυνατότητες, αδυναμίες, προοπτικές και να προκύψουν προτάσεις ώστε στο μέλλον να χρησιμοποιηθούν και να οδηγήσουν σε έναν αποτελεσματικό δημόσιο τομέα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, σε ηλεκτρονικές πηγές και άρθρα και σε εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ χρήσιμες πληροφορίες και συμπεράσματα αποκομίστηκαν από το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε σε 125 συμπολίτες μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση και αξιολόγηση- γενικές έννοιες

1.1 Κράτος και δημόσια διοίκηση

Από την δεκαετία του 50 και μετά ο δημόσιος τομέας αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα της οικονομίας ώστε να ορθοποδήσουν οι οικονομίες των δυτικών χωρών που είχαν πληγεί κατά τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο. Μία κοινωνία για να λειτουργήσει ομαλά χρειάζεται την ύπαρξη του κράτους, κάτι που καθιστά την ύπαρξη κυβέρνησης αναγκαία. Το κράτος περιλαμβάνει ένα σύνολο οργανισμών, οι οποίοι φτιάχνουν και επιβάλλουν κανόνες στα άτομα μια κοινωνίας. Το κράτος παρεμβαίνει σε σημαντικά στην λειτουργία της οικονομίας με αποτέλεσμα η ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας να είναι εξαρτώμενη από τις κρατικές παρεμβάσεις. Το κράτος για να ανταπεξέλθει στην αποστολή του οφείλει να εξυπηρετεί το έθνος και τον πολιτισμό του με στόχους, αξίες και οράματα. Η δημόσια διοίκηση είναι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και δομείται το κράτος εναρμονισμένο με τους κανόνες δικαίου. Η δημόσια διοίκηση είναι ο διοικητικός μηχανισμός του κράτους με τον οποίο υλοποιεί τις πολιτικές του. Ο βασικός σκοπός του κράτους η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος μέσω της εύρυθμης λειτουργίας συντονισμού και διοίκησης.

Το κράτος παρεμβαίνει καθημερινά στη ζωή των πολιτών στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Σκοπός της δημόσιας διοίκησης είναι η εξεύρεση εργαλείων που οδηγούν στη εύρυθμη λειτουργία του κράτους, στην εξυπηρέτηση του πολίτη, την ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας, στην μεγιστοποίηση αποτελεσματικότητας και την εξασφάλιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στοχεύοντας στην εξυπηρέτηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου. Η γενική κατεύθυνση ορίζεται με βάση τις αξίες την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά των πολιτών μιας χώρας.

1.2 Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού και δημόσιο μάνατζμεντ

Τα τελευταία χρόνια ο δημόσιος τομέας παγκοσμίως οδηγείται στη υιοθέτηση κανόνων και πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα. Η χρησιμοποίηση συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα καταδεικνύει τη θέλησή της δημόσιας διοίκησης να συμβαδίσει με το επιτυχημένο μοντέλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα. Αποτέλεσμα αυτών των διαδικασιών και αλλαγών είναι το δημόσιο μάνατζμεντ. Κύρια φιλοσοφία αποτελεί η βελτιστοποίηση των διαδικασιών με τελικό στόχο τη μείωση του κόστους λειτουργίας. Σκοπός λοιπόν είναι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με έμφαση στην παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Η διοίκηση οφείλει να παρακινεί τους υπαλλήλους να ασκούν τα καθήκοντά τους στο μέγιστο επίπεδο ώστε να πετύχουν την απόδοση που έχει θέσει ως στόχο ο οργανισμός. Για αυτόν τον λόγο δίνονται κίνητρα, οικονομικά κίνητρα, ιεραρχική ανέλιξη, πρόσθετες παροχές, βελτίωση της βαθμολογικής θέσης, μείωση του χρόνου ή του φόρτου εργασίας, διεύρυνση των ατομικών δεξιοτήτων, βελτίωση της κοινωνικής θέσης. Σημαντικό είναι να γνωρίζει ο προϊστάμενος τι παρακινεί το προσωπικό και με ποιες τεχνικές θα τους ενεργοποιήσει.

1.3 Σύστημα αξιολόγησης

Ως σύστημα αξιολόγησης ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία εκτιμάται κατά πόσο ήταν επιτυχής η επίτευξη ενός έργου που ανατέθηκε σε έναν εργαζόμενο σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που καθορίστηκαν κατά την ανάθεση καθηκόντων του από την διοίκηση. Το σύστημα αξιολόγησης αξιολογεί την απόδοση ,αλλά και τις δυνατότητες ή αδυναμίες του υπαλλήλου και αποτελεί πηγή πληροφοριών για τον υπάλληλο όσον αφορά τον τρόπο που αξιολογείται η δουλειά και συμπεριφορά του σε έναν οργανισμό από τα άλλα μέλη του. Με την διαδικασία αυτή λαμβάνονται αποφάσεις με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης και την διόρθωση λαθών. Η αξιολόγηση ως σύστημα ελέγχου αποτελεί μια αμφίδρομη διαδικασία ,η φύση της θα πρέπει να είναι επικοινωνιακή και ενθαρρυντική ,να αναγνωρίζει δηλαδή θετικά τα επιτεύγματα του κάθε υπαλλήλου βοηθώντας έτσι με ακρίβεια στον εντοπισμό των τρόπων με τους οποίους ο υπάλληλος θα αναπτυχθεί περισσότερο.

1.4 Η Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού

Αξιολόγηση της απόδοσης είναι ο υπολογισμός της απόδοσης ενός υπαλλήλου με βάση τα πρότυπα απόδοσης που έχει θέσει ο εργοδότης ανάλογα με τη θέση που κατέχει ο υπάλληλος.

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μείζονος σημασίας αφού καθορίζει την αύξηση ή μη του μισθού και την προαγωγή ,για αυτό οφείλει να είναι αντικειμενική και δίκαιη. Η διοίκηση πρέπει να εντοπίζει τα προβλήματα των εργαζομένων ώστε να μην μειώνεται η απόδοσή τους, να θέτει στόχους οι οποίοι θα αξιολογούνται και στο τέλος να γίνεται η ανατροφοδότηση. Στην αξιολόγηση βασικός παράγοντας είναι παραγωγικότητα και εκεί διαπιστώνεται το μεγάλο πρόβλημα που υπάρχει στις δημόσιες υπηρεσίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αξιολόγηση και μέθοδοι αξιολόγησης

2.1 Καθορισμός των παραμέτρων της αξιολόγησης

Ο προϊστάμενος κάθε υπηρεσίας έχει την εξουσία να διεξάγει αξιολογήσεις και να εισηγείται για την εξέλιξη ή την κατάρτιση των υφιστάμενων του αλλά και για τυχόν πρόσθετες παροχές.

Για να είναι αξιόπιστη μία αξιολόγηση πρέπει βασίζεται σε μια σειρά διαδικασιών που είναι οι εξής:

- Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης.
- Ο καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Η ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων με στόχο την αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να πληρεί κάποια κριτήρια όπως: να είναι συγκεκριμένη και σαφής ,προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες του οργανισμού ή της επιχείρησης,αποδεκτή από τους εργαζόμενους, και εστιασμένη σε συγκεκριμένους στόχους ώστε τα αποτελέσματα να είναι όσο το δυνατό πιο αξιόπιστα και αντικειμενικά.

Συγκεκριμένα πρέπει να είναι σαφές γιατί γίνεται αξιολόγηση ,πάνω σε τι γίνεται αξιολόγηση ,πως γίνεται η αξιολόγηση και ποιος την πραγματοποιεί. Τέλος για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να πραγματοποιείται σταθερά ανά τακτά χρονικά διαστήματα,καθώς η αξιολόγηση αποτελεί μία συνεχιζόμενη διαδικασία.

2.1.2 Σφάλματα κατά την διαδικασία αξιολόγησης.

Τα σφάλματα κατά την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι πιθανά και ενδεχομένως μπορεί να μειώσουν την αξιοπιστία της αξιολόγησης, κάποια από αυτά τα σφάλματα είναι τα εξής:

- Τα ασταθή σφάλματα, δηλαδή όταν δύο αξιολογητές διαφωνούν μεταξύ τους.
- Τα σταθερά σφάλματα, δηλαδή όταν ο αξιολογητής βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου με τον ίδιο βαθμό.
- Το φαινόμενο της οικειότητας, δηλαδή όταν οι αξιολογητές αξιολογούν ευνοϊκότερα τους υπαλλήλους με χαρακτηριστικά παρόμοια με των αξιολογητών.
- Λάθη πληροφόρησης, δηλαδή όταν οι αξιολογητές πραγματοποιούν λάθος αξιολόγηση λόγω κακής ή ελλιπούς πληροφόρησης.
- Όταν οι αξιολογητές ευνοούν συνεχώς τους ίδιους εργαζόμενους λόγω γνωριμίας ή συμφερόντων.
- Όταν ο αξιολογητής βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου και αυτό επηρεάζει την κρίση του στην γενική αξιολόγηση.

2.2 Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Η πρώτη εστιάζει στα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου.
- Η δεύτερη αξιολογεί την συμπεριφορά.
- Η τρίτη μετρά την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.

2.2.1. Σύγκριση μεταξύ εργαζομένων

Οι μέθοδοι βασίζονται στην σύγκριση ενός υπαλλήλου σε σχέση με τους άλλους εργαζόμενους, και είναι οι εξής:

Μέθοδος της απλής κατάταξης

Οι υπάλληλοι συγκρίνονται σε σχέση με άλλους με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και ο αξιολογητής τους κατατάσσει από τον καλύτερο υπάλληλο στον χειρότερο. Η μέθοδος αυτή αναπτύσσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων.

Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης

Οι υπάλληλοι ταξινομούνται από τον καλύτερο έως τον χειρότερο, με βάση ένα χαρακτηριστικό ή προσόν τους.

Μέθοδος της κατανομής βαθμών

Πρόκειται για υποκειμενική μέθοδο αξιολόγησης και δεν βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια. Στη συγκεκριμένη μέθοδο οι ικανότεροι υπάλληλοι παίρνουν υψηλότερες βαθμολογίες και οι λιγότερο ικανοί χαμηλότερες.

Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

Εφαρμόζεται σε υπαλλήλους με τον ίδιο βαθμό οι οποίοι αξιολογούνται σε ζευγάρια είτε για την απόδοσή τους, είτε για κάποιο συγκεκριμένο προσόν.

2.2.2 Επίτευξη αντικειμενικών στόχων.

Η μέθοδος αυτή δίνει την δυνατότητα για εξατομίκευση των στόχων και είναι αρκετά ακριβής και αξιόπιστη. Οι εργαζόμενοι παίρνουν μέρος στον καθορισμό στόχων, δεσμεύονται στο στρατηγικό πλάνο και συνδέουν τους στόχους της υπηρεσίας με τους δικούς τους.

2.2.3 Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια.

Στις μεθόδους αυτές οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με τη χρήση ερωτηματολογίων.

Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης

Ο εργαζόμενος βαθμολογείται για διάφορες πτυχές της απόδοσης του σύμφωνα με τα πρότυπα εργασίας που έχουν οριστεί από την υπηρεσία. Η μέθοδος αυτή δίνει τυποποιημένα αποτελέσματα, ενώ υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης της απόδοσης όλων των αξιολογούμενων.

Μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου

Στη μέθοδο αυτή δίνεται στον αξιολογητή ένα φύλλο ελέγχου που περιλαμβάνει μια λίστα χαρακτηριστικών και συμπεριφορών και αυτός επιλέγει ποια αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον εργαζόμενο.

Κάθε χαρακτηριστικό και συμπεριφορά έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας, ο οποίος είναι άγνωστος στον αξιολογητή.

Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής

Στην συγκεκριμένη μέθοδο δίνονται ζευγάρια ή τετράδες προτάσεων οι οποίες περιγράφουν χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές και ο αξιολογητής επιλέγει αυτά που ταιριάζουν περισσότερο στον αξιολογούμενο. Τα ζευγάρια αυτά ή οι τετράδες εμπεριέχουν θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά, αλλά μόνο ένα από αυτά έχει σχέση με την εργασιακή απόδοση.

Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης

Στη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής καταγράφει σε μία έκθεση την συμπεριφορά, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του υπαλλήλου και τέλος καταθέτει προτάσεις για την βελτίωση της απόδοσής του.

Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων

Στη μέθοδο αυτή καταγράφονται σε ένα ειδικό ημερολόγιο κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης όλες οι συμπεριφορές του αξιολογούμενου

υπαλλήλου που είναι ιδιαίτερης σημασίας και πληρούν κάποια κριτήρια ορισμένα από τον αξιολογητή.

Κέντρα αξιολόγησης

Στη μέθοδο αυτή γίνεται χρήση συνεντεύξεων, ψυχομετρικών τεστ, παιχνίδια ρόλων και ασκήσεις λήψης αποφάσεων. Τα στοιχεία που προκύπτουν τα επεξεργάζονται ειδικοί σύμβουλοι και ψυχολόγοι και βγάζουν ένα πόρισμα για τις δυνατότητες των υπαλλήλων και την απόδοσή τους στο μέλλον. Με τη μέθοδο αυτή αναγνωρίζονται οι μελλοντικοί ηγέτες ενός οργανισμού.

2.2.4 Αξιολόγηση με μέτρηση αποδοτικότητας.

Στη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής κρίνει μόνο με βάση τα αποτελέσματα που έχει φέρει ο υπάλληλος. Αυτή η μέθοδος είναι εντελώς αντικειμενική και δημιουργεί ένα υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων καθώς δεν επηρεάζεται από υποκειμενικούς παράγοντες και βασίζεται αποκλειστικά σε διαφανή αποτελέσματα.

2.3 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Το κύριο πρόβλημα είναι κατά πόσο μπορεί να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας ενός δημόσιου υπάλληλου ή μιας δημόσιας υπηρεσίας με αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια. Δεν έχουμε να κάνουμε με μια επιχείρηση ώστε να χρησιμοποιήσουμε ως κριτήρια το κέρδος και την μείωση του κόστους, γενικά η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα είναι εξαιρετικά πολύπλοκη για πολλούς λόγους:

- Είναι εξαιρετικά δύσκολος ο προσδιορισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός δημόσιου οργανισμού.
- Το προϊόν της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων δεν είναι προς πώληση άρα δεν επιδέχεται τιμολόγησης.

- Σε μία δημόσια υπηρεσία το αποτέλεσμα είναι άθροισμα πολλών παραγόντων.
- Η συλλογή πληροφοριών για την λειτουργία και την δομή των δημοσίων υπηρεσιών είναι εξαιρετικά δύσκολη και πολύπλοκη.
Η διεξαγωγή αξιολογήσεων, η εκπαίδευση και η κατάρτιση οφείλει να είναι η βασική επιδίωξη των διοικήσεων των οργανισμών. Για να συμβεί αυτό οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να παρακινούνται βάση συγκεκριμένων κινήτρων τα οποία θα σχετίζονται με τη φύση της εργασίας τους και θα εμπεριέχουν το στοιχείο της ανταγωνιστικότητας,

2.3.1 Σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό.

Βασικό στόχο για τη διοίκηση μίας υπηρεσίας αποτελεί το καλύτερο αποτέλεσμα με το μικρότερο δυνατό κόστος. Στο δημόσιο ο περιορισμός των δαπανών και η κατάρτιση προϋπολογισμού παίζει σημαντικό ρόλο, όμως η κατάρτιση προϋπολογισμού, είναι μία εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία. Οι περισσότερες κυβερνήσεις οδηγούνται στην σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό ώστε να συνδέσουν τα οικονομικά έσοδα με μετρήσιμα αποτελέσματα. Οι προϋπολογισμοί αυτοί περιέχουν εκθέσεις και επιδιωκόμενους στόχους. Πολλές κυβερνήσεις επιχείρησαν την σύνδεση της απόδοσης των οργανισμών με την συνολική πορεία της οικονομίας αναποτελεσματικά όμως. Οι λόγοι που στράφηκαν σε διοίκηση προσανατολισμένη στην απόδοση και στον οικονομικό προϋπολογισμό είναι οι εξής:

- βελτίωση της αποτελεσματικότητας
- βελτίωση του τρόπου λήψης αποφάσεων
- διαφάνεια και λογοδοσία

Για την εκπλήρωση των σκοπών της αξιολόγησης πραγματοποιούνται ειδικές συμφωνίες μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και των δημοσίων οργανισμών.

2.3.2 Αξιολόγηση και σύνδεση με αμοιβές.

Η μέθοδος αυτή συνδέει την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των υπαλλήλων τους. Συνήθως αφορά ένα εφάπαξ ποσό που διανέμεται ετησίως μετά την επίτευξη των ατομικών ή ομαδικών στόχων που έχουν τεθεί από την εκάστοτε υπηρεσία και δεν έχει σχέση ούτε με τα ειδικά επιδόματα των εργαζομένων αλλά ούτε και με τις αλλαγές στα μισθολογικά κλιμάκια. Η μισθοδοσία με βάση την απόδοση εμφανίζει έχει πολλαπλά οφέλη και για την υπηρεσία αλλά και για τους υπαλλήλους, καθώς δίνει κίνητρα για αποτελεσματικότερη εργασία, παρακινεί το προσωπικό, προωθεί την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, συμβάλλει αποτελεσματικά στα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης και τέλος βελτιώνει τον έλεγχο της απόδοσης του προσωπικού και του κόστους λειτουργίας του οργανισμού.

2.4 Η συνέντευξη αξιολόγησης.

Στην συνέντευξη της αξιολόγησης ο εργαζόμενος λαμβάνει γνώση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Όταν η αξιολόγηση είναι θετική ο υπάλληλος παρακινείται να συνεχίσει στην ίδια σωστή πορεία ενώ σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης προσδιορίζονται οι αιτίες και η διοίκηση προχωρά σε πλάνο για την διόρθωση των αδυναμιών και την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση του υπαλλήλου. Η συνέντευξη έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς δίνει στον εργαζόμενο πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή του αλλά και πως την αντιλαμβάνεται η ανώτερη διοίκηση.

Μια ολοκληρωμένη συνέντευξη για την ανάλυση των αποτελεσμάτων οφείλει να περιλαμβάνει:

- Κριτική ανασκόπηση της όλης διαδικασίας.
- Διάλογο για τα προβλήματα που προέκυψαν.
- Συμφωνία για βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου.
- Καθορισμός πλάνου στόχων για την επερχόμενη χρονιά.

Ο κάθε υπάλληλος που αξιολογείται θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να ασκήσει ένσταση και να αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ευρωπαϊκές χώρες και αξιολόγηση

3.1 Δημόσια διοίκηση και διεθνές περιβάλλον.

Οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν καθημερινά τα κράτη μέλη της ΕΕ, τα ανάγκασαν να επαναπροσδιορίσουν τις τακτικές στην οικονομία αλλά και στα μοντέλα διοίκησης. Ήταν πλέον αναγκαία η δημιουργία ενός μοντέλου δημόσιας διοίκησης το οποίο θα συνδύαζε την ευελιξία και την αποδοτικότητα. Τα κράτη-μέλη υιοθέτησαν πλέον την κουλτούρα του ανταγωνισμού στη λειτουργία του κράτους, στοχεύοντας σε μία αποδοτικότερη και πιο αποτελεσματική δημόσια διοίκηση. Τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις βοήθησε και η εξέλιξη της τεχνολογίας, αφού ο κλάδος της πληροφορικής έλυσε χρόνια προβλήματα γραφειοκρατικής φύσης. Τα προβλήματα που συναντούν συνεχώς τα κράτη-μέλη αφορούν κυρίως θέματα γραφειοκρατίας, αναδιάρθρωσης των δημοσίων υπηρεσιών, το πελατειακό κράτος και η μεγιστοποίηση της απόδοσης. Όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση διεθνώς, παρατηρείται η εφαρμογή μεθόδων και πρακτικών που εφαρμόζονταν κατά κύριο λόγο στον ιδιωτικό τομέα. Σημαντική παράμετρο αποτελεί ότι οι μεταρρυθμίσεις επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στην ικανοποίηση του πολίτη.

3.2 Ο δημόσιος τομέας στην ΕΕ

Γενικά το περιβάλλον της δημόσιας υπηρεσίας είναι εξαιρετικά ισχυρό στα κράτη της ΕΕ. Σαφώς κάθε μέλος διαφοροποιείται ανάλογα με την κουλτούρα διακυβέρνησης και τις επιρροές του παρελθόντος είτε αυτές είναι θετικές είτε αρνητικές. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση των συμβασιούχων σε πολλές χώρες της ΕΕ. Οι περισσότερες χώρες έχουν σε ισχύ τη μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων όμως τείνουν να εφαρμόζουν ελαστικότερες μορφές εργασίας όπως στον ιδιωτικό τομέα. Πλέον οι συμβασιούχοι σε κάποιες χώρες είναι περισσότεροι από τους μόνιμους δημοσίου υπαλλήλους.

Παράλληλα συντελέστηκαν αλλαγές και στον τρόπο λειτουργίας των κρατών, αφού ο στόχος πλέον είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και η ταχύτερη εξυπηρέτηση του κοινού. Συγκεκριμένα στις σκανδιναβικές χώρες οι δημόσιες υπηρεσίες είναι αποκεντρωμένες και λειτουργούν αυτόνομα με αποτέλεσμα να μην δεσμεύονται από την γραφειοκρατία και να φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα χωρίς καθυστερήσεις. Οι πλειονότητα των δημοσίων υπαλλήλων στις χώρες της ΕΕ πληρώνεται βάση ενός κατώτατου μισθού ενώ σε κάποιες άλλες χώρες η εκάστοτε υπηρεσία διαπραγματεύεται με τα συνδικάτα ακολουθώντας δικό της σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων, βάση του οποίου διαμορφώνονται και οι μισθοί τους. Όσον αφορά τις προσλήψεις στον δημόσιο τομέα είναι εντελώς διαφανείς ενώ οι προαγωγές βασίζονται σε συνεντεύξεις των υποψηφίων. Σημαντική παρατήρηση αποτελεί ότι η αλλαγή κυβερνήσεων δεν επιφέρει καμία μεταβολή στις διευθυντικές θέσεις των δημοσίων υπηρεσιών στην πλειονότητα των χωρών της ΕΕ.

3.2.1 Τάσεις στην ΕΕ¹

Στην Ευρώπη η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την δημόσια διοίκηση έτσι από όλες τις ευρωπαϊκές χώρες δόθηκε βάση σε ένα σύστημα το οποίο θα έχει βάση την αξιοκρατία και θα ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση. Με αυτό τον τρόπο θα προωθούνται μόνο οι δημόσιοι υπάλληλοι που έχουν τα προσόντα ,φέρνουν αποτελέσματα στις υπηρεσίες τους και δεν βγάζουν εκτός προϋπολογισμού την υπηρεσία για την οποία εργάζονται. Στον δημόσιο τομέα τα κράτη της ΕΕ αξιολογούν πραγματοποιώντας έλεγχο στην αποδοτικότητα,την αντικειμενικότητα,την εμπειρία, τις τεχνικές γνώσεις και τον επαγγελματισμό,την ισότητα, την αξία και την ικανότητα.

Η εξέλιξη ακολουθεί μία διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος μετακινείται προς τα πάνω σε διάφορες κατηγορίες. Είναι άξιο αναφοράς ότι στις περισσότερες χώρες της ΕΕ. κάθε υπηρεσία έπειτα από διαπραγματεύσεις με τα συνδικαλιστικά όργανα,συμφωνεί σε ένα δικό της σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων των υπαλλήλων, το οποίο σχετίζεται με τις απολαβές τους.

Η εναλλαγή των κυβερνήσεων δεν επιφέρει καμία αλλαγή στις θέσεις των διευθυντών των δημοσίων υπηρεσιών,επίσης σε πολλές χώρες της ΕΕ υπάρχει το παραδοσιακό σύστημά αξιολόγησης απόδοσης σε συνδυασμό με την αξιολόγηση συμφωνημένων στόχων. Το παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης υλοποιείται με τη βοήθεια επιλεγμένων κριτηρίων που είναι κοινά για όλους. Το μοντέλο συμφωνημένων στόχων είναι πιο

Πηγή:Performance appraisal in the EU member states and the European commission, Katarína Staroňová 2017,Pay-for-performance in the civil service of the Eu. Helen TubbOctober 2020,Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States, Dr. Christoph Demmke,Maastricht, June 2007,Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences, Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkisch (2007),Public employment in European union member states, Ministry of the Presidency Madrid 201

εξατομικευμένο και στηρίζεται σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης και καθορισμού στόχων που κάθε εργαζόμενος οφείλει να υλοποιήσει. Τα τελευταία χρόνια δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα σε αυτό, καθώς βασίζεται σε στόχους που αλλάζουν διαρκώς ανάλογα με τις εξελίξεις και τις ανάγκες της υπηρεσίας. Οι στόχοι ιεραρχούνται ανάλογα με τη σημασία επίτευξης τους για την υπηρεσία και συνδέονται με συμφωνία ανταμοιβής του εργαζόμενου, δηλαδή έχουμε ανταμοιβή με βάση την απόδοση. Οι ευρωπαϊκές χώρες για να πετύχουν τα μέγιστα αποτελέσματα εστιάζουν στην ηγεσία, τη στρατηγική, τον προγραμματισμό, στο ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες, με δράσεις, που ενισχύουν τα δυνατά σημεία τους και καλύπτουν τις όποιες αδυναμίες υπάρχουν. Στην προσπάθεια αυτή υπάρχει και η συγκριτική απόδοση μεταξύ οργανισμών εσωτερικού ή εξωτερικού.

3.3 Συστήματα αξιολόγησης ανά χώρα.²

3.3.1 Αυστρία

Στην Αυστρία ο δημόσιος τομέας αποτελεί μόνο το 5% του συνόλου των εργαζόμενων της χώρας, η συντριπτική πλειοψηφία είναι μόνιμοι υπάλληλοι ωστόσο υπάρχουν και συμβασιούχοι όπου αυτό κριθεί αναγκαίο.

Οι προσλήψεις στο δημόσιο δεν γίνονται με προκήρυξη αλλά με γραπτό και προφορικό διαγωνισμό ενώ παράλληλα εξετάζεται η προσωπικότητα και η ψυχική κατάσταση των υποψηφίων. Η εξέλιξη της καριέρας των υπαλλήλων εξαρτάται από την ίδια την υπηρεσία. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ασφαρίζονται σε δημόσιο ασφαλιστικό φορέα και ηλικία συνταξιοδότησης είναι ορισμένη στα 65 έτη. Οι αλλαγές κυβερνήσεων δεν φέρνουν αλλαγές στους γενικούς διευθυντές ενώ υπάρχει η φιλοσοφία της άμεσης επαφής του προσωπικού και των διοικούντων αφού θεωρείται θεμελιώδες για μια πετυχημένη και αποδοτική συνεργασία. Ο προϊστάμενος αξιολογεί με την μέθοδο της συνέντευξης και παράλληλα καθορίζει από κοινού με τον υπάλληλο τους μελλοντικούς στόχους, ταυτόχρονα λύνονται τυχόν διαφωνίες και προβλήματα στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας με σκοπό την καλύτερη απόδοση όλων.

Όσον αφορά τα μισθολογικά οι υπάλληλοι ανεβαίνουν κλίμακα ανά 3ετία εκτός αν έχουν καλές αξιολογήσεις που οδηγούν και σε ταχύτερη ανέλιξη. Ανάλογα με την σημαντικότητα της θέσης ενδεχομένως να δίνεται ένα μπόνους, ενώ άξιο αναφοράς είναι πως πολλές υπηρεσίες λειτουργούν με σπαστό ωράριο όπως τα εμπορικά καταστήματα.

²**Πηγή:** Performance appraisal in the EU member states and the European commission, Katarína Staroňová 2017, Pay-for-performance in the civil service of the Eu. Helen Tubb October 2020, Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States, Dr. Christoph Demmke, Maastricht, June 2007, Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences, Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkisch (2007), Public employment in European union member states, Ministry of the Presidency Madrid 201

3.3.2 Βέλγιο

Στο Βέλγιο οι δημόσιοι υπάλληλοι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες τις οποίες αποτελούν οι *statutaire*, οι *mandataire* και οι *contractuel*. Οι *statutaire* έχουν μόνιμη θέση στο δημόσιο. Οι *mandataire* προσλαμβάνονται για έξι χρόνια η σύμβαση τους είναι ανανεώσιμη και το εργασιακό καθεστώς τους ρυθμίζεται από ειδικούς κανονισμούς ενώ οι *contractuel* δουλεύουν στο δημόσιο με κανονική σύμβαση εργασίας αορίστου ή ορισμένου χρόνου. Οι προσλήψεις γίνονται με μια σειρά τεστ και συνεντεύξεων που διοργανώνονται από το κεντρικό πρακτορείο προσλήψεων ενώ για τους συμβασιούχους τη διαδικασία πρόσληψης διοργανώνει η κάθε υπηρεσία στην οποία υπάρχει η κενή θέση. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από το SPF(ιδιωτική εταιρεία αξιολόγησης) και επιδιώκει στόχους σε οργανωτικό και σε ατομικό επίπεδο. Συγκεκριμένα οι στόχοι της αξιολόγησης περιλαμβάνουν βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των υπηρεσιών, ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού, αύξηση του κινήτρου, δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ ανώτερης διοίκησης και χαμηλόβαθμων υπαλλήλων. Στο Βέλγιο χρησιμοποιείται η αυτό-αξιολόγηση στους μόνιμους υπαλλήλους και έχει ως στόχο τη μεγίστη αποτελεσματικότητα, την εξάλειψη της γραφειοκρατίας, την βελτίωση της εξυπηρέτηση πελατών, την ανάπτυξη του οργανισμού και τις ίσες ευκαιρίες στην καριέρα και την προαγωγή. Για τους συμβασιούχους αξιολόγηση περιλαμβάνει την ατομική απόδοση, τις ικανότητες και τη συμβολή στην απόδοση της ομάδας. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο από δύο αξιολογητές, όπου ο δεύτερος θεωρείται επόπτης του πρώτου. Στο Βέλγιο η αξιολόγηση συνδέονται με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Αν ένας δημόσιος υπάλληλος παίρνει πολύ καλούς βαθμούς θα έχει ταχύτερη ανέλιξη ενώ αντιθέτως εάν ένας υπάλληλος έχει δύο συνεχόμενες πολύ κακές αξιολογήσεις οδηγείται σε καταγγελία της σύμβασης.

3.3.3 Βουλγαρία

Η Βουλγαρία έχει μια εξαιρετικά συγκεντρωτική δημόσια διοίκηση με το 76,1% των υπαλλήλων να ανήκουν στην κεντρική κυβέρνηση. Στη Βουλγαρία ο νόμος για τη δημόσια υπηρεσία ρυθμίζει τον επίσημο κατώτατο μισθό για τους δημόσιους υπαλλήλους.

Στην Βουλγαρία υπάρχουν δύο είδη δημοσίων υπαλλήλων οι μόνιμοι και οι συμβασιούχοι. Οι μόνιμοι υπάλληλοι πληρώνονται σύμφωνα με τη γενική σύμβαση του δημοσίου τομέα ενώ οι συμβασιούχοι διέπονται από τον γενικό εργατικό κώδικα που ισχύει και στον ιδιωτικό τομέα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες κατώτερους και ανώτερους, με πέντε επίπεδα η καθεμία. Τα ανώτερα επίπεδα είναι (από το υψηλότερο προς το χαμηλότερο): Γενικός Γραμματέας, Γενικός Διευθυντής, Διευθυντής, Προϊστάμενος Τμήματος και Προϊστάμενος Μονάδας. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι διορίζονται με δημόσιο διαγωνισμό. Οι κατώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι διορίζονται μετά από κεντρικό διαγωνισμό του Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης και Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης που είναι επίσης υπεύθυνο για όλη την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Όσοι περάσουν τις εξετάσεις μπορούν στη συνέχεια να διοριστούν σε οποιαδήποτε θέση κατώτερου επιπέδου, επίσης μεμονωμένα υπουργεία και φορείς πραγματοποιούν τους δικούς τους διαγωνισμούς τόσο σε κατώτερο όσο και σε ανώτερο επίπεδο. Οι δημόσιοι υπάλληλοι μέχρι το επίπεδο του γενικού γραμματέα δεν είναι πολιτικοί διορισμένοι ενώ ο βασικός μισθός μπορεί να αυξηθεί ανάλογα με την απόδοση της εργασίας.

Σύμφωνα με το υπάρχον μοντέλο στο Βουλγαρική δημόσια διοίκηση, είναι δυνατό για ένα δημόσιο υπάλληλο που έλαβε τον υψηλότερο δυνατό βαθμό κατά την ετήσια αξιολόγηση να λάβει έως και 15% αύξηση στον βασικό μισθό του. Ο μισθός θα μείνει αμετάβλητος και αν τον επόμενο χρόνο λάβει ξανά τον υψηλότερο βαθμό μπορεί να πάρει 15% αύξηση ξανά. Ωστόσο

αυτό πρέπει να γίνει εντός ορίων του προϋπολογισμού της εκάστοτε υπηρεσίας, αν δεν το επιτρέπει ο προϋπολογισμός όσες θετικές βαθμολογίες και να πάρει ο Βούλγαρος δημόσιος υπάλληλος δεν θα αλλάξει ο μισθός του. Όταν προκύπτει ανάγκη εκπαίδευσης και κατάρτισης το κόστος βαρύνει την κάθε διοίκηση η οποία παρουσιάζει ένα σχέδιο κατάρτισης για τους δημοσίους υπαλλήλους της.

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων είναι ευθύνη του Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης το οποίο παρουσιάζει ένα γενικό πρόγραμμα κατάρτισης για τους δημοσίους υπαλλήλους κάθε χρόνο. Η εκπαίδευση είναι υποχρεωτική τους δημοσίους υπαλλήλους που διορίζονται για πρώτη φορά σε διευθυντικές θέσεις. Οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ολοκληρώσουν επιτυχώς ένα πρόγραμμα κατάρτισης που διοργανώνει το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης τουλάχιστον μία φορά το χρόνο για να θεωρούνται ικανοί.

3.3.4 Γαλλία

Στη Γαλλία οι προσλήψεις στο δημόσιο γίνονται με εθνικές εξετάσεις, ενώ η επιλογή των συμβασιούχων πραγματοποιείται από τις ίδιες τις υπηρεσίες αναλόγως των προσόντων της θέσης που αναζητούν. Η ανέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων και η προαγωγή τους σε ανώτερο κλιμάκιο εξαρτάται από τον χρόνο εργασίας. Στην συγκεκριμένη περίπτωση πραγματοποιούνται εσωτερικές γραπτές εξετάσεις, ενώ λαμβάνεται υπ' όψιν και η επίδοση του υπαλλήλου που αξιολογείται από τον διευθυντή του. Η συνέντευξη πραγματοποιείται με σκοπό να συζητηθεί η επίτευξη αποτελεσμάτων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, οι τυχόν ανάγκες κατάρτισης και οι προοπτικές σταδιοδρομίας. Μια θετική αξιολόγηση οδηγεί σε προαγωγή ενώ μια αρνητική έχει ως αποτέλεσμα την στασιμότητα. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με περιγραφικό τρόπο σε συγκεκριμένους στόχους, στην

συμβολή στους στόχους του οργανισμού ,σε οργανωτικούς στόχους στις ικανότητες και την συμπεριφορά .Οι στόχοι είναι από τρεις έως πέντε και οφείλουν να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί. Οι ικανότητες αξιολογούνται με βάση την περιγραφή της θέσης εργασίας και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη θέση. Λόγω της περιγραφικής έκθεσης δεν υπάρχει κλίμακα βαθμολόγησης. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο. Οι στόχοι των δημοσίων οργανισμών πάνω στους οποίους αξιολογούνται οι εργαζόμενοι επαναπροσδιορίζονται σε κάθε νέα διαχειριστική περίοδο. Αρχικά, εξετάζονται οι στόχοι της προηγούμενης περιόδου και το κατά πόσο αποδοτικοί υπήρξαν οι εργαζόμενοι. Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι αρνητικά εξετάζονται οι πιθανοί λόγοι αποτυχίας τους . Επίσης, γίνεται αξιολόγηση και καταγραφή των δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτουν ή να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι, σε περίπτωση προαγωγής τους. Το νέο σύστημα δημόσιας διοίκησης προάγει τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, αφού ο κάθε εργαζόμενος προκειμένου να προαχθεί υποβάλλεται σε εξέταση. Ένα άλλο εργαλείο του γαλλικού συστήματος είναι η συνέντευξη των προϊσταμένων με τους υπαλλήλους η οποία διενεργείται υποχρεωτικά μια φορά το χρόνο. Η έκθεση που συντάσσεται μέσα από τη συνέντευξη, μπορεί να επιταχύνει ή όχι την βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου. Επίσης εφαρμόζεται ένα σύστημα μόνους αποτελεσμάτων. Το μόνους αυτό αποτελείται από δύο μέρη: το ένα αφορά τις ευθύνες, το επίπεδο κατάρτισης και τις ειδικές απαιτήσεις των υπαλλήλων και το άλλο αφορά αποτελέσματα της ατομικής αξιολόγησής και τις αποδόσεις τους. Τέλος υπάρχει και το μέτρο της συλλογικής απόδοσης, όπου επιβραβεύονται υπηρεσίες ή φορείς για την συνολική τους απόδοση.

3.3.5 Γερμανία

Η Γερμανία διαθέτει ένα παραδοσιακό δημόσιο σύστημα το οποίο δεν δείχνει να επηρεάζεται από καινοτομίες που εφαρμόζονται κυρίως σε σκανδιναβικές χώρες. Η Γερμανία μέσω των κρατιδίων της λειτουργεί ισχυρά και αποκεντρωμένα λαμβάνοντας ξεχωριστές αποφάσεις από την κεντρική διοίκηση, αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται από την τοπική κυβέρνηση. Οι μισθοί στο δημόσιο περάσαν από αναπροσαρμογή στα πλαίσια της γενικής οικονομικής κρίσης, και έχουν έξι κλιμάκια τα οποία έχουν και διαφορετικό χρόνο ωρίμανσης, εξαίρεση αποτελούν ο στρατός τα σώματα ασφαλείας οι δικαστές και οι διπλωμάτες οι οποίοι εντάσσονται σε ειδικό μισθολόγιο. Όσον αφορά τα επιδόματα και μόνους αυτά υπάρχουν μόνο στις ανώτατες βαθμίδες της διοίκησης και στους ελεγκτικούς μηχανισμούς όπως η εφορία και τα τελωνεία. Ο δημόσιος υπάλληλος αξιολογείται με βάση 6 παράγοντες οι οποίοι έχουν και διαφορετική βαρύτητα. Αυτοί οι παράγοντες είναι η απόδοση, η συμπεριφορά, η αμεσότητα στην εκτέλεση των αποφάσεων, οι επικοινωνιακές δυνατότητες, η αποδοχή σαν πρότυπο από τους συναδέλφους, και η συμπεριφορά προς του πολίτες. Η αξιολόγηση γίνεται από τη διεύθυνση της εκάστοτε υπηρεσίας και σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης, ο υπάλληλος μένει στάσιμος ιεραρχικά και μισθολογικά, αντίθετα κάποιος με θετικές αξιολογήσεις προβλέπεται να ανελιχτεί ταχύτερα στην ιεραρχία. Οι ώρες που εργάζεται ένας δημόσιος υπάλληλος στην Γερμανία είναι 38,5 την εβδομάδα όμως το Δημόσιο μπορεί να απασχολήσει τον υπάλληλο επιπλέον 5 ώρες χωρίς να δοθεί αμοιβή. Όσον αφορά τις υπερωρίες αυτές δεν αμείβονται αλλά αθροίζονται και δίνεται ως αντάλλαγμα ρεπό. Η κάθε υπηρεσία ορίζει τους στόχους της και όταν αυτοί επιτυγχάνονται τότε δίνει μόνους ανάλογα με το μισθολογικό κλιμάκιο κάθε υπαλλήλου. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η απόδοση μέσω κινήτρων και μειώνεται η

μισθολογική δαπάνη. Στην Γερμανία απασχολούνται περίπου 2,5 εκατομμύρια εργαζόμενοι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα από τους οποίους το μεγαλύτερο μέρος ως μόνιμοι. Πλέον αυτό έχει αλλάξει καθώς με τη νέα νομοθεσία οι νεοεισερχόμενοι στο γερμανικό δημόσιο δεν απολαμβάνουν το προνόμιο της μονιμότητας και λειτουργούν το ίδιο με τον ιδιωτικό τομέα. Οι προσλήψεις γίνονται με δημόσια προκήρυξη, οι υποψήφιοι υποβάλλουν τα βιογραφικά τους και στη συνέχεια μια ειδική επιτροπή αποφασίζει ποιοι πληρούν τα κριτήρια για καλύψουν τις θέσεις. Οι προϊστάμενοι αξιολογούν κάθε 2 χρόνια τις επιδόσεις των υπαλλήλων οι οποίες επηρεάζουν την εξέλιξη της καριέρας τους. Μια διαφοροποίηση σε σχέση με άλλα κράτη είναι πως η ασφάλιση των δημοσίων υπαλλήλων είναι σε ιδιωτικές εταιρείες και το κράτος αναλαμβάνει να καλύψει το 80% των εισφορών, αντίθετα οι συντάξεις είναι σε κρατικό ταμείο με αποκλειστική χρηματοδότηση από το κράτος. Ως ηλικία συνταξιοδότησης στην Γερμανία έχουν οριστεί τα 65 έτη.

3.3.6 Δανία

Η Δανία την τελευταία 20ετία προχώρησε σε πολλές και βαρύνουσες μεταρρυθμίσεις που αφορούσαν την ολική αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα υιοθετώντας πρωτοποριακές πρακτικές. Αυτό οδήγησε σε μείωση του δημόσιου τομέα και του διοικητικού προσωπικού. Με την ολική αναδιάρθρωση των υπηρεσιών επετεύχθη σημαντική αύξηση της αποδοτικότητας. Τα υπουργεία διοικούνται από τον υπουργό και αμέσως μετά από τους γενικούς διευθυντές, το 33% των εργαζομένων στη Δανία εργάζεται στον δημόσιο τομέα είτε ως μόνιμος δημόσιος υπάλληλος είτε ως συμβασιούχος. Τα εργατικά ζητήματα όπως οι συνθήκες εργασίας, τα ωράρια, τα επιδόματα και οι αποδοχές καθορίζονται κατόπιν διαπραγματεύσεων ανάμεσα στην εργοδοσία και τα σωματεία εργαζομένων

και έχουν ισχύ και για τους συμβασιούχους. Όλα τα παραπάνω καθορίζονται από την συλλογική σύμβαση εργασίας, που υπογράφεται από το Υπουργείο Οικονομικών και τα συνδικάτα των εργαζομένων. Η αρχαιότητα για την διοικητική εξέλιξη στον δημόσιο έχει παραμεριστεί και δίνεται έμφαση σε ένα σύστημα αξιολόγησης επιδόσεων. Σε αυτό προσμετρούνται οι τίτλοι σπουδών η εμπειρία, η απόδοση και βασικό κριτήριο αποτελεί η επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων στην υπηρεσία. Στη Δανία, η αξιολόγηση συνδέεται άρρηκτα με τις αποδοχές. Για τον τελικό μισθό συνδυάζονται 4 παράγοντες ,ο βασικός μισθός, ο οποίος έχει οριστεί από την κεντρική διοίκηση, ένα έξτρα ποσό το οποίο έχει συμφωνηθεί ανάλογα με τα προσόντα του υπαλλήλου και την βαρύτητα της θέσης,το αποτέλεσμα της ατομικής αξιολόγησης και τέλος εάν έχουν επιτευχθεί οι αρχικοί στόχοι που τέθηκαν από την διοίκηση. Η κεντρική ιδέα είναι η αμοιβή να συμβαδίζει με τις αμοιβές με τον ιδιωτικό τομέα. Εάν υπάρξει διαφορά στις αποδοχές δημόσιου-ιδιωτικού τομέα τότε αυτή λαμβάνεται υπόψη ώστε την επόμενη φορά που θα γίνουν διαπραγματεύσεις για τις αποδοχές στο δημόσιο να συμβαδίζουν όσο το δυνατόν περισσότερο με τον ιδιωτικό τομέα εφόσον εγκριθεί κάτι τέτοιο από την κυβέρνηση. Στη Δανία ο ιδιωτικός τομέας αποτελεί σημείο αναφοράς για το δημόσιο. Όσον αφορά τα μόνους αυτά είναι προσυμφωνημένα όμως σχετίζονται με μία σειρά από παραμέτρους. Οι παράμετροι αυτοί είναι:τα προσόντα,η ποιότητα των αποτελεσμάτων κάνοντας σύγκριση με παρόμοιες εργασίες που εκτελούνται στον ιδιωτικό τομέα,οι επιδόσεις σχετικά με τους στόχους που είχαν συμφωνηθεί είτε ατομικά είτε ομαδικά, τέλος δίνονται κάποια μόνους σε θέσεις ευθύνης ή έκτακτης ανάγκης και υπάρχει και το μόνους για παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών.

Οι υπάλληλοι αξιολογούνται κάθε χρόνο υποχρεωτικά σε συνδυασμό με αξιολόγηση και συνάντηση με τον προϊστάμενό τους.

Τα κριτήρια στα οποία στηρίζεται η αξιολόγηση διαφέρουν και αφορούν το μέγεθος και την ποιότητα των αποτελεσμάτων, την ατομική βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων καθώς και την ανάπτυξη των διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Ο μοναδικός δρόμος για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας ή των αποδοχών ή και ακόμα η ανανέωση μιας σύμβασης είναι η αξιολόγηση. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα και οι επιπλέον αποδοχές δίνονται εφάπαξ με την μορφή επιδομάτων συν την κύρια αμοιβή. Είναι άξιο αναφοράς πως η αξιολόγηση συμβάλλει τα μέγιστα στις αποφάσεις προαγωγών, και δεν υπάρχει όριο στα επιδόματα ή μπόνους αποδοτικότητας που μπορεί να παίρνει ένας δημόσιος υπάλληλος. Τα βασικά προσόντα είναι επίσης οι σημαντικοί παράγοντες στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας, ενώ η εμπειρία παίζει ρόλο κυρίως σε διοικητικές θέσεις. Τέλος το σύστημα αξιολόγησης της Δανίας περιλαμβάνει την σύναψη συμφωνιών στόχων όπου οι φορείς, συνάπτουν συμφωνίες απόδοσης με τους εποπτευόμενους οργανισμούς τους. Κάθε συμφωνία περιλαμβάνει στόχους οι οποίοι καθορίζονται με τη μορφή σύμβασης, και στη συνέχεια, η διοίκηση κάθε οργανισμού συνάπτει με τα τμήματα και τους υπαλλήλους της, συμβόλαια απόδοσης.

3.3.7 Εσθονία

Στην Εσθονία υπάρχουν δύο κατηγορίες προσωπικού στο δημόσιο: οι μόνιμοι υπάλληλοι και οι συμβασιούχοι. Οι περισσότεροι από αυτούς εργάζονται σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης. Γενικά υπάρχουν τρεις τύποι προσωπικού στη δημόσια διοίκηση της Εσθονίας σε επίπεδο κεντρικής και τοπικής αυτοδιοίκησης:

1) Δημόσιοι υπάλληλοι σε κεντρικό και τοπικό κυβερνητικό επίπεδο.

2) Δημόσιοι υπάλληλοι που ρυθμίζονται από ειδικό καθεστώς όπως το διπλωματικό σώμα, η αστυνομία, η υπηρεσία διάσωσης, ο στρατός, η υπηρεσία φυλάκισης, οι εισαγγελείς, τα δικαστήρια.

3) Υπάλληλοι που εργάζονται βάσει της γενικής εργατικής νομοθεσίας. Στην Εσθονία με νόμο του 1996 καθιερώθηκε ένα σύστημα προσλήψεων και προαγωγών βάσει αξιοκρατίας, διαγωνιστικών εξετάσεων, τακτικής αξιολόγησης, κοινής βαθμολόγησης και μισθολογικών κλιμάκων σε όλη τη δημόσια υπηρεσία. Η επίσημη εκπαίδευση παρέχεται από τα πανεπιστήμια της Εσθονίας τα οποία προσφέρουν προγράμματα σπουδών στη δημόσια διοίκηση. Η Ακαδημία Δημοσίων Υπηρεσιών (ΑΤΑΚ) είναι επιφορτισμένη για τη συνεχή επαγγελματική κατάρτιση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα.

Οι μισθοί καθορίζονται ετησίως από την κυβέρνηση. Οι μισθοί των τοπικών δημοσίων υπαλλήλων και των φορέων τους εγκρίνονται από κάθε τοπικό συμβούλιο ξεχωριστά. Υπάρχει πρόσθετη αμοιβή που καθορίζεται από το νόμο για προϋπηρεσία, προσόντα και γλώσσες από 1,8% έως 7,4%, ενώ πρόσθετη αμοιβή βάσει απόδοσης προβλέπεται μεταξύ 13,2%-26,2% .

Η οργάνωση της διαχείρισης του προσωπικού στη δημόσια διοίκηση ακολουθεί το αποκεντρωμένο συγκρότημα . Κάθε υπουργείο και οργανισμός είναι υπεύθυνος για την πρόσληψη, την προαγωγή, τον καθορισμό των επιπέδων αμοιβών, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων του. Εξαιρέση αποτελούν τα κορυφαία στελέχη όπου εκεί η κεντρική Επιτροπή Ανταγωνισμού και Αξιολόγησης των Ανωτάτων Δημοσίων Υπαλλήλων εξετάζει τους υποψηφίους και προτείνει την τελική επιλογή στον αρμόδιο υπουργό ή γενικό γραμματέα ενώ οι γενικοί γραμματείς των υπουργείων διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Οι αξιολογήσεις προτείνονται από την Επιτροπή Επιλογής και Αξιολόγησης όμως κάθε υπουργείο και οργανισμός είναι υπεύθυνος για την πρόσληψη,

αξιολόγηση και εξέλιξη της σταδιοδρομίας των ανώτερων στελεχών του. Οι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούνται μία φορά το χρόνο ενώ υπάρχουν και εθελοντικές αξιολογήσεις. Επίσης όσοι διορίστηκαν σε ανώτερες θέσεις μαζί με τον προϊστάμενό τους, προετοιμάζουν τον φάκελο σταδιοδρομίας τους λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των ικανοτήτων τους. Ο φάκελος ικανοτήτων αποτελείται από αυτοαξιολόγηση, αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενό τους και περίληψη των αξιολογήσεων από υφισταμένους και συναδέλφους τους. Τέλος η εκπαίδευσή τους περιλαμβάνει ατομικά καθήκοντα ανάπτυξης υπό την επίβλεψη μέντορα ή ανώτερου στελέχους με εμπειρία και αναπτυξιακά προγράμματα σε διάφορα επίπεδα με σκοπό τη βελτίωση των ικανοτήτων των ανώτερων στελεχών.

3.3.8 Ηνωμένο βασίλειο

Στην Αγγλία οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι είναι μόνιμοι αν και τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση των συμβασιούχων. Για τις προσλήψεις δημιουργούνται προκηρύξεις και στη συνέχεια προσλαμβάνονται όσοι πληρούν τις προϋποθέσεις, αφού πρώτα περάσουν από συνέντευξη. Ο χρόνος συνταξιοδότησης είναι τα 65 έτη. Η προαγωγή δεν συνδέεται με την αρχαιότητα αλλά με την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης. Οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων καθορίζονται σύμφωνα με ένα κατώτατο και ανώτατο όριο αμοιβής, το οποίο ορίζεται από κάθε τμήμα. Το Ηνωμένο Βασίλειο άρχισε να αναπτύσσει προγράμματα συνεχούς κατάρτισης από τη δεκαετία του 1980. Η διαχείριση και η χρηματοδότηση της κατάρτισης είναι αποκεντρωμένη, αλλά υπάρχει και η Εθνική Σχολή Κυβέρνησης με σκοπό την εκπαίδευση υπαλλήλων για τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Το σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού είναι βασισμένο στον σχεδιασμό της στοχοθεσίας σε ετήσια

βάση, έτσι οι υπάλληλοι έχουν σαφή εικόνα της πολιτικής που σκοπεύει να ακολουθήσει η κεντρική δημόσια διοίκηση. Η κάθε υπηρεσία ξεχωριστά έχει την ευθύνη να αξιολογεί και να καθορίζει του μισθούς των υπαλλήλων της. Αξιολογητές είναι τα ανώτερα στελέχη της εκάστοτε υπηρεσίας, η αξιολόγηση αυτή γίνεται κάθε τρίμηνο με στόχο την ατομική επίδοση και ανάπτυξη, την παρακίνηση του υπαλλήλου και την επαγγελματική εξέλιξη με σκοπό την ανταμοιβή βάση αποτελεσμάτων.

Σε περίπτωση θετικής αξιολόγησης ο υπάλληλος παίρνει μπόνους με ανώτατο όριο το 25% των εργαζομένων της υπηρεσίας ενώ οι δύο καλύτερες επιδόσεις αξιολογούνται από τους προϊσταμένους και επιβραβεύονται αναλόγως. Σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης καταρτίζεται ένα πλάνο ανάπτυξης του υπαλλήλου για καλύτερη απόδοση και περιλαμβάνει συμπληρωματική εκπαίδευση και καθοδήγηση καθώς και διερεύνηση τρόπων επιστροφής στην αποδοτικότητα. Η επίσημη αξιολόγηση πραγματοποιείται στη μέσο και στο τέλος της χρονιάς και η απόδοση σχετίζεται με το τι επετεύχθη και πως. Στη διάρκεια και των δύο φάσεων, ο κάθε υπάλληλος είναι υπεύθυνος να ενημερώσει τον φάκελο του με τα στοιχεία της εργασίας του, ώστε αργότερα να μπορεί να τα τεκμηριώσει. Ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος υποβάλλοντας γραπτή αναφορά καταγράφουν τα αποτελέσματα σε έντυπο αξιολόγησης και κρίνονται επιτυχημένα ή όχι με τα ακόλουθα κριτήρια:

- τι έχει επιτευχθεί
- πως επετεύχθη
- τι βαθμό δυσκολίας ή ευκολίας αντιμετώπισαν για την επίτευξη ή όχι του στόχου.

Στο τέλος της χρονιάς υποβάλλεται ολική αξιολόγηση των πεπραγμένων των υπαλλήλων και της υπηρεσίας η οποία καταγράφεται σε ειδικό έντυπο το οποίο υπογράφεται και από τα δύο μέρη, δηλαδή τον αξιολογούμενο και

τον αξιολογητή. Οι βαθμολογίες ελέγχονται από ειδικές επιτροπές, οι οποίες οριστικοποιούν την κατάταξη των υπαλλήλων στην βαθμολογική κλίμακα.

3.3.9 Ιρλανδία

Παραδοσιακά, η ιρλανδική δημόσια διοίκηση ήταν ένα σύστημα που βασιζόταν στην καριέρα χωρίς σχεδόν καμία εξωτερική πρόσληψη άνω του μεταπτυχιακού επιπέδου. Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία η ιρλανδική δημόσια διοίκηση έχει εξελιχθεί σε ένα υβριδικό σύστημα όπου οι ανώτερες θέσεις που δεν καλύπτονται εσωτερικά, είναι ανοιχτές σε μη δημοσίους υπαλλήλους. Η πρόσληψη στη δημόσια διοίκηση γίνεται μέσω της Επιτροπής Διορισμών Δημόσιας Υπηρεσίας η οποία ρυθμίζει τις προσλήψεις και τους διορισμούς στις δημόσιες υπηρεσίες, με το υπουργείο προσλήψεων να λαμβάνει την τελική απόφαση πρόσληψης.

Οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι προσλαμβάνονται σε μόνιμες θέσεις με εξαίρεση τους γενικούς γραμματείς, οι οποίοι διορίζονται με επταετείς συμβάσεις από την Επιτροπή Διορισμών Ανωτάτου Επιπέδου. Με νόμο του 1997 οι γενικοί γραμματείς έχουν την εξουσία να απολύουν δημοσίους υπαλλήλους μέχρι το επίπεδο ανώτερων και μεσαίων στελεχών μόνο όμως σε περιπτώσεις σοβαρών παραπτώμων.

Από το 2017 σε προκηρύξεις, εάν υπάρχει γυναίκα υποψήφια πρέπει να διοριστεί εφόσον ο οργανισμός για τον οποίο γίνεται ο διορισμός έχει υποψηφιότητα -εκπροσώπηση γυναικών. Η απασχόληση προσωπικού με συμβάσεις ορισμένου χρόνου δεν αποτελεί χαρακτηριστικό της ιρλανδικής δημόσιας διοίκησης. Οι διορισμοί γενικών γραμματέων γίνονται με σύμβαση επτά ετών για να διασφαλιστεί ο κύκλος εργασιών και να μην επηρεάζονται από τις αλλαγές των κυβερνήσεων.

Η αξιολόγηση είναι υποχρεωτική για όλους σχεδόν τους εργαζόμενους, χρησιμοποιώντας τυποποιημένο σύστημα ανάπτυξης διαχείρισης απόδοσης.

Μία τελευταία προσθήκη εισήχθη το 2016 στοχεύοντας στην απλοποίηση της διαδικασίας και στην προώθηση της έμφασης στη μελλοντική ανάπτυξη και όχι στην αναδρομική αξιολόγηση. Υπάρχει μια κλίμακα αξιολόγησης δύο βαθμών που αντικατοπτρίζει εάν ο κάτοχος της εργασίας έχει ή όχι απόδοση σε ικανοποιητικό επίπεδο. Οι προαγωγές αποφασίζονται τόσο μέσω εσωτερικού ανταγωνισμού όσο και μέσω ανοιχτού διαγωνισμού. Για εσωτερικούς διαγωνισμούς, η συνέντευξη είναι ο παραδοσιακός μηχανισμός επιλογής, ενώ οι ανοιχτοί διαγωνισμοί χρησιμοποιούν συνδυασμό τεστ επάρκειας και συνεντεύξεων. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν μια περίοδο εισαγωγής κατά την είσοδό τους στη δημόσια υπηρεσία ενώ η περαιτέρω εκπαίδευση εξαρτάται από τις ανάγκες του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι προσδιορίζουν τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης ως μέρος του συστήματος αξιολόγησης. Οι ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης συντονίζονται κεντρικά μέσω του Κέντρου Μάθησης και Ανάπτυξης. Οι ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης για ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους συντονίζονται μέσω της Ανώτερης Δημόσιας Υπηρεσίας (SPS). Η Ιρλανδία τέλος κατατάσσεται ως η πιο επαγγελματική και λιγότερο πολιτικοποιημένη δημόσια διοίκηση από όλες τις ευρωπαϊκές χώρες.

3.3.10 Ισπανία

Στην Ισπανία το 80% των εργαζομένων είναι μόνιμοι ενώ ένα 20% απασχολούνται ως συμβασιούχοι. Οι εργαζόμενοι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα αποτελούν το 13% των εργαζομένων της χώρας. Το βασικό καταστατικό της ισπανικής δημόσιας διοίκησης συνδέει την καριέρα και τις αμοιβές με την αξιολόγησης της απόδοσης. Θεωρείται ως μια διαδικασία που μετρά και αξιολογεί την επαγγελματική συμπεριφορά την απόδοση και την εκπλήρωση των αποτελεσμάτων. Οφείλει να πραγματοποιείται με

κριτήρια διαφάνειας, αντικειμενικότητας, αμεροληψίας χωρίς διακρίσεις, και χωρίς να παραβιάζονται τα δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων.

Για να πάρει προαγωγή ο υπάλληλος απαιτείται θητεία στην ίδια θέση για μία 4ετία. Οι προαγωγές πραγματοποιούνται ξεχωριστά σε κάθε υπηρεσία όταν προκύπτουν κενές θέσεις και μόνο έπειτα από διενέργεια διαγωνισμού.

Υπάρχουν 30 επίπεδα σταδιοδρομίας, η σταδιοδρομία του δημοσίου υπαλλήλου ξεκινά από το χαμηλότερο επίπεδο και μπορεί να φτάσει στο μέγιστο επίπεδο στο τέλος της καριέρας του. Οι προσλήψεις μόνιμου προσωπικού γίνονται έπειτα από εξετάσεις υπό την εποπτεία του υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης. Η ηλικία συνταξιοδότησης είναι το 65^ο έτος. Στην Ισπανία οι γενικοί διευθυντές και οι αναπληρωτές τους διορίζονται από την κυβέρνηση. Το σύστημα αξιολόγησης στην Ισπανία δημιουργήθηκε το 2007 και ορίζεται από το εθνικό ινστιτούτο δημοσίας διοίκησης. Στην Ισπανία υπάρχει ο θεσμός του προσωπικού βαθμού, ο προσωπικός βαθμός είναι ο άξονας επαγγελματικής προαγωγής δημοσίων υπαλλήλων σύμφωνα με την επαγγελματική τους πορεία. Ο βαθμός αποκτάται με αξιολόγηση άνω των δύο συνεχόμενα ετών. Οι διαδοχικοί βαθμοί λαμβάνονται με το ίδιο σύστημα, ενώ ο προσωπικός βαθμός είναι σημαντικός για την αμοιβή και για την κινητικότητα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούνται σε 8 ενότητες εκ των οποίων οι 5 ορίζονται από τον νόμο και οι 3 από τον εκάστοτε αξιολογητή, σε αρκετές περιπτώσεις γίνεται αναθεώρηση των στόχων μέσα στη χρονιά.. Η αξιολόγηση είναι ετήσια και η βαθμολογία με άριστα το 5 ορίζεται ως εξής:

Εξαιρετική

4,6-5

Ανώτερη

3,6-4,5

Ικανοποιητική

2,6-3,5

Μερικώς ικανοποιητική

2,0-2,5

Μη ικανοποιητική

1-1,9

3.3.11 Ιταλία

Στην Ιταλία ισχύει η μονιμότητα στον δημόσιο τομέα, οι προσλήψεις στο δημόσιο γίνονται με δημόσιους διαγωνισμούς ενώ δεν υπάρχει κάποιος ειδικός φορέας για αυτούς. Η εξέλιξη ή η στασιμότητα των υπαλλήλων κρίνεται από τα υπηρεσιακά συμβούλια. Το σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα της Ιταλίας τροποποιήθηκε τελευταία φορά το 2015 και στοχεύει: στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τις δημόσιες υπηρεσίες, στην ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων των υπαλλήλων και στην αναγνώριση της επίτευξης των αποτελεσμάτων που επιδιώκονται. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης η οποία είναι αρμόδια για την εκπαίδευση των ανώτατων δημοσίων υπαλλήλων και διοργανώνει μαθήματα κατάρτισης για νεοδιορισθέντα στελέχη ενώ προσφέρει και συνεχή μαθήματα κατάρτισης . Στο πεδίο της αξιολόγησης, μια θετική αξιολόγηση οδηγεί σε μόνους για τους εργαζόμενους ενώ οι εργαζόμενοι με εξαιρετικές επιδόσεις για δύο έτη ή πέντε μη διαδοχικά έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν αίτηση για προαγωγή αφού η αξιολόγηση συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την προαγωγή. Η αρνητική αξιολόγηση οδηγεί σε στασιμότητα ενώ η αρνητική αξιολόγηση για δύο συνεχόμενα έτη μπορεί να οδηγήσει σε καταγγελία της σύμβασης εργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η αξιολόγηση δεν είναι συγκεκριμένος γιατί η νομοθεσία επιτρέπει στον κάθε οργανισμό ξεχωριστά να ορίσει το δικό του σύστημα αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται

με βάση ατομικούς ή ομαδικούς στόχους ενώ τα ανώτερα στελέχη αξιολογούνται με βάση τους στόχους της μονάδας.

Σύμφωνα με τον νόμο η κάθε διοίκηση θα πρέπει να προσδιορίζει έναν μέγιστο και έναν ελάχιστο βαθμό στόχων και να δίνει βάρος στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων. Στην Ιταλία, κεντρικό ρόλο διαδραματίζουν οι Ανεξάρτητες Μονάδες Αξιολόγησης Απόδοσης που διορίζονται από τις διοικήσεις με καθήκον να διασφαλίσουν την ορθή υλοποίηση του κύκλου διαχείρισης απόδοσης και να εστιάσουν την προσοχή τους την καλύτερη χρήση των μέσων διαχείρισης στη διοίκηση. Αυτές αποτελούνται από ομάδες εξωτερικών εμπειρογνομόνων εγγεγραμμένων στο Δημόσιο Κατάλογο του Τμήματος Δημοσίας Διαχείρισης. Ο νόμος επιβάλλει την δημοσίευση του συστήματος κάθε οργανισμού που εφαρμόστηκε, τέλος στην Ιταλία δεν υπάρχει σύστημα ηλεκτρονικής αξιολόγησης των υπαλλήλων.

3.3.12 Κροατία

Στην Κροατία υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων βρίσκεται σε κρατική διοίκηση σε ποσοστό 93% της συνολικής απασχόλησης. Αυτοί απασχολούνται στην κεντρική και την αποκεντρωμένη διοίκηση και το καθεστώς απασχόλησής τους ρυθμίζεται ξεχωριστά από ειδικές νομοθεσίες.

1) Δημόσιοι υπάλληλοι στην κρατική διοίκηση και τα υπουργεία.

(2) Τοπικοί υπάλληλοι που υπηρετούν στην αυτοδιοίκηση.

(3) Δημόσιοι υπάλληλοι που απασχολούνται σε κεντρικά χρηματοδοτούμενες δημόσιες υπηρεσίες.

(4) Δημόσιοι υπάλληλοι που υπηρετούν σε τοπικά χρηματοδοτούμενα ιδρύματα όπως νηπιαγωγεία, παιδικοί σταθμοί κλπ.

Για κάθε μία κατηγορία από αυτές υπάρχει ξεχωριστή σύμβαση εργασίας. Ο αρμόδιος φορέας για την πολιτική ανθρωπίνων πόρων σε κεντρικό επίπεδο είναι το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης, ωστόσο, η εφαρμογή είναι κυρίως αποκεντρωμένη. Όλοι οι κρατικοί φορείς με περισσότερους από 50 απασχολούμενους ιδρύουν τις δικές τους οργανωτικές μονάδες για το ανθρώπινο δυναμικό. Η πρόσληψη και η επιλογή προσωπικού υλοποιούνται αποκεντρωμένα δηλαδή κάθε φορέας είναι υπεύθυνος για την απασχόληση του προσωπικού του. Η επιλογή βασίζεται σε τεστ γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων και σε συνεντεύξεις, επίσης μπορεί να πραγματοποιηθεί ψυχολογικός έλεγχος. Μόνο οι δέκα καλύτεροι υποψήφιοι περνούν στην τελική επιλογή. Η πρόσληψη είναι μόνιμη ενώ στην αρχή ο νέος δημόσιος υπάλληλος πρέπει να περάσει από δοκιμαστική περίοδο τριών μηνών. Η προαγωγή βασίζεται στην αξιοκρατία, και συγκεκριμένα στη διαδικασία εσωτερικής πρόσκλησης με τις καλύτερες θετικές ετήσιες αξιολογήσεις να είναι το απαραίτητο προαπαιτούμενο. Η διαδικασία αξιολόγησης βασίζεται στα αποτελέσματα του δημοσίου υπαλλήλου που εμφανίζονται ως η σχέση μεταξύ των προγραμματισμένων του καθηκόντων και της πραγματικής ποσότητας και ποιότητας των αποτελεσμάτων. Ακόμη λαμβάνεται υπόψη ο σεβασμός των δημοσίων καθηκόντων και η προσωπική συμπεριφορά ενώ κάθε αξιολόγηση πρέπει να αιτιολογείται. Ο άμεσος προϊστάμενος επιδεικνύει στον αξιολογούμενο υπάλληλο την αξιολόγηση του ο οποίος έχει το δικαίωμα την ένστασης. Τέλος ο Υπουργός ή άλλος προϊστάμενος οργάνου εκδίδει διοικητική πράξη επί της αξιολόγησης ανοίγοντας έτσι τη δυνατότητα στον αξιολογούμενο δημόσιο υπάλληλο να προσφύγει δικαστικά εναντίων της απόφασης. Το σύστημα αξιολόγησης ξεκίνησε στις αρχές του 2012 και βασίζεται σε πενταβάθμια κλίμακα, με το τελευταίο βαθμό να είναι αρνητικός. Τα κριτήρια αναφέρονται σε κυβερνητικό διάταγμα αναλυτικά. Περίπου το 30% των δημοσίων υπαλλήλων

επιτυγχάνει τις υψηλότερες αξιολογήσεις, περίπου το 45%. κερδίζουν τη δεύτερη καλύτερη αξιολόγηση και περίπου το 20% κερδίζουν την τρίτη καλύτερη. Το μερίδιο αυτών με τη χαμηλότερη θετική αξιολόγηση και όσοι έχουν αρνητική αξιολόγηση είναι εξαιρετικά χαμηλό. Τέλος αξίζει να αναφερθεί πως περισσότερα από δέκα κρατικοί οι φορείς οργανώνουν ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση για τους υπαλλήλους τους.

3.3.13 Κύπρος

Στην Κύπρο η αξιολόγηση είναι ετήσια και γίνεται κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Μαρτίου κάθε έτους. Η αξιολόγηση αφορά την απόδοση του υπαλλήλου κατά το προηγούμενο έτος και σαν καταληκτική ημερομηνία υποβολής ορίζεται η 31^η Μαρτίου. Κατά την αξιολόγηση συντάσσονται και υποβάλλονται σε ειδική επιτροπή δύο εκθέσεις, η πρώτη αφορά τις εξαμηνιαίες αξιολογήσεις των υπαλλήλων και η δεύτερη αφορά ετήσιες εκθέσεις. Ο τύπος των εκθέσεων διαφοροποιείται ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο, ενώ εξαιρούνται των εκθέσεων οι γενικοί διευθυντές και οι γραμματείς των υπουργικών συμβουλίων.

Οι εκθέσεις συντάσσονται από ομάδων τριών ατόμων, που αποτελείται από τον διοικητικό προϊστάμενο, τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου και ένα τρίτο μέλος που μπορεί να είναι ο προϊστάμενος ενός οικείου τμήματος. Σε περίπτωση διαφωνίας, υπερισχύει η άποψη του ιεραρχικά ανώτερου ενώ κανένας υπάλληλος δεν αξιολογείται από υπάλληλο με τον ίδιο βαθμό ή κατώτερο του.

Αν η κρίση του υπαλλήλου είναι δυσμενής, δηλαδή κάτω από 75/100, τότε ο υπό αξιολόγηση υπάλληλος έχει την δυνατότητα να υποβάλλει ένσταση. Η έκθεση αμέσως μετά την σύνταξη της κοινοποιείται στον υπάλληλο και μετά από 15 μέρες αποστέλλεται στην επιτροπή. Αν οι αντιρρήσεις του αξιολογούμενου υπαλλήλου γίνουν δεκτές, τότε ετοιμάζεται νέα έκθεση.

Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται για κάθε ιεραρχικό επίπεδο προσωπικού και αναφέρονται στις ικανότητες των υπαλλήλων, τις συμπεριφορές και αξίες που πρέπει να ασπάζονται οι υπάλληλοι για να επιτυγχάνονται οι στόχοι της υπηρεσίας.

Η αξιολόγηση για την προαγωγή γίνεται με μια αριθμητική κλίμακα βαθμολογίας από το 1 μέχρι το 100, ενώ για κάθε κριτήριο δίνεται συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία. Τέλος κανένας υπάλληλος δεν μπορεί να αιτηθεί προαγωγή αν στις δύο τελευταίες ετήσιες εκθέσεις δεν κατάφερε να συγκεντρώσει βαθμολογία αξιολόγησης πάνω από 75 στα 100.

3.3.14 Λετονία

Ο δημόσιος τομέας χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και υπάλληλοι με συμβάσεις βάσει του γενικού εργατικού δικαίου. Η δημόσια διοίκηση χωρίζεται σε δύο μέρη, τη γενική δημόσια διοίκηση που καλύπτει κυρίως τα υπουργεία και την εξειδικευμένη που συμπεριλαμβάνει όσους απασχολούνται σε διπλωματικές υπηρεσίες και στην εφορία. Το 2001 η Λετονία μεταπήδησε σε σύστημα που βασίζεται στη θέση, καθώς η προηγούμενη προσέγγιση με βάση τη σταδιοδρομία δεν εφαρμόστηκε λόγω δημοσιονομικών περιορισμών και αντίστασης από φορείς της δημόσιας διοίκησης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι σε κεντρικό επίπεδο αποτελούν λιγότερο από 6% του συνόλου του δημόσιου εργατικού δυναμικού που στην πλειοψηφία του λειτουργεί αποκεντρωμένα. Η δημόσια διοίκηση της Λετονίας είναι ανοιχτή σε εξωτερικούς διορισμούς και οι κενές θέσεις προκηρύσσονται για την προσέλκυση ιδιωτών με τις απαραίτητες δεξιότητες.

Η Κρατική Καγκελαρία είναι υπεύθυνη για την πολιτική ανθρώπινων πόρων δηλαδή τις εργασιακές σχέσεις και τις αξιολογήσεις της απόδοσης. Οι αμοιβές στο δημόσιο τομέα είναι πολύ χαμηλότερες σε σχέση με τον

ιδιωτικό τομέα. Η μεταρρύθμιση των αποδοχών σχεδιάστηκε για να συνδέσει τον βασικό μισθό και την ετήσια αξιολόγηση απόδοσης, βασικό στοιχείο της οποίας είναι το ηλεκτρονικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης (NEVIS). Το ηλεκτρονικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης συνδέει την αξιολόγηση των ικανοτήτων, των επιδόσεων και των αμοιβών ξεπερνώντας πολλά συστημικά προβλήματα που αντιμετώπισε η Λετονία στο παρελθόν. Το ηλεκτρονικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης (NEVIS) εισήχθη το 2012 και βασίζεται στη διαχείριση βάσει στόχων και σε μια προσέγγιση 360° μοιρών. Η αξιολόγηση απόδοσης από τους επικεφαλής ενός οργανισμού διενεργείται τουλάχιστον μία φορά κάθε δύο χρόνια από υπουργική επιτροπή σύμφωνα με διαδικασίες που ορίζει το υπουργικό συμβούλιο. Ο επικεφαλής ενός ιδρύματος αξιολογεί τους ανώτερους αξιωματούχους μέσω μιας επιτροπής που έχει συσταθεί για το σκοπό αυτό. Η αξιολόγηση απόδοσης χωρίζεται σε δύο φάσεις, η πρώτη αφορά την προετοιμασία και συζήτηση και η δεύτερη την συμφωνία. Τα μέλη της Επιτροπής συμπληρώνουν ένα έντυπο αξιολόγησης χωρισμένο σε 3 κύρια μέρη:

- ανάλυση της επίτευξης στόχου και ολοκλήρωση καθήκοντος
- μέτρηση ικανοτήτων (συμπεριφορά και στάση).
- προσδιορισμός αναπτυξιακών αναγκών (κατάρτιση, καθοδήγηση)

Οι ανάγκες και η επαγγελματική εξέλιξη καθορίζονται κατά τη διάρκεια αυτής της συνάντησης όπως και οι αλλαγές στην θέση εργασίας αν χρειαστεί. Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν καθήκον να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους ανάλογα με τις ανάγκες της δουλειάς τους και η διαρκής εκπαίδευσή τους είναι ευθύνη της Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Αυτή καθιερώνει προγράμματα σύμφωνα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες που ορίζει η Κρατική Καγκελαρία και διεξάγει έρευνα για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

3.3.15 Λιθουανία

Οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο (δάσκαλοι, γιατροί κλπ.) έχουν τις συνθήκες εργασίας τους που ορίζονται στον γενικό Εργατικό Κώδικα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που εκτελούν δραστηριότητες δημόσιας διοίκησης σε κρατικούς ή δημοτικούς φορείς που έχουν την ιδιότητα της δημόσιας υπηρεσίας εμπίπτουν στο Νόμο για τη Δημόσια Υπηρεσία .

Οι θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων χωρίζονται σε: 1) δημόσιους υπαλλήλους σταδιοδρομίας. 2) δημόσιους υπαλλήλους πολιτικής εμπιστοσύνης. 3) επικεφαλής ιδρυμάτων και 4) δημόσιοι υπάλληλοι (όπως αστυνομικοί, πυροσβέστες ή συνοριοφύλακες).

Οι φορείς που είναι υπεύθυνοι για τη γενική διαχείριση της δημόσιας διοίκησης είναι η κυβέρνηση, ο υπουργός Εσωτερικών και το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης που υπάγεται στην Κυβέρνηση. Το τελευταίο ίδρυμα ενεργεί ως κεντρική δημόσια αρχή. Στις αρμοδιότητες του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης , περιλαμβάνεται η διασφάλιση χρηστής διαχείρισης προσωπικού και σχεδιασμού σταδιοδρομίας στη δημόσια διοίκηση, και η έγκριση προγραμμάτων κατάρτισης.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα σταδιοδρομίας στη δημόσια διοίκηση και της κατάρτισης οι οποία πληρώνεται από κρατικούς ή δημοτικούς φορείς. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει επίσης να δηλώνουν τα περιουσιακά τους στοιχεία και τα εισοδήματά τους και μπορούν να αναλάβουν ένα επιπλέον επάγγελμα μόνο αφού λάβουν άδεια από τους ανωτέρους τους. Το 2010 αναπτύχθηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, το οποίο εισήγαγε ετήσια σχέδια απόδοσης και συζητήσεις για τα επιτεύγματά τους κάθε χρόνο. Για να γίνει δημόσιος υπάλληλος κάθε υποψήφιος υποβάλλεται σε μια γενική δοκιμασία επάρκειας Το δεύτερο μέρος της διαδικασίας είναι ένας διαγωνισμός σε ένα συγκεκριμένο ίδρυμα που σκοπεύει να προσλάβει δημόσιο υπάλληλο. Η καταλληλότητα ενός

υποψηφίου αξιολογείται από μια επιτροπή αξιολόγησης μέσω συνέντευξης ή/και πρακτικής εργασίας. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι όπως και οι προϊστάμενοι, αξιολογούνται ετησίως, εξαιρούνται οι δημόσιοι υπάλληλοι πολιτικής εμπιστοσύνης.

Η συνέντευξη αξιολόγησης με τον επόπτη περιλαμβάνει ανάλυση των αποτελεσμάτων σύμφωνα εγκεκριμένα κριτήρια, ενώ το επίπεδο που επιτυγχάνεται ορίζεται ως άριστο, καλό, ικανοποιητικό και μη ικανοποιητικό. Προτάσεις σχετικά με την απαιτούμενη εκπαίδευση γίνονται μετά τη συνέντευξη όπου ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να διαβάσει και υπογράψει τα συμπεράσματα αξιολόγησης. Στη συνέχεια συνεδριάζει μια Επιτροπή Αξιολόγησης, αναλύει τα συμπεράσματα και ανάλογα με την αξιολόγηση προτείνει εξελίξεις όσον αφορά την καριέρα και τις αμοιβές. Οι αποδοχές αποτελούνται από: βασικό μισθό, πρόσθετες αμοιβές και μπόνους. Μια εξαιρετική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει στην προώθηση και μια αρνητική μπορεί να οδηγήσει σε υποβάθμιση ή ακόμη και απόλυση του δημοσίου υπαλλήλου μετά από δύο μη ικανοποιητικές εκτιμήσεις. Εάν ένας δημόσιος υπάλληλος στη Λιθουανία λάβει θετική αξιολόγηση ο βαθμολογητής μπορεί να επιλέξει ανταμοιβές από μια λίστα των επιλογών:

- αύξηση στη βασικό μισθό
- προαγωγή
- εφάπαξ μπόνους

Στο πρώτο σενάριο, μετά τη θετική αξιολόγηση απόδοσης, ο δημόσιος υπάλληλος κατοχυρώνει μια κατηγορία προσόντων (I, II ή III). Αυτό σημαίνει ότι ανάλογα με την κατηγορία προσόντων, παίρνει μπόνους που είναι αντίστοιχα 15,30 και 50% επί της βασικής αμοιβής. Στο δεύτερο σενάριο, αν ο υπάλληλος προάγεται ο μισθός αυξάνεται στο ανάλογο κλιμάκιο. Στο τρίτο σενάριο, το μπόνους είναι ένα ποσοστό επί του βασικού μισθού.

3.3.16 Λουξεμβούργο

Ο δημόσιος τομέας του Λουξεμβούργου αποτελείται από δημόσιους υπαλλήλους, κρατικούς υπαλλήλους και μισθωτούς που εργάζονται στη γενική δημόσια διοίκηση, όπως τα υπουργεία, τα δικαστήρια, τον στρατό, την αστυνομία και την εκπαίδευση. Το προσωπικό των δημόσιων υπηρεσιών χωρίζεται σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων:

1. Δημόσιοι υπάλληλοι, των οποίων οι συνθήκες απασχόλησης και εργασίας διέπονται από το δημόσιο δίκαιο και χαρακτηρίζονται από μονομερή συμφωνία με το Δημόσιο.
2. Δημόσιοι υπάλληλοι που το καθεστώς απασχόλησης είναι ένα υβριδικό μοντέλο το οποίο έχει στοιχεία τόσο από το γενικό εργατικό όσο και από το δημόσιο δίκαιο.
3. Κρατικοί χειρώνακτες των οποίων οι συνθήκες εργασίας καλύπτονται από τη γενική συλλογική σύμβαση εργασίας.

Πριν από το διορισμό και την ορκωμοσία οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ολοκληρώσουν περίοδο εκπαίδευσης δύο έως τριών ετών ενώ η προαγωγή είναι αυτόματη και βασίζεται στην αρχαιότητα. Η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από ένα σύστημα που βασίζεται στην καριέρα ενώ οι μισθοί βελτιώνονται τακτικά μέσω διαπραγματεύσεων με τα συνδικάτα.

Το 2015 μετά από εκτεταμένες μεταρρυθμίσεις του κανονισμού για τις δημόσιες υπηρεσίες υιοθετήθηκε η αρχή της διοίκησης βάσει στόχων, με την καινοτομία ότι σε περίπτωση ανεπαρκούς απόδοσης είναι δυνατή η απόλυση δημοσίων υπαλλήλων. Η ανατροφοδότηση παρέχεται μέσω συνέντευξης στους αξιολογούμενους.

Το σύστημα της κεντρικής δημόσιας διοίκησης χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτική δομή, το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Διοικητικής Μεταρρύθμισης (MFPPRA) είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό των κανόνων

για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους (κανόνες πρόσληψης και επιλογής , προαγωγή, αξιολόγηση, κατάρτιση, διαχείριση σταδιοδρομίας, αμοιβές και συντάξεις) . Η πρόσληψη δημοσίων υπαλλήλων γίνεται με διαγωνισμό που διοργανώνει το MFPPA. Η τελική επιλογή των επιτυχόντων γίνεται από τα διάφορα υπουργικά τμήματα σε συνεργασία με το MFPPA. Τα ανώτατα στελέχη «προσλαμβάνονται» με πρόταση του Υπουργού του τμήματος, η οποία πρέπει να επικυρωθεί από το Κυβερνητικό Συμβούλιο.

3.3.17 Μάλτα

Το δημόσιο διαχωρίζει τους υπαλλήλους της σε δύο κατηγορίες, τους τεχνικούς υπαλλήλους και τους υπαλλήλους γενικής υπηρεσίας. Ο τεχνικός υπάλληλος τοποθετείται και απασχολείται σε συγκεκριμένο τμήμα με ελάχιστες πιθανότητες κινητικότητας ενώ ο γενικός υπάλληλος που χαρακτηρίζεται ως θέση γενικής υπηρεσίας μπορεί να μετατεθεί σε οποιαδήποτε κρατική υπηρεσία ανάλογα με τις ανάγκες της. Η προαγωγή πραγματοποιείται με δύο τρόπους, με πραγματοποίηση εσωτερικών διαγωνιστικών εξετάσεων (γραπτή εξέταση και συνέντευξη) ή βάση επιλογής συγκεκριμένων προσόντων.

Οι διαδικασίες πρόσληψης, επιλογής, προαγωγής, αξιολόγησης και αποδοχών στο δημόσιο τηρούν αυστηρή διαδικασία ενώ η πρόσληψη γίνεται μέσω ανοιχτού δημόσιου διαγωνισμού ή εντός της δημόσιας υπηρεσίας. Επιπλέον η κυβέρνηση μπορεί να προσλάβει άτομα σε θέση εμπιστοσύνης με πολιτικούς διορισμούς ορισμένου χρόνου, συνήθως ενός έτους αλλά με δυνατότητα ανανέωσης. Οι περισσότερες πτυχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ορίζονται σε μια συλλογική σύμβαση. Η Μάλτα λειτουργεί ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης, στο οποίο η εργασία των δημοσίων υπαλλήλων μετράται με βάση την επίτευξη ετήσιων στόχων οι

οποίοι έχουν τεθεί από την διοίκηση της υπηρεσίας και ποικίλουν ανάλογα με το βαθμό και τις ικανότητες του υπαλλήλου.

Η αξιολόγηση του προσωπικού εξαρτάται από τον βαθμό του υπαλλήλου στην δημόσια υπηρεσία και χρησιμοποιείται για την έγκριση των ετήσιων προσαυξήσεων στο μισθό και την προαγωγή στον επόμενο βαθμό με βάση την αρχαιότητα. Το σύστημα αξιολόγησης για τις θέσεις των επικεφαλής των οργανισμών βασίζεται σε ένα μπόνους απόδοσης που κυμαίνεται από 0% έως 15% ανάλογα με τα αποτελέσματα απόδοσης και τα συμφωνημένα παραδοτέα. Το μπόνους στην πράξη γίνεται μέσω αύξησης των αποδοχών των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων βάσει υποκειμενικής κρίσης. Η ανάπτυξη και η κατάρτιση είναι κατοχυρωμένη στη συλλογική σύμβαση ύστερα από διαβούλευση με τα εργατικά συνδικάτα, ενώ τα μαθήματα χρηματοδοτούνται από την εκάστοτε υπηρεσία που υπηρετεί ο υπάλληλος.

3.3.18 Ολλανδία

Η Ολλανδία είναι από τις περιπτώσεις χωρών που δεν χρησιμοποιούν συμβάσεις ορισμένου χρόνου για την κάλυψη αναγκών στον δημόσιο τομέα. Έτσι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι μόνιμο προσωπικό. Όσον αφορά τις προσλήψεις αυτές γίνονται με βάση τις ανάγκες της κάθε θέσης εργασίας. Η ποιότητα και η απόδοση του συστήματος δημόσιας διοίκησης θεωρείται πολύ υψηλού επιπέδου. Πολλές δραστηριότητες έχουν ιδιωτικοποιηθεί με αποτέλεσμα οι ολλανδικές δημόσιες υπηρεσίες να παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Η προσοχή στο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στην εκπαίδευση έχει εδραιώσει μια άριστα εκπαιδευμένη και αμερόληπτη δημόσια υπηρεσία. Η αξιολόγηση της απόδοσης για τους δημοσίους υπαλλήλους είναι υποχρεωτική και γίνεται κάθε εξάμηνο. Οι υπάλληλοι αξιολογούνται με κριτήρια όπως το έργο που

ανέλαβαν να διεκπεραιώσουν και την βελτίωση των ικανοτήτων τους για το χρονικό διάστημα που αξιολογούνται.

Κάποιοι από τους δημόσιους οργανισμούς της Ολλανδίας χρησιμοποιούν το σύστημα αμοιβών που βασίζεται στην απόδοση (PRP), με την μορφή εφάπαξ επιδομάτων. Οι προαγωγές γίνονται με βάση τα τυπικά προσόντα και την αξιολόγηση της απόδοσης, ενώ για τις ανώτατες θέσεις διοίκησης λαμβάνονται υπόψη τα χρόνια προϋπηρεσίας σε συγκεκριμένα τμήματα. Οι γενικοί και οι επιμέρους στόχοι απόδοσης εξαρτώνται από την υπηρεσία ενώ οι στόχοι για τους ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους συνδέονται με τους γενικούς κυβερνητικούς στόχους.

Η παρακολούθηση της απόδοσης κατά τη διάρκεια ενός έτους γίνεται με εσωτερικό έλεγχο. Τα τμήματα συνεδριάζουν μία φορά το μήνα για να συζητήσουν την πρόοδο, ενώ παράλληλα λογοδοτούν στο τέλος του έτους, επίσης πραγματοποιούνται τριμηνιαίες συνεδριάσεις για να συζητηθεί η απόδοση του οργανισμού έναντι των συμφωνημένων στόχων. Έχει δημιουργηθεί ένα γενικό μοντέλο για συμφωνίες εργασίας αλλά τα υπουργεία δεν είναι υποχρεωμένα να χρησιμοποιούν αυτό το μοντέλο, καθώς το περιεχόμενο και η μορφή των συμφωνιών εργασίας διαφέρουν ανά φορέα/τμήμα. Με βάση τη συνέντευξη εργασίας και τα αποτελέσματα επί των στόχων, ένας δημόσιος υπάλληλος μπορεί να προταθεί για προαγωγή ή για ένα εφάπαξ μπόνους.

3.3.19 Ουγγαρία

Στην Ουγγαρία υπάρχουν τρεις ομάδες δημοσίων υπαλλήλων:

- α) κυβερνητικοί αξιωματούχοι που εργάζονται στην κεντρική δημόσια διοίκηση και εποπτεύονται από την κυβέρνηση.
- β) κρατικοί υπάλληλοι που απασχολούνται στα γραφεία οργανισμών δημόσιας διοίκησης.
- γ) δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται σε οργανισμούς δημόσιας διοίκησης που εποπτεύονται από οντότητες εκτός της κυβέρνησης, και τα γραφεία των τοπικών αυτοδιοικήσεων.

Η πρόσληψη προϊσταμένων μονάδων ρυθμίζεται αυστηρά από το κεντρικό υπουργείο. Οι μονάδες ανθρώπινου δυναμικού των υπουργείων είναι υπεύθυνες για την τακτική υποχρεωτική εκπαίδευση όλων των δημοσίων υπαλλήλων παρέχοντας μαθήματα μέσω πλατφορμών ηλεκτρονικής μάθησης. Κάθε δημόσιος υπάλληλος υποχρεούται να κερδίζει 120 μόρια σύμφωνα με το ατομικό αναπτυξιακό του πρόγραμμα για τετραετή θητεία, που ισούται με 2-3 μαθήματα το χρόνο. Η είσοδος στη δημόσια υπηρεσία επιτυγχάνεται με απευθείας αίτηση και συνέντευξη για συγκεκριμένη θέση. Το υποχρεωτικό μέτρο ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης περιλαμβάνει και ειδική εξέταση την οποία πραγματοποιούν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι εντός τριών ετών από την είσοδό τους στη δημόσια υπηρεσία και αυτό γιατί χωρίς να περάσει τις εξετάσεις ο εργαζόμενος δεν μπορεί να προαχθεί σε ανώτερη θέση. Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται σχεδόν για όλους τους εργαζόμενους και έχει τη μορφή συνάντησης με τον άμεσο προϊστάμενο. Στην Ουγγαρία, ο βασικός μισθός ενός δημόσιου υπαλλήλου μπορεί να αυξηθεί κατά 30% ή να μειωθεί κατά 20% με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης, το πρόστιμο αυτό ισχύει για ένα έτος.

3.3.20 Πολωνία

Στην Πολωνία υπάρχουν τρεις τύποι δημοσίων υπαλλήλων:

1. Υπάλληλοι δημόσιας υπηρεσίας με σύμβαση ορισμένου χρόνου.
2. Δημόσιοι υπάλληλοι με σύμβαση αορίστου χρόνου.
3. Ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι όπως διευθυντές με πολιτικό διορισμό.

Υπάρχουν δύο τρόποι να γίνεις δημόσιος υπάλληλος. Ο ένας είναι να δουλέψεις ως συμβασιούχος για τρία χρόνια και μετά να δώσεις εξετάσεις και ο άλλος μέσω της κρατικής σχολής δημόσιας διοίκησης όπου οι απόφοιτοί της έχουν προτεραιότητα στον κατάλογο για τον διορισμό των δημοσίων υπαλλήλων .

Το 2015 εγκρίθηκε μια άλλη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, η οποία συνίσταται στη διεύρυνση των κανονισμών που αφορούν τις αρχές της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων. Στην περίπτωση ατόμων που αναλαμβάνουν απασχόληση στη δημόσια διοίκηση για πρώτη φορά χρόνο, συνάπτεται σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου 12 μηνών με την δυνατότητα πρόωρης λύσης της εργασιακής σχέσης με προειδοποίηση δύο εβδομάδων. Η σύμβαση αορίστου χρόνου ισχύει γενικά για τους δημοσίους υπαλλήλους που είχαν προηγουμένως σύμβαση ορισμένου χρόνου και έλαβαν θετική αποτέλεσμα της αξιολόγησης της απόδοσης τους. Υποψήφιοι για ανώτερα διευθυντικά στελέχη πρέπει να πληρούν μεταξύ άλλων τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- να έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα
- να έχουν διοικητικές δεξιότητες,
- να έχουν τουλάχιστον βετή επαγγελματική πείρα συμπεριλαμβανομένων τουλάχιστον 3 ετών σε διευθυντική θέση σε οργανισμούς δημοσίων οικονομικών τομέα

• να έχει τουλάχιστον 3 χρόνια επαγγελματική πείρα συμπεριλαμβανομένου τουλάχιστον 1 έτους επαγγελματική εμπειρία σε διευθυντική θέση ή τουλάχιστον 2 χρόνια σε θέση σε οργανισμούς δημοσίων οικονομικών. Στο πολωνικό δημόσιο δεν υπάρχει ο θεσμός της αυτοαξιολόγησης ενώ αυτός που αξιολογεί είναι μόνο ο ανώτερος προϊστάμενος κάθε υπηρεσίας. Στην Πολωνία, υπάρχουν 14 κριτήρια/ικανότητες που ορίζονται στον κανονισμό αξιολόγησης: 5 υποχρεωτικά για όλους και μέχρι 3 από τα υπόλοιπα 9 τα οποία θα επιλέξουν οι αξιολογητές σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της θέσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται σε εξαμηνιαία και 24μηνη βάση εκτός αν παρατηρηθεί χαμηλή απόδοση, σε αυτή την περίπτωση πραγματοποιείται έκτακτη αξιολόγηση. Τέλος η Πολωνία είναι από τις χώρες που εφαρμόζει πειθαρχικά μέτρα σε περιπτώσεις χαμηλής απόδοσης.

3.3.21 Πορτογαλία

Ο δημόσιος τομέας της Πορτογαλίας περιλαμβάνει τους υπαλλήλους που απασχολούνται στην υγεία, την εκπαίδευση, τα δικαστικά σώματα, την αστυνομία και τον στρατό. Υπάρχουν οι μόνιμοι υπάλληλοι και οι συμβασιούχοι οι οποίοι όμως δεν θεωρούνται δημόσιοι υπάλληλοι. Το πορτογαλικό μισθολόγιο περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες που σχετίζονται με λειτουργικές διαφορές.

- Υπαλλήλους με καριέρα γενικού τύπου.
- Υπαλλήλους που είναι στα ανώτερα επίπεδα διαχείρισης.
- Υπαλλήλους που έχουν αυτόνομες μισθολογικές δομές όπως οι στρατιωτικοί, οι δυνάμεις ασφαλείας και οι εκπαιδευτικοί.

Οι προσλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων πραγματοποιούνται μέσω ανοιχτού διαγωνισμού. Η αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα της Πορτογαλίας ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ενώ το 2000

άρχισαν να πραγματοποιούνται μεταρρυθμίσεις που οδήγησαν σε ένα μοντέλο βασισμένο στις αρχές που διέπουν τον ιδιωτικό τομέα. Έτσι ξεκίνησε η εφαρμογή της SIADAP (Integrated Performance Assessment of Public Administration), ένα μοντέλο με χαρακτηριστικά διοίκησης μέσω στόχων.

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, η μέτρηση της απόδοσης αξιολογείται ετησίως με βάση τρεις παραμέτρους: μεμονωμένους στόχους, δεξιότητες και προσωπική στάση. Αυτό το σύστημα στοχεύει να ανταμείψει και να αναγνωρίσει την ατομική αξία μέσω της καταβολής επιπλέον μισθού σε αυτούς που γίνονται όλο και πιο άριστοι. Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας συνδέεται με την αξιολόγηση της απόδοσης.

Στην πορεία έγιναν περαιτέρω αλλαγές για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και αξιολόγηση των υπηρεσιών. Σχεδιάστηκαν τρία υποσυστήματα για την μέτρηση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών την αξιολόγηση απόδοσης μεσαίων και υψηλών στελεχών και την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, οι αλλαγές επικεντρώθηκαν μόνο στα αποτελέσματα και τις δεξιότητες. Στην Πορτογαλία, η ατομική αξιολόγηση απόδοσης οδηγεί στον προσδιορισμό προσωπικών και επαγγελματικών ικανοτήτων, στη διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών, στην αναγνώριση των ικανοτήτων που πρέπει να βελτιωθούν και στη βελτίωση της θέσης εργασίας και της συμπεριφοράς.

Το 2013, πραγματοποιήθηκαν οι τελευταίες αλλαγές με την αξιολόγηση να γίνεται κάθε δυο χρόνια αντί για ένα που γινόταν εξαρχής.

3.3.22 Ρουμάνια

Στη Ρουμανία όσοι επιθυμούν να εργαστούν στο δημόσιο παίρνουν μέρος σε δημόσιο σε διαγωνισμό που αποτελείται από τρία βήματα:

- επιλογή υποψηφίων οι οποίοι πληρούν τις προϋποθέσεις που ζητούνται.
- γραπτή εξέταση.
- προσωπική συνέντευξη.

Φορέας διαχείρισης των δημόσιων υπηρεσιών είναι η Εθνική Υπηρεσία Δημοσίων Υπαλλήλων η οποία ενεργεί ως εξειδικευμένο ίδρυμα με δικό του νομικό καθεστώς και διαχειρίζεται την δημόσια διοίκηση και τους δημοσίους υπαλλήλους. Στη Ρουμανία, η ατομική αξιολόγηση των επιδόσεων των δημοσίων υπαλλήλων είναι ετησία και ιδιαίτερα αυστηρή καθώς ανάλογα με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ο δημόσιος υπάλληλος μπορεί να οδηγηθεί εάν κριθεί θετικά σε υψηλότερο μισθολογικό κλιμάκιο ή σε θετική εισήγηση για προαγωγή ενώ αντίθετα θα οδηγηθεί σε χαμηλότερη μισθολογική βαθμίδα ή ακόμα και σε απόλυση εάν κριθεί ανεπαρκής. Μετά το πέρας της αξιολόγησης, ο δημόσιος υπάλληλος αξιολογείται με τους παρακάτω χαρακτηρισμούς για την επίτευξη του έργου του: εξαιρετικός, πολύ καλός, καλός, ικανοποιητικός, μη ικανοποιητικός. Μία προαγωγή σε ανώτερη βαθμίδα έπειτα από θετική αξιολόγηση και πραγματοποιείται με ετήσιες εξετάσεις, τις οποίες διοργανώνει το δημόσιο . Όσον αφορά την συμμετοχή στην εξέταση ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να πληρεί κάποιες προϋποθέσεις οι οποίες είναι οι εξής:

- α) Να έχει τουλάχιστον τέσσερα έτη υπηρεσίας στην θέση του.
- β) Τουλάχιστον δύο έτη υπηρεσίας στο μισθολογικό κλιμάκιο από τον οποίο επιθυμεί να προωθηθεί.
- γ) Να έχει λάβει τουλάχιστον "Καλή" σε κάθε αξιολόγηση των επιδόσεων τα τελευταία δύο χρόνια .
- δ) να έχει καθαρό διοικητικό ιστορικό.

Επίσης προαγωγή μπορεί να πραγματοποιηθεί όταν ο δημόσιος υπάλληλος αποκτήσει νέο πτυχίο απαραίτητο για τη νέα θέση στην οποία θέλει να προωθηθεί.

3.3.23 Σλοβακία

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες εργαζομένων στον δημόσιο τομέα της Σλοβακίας:

- α) δημόσιοι υπάλληλοι που ρυθμίζονται από τον υπαλληλικό κώδικα του δημοσίου.
- β) δημόσιοι υπάλληλοι που ρυθμίζονται από τον νόμο για την εκτέλεση εργασιών δημοσίου συμφέροντος.
- γ) υπάλληλοι που ρυθμίζονται από ειδική νομοθεσία (αστυνομία, τελωνειακοί, στρατός, μέλη της Βουλής και της Κυβέρνησης).
- δ) λοιποί εργαζόμενοι που ρυθμίζονται μόνο από τον γενικό εργατικό κώδικα.

Υπάρχουν δύο τύποι εργαζομένων οι μόνιμοι και οι συμβασιούχοι, το τμήμα που ασχολείται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε υπηρεσία ονομάζεται γραφείο προσωπικού. Το σύστημα πρόσληψης δημοσίων υπαλλήλων είναι αποκεντρωμένο, ενώ για να εισέλθει ο υποψήφιος στη δημόσια υπηρεσία πρέπει να έχει καθαρό ποινικό μητρώο, πλήρη δικαιοπρακτική ικανότητα και να πληρεί τις απαιτήσεις της θέσης. Με το διορισμό του ο δημόσιος υπάλληλος ενημερώνεται για τη μισθολογική του δομή, αυτή αποτελείται από δύο μέρη: ένα σταθερό μέρος (το βασικό μισθό) και ένα μεταβλητό μέρος (προσωπικά μπόνους).

Στην Σλοβακία επικρατεί το παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης όπου αξιολογεί ο προϊστάμενος της κάθε υπηρεσίας. Οι αξιολογητές είναι υποχρεωμένοι να περάσουν εκπαίδευση, ενώ τα πρότυπα και κριτήρια αξιολόγησης ορίζονται κεντρικά. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μία

φορά το χρόνο ενώ λόγοι έκτακτης αξιολόγησης είναι η κινητικότητα η κακή απόδοση ή μία ενδεχόμενη προαγωγή. Υπάρχουν κυρώσεις για χαμηλή απόδοση ενώ εξαιρούνται της αξιολόγησης οι πολιτικά διορισμένοι. Στη Σλοβακία χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση ως εθελοντικό εργαλείο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ενώ στο τέλος της αξιολόγησης υπάρχει ενημέρωση για την απόδοση με συνέντευξη και αναφορά προόδου. Παντού γίνεται χρήση των πληροφοριών της αξιολόγησης απόδοσης για πιθανή προαγωγή, τιμωρία ή πρόσθετες αμοιβές. Η συνεχής κατάρτιση είναι και δικαίωμα και υποχρέωση για τους υπαλλήλους των δημοσίων υπηρεσιών. Πρέπει να αφιερώνουν τουλάχιστον πέντε ημέρες το χρόνο στην εκπαίδευσή τους η οργάνωση της οποίας είναι αποκεντρωμένη σε κάθε διοικητική μονάδα. Κάθε δημόσιος υπάλληλος συμπεριλαμβανομένων των διευθυντικών στελεχών, έχει την υποχρέωση να βελτιώσει τις δεξιότητες και τα προσόντα του σύμφωνα με τις απαιτήσεις που καθορίζονται στην αρχή κάθε έτους κατόπιν συνεννόησης με τον προϊστάμενο. Στη Σλοβακία, νέος νόμος απαιτεί υπαλλήλους σε διευθυντικές θέσεις να λάβουν διευθυντική κατάρτιση, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης της απόδοσης. Η κάθε υπηρεσία έχει τη δυνατότητα να επιλέξει προγράμματα κατάρτισης από είτε ιδιώτες είτε από την κυβέρνηση.

3.3.24 Σλοβενία

Στη Σλοβενία η έννοια του δημόσιου υπαλλήλου περιλαμβάνει όλα τα άτομα που απασχολούνται στην κεντρική κυβέρνηση, τα όργανα του κράτους και των δήμων και νομικά πρόσωπα υπό το δημόσιο νόμο εκτός των δημοσίων υπηρεσιών. Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων είναι αρμοδιότητα της Ακαδημίας Διοίκησης η οποία αποτελεί μέρος του Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης. Ο φορέας αυτός είναι αρμόδιος για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι μισθοί και πολλά άλλα

δικαιώματα ρυθμίζονται σε συλλογική σύμβαση που συνάπτεται μεταξύ της κυβέρνησης και των συνδικαλιστικών οργανώσεων ενώ για συγκεκριμένες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων (αστυνομία, στρατός, εφορία, διπλωμάτες) υπάρχουν διαφοροποιήσεις.

Η δομή του μισθού έχει ως εξής:

- Βασικός μισθός ανάλογα με το είδος της θέσης.
- Επιδόματα βάσει ειδικών περιστάσεων (έτη υπηρεσίας)
- Μπόνους που σχετίζεται με την απόδοση.

Στη Σλοβενία, η γνώση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μέρος της υποχρεωτικής εκπαίδευσης για τα ανώτερα στελέχη. Οι υπάλληλοι πρέπει να περάσουν επαγγελματικές εξετάσεις αμέσως μετά την έναρξη της υπηρεσίας. Υπάρχει δοκιμαστική περίοδος και οι υπάλληλοι πρέπει να δώσουν εξετάσεις εντός ενός έτους από τον διορισμό τους και απολύονται εάν αποτύχουν σε αυτήν την εξέταση. Τα πρότυπα και τα κριτήρια αξιολόγησης καθορίζονται κεντρικά ενώ οι βαθμολογητές είναι υποχρεωμένοι να περάσουν τακτική εκπαίδευση. Η Σλοβενία ακολουθεί το παραδοσιακό σύστημα όπου αξιολογεί ο προϊστάμενος, η αξιολόγηση είναι ετήσια και οι μοναδικοί λόγοι εξαίρεσης από την αξιολόγηση είναι αν κάποιος βρίσκεται σε αναστολή εργασίας ή εργάζεται λιγότερο από ένα χρόνο στην υπηρεσία. Στην αξιολόγηση εξετάζονται τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς, η συμπεριφορά, οι γνώσεις στη θέση εργασίας οι αρμοδιότητες που έχει ο υπάλληλος και οι στόχοι που είχαν τεθεί το περασμένο έτος.

Στη Σλοβενία ο δημόσιος υπάλληλος προάγεται σε υψηλότερη θέση εάν αποκτήσει τρία συνεχόμενα έτη αξιολογήσεις που επιτρέπουν προαγωγή ή αν έχουν περάσει τουλάχιστον έξι χρόνια από την τελευταία προαγωγή και έχει επιτύχει μέσο όρο αξιολόγησης για αυτήν την περίοδο με το βαθμό καλός. Πραγματοποιείται ετήσια συνέντευξη μεταξύ του διευθυντή και κάθε

δημόσιου υπαλλήλου με στόχο τη βελτίωση των ικανοτήτων και της απόδοσης, τα κίνητρα και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Υπάρχουν κυρώσεις για κακή απόδοση με την επιβολή προστίμου ενώ ο αξιολογούμενος μπορεί να προσφύγει κατά της αξιολόγησης εάν διαφωνεί και το αίτημα του εξετάζει ειδική επιτροπή. Η προαγωγή σε υψηλότερους μισθούς συνδέεται με την αξιολόγηση της απόδοσης. Το μόνον που σχετίζεται με τις επιδόσεις μπορεί να ανέλθει σε έως και 36% του βασικού μισθού και σε εξαιρετικές περιπτώσεις έως και 50%.

3.3.25 Σουηδία

Στη Σουηδία το δημόσιο σύστημα μπορεί αποτελεί τον πλέον καθοριστικό παράγοντα για τη δημόσια διοίκηση και η διαδικασία της αξιολόγησης εφαρμόζεται με προσωπικό σημείωμα εργασίας από έναν ανώτερο υπάλληλο προς τον δημόσιο υπάλληλο.

Οι βαθμοί στον δημόσιο τομέα τη Σουηδίας ορίζονται ως εξής:

- Γενικός διευθυντής.
- Βοηθός γενικού διευθυντή.
- Επικεφαλής τμήματος.
- Επικεφαλής κατεύθυνσης.
- Λειτουργός.
- Βοηθός.

Η Σουηδία εφάρμοσε πρώτη την αποκέντρωση των δημοσίων υπηρεσιών και εισήγαγε την επίτευξη οικονομικών στόχων και αποτελεσμάτων επί του προϋπολογισμού. Με αυτές τις δύο μεταρρυθμίσεις κατάφερε να δημιουργήσει ισχυρούς δημόσιους οργανισμούς με υψηλό ποσοστό αυτονομίας από την κεντρική κυβέρνηση και ικανοποιητικά αποτελέσματα αφού η αξιολόγηση των υπηρεσιών γινόταν βάση απόδοσης. Η κεντρική

ιδέα ήταν το κράτος αλλά και οι δημόσιοι οργανισμοί που λειτουργούσαν αποκεντρωμένα να έχουν ένα κοινό στόχο ο οποίος ήταν η μέγιστη απόδοση, η εύρυθμη λειτουργία και τα μέγιστα οικονομικά αποτελέσματα. Η Σουηδία αξιολογεί τον δημόσιο τομέα χρησιμοποιώντας εργαλεία διοίκησης, παρακολούθησης και αναφοράς τα οποία είναι προσανατολισμένα στα αποτελέσματα και εφαρμόζονται το ίδιο τόσο στους κεντρικούς οργανισμούς όσο και στις μικρότερες τοπικές αρχές. Οι πληροφορίες που συλλέγονται είναι οικονομικής φύσεως, αλλά και εκθέσεις των επιμέρους οργανισμών που περιέχουν πληροφορίες για το λειτουργικό κόστος. Οι δημόσιοι οργανισμοί λαμβάνουν ειδικές προσκλήσεις από την κυβέρνηση για την αξιολόγηση τους και είναι υποχρεωμένοι να αναφέρουν τα αποτελέσματα στην ετήσια έκθεσή τους. Είναι αξιοπρόσεχτο ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι σχεδόν τότε δεν πραγματοποιούν απεργία ενώ για να πραγματοποιήσει μια ενέργεια ένας δημόσιος υπάλληλος δεν απαιτείται η έγκριση από τον προϊστάμενό του το οποίο οδηγεί σε γρηγορότερες διαδικασίες. Όσον αφορά την κεντρική κυβέρνηση, αυτή αποδεσμεύει κονδύλια τα οποία διανέμονται σε κάθε υπηρεσία σύμφωνα με τους σκοπούς και τις ανάγκες της. Τα κονδύλια αυτά τα προτείνουν οι δημόσιες υπηρεσίες στην κυβέρνηση η οποία τα εξετάζει και είτε τα εγκρίνει αμέσως είτε τα αποδέχεται κατόπιν ειδικής έρευνας όποτε κρίνεται απαραίτητο. Για την διαύγεια των διαδικασιών στο τέλος της χρονιάς οι υπηρεσίες αποστέλλουν αναφορές σχετικά με τις επιδόσεις τους και την αξιοποίηση των κονδυλίων. Σημαντική παράμετρο αποτελεί το γεγονός πως και το μόνιμο προσωπικό μπορεί να απολυθεί όταν κριθεί απαραίτητο, εξαιρούνται κάποιες μικρές ομάδες υπαλλήλων που έχουν πλήρη μονιμότητα όπως οι δικαστές και οι εισαγγελείς, οι οποίοι αποπέμπονται σε περίπτωση τέλεσης εγκλήματος.

Όσον αφορά την διαδικασία των προσλήψεων κάθε υπηρεσία καθορίζει τις ανάγκες και τα επιθυμητά προσόντα των υποψηφίων για τις κενές θέσεις. Η διαδικασία των προσλήψεων είναι διαφανής και πραγματοποιείται με δημόσιες προκηρύξεις,ωστόσο οι αποφάσεις των προσλήψεων μπορούν νομίμως να αμφισβητηθούν.

Η εξέλιξη του δημοσίου υπαλλήλου είναι συνδεδεμένη με τα καθήκοντα της θέσης του επίσης οι αρμοδιότητες μπορούν να διευρυνθούν δίνοντας τη δυνατότητα στον υπάλληλο να αυξήσει τον μισθό του αν το επιθυμεί. Ο μέσος μηνιαίος μισθός ενός δημοσίου υπαλλήλου ανέρχεται στα 2.500 ευρώ αλλά μπορεί να αυξηθεί σημαντικά ανάλογα με τις αρμοδιότητες που έχει αναλάβει και από την απόδοσή που έχει,αυτό δίνει τρομερά κίνητρα για καλύτερη απόδοση. Ο αξιολογητής-προϊστάμενος εισηγείται αύξηση μισθού αφού πρώτα έχει αξιολογήσει τις επιδόσεις του υπαλλήλου και το κρίνει σκόπιμο.

3.3.26 Τσεχία

Υπάρχουν τέσσερις κύριες κατηγορίες εργαζομένων στον τσεχικό δημόσιο τομέα:

1. Δημόσιοι υπάλληλοι κεντρικής κυβέρνησης.
2. Δημόσιοι υπάλληλοι αποκεντρωμένης διοίκησης.
3. Εργαζόμενοι που ρυθμίζονται από σύνθετη νομοθεσία (αστυνομία και ένοπλες δυνάμεις).
4. Λοιποί εργαζόμενοι (ρυθμίζονται από τον γενικό Εργατικό Κώδικα).

Οι βασικές λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού, όπως η προαγωγή, η ανάπτυξη και η κατάρτιση είναι αποκεντρωμένες, αλλά πρέπει να ακολουθούν το πλαίσιο που ορίζεται στον νόμο και στους κανονισμούς του Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης. Η εκπαίδευση είναι καθήκον και δικαίωμα καθώς οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα είναι υποχρεωμένοι από

το νόμο να βελτιώνουν συνεχώς το επίπεδο των προσόντων τους. Οι τοπικές αρχές πρέπει να προσφέρουν καθοδήγηση και βοήθεια στην εκπαίδευση, για το σκοπό αυτό έχει συσταθεί και το Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι διευθυντικές θέσεις στην κεντρική διοίκηση ορίζονται από τον αρμόδιο υπουργό και αυτό οδηγεί σε πολιτικούς διορισμούς. Η αξιολόγηση και οι μισθοί είναι επίσης αποκεντρωμένοι ενώ οι μισθοί βασίζονται στο βαθμό δυσκολίας της θέσης και την προϋπηρεσία.

Η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο και δεν εξαιρείται κανείς της διαδικασίας. Η αξιολόγηση αφορά αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς, συμπεριφορά, γνώση της θέσης εργασίας, αρμοδιότητες και καθορισμό μελλοντικών και ατομικών και υπηρεσιακών στόχων. Υπάρχουν πειθαρχικά μέτρα για μη τήρηση καθήκοντος και την χαμηλή απόδοση. Υπάρχουν δύο περιπτώσεις να συμβεί έκτακτη αξιολόγηση, η πρώτη αφορά περίπτωση κακής απόδοσης και σε περίπτωση που κάποιος υπάλληλος διεκδικεί προαγωγή σε κενή ανώτερη θέση.

Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί εθελοντικά από τον αξιολογούμενο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης με τον προϊστάμενό του. Οι εργαζόμενοι που επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα μπορούν να λάβουν πρόσθετο μόνους έως και 50% του βασικού μισθού τους. Τέλος ο νόμος για τους δημοσίους υπαλλήλους της αυτοδιοίκησης καθορίζει το σύστημα εκπαίδευσής τους και απαιτεί για κάθε εργαζόμενο να καταρτίζεται με πρόγραμμα κατάρτισης τουλάχιστον 18 ημέρες το χρόνο.

3.3.27 Φινλανδία

Στη Φινλανδία υπάρχει ένας μηχανισμός διαπραγμάτευσης μεταξύ του κράτους που είναι ο εργοδότης και του εργαζόμενου. Η βασική συλλογική σύμβαση για το δημόσιο υπογράφεται από τα συνδικάτα εργαζομένων και το Υπουργείο Οικονομικών. Στη Φινλανδία ισχύει η μονιμότητα, παρόλα αυτά κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες μπορεί κάποιος δημόσιος υπάλληλος να απολυθεί. Η ικανοποίηση των πολιτών είναι η υψηλότερη στην Ευρώπη και οδηγεί τους πολίτες στο να πιέζουν την κυβέρνηση για επιπλέον κονδύλια για το δημόσιο. Στην Φινλανδία δεν υπάρχει σύνδεση της εξέλιξης της σταδιοδρομίας του εργαζόμενου με την αρχαιότητά του εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι επικεντρώνονται στην ανάγκη για κατάρτιση για αυτό κάθε χρόνο συζητούν τις προοπτικές αυτές με τον προϊστάμενό τους και παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις. Στο φινλανδικό κράτος μένει σταθερή η στρατηγική σύνδεσης των εκπαίδευσης με τους στρατηγικούς στόχους και την καριέρα του προσωπικού. Το σύστημα αξιολόγησης είναι ευέλικτο σε σύγκριση με τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά συστήματα. Βασίζεται στην ιδέα πως οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα προσλαμβάνονται για να επιτύχουν τους στόχους της θέσης για την οποία προσλήφθηκαν και όχι με σκοπό τις προσωπικές τους φιλοδοξίες για επαγγελματική σταδιοδρομία. Οι δημόσιοι οργανισμοί στην Φινλανδία χρησιμοποιούν διαφορετικά κριτήρια και μεθόδους αξιολόγησης, έτσι ο κάθε οργανισμός έχει ελευθερία πάνω στην αξιολόγηση των υπαλλήλων του. Βασική μέθοδος αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση βάσει κριτηρίων. Επιλέγονται κάποια βασικά κριτήρια όπως η συμπεριφορά, η συνεργασία και η αποτελεσματικότητα, μαζί με κάποια άλλα υπό-κριτήρια, ανάλογα με τις δημόσιες αρχές που εφαρμόζονται. Οι αξιολογήσεις γίνονται από τους προϊσταμένους και επικυρώνονται από τον γενικό γραμματέα, ενώ η αξιολόγηση των δημοσίων

υπαλλήλων εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό και από τους συναδέλφους τους. Βαρύτητα δίνεται επίσης, στην προσωπική συνέντευξη του αξιολογούμενου από τον προϊστάμενο, στην οποία συζητούνται θέματα σχετικά με την εκπλήρωση των στόχων, τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης και η ενίσχυση των δεξιοτήτων του υπαλλήλου. Τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης επιλέγονται από την εκάστοτε υπηρεσία χωρίς καμία δέσμευση και τηρώντας τα κριτήρια τη ποιότητας και του χαμηλού κόστους εκπαίδευσης. Κάτι πολύ βασικό το οποίο συναντάται και σε άλλα κράτη είναι πως ενώ οι κυβερνήσεις, αλλάζουν ο γενικός γραμματέας κάθε υπουργείου δεν αλλάζει και αποτελεί ένα είδος μόνιμου υφυπουργού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ελλάδα και αξιολόγηση

4.1 Έρευνα

Η παρακάτω έρευνα διενεργήθηκε με σκοπό να γίνει μία σφυγμομέτρηση στο κοινό και να διατυπωθεί η γνώμη του για τις δημόσιες υπηρεσίες και την αξιολόγηση της απόδοσης σε αυτές. Σκοπό είχε να αποτυπωθεί πλήρως οι γνώμη του κοινού για τις υπηρεσίες που προσφέρουν, την αναγνώριση των αδυναμιών, την γνώμη τους για την αξιολόγηση, καθώς και τα μέτρα που θα ήθελαν να εφαρμοστούν.

4.1.1 Μεθοδολογία της έρευνας.

Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου όπου κάθε συμμετέχοντας είχε μία συγκεκριμένη σειρά πιθανών απαντήσεων. Με τον τρόπο αυτό, η συλλογή δεδομένων και η επεξεργασία των απαντήσεων κατέστη ευκολότερη. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία και ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα. Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας το δείγμα αφορά ανθρώπους όλων των ηλικιών και των μορφωτικών επίπεδων πανελλαδικά όπου και

μοιράστηκε το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε μέσω e-mail και κοινωνικών μέσων δικτύωσης και συμπληρώθηκε από 125 άτομα. Μετά την συγκέντρωση των απαντήσεων έγινε επεξεργασία μέσω του εργαλείου της Google, Google Forms. Ολόκληρο το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο παράρτημα.

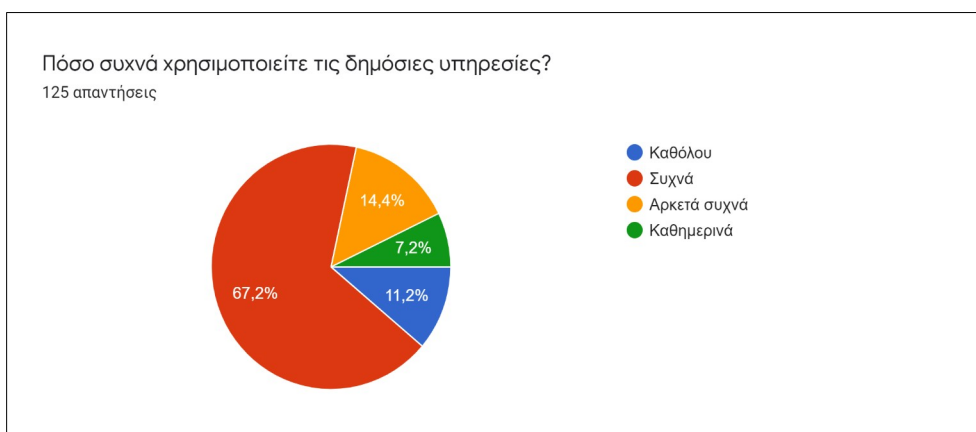
4.1.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στοιχεία όπως η ηλικία το φύλλο το μορφωτικό επίπεδο και το επάγγελμα, ενώ το υπόλοιπο ερωτηματολόγιο εστιάζει στο δημόσιο τομέα τους δημοσίους υπαλλήλους και την αξιολόγησή τους. Πιο συγκεκριμένα: σε δείγμα 125 ατόμων οι ηλικίες των συμμετεχόντων ήταν από 18 έως 24 (12%), από 25 έως 34 (56,8%), από 35-44 (17,6%), από 45 έως 55 (12%) και από 55 και πάνω (1,6%). Το 58,4% ήταν γυναίκες και το 41,6% άντρες. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο το 23,2% είναι απόφοιτος λυκείου, το 47,2 απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ, και το 29,6 % έχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό, κανένας δεν είναι απόφοιτος γυμνασίου.

Το επάγγελμα των συμμετεχόντων αποτυπώνεται ως εξής: το 44,8% είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι, το 25,6% δημόσιοι υπάλληλοι, το 16% ελεύθεροι επαγγελματίες, το 12,8 άνεργοι ενώ υπάρχει και ένας μοναδικός συνταξιούχος.

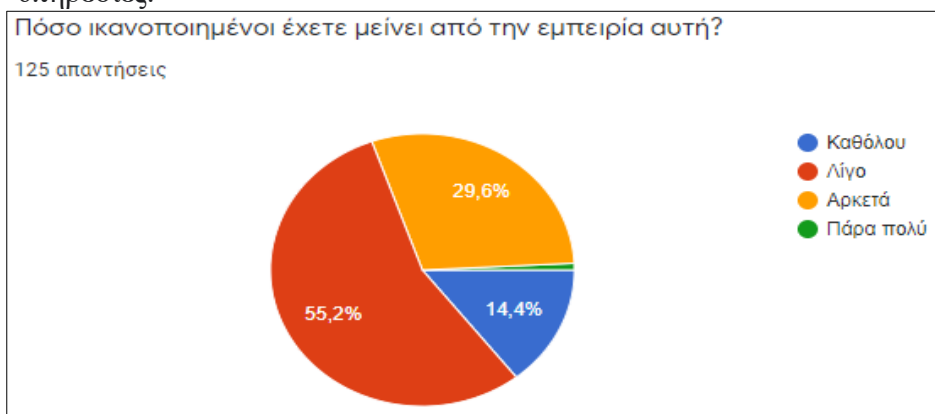
Με την βοήθεια των διαγραμμάτων θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα που αφορούν το δημόσιο τομέα και την αξιολόγηση όπως εκφράστηκαν μέσα από το ερωτηματολόγιο.

Στην ερώτηση πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις δημόσιες υπηρεσίες το 11,2% απάντησε καθόλου, το 67,2% συχνά, το 14,4% αρκετά συχνά και το 7,2% καθημερινά. Παρατηρείται ότι το 88,8% έχει από συχνή έως καθημερινή επαφή με τις δημόσιες υπηρεσίες.



Διάγραμμα 1.

Στο ερώτημα πόσο ικανοποιημένοι έχετε μείνει από την εμπειρία αυτή, το 14,4% απάντησε καθόλου, το 55,2% απάντησε λίγο, το 29,6% αρκετά, ενώ το 0,8% απάντησε πάρα πολύ. Παρατηρείται ότι ποσοστό της τάξης του 69,6% λίγο ή καθόλου ικανοποιημένο με τη επαφή με τις δημόσιες υπηρεσίες.



Διάγραμμα 2.

Στην ερώτηση ποια χαρακτηριστικά οφείλει να έχει κατά την γνώμη σας ένας δημόσιος υπάλληλος, το 4,8% απάντησε γνώσεις πάνω στην εργασία του, το 4,8 καλή συμπεριφορά , το 2,4 γνώσεις νέων τεχνολογιών , ενώ το 88% απάντησε όλα τα παραπάνω. Παρατηρείται ότι το 88% των ερωτηθέντων επιθυμεί συνδυασμό πολλών χαρακτηριστικών για ένα δημόσιο υπάλληλο.



Διάγραμμα 3.

Στην ερώτηση θεωρείτε την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων θετικό μέτρο, το 94,4% απάντησε ναι και μόλις το 5,6% απάντησε όχι. Συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων θετικό μέτρο.



Διάγραμμα 4.

Στην ερώτηση πόσο απαραίτητη θεωρείτε πως είναι η αξιολόγηση, το 1,6% απάντησε καθόλου, το 3,2% απάντησε λίγο, το 32,8% απάντησε πολύ ενώ το 62,4 πάρα πολύ. Παρατηρείται ότι ποσοστό 95,2% θεωρεί την αξιολόγηση πολύ έως πάρα πολύ απαραίτητη.



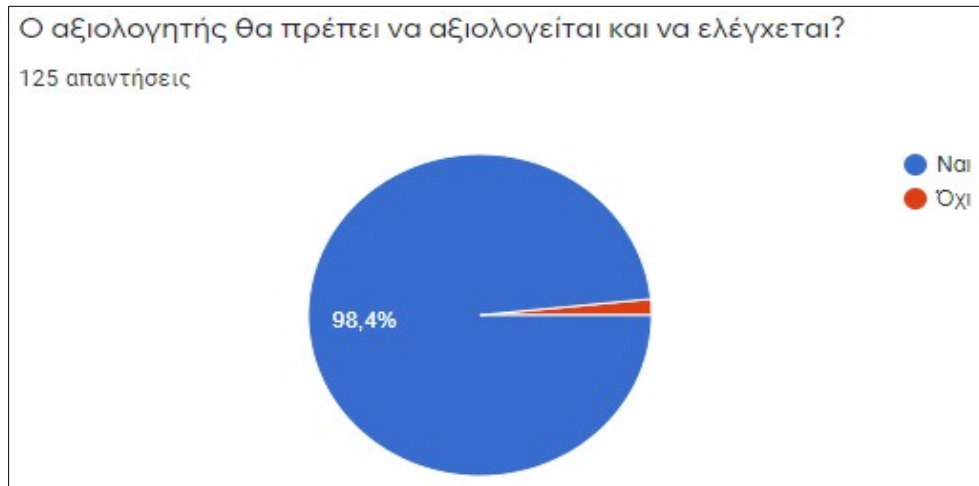
Διάγραμμα 5.

Στην ερώτηση ποιος πιστεύετε πως πρέπει να διενεργεί την αξιολόγηση, το 13,6% απάντησε το κράτος, το 21,6% ιδιωτική εταιρεία αξιολόγησης ενώ το 64,8 απάντησε πως την αξιολόγηση θέλει να διενεργεί μία σύμπραξη ιδιωτικού και δημόσιου αξιολογητή.



Διάγραμμα 6.

Στην ερώτηση για το αν ο αξιολογητής θα πρέπει να αξιολογείται και να ελέγχεται, το 98,4 απάντησε ναι ενώ μόλις το 1,6% όχι.



Διάγραμμα 7.

Στην ερώτηση Που θεωρείτε πως πρέπει να οδηγεί μία θετική αξιολόγηση το 40,8% απάντησε σε πριμ αποδοτικότητας, το 8% σε αύξηση μισθού, το 44,8% σε θετική εισήγηση για προαγωγή ενώ το 6,4% απάντησε πουθενά.



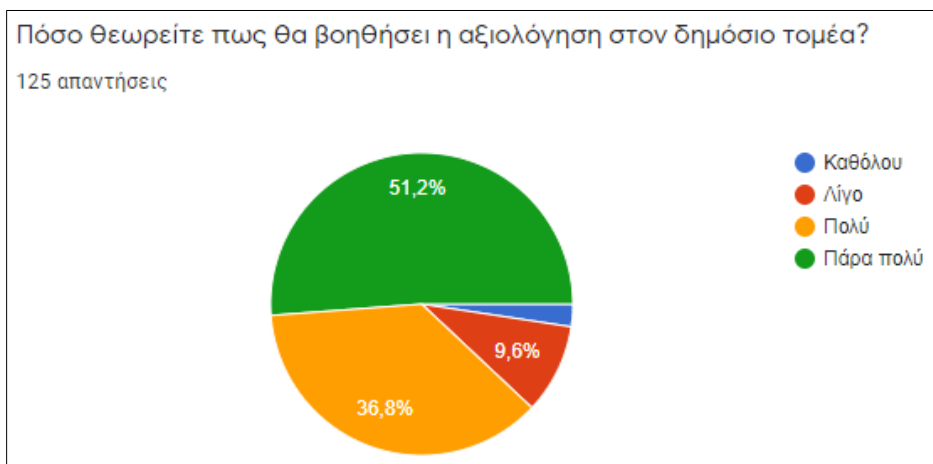
Διάγραμμα 8.

Στην ερώτηση Που θεωρείτε πως πρέπει να οδηγήσει μία αρνητική αξιολόγηση, το 69,6% απάντησε υποχρεωτική συμμετοχή σε σεμινάρια κατάρτισης και βελτίωσης της απόδοσης, το 2,4% σε επίπληξη, το 18,4% σε περικοπή αποδοχών και το 9,6% σε αρνητική εισήγηση για προαγωγή.



Διάγραμμα 9.

Στην ερώτηση Πόσο θεωρείτε πως θα βοηθήσει η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα, το 2,4% απάντησε καθόλου, το 9,6% λίγο, το 36,6% απάντησε πολύ και το 51,2% πάρα πολύ.



Διάγραμμα 10.

Στην ερώτηση Που πρέπει να στοχεύσει η αξιολόγηση το 5,6% απάντησε στην ποιότητα των υπηρεσιών, το 0,8 στην συμπεριφορά του δημοσίου υπαλλήλου, το 0,8% στην καινοτομία και την απόδοση ενώ το 92,8% απάντησε σε όλα τα παραπάνω.



Διάγραμμα 11.

4.1.3 Συμπεράσματα ερωτηματολογίου.

Μέσω του ερωτηματολογίου έγινε εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων που αφορούν το πολίτη, τις υπηρεσίες που του παρέχονται και την γνώμη του για την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ένα ποσοστό της τάξης του 88,8% έρχεται συχνά ή καθημερινά σε επαφή με το δημόσιο τομέα και το πρόβλημα που προκύπτει είναι πως το 69,9% που μένει λίγο η καθόλου ικανοποιημένο με τη επαφή αυτή. Έτσι δημιουργείται η ανάγκη αξιολόγησης αυτών των υπηρεσιών, ένα μέτρο που θεωρείται από το 94,4% θετικό και από το 95,2 πολύ έως πάρα πολύ απαραίτητο . Η δεύτερη ανάγκη που προκύπτει είναι για ένα δημόσιο υπάλληλο με συνδυασμό πολλών ποιοτικών χαρακτηριστικών.

Στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού υπηρεσιών οι πολίτες επιθυμούν σύμπραξη ιδιωτικού και δημόσιου φορέα, πάντα με έλεγχο. Όσον αφορά τις

θετικές αξιολογήσεις οι οπλίτες στηρίζουν τις πολιτικές επιβράβευσης ενώ σε περιπτώσεις αρνητικών αξιολογήσεων προκρίνεται ο παράγοντας της περαιτέρω εκπαίδευσης και κατάρτισης. Όσο για την γενική γνώμη των πολιτών για την αξιολόγηση ποσοστό 87,8% θεωρεί πως θα βοηθήσει με στόχευση στην συμπεριφορά, την ποιότητα των υπηρεσιών, την καινοτομία και την απόδοση. Τα παραπάνω αποτελέσματα οδηγούν στην ανάγκη για ένα δημόσιο τομέα καλύτερο μέσω των διαδικασιών αξιολόγησης και ελέγχου, περισσότερο καταρτισμένο και χωρίς τιμωρικές βλέψεις για τους δημόσιους λειτουργούς.

4.2 Η περίπτωση της αξιολόγησης στην Ελλάδα.

Υπάρχουν δύο τύποι δημόσιων υπαλλήλων, οι δημόσιοι υπάλληλοι με ισόβια θητεία και συμβασιούχοι που απασχολούνται με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Οι προσλήψεις γίνονται μέσω δημόσιων διαγωνισμών που διοργανώνονται από τον ΑΣΕΠ. Το Υπουργείο Εσωτερικών είναι αρμόδιο για την πολιτική εκπαίδευσης μαζί με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο αναλύει τις ανάγκες κατάρτισης. Ένα δημόσιος υπάλληλος μπορεί να απολυθεί για σοβαρά πειθαρχικά παραπτώματα. Στην Ελλάδα το σύστημα αξιολόγησης δεν το επιλέγει η εκάστοτε υπηρεσία ή φορέας, αλλά συνήθως είναι κοινό για όλες τις υπηρεσίες ενώ τα πρότυπα και τα κριτήρια ορίζονται κεντρικά, αυτό δυσχεραίνει την αξιολόγηση και κατά συνέπεια την ανακάλυψη αδυναμιών ελλείψεων αλλά και δυνατοτήτων στην κάθε υπηρεσία χωριστά.

Η αξιολόγησης της απόδοσης πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο, δεν εξαιρείται κανείς και σε καμία περίπτωση δεν πραγματοποιείται έκτακτη αξιολόγηση. Η Ελλάδα είναι από τις λίγες χώρες στην Ευρώπη που κάνει συνδυασμό πηγών για την αξιολόγηση της απόδοσης. Εξετάζει ικανότητες, αδυναμίες, αρμοδιότητες της θέσης, γνώση της θέσης

εργασίας ,μελλοντικούς ατομικούς και υπηρεσιακούς στόχους και διόρθωση σφαλμάτων της προηγούμενης χρονιάς. Δεν υπάρχει αυτοαξιολόγηση ενώ οι αξιολογητές εκπαιδεύονται μόνο μία φορά. Σε περίπτωση κακής απόδοσης, ο υπάλληλος δεν μετακινείται, δεν υποβιβάζεται, δεν απομακρύνεται και ο αξιολογητής-προϊστάμενος εξακολουθεί να συνεργάζεται μαζί του. Αντίστοιχα, σε περίπτωση θετικής αξιολόγησης, ο υπάλληλος δεν λαμβάνει επιπρόσθετη αμοιβή και αυτό γιατί δεν υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης ούτε με τα αποτελέσματα της εργασίας, ούτε με την αμοιβή, ούτε με την υπηρεσιακή εξέλιξη ή την κινητικότητα. Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν αποτελεί κομμάτι της εργασιακής κουλτούρας του Έλληνα δημόσιου υπαλλήλου. Τα συνδικάτα δημοσίων υπαλλήλων είναι ιδιαίτερα εχθρικά σε οποιαδήποτε αξιολόγηση με βάση την απόδοση καθώς ισχυρίζονται είναι μια νεοφιλελεύθερη πρακτική που οδηγεί σε απολύσεις.

4.3 Νομοθετικό πλαίσιο.³

Η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών έχει περάσει μέσα από πολλές μεταβολές και τροποποιήσεις για να καταλήξει στην σημερινή μορφή. Στις παρακάτω ενότητες εξηγείται με χρονολογική σειρά η πορεία των μεταβολών μέχρι τη σημερινή μορφή.

4.3.1 Σύσταση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης της απόδοσης.

Με νόμο το 1991 δημιουργήθηκε η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, όπου κάθε υπουργείο, δημόσια υπηρεσία και νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου μπορούσε να συγκροτήσει μετά από απόφαση του αρμόδιου υπουργού.

³**Πηγή:** Π Δ 318/1992 - ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992, Νόμος 4369/2016, Κώδικας κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπάλληλων ΝΠΔΔ, Αθήνα 16/7/2015. Κώδικας κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπάλληλων ΝΠΔΔ, Αθήνα 16/7/2015. Νόμος 2683/1999 - ΦΕΚ 19/Α/9-2-1999, Νόμος 3528/2007.

Με προεδρικό διάταγμα το 1992 προστέθηκε στην αρμοδιότητα της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης να αποφασίζει επί της αιτιολογίας των εκθέσεων αξιολόγησης και επί των εξαιρετικών επιδόσεων και κατά πόσο αυτές στηρίζονταν σε πραγματικά στοιχεία.

Το 2014 νέος νόμος διέυρνε τους φορείς που θα μπορούσαν να συγκροτήσουν Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, εντάσσοντας τις περιφέρειες και την αποκεντρωμένη διοίκηση, με το νέο νόμο η θητεία της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης ήταν διετής.

Το 2016 με νέο νόμο ορίζονται ρητά οι όλοι φορείς στους οποίους μπορεί να συγκροτηθεί Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Σκοπός της είναι να αποφασίζει για τις εκθέσεις όπου υπάρχει απόκλιση μεταξύ των αξιολογητών, να εξετάζει την αιτιολογία για τις εξαιρετικές επιδόσεις και να χειρίζεται τις ενστάσεις των αξιολογούμενων. Με το νόμο 4369/2016 μπορεί να συμμετάσχει μέλος από άλλο φορέα στην επιτροπή αξιολόγησης ύστερα από δημόσια κλήρωση ώστε να υπάρχει αντικειμενικότητα στην διαδικασία. Επίσης συστάθηκε η ειδική μονάδα Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης η οποία σαν αρμοδιότητα έχει να παρακολουθεί τα στατιστικά δεδομένα των αξιολογήσεων, να τα αναλύει, να διορθώνει τυχόν λάθη στην διαδικασία αξιολόγησης και να παρεμβαίνει σε ακραίες περιπτώσεις βαθμολόγησης είτε αυτές είναι υπερβολικά χαμηλές είτε υπερβολικά υψηλές.

4.3.2 Χρονική περίοδος αξιολόγησης.

Με προεδρικό διάταγμα το 1992 ορίζεται ότι η αξιολόγηση θα γίνεται μέσω γραπτής έκθεσης με διαφορετικά έντυπα για κάθε κατηγορία εργαζομένων και ξεχωριστά για τους προϊστάμενους. Η έκθεση συντάσσονταν τον Ιανουάριο κάθε έτους για τις κατηγορίες εργαζόμενων ΠΕ, ΤΕ ,ΔΕ, ενώ οι υπάλληλοι ΥΕ θα αξιολογούνταν κάθε δύο χρόνια. Το 2014 με νέο νόμο έγιναν κάποιες μικρές αλλαγές καθώς ορίστηκε πως οι εκθέσεις αξιολόγησης της απόδοσης θα ήταν ετήσιες για όλους και θα συντάσσονταν έως 31 Μαρτίου κάθε έτους. Με το νόμο του 2016 ο οποίος τροποποιήθηκε το 2018 δημιουργήθηκε η ηλεκτρονική διεξαγωγή αξιολόγησης μέσω ειδικής πλατφόρμας στο πλαίσιο της γενικότερης αναβάθμισης του δημόσιου τομέα. Σαν χρόνος αξιολόγησης οριζόταν υποχρεωτικά το πρώτο τρίμηνο κάθε έτους.

4.3.3 Αξιολογούμενοι.

Με νόμο του 2016 αξιολογούμενοι στο σύστημα αξιολόγησης είναι οι υπάλληλοι με σύμβαση αορίστου χρόνου που απασχολούνται στο δημόσιο, στους πρωτοβάθμιους και δευτεροβάθμιους ΟΤΑ , στα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου στις ανεξάρτητες αρχές ,σε δήμους και περιφέρειες καθώς και στα εκκλησιαστικά νομικά πρόσωπα. Στην αξιολόγηση εντάσσονται οι αποσπασμένοι σε βουλευτικά γραφεία και οι ευρωβουλευτές. Στο νόμο του 2016 δεν προβλέπονταν αξιολόγηση της απόδοσης στους κληρικούς στους εκπαιδευτικούς σε υπαλλήλους ειδικού μισθολογίου σε υπηρετούντες σε κόμματα και στην ΑΔΕΔΥ. Η αξιολόγηση στην παιδεία άλλαξε πρόσφατα και θα αναφερθεί στην πορεία της εργασίας.

4.3.4 Αξιολογητές.

Με νόμο του 1991 οριζόταν ότι αξιολογητές θα είναι ο προϊστάμενος της υπηρεσίας του αξιολογούμενου και ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας, με τελικό αξιολογητή επιθεωρητή από άλλη υπηρεσία και κλάδο για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας της αξιολόγησης. Με προεδρικό διάταγμα του 1992 την αξιολόγηση θα διενεργούσαν δύο προϊστάμενοι . Κάθε αξιολογητής ήταν υποχρεωμένος να αξιολογήσει όλους τους υπαλλήλους που είχαν εργαστεί στην υπηρεσία κατά τη προηγούμενη χρονιά για τουλάχιστον 5 μήνες, εξαίρεση αποτελούσε η περίπτωση που αξιολογητής ήταν Γενικός Γραμματέας ο οποίος μπορούσε να αξιολογήσει για διάστημα τουλάχιστον τριών μηνών. Κάθε προϊστάμενος είχε την υποχρέωση να συντάσσει ειδική κατάσταση αξιολόγησης με όλους του υπαλλήλους της μονάδας του, με πρώτο στην σειρά τον υπάλληλο που θεωρούσε πως ήταν ο καλύτερος. Οι επιθεωρητές δεν μπορούσαν να αξιολογήσουν υπαλλήλους που ήταν στην κατηγορία της ΥΕ. Επίσης εισήχθη ο θεσμός της αυτοαξιολόγησης αλλά δεν επηρέαζε την βαθμολογία των αξιολογητών, τέλος η σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης ήταν υποχρεωτικές τόσο για τους αξιολογητές όσο και για τον αξιολογούμενο.

Με νόμο το 2014 την αξιολόγηση ενεργούσε πλέον ο προϊστάμενος της μονάδας που υπηρετούσε ο αξιολογούμενος έχοντας προηγηθεί γραπτή και τεκμηριωμένη εισήγηση του άμεσου προϊσταμένου του. Καταργήθηκε η αξιολόγηση από τους επιθεωρητές, καταργήθηκε η τήρηση ειδικής κατάστασης αξιολόγησης από τον αξιολογητή ενώ διατηρήθηκε η αυτοαξιολόγηση.

Με νόμο το 2016 ορίζεται ότι αξιολογητές των υπαλλήλων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι τους ενώ όπου δεν υπάρχει δεύτερος προϊστάμενος, την αξιολόγηση πραγματοποιεί ο ένας. Με το νόμο αυτό καταργείται η

αυτοαξιολόγηση των προσόντων, του αξιολογούμενου και εισάγεται η αυτοαξιολόγηση σε σχέση με τη στοχοθεσία. Άλλη μια καινοτομία αποτελεί η αξιολόγηση του προϊστάμενου από τους υφιστάμενους του μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου. Η υποχρεωτικότητα της αξιολόγησης διατηρείται και οι εκθέσεις αξιολόγησης μπορούν να συμπληρώνονται με πρωτοβουλία και του αξιολογούμενου και του αξιολογητή.

4.3.5 Κριτήρια.

Στο προεδρικό διάταγμα του 1992 προβλέπονταν συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία χωρίζονταν σε συγκεκριμένες ομάδες. Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ, ήταν δέκα και κατατάσσονταν σε τέσσερις ομάδες. Για την αποτελεσματικότητα τα κριτήρια εξειδικεύονταν στην ποιότητα και ποσότητα της εργασίας στην ικανότητα προγραμματισμού και στην οργάνωση και έλεγχο της εργασίας. Τα κριτήρια αξιολόγησης για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ χωρίζονταν σε τρεις ομάδες κριτηρίων και αφορούσαν το ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία, την πρωτοβουλία, τις καινοτομίες, την ανάληψη ευθυνών και την συμπεριφορά προς το κοινό. Όσον αφορά τους προϊστάμενους οργανικών μονάδων τα κριτήρια αφορούσαν στις διοικητικές ικανότητες, στη συμπεριφορά προς τους πολίτες και την εξυπηρέτηση του κοινού εφόσον έρχονταν σε επικοινωνία με το κοινό.

Με νόμο του 2016 τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατανέμονται σε τρεις κατηγορίες και περιλαμβάνουν δέκα κριτήρια. Στο κριτήριο της συμπεριφοράς προς τους πολίτες αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με το κοινό, ενώ βαθμολογείται η ατομική στοχοθεσία και η συμμετοχή στους στόχους του τμήματος ενώ για την επικύρωση της βαθμολογίας απαιτείται τεκμηριωμένη αιτιολογία. Πριν από κάθε βαθμολόγησή πραγματοποιείται ολομέλεια του τμήματος

για την συλλογική αξιολόγηση και αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου σε σχέση με τη στοχοθεσία.

Όσον αφορά τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων αυτοί αξιολογούνται σε τέσσερις κατηγορίες και έντεκα κριτήρια. Στη συμπεριφορά και την εξυπηρέτηση του κοινού αξιολογούνται μόνο όσοι έρχονται σε επαφή με το κοινό, ενώ στην αξιολόγηση της στοχοθεσίας απαιτείται επίσης ειδική τεκμηριωμένη αιτιολόγηση.

Τέλος οι προϊστάμενοι αξιολογούνται από τους υφισταμένους τους και περιλαμβάνονται τα κριτήρια της ικανότητας διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, της ικανής καθοδήγησης των υφισταμένων, οι υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, η ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, η ανάληψη ευθύνης και η αποδοχή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

4.3.6 Βαθμοί.

Με το προεδρικό διάταγμα του 1992 όλα τα κριτήρια αξιολόγησης μπορούσαν να βαθμολογηθούν από τον αξιολογητή με ανώτερο βαθμό το 10 και κατώτατο το 1.

Με 9 ή 10 βαθμολογούνταν οι υπάλληλοι που είναι πάντα σε πλήρη ετοιμότητα, αντιμετωπίζουν με ταχύτητα και ευστοχία κάθε υπηρεσιακό ζήτημα χωρίς να ζητούν βοήθεια από κάποιον ανώτερό τους.

Με 7 ή 8 βαθμολογούνταν οι υπάλληλοι που ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας και χρειάζονται ελάχιστη βοήθεια περιστασιακά.

Με 5 ή 6 βαθμολογούνται οι υπάλληλοι που επιδιώκουν να ανταποκριθούν στην υπηρεσία τους αλλά χρειάζονται βοήθεια τακτικά.

Με 3 ή 4 βαθμολογούνται οι υπάλληλοι που αποδίδουν κάτω του μετρίου.

Και τέλος με 1 ή 2 βαθμολογούνται οι υπάλληλοι που είναι εντελώς ακατάλληλοι για την υπηρεσία.

Σε περίπτωση που ο αξιολογητής βαθμολογούσε τα κριτήρια με υπερβολικά μεγάλους ή μικρούς βαθμούς, ήταν απαραίτητο να το δικαιολογήσει και να το τεκμηριώσει καθώς τυχόν εξαιρετικές ή ανεπαρκείς επιδόσεις έπρεπε να τεκμηριώνονται και να βασίζονται σε πραγματικά στοιχεία και γεγονότα κατά την διάρκεια της υπηρεσίας του αξιολογούμενου. Υπήρχε επίσης ποσόστωση όσον αφορά τους βαθμούς την αξιολόγησης των υπαλλήλων.

Ο νόμος του 2014 δεν άλλαξε την κλίμακα βαθμολόγησης και παρέμεινε υποχρεωτική η αιτιολόγηση βάσει πραγματικών στοιχείων για εξαιρετικά καλές και εξαιρετικά κακές αξιολογήσεις. Οι ποσοστώσεις στην βαθμολογία υπαλλήλων και προϊσταμένων παρέμειναν και ο νόμος όριζε ότι η μη τήρηση ποσόστωσης αποτελούσε πειθαρχικό παράπτωμα.

Ο νόμος του 2016 όρισε ως ανώτερο βαθμό το 100 και ως κατώτερο το 0 και κατάργησε την ποσόστωση ανά κλίμακα βαθμολόγησης ενώ ο βαθμός αξιολόγησης όφειλε να είναι ακέραιος αριθμός. Οι βαθμοί είναι οι εξής:

με βαθμό 90-100 βαθμολογείται ο άριστος υπάλληλος.

με βαθμό 75-89 βαθμολογείται ο πολύ επαρκής υπάλληλος.

με βαθμό 60-74 βαθμολογείται ο επαρκής υπάλληλος.

με βαθμό 50-59 βαθμολογείται ο μερικώς επαρκής υπάλληλος.

με βαθμό 40-49 βαθμολογείται ο μέτριος υπάλληλος.

με βαθμό 25-39 βαθμολογείται ο ανεπαρκής υπάλληλος.

με βαθμού 0-24 βαθμολογείται ο ακατάλληλος υπάλληλος.

Ο νόμος ορίζει ότι όταν οι αξιολογητές βαθμολογούν με βαθμό από 90 και πάνω και 60 και κάτω πρέπει να αιτιολογούν την βαθμολογία με πραγματικά περιστατικά και συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία εξετάζει τελικώς η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Διαχρονικά διατηρήθηκε η παράθεση ειδικής αιτιολογίας από τους αξιολογητές βάση πραγματικών δεδομένων και στοιχείων ώστε να διατηρείται η αντικειμενικότητα.

4.3.7 Συνέντευξη.

Το προεδρικό διάταγμα του 1992 εισήγαγε την συνέντευξη στην διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης. Όταν ο αξιολογητής έκρινε απαραίτητο να πραγματοποιηθεί συνέντευξη καλούσε τον αξιολογούμενο για να συζητήσουν τη λειτουργία και απόδοση της μονάδας και τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσης και των ατομικών ικανοτήτων του.

Ο αξιολογητής μπορούσε να καλέσει επίσης τον αξιολογούμενο με αφορμή την αυτοαξιολόγηση την οποία έκανε. Προσωπική συνέντευξη μπορούσε να αιτηθεί και ο αξιολογούμενος και ήταν υποχρεωτική για τον προϊστάμενο-αξιολογητή. Η συνέντευξη πραγματοποιείται πάντα πριν την σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης και σε αυτή ο αξιολογητής μπορούσε να προτείνει μέτρα βελτίωσης της απόδοσης.

Με νόμο του 2014 προβλεπόταν ότι η συνέντευξη ήταν υποχρεωτική σε περίπτωση που την ζητούσε ο ίδιος ο αξιολογούμενος και όταν ο μέσος όρος της έκθεσης αξιολόγησης ήταν 6 και κάτω. Στη περίπτωση αυτή ο αξιολογητής καλούσε τον αξιολογούμενο για να του προτείνει μέτρα βελτίωσης της απόδοσής του και ανάπτυξης των ικανοτήτων του. Τέτοια μέτρα ήταν η συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης, η επιμόρφωση σε άλλο γνωστικό αντικείμενο, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η βελτίωση της συμπεριφοράς και η εθελοντική αλλαγή θέσης εντός της υπηρεσίας.

Ο νόμος του 2016 προβλέπει την πραγματοποίηση συμβουλευτικής συνέντευξης, η οποία διεξάγεται υποχρεωτικά πριν να ολοκληρωθεί η τελική αξιολόγηση. Ο προϊστάμενος-αξιολογητής, καλεί τον αξιολογούμενο, για να συζητήσουν πιθανούς τρόπους βελτίωσης της απόδοσής και των ικανοτήτων του, προς όφελος του ίδιου και της μονάδας στην οποία υπηρετεί. Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να υποβάλει αντιρρήσεις ή προτάσεις που αφορούν την συνέντευξη μέσα σε δύο μέρες από την πραγματοποίησή της, αυτές λαμβάνονται υπόψη από τον

αξιολογητή. Τα μέτρα βελτίωσης καταγράφονται υποχρεωτικά σε περίπτωση που μέσος όρος βαθμολογίας σε μια έκθεση είναι μικρότερος του 60. Όταν προτείνονται μέτρα βελτίωσης είναι υποχρεωτικό να ληφθούν υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη αξιολόγηση. Ο αξιολογητής έχει υποχρέωση να σημειώσει όλα τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία για να βελτιωθεί η απόδοση του υπαλλήλου και αν αυτό δεν τηρηθεί, ο αξιολογητής αξιολογείται αρνητικά από τον άμεσα προϊστάμενο του.

4.3.8 Ένσταση.

Στο προεδρικό διάταγμα του 1992 προβλεπόταν το δικαίωμα του αξιολογούμενου στην ένσταση και αφορούσε :

- την ένσταση για διόρθωση της βαθμολογίας εάν υπήρχε μεγάλη απόκλιση μεταξύ των βαθμών των αξιολογητών.
- ένσταση για την βαθμολογία του επιθεωρητή, εάν ήταν κατά πολύ κατώτερη από τους βαθμούς των δύο πρώτων αξιολογητών.
- Ένσταση για μεροληψία των δύο αξιολογητών ή του επιθεωρητή με τελικό αίτημα την διαγραφή της έκθεσης αξιολόγησης αν ο αξιολογούμενος είχε λάβει από 6 και κάτω σε 2 ομάδες κριτηρίων.
- ένσταση για διαγραφή ανακριβών γεγονότων που εμπεριέχονταν στην έκθεση αξιολόγησης με βαθμό 4 και κάτω με τελικό αίτημα την διόρθωση της βαθμολογίας.

Ο αξιολογούμενος είχε προθεσμία δέκα ημερών προκειμένου να ασκήσει ένσταση. Το υπηρεσιακό συμβούλιο έπρεπε να αποφασίσει εντός δύο μηνών και είτε να απορρίψει την ένσταση, είτε να την διορθώσει είτε να την διαγράψει.

Με το νόμο του 2014 ο αξιολογούμενος είχε δικαίωμα να ασκήσει ένσταση για μεροληψία ή αποδεδειγμένη πλάνη εάν ο μέσος όρος βαθμολογίας της

έκθεσης αξιολόγησης ήταν από 6 και κάτω. Η ένσταση όφειλε να κατατεθεί εντός δέκα ημερών και να περιέχει συγκεκριμένα στοιχεία που να αποδεικνύουν τους ισχυρισμούς του αξιολογούμενου. Αρμόδια να αποφασίζει επί των ενστάσεων ήταν η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, που έπρεπε να αποφασίσει εντός δύο μηνών είτε την αποδοχή είτε την διόρθωση της έκθεσης αξιολόγησης.

Με το νόμο του 2016, ο αξιολογούμενος μπορεί να ασκήσει ένσταση εάν ο μέσος όρος βαθμολογίας που έλαβε στην έκθεση αξιολόγησης είναι μικρότερος του 75, επίσης αν η βαθμολογία είναι 60 και κάτω απαιτείται ειδική αιτιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία που να αποδεικνύουν μειωμένη απόδοση κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας. Ένσταση μπορούν να ασκήσουν και οι προϊστάμενοι όταν αξιολογούνται με βαθμό μικρότερο του 60, η ένσταση ασκείται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης μέσα σε επτά ημέρες και αυτή, μπορεί είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει την έκθεση αξιολόγησης.

4.3.9 Πειθαρχική ευθύνη.

Η νομοθεσία διαχρονικά είναι εστιασμένη στην αντικειμενική και αμερόληπτη αξιολόγηση ορίζοντας ως πειθαρχικό παράπτωμα την παραβίαση της αμεροληψίας, της αντικειμενικότητας καθώς και την μη αιτιολόγηση με πραγματικά στοιχεία στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Στον πρώτο υπαλληλικό κώδικα (1951) οριζόταν ως πειθαρχικό παράπτωμα η μη ευσυνείδητη έκθεση του προϊσταμένου για τους αξιολογούμενους υπαλλήλους του.

Στον δεύτερο υπαλληλικό κώδικα (1977), οριζόταν ως πειθαρχικό παράπτωμα η σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης χωρίς αμεροληψία και

αντικειμενικότητα με αποτέλεσμα την ψευδή αξιολόγηση υπαλλήλου όσον αφορά την υπηρεσιακή του συμπεριφορά και την απόδοσή του.

Ο νόμος του 1991 όριζε ότι σε περίπτωση μη αντικειμενικής αξιολόγησης των υπαλλήλων από τον αξιολογητή τους, ο ιεραρχικά προϊστάμενος του αξιολογητή μπορούσε να διατάξει σχετική έρευνα.

Εάν διαπιστωνόταν αδικαιολόγητα αυστηρή ή επιεικής αξιολόγηση ο προϊστάμενος είχε την δικαιοδοσία να ξεκινήσει πειθαρχική διαδικασία εις βάρος του αξιολογητή βάσει των διατάξεων που όριζε ο υπαλληλικός κώδικας. Η διαπίστωση αυτή συνιστούσε επιβαρυντικό στοιχείο για τον αξιολογητή και έπρεπε να ληφθεί υπόψη από το υπηρεσιακό συμβούλιο για μελλοντική κρίση του αξιολογητή όταν θα έκανε αίτηση για προαγωγή. Στον τρίτο υπαλληλικό κώδικα (1999) δεν άλλαξε κάτι και στα πειθαρχικά παραπτώματα περιλαμβανόταν η μεροληπτική έκθεση αξιολόγησης της απόδοσης καθώς και η μη έγκαιρη σύνταξης της.

Στον υπαλληλικό κώδικα του 2007 συνεχίζουν να ορίζονται ως πειθαρχικά παράπτωμα τα παραπάνω και προστίθεται ως παράπτωμα η σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης με συμπεράσματα που δεν βασίζονται σε συγκεκριμένα στοιχεία. Τέλος στον υπαλληλικό κώδικα του 2015 ορίζεται ότι πειθαρχικά παραπτώματα αποτελούν η παραβίαση της αρχής της αμεροληψίας, η μη έγκαιρη σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης και η σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης με συμπεράσματα που δεν βασίζονται σε συγκεκριμένα στοιχεία.

4.3.10 Στοχοθεσία.

Ο Ν. 1943/1991 όριζε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών θα γινόταν βάσει καθορισμένων στόχων και συγκεκριμένων κριτηρίων. Ακολούθησε το Προεδρικό Διάταγμα του 1992 με το οποίο καθιερώθηκε νομοθετικά η στοχοθεσία. Ο προϊστάμενος κάθε μονάδας έθετε εγγράφως τους στόχους της μονάδας οι οποίοι μετά από συζήτηση με τον Γενικό Διευθυντή οριστικοποιούνταν τον Νοέμβριο κάθε έτους. Μετά την οριστικοποίηση οι προϊστάμενοι των τμημάτων εισηγούνταν στους προϊσταμένους της διεύθυνσης στην όποια ανήκαν τους στόχους.

Οι στόχοι αυτοί αποτυπώνονταν με σειρά προτεραιότητας σε ειδικό έντυπο το οποίο συνοδευόταν από την έκθεση αξιολόγησης προϊσταμένων και περιλάμβανε το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής. Με τον Ν.3230/2004 η διοίκηση μέσω στόχων αναβαθμίστηκε καθώς εκτός από την αύξηση της αποτελεσματικότητας η διοίκηση μέσω στόχων θεωρείται ικανή να κρίνει αντικειμενικά την απόδοση των υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων. Σύμφωνα με τον Ν. 4369/2016 την πρώτη εβδομάδα του Οκτωβρίου πραγματοποιείται γνωστοποίηση των στόχων της υπηρεσίας από τον Υπουργό σε όλες τις υπηρεσίες. Η κοινοποίηση γίνεται ηλεκτρονικά στο προσωπικό ενώ ο προϊστάμενος προτείνει τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου με βάση τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία του στην θέση που κατέχει ενώ η τελική απόφαση για τους ατομικούς στόχους εκδίδεται αφού πρώτα πραγματοποιηθεί συνέντευξη με κάθε υπάλληλο. Στην διαδικασία της στοχοθεσίας ορίζεται ο βαθμός προτεραιότητας κάθε στόχου, ποιοι δείκτες μέτρησης θα χρησιμοποιηθούν και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης . Στο νόμο του 2016 εισάγεται και η σύγκληση ολομέλειας τμήματος ,οι ολομέλειες αποτελούν εργαλείο συντονισμού ,επικοινωνίας και υποβολής προτάσεων προς την πολιτική

ηγεσία, αρμοδιότητες τους είναι η πορεία υλοποίησης των στόχων, η συζήτηση υπηρεσιακών θεμάτων και η έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης.

4.4 Ιστορική αναδρομή⁴

- **Ν. 1811/1951, Περί κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων**

Αποτέλεσε τον πρώτο υπαλληλικό κώδικα, συνοπτικά οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών είχαν την υποχρέωση εντός του πρώτου 15νθήμερου του Ιανουαρίου να συντάσσουν εκθέσεις για την επίδοση των υφισταμένων υπαλλήλων τους παραθέτοντας και εισήγηση για την προαγωγή ή την στασιμότητά τους.

- **ΠΔ 906/1975 ΦΕΚ 288Α, 22/12/1975**

Το Σύνταγμα του 1975 δεν προέβλεπε την καθιέρωση συστήματος αξιολόγησης, η βαθμολόγηση γίνεται με τους χαρακτηρισμούς άριστος, καλός, μέτριος και κακός. Κάποια από τα προσόντα που αξιολογούνται είναι η ευφυΐα, η αξιοπιστία, η εχεμύθεια, το ήθος, η δεοντολογία, η πειθαρχία, η συμπεριφορά, η επιμέλεια, η ικανότητα συνεργασίας, η υπηρεσιακή κατάρτιση και η απόδοση. Η σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης πραγματοποιούνταν στην αρχή κάθε έτους, ενώ δεν υπήρχε δυνατότητα πραγματοποίησης ένστασης.

- **ΠΔ 611/1977, Υπαλληλικός κώδιξ, γενικαί διατάξεις και όργανα εφαρμογής κώδικος.**

Αποτέλεσε τον δεύτερο υπαλληλικό κώδικα και όριζε ότι σε κάθε υπουργείο θα λειτουργούσε ειδική επιτροπή αξιολόγησης. Το σύστημα αξιολόγησης προτάθηκε με σκοπό τη σύνδεση της αξιολόγησης με την προαγωγή. Η βαθμολόγηση χρησιμοποιούσε τους χαρακτηρισμούς άριστος, λίαν καλώς,

⁴Πηγή: Ν. 1811/1951, ΠΔ 906/1975, ΠΔ 611/1977, Ν. 1400/1983, ΠΔ 581/1984, ΠΔ 318/1992, Ν. 3230/2004, Ν. 3528/2007, Ν. 4024/2011, Ν. 4250/2014, Ν. 4369/2016.

καλώς, μέτριος και κακός. Οι αξιολογητές δυστυχώς βαθμολογούσαν τους περισσότερους με άριστα, με αποτέλεσμα οι διαδικασίες και ο τρόπος βαθμολόγησης να μην οδηγήσουν στα αναμενόμενα αποτελέσματα.

- **Νόμος 1400/1983 - ΦΕΚ 156/Α/24-10-1983, Τροποποίηση και συμπλήρωση Υπαλληλικών Διατάξεων.**

Προβλεπόταν η καθιέρωση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, εκτός των εκπαιδευτικών και των ΝΠΔΔ. Με το νόμο αυτό οριζόταν ότι η αξιολόγηση θα αποτελούσε το βασικό στοιχείο για τις προαγωγές των υπαλλήλων με τις αξιολογήσεις των τελευταίων πέντε ετών να λαμβάνονται υπόψη για την έγκριση της προαγωγής.

- **ΠΔ.581/1984, Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ, πλην των εκπαιδευτικών**

Καθορίζονταν τα προσόντα των υπαλλήλων προς αξιολόγηση ανάλογα με την κατηγορία εκπαίδευσης στην οποία ανήκαν. Για κάθε προσόν υπήρχαν πέντε κλίμακες με τις οποίες προσδιοριζόταν το επίπεδο στο οποίο κατείχε το κάθε προσόν ο υπάλληλος. Ο ανώτερος βαθμός για κάθε κλίμακα ήταν ο Α και ο κατώτερος ο Ε. Υπήρχε πρόβλεψη για δυο συνεντεύξεις ετησίως μεταξύ προϊστάμενου και υπαλλήλου για την απόδοσή του και ερωτηματολόγιο για να εκφράσει τις απόψεις και τις προτάσεις του. Επίσης προβλεπόταν το δικαίωμα ένστασης του αξιολογούμενου. Δυστυχώς δεν πραγματοποιήθηκαν ποτέ οι συνεντεύξεις και παρατηρήθηκε μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων που βαθμολογούνταν με άριστα λόγω των πελατειακών σχέσεων αξιολογητή -αξιολογούμενου.

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

Το εν λόγω διάταγμα εξειδίκευε το νέο σύστημα αξιολόγησης καθώς έγινε προσπάθεια εισαγωγής της στοχοθεσίας, της ποσόστωσης στις βαθμολογίες αξιολόγησης αλλά και της πειθαρχικής ευθύνης του αξιολογητή σε περίπτωση διαπίστωσης μεροληπτικής αξιολόγησης. Καθιερώνεται ως υποχρεωτική η διαδικασία συνέντευξης αξιολογητή-αξιολογούμενου. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με εκθέσεις στις οποίες εκτός από τα στοιχεία και την εκπαίδευση του αξιολογούμενου περιέχουν μία σύντομη περιγραφή του έργου που διετέλεσε, αναφέρονται τα προβλήματα που αντιμετώπισε καθώς και οι προτάσεις του. Τα δεδομένα καταγράφονται από τον αξιολογούμενο. Ως αξιολογητές ορίζονται ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου και ένας άλλος προϊστάμενος με βαθμό ανώτερο του αξιολογητή. Η κλίμακα βαθμολόγησης έχει ανώτερο βαθμό το 10 και κατώτερο το 1, ενώ ο αξιολογούμενος προβαίνει σε αυτοαξιολόγηση η οποία βοηθά και στην τελική του βαθμολογία. Για βαθμολογία από 9 και πάνω ή από 4 και κάτω έπρεπε να υπάρχει ειδική αιτιολόγηση.

- **Νόμος 3230/2004 - ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004, Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.**

Το 2004 εισάγεται το σύστημα της διοίκησης μέσω στόχων που σκοπό έχει την αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Οι προϊστάμενοι και οι υπάλληλοι δεσμεύονται κάθε χρόνο για επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ώστε να ενισχύεται η διαφάνεια και να αξιοποιούνται

αποτελεσματικά οι διαθέσιμοι πόροι. Ανά τρίμηνο ελέγχεται από τους προϊσταμένους η πορεία υλοποίησης των στόχων και σε περίπτωση απόκλισης γίνεται επαναπροσδιορισμός των στόχων. Δυστυχώς η εφαρμογή του δεν πραγματοποιήθηκε ποτέ.

- **Νόμος 3528/2007, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.**

Ο νόμος αυτός θέσπισε τον επόμενο υπαλληλικό κώδικα, ο οποίος εκτός ελαχίστων τροποποιήσεων διατήρησε τις διατάξεις του προηγούμενου υπαλληλικού κώδικα για το σύστημα αξιολόγησης.

- **Νόμος 4024/2011, Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015.**

Ο νόμος αυτός όριζε πως για την προαγωγή θα λαμβανόταν υπόψη η αξιολόγηση του υπαλλήλου και η απόδοσή του βάση της επιτυχούς ή μη υλοποίησης της στοχοθεσίας. Παρείχε επίσης νομοθετική εξουσιοδότηση για έκδοση ΠΔ το οποίο θα καθόριζε ,θέματα σχετικά με την διαδικασία της αξιολόγησης. Τη βαρύτητα των κριτηρίων αξιολόγησης για την προαγωγή ενός υπαλλήλου, τη συμμετοχή του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης στη διαδικασία αξιολόγησης, τη συγκρότηση συμβουλίων αξιολόγησης ανά φορέα και τέλος τα όργανα και τις διαδικασίες ελέγχου του συστήματος αξιολόγησης. Τελικά δεν προχώρησε σε ψήφιση, και παρέμενε σε ισχύ το σύστημα αξιολόγησης του 1992.

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

Τροποποίησε τις διατάξεις του ΠΔ 318/1992 και αποτελούσε ένα μεταβατικό σύστημα αξιολόγησης Σύμφωνα με το νόμο η αξιολόγηση της απόδοσης θα συνδεόταν με την προαγωγή , με πρόσθετες αμοιβές, με μετακίνηση υπαλλήλων μέσω κινητικότητας, με την επιλογή των διευθυντών, με την μονιμοποίηση στο δημόσιο έπειτα δοκιμαστική περίοδο 2 ετών και τέλος την ανάπτυξη και εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων. Η αξιολόγηση θα βασιζόταν σε κριτήρια όπως το αποτέλεσμα, η εμπειρία πάνω στην θέση εργασίας, η εξυπηρέτηση του πολίτη η συνεργασία και η συμπεριφορά στην υπηρεσία. Τα ίδια κριτήρια θα ισχύουν και για τους προϊστάμενους με ένα ακόμα επιπλέον κριτήριο για αυτούς που είναι οι διοικητικές ικανότητες. Την αξιολόγηση διενεργεί ο προϊστάμενος της μονάδας που υπηρετεί ο αξιολογούμενος. Η κλίμακα βαθμολόγησης είχε σαν ανώτερο βαθμό τον Α+ και κατώτερο τον Γ. Εάν ο αξιολογούμενος λάμβανε επί τρία συναπτά έτη (Α+), θα κρινόταν για προαγωγή ένα έτος νωρίτερα από το προβλεπόμενο. Ο αξιολογούμενος είχε δικαίωμα να ασκήσει ένσταση για μεροληψία ή αποδεδειγμένη πλάνη εάν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης αξιολόγησης ήταν από 6 και κάτω.

Τέλος ο νόμος προέβλεπε την αυτοαξιολόγηση, την συμφωνία υπαλλήλου και προϊσταμένου για τον καθορισμό στόχων, ατομικό πλάνο ανάπτυξης και μέτρα βελτίωσης σε περίπτωση χαμηλής βαθμολογίας. Τελικά λόγω αλλαγής κυβέρνησης δεν προχώρησε ποτέ σε ψήφιση.

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

Είχε σκοπό την αντικειμενική αξιολόγηση, την συμμετοχή των υπαλλήλων στη στοχοθεσία αλλά και την αλλαγή του τρόπου επιλογής σε θέσεις ευθύνης. Δεν προβλέπονταν αξιολόγηση της απόδοσης στους κληρικούς, στους εκπαιδευτικούς ,σε υπαλλήλους ειδικού μισθολογίου ,σε υπηρετούντες σε κόμματα και στην ΑΔΕΔΥ ενώ εισάγεται και η σύγκληση ολομέλειας τμήματος. Ο αξιολογούμενος μπορεί να ασκήσει ένσταση εάν ο μέσος όρος βαθμολογίας που έλαβε στην έκθεση αξιολόγησης είναι μικρότερος του 75, επίσης αν η βαθμολογία είναι 60 και κάτω απαιτείται ειδική αιτιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία που να αποδεικνύουν μειωμένη απόδοση κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας.

Προβλέπεται η πραγματοποίηση συμβουλευτικής συνέντευξης η οποία διεξάγεται υποχρεωτικά πριν να ολοκληρωθεί η τελική αξιολόγηση. Τα μέτρα βελτίωσης συμπληρώνονται υποχρεωτικά σε περίπτωση που μέσος όρος βαθμολογίας σε μια έκθεση είναι μικρότερος του 60. Όταν προτείνονται μέτρα βελτίωσης είναι υποχρεωτικό να ληφθούν υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη αξιολόγηση. Ο αξιολογητής έχει υποχρέωση να σημειώσει όλα τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία για να βελτιωθεί η απόδοση του υπαλλήλου και αν αυτό δεν τηρηθεί, ο αξιολογητής αξιολογείται αρνητικά από τον άμεσα προϊστάμενο του. Τελικά ο νόμος υπέστη τροποποιήσεις, με βασικότερη την καθιέρωση της ηλεκτρονικής διεξαγωγής της διαδικασίας αξιολόγησης μέσω ειδικής πλατφόρμας, η οποία θεσπίστηκε με το Ν. 4533/2018

4.5 Χαρακτηριστικά δημοσίου τομέα στην Ελλάδα.⁵

4.5.1 Χαρακτηριστικά δημοσίου τομέα.

Όσον αφορά τις δαπάνες του δημοσίου τομέα, ο ελληνικός δημόσιος τομέας είναι μεταξύ των πρώτων θέσεων στην ευρωπαϊκή ένωση αλλά αυτό δεν οφείλεται στο μέγεθος του ή στις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων αλλά στο γεγονός ότι το ΑΕΠ της Ελλάδας έχει συρρικνωθεί λόγω της παρατεταμένης οικονομική κρίσης. Η Ελλάδα έχει ένα από τα λιγότερο αποκεντρωμένα διοικητικά συστήματα της ΕΕ, αφού ένα μεγάλο ποσοστό άνω του 70% απασχολείται στην κεντρική κυβέρνηση. Οι περισσότερες κρατικές δαπάνες προέρχονται από την κεντρική κυβέρνηση, δημόσια νοσοκομεία και δημόσια πανεπιστήμια όπως και κρατικοί φορείς, βρίσκονται υπό την επίβλεψη της κεντρικής κυβέρνησης, η οποία αποφασίζει αν θα διοχετεύσει τη χρηματοδότηση του κρατικού προϋπολογισμού προς αυτούς. Το διοικητικό σύστημα είναι κλασικό και αναπτύσσεται ιεραρχικά από τον Υπουργό προς τα κάτω περνώντας από τις γενικές διευθύνσεις. Ο κώδικας δημοσίων υπαλλήλων ρυθμίζει το καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων εκτός από ορισμένες περιπτώσεις που απαιτούν ειδικούς όρους. Το Υπουργείο Εσωτερικών είναι αρμόδιο για την εκπαίδευση μαζί με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης(ΕΚΔΔΑ), το οποίο έχει σαν αποστολή την εκπαίδευση των στελεχών της διοίκησης, τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου, τη βελτίωση της οργάνωσης και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από διαρκή και πιστοποιημένη επιμόρφωση.

5Πηγή: Performance appraisal in the EU member states and the European commission, Katarína Staroňová , Public employment in European union member states, Ministry of the Presidency Madrid 2010, Μεταρρυθμίσεις Στη Δημόσια Διοίκηση Στη Διάρκεια Της Κρίσης Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση ,Καλλιόπη Σπανού Οκτώβριος 2018,

Η πολιτική και η διαχείριση εμπίπτουν στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης το οποίο συνεργάζεται με το Υπουργείου Οικονομικών σε μια σειρά από θέματα ανθρώπινου δυναμικού όπως το σύστημα βαθμών, το σύστημα αμοιβών, το συνταξιοδοτικό σύστημα και τον έλεγχο της μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων. Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης είναι αρμόδιο για την τυποποίηση των προφίλ προσλήψεων και δεξιοτήτων, την επίβλεψη της αρχικής και ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων στο ΕΚΔΔΑ. Οι διαδικασίες πρόσληψης στο Δημόσιο εφαρμόζονται με αντικειμενικά κριτήρια και οι κενές θέσεις καλύπτονται με διαγωνισμό ή μέσω γραπτών εξετάσεων. Οι ανακοινώσεις θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν τα απαιτούμενα προσόντα για τον οργανισμό που επιθυμούν να ενταχθούν οι υποψήφιοι ενώ την ευθύνη της διεξαγωγής διαγωνισμών για την πλήρωση θέσεων για το δημόσιο έχει το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ).

Η απόλυση μπορεί να επιβληθεί ως κύρωση για πειθαρχικά παραπτώματα, όπως η άρνηση σεβασμού του Συντάγματος, η έλλειψη πίστης στο Κράτος και τη Δημοκρατία, η παραβίαση της υπηρεσίας και η σοβαρή ανυπακοή. Όσον αφορά την απασχόληση στον δημόσιο τομέα, η Ελλάδα βρίσκεται στη μέση της κατάταξης μεταξύ των χωρών της ΕΕ. Το πρόβλημα δεν είναι το μέγεθος του δημόσιου τομέα, αλλά ότι οι υπάλληλοι κατανέμονται ή μετατίθενται αναποτελεσματικά σε διάφορους τομείς της δημόσιας διοίκησης με μη αξιοκρατικά κριτήρια. Ως αποτέλεσμα προκύπτει κάποιες δημόσιες υπηρεσίες να είναι υπέρ- στελεχωμένες ενώ άλλες υπό- στελεχωμένες, ανισότητα επίσης υπάρχει και στην κατάρτιση και ειδίκευση του προσωπικού. Συνοπτικά το πρόβλημα δεν είναι το μέγεθος του δημόσιου τομέα αλλά η άνιση κατανομή των ανθρωπίνων πόρων και ότι η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα είναι εξαιρετικά συγκεντρωτική. Τέλος

στον ελληνικό δημόσιο τομέα συνεχίζει να κυριαρχεί το γραφειοκρατικό μοντέλο που τον καθιστά μη ευέλικτο χρονοβόρο και αναποτελεσματικό. Η αξιολόγηση της απόδοσης και η διοίκηση μέσω στόχων σε συνδυασμό με άλλες μορφές διοίκησης και ελέγχου κρίνονται απαραίτητες και οι νομοθέτες έχουν προσανατολιστεί προς την κατεύθυνση αυτή.

4.5.2 Δημόσιοι Υπάλληλοι .

Το κράτος προκειμένου να εκτελέσει το έργο του προσλαμβάνει και χρησιμοποιεί τους δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι αποτελούν όργανα του κράτους .Τα προσόντα και οι διαδικασίες διορισμού τους ορίζονται από το νόμο, ενώ η θέση και οι αρμοδιότητές τους καθορίζονται από το κράτος, όπως και οι επιπτώσεις σε περίπτωση παράβασης υπηρεσιακού καθήκοντος. Το 1911 θεσπίστηκε η συνταγματική εγγύηση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, έτσι υπάρχουν δύο τύποι υπαλλήλων στο ελληνικό δημόσιο,οι δημόσιοι υπάλληλοι με ισόβια θητεία και οι συμβασιούχοι με σύμβαση ορισμένου χρόνου, τέλος υπάρχει η δυνατότητα να προσλαμβάνεται έκτακτο προσωπικό για την κάλυψη των αναγκών προσωρινού προσωπικού.

Οι συμβασιούχοι με σύμβαση ορισμένου χρόνου έχουν σχεδόν τα ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις με τους δημοσίους υπαλλήλους με ισόβια θητεία. Οι δημόσιοι υπάλληλοι κατατάσσονται σε ειδικές κατηγορίες σύμφωνα με το επίπεδο σπουδών τους και οι κατηγορίες είναι ΠΕ(πανεπιστημιακής εκπαίδευσης),ΤΕ(τεχνολογικής εκπαίδευσης),ΔΕ(δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης),ΥΕ(υποχρεωτικής εκπαίδευσης) ενώ υπάρχει και η κατηγορία ΕΘ(ειδικών θέσεων).

Οι υπάλληλοι του δημοσίου είναι υπεύθυνοι για την σωστή λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και την εφαρμογή των νόμων. Υπάρχει μία δοκιμαστική περίοδος για τους νεοπροσληφθέντες δημοσίους υπαλλήλους

αλλά κανείς δεν απολύεται ποτέ. Αποτελεί συχνό φαινόμενο να υπάρχει ασυμβατότητα μεταξύ της θέσης κάποιου, των καθηκόντων του και του είδους της εκπαίδευσης που έλαβε. Από τη στιγμή που ένας δημόσιος υπάλληλος προσλαμβάνεται υπάρχει ελάχιστη έως καθόλου κινητικότητα, ενώ έχει το δικαίωμα να λάβει συνεχή εκπαίδευση η οποία μετράει για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του.

Τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις ορίζει ο Δημοσιούπαλληλικός Κώδικας όπου περιλαμβάνονται ενδεικτικά το δικαίωμα μη απόλυσης, το δικαίωμα συμμετοχής σε πολιτικές δραστηριότητες το δικαίωμα στην απεργία και πολλά άλλα ενώ οι κύριες υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την εκπλήρωση των καθηκόντων με αμεροληψία και ακεραιότητα.

Οι μισθοί στον δημόσιο τομέα καθορίζονται από τρεις βασικούς παράγοντες και ανάλογα την υπηρεσία και τον οργανισμό υπάρχουν και διαφοροποιήσεις. Οι παράγοντες είναι το μορφωτικό επίπεδο (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ), το επίδομα αρχαιότητας που προστίθεται στον βασικό μισθό ανά τριετία και τέλος το επίδομα θέσης για όσους υπηρετούν σε διευθυντικές θέσεις. Ο βασικός μισθός, η προϋπηρεσία και το επίδομα θέσης καθορίζονται με νόμο, ενώ δεν υπάρχουν πρόσθετες αμοιβές που να σχετίζονται με την απόδοση. Τέλος στο δημόσιο τομέα μπορούν να προσληφθούν υπάλληλοι που είναι έμπιστοι υποστηρικτές του κυβερνώντος κόμματος προσωρινά σε υπουργικά γραφεία και βουλευτικά γραφεία παρόλα αυτά είναι και αυτοί υποχρεωμένοι να υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον.

4.5.3. Διευθυντικά στελέχη.

Το σύστημα σταδιοδρομίας των διευθυντικών στελεχών έχει υποστεί διαδοχικές αλλαγές με αποτέλεσμα την αστάθεια στο εσωτερικό των οργανισμών που έχει ανάγκη σταθερότητας και ανεξαρτησίας, ενώ γεγονός αποτελεί ότι η πρόσβαση σε διοικητικές θέσεις ευθύνης συνήθως γίνεται με πολιτική στήριξη. Η απαγκίστρωση από την παρουσία πολιτικά διορισμένων στελεχών στην κορυφή της διοίκησης είναι επιβεβλημένη γιατί αντί να περιοριστεί με την μείωση των μετακλητών συμβούλων ολοένα αυξάνεται. Ο πολιτικός συγκεντρωτισμός είναι αποτέλεσμα της πελατειακής παράδοσης του πολιτικού συστήματος αφού κάθε υπουργός βασίζεται στους δικούς συμβούλους και συνεργάτες. Η εκάστοτε πολιτική ηγεσία αλλάζει τις πολιτικές της χωρίς να αξιοποιεί τα έμπειρα στελέχη κάθε υπηρεσίας και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα ανώτατα στελέχη που έχουν τις προδιαγραφές και έχουν επιδείξει έργο να περιθωριοποιούνται, αφού οι υπουργικές ηγεσίες στηρίζονται σε δικό τους κύκλο μετακλητών συμβούλων και πολιτικά διορισμένων στελεχών. Η πρόσληψη συμβούλων στα υπουργικά γραφεία έχει ως κριτήριο την πολιτική συγγένεια και το αποτέλεσμα είναι πως οι σύμβουλοι αυτοί υποκαθιστούν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη στη διαμόρφωση πολιτικής παρακάμπτοντας τους πραγματοποιώντας ενέργειες και εφαρμόζοντας πολιτικές όχι με γνώμονα το κοινό καλό και το καλό της υπηρεσίας που υπηρετούν αλλά ικανοποιώντας κομματικά και ψηφοθηρικά συμφέροντα.

4.5.4 Διαχρονικές παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Η Ελλάδα έχει ένα διοικητικό σύστημα με μικρή αυτονομία των περιφερειακών αρχών, όπου τα πάντα καθορίζονται από την κεντρική κυβέρνηση. Το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα έχει επιφορτιστεί τεράστιες ευθύνες ειδικά με την μεταβατική εποχή των μνημονίων και της οικονομικής κρίσης, καθώς κρίθηκε να αντιμετωπίσει τεράστιες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας, στην παροχή υπηρεσιών και στον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης. Η άποψη που επικρατεί είναι ότι ο δημόσιος τομέας δεν είναι αποτελεσματικός γιατί οι εργαζόμενοι δεν είναι παραγωγικοί, λόγω της μονιμότητας που απολαμβάνουν, ενώ φαινόμενα διαφθοράς και χαλάρωσης λειτουργούν αρνητικά στη συνείδηση του πολίτη.

Δεν υπάρχουν θεσμοί που να εξασφαλίζουν την αντικειμενικότητα και το αδιάβλητο των διαδικασιών, ενώ φαινόμενα όπως γραφειοκρατία και η κακή οργάνωση κυριαρχούν στο σύστημα διοίκησης. Η ομαδική εργασία είναι σπάνια στα υπουργεία και τις κρατικές υπηρεσίες, καθώς τα μέλη του προσωπικού έχουν συνηθίσει να υπακούν σε εντολές και όχι να παράγουν αποτέλεσμα.

Άλλο ένα πρόβλημα αποτελεί η αποδέσμευση του κράτους από την εκάστοτε κυβέρνηση αφού ο δημόσιος τομέας αποτελεί μηχανισμό εξασφάλισης πολιτικής πελατείας στα κόμματα. Τέλος η χάραξη πολιτικής πολλές φορές διαμορφώνεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως ομάδες επιχειρηματικών συμφερόντων, επιχειρηματίες, δικηγόροι, γιατροί, μηχανικοί κλπ. Τροχοπέδη αποτέλεσε ο ερχομός των μνημονίων καθώς ελαχιστοποίησε την προνομιακή μεταχείριση αυτών των ομάδων συμφερόντων.

4.6 Διαχρονικά προβλήματα του ελληνικού συστήματος διοίκησης και αξιολόγησης .

4.6.1 Προβλήματα Εφαρμογής στην Ελλάδα .

Στην περίπτωση της Ελλάδας διαπιστώνουμε ότι πρόβλημα αποτελεί η πλήρης απόρριψη οποιασδήποτε αξιολόγησης βάσει απόδοσης, η αντίδραση αυτή οφείλεται σε πολιτικές πεποιθήσεις, σε ιδιοτελή συμφέροντα και στον φόβο απολύσεων ή περικοπών στους μισθούς των δημόσιων υπαλλήλων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν επηρεάστηκαν από την οικονομική κρίση όσο οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, για αυτό και έγινε εντονότερη η επιθυμία του πολίτη για αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων βάση απόδοσης και η περαιτέρω ευθυγράμμιση με τις διαδικασίες που διέπουν τον ιδιωτικό τομέα. Η έλλειψη αξιολόγησης των ικανοτήτων και των επιδόσεων σχετίζεται με την απουσία σχετικών εργαλείων του κράτους αλλά και με την έντονη αντίσταση των δημοσίων υπαλλήλων σε οποιαδήποτε αξιολόγηση της απόδοσής τους. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι ενώ σε πολλά ζητήματα τα συνδικάτα εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά πολιτικά κόμματα διαφωνούν, όταν φτάνουν σε συζήτηση για ζητήματα αξιολόγησης της απόδοσης επιδεικνύουν απίστευτη ενότητα και αντίσταση κατά αυτής.

4.6.2 Η γνώμη των πολιτών για την αξιολόγηση και τις απολύσεις.

Κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης άνοιξε εντονότερα η συζήτηση για την αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα και μεγάλη μερίδα κόσμου που είδε αλλαγές στην καθημερινότητα του και στο εισόδημα του απαίτησε σκληρή αξιολόγηση στους δημοσίους υπαλλήλους και συγκεκριμένα απολύσεις για όσους δεν έκαναν σωστά την δουλειά τους. Οι ψυχραιμότερες φωνές τόνισαν την ανάγκη για ορθή και στοχευμένη αξιολόγηση με κίνητρα αλλά και δικλίδες ασφαλείας για αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση.

Αποτέλεσμα των συγκρούσεων ήταν μερίδα του κόσμου να συνδυάσει την οποιαδήποτε μορφή αξιολόγησης με σίγουρες απολύσεις. Αυτό οδήγησε τους δημόσιους υπαλλήλους σε καθολική άρνηση της ιδέας της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση όμως σχετίζεται με την βελτίωση των εργαζομένων και των υπηρεσιών που υπηρετούν, δεν αποτελεί τιμωρία για τον εργαζόμενο. Η αξιολόγηση σε συνδυασμό με την αυτοαξιολόγηση αλλά και την αξιολόγηση από τους πολίτες μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να φέρει, αφού σύμφωνα με τον υπαλληλικό κώδικα απόλυση πραγματοποιείται για σοβαρά αδικήματα.

Οι παραπάνω απόψεις δεν υιοθετήθηκαν ποτέ από το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων παγιώνοντας την άποψη των πολιτών για άμεσες απολύσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου της παραπάνω ενότητας ακόμα και σήμερα που η Ελλάδα διανύει μετά- μνημονιακή περίοδο ένα 30% είναι σύμφωνο με τιμωρητικά μέτρα σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης.

4.6.3 ΑΔΕΔΥ και σωματεία εργαζομένων.

Όλα τα σωματεία των δημοσίων υπαλλήλων ανήκουν στην ενιαία πανελλαδική συνμοσπονδία ΑΔΕΔΥ (Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων), το διοικητικό συμβούλιο της εκλέγεται με εκλογές στις οποίες συμμετέχουν τα κόμματα προτείνοντας υποψήφιους, δηλαδή στελέχη του κόμματος που τυγχάνει να είναι δημόσιοι υπάλληλοι. Τα σωματεία εργαζομένων στον δημόσιο τομέα κυριαρχούνται εξ ολοκλήρου από πολιτικά κόμματα. Τα συνδικάτα αυτά αντιστέκονται σε κάθε μεγάλη ή μικρή απόπειρα διοικητικής μεταρρύθμισης όπως μεταφορά προσωπικού από μια δημόσια υπηρεσία σε άλλη, μετεγκατάσταση γραφείων ενός υπουργείου σε νέα έδρα, σύνταξη νέου οργανογράμματος σε ένα υπουργείο και άλλα πολλά .

Σημαντικό ρόλο έπαιξαν σε όλες τις συζητήσεις για εφαρμογή ελέγχου και αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών και των δημοσίων υπαλλήλων. Όλες οι κυβερνήσεις ψήφισαν έναν σχετικό νόμο αξιολόγησης βάσει απόδοσης, αλλά τελικά δίστασαν να τον εφαρμόσουν αφού τα συνδικάτα δημοσίων υπαλλήλων έχουν κοινή γραμμή όσον αφορά την απροθυμία σε οποιοδήποτε μορφή αξιολόγησης αφού ισχυρίζονται ότι η αξιολόγηση βάσει απόδοσης είναι μια πρακτική που οδηγεί σε απολύσεις δημοσίων υπαλλήλων. Μία άποψη η οποία δίχασε και πόλωσε τους πολίτες που επιζητούσαν ίση αξιολόγηση και αντιμετώπιση με εφαρμογή κριτηρίων που ισχύουν και στον ιδιωτικό τομέα.

4.6.4 Ψηφοθηρική προσέγγιση.

Η πολιτικοποίηση είναι ανεξέλεγκτη στην ελληνική δημόσια διοίκηση διότι ενώ η πρόσβαση στη δημόσια διοίκηση βασίζεται στην αξιοκρατία υπάρχει μεγάλη πολιτική παρέμβαση σε όλα τα στάδια της. Η προσωρινή απασχόληση με τη μορφή βραχυπρόθεσμων προσλήψεων στο δημόσιο τομέα ή οι στρατιές υπαλλήλων στα υπουργικά και βουλευτικά γραφεία χρησιμοποιείται ως ψηφοθηρικό εργαλείο από τα κόμματα. Οι προαγωγές και μετακινήσεις των υπαλλήλων αλλά και οι επιλογές διευθυντικών στελεχών, ενώ ορίζεται από το νόμο να είναι διαφανείς και αντικειμενικές επηρεάζονται σε μεγάλο ποσοστό από κομματικά κριτήρια. Αποτέλεσμα όλων αυτών των παραμέτρων είναι πως παρόλο που οι κυβερνήσεις νομοθετούν για την αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα και την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, όταν φτάνουν στην τελική εφαρμογή κάνουν πίσω καθώς συμερίζονται το πολιτικό κόστος που θα επωμιστούν. Όλη αυτή η κατάσταση κρατάει δέσμιες τις κυβερνήσεις που προτάσσουν το δικό τους όφελος ενάντια στο γενικό καλό και την αποδοτική λειτουργία του δημοσίου τομέα.

4.6.5 Εκπαίδευση-κατάρτιση και σύνδεση με την αξιολόγηση της απόδοσης.

Σύμφωνα με τον υπαλληλικό κώδικα η εκάστοτε υπηρεσία είναι αρμόδια για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη την σταδιοδρομία τους. Η επιμόρφωση είναι είτε γενική είτε εξειδικευμένη στο αντικείμενο της εργασίας του υπαλλήλου. Τα δύο πρώτα έτη του διορισμού του υπαλλήλου πραγματοποιούνται υποχρεωτικά επιμορφωτικά σεμινάρια με σκοπό την εξοικείωση του με τον δημόσιο τομέα και δεν μπορεί να πάρει προαγωγή αν δεν έχει ολοκληρώσει με επιτυχία την εισαγωγική εκπαίδευση. Από εκεί και πέρα δεν είναι υποχρεωμένος να παρακολουθήσει οποιαδήποτε εκπαίδευση και κατάρτιση. Αυτό δεν βοηθά στην εξέλιξη του υπαλλήλου αλλά και της υπηρεσίας, εφόσον δεν υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με την υποχρεωτική κατάρτιση. Σε όλες σχεδόν τις χώρες της ΕΕ, η αρνητική αξιολόγηση οδηγεί σε υποχρεωτική κατάρτιση και εκπαίδευση. Δυστυχώς στην Ελλάδα τα όποια προγράμματα κατάρτισης δημιουργήθηκαν το μόνο αποτέλεσμα που είχαν ήταν να ενισχύσουν το εισόδημα των δημοσίων υπαλλήλων χωρίς να προσφέρουν στην ουσία γνώσεις και αναβάθμιση των δυνατοτήτων αφού χρησιμοποιήθηκαν για οικονομικά οφέλη και όχι για εκπαίδευση. Το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων στο δημόσιο τομέα είναι χαμηλό ειδικά σε εργαζόμενους μεγάλης ηλικίας και η μη σύνδεση της αξιολόγησης με την υποχρεωτική κατάρτιση χρονίζει ένα πρόβλημα που θα μπορούσε να είχε λυθεί εδώ και χρόνια.

4.7 Περιπτώσεις εφαρμογής αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα.

4.7.1 Αξιολόγηση σχολικής μονάδας

Με πρόσφατο νόμο ο κλάδος της εκπαίδευσης οφείλει να αξιολογείται για την απόδοσή του αφού επί σειρά ετών δεν ήταν μέσα στους κλάδους που είχαν υποχρέωση αξιολόγησης της απόδοσης. Σύμφωνα με το ΦΕΚ που δημοσιεύτηκε σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου σε κάθε σχολική μονάδα και κατ' επέκταση σε όλο το εκπαιδευτικό σύστημα. Σκοπός είναι να εντοπιστούν τα θετικά σημεία, οι ανάγκες, οι αδυναμίες, καθώς και τα περιθώρια βελτίωσης κάθε σχολικής μονάδας, ώστε να συμβάλουν στη βελτίωση τριών βασικών λειτουργιών της σχολικής μονάδας:

- της παιδαγωγικής και μαθησιακής λειτουργίας
- της διοικητικής λειτουργίας
- της προώθησης της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών

Υπεύθυνη για τον προγραμματισμό και την αξιολόγηση είναι η ίδια η σχολική μονάδα, ενώ η αξιολόγηση περιλαμβάνει τρία υποχρεωτικά στάδια:

A. Σχεδιασμός.

Αφορά τον ετήσιο προγραμματισμό της σχολικής μονάδας και περιλαμβάνει

- τον καθορισμό εκπαιδευτικών στόχων
- τον σχεδιασμό δράσεων για την πρόληψη και αντιμετώπιση προβλημάτων

Ο σύλλογος διδασκόντων συγκροτεί ομάδες εκπαιδευτικών για να καταρτίσουν σχέδια δράσης με σκοπό την υλοποίηση των στόχων ενώ ο ετήσιος προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου καταχωρίζεται σε ειδική ψηφιακή εφαρμογή από 1 έως 20 Οκτωβρίου κάθε έτους.

B. Υλοποίηση.

Αφορά στην υλοποίηση του προγραμματισμού και την εφαρμογή των σχεδίων δράσης. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας συγκαλεί τον σύλλογο

διδασκόντων σε συνεδριάσεις προκειμένου να συζητήσουν την πορεία υλοποίησης του αρχικού προγραμματισμού και εάν κριθεί απαραίτητο ο σύλλογος προχωρά σε διορθωτικές κινήσεις η ανασχεδιασμό.

Γ. Αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση αποτιμά την λειτουργία της σχολικής μονάδας. Δηλαδή του εκπαιδευτικού έργου που επετεύχθη, τις δράσεις που έχουν πραγματοποιηθεί και τι επίδραση είχαν στη λειτουργία της μονάδας άλλα και στο εκπαιδευτικό έργο της. Στο τέλος κάθε σχολικής χρονιάς ο Διευθυντής κάθε μονάδας συγκαλεί ειδική συνεδρίαση με τον σύλλογο διδασκόντων, για να συνταχθεί η ετήσια έκθεση εσωτερικής αξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Αυτή οφείλει να αναρτηθεί σε ειδική ψηφιακή εφαρμογή μεταξύ 15 και 25 Ιουνίου κάθε έτους. Την ευθύνη για την υλοποίηση του συλλογικού προγραμματισμού της εσωτερικής αξιολόγησης έχει ο διευθυντής κάθε σχολείου.

4.7.2 Αξιολόγηση στην Α.Α.Δ.Ε.

Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. αναπτύχθηκε από τα ίδια τα στελέχη της Α.Α.Δ.Ε και βασίζεται σε διεθνείς πρακτικές που εφαρμόζονται σε όλες τις σύγχρονες φορολογικές διοικήσεις. Στόχος είναι να συμβάλλει στην αξιοποίηση και την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού και στη βελτιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και της κοινωνίας. Είναι καινοτόμο καθώς προσφέρει τη μέγιστη δυνατή εγκυρότητα και αντικειμενικότητα μέσω του συστήματος της κυκλικής αξιολόγησης. Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης προσφέρει πληροφορίες για τα σημεία όπου υπάρχει απόκλιση από την προσδοκώμενη απόδοση, οι οποίες θα αξιοποιηθούν για τον καθορισμό προγραμμάτων ανάπτυξης και κατάρτισης και ενίσχυσης της χαμηλής απόδοσης.

Κάθε Αξιολογούμενος αξιολογείται από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους του, τους υφισταμένους του και τέλος πραγματοποιεί και μία αξιολόγηση του εαυτού του. Η κυκλική αξιολόγηση παρέχει το μέγιστο βαθμό εγκυρότητας και αξιοπιστίας, μετριάζοντας το βαθμό υποκειμενικότητας, που μπορεί να εμπεριέχει η κρίση ενός αξιολογητή. Υπάλληλος που λαμβάνει βαθμολογία κάτω του 60, παρακολουθεί εκπαιδευτικά προγράμματα με επίβλεψη σύμβουλου ενώ εάν κάποιος υπάλληλος, λάβει σε δύο αξιολογήσεις βαθμολογία κάτω του 40 τότε αναζητείται άλλη θέση εργασίας εντός της Α.Α.Δ.Ε. Αντίθετα για τον υπάλληλο που θα λάβει σε τρεις συνεχόμενες αξιολογήσεις βαθμολογία ίση ή ανώτερη του 95 αναζητείται από κοινού η δυνατότητα αξιοποίησής του σε άλλη θέση εντός της Α.Α.Δ.Ε.

4.7.3 Ηλεκτρονική αξιολόγηση

Η διεξαγωγή της ηλεκτρονικής αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊστάμενων οργανικών μονάδων πραγματοποιείται μέσω ειδικής πλατφόρμας που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του ελληνικού δημοσίου. Τις διαδικασίες για την ορθή τήρηση των κανόνων της αξιολόγησης εποπτεύει η οικεία διεύθυνση προσωπικού η οποία και μεριμνά και για τον ορισμό των αξιολογητών. Κάθε έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται υποχρεωτικά από την υπηρεσία προσωπικού στον υπάλληλο που αφορά, ο οποίος έχει πρόσβαση στις εκθέσεις αξιολόγησής του, ενώ δικαιούται να λαμβάνει και αντίγραφο. Πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης ο προϊστάμενος όφειλε να συζητήσει με τον αξιολογούμενο τρόπους βελτίωσης της απόδοσής και των ικανοτήτων του. Η ημερομηνία της συνέντευξης σημειώνεται σε ειδικό πεδίο της έκθεσης αξιολόγησης, τέλος ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να υποβάλει τις απόψεις αλλά και

τυχόν αντιρρήσεις πάνω στην αξιολόγησή του μέσα σε δύο εργάσιμες από την πραγματοποίηση της συνέντευξης.

5. Αποτίμηση συστημάτων αξιολόγησης.⁶

5.1. Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης 1992

Το εν λόγω σύστημα στόχευε σε αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων και στηριζόταν στη βαθμολόγηση μιας σειράς κριτηρίων που αφορούσαν κατά κύριο λόγο χαρακτηριστικά των υπαλλήλων και σε μικρότερο βαθμό το παραγόμενο έργο. Πρόκειται ουσιαστικά για το μακροβιότερο σύστημα αξιολόγησης, ενώ εισήγαγε καινοτομίες όπως η αυτοαξιολόγηση, η συνέντευξης αξιολόγησης και η προσπάθεια σύνδεσης της αξιολόγησης απόδοσης με στόχους και μετρήσιμους δείκτες. Εισήγαγε την φιλοσοφία της διοίκησης βάσει στόχων με ταυτόχρονη σύνδεση της με την αξιολόγηση των προϊσταμένων, ενώ οποιαδήποτε απόκλιση από τους ορισμένους στόχους έπρεπε να αιτιολογείται. Κάθε προϊστάμενος έπρεπε να κατατάξει αξιολογικά τους υπαλλήλους κατά κλάδο και βαθμό, παρόλα αυτά ο στόχος για διαφοροποίηση του συστήματος μέσω συγκριτικής αξιολόγησης τελικά δεν εφαρμόστηκε. Η ανατροπή αυτή είχε ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, ενώ η πρακτική των αξιολογητών να μην προωθούν τη διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων οδήγησε στην βαθμολόγηση της πλειοψηφίας των υπαλλήλων με άριστα. Το γεγονός αυτό στερούσε σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία της αξιολόγησης και την απαξίωνε ως εργαλείο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Επακόλουθο της κατάστασης αυτής ήταν έλλειψη κινήτρων, η έλλειψη πρωτοβουλιών, η μηδενική προσπάθεια προσωπικής εξέλιξης και η μηδενική

⁶**Πηγή:** Προεδρικό Διάταγμα 318/1992, Νόμος 4250/2014, Νόμος 4369/2016.

παρακίνηση από τους προϊστάμενους των μονάδων. Τέλος η παγίωση των υψηλών βαθμολογιών προκαλούσε δυσαρέσκεια σε όσους τυχόν βαθμολογούνταν με χαμηλότερο βαθμό. Οι παραπάνω παράγοντες συνετέλεσαν στο να χάσει την αξιοπιστία αυτό το σημαντικά ουσιώδες και καινοτόμο σύστημα αξιολόγησης.

5.2. Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης 2014

Ο Ν.4250/2014 τροποποιώντας τον νόμο του 1982 εισήγαγε ένα σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης με ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης υπαλλήλων και προϊσταμένων. Τα ποσοστά αυτά εφαρμόζονταν ανά γενική διεύθυνση ή υπηρεσιακή μονάδα επί του συνόλου των αξιολογούμενων υπαλλήλων και έτσι διασφαλιζόταν ότι δεν θα έπαιρναν όλοι άριστα και θα βαθμολογούνταν βάσει πραγματικής απόδοσης. Στο συγκεκριμένο σύστημα δεν υπήρχε καμία σύνδεση της αξιολόγησης με τη βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη των αξιολογούμενων υπαλλήλων.

Για την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης υπήρχε υποχρέωση ειδικής αιτιολογίας και το δικαίωμα ένστασης για λόγους μεροληπτικής κρίσης ή πλάνης όταν η βαθμολογία ήταν κάτω από 6. Με το νόμο αυτό προαποφασιζόταν κάθε έτος ο αριθμός των υπαλλήλων κάθε μονάδας που θα αντιστοιχούσε σε κάθε ομάδα ποσοστώσεως. Κριτήρια αποτελούσαν η αποτελεσματικότητα, η απόδοση των μονάδων σε συνδυασμό με τις αρμοδιότητες τους, πάντα με την κατάλληλη τεκμηρίωση από τον αξιολογητή. Η συνέντευξης αξιολόγησης ήταν υποχρεωτική και είχε στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του αξιολογούμενου. Ο νόμος επιχειρούσε να περάσει το μήνυμα ότι η αξιολόγηση δεν θα συνδεόταν με απολύσεις ή μισθολογικές επιπτώσεις και ήταν υποχρέωση και καθήκον του αξιολογούμενου και του αξιολογητή, αφού η μη τήρησή της οριζόταν ως πειθαρχικό παράπτωμα.

Για το λόγο αυτό τονίστηκε ιδιαίτερα σε όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς ότι δεν τίθεται θέμα απολύσεων ή μειώσεων μισθών σε περίπτωση αρνητικής βαθμολόγησης, παρόλα αυτά υπήρξαν έντονες αντιδράσεις . Προβλέφθηκε επίσης ότι θα έπρεπε να ληφθούν υποχρεωτικά μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου όπως επιμόρφωση, μετακίνηση σε άλλη θέση κατόπιν συνεννόησης αλλά και μέτρα ανάπτυξης και βελτίωσης των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου. Τέλος η διαδικασία της αξιολόγησης θα προχωρούσε κανονικά ακόμα και αν ο αξιολογούμενος δεν πραγματοποιούσε την αυτό-αξιολόγηση , ενώ έγιναν προσπάθειες ώστε να κηρυχθεί η απεργία-αποχή παράνομη και καταχρηστική. Αυτό στάθηκε αδύνατο μιας και οι πρόωρες εκλογές δεν επέτρεψαν την ψήφιση του νομοσχεδίου.

5.3. Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης 2016

Με το νόμο αυτό ορίζονται ρητά οι όλοι φορείς στους οποίους μπορεί να συγκροτηθεί ειδική επιτροπή αξιολόγησης ενώ καινοτομία αποτελεί η σύσταση της ειδικής μονάδας Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης. Σαν αρμοδιότητα έχει να παρακολουθεί τα στατιστικά δεδομένα των αξιολογήσεων, να τα αναλύει ,να διορθώνει τα τυχόν λάθη στην διαδικασία αξιολόγησης και να παρεμβαίνει σε ακραίες περιπτώσεις βαθμολόγησης είτε αυτές είναι υπερβολικά χαμηλές είτε υπερβολικά υψηλές.

Καταργείται η αυτοαξιολόγηση των προσόντων και εισάγεται η αυτοαξιολόγηση σε σχέση με τη στοχοθεσία παράλληλα άλλη μια καινοτομία αποτελεί η αξιολόγηση του προϊσταμένου από τους υφιστάμενους του μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου. Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατανέμονται σε τρεις

κατηγορίες και περιλαμβάνουν δέκα κριτήρια, ενώ για την επικύρωση της βαθμολογίας απαιτείται τεκμηριωμένη αιτιολογία.

Πριν από κάθε βαθμολόγησή πραγματοποιείται ολομέλεια του τμήματος για συλλογική αξιολόγηση και αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου σε σχέση με τη στοχοθεσία. Οι ολομέλειες αποτελούν εργαλείο συντονισμού επικοινωνίας και υποβολής προτάσεων προς την πολιτική ηγεσία.

Αρμοδιότητες τους είναι η πορεία υλοποίησης των στόχων, η συζήτηση υπηρεσιακών θεμάτων και η έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης. Όσον αφορά τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων αυτοί αξιολογούνται σε τέσσερις κατηγορίες και έντεκα κριτήρια, ενώ αξιολογούνται και από τους υφισταμένους τους. Ο νόμος του 2016 όρισε ως ανώτερο βαθμό το 100 και ως κατώτερο το 0 και κατάργησε την ποσόστωση ανά κλίμακα βαθμολόγησης ενώ ο βαθμός αξιολόγησης πρέπει να είναι ακέραιος αριθμός. Ορίζεται ότι όταν οι αξιολογητές βαθμολογούν με βαθμό από 90 και πάνω και 60 και κάτω πρέπει να αιτιολογούν την βαθμολογία με πραγματικά περιστατικά και συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία εξετάζει τελικώς η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Επίσης προβλέπεται η πραγματοποίηση συμβουλευτικής συνέντευξης η οποία διεξάγεται υποχρεωτικά πριν να ολοκληρωθεί η τελική αξιολόγηση. Τα μέτρα βελτίωσης συμπληρώνονται υποχρεωτικά σε περίπτωση που μέσος όρος βαθμολογίας σε μια έκθεση είναι μικρότερος του 60.

Ο αξιολογούμενος μπορεί να ασκήσει ένσταση εάν ο μέσος όρος βαθμολογίας που έλαβε στην έκθεση αξιολόγησης είναι μικρότερος του 75, επίσης αν η βαθμολογία είναι 60 και κάτω απαιτείται ειδική αιτιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία που να αποδεικνύουν μειωμένη απόδοση κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας. Στο συγκεκριμένο νόμο δεν προβλέπονταν αξιολόγηση της απόδοσης στους

κληρικούς στους εκπαιδευτικούς σε υπαλλήλους ειδικού μισθολογίου σε υπηρετούντες σε κόμματα και στην ΑΔΕΔΥ.

Και αυτό το σύστημα αυτό αντιμετώπισε έντονες αντιδράσεων από τις συνδικαλιστικές ενώσεις των δημοσίων υπαλλήλων, αφού κυριαρχούσε ακόμα η αντίληψη ότι η αξιολόγηση συνδέεται με απολύσεις και μειώσεις μισθών. Τελικά έγινε αποδεκτό και αποτελεί κατά βάση το σημερινό σύστημα αξιολόγησης με την σημαντική προσθήκη της ηλεκτρονικής αξιολόγησης με νόμο του 2018.

6.Συμπεράσματα.

6.1 Συμπεράσματα έρευνας

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν κατά την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής διατριβής ήταν πολλά και εξαιρετικά ενδιαφέροντα. Η σύγκριση της Ελλάδας με τις χώρες της ΕΕ ανέδειξε αρκετές αδυναμίες και αστοχίες στα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού του δημοσίου τομέα ,ενώ σε άλλα σημεία προέκυψε έντονα η ανάγκη για εναρμόνιση με τακτικές που για χρόνια δεν χρησιμοποιούνταν.

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει στην εργασιακή κουλτούρα του δημόσιου υπάλληλου η έννοια της αξιολόγησης και αυτό γιατί διαχρονικά δεν έχει επικοινωνηθεί σωστά μέσα από τους φορείς και το κεντρικό κράτος ώστε να γίνει αποδεκτή. Η αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα έχει δαιμονοποιηθεί γιατί έχει συνδυαστεί με τα μνημόνια και τις απολύσεις. Η δαιμονοποίηση απορρέει από τα σωματεία εργαζομένων και τα κομματικά επιτελεία που χρησιμοποιούν την αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα ανάλογα με το εκλογικό συμφέρον τους.

Η πληθώρα άριστων βαθμών καθώς και η τυπική και όχι ουσιαστική αξιολόγηση που πραγματοποιείται ανά φορέα και υπηρεσία έχει μειώσει την αξιοπιστία της διαδικασίας. Ταυτόχρονα η απουσία κινήτρων για τους

ικανούς υπαλλήλους και το κριτήριο της αρχαιότητας έναντι των πραγματικών ικανοτήτων οδηγούν το προσωπικό σε μειωμένη απόδοση, αφού γνωρίζουν πως η εργασία που προσφέρουν ούτε θα αναγνωριστεί ούτε θα ανταμειφθεί ουσιαστικά. Ο ρόλος του κεντρικού κράτους με τον συγκεντρωτισμό που τον διακατέχει δεν επιτρέπει παρεμβάσεις και έχει ελαχιστοποιήσει την δυναμική της αποκεντρωμένης διοίκησης. Γεγονός αποτελεί πως η Ελλάδα έχει μία από τις μικρότερες αποκεντρωμένες διοικήσεις πανευρωπαϊκά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα εισηγήσεις και προβλήματα που εντοπίζονται στην πηγή τους, όπως η αξιολόγηση της απόδοσης αλλά και η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων να μην γίνονται γνωστά στην κεντρική διοίκηση και να χρονίζονται. Επίσης ουσιαστικές και καινοτόμες προτάσεις δεν γίνονται ποτέ αποδεκτές, αφού όλα τα ορίζει το κεντρικό κράτος.

Τέλος η αξιολόγηση της απόδοσης δεν συνδέεται με στόχους ατομικούς και ομαδικούς, δεν συνδέεται με χρηματικές παροχές αλλά ούτε και με τις προαγωγές. Το μέγεθος της κομματικής παρέμβασης είναι από τα μεγαλύτερα στην ευρωπαϊκή ένωση. Παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει για διαφανείς διαδικασίες σε όλο το φάσμα του δημοσίου τομέα οι παρεμβάσεις των κομμάτων στο κρατικό μηχανισμό δημιουργούν προβλήματα και στο μόνο που βοηθούν είναι η εξασφάλιση ψήφων. Όσον αφορά τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης έχουν ουσιαστικά τυπικό χαρακτήρα και δεν βοηθούν, ενώ περνούν στην συνείδηση του δημοσίου υπαλλήλου ως υποχρέωση και όχι ως ευκαιρία για ατομική βελτίωση και κατάρτιση. Έτσι έχουμε δημόσιους υπαλλήλους χωρίς κίνητρα και διάθεση για εργασία οι οποίοι λειτουργούν διεκπαιρωτικά, δεν λαμβάνουν πρωτοβουλίες και ενεργούν μέσα στα ασφαλή πλαίσια που ορίζει η θέση εργασίας τους.

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω οδηγεί σε ένα δημόσιο τομέα αργό, δυσλειτουργικό, με πρόβλημα στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, χωρίς ουσιαστικό έλεγχο και μακριά απ τα ευρωπαϊκά δεδομένα που αποδεδειγμένα λειτουργούν και αποδίδουν.

7.Προτάσεις.

Οι παρακάτω προτάσεις προκύπτουν μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας, το ερωτηματολόγιο και προσωπικές απόψεις για το πως θα μπορούσε να βελτιωθεί ο δημόσιος τομέας μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων του.

1. Ένα πρώτο βήμα οφείλει να αποτελέσει μια καμπάνια ουσιαστικής ενημέρωσης των υπαλλήλων για την αξία και τα οφέλη της αξιολόγησης της απόδοσης.
2. Νομοθέτηση καθολικής αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα. Όλοι όσοι εργάζονται στον δημόσιο τομέα και πληρώνονται με χρήματα των πολιτών οφείλουν να αξιολογούνται για την συμπεριφορά και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.
3. Κατάργηση του κριτηρίου της αρχαιότητας και πρόκριση των προσόντων και των ικανοτήτων βάση εκπαίδευσης και απόδοσης.
4. Να αναβαθμιστεί και να χρησιμοποιηθεί καθολικά, η αξιολόγηση μέσω της ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας στην εφαρμογή του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου ώστε να υπάρχει άμεση πρόσβαση στα δεδομένα των αξιολογούμενων υπάλληλων.
5. Να εφαρμοστεί μεγαλύτερη κινητικότητα ώστε αν ένας υπάλληλος δεν αποδίδει να μπορεί να μετακινηθεί σε θέση εργασίας με λιγότερες απαιτήσεις συμβατές με τις ικανότητές του.

6. Για τις άριστες βαθμολογίες να συντάσσεται αναλυτική έκθεση αξιολόγησης με πραγματικά στοιχεία και δεδομένα μέσω αντικειμενικών πηγών.
7. Άμεση σύνδεση των ατομικών και υπηρεσιακών στόχων με πρόσθετες αμοιβές στα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα.
8. Υποχρεωτική εκπαίδευση και κατάρτιση ανά εξάμηνο σε ζητήματα συμπεριφοράς και ψηφιακών δεξιοτήτων.
9. Κρατικός έλεγχος των αξιολογητών και αυστηροποίηση των πειθαρχικών ποινών για αμεροληψία κατά την αξιολόγηση.
10. Επιλογή γενικών διευθυντών ,διοικητών νοσοκομείων, υπαλλήλων βουλευτικών και υπουργικών γραφείων, μόνο με διαδικασίες ΑΣΕΠ ώστε να μειωθεί η κομματική παρέμβαση στην λειτουργία του κράτους.
11. Η θητεία των γενικών διευθυντών των υπουργείων να είναι 5ετής ή δετής ώστε να ολοκληρώνουν το έργο και την αποστολή τους ανεξάρτητα από ποιο κόμμα κυβερνά. Το έργο τους θα αξιολογείται ετησίως.
12. Ψυχιατρική εξέταση των υποψηφίων δημοσίων υπαλλήλων πριν την πρόσληψη τους.
13. Στην περίπτωση συνεχόμενων αρνητικών αξιολογήσεων προτείνεται σε πρώτο στάδιο προειδοποίηση, στο επόμενο στάδιο υποχρεωτική κατάρτιση με γραπτές εξετάσεις και σε περίπτωση που δεν αποδώσει τίποτα, μετάταξη σε θέση εργασίας με απαιτήσεις συμβατές με τις ικανότητες του.

Κλείνοντας το ζητούμενο είναι να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες αλλαγές ώστε ιδανικά να έχουμε ένα δημόσιο τομέα όπου οι διευθυντές θα έχουν γνώσεις, αντικειμενικότητα, διοικητικές ικανότητες, θα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και θα διαχειρίζονται τα προβλήματα που προκύπτουν. Ενώ

οι υπάλληλοι θα έχουν άριστη γνώση τη θέσης εργασίας τους, θα έχουν ευπρεπή συμπεριφορά προς τους πολίτες και θα εξυπηρετούν γρήγορα και αποτελεσματικά το κοινό.

8. Βιβλιογραφία-πηγές.

8.1 Ελληνική βιβλιογραφία- Άρθρα.

1. Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών.
2. Αμητός: Αποθετήριο Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.
3. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα 2014 – 2020»
4. Θεματικό ενημερωτικό δελτίο ευρωπαϊκού εξάμηνου, Ποιότητα της δημόσιας διοίκησης, European commission.
5. Μάρκου Α.,(2008) Η ακτινογραφία του δημόσιου τομέα στην ΕΕ ,εφημερίδα το ΒΗΜΑ.
6. Σπανού Καλλιόπη,(2018)Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια Της κρίσης επισκόπηση/ περιγραφή/ αποτίμηση.
7. Κώδικας κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπάλληλων και υπάλληλων ΝΠΔΔ, 16/7/2015,Αθήνα.
8. Μαυροειδή Όλγα,(2020)Αξιολόγηση των Δημόσιων Υπαλλήλων στην Ελλάδα Συγκριτικά με τη Γαλλία και Ιταλία,Κόρινθος.
9. Μαυρομιγάλη Κωνσταντίνα,(2011) Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή, Αθήνα.
10. Δεμίρη Ειρήνη,(2018) Η Αξιολόγηση της Απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση Μια Συγκριτική Μελέτη, Πάφος.
11. Βερβενιώτη Ελένη,(2017)Μοντέλα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα - Από την ευρωπαϊκή εμπειρία στην

ελληνική πραγματικότητα: Η περίπτωση του τομέα της εκπαίδευσης, Αθήνα.

12. Γιωργάκης Σπύρος,(2017)Τρίτο πρόγραμμα για την Ελλάδα: Αξιολόγηση και οικονομικά κίνητρα για τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα, Αθήνα.
13. Μαυρομιχάλη Κωνσταντίνα,(2011) Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή, Αθήνα.
14. Γιαννοπούλου Ειρήνη,(2017),Συγκριτική ανάλυση συστημάτων αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα σε Ελλάδα και Ευρώπη,Χίος.
15. Σιμοπούλου Αδαμαντία ,(2018)Η εφαρμογή της αξιολόγησης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση από το 1990 έως σήμερα,Αθήνα.

8.2 Ξένη βιβλιογραφία.

1. Nick Thijs and Gerhard Hammerschmid (Eds.),(2018)Public administration characteristics and performance in EU28.
2. Katarína Staroňová,(2017)Performance appraisal in the EU member states and the European commission,
3. Helen Tubb,(2020)Pay-for-performance in the civil service of the Eu
4. Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkisch (2007), Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences,
5. Public employment in European union member states, Ministry of the Presidency Madrid 2010
6. Nick Thijs Gerhard Hammerschmid Enora Palaric November ,(2017) A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28,

8.3 Ηλεκτρονικές πηγές

1. Publications office of the European Union, διαθέσιμο στην διεύθυνση: <https://op.europa.eu/en/home>
2. Google scholar, διαθέσιμο στην διεύθυνση: <https://scholar.google.com/>
3. Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, διαθέσιμο στην διεύθυνση: <https://www.didaktorika.gr/eadd/>
4. Αμητός: Αποθετήριο Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, διαθέσιμο στην διεύθυνση: <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/>
5. Ελληνική Στατιστική Αρχή, διαθέσιμο στην διεύθυνση: <https://www.statistics.gr/>
6. Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, διαθέσιμο στην διεύθυνση: <http://iobe.gr/>
7. EDU.KLIMAKA.GR, διαθέσιμο στην διεύθυνση: <https://edu.klimaka.gr/sxoleia/genika/1122-efarmogh-axiologhshs-ekpaidevtikou-ergou>
8. Η ακτινογραφία του δημόσιου τομέα στην ΕΕ, Α. Μάρκου, εφημερίδα το ΒΗΜΑ, 24 Νοεμβρίου 2008, διαθέσιμο στην διεύθυνση: <https://www.tovima.gr/2008/11/24/finance/h-aktinografia-toy-dimosioy-tomea-stin-ee/>
9. Performance appraisal in the EU member states and the European commission, Katarína Staroňová 2017, διαθέσιμο στην διεύθυνση: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_2_SK_Performance_Appraisal_in_the_EU_Member_States_and_the_European_Commission.pdf

10. Pay-for-performance in the civil service of the Eu. Helen Tubb
October 2020, διαθέσιμο στην διεύθυνση:
https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/ht0921294enn.en_.pdf
11. Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States, Dr. Christoph Demmke, Maastricht, June 2007, διαθέσιμο στην διεύθυνση:
<http://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/alemanha/performance%20assessment.pdf>
12. Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences, Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkisch (2007), διαθέσιμο στην διεύθυνση:
<https://www.oecd.org/gov/38990099.pdf>
13. Public employment in European union member states, Ministry of the Presidency Madrid 2010, διαθέσιμο στην διεύθυνση:
https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI_estudos%20Presid%C3%A4ncias/Public_Employment_EUMS.pdf
14. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020» , διαθέσιμο στην διεύθυνση:
http://www.epdm.gr/el/Documents/EP_MDT/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%20%CE%A0%CF%81%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1_short.pdf
15. Μεταρρυθμίσεις Στη Δημόσια Διοίκηση Στη Διάρκεια Της Κρίσης Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση , Καλλιόπη Σπανού Οκτώβριος 2018, διαθέσιμο στην διεύθυνση: <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2017/09/%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE>

[%91%CE%A1%CE%A1%CE%A5%CE%98%CE%9C%CE%99%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3-%CE%A3%CE%A4%CE%97-%CE%94%CE%97%CE%9C%CE%9F%CE%A3%CE%99%CE%91-%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%CE%97-%CE%A3%CE%A4%CE%97-%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A1%CE%9A%CE%95%CE%99%CE%91-%CE%A4%CE%97%CE%A3-%CE%9A%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%A3_8.11.pdf](#)

16. Θέμα: Ν. 4795/2021 «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση» - Σύμβουλος Ακεραιότητας, διαθέσιμο στην διεύθυνση:
<https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/01/eggr693-20220117.pdf>
17. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, διαθέσιμο στην διεύθυνση: <https://www.ekdd.gr/>
18. ΑΔΕΔΥ (Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων), διαθέσιμο στην διεύθυνση: <https://adedy.gr/>
19. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών ΦΕΚ 4189/2021, διαθέσιμο στην διεύθυνση: https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2020/%CE%A6%CE%95%CE%9A_%CE%92_4189.pdf
20. ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4533 , διαθέσιμο στην διεύθυνση: http://apografi.gov.gr/images/esk/law/N_4538_2018.pdf

8.4 Νόμοι-εγκύκλιοι-προεδρικά διατάγματα.

1. Κώδικας κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπάλληλων ΝΠΔΔ, Αθήνα 16/7/2015.
2. Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 - ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992
Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου
3. Αξιολόγηση ΑΑΔΕ Ν.4369/2016.
4. Νόμος 4369/2016 : Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις
5. Προεδρικό Διάταγμα 133/2017 - ΦΕΚ 161/Α/30-10-2017
6. Νόμος 2683/1999 - ΦΕΚ 19/Α/9-2-1999
Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις
7. Νόμος 3528/2007: Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ
8. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών ΦΕΚ 4189/2021.
9. Νόμος 4795/2021 - ΦΕΚ 62/Α/17-4-2021
10. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση.
11. Νόμος 4533/2018 - ΦΕΚ 75/Α/27-4-2018. Άρθρο 9, Ηλεκτρονική αξιολόγηση

12. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/16/οικ. 17718/16.9.2021, Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2020.
13. Υπουργική Απόφαση 108906/ΓΔ4/2021 - ΦΕΚ 4189/Β/10-9-2021 Συλλογικός προγραμματισμός, εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων ως προς το εκπαιδευτικό τους έργο
14. Νόμος 3230/2004 : Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

9.Παράρτημα

Στο παράρτημα επισυνάπτεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην διπλωματική εργασία και απαντήθηκε από 125 συμπολίτες μας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

* Απαιτείται

1. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 18-24
 25-34
 35-44
 45-55
 55 και άνω

2. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα

3. Μορφωτικό επίπεδο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος γυμνασίου
 Απόφοιτος λυκείου
 Απόφοιτος ΤΕΙ-Πανεπιστημίου
 Μεταπτυχιακός- Διδακτορικός

4. Επάγγελμα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ιδιωτικός υπάλληλος
- Δημόσιος υπάλληλος
- Ελεύθερος επαγγελματίας
- Συνταξιούχος
- Άνεργος

5. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις δημόσιες υπηρεσίες? *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Συχνά
- Αρκετά συχνά
- Καθημερινά

6. Πόσο ικανοποιημένοι έχετε μείνει από την εμπειρία αυτή? *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πάρα πολύ

7. Ποια χαρακτηριστικά οφείλει να έχει κατά την γνώμη σας ένας δημόσιος υπάλληλος? *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Γνώσεις στο αντικείμενο εργασίας του
- Καλή συμπεριφορά
- Γνώση νέων τεχνολογιών
- Όλα τα παραπάνω

8. Θεωρείτε την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων θετικό μέτρο? *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

9. Πόσο απαραίτητη θεωρείτε πως είναι η αξιολόγηση? *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

10. Ποιος πιστεύετε πως πρέπει να διενεργεί την αξιολόγηση? *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Το κράτος
- Ιδιωτική εταιρεία αξιολόγησης
- Σύμπραξη ιδιωτικού-δημόσιου αξιολογητή

11. Ο αξιολογητής θα πρέπει να αξιολογείται και να ελέγχεται? *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

12. Που θεωρείτε πως πρέπει να οδηγήσει μία θετική αξιολόγηση? *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Πρώτη αποδοτικότητα
 Αύξηση μισθού
 Θετική εισήγηση για προαγωγή
 Πουθενά

13. Που θεωρείτε πως πρέπει να οδηγήσει μία αρνητική αξιολόγηση? *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υποχρεωτική συμμετοχή σε σεμινάρια κατάρτισης και βελτίωσης της απόδοσης
 Επίπληξη
 Περικοπή αποδοχών
 Αρνητική εισήγηση για προαγωγή

14. Πόσο θεωρείτε πως θα βοηθήσει η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα? *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Πολύ
 Πάρα πολύ

15. Που πρέπει να στοχεύσει η αξιολόγηση? *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ποιότητα υπηρεσιών
- Συμπεριφορά δημοσίου υπαλλήλου
- Καινοτομία και απόδοση
- Όλα τα παραπάνω