



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ και ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων**

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

"ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ"

---

**«Η αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού στην σύγχρονη Ελληνική δημόσια διοίκηση. Μια διαχρονικά σισύφεια προσπάθεια. Μια αδήριτη αναγκαιότητα. Αναζητώντας το τέλος του ατελεσφόρου της».**

Σκοπετέας Δ. Επαμεινώνδας

A.M.:3033201801033

Επιβλέπων καθηγητής :κ.Σωτήρης Πετρόπουλος

Κόρινθος,

Σεπτέμβριος 2019



**University of Peloponnese**  
**Faculty of Social and Political Sciences**  
**Department of Political Studies and International**  
**Relations**  
**Master Program in**  
**"GOVERNANCE AND PUBLIC POLICIES"**

**"The evaluation of human resources in modern Greek public administration. A timeless wisdom effort. An indispensable necessity. Seeking the end of her discharge."**

**Skopeteas D. Epaminondas**

**Supervising Professor: Mr. Sotiris Petropoulos**

Corinth,

September 2019

## Ευχαριστίες

Με την εργασία αυτή, λαμβάνει τέλος μια σχετικά σύντομη χρονικά, μα ευρεία σε σημαντική γνώση, περίοδος συμμετοχής του γράφοντος στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών με τίτλο "Διακυβέρνηση και Δημόσιες Πολιτικές" του τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων της Σχολής Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Μια διαδρομή άκρως απαιτητική, αλλά με ανεξίτηλες πλέον καταγραφές και επιδράσεις, που ευχή αποτελεί να έγιναν πολύτιμα εφόδια για την συνέχεια, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε επίπεδο πολιτικής θεώρησης, μα κυρίως δράσης. Οι ευχαριστίες που θα αποδοθούν εν συνεχεία, δεν αποτελούν προϊόν μιας τυπικής υποχρέωσης, αλλά πηγάζουν ανυποκρίτως εκ βάθους ψυχής. Ένα ειλικρινές ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ.Σωτήρη Πετρόπουλο, Επίκουρο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, ο οποίος με τρόπο ευγενώς δοτικό και εξόχως διακριτικό, συνέβαλε με καίριες επισημάνσεις στην ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής μελέτης. Θερμές ευχαριστίες σε όλους τους εξαιρετικούς καθηγητές-διδάσκοντες του προγράμματος, που με αστείρευτη μεταδοτικότητα και κινητήρια ζωντάνια, συμπορεύτηκαν σε τούτο το όμορφο ταξίδι στην γνώση. Έγινε προσπάθεια, ώστε σε αυτήν την εργασία να αποθησαυριστεί έστω κάτι διδακτικά σημαντικό από τον καθένα τους, όχι ως ένα συμπίλημα εντυπωσιασμού, αλλά ως μια έμπρακτη απόδειξη της αλληλεπίδρασης και της εξαιρετικής συνάφειας όλων των μαθημάτων που εμπεριείχε το πρόγραμμα σπουδών. Πολλά ευχαριστώ και ευχές για την συνέχεια, σε όλους τους ωραίους ανθρώπους-συμφοιτητές, με τους οποίους ανταμώσαμε στα πανεπιστημιακά έδρανα με ευγενή άμιλλα και διαρκή χαμόγελα. Ιδιαίτερος ευχαριστώ την σύζυγό μου Κατερίνα για τις πολλές της υπομονές, και τις 3 κόρες μας, για τις αναπαιτικές τους αγκαλιές κάθε φορά που ο μπαμπάς επέστρεφε από το μάθημα και το εβδομαδιαίο νυχτερινό ταξίδι από την Κόρινθο. Τέλος θα ήθελα να απευθύνω ένα οφειλόμενο ευχαριστώ στην κυρία Μπέσση Μιχαλοπούλου, Προϊσταμένη τομέα στην Περιφέρεια Πελοποννήσου κατά την περίοδο 2006-2014, η οποία με δίδαξε στην πράξη την αενάως εκζητούμενη «διοικητική ηθική», για την οποία γίνεται λόγος εντός της εργασίας, αλλά και σε όλους τους αγαπητούς συναδέλφους μου στον Τομέα Προσωπικού της Διοίκησης της Π.Ε.Αργολίδας της Περιφέρειας Πελοποννήσου, για την βοήθεια που μου παρείχαν ο καθένας με τον τρόπο του στην ολοκλήρωση της φοίτησής μου.

## Περίληψη

Μέσα σε ένα περιβάλλον μεταρρύθμισης που διέπει αδιαλείπτως το «δέον γενέσθαι» στην σύγχρονη Ελληνική δημόσια διοίκηση, με πολιτικές που συνεχώς οφείλουν να στοχεύουν στην διοικητική αναδιοργάνωση και την βέλτιστη λειτουργία των δομών του κράτους, η δημόσια πολιτική της αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού, αποτελεί μια εκ των πλέον κορυφαίων και με εξαιρετική σπουδαιότητα δράσεων, που σε συναρμογή με λοιπές συναφείς και ισχυρά αλληλεπιδρώσες πολιτικές, όπως την πολιτική των προσλήψεων και εκείνην της ορθής κατανομής των υπαλλήλων, συνιστά αδήριτη αναγκαιότητα και ύψιστη προτεραιότητα για την εκάστοτε κρατική επιτελική εξουσία.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει, στο να αναδυθούν οι ενίοτε επικαλυμμένες αιτίες, που σε συγκερασμό με το πλήθος των εγνωσμένων παθογενειών της δημόσιας διοίκησης, έχουν προκαλέσει μια τελματώδη σχετική αλυσιτέλεια και μέσω αυτής της επιβεβλημένης διαπίστωσης, να φωτιστούν τα κύρια χαρακτηριστικά από τα οποία θα πρέπει να εμφορείται σήμερα ένα λειτουργικό αποτελεσματικό και βιώσιμο σύστημα αξιολόγησης των διοικητικών-πολιτικών υπαλλήλων του δημοσίου. Κοινός παρανομαστής του έως τώρα ατελεσφόρου, κατά γενική παραδοχή, αποτελεί η έλλειψη ενός ενιαίου και άριστα επεξεργασμένου στρατηγικού σχεδίου, υπό καθεστώς γόνιμης διαβούλευσης, συναίνεσης επί των θεμελιωδών ζητημάτων και θαρραλέας λήψης του λεγομένου πολιτικού κόστους των τομών, αντί των οικείων στην πράξη βελτιωτικών και μόνο προσωρινών επεμβάσεων. Κύριο και διαχρονικό πλέον στόχο της εν λόγω μεταρρύθμισης, οφείλει να αποτελεί η «αποπολιτικοποίηση» του δημοσίου και μια ανεπίληπτη και ακραιφνώς αξιοκρατική και διαφανής, κοινώς αποδεκτή και πολυσυμμετοχική μέθοδος αξιολόγησης, μακριά από το αενάως οικείο «μονοπάτι λειτουργίας»(path-dependence) και τα συνήθη μεγαλεπίβολα πλήθη των εξαγγελθέντων και στην πλειονότητά τους ουδέποτε θεσμοποιημένων νομοθετημάτων, που έως σήμερα έλαβαν χώρα στο συγκεκριμένο πεδίο δημόσιας πολιτικής.

**Λέξεις κλειδιά :** Δημόσια πολιτική, διοικητική μεταρρύθμιση, αλληλεπίδραση, προσλήψεις, κινητικότητα, ανθρώπινο δυναμικό, αξιολόγηση, αξιοκρατία, διαφάνεια, αποπολιτικοποίηση, πολύ-συμμετοχικότητα.

## **Abstract**

Within a reform environment that continuously regulates what “should be done” in modern Greek government, with policies which constantly have to aim at administrative reorganization and the optimal functioning of state structure, the public policy of the evaluation of human resources, is one of the most leading and of great importance factors, that fit in with other related and strongly interacting policies such as the recruitment policy and that of the correct distribution of employees which constitutes a dire necessity and a top priority for state executive power.

This study aims to reveal the well-covered (disguised) causes which, blended in with a number of recognized pathogens of public administration, have created a quagmire of relative importance and through this discovery, we are called upon to elucidate the main characteristics which should be taken into consideration to create a functional, efficient and sustainable evaluation current system, for the public sector and its administrative-political civil employees.

Up until now, by general assumption, the common denominator of this unproductive system is the lack of a unified and highly processed strategic plan, stemming from fruitful consultation agreements on fundamental issues and the ability to make decisions, despite all political costs, rather than making improvements and temporary interventions. The main and timeless aim of this reform is without a doubt (contradiction) “the depoliticization” of the public sector and the application of a flawless and purely merit-based and transparent method of evaluation, far from an indefinite “operating path”(path-dependence) and the usual and vast number of proclaimed institutionalized laws, which in majority have never been enforced up until this day in the specific domain of the public policy.

**Keywords :**Public policy, administrative reform, interaction, recruitment, mobility, human resources, evaluation, meritocracy, transparency, depoliticization, multi-stakeholder.

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Με την παρούσα ηλ.δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη του συγγραφέα και ο επιβλέπων, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Ο δηλών

Σκοπετέας Δ.Επαμεινώνδας

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	i
Περίληψη - Λέξεις κλειδιά.....	ii
Abstract – Keywords.....	iii
Υπεύθυνη Δήλωση.....	iv
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1. Οι αλληλεπιδρώσες πολιτικές της αξιολόγησης.....	5
1.1 Αλληλεπίδραση των πολιτικών και των παθογενειών τους.....	5
1.2 Εννοιολογική προσέγγιση της «αξιολόγησης» και συναφών της όρων.....	7
Κεφάλαιο 2 Η πολιτική των προσλήψεων.....	8
2.1 Η αναζήτηση «θεραπείας».....	8
2.2 Το υπερμέγεθες Ελληνικό Δημόσιο και ο τρόπος διορισμών στην μεταπολιτευτική Ελλάδα.....	9
2.2.1 Η «αποικιοποίηση» του Ελληνικού Δημοσίου.....	10
2.2.2 Η ανάσχεση και η αποπολιτικοποίηση του Ελληνικού δημοσίου.....	11
2.2.3 Ο θεμελιακός στόχος του ΑΣΕΠ.....	12
2.2.4 Ιστορική παρέκβαση–Το ελληνικό dependency path.....	14
2.2.4.α. Η υπερφαλάγγιση των ικανών και αρίστων στο ελληνικό δημόσιο.....	14
2.2.5. Η λειτουργία της ανεξάρτητης αρχής.....	15
2.2.5 α. Το ΑΣΕΠ ως «εργαλείο νομιμοποίησης» εσφαλμένων πολιτικών στον τομέα των προσλήψεων.....	15
2.2.5.β. Η ιδιάζουσα και προβληματική περίπτωση των συμβασιούχων.....	16
2.2.5.γ Νόμος 4305/2014. Έκνομοι διορισμοί.....	17
2.3 Ο διαγωνισμός ως εφαρμοστέο σύστημα προσλήψεων.....	18
Κεφάλαιο 3. Η πολιτική της κατανομής του προσωπικού του δημοσίου.....	22
3.1 Η ανορθολογική αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Υπερκορεσμός και υποστελέχωση.....	22
3.2 Νόμος 4440/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας».....	24
3.2.1.Κριτική αξιολόγηση-Επισημάνσεις αστοχιών και καθυστερήσεων.....	26
3.2.2 Νόμος προς εφαρμογή χωρίς τα ακρογωνιαία θεμέλιά του.....	27
Κεφάλαιο 4. Η αξιολόγηση των διοικητικών-πολιτικών υπαλλήλων στην Ελλάδα.....	29

4.1 Η νομοθετική διαδρομή- εξέλιξη της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. ....	29
4.1.1 Περίοδος 1951-1984.....	31
4.1.2 Οι 3 πρόσφατες δεκαετίες .....	33
4.2.Νόμος 4369/2016 .....	42
4.2.1. Η διαμάχη για τον Ν.4369/2016. Συμπερασματοποίηση συνεντεύξεων.....	46
4.3.Συνολική κριτική νομοθετικών δράσεων για την αξιολόγηση και την εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων.....	49
4.3.1 Το ποιοτικό έλλειμμα του ανθρωπίνου δυναμικού. ....	51
Κεφάλαιο 5. Αναζητώντας το τέλος του ατελεσφόρου.....	53
5.1 Τα σημαντικά οφέλη της ορθής αξιολόγησης στην περίπτωση του ελληνικού δημοσίου.....	53
5.2 Το όραμα και η αποστολή. Ο «ορίζοντας των μεταρρυθμίσεων».....	54
5.3 Η ιδιοκτησία των μεταρρυθμίσεων. ....	55
5.4 Ρεαλιστικός εξευρωπαϊσμός και σύγχρονη ευρωπαϊκή πρακτική.....	56
5.5. Συνοπτικές προτάσεις για ένα βέλτιστο σύστημα αξιολόγησης.....	58
Κεφάλαιο 6. Διαπιστώσεις-Συμπεράσματα.....	62
6.1 Εξειδικεύοντας .....	62
6.2 Υπό ένα πιο θεωρητικό πρίσμα ο επίλογος.....	62
Παραρτήματα .....	65
Παράρτημα 1. Συνέντευξη με τον Προϊστάμενο Δ/σης Διοικητικού-Οικονομικού Π.Ε. Περιφέρειας και τ.Δήμαρχο.....	66
Παράρτημα 2. Συνέντευξη με Πρόεδρο Πανελληνίου συνδικαλιστικού οργάνου εργαζομένων.....	68
Παράρτημα 3. Έντυπα Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016. ....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΝΤΥΠΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ.....	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΕΝΤΥΠΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ .....	96
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΚΟΜΒΟΙ.....	99
Συγκεντρωτικός Κατάλογος Πινάκων.....	108



*«Χαλεπόν ἀρχεσθαι ὑπὸ χερείονος».*

*Δημόκριτος*



## Εισαγωγή

Η δημόσια πολιτική, η οποία πραγματεύεται, εκπονεί και υλοποιεί δράσεις συναφείς με την στελέχωση των δημοσίων δομών και την εν γένει υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων τους, καθώς και την βέλτιστη χρησιμοποίησή τους, είναι κομβικής σημασίας διαδικασία, δια της οποίας το ίδιο το κράτος, θεωρεί και προσδιορίζει την ταυτότητά του.(Ρωξάνα,2010,σελ.221)Το εν Ελλάδι διοικητικό σύστημα, εγνωσμένα «πάσχει» από παθογένειες(Ασπρίδης,2013,σελ.175)και προβλήματα που επιζητούν λύσεις, τις οποίες καλείται να προσφέρει«η διοικητική αναδιοργάνωσή του»(Μανιτάκης,2015,σελ.2),η ευρέως γνωστή ως «Διοικητική Μεταρρύθμιση».Αυτή, ως γενική θεματική «δεξαμενή» της παρούσης σπουδής, είναι μια υπόθεση, η οποία καταγράφει ήδη μια πολυετή διαδρομή στον δημόσιο διάλογο και στην πολιτική ατζέντα όλων ανεξαιρέτως των μεταπολιτευτικών και όχι μόνο, δημοκρατικών κυβερνήσεων της Ελλάδας.

Κοινός τόπος και αδήριτη ανάγκη η επιτυχής έκβασή της, ενώ οι όροι που συμπορεύτηκαν αυτής διαχρονικά, παραλάσσονταν, σε «αλλαγή» «εξέλιξη», «εκσυγχρονισμό»,κ.λ.π.(Μακρυδημήτρης,1991,σελ.7)

Με αταλάντευτα παρωπιδικές τις διαδρομές της πορείας της, μοιάζει σαν την κοπιώδη και αέναη σισύφεια ανάβαση, η χρόνια και ατέρμονη νομοθετική, αλλά σχεδόν ουδέποτε ουσιαστικά θεσμοποιημένη προσπάθεια, αφορούσα στην αξιολόγηση των υπαλλήλων και των μεθόδων προαγωγής και ανάδειξης επιτελών σε θέσεις ευθύνης. Το πλέον αναγκαίο «εργαλείο» μέσα σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης προσωπικού(Χατζηπαντελή,1999,σελ.79-80),με αλληλένδετες έννοιες, όπως αυτή της αποτελεσματικότητας, ή της διοίκησης με στοχοθεσία, να απαντώνται ευρέως σε όλο το φάσμα του δημοσίου τομέα, σε μια διαρκή «αναζήτηση αποδόσεων και επιδόσεων»(Πετρόπουλος,2014,σελ.55-56).Πληθώρα νομοθετημάτων και αρίφνητες ώρες διαβουλεύσεων, σε συγκερασμό με πλούσια ακαδημαϊκή και θεωρητική προσέγγιση, συνοδεύουν τα τελευταία έτη το πολύπαθο αυτό πεδίο της διοικητικής μεταρρύθμισης. Ένα συγκρουσιακό περιβάλλον δημιουργείται σχεδόν παραχρήμα, κάθε φορά που, τα τελευταία έτη τουλάχιστον, μια νέα νομοθετική πρωτοβουλία λαμβάνει χώρα, σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η κήρυξη αποχής εκ μέρους της τριτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης των δημοσίων υπαλλήλων της Ελλάδας, της ΑΔΕΔΥ, από τις διαδικασίες αξιολόγησης του πλέον προσφάτου εν ισχύει νόμου του Ν.4369/2016,επιβράδυνε δραματικά την

διαδικασία, η οποία πρακτικά δεν εφαρμόστηκε σε πλειάδα οργανισμών του δημοσίου κατά τις 2 έσχατες αξιολογικές περιόδους. Τα αντίμαχα επιχειρήματα που εκατέρωθεν διατυπώνονται, αντλούν την όποια υφιστάμενη πειθώ τους, αφενός από την ζωτικής σημασίας αναγκαιότητα της πολυδιαστάτων επιδράσεων μεταρρύθμισης και αφετέρου από τις επιβεβλημένες δικλίδες δικαιοσύνης, αξιοκρατίας και αντιπροσωπευτικότητας, που αν και οφείλουν να την διέπουν, ωστόσο επισημαίνονται ως ελλείψεις.

Ερευνητικό πυρήνα της προκείμενης μελέτης θα αποτελέσει η αξιολόγηση των διοικητικών-πολιτικών υπαλλήλων-«*φορέων των οργάνων της σύγχρονης ελληνικής δημόσιας διοίκησης, οι οποίοι emπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του Υπαλληλικού Κώδικα*»(Τσάτσος,1993,σελ.419-425),η σπουδαιότητα της οποίας θα επιχειρηθεί να αναδυθεί. Πριν όμως, θα προηγηθεί μια απόπειρα διερεύνησης των δημοσίων πολιτικών, που ισχυρά αλληλεπιδρούν με την εν λόγω μεταρρύθμιση. Αυτές είναι η δημόσια πολιτική των μεθόδων πρόσληψης του στελεχιακού δημοσίου δυναμικού και η ορθή κατανομή-αξιοποίηση και εξέλιξή του. Η αλληλεπίδραση, δύναται να επεξηγηθεί. Όταν τα συστήματα πρόσληψης(όπως αυτά που λειτούργησαν τις παρελθούσες μεταπολιτευτικές δεκαετίες) στελεχώνουν το δημόσιο με σημαντικό ποσοστό αναποτελεσματικών υπαλλήλων(βλ.κεφ.2.2) και όταν οι ικανοί γνωστικά και εξειδικευμένοι αντίστοιχα, έχουν κατανεμηθεί σε πολλές περιπτώσεις άστοχα σε ασυναφείς για τις περγαμηνές τους δομές,(Μαυρομούστακου,2015, σελ.250) τότε το όποιο σύστημα αξιολόγησης, έχει εκ προοιμίου αποδυναμωθεί, καλούμενο να αξιολογήσει δομές στελεχωμένες, είτε από κατώτερους των περιστάσεων υπαλλήλους, είτε από στελέχη που δεν βρίσκουν ιδανικό υπηρεσιακό περιβάλλον για να προσφέρουν τον χρήσιμο καταρτισμό τους. Η δημιουργία της ανεξάρτητης αρχής του ΑΣΕΠ και η έως τώρα θετική συνδρομή της, αλλά και οι διαπιστωμένες αστοχίες της, καθώς και η προσπάθεια νομοθέτησης ενός ενιαίου συστήματος κινητικότητας για την αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού στην βάση των πραγματικών αναγκών και για την πλέον εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών, εξετάζονται πριν η εργασία επικεντρώσει την προσοχή της στα συστήματα της αξιολόγησης του προσωπικού.

Πέραν της νομοθετικής αναδρομής των όποιων συναφών δράσεων έχουν λάβει χώρα στο ελληνικό δημόσιο τις τελευταίες δεκαετίες και της αναφοράς στην σύγχρονη ευρωπαϊκή πρακτική, θα διερευνηθούν οι αιτίες, οι οποίες δεν έχουν έως και στις μέρες μας ακόμα επιτρέψει, την δημιουργία ενός αποδοτικού και καθ' όλα αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης, με αλληπάλλληλες νομοθετικές

δράσεις να διαδέχονται, άλλοτε ακυρώνοντας εξ ολοκλήρου και άλλοτε τροποποιώντας, η μια την άλλη, φτάνοντας πολλάκις στο αδιέξοδο της μη εφαρμοσιμότητας και επί της ουσίας σε πλήρη αποδόμηση του εκάστοτε προωθούμενου συστήματος, με αποτελέσματα που αντανακλούν αρνητικά στην όλη αναπτυξιακή πορεία του δημοσίου τομέα, ο οποίος χαρακτηρίζεται από μια επιβλαβή και χαμηλής ποιότητας θεσμική πενία (Aggelopoulos, κλπ, 2009, σελ. 290).

Κεντρικό ερευνώμενο ζήτημα θα αποτελέσουν λοιπόν, τα βαθύτερα και χρόνια αίτια της ουσιαστικής αβελτηρίας των συγχρόνων μεθόδων αξιολόγησης των ελληνικών διοικητικών-πολιτικών υπαλλήλων, ενώ βασικός σκοπός της εργασίας, είναι αβίαστα να προκύψουν στην «λεωφόρο» της επιχειρηματολογίας της, οι γενικότερες παράμετροι που θα χαρακτηρίσουν ένα αποδοτικό, δίκαιο και πολυσυμμετοχικό σύστημα αξιολόγησης σήμερα.

Κυρίως η βιβλιογραφική μελέτη θα συγκροτήσει την μέθοδο ανάπτυξης, με χρήση αναφορών καθώς και έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε πρωτογενείς πηγές, ενώ διενεργήθηκαν και 2 μη δομημένες και εντοπισμένες συνεντεύξεις (Παπαδόπουλος, 2014, σελ. 1-2), για τη συλλογή επιπλέον πληροφοριών, με έναν τ. Δήμαρχο και νυν υψηλόβαθμο στέλεχος Περιφέρειας και τον πρόεδρο συνδικαλιστικού Πανελλαδικού οργάνου υπαλλήλων, με συμπερασματοποίηση των απαντήσεών τους, πάνω στο εστιασμένο ζήτημα της διαμάχης υπαλλήλων και κυβέρνησης στο πλέον πρόσφατο σύστημα αξιολόγησης. Για την ευχερέστερη διερμηνεία της μελέτης, στην πλειονότητα των κεφαλαίων, προηγούνται ή έπονται πίνακες σύνοψης, τα συνοδά στοιχεία των οποίων, προσφέρονται στον αναγνώστη, ως εφόδια ταχύτερης θεώρησης και περιληπτικής απόδοσης των γραφομένων.

Εκ προοιμίου σημειώνεται, ότι πέραν των ανωτέρω και των δευτερευόντων πηγών, είναι και η προσωπική εμπειρία με την αποκτηθείσα γνώση, δεκαπέντε περίπου ετών του γράφοντος, ως «επαγγελματία της δημόσιας διοίκησης» (Μιχαλόπουλος, 2016, σελ. 203) και στελέχους σε υπηρεσία Διοίκησης Περιφέρειας, που επικουρικά θα αποτελέσει ταμείο τεκμηρίωσης.

# Κεφάλαιο 1. Οι αλληλεπιδρώσες πολιτικές της αξιολόγησης

## 1.1 Αλληλεπίδραση των πολιτικών και των παθογενειών τους.

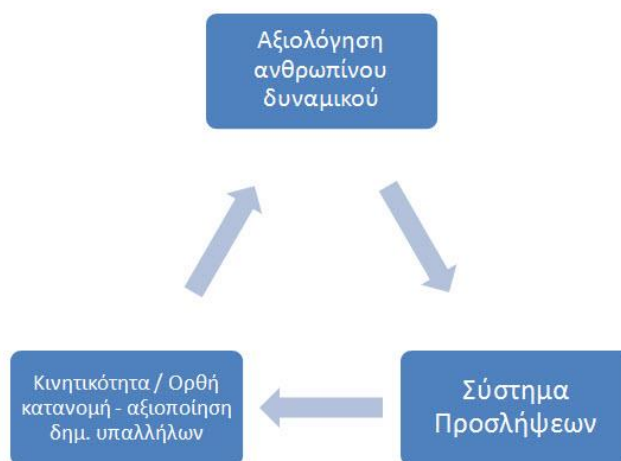
Η προβληματική και η συναφής θεωρητική προσέγγιση, που αναπτύσσεται σχετικά με την δημόσια πολιτική και την διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα, διαπερνάται από την κυρίαρχη αντίληψη, ότι κάθε μια από τις πολιτικές που συναποτελούν το ευρύ πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων, είναι άρρηκτα αλληλοεξαρτώμενη και σαφώς αλληλοεπιδρώσα με τις υπόλοιπες, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η περιγραφή ή η διερεύνησή της, χωρίς να συσχετίζεται με αυτές. (Ανδρέου, 2017, σελ. 7-9) Επομένως, κρίθηκε ότι δεν μπορούμε να ερευνήσουμε θεωρητικά την μεταρρύθμιση της αξιολόγησης, αν αυτή δεν διασυνδεθεί με την μεταρρύθμιση του τρόπου των προσλήψεων και της νομιμότητάς τους, αλλά και της κινητικότητας-εξέλιξης-αξιοποίησης, των δημοσίων-πολιτικών υπαλλήλων. Είναι άκρως εύλογο το να επηρεάζεται ο τρόπος που ένας υπάλληλος αξιολογείται, από την διαδικασία αξιοκρατικής, διαφανούς, νόμιμης ή μη εισαγωγής του στο δημόσιο και την ορθή ή ανορθόδοξη αντιστοίχως, με αξιολογικά κριτήρια χρησιμοποίηση, μετακίνησή του ή τοποθέτηση σε θέσεις ευθύνης, την σταδιοδρομία του δηλαδή σε δημόσιες οργανικές μονάδες. Είναι ομοίως εύληπτο, το να επηρεάζεται η δυναμική της αξιολόγησης, από την ποιότητα και την χρησιμότητα των υπηρετούντων προς αξιολόγηση υπαλλήλων. Όταν δηλαδή διαπιστωμένα, υφίστανται αλλού ανούσια «υπερφορτωμένες» στελεχιακά υπηρεσίες και αλλού παρατηρείται μια άκρως προβληματική έλλειψη προσωπικού, που προκαλεί λειτουργική δυσρυθμία και στασιμότητα στην ανάπτυξη των δομών και στην εφαρμογή των ορισθέντων αρμοδιοτήτων, με γνώμονα τις αρχές της «αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας». (Ν.3852/2010)

Επιπρόσθετα, αν μια υπηρεσία του δημοσίου, στελεχώνουν στην πλειονότητά τους αναποτελεσματικοί υπάλληλοι, εν δυνάμει αυτοί θα επηρεάσουν την ενδεδειγμένη συνολική αξιολόγηση της εν λόγω δομής, παρασύροντας ως φυσικό και την «μειονότητα» των ενυπαρχόντων επαρκών, που με «υπολειμματική αξία» όμως θα μοχθούν, σε μια διαιώνιση του γνωστού τοις πάσι εν Ελλάδι συστήματος των υπαλλήλων 2 παραγωγικών ταχυτήτων. Σε τέτοιες δε καταστάσεις άστοχης στελέχωσης τόσο με ποιοτικά όσο και με ποσοτικά κριτήρια, είναι ανέφικτο το να αξιολογηθούν εν συνόλω και επιτυχώς, δομές και υπηρεσίες.

Στην πορεία θα αναλυθούν αυτοί οι 2 κορυφαίοι τομείς της διοικητικής μεταρρύθμισης και μέσα από τις διαπιστώσεις των παθογενειών που τους συνοδεύουν, θα επιχειρηθεί να δοθεί μια σαφής πρώτη ερμηνεία στο έως τώρα ατελέσφορο όλων των δράσεων που τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν λάβει χώρα στην πολιτική της αξιολόγησης των διοικητικών-πολιτικών υπαλλήλων στο Ελληνικό δημόσιο. Θα προηγηθεί μια απαραίτητη εννοιολογική «ψηλάφηση» της αξιολόγησης και των γειτνιαζόντων εννοιών της, που θα μας συνδέσει με τις 2 αλληλεπιδρώσες της πολιτικές.

Πίνακας 1

**Οι αλληλεπιδρώσες και αλληλοεξαρτώμενες πολιτικές της αξιολόγησης**



**Άμεση διασύνδεση** μεταρρύθμισης της αξιολόγησης του υπηρετούντος ανθρωπίνου δυναμικού, με την μεταρρύθμιση του τρόπου των προσλήψεων και της νομιμότητάς τους, και της κινητικότητας – εξέλιξης – αξιοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων.

**Γιατί;**

**Εν συντομία:**

- **Πολιτική προσλήψεων**

Εφόσον προσλαμβάνονται ανεπαρκείς και ανειδίκευτοι υπάλληλοι, θα παρασύρουν και την μειονότητα των ενυπαρχόντων επαρκών, που με «υπολειμματική αξία» όμως θα μοχθούν, σε μια διαιώνιση του γνωστού τοις πάσι εν Ελλάδι συστήματος των υπαλλήλων 2 παραγωγικών ταχυτήτων. → **Επιρεάζεται η ενδεδειγμένη συνολική αξιολόγηση της δομής.**

- **Πολιτική κατανομής – αξιοποίησης**

Αλλού ανούσια «υπερφορτωμένες» στελεχιακά υπηρεσίες και αλλού λειψανδρία σε προσωπικό. Λειτουργική δυσρυθμία και στασιμότητα στην ανάπτυξη των δομών και στην εφαρμογή των ορισθέντων αρμοδιοτήτων, με γνώμονα τις αρχές της «αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας». → **Επιρεάζεται η αξιολόγηση των υπαλλήλων και της υπηρεσίας που αυτοί στελεχώνουν.**

## 1.2 Εννοιολογική προσέγγιση της «αξιολόγησης» και συναφών της όρων

Και μόνο η συνθετική δομή με τις λεκτικές εκφράσεις-διατυπώσεις του όρου «αξιολόγηση», αυτομάτως μαρτυρούν την αδιαμφισβήτητα κομβικής σημασίας σπουδαιότητά της, για την γενικότερη εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία του δημοσίου. Θα έλεγε κανείς, πως αν τηρούντο και εφαρμόζονταν έστω στο ελάχιστο και κυρίως εμπράκτως, τα σημαινόμενα του όρου και των επαλλήλων προελεύσεων ή παραγώγων του, θα είχαμε ενώπιόν μας ένα άκρως χρηστό σύστημα. Αξιολόγηση σύμφωνα με την λεξικολογική καταγραφή, είναι: *«Ο προσδιορισμός της αξίας, της σημασίας, της ποιότητας ενός ανθρώπου με καθορισμένα κριτήρια»*. Αξία, *«το σύνολο των θετικών ιδιοτήτων ενός ανθρώπου, χάρη στις οποίες τον εκτιμούν οι άλλοι και θεωρούν τη συμβολή του στον [...] επαγγελματικό τομέα σημαντική. Άξιος εκείνος, «που μπορεί να κάνει κάτι πολύ καλά επειδή έχει τα απαραίτητα προσόντα ή τις ικανότητες, τις θετικές ιδιότητες, τις γνώσεις ή τα προτερήματα γι' αυτό, που είναι ικανός, κατάλληλος, επιδέξιος»*. Αξιοκρατία, η *«επιλογή, προώθηση ή επικράτηση, εκείνων που αντικειμενικά είναι και θεωρούνται οι πιο άξιοι και ικανοί»*. (ΠύληΕλλην.γλώσσας,2019).Αναζητώντας την εννοιολογική και σημασιολογική αποτύπωση του όρου αξιολόγηση, στην σχετική βιβλιογραφία, παρατίθενται κάποιες ενδεικτικές αναφορές:

*«Η αξιολόγηση αποτελεί τη διαδικασία συστηματικού καθορισμού της συνάφειας , της αποτελεσματικότητας και των επιπτώσεων συγκεκριμένων δράσεων υπό το πρίσμα των στόχων τους.»*(Κοντιάδης,Απίστουλας,2006,σελ.181)Επίσης, αξιολόγηση ορίζεται ως η αποτίμηση της επιτυχούς υλοποίησης και των αποτελεσμάτων, ενεργειών που ασκούνται κατά σύστημα και με συγκεκριμένο σκοπό-στόχο, υπό την αίρεση της ύπαρξης σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, με απαρέγκλιτη τήρηση συγκεκριμένων και ελεγχόμενων διαδικασιών.(Δεληγιάννη, 2002,σελ.28).

Ειδικής αναφοράς χρήζει η απόλυτα συνδεδεμένη με την αξιολόγηση έννοια της αξιοκρατίας, η κατοχύρωση της οποίας, αποτελεί κύριο ζητούμενο, καθώς είναι αυτή που παρέχει στον δημόσιο υπάλληλο την ανεξαρτησία, ώστε να λειτουργεί αποκλειστικά ως εκτελεστικό και μόνο κρατικό όργανο, ουδέτερα και αντικειμενικά, με δεδομένο ότι η πρόσληψή του και η επιγενόμενη τοποθέτησή του σε φορέα του δημοσίου, βασίζεται στις ειδικές γνώσεις και τις δεξιότητες, για τις οποίες επιλέχθηκε να παράσχει τις υπηρεσίες του.(Πρεβεζάνος,2008,σελ.293-295)Η θεμελίωση δε της

αρχής της αξιοκρατίας μέσα από μια πολλαπλή έκφασή της,(βλ. και άρ. 5 Σ. αρχή της αξιοκρατίας)σε πλήθος και συνταγματικών διατάξεων, δεικνύει την μεγάλη σπουδαιότητα που αυτή κατέχει στα συστήματα αξιολόγησης υπαλλήλων και προϊσταμένων οργανικών μονάδων του δημοσίου, αποτελώντας εκ των ων ουκ άνευ την ακρογωνιαία λίθο για κάθε διοικητικό οικοδόμημα, αλλά και αυτονόητο δεδομένο κάθε πολιτείας, με στοιχειώδες επίπεδο τόσο νομικού όσο και πολιτικού πολιτισμού.(Παπακωνσταντίνου, 2019)

## **Κεφάλαιο 2 Η πολιτική των προσλήψεων**

### **2.1 Η αναζήτηση «θεραπείας».**

Η δημόσια διοίκηση διαχρονικά επιζητούσε λόγω πολυχρονίων «νοσημάτων» και εγγενών δυσλειτουργιών, την «θεραπευτική» δημιουργία και εξέλιξη των θεσμών των ανεξαρτήτων αρχών. Απόλυτα επιτυχημένος κρίνεται ο νομικός χαρακτηρισμός τους ως «*θεσμικών αντιβάρων στην Δημόσια λειτουργία*».(Μπακογιάννης, 2015, σελ.239).Ιδίως στην μεταπολιτευτική πορεία του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, παρατηρήθηκαν πολλές παρατυπίες, ειδικότερα όσον αφορά το καθεστώς προσλήψεων. Μια παθογένεια που «κυοφόρησε» και τελικά «γέννησε» μια ανεξάρτητη αρχή, το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π), το οποίο από καταβολής του, δεσπόζει στην ευρύτερη λειτουργία του δημοσίου. Στην πυραμίδα των κυρίων χαρακτηριστικών της εγνωσμένης κακοδιοίκησης, που αενάως ταλανίζει την δημόσια διοίκηση, τίθεται η αναξιοκρατία, άρρηκτα συνδεδεμένη με τον κομματισμό.(Φλωράτος,2005,σελ.121)

Ένα από τα πλέον αξιομνημόνευτα «σημεία» αυτών των εμποδίων στην ομαλή πορεία και πρόοδο του Ελληνικού Δημοσίου κατά την μεταπολιτευτική περίοδο, ήταν και ο τρόπος προσλήψεων, με τον οποίο δημιουργήθηκε σταδιακά ένα ανεξέλεγκτο κράτος (Λούλης, 2017, σελ.385)και μια δημοκρατία που ευσχήμως από κάποιους προσδιορίστηκε ως «*κομματικοκρατική*».(Μουζέλης,2005,σελ17)



## **2.2 Το υπερμέγεθες Ελληνικό Δημόσιο και ο τρόπος διορισμών στην μεταπολιτευτική Ελλάδα.**

Το περιάκουστο κομματικό–πελατειακό κράτος κυρίως των προσφάτων δεκαετιών(1980-2000), με κυβερνήσεις συναλλακτικού χαρακτήρα (Παπάζογλου,2012,σελ.189) και η κατά σύστημα διεύρυνση του δημοσίου τομέα με μαζικές προσλήψεις (Μαρίνος,2011),εμφανίζεται δυσθεώρητο ενώπιόν μας, με μια σύγκριση, η οποία στην πρώτη της ανάγνωση ξαφνιάζει τους αναγνώστες της. Το 1933 με καταγεγραμμένο πληθυσμό κατά την διαδικασία της απογραφής τους 6 ½ εκατομμύρια κατοίκους, οι δημόσιοι υπάλληλοι μετρήθηκαν να είναι 163.000. *«Το 2013 με απογεγραμμένο πληθυσμό της Ελλάδας τα 11 εκατομμύρια, το σύνολο του Ελληνικού δημοσίου ανερχόταν πλέον στους 1.190.000 υπαλλήλους.*(Λούλης,ο.π ,σελ.386)Μια «λερναία ύδρα» με αλυσιδωτές επιπτώσεις και κυριότερη εκείνη της κατάρρευσης του ασφαλιστικού συστήματος και το απόλυτο συναφές τέλμα των πολλαπλών ελλειμμάτων, αποτέλεσμα και των συναφών *«αιφνιδιαστικών»* οικονομικών επεκτάσεων που προκαλούσαν οι αθρόοι διορισμοί.(Λιαργκόβας-Ρεπούσης,2011,σελ.12-13)Η πραγματική δραματική αύξηση του «μεγέθους» του Ελληνικού κράτους, συντελέστηκε κυρίως στο διάστημα μιας δεκαετίας, αυτής του 80,όπου ξεκίνησε να επιχειρείται η παγίωση των εκλογικών βάσεων των κυβερνώντων κομμάτων, με την προσοδοθηρική πολιτική και την ικανοποίηση αιτημάτων, αδιαφορώντας για το μακροπρόθεσμο κόστος αυτής.(*Ιορδάνογλου,2012*) Στην συντριπτική πλειονότητά τους οι διορισμοί στο Ελληνικό Δημόσιο μεταπολιτευτικά και έως της δημιουργίας του Α.Σ.Ε.Π, πραγματοποιούνται σχεδόν αποκλειστικά με υπουργικές αποφάσεις, βασισμένες σε οικείες γενικές διατάξεις και απλές αιτήσεις ενδιαφερομένων, είτε με διαγωνισμούς με ακαθόριστη μέθοδο επιλογής, είτε κυρίως με απόφαση οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου χωρίς σαφή κριτήρια αξιολόγησης.(Μαυρογορδάτος,2013) Όπως δειγματοληπτικά, κατόπιν προηγηθείσας σχετικής έρευνας στο αρχείο του Εθνικού Τυπογραφείου, και εντός πληθώρας παρομοίων, παρατίθενται προς επίρρωση πέντε αποφάσεις διορισμού συνολικά 567 υπαλλήλων(Πίνακας 2):

Πίνακας 2

Δειγματοληπτική έρευνα προσλήψεων δεκαετίας 80 από το αρχείο του Ε.Τ

α) ΦΕΚ 135/τΓ/23-05-1985

Απόφαση του Υπουργού Συγκοινωνιών / Διορίζονται 178 υπάλληλοι διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων,

β) ΦΕΚ 199/τΓ/02-09-1986

Απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας / Διορίζονται 48 υπάλληλοι διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων,

γ) ΦΕΚ 118/τΓ/18-06-1987

Απόφαση του Υπουργού Μεταφορών / Διορίζονται 125 υπάλληλοι διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων,

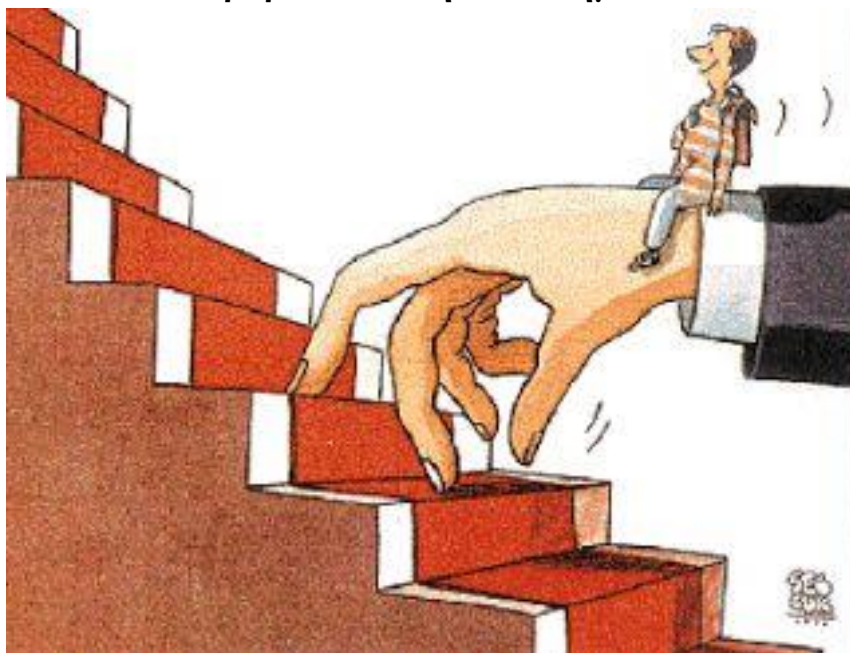
δ) ΦΕΚ Γ 163/ τΓ /20-08-1987

Απόφαση Υπουργού Μεταφορών / Διορίζονται 120 υπάλληλοι Δ.Ε

ε) ΦΕΚ 17/τΓ/04-02-1987

Απόφαση του Υφυπουργού Πολιτισμού / Διορίζονται 96 υπάλληλοι διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων.

### 2.2.1 Η «αποικιοποίηση» του Ελληνικού Δημοσίου



Περίσσεια υπαλλήλων με όχι ξεκάθαρες σχέσεις εργασίας με το Δημόσιο, φανερώνουν με τρόπο παραστατικό ένα από τα κορυφαία συμπτώματα του

ανορθόδοξα δομημένου με πελατειακή φιλοσοφία δημοσίου. Συναφώς ο Π.Καρκατσούλης αναφέρει ότι όλες οι κυβερνήσεις έπειτα από την δεκαετία του 1980, είχαν σαν στρατηγική τους επιλογή την κατά σύστημα «αποικιοποίηση» του Δημοσίου, με δυναμικό το οποίο στην συντριπτική του πλειονότητα δεν κάλυπτε τα απαραίτητα-στοιχειώδη προσόντα ενός δημοσίου λειτουργού. Με άλλα λόγια, το δημόσιο καταχρηστικώς χρησιμοποιήθηκε ως «αποθήκη» ψηφοφόρων και αυτό είχε πολλαπλές και εξόχως δυσάρεστες συνέπειες, τις οποίες καλούμαστε σήμερα να αντιμετωπίσουμε. Σε μια εποχή ακραιφνούς τεχνολογικής κυριαρχίας, το ελληνικό δημόσιο, ιδίως στα υπουργεία, συνεχίζει να στελεχώνεται στην πλέον σημαντική και κρίσιμη για την εξέλιξή του δομή, περίπου κατά το 50%, από υπαλλήλους δευτεροβάθμιας ή και πρωτοβάθμιας μόνο εκπαίδευσης. Μια πλήρης αναντιστοιχία μεταξύ των αναγκών που έχει από τη μια το πελατειακό σύστημα και από την άλλη το κράτος, ενώ ακόμη μια αντανάκλαση της αρνητικής επενέργειας της κομματικής φιλοσοφίας στην στελέχωση του δημοσίου τομέα, είναι η υπέρμετρη πολυκλαδία με τους καταγεγραμμένους κλάδους τοποθέτησης των υπαλλήλων, να ανέρχονται στον αριθμό των 1447(Καρκατσούλης, 2011,σελ.599-602).

### **2.2.2 Η ανάσχεση και η αποπολιτικοποίηση του Ελληνικού δημοσίου.**

Αυστηρό έλεγχο στην περαιτέρω και χωρίς φραγμούς εξάπλωση του τοιοτουτρόπως δομημένου δημοσίου τομέα, κλήθηκε να αποτελέσει με την δημιουργία της το 1994, η ανεξάρτητη Αρχή του ΑΣΕΠ.

Η ανάγκη για «αποπολιτικοποίηση» του δημοσίου, αποτελεί διαχρονικά θεμελιώδη και οφειλόμενο στόχο στην μεταρρυθμιστική πορεία εξυγίανσής του. (Παπατόλιας,2017,σελ.748) Στην εικοσιπενταετή διαδρομή της, η εν λόγω αρχή, έχει να επιδείξει πολυσχιδές έργο, συμβάλλοντας σημαντικά ώστε «να τονωθεί η αξιοπιστία των μηχανισμών της εκτελεστικής εξουσίας και συνακόλουθα, του πολιτικού συστήματος.»(Λαζαράκος,2010,σελ.168).Ένα πολιτικό σύστημα που αενάως βαλλόταν από την μάστιγα της αναξιοκρατίας. Σχεδόν εθελουσίως-ενσυνειδήτως

αμήχανη και αδρανής έως της δημιουργίας του Α.Σ.Ε.Π, εμφανιζόταν η πολιτική εξουσία, στον σταθερό χειρισμό των ελλειμμάτων αξιοκρατίας και διαφάνειας. Η θεραπεία αυτής της κατάστασης ερχόταν σε συνδυασμό με μια επιβαλλόμενη εκ των πραγμάτων «πολιτική ουδετεροποίηση» (Βενιζέλος, 2002) τομέων της κρατικής εξουσίας και δη εν προκειμένω του συστήματος προσλήψεων.

### 2.2.3 Ο θεμελιακός στόχος του ΑΣΕΠ

Πίνακας 3

#### Η πολιτική των προσλήψεων

ΑΣΕΠ : Θεσμικό Αντίβαρο στην Δημόσια Λειτουργία



Σε πλειάδα συγκοινωνούντων μεταρρυθμίσεων των τελευταίων ετών παρατηρείται μια άνευ εξωραϊσμών και στις παρυφές του κυνισμού επίσημη «ομολογία» για το μείζον ζήτημα της κοινής τοις πάσι άμεσης σύνδεσης της δημόσιας διοίκησης με το κομματικό-πελατειακό κράτος. Ένα πλέον ιστορικά αναγνωρίσιμο σύστημα «πατρωνίας και νεποτισμού» (Mylonas, 2011, σελ. 78) που συγκροτήθηκε με στοιχεία του, την ριζική αναδόμηση του πολιτικού προσωπικού και του συστήματος διακυβέρνησης, με τους αδιαφανώς και ενίοτε παρανόμως νεοεισερχόμενους υπαλλήλους, να λειτουργούν ως υποστηρικτική κάστα στην εξουσία (Δεμερτζής, 2015, σελ. 105).

Μια χαρακτηριστική τέτοια περίπτωση επίσημης διαπίστωσης–ομολογίας, αποτελεί μεταξύ άλλων και η ετήσια εισηγητική έκθεση του Α.Σ.Ε.Π για το 2002. Εκεί γίνεται αναφορά για τον θεμελιακό στόχο της εν λόγω ανεξάρτητης αρχής, που δεν είναι άλλος από την κατάρριψη του πολυχρόνια εδραιωμένου νοσογόνου περιβάλλοντος του πελατειακού κράτους, της αδιαφάνειας, της ευνοιοκρατίας και της αναξιοκρατίας, σε ότι αφορά την εισροή στελεχών στο δημόσιο, με διαδικασίες που ελέγχονταν απολύτως και αδιαμφισβήτητα από την εκάστοτε πολιτική αρχή. Ιδιαίτερος δύσκολο και επίπονο το μεταρρυθμιστικό αυτό τόλμημα της αδέσμευτης εποπτείας όλων των δημοσίων προσλήψεων, καθώς ήταν παγιωμένη η αντίληψη από καταβολής του νεότερου Ελληνικού κράτους, ότι η στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών ήταν καθαρά ένα οιονεί *opinion juris*(με πεποίθηση δικαίου) πεδίο συναλλαγών, μεταξύ της εξουσίας και των πολιτών. Γι αυτόν τον λόγο εξάλλου και παρά την επιτυχή εφαρμογή πανομοιότυπων θεσμών σε άλλες χώρες του Ευρωπαϊκού κυρίως χώρου και της Ε.Ε, με την λειτουργία από το 2002 ήδη και της EPSO(European Personnel Selection Office/Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Επιλογής Προσωπικού)το Α.Σ.Ε.Π συνάντησε στα πρώτα στάδια της λειτουργίας του, την καχυποψία και την άρνηση σε συνεργασία εκ μέρους διοικήσεων σημαντικών φορέων του κράτους αλλά και σημαινόντων πολιτικών παραγόντων. Ως εκ τούτου η δημιουργία του αποτελούσε ένα διαχρονικό αίτημα, προκειμένου αυτό αφενός να υπερασπιστεί την κλονισμένη τιμή και αξιοπιστία του ελληνικού πολιτικού κόσμου, που πολυετώς εκών άκων και ενίοτε αφόρητα, βρισκόταν σε καθεστώς πίεσεων μικροκομματικής υφής και αφετέρου να βάλει τις στέρεες βάσεις για την κατάλληλη στελέχωση της δημόσιας διοίκησης, με απώτερη στόχευση την γενικότερη αναβάθμιση της κρατικής λειτουργίας και της αναπτυξιακής πορείας της χώρας.(Ετήσια Έκθεση ΑΣΕΠ, 2002)

## 2.2.4 Ιστορική παρέκβαση–Το ελληνικό dependency path

*«Αν δεν ξέρεις ιστορία, είναι σαν να γεννήθηκες χθες».*

*Howard Zinn.*

Ο λόγος του σπουδαίου Αμερικανού ιστορικού και συγγραφέα Howard Zinn, φαντάζει ιδιαίτερα επίκαιρος και σχετικός, αν εξειδικεύσουμε την ιδιαιτέρως εύστοχη ως άνω ρήση και αναλογικά την εναρμονίσουμε με το πεδίο της πολιτικής ιστορίας και δη της Ελληνικής. Κάποιες ιστορικά καταγεγραμμένες αναφορές, ίσως αποτελέσουν μια υπέρμετρα γλαφυρή, για τα δεδομένα μιας επιστημονικής–διπλωματικής συγγραφής, παρέκβαση, αλλά εικάζεται βασίμως πως αυτή είναι ικανή να φωτίσει απόλυτα το ιστορικό μονοπάτι (dependency path) από το οποίο διαχρονικά διαβαίνει- εξαρτάται στην Ελλάδα ο τρόπος εισαγωγής των υπαλλήλων στις υπηρεσίες του δημοσίου, καθώς και τα απορρέοντα θεσμικά χαρακτηριστικά που παγιώνουν και προσδιορίζουν τις «τροχιές εξέλιξης» της εν λόγω πολιτικής. (Ανδρέου,ο.π,σελ.9).Βρισκόμαστε στα 1878μ.Χ. Περιοχή, κέντρο της Αθήνας, έξω από το οίκημα του τότε Υπουργείου Οικονομικών. Οδυρμοί και κλαυθμοί σπαρακτικοί ακούγονται να βγαίνουν από τα στόματα των «Παυσανίων», όσων υπαλλήλων παύονταν από τα καθήκοντά τους σε κάθε αλλαγή κυβερνήσεως. Δίπλα τους στέκονταν οι θεσιθήρες, φίλα προσκείμενοι στην νέα κυβερνητική τάξη, οι οποίοι προσέβλεπαν σε ένα πιθανότατο διορισμό. Η μονιμότητα δημοσίων υπαλλήλων τότε και έως το 1911 που θεσπίστηκε αμετακλήτως, συνταγματικά δεν υπήρχε. Οι κλαυθμοί των «Παυσανίων» ονόμασαν την «Πλατεία Κλαυθμώνος», τη εμπνεύσει του ιστορικού Δ.Καμπούρογλου. («iefimerida»,2013)

### 2.2.4.α. Η υπερφαλάγγιση των ικανών και αρίστων στο ελληνικό δημόσιο

Θα αδικούσαμε σαφώς όλες τις μεταπολιτευτικές σύγχρονες κυβερνήσεις, αν περιορίζαμε την τακτική των αθρόων και στην πλειονότητά τους αναξιοκρατικών και προσοδοθηρικών προσλήψεων στο δημόσιο, αποκλειστικά στην μεταπολιτευτική περίοδο. Ανατρέχοντας στην πλούσια και πολλάκις ανεξερεύνητη πολιτική ιστορία της Ελλάδας, θα μεταβούμε στα 1897, οπότε και θα συναντήσουμε το κίνημα «κατά των προσόντων». Αίτημά του προφανές, το «να προτάσσονταν οι ημέτεροι και αρεστοί έναντι των αξίων και αρίστων»εισακτέων δημοσίων υπαλλήλων.

Ο Χαρίλαος Τρικούπης δυο χρόνια πριν, εισήγαγε στη βουλή νόμο περί μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων υπό την αίρεση της ύπαρξης-πλήρωσης δεδομένων προσόντων τους. Δυο χρόνια αργότερα, ο πεντάκις πρωθυπουργός Θ. Δηλιγιάννης θιασώτης του «κατωπροσοντικού παλαιοκομματισμού», κατήργησε τον εν λόγω νόμο εν μέσω λαϊκών μαζικών διαδηλώσεων, όπου κυριαρχούσε η δυνατή ιαχή: «Κάτω– τα προ–σόντα!». Στα 1905, ο πρωθυπουργός Δημήτριος Ράλλης, θέσπισε την δεκαπενταετούς διάρκειας προϋπηρεσία στο δημόσιο, ως κυρίαρχο και μοναδικό απαραίτητο προσόν για την μονιμοποίηση. Ίσως αν κάποιος προσπαθούσε να τιτλοφορήσει αυτήν την μακράς διάρκειας και από πολλούς χαρακτηριζόμενη ως άνευ φραγμών περίοδο, όσον αφορά τις μεθόδους επιλογής προσωπικού στο ελληνικό δημόσιο, θα έκρινε μάλλον ως πλέον εύστοχο τον τίτλο: «η υπερφαλάγγιση των ικανών και αρίστων». («Το άρθρο», 2017)

### **2.2.5. Η λειτουργία της ανεξάρτητης αρχής**

Η σύσταση της ανεξάρτητης αρχής του ΑΣΕΠ έλαβε χώρα, προκειμένου αυτό ως θεσμικός πλέον εγγυητής, να επιληφθεί κατά αποκλειστική αρμοδιότητα κάθε πρόσληψης υπαλλήλου δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα, μέσα στα αυστηρώς καθορισμένα πλαίσια των αρχών, της απολύτου διαφάνειας, της δημοσιότητας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας. (ΑΣΕΠ, 2016)

Σύμφωνα με τον Συνταγματολόγο καθηγητή Ε. Βενιζέλο η δημιουργία της αρχής και η αποκλειστική αρμοδιότητα που αυτή διαθέτει στο να εποπτεύει κάθε περίπτωση «μονίμου εισόδου» στο δημόσιο, παρόλα τα διαπιστωμένα κακώς κείμενα και τις παλινωδίες του καθεστώτος μετατροπής των συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου, χαρακτηρίζεται ως ζωτικής σημασίας για τον χρονίως και παγκοίμως απαιτητό αυτό φορέα, με τον οποίο δημιουργήθηκε ένα συμπαγές πλέγμα παροχής εχεγγύων, για αμερόληπτη και αξιοκρατική μέθοδο προσλήψεων στο δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. (Βενιζέλος, 2007)

#### **2.2.5 α. Το ΑΣΕΠ ως «εργαλείο νομιμοποίησης» εσφαλμένων πολιτικών στον τομέα των προσλήψεων**

Πάγια πολιτική των κυβερνήσεων κατά τις παρελθούσες δεκαετίες, ήταν η μαζική δημιουργία οργανισμών και θέσεων για την πρόσληψη ανέργων. Προσλήψεις

χωρίς αντίκρισμα κοινωφέλειας επί το πλείστον, ως επίσημη πολιτική για την μείωση της ανεργίας. Το ΑΣΕΠ λειτούργησε μεν όσον αφορά το θέμα της αξιοκρατίας, αλλά δεν έδρασε διόλου όσον αφορά στο θέμα της χρησιμότητας, γενόμενο τοιούτο τρόπος ένα εργαλείο νομιμοποίησης της πρακτικής του κράτους, να αντιμετωπίζει την εργασία με «όρους πρόνοιας», διογκώνοντας έτσι το δημόσιο. (Μαρμαράς, 2015)

### **2.2.5.β. Η ιδιάζουσα και προβληματική περίπτωση των συμβασιούχων**

Καθότι ο συστατικός του ΑΣΕΠ νόμος δεν εμπεριείχε μνεία, για τις συμβάσεις εργασίας ΙΔΟΧ καθώς και τις συμβάσεις έργου μεταξύ ιδιωτών και δημοσίου, ξεκίνησε ένας φαύλος κύκλος προσοδοθηρίας και κομματικής εκμετάλλευσης αυτής της προφανούς παραλείψεως, με αλληπάλλληλες συμβάσεις των ιδίων προσώπων-κομματικών στελεχών υπό την «σκέπη» των παγίων και διαρκών αναγκών, μολονότι οι προσλήψεις τους είχαν ως αιτία έκτακτες και προσωρινού-ειδικού χαρακτήρα ανάγκες. Απολύτως ενδεικτική η διάταξη του άρθρου 17 του Ν.2839/2000, όπου οι ως άνω αναφερθέντες συμβασιούχοι κατατάσσονται, πληρουμένων κάποιων «φωτογραφικών» προϋποθέσεων, σε οργανικές θέσεις με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του φορέα τελευταίας απασχόλησής τους. (Ν.2839/2000) Η πρόδηλη αυτή καταστρατήγηση της αρχής της αξιοκρατίας, έφερε την συνταγματική αναθεώρηση του άρθρου 103 του Σ., με την οποία το ΑΣΕΠ περιβλήθηκε με ανεξαρτησία και με την οποία απαγορεύτηκε ο μετασχηματισμός των συμβάσεων εργασίας από ορισμένου σε αορίστου χρόνου. Όμως, μια μεταβατική διάταξη άφησε ανοιχτό «παράθυρο» αν όχι «κερκόπορτα», για μια έσχατη μονιμοποίηση δεκάδων χιλιάδων συμβασιούχων με επίφαση νομιμότητας. Το περίφημο Π.Δ 164/2004, στο οποίο έτυχε εφαρμογής η εν λόγω μεταβατική διάταξη του άρθρου 118 παρ.7 του Σ. (Σ.Ελλάδας) Μια άκρως χαρακτηριστική περίπτωση και πάλι δειγματοληπτικά εντός πληθώρας ιδίων περιπτώσεων, αποτελεί η μονιμοποίηση με σύσταση οργανικών θέσεων ΙΔΑΧ(ΦΕΚ Β 835/2007) 315 υπαλλήλων διαφόρων ειδικοτήτων στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών το 2007, ώστε να καλυφθούν πάγιες και διαρκείς ανάγκες που διαπιστώθηκαν, σε εφαρμογή του Π.Δ 164/2004.(Π.Δ164/2004)

Η είσοδος των μονιμοποιημένων πλέον υπαλλήλων έλαβε βέβαια χώρα, πριν οριστικά και αμετακλήτως επέμβει ο νομοθέτης τόσο με τις διατάξεις του Ν.3812/2009 με τις οποίες πλέον το ΑΣΕΠ επιλαμβάνονταν και των προσλήψεων



κατόπιν σύμβασης,(Ν.3812/2009)όσο και με την απόρριψη συναφών δικαστικών αιτημάτων, που έβρισκαν ενεργητική νομιμοποίηση στην ήδη πρόσληψη όμως χιλιάδων υπαλλήλων ως αναφέρθηκε, με το Π.Δ.164/2004. (βλ.σχετ.Α.Π, Ολομ.αποφ. 19/2007).

### **2.2.5.γ Νόμος 4305/2014. Έκνομοι διορισμοί**

Με τις παρ. 1-3 του άρ. 28 του Ν. 4305/2014,οι αρμόδιες υπηρεσίες του δημοσίου υποχρεώθηκαν μεταξύ άλλων εις το εξής να διενεργούν αμελλητί εντός πενθημέρου σε συνεργασία με οικείους φορείς έλεγχο γνησιότητας των απαραίτητων δικαιολογητικών για τον διορισμό των υπαλλήλων.(Ν.4305/2014).Έναν έλεγχο που κάλλιστα θα μπορούσε να έχει διενεργήσει το ΑΣΕΠ με δεδομένη την ευχέρεια σχετικής προτέρας του δράσης.

Η έρευνα έφερε στο «φως» εκατοντάδες υποθέσεις παράνομων διορισμών στο Δημόσιο. Σύμφωνα με στοιχεία που κατατέθηκαν στη Βουλή *«...με τα επίσημα στοιχεία του Σώματος Ελεγκτών Επιθεωρητών Δημόσιας Διοίκησης (ΣΕΕΔΔ)από το 2014 μέχρι και τον Οκτώβριο του 2018, εντοπίστηκαν συνολικά 1.737 πλαστοί τίτλοι οδηγώντας σε ισάριθμες οριστικές απολύσεις...Υπό διερεύνηση με «σοβαρές ενδείξεις πλαστότητας» βρίσκονται ακόμα 2.002 υποθέσεις.»*(Καθημερινή, 2018)

Χρήζει μνείας επιπλέον ότι με την ΔΙΠΙΔ/Β2/Δ/259/οικ.15044/16-06-2014 εγκύκλιο του Υπ. Διοικ. Μεταρ. και Η.Δ, είχαν ήδη κληθεί οι καθ ύλην αρμόδιες Δ/νσεις Διοικητικού των δημοσίων Υπηρεσιών, να συνδράμουν στον έλεγχο της νομιμότητας της μετατροπής της εργασιακής σχέσης σε αορίστου χρόνου όλων ανεξαιρέτως των υπηρετούντων τότε υπαλλήλων. Έκτοτε δεν υπήρξαν περαιτέρω σχετικές ενέργειες, κάτι εκ του οποίου ευχερώς μπορεί ο καθένας να συμπεράνει, είτε ότι δεν ανευρέθηκε καμία απολύτως παρατυπία στην μετατροπή των συμβάσεων, είτε ότι το θέμα «πάγωσε» λόγω των ανακλήσεων διορισμών που εκ του νόμου θα επακολουθούσαν.

### Παράλειψεις ΑΣΕΠ

- ✓ Το ΑΣΕΠ δεν έδρασε διόλου όσον αφορά στο θέμα της **χρησιμότητας**.
- ✓ Έγινε «**εργαλείο**» νομιμοποίησης της πρακτικής του κράτους, να αντιμετωπίζει την εργασία με όρους πρόνοιας, διογκώνοντας έτσι το δημόσιο.
- ✓ **Φαύλος κύκλος προσοδοθηρίας** και κομματικής εκμετάλλευσης.
- ✓ **Αλληπάλληλες συμβάσεις των ιδίων προσώπων – κομματικών στελεχών υπό την «σκέπη» των παγίων και διαρκών αναγκών**, μολονότι οι προσλήψεις τους, είχαν ως αιτία έκτακτες και προσωρινού – ειδικού χαρακτήρα ανάγκες. ( αρ.17 του Ν.2839/2000)
  - **«Κερκόπορτα**» μετά την αναθεώρηση του άρ.103 του Σ. Π.Δ 164/2004 (μεταβ. διάταξη άρ.118 παρ.7 του Σ.)
- ✓ **Νόμος 4305/2014. Έκνομοι διορισμοί**
  - *Από το 2014 μέχρι και τον Οκτώβριο του 2018, εντοπίστηκαν συνολικά 1.737 πλαστοί τίτλοι οδηγώντας σε ισάριθμες οριστικές απολύσεις... Υπό διερεύνηση με «σοβαρές ενδείξεις πλαστότητας» βρίσκονται ακόμα 2.002 υποθέσεις.*

## 2.3 Ο διαγωνισμός ως εφαρμοστέο σύστημα προσλήψεων.

Πριν φτάσουμε στο στάδιο της αξιολόγησης των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υπό πρόσληψη υπαλλήλων, μείζον υφίσταται το θέμα, που διαχρονικά έχει απασχολήσει και μέρος της ακαδημαϊκής κοινότητας, σχετικά με το εάν θα έπρεπε να καθιερωθεί ένα απαρεγκλίτως ισχύον σύστημα γραπτού διαγωνισμού για την εισαγωγή των υπαλλήλων στο δημόσιο. Το μόνο σύστημα που αναντιλέκτως υπερέχει εξ απόψεως αντικειμενικότητας και αδιαβλητότητας και το οποίο ήταν προφανώς το όραμα των εμπνευστών του θεσμού του ΑΣΕΠ, σύμφωνα και με τα όσα ακολουθούνται αντιστοίχως στην Γαλλική πολιτική εισαγωγής υπαλλήλων, όπου ανεξαιρέτως όλες οι θέσεις καταλαμβάνονται κατόπιν εξετάσεων (concours) (Fonction publique,2017)

Σε μια συναφή ανασκόπηση θα αναφερθούμε στον Ν.1811/1951 και στο αρ.22 παρ.1 εδ.α,όπου οριζόταν ως αποκλειστική μέθοδος διορισμού στο δημόσιο,ο διαγωνισμός ενώπιον επιτροπής δημοσίων υπαλλήλων κατόπιν πράξεως του Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών. Στο άρ.47 του Π.Δ 611/1977 μεταξύ άλλων νομοθετήθηκε η κατ εξαίρεση παρέκκλιση και η διαδικασία διορισμών χωρίς

διαγωνισμό, λόγω ειδικών ή εξαιρετικών περιστάσεων.(Ναυτεμπορική,2006)Πλήρη αντικατάσταση επέφερε ο νόμος 1320/1983 για τις προσλήψεις με τον οποίο (διατηρουμένων μόνο περιορισμένων διαγωνισμών για ειδικές θέσεις) καταργήθηκε κάθε προτέρα διάταξη,που αφορούσε εξεταστικές διαδικασίες ή διαγωνισμούς για την είσοδο στο δημόσιο, καθιερώνοντας ένα σύστημα μηχανογραφικής και αυτοματοποιημένης επιλογής, βασιζόμενο ως επί το πλείστον σε διαβαθμισμένα και μοριοδοτούμενα κοινωνικά κριτήρια(οικογενειακή κατάσταση, εντοπιότητα, χρόνος κτήσης τίτλου σπουδών, ηλικία, κλπ). (Ν.1320/1983)

Μια σαφής νομοθετική υποβάθμιση των τυπικών και αξιολογικών κριτηρίων, με προνομιακή μεταχείριση, την οποία διαδέχθηκε ο ν.1735/1987,ο οποίος σε μια προσπάθεια μείωσης των εμφανών ανισοτήτων μεταξύ κοινωνικών κριτηρίων και τυπικών προσόντων του Ν.1320/1983, ενίσχυσε την μοριοδότηση των βασικών και επιπλέον τίτλων σπουδών. Και οι δύο ως άνω νόμοι βέβαια ουδέποτε εφαρμόστηκαν, όχι τόσο λόγω εγγενών αδυναμιών, αλλά λόγω υιοθέτησης των προηγούμενων πρακτικών των πελατειακών διορισμών.(Βούλγαρης,2001,σελ.209)

Με τον Ν.1943/1991 και έως της έναρξης ισχύος του 2190/1994, επανήλθε ο διαγωνισμός ως κύρια μέθοδος προσλήψεων, έχοντας ως σύνθετη στόχευση την διαφάνεια και τις αντικειμενικά αδιάβλητες διαδικασίες, καθώς και τις διαπιστωμένες ικανότητες των υποψηφίων υπαλλήλων. Καθιερώθηκε ο πανελλήνιος δημόσιος διαγωνισμός, για την κάλυψη θέσεων που προέκυπταν κάθε χρόνο με βάση τον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων τακτικού προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των υπερκειμένων τους οργανικών μονάδων, σε αναλογία με τις υπάρχουσες σχετικές πιστώσεις. Την επιμέλεια της διεξαγωγής του διαγωνισμού έφερε η Κεντρική επιτροπή, η οποία συστάθηκε στο τότε Υπουργείο Προεδρίας. (Ν.1943/1991)

Περιοριζόμενος στα διοικητικά και μόνο καθήκοντα (κλάδος Διοικητικών υπαλλήλων)ο Ν.2190/1994 προέβλεπε(άρ.15),την διεξαγωγή γραπτού διαγωνισμού για την πλήρωση θέσεων τακτικού προσωπικού και εργασίας ΙΔΑΧ, οι οποίες απαιτούσαν συγκεκριμένους μόνο τίτλους σπουδών.(Νομικής ή πολιτικών ή οικονομικών επιστημών ή κοινωνιολογίας ή διοίκησης επιχειρήσεων ή αρχειονομίας και βιβλιοθηκονομίας ή φιλοσοφικών και παιδαγωγικών σχολών Α.Ε.Ι κλπ). (Ν.2190/1994)

Το 1997 ο γραπτός διαγωνισμός συμπεριέλαβε και τους εκπαιδευτικούς, ενώ το 2002, εξειδικεύθηκε μόνο στους κλάδους των ειδικών απαιτήσεων, με την εισαγωγή της πλέον αμερόληπτης για την αξιολόγηση μεθόδου εξέτασης, των πολλαπλών επιλογών.(N.3051/2002)

Οι συνεχείς από καταβολής του ν.2190/1994 νομοθετικές μεταλλάξεις και ο νομοθετικός υπερπληθωρισμός, δημιούργησαν κατά γενική παραδοχή ένα άκρως χρονοβόρο (υπάρχει χρονικό όριο πενταμήνου για την διεξαγωγή γραπτού διαγωνισμού ύστερα από την υποβολή αιτήματος από δημόσιο φορέα, αρ.6 παρ.1 N.3051/2002), συγκεντρωτικό, πολυδιάστατο και τυπολόγιο τρόπο διεξαγωγής των γραπτών διαγωνισμών. Οδήγησαν έτσι σχεδόν μοιραία σε αραίωση της διεξαγωγής τους και εξ αυτού σε αντίστοιχη αδυναμία προσλήψεων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Προκρινομένης δε της διαδικασίας επιλογής υποψηφίων, με βάση αυτοματοποιημένα και αντικειμενικοποιημένα κριτήρια, επήλθε η πασιδήλη υποβάθμιση της διεξαγωγής του γραπτού διαγωνισμού, ως συστήματος πρόσληψης στο δημόσιο.(Μαυρομούστακου,2016,σελ.83).Το πλήγμα στην προσπάθεια για διαφανέστερες διαδικασίες προσλήψεων είναι προφανές.


Χρήζει αναφοράς, ότι τέθηκε ζήτημα καταστράτηγησης της συνταγματικής αρχής της αξιοκρατίας, από μέρος της ακαδημαϊκής κοινότητας με αφορμή τις διατάξεις για την διαθεσιμότητα και την κινητικότητα των άρθρων 90 και 91 αντίστοιχα του ν.4172/2013 και την εκεί υπεροχή, κατά την αξιολόγηση των υπό διαθεσιμότητα υπαλλήλων, του «υπερπροσόντος» της εισαγωγής τους στο δημόσιο κατόπιν γραπτών εξετάσεων.(Μαυρομούστακου,2015,σελ.261) Ίσως όμως, με μια προσεκτικότερη θεώρηση και σε συνάρτηση με τον άναρχο και καθόλα αναξιοκρατικό τρόπο εισαγωγής που δέσποζε προ της δημιουργίας του ΑΣΕΠ, αν αυτός ο τρόπος εισαγωγής στην Δημόσια Διοίκηση επιλεγόταν ως υπερέχον στοιχείο αξιολόγησης, μαζί με τα υπόλοιπα τυπικά προσόντα και την διοικητική εμπειρία, να «επουλωνόταν» μερικώς έστω και αναδρομικά μια ανοιχτή «πληγή» της δημόσιας διοίκησης, αυτή των προσληφθέντων ανειδίκευτων υπαλλήλων. Πολλώ δε μάλλον θα διατράνωνε και την πεποίθηση όσων βασίμως πρεσβεύουν, ότι ο υγιέστερος και αναντίλεκτα αξιοκρατικότερος τρόπος εισαγωγής στο δημόσιο είναι οι γραπτές και μόνο εξετάσεις.

**Ο διαγωνισμός ως εφαρμοστέο σύστημα προσλήψεων.**

Γραπτός διαγωνισμός :Υπερέχει σε αντικειμενικότητα και αδιαβλητότητα.

- **N.1811/1951** (αρ.22 παρ.1 εδ.α): Αποκλειστική μέθοδος διορισμού ο διαγωνισμός.
- **Π.Δ 611/1977** (αρ.47): Κατ εξαίρεση παρέκκλιση και διαδικασία διορισμών χωρίς διαγωνισμό λόγω ειδικών ή εξαιρετικών περιστάσεων.
- **N.1320/1983**: Κατάργηση. Σύστημα μηχανογραφικής και αυτοματοποιημένης με διαβαθμισμένα και μοριοδοτούμενα κοινωνικά κριτήρια→Σαφής νομοθετική υποβάθμιση των τυπικών και αξιοκρατικών κριτηρίων.
- **N.1735/1987**: Ενίσχυση μοριοδότησης των βασικών και επιπλέον τίτλων σπουδών.
  - ο (Και οι δύο ως άνω νόμοι ουδέποτε εφαρμόστηκαν, όχι τόσο εξ αιτίας εγγενών αδυναμιών, αλλά λόγω υιοθέτησης των οικείων πρακτικών των πελατειακών διορισμών.)
- **N.1943/1991**: Επαναφορά διαγωνισμού ως κύρια μέθοδος προσλήψεων. Πανελλήνιος δημόσιος διαγωνισμός. Κεντρική επιτροπή εξετάσεων.
- **N.2190/1994**(άρ.15):Γραπτός διαγωνισμός για θέσεις που απαιτούσαν συγκεκριμένους τίτλους σπουδών.
- **N.3051/2002**: Εξειδίκευση για κλάδους ειδικών απαιτήσεων. Εξέταση με πολλαπλές επιλογές.

Κριτική νομοθετικής εξέλιξης:

1. Οι συνεχείς νομοθετικές μεταλλάξεις και ο σχετικός νομοθετικός υπερπληθωρισμός. 
  - ✓ Ακρως χρονοβόρος συγκεντρωτικός , πολυδιάστατος και τυπολάγνος τρόπος διεξαγωγής των γραπτών διαγωνισμών.
  - ✓ Αραίωση της διεξαγωγής γραπτού διαγωνισμού→αντίστοιχη αδυναμία προσλήψεων για μεγάλα χρονικά διαστήματα.
2. Προκρινόμενη δε της διαδικασίας επιλογής υποψηφίων, με βάση αυτοματοποιημένα και αντικειμενικοποιημένα κριτήρια



**Υποβάθμιση του γραπτού διαγωνισμού, ως συστήματος πρόσληψης στο δημόσιο.**

## **Κεφάλαιο 3. Η πολιτική της κατανομής του προσωπικού του δημοσίου**

### **3.1 Η ανορθολογική αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Υπερκορεσμός και υποστελέχωση.**

Πρέπει να καταστεί απολύτως σαφές, ότι το λίαν σημαντικό λειτουργικό πρόβλημα στον χώρο της δημόσιας διοίκησης δεν σχετίζεται με ποσοτικά κριτήρια, αλλά κατεξοχήν με ποιοτικά που απορρέουν από την εγνωσμένη ανορθολογική χρησιμοποίηση του στελεχιακού της δυναμικού. (Μαυρομούστακου, 2015, σελ. 250) Εσχάτως ενέσχυσε η μεταρρύθμιση του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ), το οποίο «ευαγγελίζεται» την *«καλύτερη και διαφανέστερη αξιοποίηση του στελεχιακού δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, με βάση τις πραγματικές της ανάγκες»*. (Ελληνική Κυβέρνηση, 2016)

Η πελατειακού ύφους και μικροκομματικής σκοπιμότητας επιλογή ανεξαιρέτως όλων των κυβερνήσεων των ως άνω χρονικών περιόδων, με την προσοδοθηρία (rent seeking approach) (Μαρκαντωνάτου, 2013) κυριαρχικά να διαπερνά και την εν λόγω συναφή της αξιολόγησης δημόσια πολιτική, με τον υπερκορεσμό και την υπερφόρτωση κάποιων υπηρεσιών του δημοσίου, (βλ. ανωτέρω το παράδειγμα του Ε.Κ.Π) οι οποίες στην πλειονότητά τους, έβριθαν από υπαλλήλους σχεδόν ανειδίκευτους και γνωστικά ανεπαρκείς, είχαν και εξακολουθούν να έχουν ως αποτέλεσμα την έλλειψη ενός σημαντικότατου εργαλείου πολιτικής, που είναι τα ικανά στελέχη ως προς την υλοποίησή της. Τα στοιχεία της «παρθενικής» απογραφής ανθρωπίνου δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου που έλαβε χώρα προς διεθνή κατάπληξη μόλις το 2010, κατέγραψαν 768.009 δημοσίου υπαλλήλους ανεβάζοντας την αναλογία εν ενεργεία υπαλλήλων προς πληθυσμό στο 1 /15. (βλ και αρ 4 Ν.3434/2006)

Τέλος, ας μη λησμονούμε την ευρύτατη χρήση της προσωρινής απασχόλησης υπαλλήλων στο Δημόσιο. Μια πρακτική «στρέβλωσης» των πολιτικών στελέχωσης και δημιουργίας επιφάσεων ευρυθμίας. (Χιώτη, 2010, σελ. 161) Η εν λόγω χρόνια πρακτική προφανώς σε συνδυασμό με τα ανωτέρω εκτεθέντα, συμβάλλει ουσιαστικά στην λανθασμένη κατανομή του ανθρωπίνου δυναμικού,

(Spanou,2011,σελ.729)και επακόλουθα στην αδυναμία ορθής αξιολόγησης των υφισταμένων δημοσίων δομών και των υπαλλήλων τους.

Πίνακας 6

### Η πολιτική της κατανομής – αξιοποίησης του προσωπικού του δημοσίου

- Απογραφή 2010: 768.009 δημόσιοι υπάλληλοι. Αναλογία εν ενεργεία υπαλλήλων προς πληθυσμό: 1 /15.
- Το λειτουργικό πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης δεν σχετίζεται με ποσοτικά κριτήρια αλλά με ποιοτικά.

#### Γιατί;

- ✓ Λόγω ανορθολογικής χρησιμοποίησης του στελεχιακού δυναμικού.
- ✓ Ξανά η κύρια αιτία: Προσοδοθηρία – Πελατειακό κράτος – Κινητικότητα (αποσπάσεις μετατάξεις) όχι με κριτήριο αξιολόγησης δομών και αναγκών αλλά με γνώμονα τα μικροκομματικά συμφέροντα και τις εξυπηρετήσεις «ημετέρων».

#### Αποτέλεσμα:

- Ανεργεία ενός σημαντικού εργαλείου πολιτικής: Τα κατάλληλα στελέχη στις κατάλληλες θέσεις
- Υπερκορεσμός υπηρεσιών
- Υποστελέγωση υπηρεσιών



Στρέβλωση πολιτικών στελέχωσης με την διαδεδομένη χρήση της προσωρινής απασχόλησης υπαλλήλων εντός του Δημοσίου → (προσωρινός χαρακτήρας – επίφαση ευρυθμίας)



- Λανθασμένη κατανομή του ανθρωπίνου δυναμικού
- Αδυναμία ορθής αξιολόγησης των υφισταμένων δημοσίων δομών και των υπαλλήλων τους.

### 3.2 Νόμος 4440/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας»

Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού περιλαμβάνει τις διαδικασίες της πρόβλεψης των αναγκών και την λήψη των αναγκαίων δράσεων προκειμένου να διασφαλίζεται η ιδανική ποσοτική και ποιοτική στελέχωση των υπηρεσιών. (Φαναριώτης,1999,σελ.355)Η εύρυθμη λειτουργία και η ποιοτική ανασυγκρότηση της δημόσιας διοίκησης σήμερα, προσαρμόζουν αναγκαστικά τις παραμέτρους και τις μεθόδους επίτευξης, στις χρόνια πλέον δημοσιονομικές έκτακτες συνθήκες που αλληλεπιδρούν με την περικοπή –αναστολή των προσλήψεων και τον αναλογικά αυξανόμενο αριθμό λύσεων των υπαλληλικών σχέσεων λόγω συνταξιοδοτήσεων. (Μαυρομούστακου,2015,σελ.248)Σε μια διαρκή δυσαναλογία αποχωρήσεων προσλήψεων στο Ελληνικό Δημόσιο και το νεοφανές τοπίο, με αναδιαρθρώσεις, καταργήσεις και συγχωνεύσεις υπηρεσιών του δημοσίου, αναμενόμενα παρουσιάστηκαν αντίστοιχα φαινόμενα λειψανδρίας αλλά και πλεοναστικού προσωπικού.(αρ 23/ 27-12-2018 Πράξη Υπουργ.Συμβ.)

Στελέχη δε με εξαιρετικές δεξιότητες και μεγάλο εμπειρικό υπόβαθρο, είτε εξωθήθηκαν στην αποχώρηση, είτε απώλεσαν κάθε επιπλέον κίνητρο εξέλιξης και δράσης, περιοριζόμενα στα απολύτως αναγκαία και καθαρά διεκπεραιωτικά, όσον αφορά τα τρέχοντα ζητήματα αρμοδιοτήτων τους, ενώ οι νεοεισελθόντες υπάλληλοι απογοητεύτηκαν εντελώς όσον αφορά την προοπτική ανέλιξής τους. (Καρκατσούλης, 2014,σελ.601)



## Ν.4440/2016 Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ)

### Δεδομένα:

- ✓ Διαρκής δυσαναλογία αποχωρήσεων προσλήψεων στο Ελληνικό Δημόσιο.
- ✓ Νέο περιβάλλον με αναδιαρθρώσεις, καταργήσεις και συγχωνεύσεις υπηρεσιών και δομών.



**Φαινόμενα λειψανδρίας αλλά και πλεοναστικού προσωπικού.**

- ✓ Ν.4440/2016: Ευαγγελίζεται «καλύτερη και διαφανέστερη αξιοποίηση του στελεχικού δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, βάσει πραγματικών αναγκών».

### Κριτική αξιολόγηση:

- **Ήδη: 10 τροποποιητικοί νόμοι και πλήθος εγκυκλίων .**



Νομικός υπερπληθωρισμός & Δυσλειτουργική πολυνομία.

- **Εθελοντικός χαρακτήρας του ΕΣΚ.** Προτάσσεται η ευχέρεια των ενδιαφερομένων να μετακινηθούν.



**Σημαντικό κενό,** που αφορά στην ευχέρεια της ίδιας της διοίκησης να μετακινεί προσωπικό για να «θεραπεύσει» φαινόμενα υπερκορεσμού και υποστελέχωσης αντιστοίχως, ιδίως σε μη θελκτικές και απαιτητικές εργασιακά θέσεις.

- **Παραγκωνισμός υπηρεσίας προέλευσης.** Δεν διασφαλίζεται η συμπλήρωση των κενών που θα δημιουργηθούν.
- **Υπερίσχυση της ατομικής επιλογής** για μετακίνηση, έναντι των πραγματικών υπηρεσιακών αναγκών.

→ Επίδραση στην αξιολόγηση υπαλλήλων και δομών.

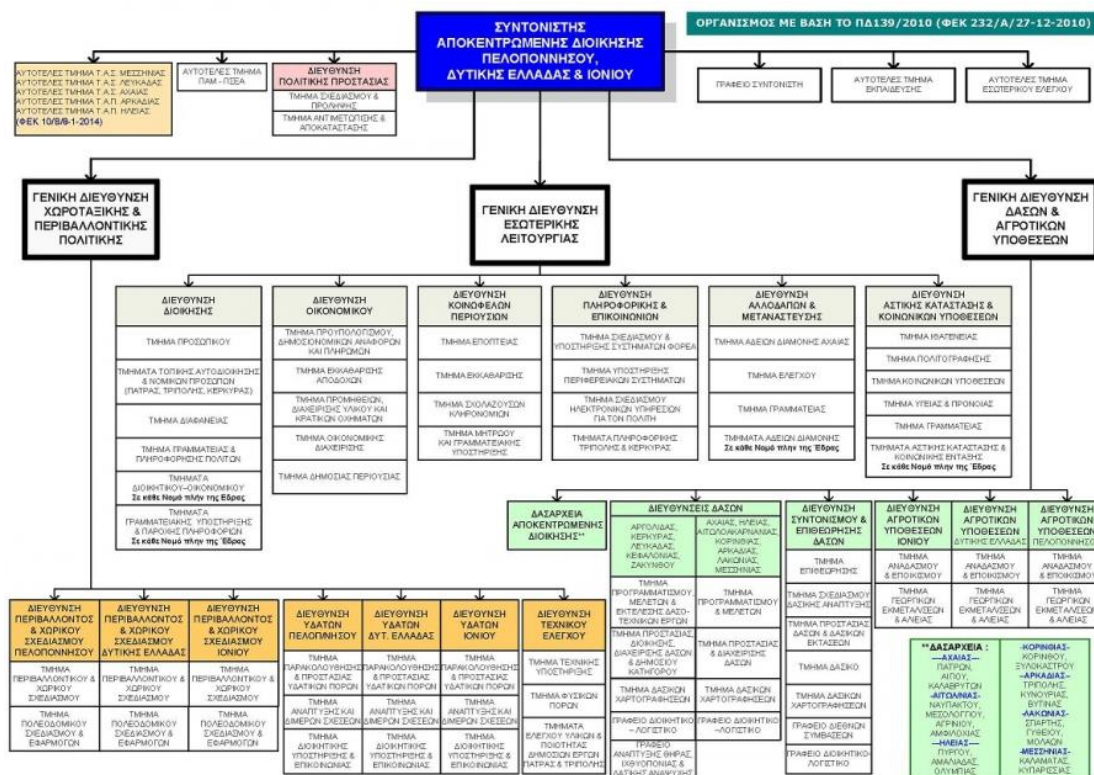
- **Νόμος προς εφαρμογή χωρίς τα ακρογωνιαία θεμέλιά του.** Καθυστερήσεις στα απαραίτητα ψηφιακά οργανογράμματα.

### **3.2.1.Κριτική αξιολόγηση-Επισημάνσεις αστοχιών και καθυστερήσεων**

Ως μια πρώτη επαφή με το εν λόγω νομοθέτημα,θα αναφέρουμε ότι έως σήμερα έχουν υπάρξει ήδη μαζί με το πολύ πρόσφατο νομοσχέδιο για το επιτελικό κράτος, 10 τροποποιητικοί του νόμοι και πολλαπλές εγκύκλιοι εφαρμογής του. [http://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk\\_cmobility/11-esk.html](http://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility/11-esk.html) Καθρεφτίζεται για ακόμη μια φορά ο νομικός υπερπληθωρισμός, η εξόχως προβληματική και άκρως δυσλειτουργική πολυνομία, συγκοινωνούσα της κακονομίας, αλλά και η συνήθης «προχειρότητα» (Παπούλιας,2011,σελ.99)με την οποία άλλο ένα νομοθέτημα τόσο θεμελιώδες για την εν γένει λειτουργία της διοίκησης παραδόθηκε προς εφαρμογή. Είναι εκ των ων ουκ άνευ επιβεβλημένο ο νόμος να ακολουθεί και να προσανατολίζεται από την διοικητική πρακτική έστω και σε δοκιμαστικό επίπεδο. Χωρίς επισταμένη μελέτη, την απαιτούμενη διοικητική προεργασία ή και την ύπαρξη ικανών χρονικά σταδίων πιλοτικής εφαρμογής πριν την έναρξη ισχύος του εκάστοτε νομοθετήματος, οδηγούμαστε μοιραία, στην εκ των πραγμάτων επιβαλλόμενη αλλαγή της προϋφιστάμενης νομοθεσίας, αφού πρώτα υπάρξει το κοινό τοις πάσι στάδιο της μη εφαρμοσιμότητας του νόμου, ως απόρροια της μη καλής νομοθέτησης.(Μανιτάκης, ο.π,σελ.9)

Ο προδήλως εθελοντικός χαρακτήρας του ΕΣΚ προτάσσει την επιθυμία των ενδιαφερομένων να μετακινηθούν. Υπάρχει λοιπόν ένα σημαντικό κενό, που αφορά στην ευχέρεια της ίδιας της διοίκησης να μετακινεί προσωπικό για να θεραπεύσει φαινόμενα υπερκορεσμού και υποστελέχωσης αντιστοίχως, ιδίως σε μη θελκτικές και απαιτητικές εργασιακά θέσεις. Σημειωτέος ο παραγκωνισμός της υπηρεσίας προέλευσης, που γίνεται παθητικός δέκτης της όλης διαδικασίας χωρίς να διασφαλίζεται η συμπλήρωση των κενών που θα υπάρξουν, δημιουργώντας μια επιπλέον δυσχεραντική πτυχή για την γόνιμη αξιολόγηση των δομών (με εξαίρεση τους ΟΤΑ Α' βαθμού αρ.4 παρ.4 Ν.4440/2016). Εδώ φανερόνεται ίσως η σημαντικότερη αιτία του χρόνιου ανορθολογισμού της οργάνωσης και της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στο ελληνικό διοικητικό σύστημα, που είναι η υπερίσχυση της ατομικής επιλογής για μετακίνηση, έναντι των πραγματικών υπηρεσιακών αναγκών.(Σπανού,2018,σελ.60-61)

### 3.2.2 Νόμος προς εφαρμογή χωρίς τα ακρογωνιαία θεμέλιά του.



Οργανόγρ.Αποκ.Διοίκ. Πελοπόννησου-Δυτ.Ελλάδας-Ιονίου

Πηγή: <http://www.apd-depin.gov.gr>

Μείζονος σημασίας, κρίνεται η τεχνοκρατική και επισταμένη προετοιμασία των οργανισμών και εξαιρέτως της περιγραφής των αποστολών των διευθύνσεων και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων με ξεκάθαρες-διακριτές περιγραφές των καθηκόντων τους (jobanalysis-job description).(Γιαννακούλας,2004)



Σχεδόν ενάμιση έτος μετά την θέση σε ισχύ του νόμου,μόλις 9 από τους 1.730 φορείς του Δημοσίου,είχαν προχωρήσει στην κατάθεση ψηφιακού οργανογράμματος, παρόλο που αυτό αποτελεί την βασική προϋπόθεση για την ένταξη στο ΕΣΚ.(Αυτοδιοίκηση,2018)

Ο νόμος δηλαδή, ξεκίνησε να ισχύει, χωρίς την ύπαρξη των θεμελιωδών για την εφαρμογή του, ψηφιακών οργανογραμμάτων, παρέχοντας ευχέρεια, αφού τουλάχιστον πρωτογενώς ως όφειλε δεν έθετε σε κανένα σημείο του, όπως κανείς μπορεί να διαπιστώσει, δέσμευση υλοποίησης στις σχετιζόμενες υπηρεσίες να προχωρήσουν σε εφαρμογή ψηφιακών οργανογραμμάτων, με μοναδική κύρωση σε περίπτωση μη δημιουργίας τους, το ότι αυτές οι υπηρεσίες δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν στα πλαίσια του ΕΣΚ ως φορείς υποδοχής, μα μόνο ως φορείς αποστολής σε υπηρεσίες που είχαν ήδη συμμορφωθεί με τις απαραίτητες προϋποθέσεις του νόμου. Εν προκειμένω, είναι πασίδηλη η σχετική έλλειψη προγραμματισμού, ως βασικότατο απουσιάζον στοιχείο της καλής νομοθέτησης. Με πρόσφατη εγκύκλιό του μόνο, το υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, αφού δύο και πλέον έτη μετά την έναρξη ισχύος του ΕΣΚ, διαπιστώνει ότι δεν έχει ακόμη ενταχθεί σημαντικό τμήμα των φορέων του πεδίου εφαρμογής στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα, θέτει αποκλειστική προθεσμία ολοκλήρωσης των σχετικών διαδικασιών από όλους τους φορείς που δεν έχουν ακόμη ενταχθεί στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα και εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του ν.4440/2016 χωρίς να έχουν προβεί στην κατάρτιση του Ψηφιακού Οργανογράμματος του Οργανισμού τους και των αντίστοιχων Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, την 31-01-2019. (ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/250/οικ.1119/09-01-2019)

Με νεότερο νόμο (αρ.1 Ν.4590/2019) θεσπίστηκε ότι από ενάρξεως του 2020 και για την έγκριση κάθε αιτήματος που αφορά σε προσλήψεις τακτικών υπαλλήλων στο δημόσιο, θα υπάρχει ως αποκλειστική προϋπόθεση, η συμπερίληψη της σχετικής θέσης στο Ψηφιακό οργανόγραμμα που προβλέπεται στο αρ.16 του ΕΣΚ. (Ν.4590/2019)

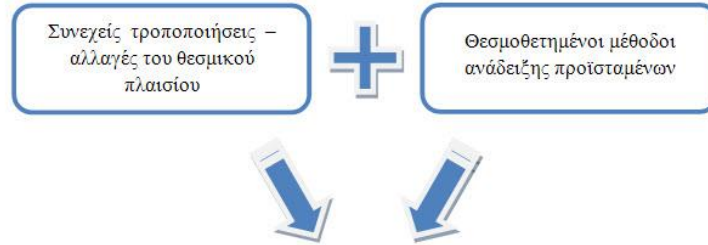
## **Κεφάλαιο 4. Η αξιολόγηση των διοικητικών-πολιτικών υπαλλήλων στην Ελλάδα**

### **4.1 Η νομοθετική διαδρομή- εξέλιξη της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.**

Ένας δυσανάλογα εκτενής κατάλογος που καλύπτει χρονικά σχεδόν επτά δεκαετίες, με αλλεπάλληλες νομοθετικές ρυθμίσεις(στην συντριπτική τους πλειονότητα ουδέποτε θεσμοποιημένες και εφαρμοσμένες στην πράξη) που αφορούν, το ερευνώμενο ζήτημα της αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου, την προαγωγή και την επιλογή του σε θέσεις ευθύνης, προδιαθέτει εκ προοιμίου για την αρνητική αποτίμησή τους. Συναρθρωμένη και με τις ήδη αναφερθείσες, εκτιμάται ότι η παθογένεια της σχετικής πολυνομίας που διέπει την αξιολόγηση, αποτελεί μια από τις κύριες παραμέτρους που συνεπικουρούν το ατελέσφορο των έως τώρα θεσπισθέντων κανόνων. Μεταξύ και λοιπών παραλειφθέντων ενδιαθέτων συναφών νομοθετημάτων, παρακάτω παρατίθενται τα κυριωδέστερα σχετικά νομοθετικά κείμενα, με ευσύνοπτες αναφορές σε αξιοσημάντες παραμέτρους τους. Επιπρόσθετα σε διάσπαρτες αιτιολογικές εκθέσεις αυτών των κειμένων,(κάποιες απ τις οποίες θα αναφερθούν εν συνεχεία), δύναται κανείς να εντοπίσει πληθώρα καταγεγραμμένων επισήμων«ομολογιών» περί της κυρίας αιτίας αυτής της αποτυχημένης ως τώρα δημόσιας πολιτικής.Οι αείρροες αλλαγές του θεσμικού πλαισίου και οι μέθοδοι ανάδειξης προϊσταμένων, αντικατοπτρίζουν την πολιτικοκοινωνική κουλτούρα μιας μακράς σε διάρκεια περιόδου, όπου το αυστηρά κομματικό και ίδιον συμφέρον, προδήλως κατίσχυε του δημοσίου.(Αιτιολογική Έκθεση τροποποίησηΝ.3528/2007)

**Η νομοθετική διαδρομή-εξέλιξη της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.**

**Περίοδος 1951 – 1993**



Πολιτικοκοινωνική κουλτούρα μιας μακράς σε διάρκεια περιόδου. Κομματικό και ίδιον συμφέρον υπερέχουν του δημοσίου.

- **N.1811/1951**
  - ✓ Μισθολογική αντιστοιχία με βαθμολογική κατάσταση, χωρίς περαιτέρω κριτήρια.
  - ✓ Ετήσια υποχρέωση προϊσταμένων να αξιολογούν, προτείνοντας προαγωγή.
  - ✓ Ικανότητες και εργασιακές αρετές, εφόδια για προαγωγή.
- **Π.Δ.611/1977** Νέος τροποποιημένος δημοσιοϋπαλληλικό κώδικας.
  - ✓ Ετήσια έκθεση με πρόταση προαγωγής. Υπηρεσιακό συμβούλιο διαπιστώνει προσόντα.
- N.1400/1983** Νέο σύστημα. Π.Δ (επιγενόμενο) καθορισμού διαδικασίας και δικαιωμάτων αξιολογούμενων, με βάση την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα.
- **Π.Δ 581/1984** Πρώτη δομημένη μορφή / συγκροτημένο πνεύμα μεταρρύθμισης / στοιχεία κουλτούρας αξιολόγησης / μορφή αξιολόγησης, στάδια, έντυπα.
  - ✓ Προσόντα των υπαλλήλων διαβαθμίζονται σε αξιολογικές κλίμακες
  - ✓ Ετήσιες προκαταρκτικές συνεντεύξεις, ειδικό ερωτηματολόγιο
  - ✓ Αξιολογική κλίμακα της απόδοσης των προϊσταμένων.
  - ✓ Υποχρέωση αμεροληψίας και αντικειμενικότητας.
- **N.1943/1991**
  - ✓ Προκαθορισμένη κατά το εφικτό στοχοθεσία. Δείκτες εκτίμησης απόδοσης
  - ✓ Σε αστήρικτα αυστηρή ή αθεμελίωτη ευμενή αξιολόγηση → Διαδικασία πειθαρχικού ελέγχου του αξιολογητή.

Με εξουσιοδότηση του Ν.1943/1991:

➤ Π.Δ 318/1992

16 κριτήρια σε 5 διακεκριμένες κατηγορίες:

- I. Γνώση του αντικειμένου.
- II. Διοικητικές ικανότητες.
- III. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
- IV. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- V. Αποτελεσματικότητα», με κάθε μία να αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια.

➤ ΔΙ.Α.Α.Δ/Φ.32/47/1353/1993 Υπ. απόφαση:

- ✓ Ποσόστωση υπαλλήλων που μπορούσαν να αξιολογηθούν σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης:
  - 1) με βαθμούς 9 μέχρι 10 (ένας σε οργανικές μονάδες όπου υπηρετούσαν ως 4 και ακόμα ένας για κάθε τέσσερις επιπλέον υπηρετούντες)
  - 2) με βαθμούς 8 ως 8,9 ως το 45% των υπηρετούντων
  - 3) 30% για το 7 ως το 7,9
  - 4) 10% για βαθμολόγηση από 6 ως 6,9
  - 5) 10% για 5 έως 5,9
  - 6) 5% για 1 μέχρις το 4,9.
- ✓ Στην αξιολόγηση Προϊσταμένων Α' ή Β' με βαθμούς 9 έως 10 με ανώτατο ποσοστό: 50%.

#### 4.1.1 Περίοδος 1951-1984

Ο Δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας του 1951(Ν.1811), από το πρώτο του κίβλας άρθρο, καθιέρωνε ως σκοπό ενιαίους και ισόμορφους κανόνες για το προσωπικό των Διοικήσεων των υπηρεσιών, με θεμέλια την ισότητα και την δικαιοσύνη, ενώ έκανε λόγο για την διασφάλιση της ορθής στελέχωσης, ως προϋπόθεσης επιτυχούς εξέλιξης και μέγιστης αποδοτικότητας. Υπήρχε μισθολογική αντιστοιχία με την βαθμολογική κατάσταση των υπαλλήλων, χωρίς τον υπολογισμό περαιτέρω κριτηρίων, ενώ στην παρ. 2 του άρ. 92, προβλεπόταν ότι κατά το πρώτο δεκαπενθήμερο κάθε έτους οι αρμόδιοι προϊστάμενοι είχαν την υποχρέωση να αξιολογούν με έκθεση τους υπαλλήλους, όσον αφορά τις επιδόσεις τους, προτείνοντας αντίστοιχα την προαγωγή ή την μη προαγωγή τους. Στις διατάξεις των παρ. 2-5 του άρ.100 του ίδιου νόμου, γίνεται ακροθιγώς λόγος για τις εξαιρετικές ικανότητες σε διοικητικό και επιστημονικό επίπεδο, καθώς και τις διαπιστωμένες εργασιακές «αρετές» που πρέπει να έχουν οι υπάλληλοι, ώστε να χαρακτηριστούν και ακολούθως κριθούν, ως προακτέοι είτε κατ επιλογή είτε κατ αρχαιότητα.



(Ν.1811/1951)Οι ανώτατοι δε υπάλληλοι κρίνονταν μάλιστα εκ του υπουργικού συμβουλίου βάσει απαριθμυμένων αξιολογικών κριτηρίων.(Πικραμένος, 2008)

Στον νέο τροποποιημένο Δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα του 1977(Π.Δ.611) και πάλι προβλεπόταν τακτική ετήσια έκθεση περί ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων, με αντίστοιχη θετική ή αρνητική πρόταση για προαγωγή τους, υπό την αίρεση της ισχύος συγκεκριμένων τυπικών και ουσιαστικών προσόντων, τα οποία και διαπιστώνονταν από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο.(Π.Δ 611/1977)

Με τον τροποποιητικό –συμπληρωματικό του νόμο, τον 1400/1983 και συγκεκριμένα στις διατάξεις του αρ.18 παρ.6, καθιερώθηκε από 01-01-1984 νέο σύστημα για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ (εξαιρώντας τους εκπαιδευτικούς), ενώ κατόπιν προτάσεως του τότε αρμοδίου Υπουργού Προεδρίας της κυβερνήσεως, με την γνώμη του ανωτάτου συνδικαλιστικού δημοσιοϋπαλληλικού οργάνου(Α.Δ.Ε.Δ.Υ.),προβλεπόταν Π.Δ καθορισμού των περιπτώσεων που έχρηζαν αξιολόγησης, το περιεχόμενο και η δομή της, η προβλεπόμενη διαδικασία και τα οικεία όργανα περάτωσής της, καθώς και τα σχετικά δικαιώματα των αξιολογούμενων υπαλλήλων, βάσει αποδοτικότητας παραγωγικότητας.(Ν.1440/1983)

Με το Π.Δ 581/1984, σε μια πρώτη πλέον δομημένη μορφή και ένα πιο συγκροτημένο πνεύμα μεταρρύθμισης, με στοιχεία κουλτούρας αξιολόγησης, εξειδικεύεται η μορφή και όλα τα στάδιά της (χρόνος-τρόπος –τήρηση σχετικού αρχείου κλπ), τα ειδικά σχετικά έντυπα και απαριθμούνται, τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων (πρωτοβουλία,προνοητικότητα,απόδοση,συνεργασία,διοικητική ικανότητα, προθυμία σε ανάληψη ευθυνών και η αρνητικά αξιολογούμενη ευθυνοφοβία, ανταπόκριση σε νέες τεχνολογίες, συμπεριφορά προς συναλλασσόμενους πολίτες κλπ),τα οποία και διαβαθμίζονται σε αξιολογικές κλίμακες, επηρεάζοντας αναλόγως την τελική βαθμολογία-κρίση. Θεσπίζονται δυο τουλάχιστον ετήσιες προκαταρκτικές συνεντεύξεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων διοικητικών υπαλλήλων(άρ.9),καθώς και ειδικό ερωτηματολόγιο, για ελεύθερη εκ μέρους του υπαλλήλου έκφραση απόψεων που αφορούσαν την διαπίστωση προβλημάτων, εμποδίων και των προτάσεων για την επιμόρφωση και την πλέον εύρυθμη ατομική αλλά και γενικότερη υπηρεσιακή λειτουργία. Καθορίζεται αξιολογική κλίμακα της απόδοσης των προϊσταμένων όλων των οργανικών μονάδων



(αρ.16),ενώ στο άρ.22, αναφέρεται η υποχρέωση του αξιολογητή να είναι αμερόληπτος και να θεμελιώνει την αξιολόγησή του σε αντικειμενικά υπαρκτά στοιχεία και όχι σε υποκειμενικές και αστήρικτες κρίσεις ή μεμονωμένα ήσσονος σπουδαιότητας περιστατικά.(Π.Δ.581/1984)

#### 4.1.2 Οι 3 πρόσφατες δεκαετίες

Πίνακας 9

**Κριτήρια αξιολόγησης Προϊσταμένων**

<b>ΠΔ 318/1992</b>	<p><b>Προϊστάμενοι:</b> Τυπικά προσόντα / περιγραφή έργου / 16 κριτήρια σε 5 ομάδες: Γνώση αντικειμένου, διοικητικές ικανότητες, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, συμπεριφορά, αποτελεσματικότητα</p> <p><b>ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ:</b> Τυπικά προσόντα / περιγραφή έργου / 10 κριτήρια σε 4 ομάδες (πλην διοικητικής ικανότητας)</p>
<b>Ν.3230/2004</b>	
<b>Ν.3839/2010</b>	<p><b>Προϊστάμενοι:</b> Τυπικά προσόντα &amp; ουσιαστική κρίση: Τίτλοι σπουδών, γλώσσες, επιμορφώσεις / εργασιακή και διοικητική εμπειρία / υπηρεσιακή αξιολόγηση / δομημένη και δημόσια συνέντευξη / γραπτή εξέταση από ΑΣΕΠ</p>
<b>Ν.4024/2011</b>	<p><b>Προϊστάμενοι:</b> Τυπική προϋπόθεση ο υποψήφιος προϊστάμενος να έχει επιτύχει στο 90% της στοχοθεσίας τα 2 έτη πριν την επιλογή</p>
<b>Ν.4250/2014</b>	
<b>Ν.4275/2014</b>	<p><b>Προϊστάμενοι:</b> Τυπική προϋπόθεση η διοικητική εμπειρία (αλλά όχι η στοχοθεσία 2 ετών) Στάδια επίλογής:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Τυπικά προσόντα</li> <li>2. Γραπτή εξέταση από ΑΣΕΠ</li> <li>3. Συνέντευξη (70% βαθμού για ΓΔ)</li> </ol>
<b>Ν.4369/2016</b>	<p><b>Προϊστάμενοι:</b> 6 κριτήρια: Αποτέλεσμα / Γνωστική υποδομή / Εξυπηρέτηση πολίτη / Συνεργασία / Διοικητικές ικανότητες / Εργασιακή συμπεριφορά</p> <p><b>ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ:</b> 5 κριτήρια (πλην διοικητικής ικανότητας)</p>

Πηγή πληροφοριών: <https://docplayer.gr/72282125-Systemata-axiologisis-ton-dimosision-ypallilon-stin-ellada-syngkritiki-episkopisi-vellistes-praktikes-kai-prooptikes.html#προσβ.04-08-2019>

Πλέον αξιωματική ρύθμιση, η οποία και εισέφερε μια νέα πνοή καθώς και μια καινοτόμο εννοιολογική προσέγγιση στην πολιτική της αξιολόγησης, ήταν αυτή που κόμισε ο Ν.1943/1991, με τον οποίο επανήλθαν οι πρότερες ρυθμίσεις του Δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα του 1977 και συγκεκριμένα η παρ.1 του αρ.128 του Π.Δ 611/77. Εκεί, μεταξύ άλλων, γίνεται λόγος για αντικειμενικά και αμεροληπτικά κριτήρια αξιολόγησης, όσον αφορά στην στάθμιση των ικανοτήτων και της καταλληλότητας του υπαλλήλου, σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητές του, την

προκαθορισμένη κατά το εφικτό στοχοθεσία και τους δείκτες που παρέχουν την δυνατότητα να εκτιμηθεί η απόδοσή του εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου, με γνώμονα την πλέον αποδοτική υπηρεσιακή λειτουργία. Σε περίπτωση δε αστήρικτα αυστηρής ή αντίστοιχα αθεμελίωτης ευμενούς αξιολόγησης (αρ.9εδ.β), εκκινούσε η διαδικασία πειθαρχικού ελέγχου του αξιολογητή, με αρνητική επίπτωση στην εξέλιξη του ως προϊσταμένου οργανικής μονάδας ή την προαγωγή του στον επόμενο βαθμό. (Ν.1943/1991) Η τελευταία αυτή ειδική ρύθμιση δεν αποτυπώθηκε τελικώς στο μεταγενέστερο Π.Δ 318/1992, το οποίο εξεδόθη κατόπιν σχετικής εξουσιοδότησης του Ν.1943/1991 και ρύθμιζε αναλυτικά τις διαδικασίες αξιολόγησης, με αναλυτική απαρίθμηση των δέκα έξι κριτηρίων και τον διαχωρισμό τους σε πέντε διακεκριμένες κατηγορίες(Πίνακας9)&(Π.Δ.318/1992).

Σχετική εξουσιοδότηση παρείχε ο ως άνω νόμος για να εκδοθεί και η ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/1993 απόφαση του τότε υπουργού προεδρίας, με την οποία και καθορίστηκε η ποσόστωση υπαλλήλων και προϊσταμένων που μπορούσαν να αξιολογηθούν σε σχέση με όλες τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης. (Πίνακας συνέχεια 8)&(ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14-1-1993)

Ο νέος Υπαλληλικός κώδικας που τέθηκε σε ισχύ το 1999 (Ν.2683/99) με το συναφές αρ.80, αναφέρεται απ το ξεκίνημα στο εμπορούμενο, από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας και της αποδοτικότητας του υπαλλήλου, σύστημα αξιολόγησης. Ως συνήθως και εδώ δίδεται η νομοθετική εξουσιοδότηση, ώστε εν συνέχεια να εκδοθεί το ανάλογο Π.Δ. που θα ρυθμίζει την όλη διαδικασία. Στο αρ. 81, διευθετούνται θέματα προαγωγών με προταχθείσες και υπέρτερες, τις δεσμεύσεις χρονικής παραμονής σε κάθε κατηγορία από τον Δ έως τον Α' βαθμό και από εκεί, ως τον βαθμό του Διευθυντή και του Γενικού Διευθυντή αντίστοιχα. Προκαλεί δε εντύπωση, ότι ο συνολικός χρόνος παραμονής που απαιτείτο για να φτάσει κάποιος στον βαθμό του Διευθυντή ήταν τα 19 χρόνια και του Γενικού Διευθυντή τα 23,πληρουμένων και των ουσιαστικών προσόντων ακολούθως του ατομικού τους μητρώου. Με άλλα λόγια, στα πλέον παραγωγικά χρόνια τους οι υπάλληλοι, ανεξαρτήτως διοικητικών αρετών και προσόντων, τα οποία προφανώς έρχονταν σε δεύτερη μοίρα, εισέρχονταν σε ένα καθεστώς αναχρονιστικής αρχαιότητας και μιας οιονεί επετηρίδας, για να αναλάβουν θέση ευθύνης στην αρχή της «δύσης» της υπαλληλικής τους διαδρομής.

Το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο και για την κρίση των υποψηφίων για τις θέσεις των προϊσταμένων υπαλλήλων(αρ.83),μελετούσε όλα τα στοιχεία των ατομικών μητρώων τους, εκ των οποίων μπορούσε να εξαχθεί ασφαλές συμπέρασμα για τον βαθμό πρωτοβουλίας, την προϋπηρεσία σε συναφείς θέσεις ευθύνης, την ικανότητα να εμπνέουν και να παρακινούν τους υφισταμένους υπαλλήλους, καθώς και την αποδοτικότητά τους. Σε περίπτωση ισοδυνάμων υποψηφιοτήτων υπερερούσαν οι τυχόν απόφοιτοι της ΕΣΔΔ(Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης), ενώ συνεκτιμώντο, μεταξύ άλλων και οι πρόσθετοι των απαραίτητων τίτλοι σπουδών. Αιτιολογία προβλεπόταν μόνο σε περίπτωση κατάδηλης υπεροχής υποψηφίου που υποσκελιζόταν. Τις ίδιες παραμέτρους, το οικείο συμβούλιο για τον σχηματισμό της κρίσης του, λάμβανε υπόψη και για την προαγωγή στην γενική διεύθυνση της υπηρεσίας, δίνοντας εξαιρέτως έμφαση στον άρτιο επαγγελματικό καταρτισμό και την παρακίνηση στην επιτυχή διεκπεραίωση των στόχων,στην καλή γνώση διαδεδομένων ευρωπαϊκών γλωσσών(μετά την παρέλευση πενταετίας από την ισχύ του εν λόγω νόμου η γνώση μιας γλώσσας έγινε απαραίτητο προσόν προαγωγής),ενώ προστιθέμενη αξία είχε η συγγραφική δραστηριότητα σε θέματα δημόσιας διοίκησης και οι συναφείς μεταπτυχιακοί τίτλοι.(Ν.2683/1999)

Με τον Ν.3230/2004,εισάχθηκε η συστηματική διοίκηση μέσω ενιασίων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων και επιδιώξεων, ιεραρχικά από πάνω προς τα κάτω, για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και την εναρμόνιση του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες απαιτήσεις και τα νέα δεδομένα της διοίκησης. Η μέτρηση της αποδοτικότητας, προκρινόταν ως μέσο αξιολόγησης των υπηρεσιών, με απώτερο σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την τόνωση της εμπιστοσύνης του προς τις υπηρεσίες του δημοσίου, την επαύξηση του βαθμού διαφάνειας και την αρτιότερη χρησιμοποίηση των διαθεσίμων πόρων.(Ν.3230/2004)

Το 2007 θεσπίστηκε ο και σήμερα, όπως τροποποιούμενος ισχύει, νέος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας(Ν.3528/2007).Πέραν των κοινών,με τις προηγούμενες συναφείς, διατάξεων, συναντάμε και πάλι τον χρόνο αναγκαίας παραμονής σε βαθμό(ελάχιστα μειωμένο σε σχέση με το προϋφιστάμενο καθεστώς) ως κριτήριο για την προαγωγή των υπαλλήλων όλων των κλάδων εκπαίδευσης, ενώ καταργούνται οι βαθμοί του Διευθυντή και του Γενικού Διευθυντή. Το Π.Δ. 318/1992 εξακολούθησε να αποτελεί το διέπον, για την διαδικασία συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων του δημοσίου, κανονιστικό πλαίσιο, καθώς το εξαγγελθέν κατ'εξουσιοδότηση Π.Δ. τόσο του Ν.2683/1999 όσο και του Ν.3528/2007 ουδέποτε

εξεδόθη. Το καινοτόμο του νέου κώδικα( κεφ.Δ αρ.80-98), όσον αφορά τις σχετικές με την αξιολόγηση διατάξεις, συνίστατο στην εγκαθίδρυση ενός αναμορφωμένου, κατά το εξαγγελθέν, δικαίου συστήματος αντικειμενικοποίησης κριτηρίων και μοριοδότησης, για την επιλογή των προϋσταμένων οργανικών μονάδων καθώς και γενικών διευθύνσεων, όπου τα πραγματικά αντικειμενικά κριτήρια, χωρισμένα σε 3 ομάδες(τεχνικά-επαγγελματικά,εργασιακής εμπειρίας και δεξιοτήτων ικανοτήτων), σαφώς υπερτερούν των υποκειμενικών. Προβλέπεται επίσης, η ταχύτερη εξέλιξη στις προαγωγές, όσων κατέχουν μεταπτυχιακούς ή διδακτορικούς τίτλους σπουδών. (Ν.3528/2007)

Σημειωτέον ότι στην αιτιολογική έκθεση του εν λόγω νόμου και συγκεκριμένα στην παράγραφο 24 αυτής, έχουμε μια «γενναία» επίσημη διαπίστωση με σαφή διάθεση αυτομεμψίας, καθώς γίνεται λόγος για την χρόνια νοσηρή κατάσταση του δημοσίου, που έχει ως κύρια αιτία της, την έλλειψη διαφάνειας και αξιοκρατίας στο σύστημα επιλογής προϋσταμένων. Παρατηρείται ότι εξαιτίας αυτών των χρονίων συμπτωμάτων, δημιουργήθηκε στην δημόσια διοίκηση το μείζον ζήτημα της ασυνέχειας, η οποία δεν επέτρεψε ποτέ να ευδοκιμήσει ένα σύστημα αξιοκρατικής και διαφανούς υπαλληλικής ιεραρχίας.(Αιτιολογ.Έκθεση Ν.3528/2007)

Ο Ν. 3839/2010 τροποποίησε τα άρ.84-87 του ως άνω υπαλληλικού κώδικα, εισφέροντας νέο σύστημα επιλογής προϋσταμένων οργανικών μονάδων με κριτήρια αντικειμενικά και αξιοκρατικά ενώ προέβλεπε την δημιουργία ενός Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϋσταμένων(ΕΙ.Σ.Ε.Π.)(Ν.3839/2010)

Αξίζει ειδικής αναφοράς το σχέδιο εισηγητικής έκθεσης αυτού του νόμου, στην οποία έχουμε και πάλι μια σύντομη μεν, μα άκρως μεστή αναδρομή στην αστοχίες όλων των προϋπαρχόντων συστημάτων και τον εντοπισμό της βασικής αιτίας της αποτυχημένης δημόσιας πολιτικής της αξιολόγησης, που δεν είναι άλλη από την ύπαρξη και την συστηματική συντήρηση της προσοδοθηρίας και του πελατειακού κράτους. Παρατίθενται αυτούσια χαρακτηριστικά αποσπάσματα:

*«...Η πελατειακή λειτουργία του πολιτικού συστήματος της χώρας, κατέστησε τον έλεγχο των αξιολογήσεων στο εσωτερικό της διοικητικής ιεραρχίας ένα κρίσιμο εργαλείο για την επίτευξη της επικυριαρχίας του κυβερνώντος κόμματος επί των βασικών καθημερινών λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης.[...] Έτσι οι όποιες εξελίξεις στην ομαλή ζωή του κοινοβουλευτικού μας πολιτεύματος, όπως η εναλλαγή των πολιτικών κομμάτων στη διακυβέρνηση της χώρας έχουν καταλήξει να συνεπάγονται κατ' ανάγκην το θλιβερό και ακραία δαπανηρό φαινόμενο μιας*

*διαλυτικής μεταβολής στο σώμα της κρατικής διοίκησης και των υπαλλήλων της, ιδίως δε όσων κατέχουν θέσεις ευθύνης». (Σχ.Αιτιολογ.Έκθεση Ν.3839/2010)*

Βέβαια σε αυτές τις τόσο γενναίες διαπιστώσεις, θα μπορούσε κανείς να αντιτείνει αυτολεξεί τα λόγια του σημαντικού Κ.Καστοριάδη: *«Η πολιτική δεν έπαψε να είναι χειραγώγηση που αυτοκαταγγέλλεται η ίδια...».*(Καστοριάδης,1999,σελ.95)

Με τον Ν.4024/2011 και στο νέο πλέον δημοσιονομικό περιβάλλον του μνημονίου, στα πλαίσια της χρηματοπιστωτικής στήριξης της Ελλάδας, με αθρόες αποχωρήσεις υπαλλήλων και την αναλογία προσλήψεων να ανέρχεται στην μία για κάθε πέντε αποχωρήσεις (αρ.11 του Ν.3833/2010) τροποποιήθηκε το Π/Δ318/92, και καθορίστηκε ποσόστωση αναλογικά με τις βαθμίδες αξιολόγησης καθώς και αντικατάσταση των σχετικών με τους αξιολογητές διατάξεων. Νέο σύστημα βαθμολογικής κατάταξης, με έξι πλέον βαθμούς από τον ΣΤ΄ έως τον Α΄, με πρόσθεση δυο επιπλέον βαθμών για τους υπαλλήλους ειδικών θέσεων. Το καθεστώς μονιμοποίησης των υπαλλήλων αποκτούσε για πρώτη φορά, σε αντίθεση με την προϊσχύσασα τυπική συμπλήρωση της διετίας και το τυπικό εισαγωγικό σεμινάριο, έναν ακραιφνώς αξιολογικό χαρακτήρα, καθώς θεσπίζονταν προϋποθέσεις επιτυχούς διεκπεραίωσης στόχων, αποτυπωμένων στο σύστημα αξιολόγησης και επακόλουθης κρίσης από το υπηρεσιακό συμβούλιο των υπαλλήλων της υπηρεσίας της οργανικής του θέσης. (αρ.6 παρ.5)Η βαθμολογική προαγωγή των υπαλλήλων συναρτήθηκε κατά ποσοστό 70% επί των συνολικών κριτηρίων, με την απόδοση τους αναλογικά με τον βαθμό επιτυχούς κατάληψης των στόχων μαζί με τις διοικητικές ικανότητες και την υπηρεσιακή τους συμπεριφορά. Για την καταληκτική προαγωγή στον Α βαθμό το ποσοστό επιμέτρησης του κριτηρίου της απόδοσης ανερχόταν στο 80%.(αρ.7). Περιορίστηκε επίσης το ποσοστό των προαγόμενων κατόπιν κρίσης υπαλλήλων. Για παράδειγμα δεν μπορούσε να υπερβεί σε ποσοστό το 30% η προαγωγή των κρινόμενων υπαλλήλων από τον βαθμό Β στον βαθμό Α΄, ενώ στις περιπτώσεις αρνητικής κρίσης για προαγωγή υπαλλήλου, εκείνος αποκλειόταν από τις κρίσεις για προαγωγή για την επόμενη διετία. Για την κατάληψη θέσεως ευθύνης εκτός των τυπικών προσόντων της κατηγορίας και των λοιπών ορισθέντων προϋποθέσεων, προβλεπόταν και επιτυχής έκβαση της στοχοθεσίας σε ποσοστό 90% κατά την προ της αξιολόγησης διετία(αρ.10). Η μισθολογική στασιμότητα ήταν η συνέπεια, για όσους υπαλλήλους δεν πετύχαιναν στοχοθεσία και προαγωγή αντίστοιχα, ενώ δινόταν κίνητρο επίτευξης στόχων σε επιτυχία στοχοθεσίας οργανικής μονάδας άνω του 80% για τους υπηρετούντες σε αυτήν υπαλλήλους.(αρ.19) Ένα τόσο περίπλοκο σύστημα,

χωρίς προϋφιστάμενες βάσεις πιλοτικής εφαρμογής, και ακρίτως αυστηρό, χωρίς διασφάλιση εχεγγύων ορθής υλοποίησης και αντικειμενικότητας, ήταν εξ αρχής καταδικασμένο σε μη εφαρμογή, όπερ και εγένετο, αφού ουδέποτε εκδόθηκε το σχετικό και απαραίτητο για την θέση σε ισχύ Π.Δ.(Ν.4024/2011)

Ακολούθησε ο Ν.4250/2014(ομοίως ανεφάρμοστος) με τον οποίο πέραν των λοιπών, τροποποιήθηκε το Π.Δ.318/1992, εισήχθη η «*συγκριτική αξιολόγηση*» και καθορίστηκαν ανώτατα ποσοστά ανά βαθμίδα ποσόστωσης, καθώς και τροποποίηση των σχετικών με τους αξιολογητές ρυθμίσεων.Τα ανώτατα ποσοστά υπαλλήλων (ομοιότυπη η διαδικασία και για τους προϊσταμένους) που μπορούσαν να βαθμολογούνται με την κλίμακα βαθμών του άρθρου 8, καθορίστηκαν ως ακολούθως:Από 9 έως 10 ήταν δυνατό να βαθμολογηθεί μέχρι και το 25% των υπαλλήλων, από 7 έως 8,9 αντιστοίχως ως το 60% και το εναπομείναν ποσοστό του 15% για τους βαθμούς από 1 μέχρι 6,9.(αρ.20). Στην εισηγητική-αιτιολογική έκθεση του εν λόγω νομοθετικού κειμένου, υπάρχει μια ευθεία αμφισβήτηση της αξιοπιστίας του ισχύοντος τότε συστήματος αξιολόγησης και της «απλόχερα» ευμενούς βαθμολόγησης της συντριπτικής πλειονότητας των βαθμολογουμένων υπαλλήλων με άριστα(9-10).Επί της ουσίας(αρ.21έκθεσης)γίνεται λόγος για προσπάθεια αποκατάστασης του θεσμού και για την μέχρι πρότινος αχρήστευση-αδρανοποίηση, ενός εργαλείου παρακίνησης του υπαλλήλου για την αύξηση της αποδοτικότητάς του και κατ'επέκταση της αποτελεσματικότερης λειτουργίας της εκάστοτε οργανικής μονάδας.(Εισηγ.Έκθεση Ν.4250/2014) Σαφώς βέβαια εν προκειμένω, κάποιος δύναται να αντιστρέψει το ως άνω επιχείρημα, λέγοντας ότι ex officio(αξιωματικά) οι υπάλληλοι αποστερούνται ενός εργαλείου μόχλευσης της αριστείας και της αποδοτικότητάς τους, αφού εκ προοιμίου είναι δεδομένο ότι κάποιιοι υποχρεωτικά θα βαθμολογηθούν κάτω του αρίστου, όπως βέβαια και υπό αντίστροφη θεώρηση ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 15% υποχρεωτικά θα βαθμολογηθεί χαμηλά.

Με τον Ν.4275/2014 τροποποιήθηκε εκ νέου ο Υπαλληλικός Κώδικας (Ν.3528/2007) στα άρθρα 84 έως 86. Με τις διατάξεις του «χαμηλώνουν» τα χρονικά πλαίσια και οι ασφυκτικές ως τότε αιρέσεις, ώστε να τοποθετηθεί κάποιος υπάλληλος σε θέση ευθύνης. Ενδεικτικά θα αναφερθούμε ότι για την θέση προϊσταμένου Δ/νσης, απαιτείται διαζευκτικά να έχει ασκήσει ήδη κάποιος καθήκοντα της ίδιας θέσης επί τριετία τουλάχιστον, ή να έχει δεκαετή σωρευτικά πραγματική υπηρεσία στο δημόσιο, έχοντας ασκήσει και τουλάχιστον για τρία έτη καθήκοντα προϊσταμένου σε

επίπεδο τμήματος,ή να έχει δωδεκαετή σωρευτικά πραγματική υπηρεσία στο δημόσιο έχοντας ασκήσει και τουλάχιστον για ένα έτος καθήκοντα προϊσταμένου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας ή αυτοτελούς γραφείου. Αντιστοίχως σε επίπεδο τμήματος επιλέγονται υπάλληλοι ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ, οι οποίοι έχοντας τέσσερα έτη συνολικής υπηρεσίας στο δημόσιο, έχουν χρηματίσει τουλάχιστον για ένα έτος προϊστάμενοι τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας ή αυτοτελούς γραφείου, ή είναι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α με συνολικά συμπληρωμένα 4 έτη υπηρεσίας, ή έχουν συνολικά συμπληρωμένα τουλάχιστον έξι χρόνια δημόσιας υπηρεσίας.Οι Προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων σε θέσεις ευθύνης επιλέγονται σε 3 διαδοχικά στάδια:Το πρώτο αφορά στην κάλυψη των απαραίτητων προϋποθέσεων και προβλεπομένων τυπικών προσόντων, το δεύτερο που αφορά σε γραπτή εξέταση την οποία διενεργεί με απόλυτη διακριτική ευχέρεια το ΑΣΕΠ σε ποικίλες μορφές και το τρίτο που περιλαμβάνει ένα είδος δομημένης συνέντευξης η οποία διεξάγεται από το επιτετραμμένο Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων που στοχεύει μεταξύ άλλων στην διαμόρφωση άποψης γνώμη για την *«προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης για την οποία κρίνεται»*.(Ν.4275/2014)

## Η νομοθετική διαδρομή - εξέλιξη της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Περίοδος 1999 – 2010

- N.2683/1999 (νέος υπαλληλικός κώδικας)
  - ✓ Θέματα προαγωγών, δεσμεύσεις χρονικής παραμονής.  
(19 έτη για τον βαθμό του Διευθυντή & 23 έτη για Γεν.Διευθυντή) –
    - Αναχρονιστική αρχαιότητα. «Επετηρίδα»
  - ✓ Κριτήρια για επιλογή προϊσταμένων από ΥΣ:
    - Πρωτοβουλία, συναφής προϋπηρεσία, ηγετική ικανότητα, αποδοτικότητα
  - ✓ Κριτήρια για επιλογή Γεν.Δ/ντή από ΥΣ :
    - Επαγγελματικός καταρτισμός, παρακίνηση σε στόχους, γλωσσομάθεια, συγγραφική δραστηριότητα, μεταπτυχιακοί και πρόσθετοι τίτλοι
- N.3230/2004
  - ✓ Συστηματική διοίκηση μέσω στόχων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και την προσαρμογή στις σύγχρονες απαιτήσεις
  - ✓ Κριτήριο αποδοτικότητα, για καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, την επαύξηση της διαφάνειας και την αξιοποίηση των πόρων.
- N.3528/2007 (νέος υπαλληλικός κώδικας)
  - ✓ Χρόνος αναγκαίας παραμονής σε βαθμό για προαγωγές. Κατάργηση βαθμών Διευθυντή και Γενικού Διευθυντή.
  - ✓ Το Π.Δ. 318/1992 εξακολούθησε να ισχύει.
  - ✓ Μοριοδότηση, για την επιλογή σε θέσεις ευθύνης, αντικειμενικοποίηση κριτηρίων- → 3 ομάδες: α) τεχνικά – επαγγελματικά, β) εργασιακής εμπειρίας, γ) δεξιοτήτων ικανοτήτων. → Υπεροχή έναντι υποκειμενικών.
  - ✓ Ταχύτερη προαγωγή κατόχων μεταπτυχιακών ή διδακτορικών τίτλων.
- N. 3839/2010
  - ✓ Νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων.
  - ✓ Δημιουργία ενός Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.).



**Η νομοθετική διαδρομή - εξέλιξη της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.**

**Περίοδος 2010-2014**

**> N.4024/2011**

- ✓ **Τροποποίηση Π/Δ 318/92, ποσόστωση** αναλογικά με τις βαθμίδες αξιολόγησης και αντικατάσταση των σχετικών με τους αξιολογητές διατάξεων.
- ✓ **6 βαθμοί από τον ΣΤ' έως τον Α. Μονιμοποίηση υπό διαδικασία αξιολόγησης.**
- ✓ **Βαθμολογική προαγωγή** σε συνάρτηση, με την **απόδοση** αναλογικά με επίτευξη στόχων, με διοικητικές ικανότητες και υπηρεσιακή συμπεριφορά.
- ✓ **Περιορισμός προαγομένων.**(30% από τον βαθμό Β στο Α) **Διετής αποκλεισμός για αρνητικά κριθέντες.**
- ✓ **Για κατάληψη θέσεως ευθύνης** απαραίτητη η **επιτυχής στοχοθεσία** (90% κατά την προ της αξιολόγησης διετία) (αρ.10).
- ✓ **Μισθολογική-προαγωγική στασιμότητα** για όσους δεν πετύχαιναν στοχοθεσία.
- ✓ **Κίνητρο επίτευξης στόχων** σε επιτυχή στοχοθεσία δομής άνω του 80% για τους υπηρετούντες σε αυτήν υπαλλήλους.

**Κριτική:** Περίπλοκο, χωρίς πιλοτική εφαρμογή, ακρίτως αυστηρό, χωρίς δικλείδες αντικειμενικότητας. Δεν εφαρμόστηκε, αφού ουδέποτε εκδόθηκε το απαραίτητο Π.Δ.

**> N.4250/2014 (ομοίως ανεφάρμοστος)**

- ✓ **Τροποποίηση Π.Δ.318/1992, Συγκριτική αξιολόγηση. Ανώτατα ποσοστά ανά βαθμίδα ποσόστωσης:**
  - από 9 έως 10 το 25% των υπαλλήλων, από 7 έως 8,9 το 60%
  - από 1 έως 6,9 το 15% →

Προσπάθεια ενεργοποίησης της αριστείας ως εργαλείου παρακίνησης του υπαλλήλου για την αύξηση της αποδοτικότητάς του και κατ'επέκταση της αποτελεσματικότερης λειτουργίας της εκάστοτε οργανικής μονάδας.

**> N.4275/2014**

- ✓ Τροποποίηση υπαλληλικού κώδικα. Χαλάρωση προϋποθέσεων για θέσεις ευθύνης.
  - **Σε επίπεδο Δ/νσης: Καθήκοντα ίδιας θέσης επί τριετία, ή δεκαετής σωρευτικά πραγματική υπηρεσία με τριετή προϋπηρεσία προϊσταμένου τμήματος, ή δωδεκαετής σωρευτικά πραγματική υπηρεσία στο δημόσιο ,με ετήσια προϋπηρεσία προϊσταμένου αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας ή αυτοτελούς γραφείου.**
  - **Σε επίπεδο τμήματος: Υπάλληλοι ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ, με τέσσερα έτη συνολικής υπηρεσίας στο δημόσιο, ετήσια προϋπηρεσία προϊσταμένου τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου, ή ως απόφοιτοι Ε.Σ.Δ.Α με συνολικά συμπληρωμένα 4 έτη υπηρεσίας, ή έχοντας συνολικά τουλάχιστον έξι χρόνια δημόσιας προϋπηρεσίας.**

## 4.2.Νόμος 4369/2016

Τις παγιωμένες στην νομοθετική συνείδηση αρχές της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της αποτελεσματικότητας, προέταξε από καταβολής του, το σε συνέχεια νεότερο θεσπισθέν σύστημα βαθμολογικής διάρθρωσης, αξιολόγησης, προαγωγών, και επιλογής επιτελικών στελεχών του δημοσίου τομέα, το οποίο εισέφερε προς εφαρμογή ο ισχύων σήμερα Ν.4369/2016.

Στο πρώτο μέρος του νόμου(αρ.1-13) συναντάμε, την νεοπαγή συγκρότηση του «*Εθνικού Μητρώου επιτελικών στελεχών*» ως «δεξαμενή» τακτικών υπαλλήλων, αυξημένων τυπικών προσόντων, για την μελλοντική τοποθέτησή τους σε θέσεις αυξημένης ευθύνης, καθώς και όλες τις προϋποθέσεις ένταξης των στελεχών, τις υποχρεώσεις αυτών και τις ρητά αναφερόμενες θέσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα, οι οποίες καταλαμβάνονται αποκλειστικά πλέον από τα μέλη του Μητρώου, κατόπιν επιλογής τους.

Το δεύτερο μέρος του νόμου, αναφέρεται στο νέο γενικό σύστημα αξιολόγησης(ειδικά προϋφιστάμενα συστήματα διατηρούν την ισχύ τους), όπου εντάσσονται όλοι οι δημόσιοι (πλην αναφερομένων εξαιρέσεων)υπάλληλοι και το οποίο θέτει σαν στόχο την πρόοδο της απόδοσης, τόσο σε ατομικό όσο και υπηρεσιακό επίπεδο. Καθορίζονται ως αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, οι περιπτωσιολογικά και αριθμητικώς προσδιορισμένοι ανώτεροί τους στην ιεραρχία, είτε σύμφωνα με την οργανική δομή της κάθε υπηρεσίας, είτε σε επίπεδο διοικητικών οργάνων (εν ελλείψει Γενικών Διευθυντών), και μόνο σε περίπτωση που έχουν τελέσει προϊστάμενοι των υπαλλήλων για διάστημα τουλάχιστον πέντε μηνών, ανεξάρτητα (αυτό όπως θα δούμε στην συνέχεια αποτελεί μέγιστο εριζόμενο σημείο), αν προΐστανται με σχετική νόμιμη απόφαση τοποθέτησης.(αρ.15).Στην συνέχεια καθορίζονται τα υποχρεωτικά στοιχεία που λαμβάνουν χώρα σε κάθε αξιολόγηση κατά το πρώτο τρίμηνο εκάστου έτους, την καθ ύλην αρμόδια εποπτική της διαδικασίας αρχή, της Δ/σης Διοικητικού-Προσωπικού κάθε υπηρεσίας και τις ρητές υποχρεώσεις της, ενώ ορίζεται ο τρόπος με τον οποίον προκύπτει ο τελικός βαθμός.(αρ.16) Ακολούθως,(αρ.17)αναφέρονται οι 3 κατηγορίες των κριτηρίων αξιολόγησης των υπαλλήλων, με πρώτη την γνώση του αντικειμένου και την δημιουργικότητα, δεύτερη τις υπηρεσιακές σχέσεις και την συμπεριφορά και τελευταία την αποτελεσματικότητα.(παράρτημα.3)Κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες υποδιαιρείται σε πιο εξειδικευμένα κριτήρια, που (σε μια περιληπτική εν

προκειμένω καταγραφή) αναφέρονται στην επαγγελματική επάρκεια και την εμπειρική εφαρμογή της, το ενδιαφέρον και τον ζήλο στην εκτέλεση των καθηκόντων, την λειτουργία σε επίπεδο επιχειρηματιών πολιτικής με την ανάπτυξη καινοτόμων πρωτοβουλιών, την συνέργεια με σχετιζόμενους φορείς και την εκ του αποτελέσματος απόδοση με γνώμονα την επιτυχή διεκπεραίωση τόσο της ατομικής όσο και της υπηρεσιακής στοχοθεσίας (εφόσον βέβαια σχετική διαδικασία έχει προηγηθεί, σύμφωνα και με τα οριζόμενα στο άρθρο 22 του προκείμενου νομοθετήματος). Σε κάθε εξειδικευμένο κριτήριο αξιολόγησης δίνεται βαθμολόγηση σε κλίμακα από το 0 μέχρι το 100, όπου και ανάλογα βαθμολογούνται οι άριστοι, οι πολύ επαρκείς, οι επαρκείς, οι μερικώς επαρκείς, οι μέτριοι, οι ανεπαρκείς και οι ακατάλληλοι υπάλληλοι. Κάθε βαθμολογία που βρίσκεται πάνω από 90 ή κάτω από 75 απαιτεί ειδική αιτιολογία και θεμελίωση. Στην περίπτωση των άριστων «επεμβαίνει» η σύμφωνα με το άρθρο 21 υφιστάμενη Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης(απαντάται και στα προηγούμενα συστήματα, π.χ στον Ν.3528/2007 υποχρεωτικά η επιτροπή επιλαμβανόταν σε βαθμολογία άνω του 8,9), η οποία και εξετάζει επιπλέον τις τυχόν ενστάσεις των αξιολογουμένων υπαλλήλων και προϊσταμένων.Πιο «ακραία» μορφή επέμβασης σε περιπτώσεις κατά σύστημα υπέρτατα υψηλής ή χαμηλής βαθμολόγησης, αποτελεί η εφαρμογή του «συντελεστή διόρθωσης» κατόπιν σχετικής υπουργικής απόφασης, τη συνδρομεί οικείων φορέων του Υπουργείου Εσωτερικών.

Πανομοιότυπη με την ως άνω αναφερόμενη,(αρ.18)είναι η διαδικασία που ο νόμος ορίζει να ακολουθείται και κατά την διαδικασία αξιολόγησης των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων. Διαφοροποίηση υπάρχει με μια πρόσθετη κατηγορία στις βασικές ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης, όπου συναντάμε τις Διοικητικές ικανότητες στην οργάνωση, στον προγραμματισμό, στον καταμερισμό εργασιών, στον συντονισμό και στην εποπτεία της μονάδας της οποίας ηγείται. Σε επίπεδο τμήματος και υπό την αίρεση ότι αυτό αριθμεί τουλάχιστον 3 υπαλλήλους, τον οικείο προϊστάμενο αξιολογούν στην κλίμακα από 0-100 οι άμεσα υφιστάμενοί του με την συμπλήρωση ανωνύμου ερωτηματολογίου που συντάσσει η αρμόδια Δ/ση Προσωπικού –Διοικητικού. Η καθιέρωση της διαδικασίας της συμβουλευτικής συνέντευξης του υπαλλήλου με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενό του ορίζεται στο άρθρο 19, υποχρεωτικά προηγείται της ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας και

αποτελεί, εφόσον εφαρμοστεί ουσιαστικά και όχι μόνο τύποις, ένα άκρως βελτιωτικό μέσο της πλέον ατομικής και συνολικής αποτελεσματικότητας .

Στο τρίτο μέρος του νόμου, συναντάμε αρχικώς το νέο σύστημα της βαθμολογικής διάρθρωσης των θέσεων με 5 βαθμούς από τον Ε ως τον Α. Οι χρόνοι προαγωγής που απαιτούνται για τις 4 θέσεις ανάλογα με την κατηγορία εκπαίδευσης, ήτοι ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ, απαιτούν αντιστοίχως 13, 14, 16 και 22 έτη συνολικής υπηρεσίας, ώστε κάποιος υπάλληλος να προαχθεί στον ανώτερο βαθμό της κατηγορίας του(πλην της ΥΕ κατηγορίας που καταλήγουν στον Γ΄βαθμό, όλες οι λοιπές έχουν ως καταληκτικό τους τον Α΄). Για όσους έχουν στην κατοχή τους μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών υπάρχει μια διετής μείωση στον απαιτούμενο χρόνο εξέλιξης, ενώ εξαιρετική είναι η μείωση για τους κατόχους διδακτορικών διπλωμάτων. Με άλλα λόγια και σε μια διαφαινόμενη παροχή κινήτρων και επιβράβευσης των υψηλών προσόντων, εάν κάποιος έχει στην κατοχή του ένα διδακτορικό δίπλωμα και 2 μεταπτυχιακούς τίτλους (κάθε επιπλέον απομειώνει κατά ένα έτος τον απαιτούμενο χρόνο για την προαγωγή) θα χρειαστεί μόλις μια πενταετία για να προαχθεί στον ανώτατο βαθμό και ως εκ τούτου να διεκδικήσει θέση ευθύνης σε συνδυασμό πάντα με την συνδρομή των απαραίτητων σε υψηλό επίπεδο ουσιαστικών προσόντων και κατόπιν απόφασης του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου. Ο χρόνος μπορεί να απομειωθεί ακόμα για ένα έτος εφόσον ο υπάλληλος έχει για 2 συνεχόμενες περιόδους αξιολογηθεί ως άριστος. (Ν.4369/2016)

Συμπερασματικά και ευσύνοπτα θα λέγαμε ότι κυρίαρχος σκοπός του εν ισχύει νομοθετήματος, είναι το να υπάρχει για πρώτη φορά, μια σχέση πλήρους εξάρτησης ανάμεσα στην αξιολόγηση και την υπαλληλική σταδιοδρομία-εξέλιξη καθώς και την μισθολογική διαδρομή-ανέλιξη των υπαλλήλων. Στο πεδίο της βαθμολόγησης γίνεται προσπάθεια να αποφευχθεί ο υπερκορεσμός των αρίστων αλλά και να δοθεί μια κάποιου είδους κατεύθυνση προς βαθμολογήσεις άνω του μέσου για την πλειονότητα των υπαλλήλων( Σπανού, 2018,σελ.65)

Σαφώς επίσης η δημιουργία του Μητρώου(ηλεκτρονικό και υπό διαρκή επικαιροποίηση) για τα ανώτατα στελέχη, είναι μια τομή που σχετίζεται και με την ήδη αναφερθείσα αποπολιτικοποίηση του ελληνικού δημοσίου, υπό την ξεκάθαρη προϋπόθεση ότι θα τηρήσει την κεκανονισμένη λειτουργία της ανεπηρέαστη από την έως τώρα προσοδοθηρική και ακραιφνώς μικροκομματική φιλοσοφία στελέχωσης

των επιτελικών θέσεων. Παρακάτω θα αναφερθούμε στις ισχυρές ενστάσεις που προβάλλονται από την πλευρά των συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων. Ενστάσεις που κατέστησαν σχεδόν ανεφάρμοστο ως τώρα το νέο σύστημα, αφού τις διαδέχθηκε μια συνεχιζόμενη περίοδος απεργίας- αποχής της πλειονότητας του δημοσιοϋπαλληλικού κόσμου από την εφαρμογή των διατάξεων περί αξιολόγησης. (ΑΔΕΔΥ, 2019)

Πίνακας 12

**Η νομοθετική διαδρομή-εξέλιξη της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.**

➤ **Νόμος 4369/2016. Νέο γενικό σύστημα αξιολόγησης**

- ✓ «Εθνικό Μητρώο επιτελικών στελεχών»: «Δεξαμενή» τακτικών υπαλλήλων, αυξημένων τυπικών προσόντων. → Προσπάθεια αποπολιτικοποίησης Δημοσίου
- ✓ Αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, με πεντάμηνη προϋπηρεσία.

Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Επάρκεια εφαρμογής γνώσεων και εμπειρίας	Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούμετες	Ποσοτική και ποιοτική απόδοση, διακρίσιμη κρίσεων
Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου	Συμπεριφορά προς τους πολίτες, άμεση εξυπηρέτηση	Ατομική στοχοθεσία και στοχοθεσία υπηρεσίας
Ενδιαφέρον, αφοσίωση στην εκτέλεση του καθήκοντος	Συνεργασία με προϊσταμένους	<b>ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ</b>
Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση, συντονισμός και προγραμματισμός έργων	Επικοινωνία με υφισταμένους	Διοικητική ικανότητα, επίλυση προβλημάτων, αντίληψη σύνθετων καταστάσεων, διακρίσιμη κρίσεων
Ανάλυση ευθυνών, ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων	Διαπραγμάτευση, σεβασμό στη διαφορετικότητα	Καθοδήγηση, παρακίνηση, αξιολόγηση προσωπικού και εξωστρέφεια μονάδας.

Πηγή: [http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_onPublicManagement\\_Issue5.pdf](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf)

- ✓ 3 γενικές κατηγορίες των κριτηρίων χωρισμένες σε πιο εξειδικευμένα κριτήρια:
- ✓ Βαθμολόγηση κριτηρίων σε κλίμακα 0 -100. Ακατάλληλοι έως άριστοι.
- ✓ Βαθμολογία άνω του 90 ή κάτω από 75 απαιτεί ειδική αιτιολογία και θεμελίωση.
- ✓ Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης & Συντελεστής διόρθωσης.
- ✓ Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων → κριτήριο αξιολόγησης οι διοικητικές ικανότητες στην οργάνωση, στον προγραμματισμό, στον καταμερισμό εργασιών, στον συντονισμό και στην εποπτεία της μονάδας της οποίας ηγείται.
- ✓ Σε επίπεδο τμήματος, με τουλάχιστον 3 υπαλλήλους, τον προϊστάμενο αξιολογούν οι άμεσα υφιστάμενοί του με συμπλήρωση ανωνύμου ερωτηματολογίου..
- ✓ Συμβουλευτική συνέντευξη υπαλλήλου με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενό του → βελτίωση ατομικής και συνολικής αποτελεσματικότητας.
- ✓ Νέο σύστημα της βαθμολογικής διάρθρωσης, 5 βαθμοί Ε έως Α.
- ✓ Χρόνοι προαγωγής ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ, απαιτούν αντιστοίχως 13, 14, 16 και 22 έτη συνολικής υπηρεσίας, για προαγωγή στον ανώτερο βαθμό της κατηγορίας.
- ✓ Διετής μείωση στον απαιτούμενο χρόνο εξέλιξης για κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου.
- ✓ Εξαετής μείωση για τους κατόχους διδακτορικών διπλωμάτων.
- ✓ Επιπλέον μονοετής για 2 συνεχόμενες περιόδους άριστης βαθμολόγησης.

• Κριτική: Για πρώτη φορά, μια σχέση πλήρους εξάρτησης – σύνδεσης ανάμεσα στην αξιολόγηση και την υπαλληλική σταδιοδρομία – εξέλιξη καθώς και την μισθολογική διαδρομή – ανέλιξη των υπαλλήλων.

#### **4.2.1. Η διαμάχη για τον Ν.4369/2016. Συμπερασματοποίηση συνεντεύξεων.**

Το ανώτατο συνδικαλιστικό όργανο των υπαλλήλων, η ΑΔΕΔΥ, προέβαλλε μια σειρά από λόγους, οι οποίοι αποτελούν έως σήμερα την δικαιολογητική βάση, ώστε να υπάρξουν 2 κατά σειρά κηρύξεις απεργιών –αποχών κατά τα αξιολογικά έτη της περιόδου 2017-2019. Με συμμετοχή των υπαλλήλων που άγγιξε ποσοστά άνω του 70% και με υψηλόβαθμα στελέχη υπουργείων, τα οποία έως πρόσφατα αρνήθηκαν να προχωρήσουν σε κατανομή των ποσοστών της αξιολόγησης. (Καραμανώλη ,2018) & [http://axiologisi.adedy.gr/?page\\_id=121](http://axiologisi.adedy.gr/?page_id=121)

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας κατά το χρονικό διάστημα από 03/09/2019-05/09/2019, διενεργήθηκαν 2 μη δομημένες εντοπισμένες συνεντεύξεις, έχοντας ως εστιασμένο τους θέμα την διαμάχη μεταξύ «*συνθημάτων και αναθεμάτων*» των νομοθετούντων και των συνδικαλιστικών φορέων των υπαλλήλων αντιστοίχως(Καρκατσούλης,2017,σελ.52)σε σχέση με το ισχύον σύστημα του Ν.4369/2016.Το πρώτο συνεντευξιαζόμενο πρόσωπο τ.δήμαρχος και νυν υψηλόβαθμο στέλεχος μίας εκ των Περιφερειών της χώρας και το δεύτερο πρόσωπο πρόεδρος πανελληνίου συνδικαλιστικού φορέα υπαλλήλων. Και τα 2 πρόσωπα έχουν συμμετάσχει στις 2 έσχατες ετήσιες διαδοχικές αποχές από την διαδικασία αξιολόγησης.Τόσο από την συμπερασματοποίηση των δύο συνεντεύξεων, όσο και από την επίσημη δημοσιοποίηση των επιχειρημάτων που προβάλλονται από τον συνδικαλιστικό φορέα των υπαλλήλων τους (Παραρτήματα 1-2) & <https://adedy.gr/ypomnimaprosvouleuteskaikommata/> προκύπτει:

Στις κύριες αιτιάσεις, το γεγονός το οποίο αναντίλεκτα ισχύει(το προσμαρτυρεί και ο γράφων, ως Διοικητικός υπάλληλος της Περιφέρειας Πελοποννήσου) αφορά στην μη έως τώρα πραγματοποίηση της κατά τον νόμο επιλογής και της τοποθέτησης των Προϊσταμένων σε όλα τα επίπεδα ευθύνης, σε πλήθος δημοσίων υπηρεσιών.Οι σήμερα εκεί υπηρετούντες έχουν προσωρινώς τοποθετηθεί, χωρίς την οριζόμενη εκ του νόμου διαδικασία κρίσεων, με απλές αποφάσεις τοποθέτησης των οικείων οργάνων διοίκησης και ως εκ τούτου, καλούνται να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης όντας οι ίδιοι αξιολογητές και κρίνοντας τους λοιπούς.

Τίθεται ζήτημα επίσης όσον αφορά την αρμοδιότητα του οργάνου διοίκησης, το οποίο και θα καθορίσει την συνολική ή την κατά άτομο στοχοθεσία. Σε ένα Δημόσιο με τα αναφερθέντα ως άνω συμπτώματα υποστελέχωσης και σε καθεστώς ισχνής χρηματοδότησης, προβάλλεται ως επιβεβλημένο το να θέτει ρεαλιστικούς στόχους, κάποιος με ιδία γνώση και όχι με μια απομεμακρυσμένη απλή και μόνο πληροφόρηση. Εφόσον δε τίθεται ως ευρεία δημοσιονομική και επιβεβλημένη στόχευση, η συνεχής περιστολή δημοσίων δαπανών, εκφράζεται η άποψη ότι σε μια προσπάθεια αρνητικής αξιολόγησης δομών με απώτερο σκοπό την περικοπή τους, οι εκεί υπηρετούντες υπάλληλοι θα επωμίζονται ες αεί το κόστος μιας συνειρμικής αρνητικής ατομικής τους αξιολόγησης.

Στην συνέχεια γίνεται λόγος για «*επίφαση δημοκρατίας*» με αφορμή το σύστημα της αμφίδρομης βαθμολόγησης και όσον αφορά στην ανώνυμη αξιολόγηση των προϊσταμένων εκ των υφισταμένων τους, καθώς η συνεχής και καθημερινή τριβή μεταξύ τους είναι ικανή να αποκρυπτογραφήσει, με εύλογες συνέπειες για την αξιοπιστία του μέτρου, τις σχετικές βαθμολογίες σε ένα εν δυνάμει κλίμα υστεροβουλίας και αντισυναδελφικού τακτικισμού.

Επόμενο εριζόμενο ζήτημα είναι αυτό των κριτηρίων και της προβαλλόμενης εκ της πλευράς των υπαλλήλων αοριστίας τους. Η αφοσίωση, η λήψη πρωτοβουλιών και το καινοτόμο πνεύμα που τίθενται προς αξιολόγηση, φαίνεται να μην μπορούν να υποστηριχθούν και άρα να ευδοκιμήσουν σε συνθήκες υποστελέχωσης και εμφανών λειτουργικών αδυναμιών.

Οι υπάλληλοι αντιδρούν υπό αυτές τις συνθήκες στην άμεση σύνδεση της αξιολόγησης με την μισθολογική ανέλιξη και τις προαγωγές τους, και θέτουν ως μείζον, το ζήτημα των αμερολήπτων αξιολογητών, καθώς η κρίση και ο χαρακτηρισμός ενός υπαλλήλου ως ανεπαρκούς ή ακαταλλήλου θα συνοδεύει την υπηρεσιακή του εις το εξής διαδρομή, με κίνδυνο αυτός να εισέλθει σε μια κατηγορία «*δυνητικά διαθέσιμων υπαλλήλων*», με ο,τι αυτό μπορεί να συνεπάγεται μελλοντικά, με σαφή την διάθεση «*σμίκρυνσης*» του κράτους στα πλαίσια των επιβεβλημένων δημοσίων περιστολών. Επίσης αμφισβητείται η αντικειμενικότητα στην κρίση, αφού σε μια δικαίως υπερθετική της έκφανση αυτή θα χορηγούσε στον βαθμολογούμενο ενδεχομένως και συνδυαστικά με λοιπές παραμέτρους, προβάδισμα έναντι του βαθμολογητή σε επιγενόμενες κρίσεις προϊσταμένων.

Προβάλλεται ακόμα το επιχείρημα της στελέχωσης, της κρίσιμης για την λειτουργία του όλου συστήματος, ειδικής επιτροπής αξιολόγησης, με αποκλειστικά Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων, ενώ οι αιρετοί εκπρόσωποι των υπαλλήλων που συμμετέχουν σε αυτήν, δεν έχουν αποφασιστικό ρόλο, μα περιορίζονται σε έναν τύποις και χωρίς ουσιαστική επιρροή γνωμοδοτικό.

Διαφωνία υφίσταται σχετικά με τον«*συντελεστή διόρθωσης*»σε περιπτώσεις αρίστων υπαλλήλων, καθώς θεωρείται ότι τοιουτοτρόπως θεσπίζεται μια μορφή σαφούς κυβερνητικής παρέμβασης στο σύστημα αξιολόγησης.

Επισημαίνεται τέλος, η αναγκαιότητα μιας αλλιώτικης φυσιογνωμίας του συστήματος, το οποίο θα πρέπει να σχετίζεται με την καθολική υποστήριξη των υπαλλήλων σε επιστημονικό επαγγελματικό και τεχνικό επίπεδο, με σκοπό την αρτιότερη λειτουργία και την ποιοτική αναβάθμιση των δημοσίων δομών με αντανάκλαση στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Μετά την πρώτη αξιολογική περίοδο 2017-2018 με την υψηλότετη συμμετοχή των υπαλλήλων στην απεργία-αποχή, το υπουργείο καθιέρωσε την ηλεκτρονική πλατφόρμα για την περάτωση της διαδικασίας(N.4533/2018),ενώ νομοθετήθηκε η εγκυρότητα της αξιολόγησης ακόμα και αν από αυτήν απείχε ο ένας από τους δυο αξιολογητές. Στην συνέχεια και σε μια κυβερνητική «αντεπίθεση», θεσπίστηκε με τροπολογία ο αποκλεισμός από την κρίση για θέσεις ευθύνης όσων υπαλλήλων συμμετείχαν στην αποχή, (παρ.1-2 του αρ.121 του Ν.4549/2018), η οποία λίγο μόλις χρόνο μετά καταργήθηκε.(αρ.5 του Ν.4616/2019). Ως εκ τούτων κρίνεται ευαντίληπτο ότι λόγω της μη πλήρους εφαρμοσιμότητας του νέου συστήματος δυσχεραίνει σφόδρα η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.



### Η διαμάχη για τον Ν.4369/2016. Συμπερασματοποίηση συνεντεύξεων.

- 2 απεργίες-αποχές 2017-2019. Συμμετογή 70% +. Συνθήματα και ...αναθέματα
- Προσωρινές τοποθετήσεις προϊσταμένων χωρίς κρίσεις, μόνο με αποφάσεις οικείων οργάνων
- Ποιός θα καθορίσει την συνολική ή την κατά άτομο στοχοθεσία; Απαιτείται ίδια γνώση και όχι μια απομακρυσμένη πληροφόρηση.
- Απώτερος σκοπός η περιστολή δαπανών με την κατάργηση δομών .  
→ Οι υπάλληλοι θα επωμίζονται ες αεί το κόστος μιας συνειρμικής αρνητικής ατομικής τους αξιολόγησης.
- «*Επίφαση δημοκρατίας*», *αναξιόπιστη* η αμφίδρομη βαθμολόγηση και η ανώνυμη αξιολόγηση των προϊσταμένων εκ των υφισταμένων τους.
- Αοριστία κριτηρίων. Ανεδαφικότητα σε συνθήκες υποστελέχωσης και εμφανών λειτουργικών αδυναμιών.
- Αντίδραση στην άμεση σύνδεση με μισθολογική ανέλιξη και προαγωγές. .  
→ «*Δυνητικά διαθέσιμοι*» οι κριμένοι ως ανεπαρκείς.
- Αμφισβήτηση της αντικειμενικότητας. Ενδεχόμενο προβάδισμα βαθμολογούμενου έναντι βαθμολογητή σε επιγενόμενες κρίσεις προϊσταμένων.
- Στελέχωση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης, με Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων. Τυπική παρουσία αιρετών εκπροσώπων
- Διαφωνία στον «*συντελεστή διόρθωσης*». → Κυβερνητική παρέμβαση στο σύστημα αξιολόγησης.
- Αναγκαιότητα μιας αλλιότικης φυσιογνωμίας του συστήματος, με σκοπούς την καθολική υποστήριξη των υπαλλήλων, την αρτιότερη λειτουργία και την ποιοτική αναβάθμιση.
- Καθιέρωση ηλεκτρονικής πλατφόρμας για την περάτωση της διαδικασίας (Ν.4533/2018),
- Νομοθέτηση εγκυρότητας αξιολόγησης, ακόμα και αν από αυτήν απείχε ο ένας από τους δυο αξιολογητές.
- Αποκλεισμός από την κρίση για θέσεις ευθύνης όσων συμμετείχαν στην αποχή, (παρ.1-2 του αρ.121 του Ν.4549/2018),(καταργήθηκε. (αρ.5 του Ν.4616/2019).)



Λόγω της μη πλήρους εφαρμοσιμότητας του νέου συστήματος δυσχεραίνει η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

### 4.3.Συνολική κριτική νομοθετικών δράσεων για την αξιολόγηση και την εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων

Με ελλιπή μια συμπαγή και με συνέχεια πολιτική στην σύγχρονη δημόσια διοίκηση, μέσα σε ένα καθεστώς υπερρύθμισης και «υπερχείλισης» των νομοθετικών πηγών, ο τομέας της αξιολόγησης εμφανίζεται αναποτελεσματικός και οι συναφείς με αυτόν δράσεις περισσότερο χαρακτηρίζονται ως αποσπασματικές.

(Σπανού,1995,σελ.92). Η μακροχρόνια πορεία της αξιολόγησης είναι διάσπαρτη από μη αποφάσεις και μη εφαρμογή. Η ορατή απουσία των περαιτέρω δράσεων για την υλοποίηση των ήδη νομοθετηθέντων, αντανακλάται ιδιαίτερος στο εν λόγω πεδίο δημόσιας πολιτικής.(Muller-Surel,2002,σελ.48-51) Μέσα στο δαιδαλώδες τοπίο των συνεχών αλλαγών, τροποποιήσεων και στην πράξη ουδέποτε σχεδόν θεσμοποιημένων πολιτικών, είναι σαφές ότι δεν μπορούμε να μιλήσουμε για ένα ευρέως αποδεκτό και εφαρμόσιμο σύστημα αξιολόγησης και υπηρεσιακής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων, που να έχει καθοριστική συμβολή στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης (Μαΐστρος,2015,σελ.69) Ένας πρώην Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης, ο Αντώνιος Μανιτάκης, θεωρείται από τους πλέον εμπειρικά και βιωματικά ενδεδειγμένους για να αποτυπώσει του λόγου το ισχύον:«[...] Στον τομέα της διοικητικής μεταρρύθμισης ο κάθε υπουργός νομοθετεί σαν να ξανακτίζει με τη σειρά του από την αρχή τη δημόσια διοίκηση, πιστεύοντας μάλιστα ότι το νομοθετικό του έργο θα μείνει εσαεί και ο ίδιος θα είναι ισόβιος ώστε να το συντηρεί. Με τέτοια όμως αντίληψη, ακόμη και εφαρμόσιμοι να ήταν οι νόμοι, πάλι θα γίνονταν εφήμεροι με το συνεχές ράβε- ξήλωνε της εκάστοτε νομοθεσίας...»(Μανιτάκης,2016,σελ.3)

Μοιάζει η αξιολόγηση στο Ελληνικό Δημόσιο τω όντι με το «πανί του αργαλειού της Πηνελόπης»(Στεργίου,2017)«Σύγχυση και ανασφάλεια δικαίου» είναι οι επικρατούσες συνθήκες στο συνεχώς μεταλλασόμενο πεδίο της, προκειμένου εντέλει να ικανοποιηθούν βραχυπρόθεσμοι και χωρίς ευρύτερο ορίζοντα σκοποί. (Χρυσανθάκης,2001,σελ.11)Η σχεδόν δε ακατάπαυστη νομοθετική σχετική παραγωγή, δημιούργησε στην ουσία ένα χάσμα μεταξύ των νομοθετικών κειμένων και της πρακτικής εφαρμογής τους, την θεωρία και την πράξη, (Ρωξάνα,ο.π.σελ.273) αλλά και κατά τα ειωθότα πλέον, διακοπή της ομαλής ροής των σταδίων στον κύκλο της εν λόγω δημόσιας πολιτικής(policy cycle),αφού το κρίσιμο στάδιο της εφαρμογής της(implementation)(Λαδή-Νταλάκου,2008,σελ.30),παραμένει σε μια προφανή «ανενέργεια»(Καλτσώνης,1998). Σε μια εν κατακλείδι πρόταση:«Πολιτική ατολμία»(Λιαργκόβας-Ρεπούσης,ο.π,σελ.12) και αθέτηση υλοποίησης των υπεσχημένων τομών από την μια και έλλειψη γόνιμης διαβούλευσης και ουσιαστικής συμμετοχής των στελεχών των δημοσίων υπηρεσιών στον σχεδιασμό και την εφαρμογή από την άλλη.(Πλυμάκης,2019,σελ.14)

### 4.3.1 Το ποιοτικό έλλειμμα του ανθρωπίνου δυναμικού.

Πίνακας 13

#### Το ποιοτικό έλλειμμα του ανθρωπίνου δυναμικού.

##### Ερώτημα 1:

? Πώς η αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου επηρεάζει και επιδρά στην υλοποίηση των επιβεβλημένων μεταρρυθμιστικών τομών;

- Η επιτυχής υλοποίηση μεταρρυθμίσεων απαιτεί: Ικανό και εξειδικευμένο προσωπικό σε νευραλγικές θέσεις ευθύνης.
- Η έλλειψή του θα οδηγήσει: Σε ανεφάρμοστες μεταρρυθμίσεις.

##### Ερώτημα 2:

? Γιατί δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα εφαρμόσει τις σχεδιασμένες μεταρρυθμίσεις με δεδομένο ότι με ποσοτικά κριτήρια η συνολική στελέγωση του ελληνικού δημοσίου κρίνεται αναντιλέκτως επαρκέστατη;

- Το ποιοτικό έλλειμμα είναι προϊόν ως επί το πλείστον μη αποτελεσματικής λειτουργίας της αξιολόγησης που έχει εφαρμοστεί, τόσο κατά την εισαγωγή των υπαλλήλων στο δημόσιο, όσο και κατά την υπηρεσιακή τους εξέλιξη και την σχετική κατανομή τους.

Πη: Το Π.Δ. 50/2001 (όπως τροποποιήθηκε): «προσόν διορισμού στον εισαγωγικό βαθμό πτυχίο ή δίπλωμα οποιουδήποτε Τμήματος ΑΕΙ της ημεδαπής, περιλαμβανομένων και των πτυχίων ή διπλωμάτων του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (Ε.Α.Π.) και των Προγραμμάτων Σπουδών Επιλογής (Π.Σ.Ε.), ή ισότιμων σχολών της αλλοδαπής».



Εξίσωση πτυχίων

Στο ζήτημα που τίθεται σχετικά με το πως η αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου επηρεάζει και επιδρά στην υλοποίηση των επιβεβλημένων μεταρρυθμίσεων, θα παρατεθεί η ακόλουθη θεώρηση. Καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων είναι η ύπαρξη του ικανού και έχοντος την απαραίτητη και εξειδικευμένη γνώση προσωπικού που θα τις εφαρμόσει, ιδίως στις νευραλγικές θέσεις ευθύνης. Αν αυτό εκλείπει, όπως παρατηρείται τόσο από την έως τώρα ατελέσφορη πράξη και όπως αυτό επισημαίνεται από πλειάδα σχετικών ερευνών και ακαδημαϊκών γραφίδων, οι μεταρρυθμίσεις θα παραμείνουν επί χάρτου και δεν θα αποκτήσουν ουδέποτε ψηλαφητή υπόσταση. Αν τώρα σε αναλόγως αντίστροφη θεώρηση, αναρωτηθούμε το γιατί δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα εφαρμόσει τις

σχεδιασμένες μεταρρυθμίσεις με δεδομένο(ως ανεφέρθη) ότι με ποσοτικά κριτήρια η συνολική στελέχωση του ελληνικού δημοσίου κρίνεται αναντιλέκτως επαρκέστατη, τότε αβίαστα θα οδηγηθούμε στο συμπέρασμα, ότι το ποιοτικό έλλειμμα είναι προϊόν ως επί το πλείστον μη αποτελεσματικής λειτουργίας της αξιολόγησης που έχει εφαρμοστεί, τόσο κατά την εισαγωγή των υπαλλήλων στο δημόσιο, όσο και κατά την υπηρεσιακή τους εξέλιξη και την σχετική κατανομή τους.(Παπαδημητρίου, 2018, σελ.486) Ένα άκρως χαρακτηριστικό παράδειγμα που αντανακλά σε μέγιστο βαθμό, κατά την *de lege ferenda*(θετέου δικαίου) άποψη του γράφοντος, του ανωτέρω λόγου το αληθές και χωρίς καμιά απολύτως διάθεση υποτίμησης κάθε επιστήμης η οποία έχει μια αναντικατάστατη αξία και σπουδαιότητα,είναι τα προσόντα διορισμού που απαιτούνται ώστε να εισαχθεί κάποιος σε θέση Διοικητικού Υπαλλήλου Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης στο Δημόσιο, γενόμενος εν προκειμένω και εν δυνάμει, από εκείνους που θα κληθούν ως επί το πλείστον να εφαρμόσουν λόγω καθ ύλην αρμοδιότητας και γνωστικού υποβάθρου, την πολιτική της αξιολόγησης και τις συναφείς αυτής μεταρρυθμίσεις. Το «Π.Δ. 50/2001, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, καθορίζει ως *«προσόν διορισμού στον εισαγωγικό βαθμό πτυχίο ή δίπλωμα οποιουδήποτε Τμήματος ΑΕΙ της ημεδαπής, περιλαμβανομένων και των πτυχίων ή διπλωμάτων του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (Ε.Α.Π.) και των Προγραμμάτων Σπουδών Επιλογής(Π.Σ.Ε.),ή ισότιμων σχολών της αλλοδαπής»*. ( Π.Δ 50/2001)

Δηλαδή ένας απόφοιτος του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου του τμήματος *«Ισπανική Γλώσσα και Πολιτισμός»*της σχολής των Ανθρωπιστικών Επιστημών, δύναται πληρουμένων και των λοιπών απαιτήτων τυπικών και ουσιαστικών προσόντων της εκάστοτε προκήρυξης,σε μια πρόδηλη υπερίσχυση των τυπικών έναντι των κρίσιμων ουσιαστικών προσόντων, να υποσκελίσει έναν απόφοιτο της Νομικής Σχολής. Ένα ανάλογο παράδειγμα έλκει την προέλευση του από τον πρόσφατο Ν.4369/2016, όπου εξειδικευμένα πτυχία μοριοδοτούνται λιγότερο από άλλα ασύνδετα με το διοικητικό «πεδίο» της σχετικής οργανικής μονάδας. Έτσι επί παραδείγματι πτυχίο Πανεπιστημίου Γεωλογίας ή Φιλολογίας και τίτλος από την ΕΣΔΔΑ, για κατάληψη θέσης Προϊσταμένου Δ/σης στο υπουργείο Οικονομικών, λαμβάνει 350 μόρια, ενώ πτυχίο οικονομικού Πανεπιστημίου και δεύτερος τίτλος Νομικής μαζί με ΜΠΣ σε συναφές οικονομικό αντικείμενο, λαμβάνει 70 μόρια λιγότερα.(Τέλλογλου,2018) Δίνεται σαφώς υπέρτερη σημασία στα τυπικά προσόντα έναντι των κρίσιμων ουσιαστικών.

## Κεφάλαιο 5. Αναζητώντας το τέλος του ατελεσφόρου

### 5.1 Τα σημαντικά οφέλη της ορθής αξιολόγησης στην περίπτωση του ελληνικού δημοσίου.

Πίνακας 14

#### Τα σημαντικά οφέλη της ορθής αξιολόγησης.

Η περίπτωση του ελληνικού δημοσίου.

##### Ένα ορθό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης:

- ✓ **Επίδραση στην μείωση ή και εξάλειψη του ποιοτικού ελλείμματος.**
- ✓ **Υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων** με την ύπαρξη του ικανού προσωπικού που θα τις εφαρμόσει. Αν αυτό εκλείπει, οι μεταρρυθμίσεις θα παραμείνουν επί χάρτου.
- ✓ **Κυρίαρχο όπλο καταπολέμησης πελατειακού κράτους,** της ρίζας του κακού.
- ✓ **Βελτιστοποίηση ανταπόκρισης δημοσίου φορέα** σε πολλαπλά επίπεδα (όραμα, στρατηγική σχεδίαση, στοχεύσεις και ηγεσία).
- ✓ **Ωθηση στον υπάλληλο** για βελτίωση της επίδοσης σε συνδυασμό με εξειδικευμένη επιμόρφωση και κατάρτιση.
- ✓ **Ορθή αξιολόγηση** θα επιφέρει άμεση **καλύτερευση της απόδοσης της οργάνωσης** του δημοσίου και στοχοθεσία.



- ✓ **Συνθήκες οικονομικότερης αλλά και αποτελεσματικότερης λειτουργίας.**
- ✓ **Απελευθέρωση «εγκλωβισμένων»** και αδρανών **εργασιακών αρετών των στελεχών.**
- ✓ **Πρότυπες υπηρεσίες που θα θέλουν** νέα στελέχη κορυφαίου επιπέδου.

Παρατέθηκε ήδη ανωτέρω η επίδραση της αξιολόγησης στην ύπαρξη του ποιοτικού ελλείμματος του ανθρωπίνου δυναμικού, το οποίο ικανά καλείται να υλοποιήσει τις επιβαλλόμενες μεταρρυθμίσεις αλλά και αυτήν την ίδια αξιολόγηση.

Μέσα στο παθογενές περιβάλλον του ελληνικού δημοσίου, με τις αναφερθείσες στρεβλώσεις και τις αστοχίες στις συνδεδεμένες πολιτικές των προσλήψεων και της κινητικότητας του προσωπικού, ένα ορθό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, προβάλλει ως το κυρίαρχο όπλο καταπολέμησης της ρίζας του κακού, δηλαδή του τόσο αναγνωρίσιμου πελατειακού κράτους, αποτελώντας το πλέον σημαντικό απορρέον όφελος. (Καρκατσούλης, 2017, σελ 51)

Η ορθή αξιολόγηση θα επιφέρει άμεση καλύτερευση της απόδοσης της οργάνωσης του δημοσίου, συναρτώμενης με την στοχοθεσία, δημιουργώντας

συνθήκες οικονομικότερης αλλά και αποτελεσματικότερης λειτουργίας.  
(Καρκατσούλης, ο.π)

Ο δημόσιος οργανισμός θα βελτιστοποιήσει την ανταπόκρισή του σε πολλαπλά επίπεδα(όραμα, στρατηγική σχεδίαση, στοχεύσεις και ηγεσία), ενώ σε ατομικό επίπεδο η αξιολόγηση θα παράσχει την ώθηση για βελτίωση της επίδοσης σε συνδυασμό με εξειδικευμένη επιμόρφωση και κατάρτιση.(Δραμαλιώτη, 2017,σελ.49)

Τοιουτοτρόπως θα εκδηλωθούν εμπράκτως οι «εγκλωβισμένες» και αδρανείς εργασιακές αρετές και δεξιότητες των ευστόχως κατανεμημένων στελεχών, γεγονός το οποίο θα επιφέρει αφενός την προτυπώδη λειτουργία των υπηρεσιών, οι οποίες και θα καταστούν θελκτικότερες για νέα στελέχη κορυφαίου επιπέδου.  
(Ντόλκας, 2017,σελ.3)

## **5.2 Το όραμα και η αποστολή. Ο «ορίζοντας των μεταρρυθμίσεων».**

Είναι σαφές και επιβεβλημένο η κεντρική δημόσια διοίκηση να εμφορείται από την οργανωσιακή κουλτούρα με ακραιφνή και αταλάντευτο προσανατολισμό προς την μεταρρύθμιση.(Παπούλιας, κ.α,2017 σελ.88)

Απαιτείται στρατηγικός προγραμματισμός όσον αφορά στις μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν μακροπρόθεσμα και δεν «επαναπαύονται» σε έναν «πυροτεχνηματικό» χαρακτήρα (Φλωράτος,2005,σελ.122) και σε μια βραχύπνοη βιωσιμότητα. Ακρογωνιαίοι λίθοι αυτού του επιδιωκτέου προσανατολισμού, είναι το αναγκαίο «όραμα»(vision), που νοηματοδοτεί την «αποστολή» (mission) των φορέων υλοποίησης της διοικητικής δράσης.(Kaplan, Norton,2000,σελ.167-176).Έτσι μόνο θα διαμορφωθεί μια αδιάσπαστη και ολοκληρωμένη μορφή για την φυσιογνωμία του πεδίου παρέμβασης και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των επιθυμητών αποτελεσμάτων. (Κοντιάδης–Τσέκος,2008,σελ.218)Καθαρή και απρόσκοπτη ματιά στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, σε αντίθεση με την«μυωπική» πρακτική της συντριπτικής πλειονότητας των ελληνικών κυβερνήσεων οι οποίες σκέφτονται με μέγιστο προσανατολισμό και ορίζοντα την επόμενη εκλογική μάχη ακολουθώντας καθαρά βραχυπρόθεσμες τακτικές.(Σακς,2018

### 5.3 Η ιδιοκτησία των μεταρρυθμίσεων.

Δεσπόζουσα σημασία στην επίτευξη των μεταρρυθμιστικών στόχων κατέχει η έννοια της «ιδιοκτησίας των μεταρρυθμίσεων». Μια έννοια που με εμφαντικό και πρόδηλο τρόπο ενέσκυψε και υφίσταται ιδιαίτερος τα τελευταία περίπου δέκα χρόνια στην Ελλάδα, στην περίοδο δηλαδή που ακολούθησε την ασμένουσα προσφυγή της χώρας στους μηχανισμούς της χρηματοπιστωτικής στήριξης και των συνεπακόλουθών τους συμφωνιών-δεσμεύσεων με τους δανειστές. Οι μεταρρυθμίσεις δομικού χαρακτήρα που τέθηκαν σε εφαρμογή από τις ελληνικές κυβερνήσεις, όπως αυτή της αξιολόγησης, δεν ακολουθήθηκαν, εν προκειμένω και από τους υπαλλήλους, ως αναγκαίες και πρωταρχικής-ζωτικής σημασίας, αλλά ως αναγκαστικές και επιβαλλόμενες. Αντιμετωπίστηκαν ως ένα είδος συμβατικών-τυπικών υποχρεώσεων, απαραίτητων για την στοχοθεσία και όχι ως τομές για την ουσιαστική θεσμική ευρυθμία και αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα. Έτσι ο αρχικά εξαγγελθείς ως δομικός χαρακτήρας τους, μεταλλάσσόταν συν τω χρόνω σε μια ανώδυνη από άποψη πολιτικού κόστους οριζόντια παρέμβαση.(Σπινέλλης,2019). Βεβαίως καταλυτικό ρόλο για τον ως άνω ενστερνισμό, έχει και ο αμιγώς προληπτικός και διορθωτικός και όχι τιμωρητικός χαρακτήρας που οφείλει να διαπερνά εν προκειμένω την μεταρρύθμιση της αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου.(Δικαίος,κ.α, 2017, σελ.79)

Συμπερασματικά καταλήγοντας σε αυτήν την ενότητα, θα λέγαμε ότι παρατηρείται η έλλειψη πολιτικής βούλησης, οράματος και ιδιοκτησίας εκ μέρους των ελληνικών «μνημονιακών» κυβερνήσεων, αλλά και κάτι ακόμα σπουδαιότερο και ήδη επισημασμένο: Έστω και αν η φιλοσοφία και η κουλτούρα των εν Ελλάδι μεταρρυθμίσεων ήταν αντιστραμμένες ευνοϊκά προς το δέον γενέσθαι, θα υφίστατο και πάλι πρόβλημα με την στελεχειακή υποδομή του δημοσίου για την περάτωση των πολύπλοκων και εξόχως απαιτητικών μεταρρυθμίσεων, ιδίως μάλιστα εντός των αυστηρών δοθέντων χρονοδιαγραμμάτων, αφού οι αδυναμίες είναι εγνωσμένες εδώ και δεκαετίες τόσο σε γνωστικό όσο και σε εμπειρικό αλλά και σε επίπεδο πειθάρχησης. Η αδυναμία αποκτά εντονότερο χαρακτήρα δε, όταν θεωρείται συγκριτικά με το αντίστοιχο επίπεδο και τις ικανότητες των ευρωπαϊών δημοσίων ομολόγων-υπαλλήλων.(Catsambas,2016,σελ.63)



## 5.4 Ρεαλιστικός εξευρωπαϊσμός και σύγχρονη ευρωπαϊκή πρακτική

Παρότι εκλείπει η ευρείας εφαρμογής γενική κοινοτική νομοθεσία για την διοίκηση του δημοσίου τομέα, και παρά το γεγονός ότι υφίσταται διοικητική αυτονομία, μολταύτα υπάρχει ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας και αξιοπιστίας της δημόσιας διοίκησης που πρέπει να επιτύχουν οι προς ένταξη στην Ε.Ε.υποψήφιες χώρες. Ωσαύτως έρεισμα για την μεταφορά και την εφαρμογή των συναφών πολιτικών μπορούν να αποτελούν μεταξύ άλλων και οι θεμελιώδεις αρχές(κριτήρια Κοπεγχάγης και Μαδρίτης) που έχουν δοθεί ως απαραίτητες δικλίδες εφαρμογής και πρότυπα για την ένταξη-προσχώρηση κρατών στην Ε.Ε και αφορούν στην δημόσια διοίκηση του υπό ένταξη κράτους. Αυτές διαποτίζονται από το κοινοτικό κεκτημένο και αφορούν ως επί το πλείστον στην διαφάνεια, στην εξασφάλιση της ανεξαρτησίας στην αξιοπιστία και στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.(UNPAN,1999)

Σε αυτήν την βάση, συμμετοχικά και αυτοθέλητα,(Παπάζογλου, ο.π. σελ.250) το εν Ελλάδι διοικητικό σύστημα, οφείλει προσεκτικά, για την αποφυγή ενός αποτυχημένου κακέκτυπου και μια συνήθη «ελληνική περίπτωση»(«*narrative fallacy*»)«*αφηγηματικής πλάνης*»(Taleb,2007, σελ62-83),να «αποθησαυρίσει» και να προσαρμόσει στις πολιτικές της αξιολόγησης τα πλέον εφαρμόσιμα, βάσει και των ιδιαιτεροτήτων του, στοιχεία σε μια προσπάθεια εποικοδομητικού εξευρωπαϊσμού, στα πλαίσια της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης,(Dyson-Goetz, 2003,σελ.10) υπό το γνώριμο πλέον πρίσμα των ζωτικών πρωτογενών πλεονασμάτων και των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων που επιβάλλουν οι δημοσιονομικοί περιορισμοί με τις απορρέουσες περιστολές σε δημόσιες δαπάνες και προσλήψεις. (Αιτιολ.Εκθ./«Περιστολή δημοσίων δαπανών»)

Σε μια συνοπτική θεώρηση και πέραν των πανομοιότυπων βαθμολογούμενων κριτηρίων και δεικτών, θα παρατηρούσαμε αρχικά ότι δεσπόζον και ζητούμενο στοιχείο στην σύγχρονη ευρωπαϊκή πρακτική, αποτελεί η τεκμηρίωση των αξιολογήσεων, η οποία επιδρά βελτιωτικά στην ακρίβεια της αξιολόγησης, καθώς η υποχρεωτική λογοδοσία για τον εκάστοτε κριτή, τον οδηγεί σε αυξημένο κίνητρο για καλύτερη προετοιμασία στην σύνολη διαδικασία.

Στην πλειονότητα των συστημάτων των χωρών της Ε.Ε, παρατηρείται ως πρωταρχικό στοιχείο η άμεση σύνδεση της αξιολόγησης με την μισθολογική κατάσταση και την υπηρεσιακή ανέλιξη των υπαλλήλων, ενώ σε χώρες όπως η



Ιρλανδία ακολουθείται τα τελευταία χρόνια συγκεκριμένη πολιτική για τη διαχείριση της χαμηλής απόδοσης, με διάφορα στάδια που καταλήγουν στο έσχατο της επιβολής πειθαρχικών ποινών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που αποτυπώνει πλήρως και την ανωτέρω άποψη περί ρεαλιστικής αφομοίωσης, είναι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση της Βουλγαρίας, όπου ένας δημόσιος υπάλληλος που έχει λάβει τον υψηλότερο δυνατό βαθμό κατά τη διάρκεια της ετήσιας αξιολόγησης μπορεί να λάβει έως και 15% αύξηση στην μισθοδοσία του. Αυτό δεν αποτελεί έκτακτο-μεταβλητό στοιχείο, αλλά θα παγιωθεί στον νέο πλέον μισθό του και αν το επόμενο έτος λάβει τον υψηλότερο βαθμό πάλι ο μισθός του μπορεί να αυξηθεί επιπλέον 15% για τελευταία φορά. Ωστόσο, όλα αυτά τελούν υπό την αίρεση του υπάρχοντος προϋπολογισμού της συγκεκριμένης δομής, οπότε αν ο προϋπολογισμός δεν επιτρέπει τέτοιες αυξήσεις οι μισθοί δεν θα μεταβληθούν, ανεξάρτητα από τους βαθμούς που έλαβαν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Στην Ουγγαρία, ο βασικός μισθός ενός δημοσίου υπαλλήλου μπορεί να αυξηθεί κατά 30% ή να μειωθεί κατά 20% βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης των επιδόσεων, η οποία είναι πολύ αποφασιστική. Το ποσό αυτό δεν αποτελεί μέρος του βασικού μισθού και ισχύει μόνο για ένα έτος. Στο Βέλγιο, τα ποσοστά αξιολόγησης της απόδοσης συνδέονται άρρηκτα με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Εάν ένας δημόσιος υπάλληλος βαθμολογηθεί άριστα, θα αναρριχηθεί σε θέσεις ευθύνης με ταχύτερο ρυθμό λαμβάνοντας μισθολογική αύξηση. Στην Λιθουανία σε περίπτωση θετικής αξιολόγησης των επιδόσεων, υπάρχει από την αρμόδια αρχή περιθώριο επιλογής είτε με προστιθέμενη αξία στην βασική μισθοδοσία, είτε με προαγωγή του υπαλλήλου με μόνιμη μισθολογική αύξηση είτε με εφ' άπαξ μπόνους. Στην Πορτογαλία, με την επίτευξη τριών διαδοχικών αξιολογήσεων επαρκούς απόδοσης, ο δημόσιος υπάλληλος πληροί τις προϋποθέσεις ώστε να συμπεριληφθεί σε έναν κατάλογο δημοσίων υπαλλήλων που θα λάβουν ανώτερο μισθολογικό κλιμάκιο. Άξιο ειδικής μνείας αποτελεί το σύστημα των «Ανεξαρτήτων Μονάδων Αξιολόγησης Απόδοσης-OIV» που ακολουθείται στην Ιταλία, με εξωτερικούς εμπειρογνώμονες που εγγράφονται σε δημόσιο κατάλογο στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και οι οποίοι διορίζονται εντός των διοικήσεων, με αποστολή να εξασφαλίζουν την σωστή εφαρμογή του κύκλου διαχείρισης των επιδόσεων-αξιολογήσεων. (Staroňová, 2017, σελ. 5-66).

**Ευρωπαϊκή πρακτική στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων**

➤ **Τεκμηρίωση των αξιολογήσεων**



- Δεσπόζον και ζητούμενο που επιδρά:
  - ✓ βελτιωτικά στην ακρίβεια της αξιολόγησης
  - ✓ οδηγεί τον κριτή σε αυξημένο κίνητρο για καλύτερη προετοιμασία

- **Πολιτική για τη διαχείριση της χαμηλής απόδοσης με διάφορα στάδια που καταλήγουν στο έσχατο της επιβολής πειθαρχικών ποινών (πχ Ιρλανδία).**
- **Άμεση σύνδεση της αξιολόγησης με την μισθολογική κατάσταση και την υπηρεσιακή ανέλιξη των υπαλλήλων. Αυξήσεις σε μισθούς ή εφάπαξ μόνους (πχ. Βουλγαρία, Ουγγαρία, Βέλγιο, Λιθουανία, Πορτογαλία).**
- **Σύστημα των «Ανεξαρτήτων Μονάδων Αξιολόγησης Απόδοσης» Εξωτερικοί διορισμένοι εμπειρογνώμονες, με αποστολή να εξασφαλίζουν τη σωστή την εφαρμογή του κύκλου διαχείρισης των επιδόσεων – αξιολογήσεων (πχ Ιταλία).**

## 5.5. Συνοπτικές προτάσεις για ένα βέλτιστο σύστημα αξιολόγησης

Η συζήτηση που αφορά σε ένα αρτιότερο σύστημα αξιολόγησης και η επακολουθούσα υποστασιοποίηση των προτεινομένων, επουδενί λόγω δεν πρέπει να επικεντρώνεται αποκλειστικά στον ανθρώπινο παράγοντα -και αυτό είναι εξόχως σημαντικό να εμπεδωθεί- αλλά στην εν συνόλω αξιολόγηση (organizational–level-performance) της λειτουργικής δομής(προϋπόθεση η εξάλειψη των επικαλυμμένων αρμοδιοτήτων μεταξύ υπερκειμένων και υποκειμένων δομών) και στις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες Αυτό το σύστημα δεν μπορεί να περιορίζεται και να εξαντλείται σε ένα αυστηρά καθορισμένο χρονικό πλαίσιο, αλλά θα πρέπει να έχει διαρκή και αδιάκοπο ρυθμό, με επιβράβευση των δομών και των στελεχών τους που αξιολογούνται θετικά, σε συνάρτηση με τις ομαδικά και ατομικά επιμερισμένες στοχοθεσίες.(π.χ. με μια επιπλέον πριμοδότηση του προϋπολογισμού των υπηρεσιών)(Καρκατσούλης,2017, σελ.52)

Σαφώς το μοντέλο της αυστηρής ποσόστωσης και της συγκριτικής βαθμολόγησης που επιχειρήθηκε επανειλημμένως στα πρόσφατα έτη να καθιερωθεί ως κυρίαρχο στο σύστημα αξιολόγησης(βλ.Ν.4250/2014), δεν εμφορείται από

σύγχρονη επιστημονική διάρθρωση και «επαγγελματικό ρεαλισμό»(άλλη η κουλτούρα μα κυρίως τα δεδομένα του αντιστοίχου γαλλικού συστήματος, με αναλυτικές και εξειδικευμένες συνθήκες στοχοθεσίας και προγραμματισμού, ή του γερμανικού με διαφορετικές εφαρμογές ακόμα και εντός της ίδιας χώρας, στα κριτήρια αξιολόγησης ανά ομόσπονδο κρατίδιο), υπομονομεύοντας ταυτόχρονα το απαραίτητο και επιδιωκτέο ομαδικό πνεύμα, αφού είναι βέβαιο ότι οι υπάλληλοι θα αναλωθούν σε μια αναποτελεσματική, ανταγωνιστική και ενίοτε αριβιστική υπηρεσιακή λειτουργία (Ασπρίδης, κλπ, 2014, σελ. 18-19), με ατομοκεντρική φιλοσοφία «επιβίωσης», αποκομμένη και επικοινωνιακά από το σύνολο. (Boddy, 2002, σελ. 168-177) Αντιθέτως θα ήταν ωφέλιμη και θα ενίσχυε το ομαδικό πνεύμα η συγκριτική αξιολόγηση ιδίων από άποψη αντικειμένου δημοσίων δομών, αφού θα εξέλειπε το ατομικό συμφέρον που θα υποσκελιζόταν από την προσπάθεια για την καλύτερη ομαδική απόδοση υπό το πρίσμα της «ευεργετικής επίδρασης του ανταγωνισμού». (Ρωσσίδης, 2013, σελ. 1-14).

Όταν η αξιολόγηση έχει άμεση εξάρτηση και ολοκληρώνεται με την βαθμολόγηση εξ ενός και μόνο προσώπου, ελοχεύει πάντοτε ο κίνδυνος αφενός των αποκαλούμενων «πληθωριστικών πιέσεων» («*inflationary pressures*») και της μονοδιάστατης ανεξάρτητα ανώτατης βαθμολόγησης, ώστε όλοι, υπό μια παρανοημένη αίσθηση της ισότητας, να είναι ικανοποιημένοι (Decenzo & Robbins, 2002) και αφετέρου της μεροληπτικής κρίσης, κίνδυνος που σαφώς εξοβελίζεται, (Βαξεβανίδου-Ρεκλείτης, 2012, σελ. 290-292) όταν θα επιλεγεί μια πολυσυμμετοχική «*stake holder involvement*» (Moullin, 2017, σελ. 447-448) και συμπεριληπτική, «ολιστικά σφαιρική» μέθοδος, όπως αυτή των «360 μοιρών» («*360 degree appraisal*»), όπου ως αλληλοεπιδρώντες αξιολογητές του εκάστοτε υπαλλήλου, λειτουργούν ανεξαιρέτως όλοι οι υπάλληλοι της ίδιας οργανικής μονάδας, μαζί με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους του, αλλά και τους πολίτες που έρχονται σε συναλλαγή με την υπηρεσία μέσω αυτού, δίνοντας στον υπάλληλο (φυσικά υπό αιρέσεις και σταθμίσεις που συμβαδίζουν με την ελληνική πραγματικότητα), ένα ιδιαίτερο προσβάσιμο και χρήσιμο «εργαλείο» ανατροφοδότησης (feedback) και αυτοβελτίωσης. (Alexander, 2006, σελ. 3-10) & (Scermerchon, 2012, σελ. 332). Όσο δε πιο σημαντικό ρόλο κατέχουν οι εργαζόμενοι στην όλη διαδικασία τόσο ενισχύεται η αποδοχή τους για την αξιοπιστία της αξιολόγησης, (Roberts, 2003, σελ. 95) καθώς και η εμπιστοσύνη τους στην απροκατάληπτη και δίκαιη βαθμολόγησή τους. (Dailey-Kirk, 1992, σελ. 305) Αποφεύγονται τοιούτοτρόπως φαινόμενα (συνήθη στην ελληνική πρακτική) όπως

αυτά της κρίσης με αποκλειστικό κριτήριο την εμφάνιση και την ελκυστικότητα, ή ένα μόνο προτέρημα-μειονέκτημα του υπαλλήλου,(halo effect), ή της οικειότητας (dopplanger effect),όπου η βαθμολόγηση επηρεάζεται και στρεβλώνεται λόγω και υπηρεσιακών ή προσωπικών ομοιοτήτων μεταξύ των υποκειμένων της αξιολόγησης.(Παπάνης –Ρόντος, 2007 &Cherry, 2018)

Η διάρκεια και η συστηματική εφαρμογή της αξιολόγησης έχει σημαντικότερη επίδραση στην ευδοκίμησή της, καθώς η αδιάλειπτη και σε τακτική βάση συνεργασία προϊσταμένων και υπαλλήλων σχετικά με την στοχοθεσία(target agreements)(Demmke,2007,σελ.79-81)και κυρίως με την απόδοση τους, θα συνδράμει, ώστε οι υπάλληλοι γνωρίζοντας τις επισημάνσεις και τους τομείς που απαιτούν την ατομική τους βελτίωση, δεν θα βρεθούν στην δυσάρεστη θέση μιας ξαφνικής και απρόσμενης ετήσιας αρνητικής απολογιστικής αποτίμησης. (Ελευθερίου,2017,σελ.46-47) Η εποικοδομητική αξιολόγηση δεν κάνει τίποτα άλλο δηλαδή, παρά να επιβεβαιώσει αυτά που ήδη έχουν συζητηθεί και εμπεδωθεί.

Συνοπτικές προτάσεις για ένα βέλτιστο σύστημα αξιολόγησης

- Αξιολόγηση των λειτουργικών δομών και παρεχομένων δημοσίων υπηρεσιών (organizational – level – performance).
- Επιβράβευση των δομών και των στελεχών τους που αξιολογούνται θετικά, σε συνάρτηση με τις ομαδικά και ατομικά επιμερισμένες στοχοθεσίες (π.χ. με πριμοδότηση του προϋπολογισμού των υπηρεσιών).
- «Επαγγελματικός ρεαλισμός» - Προσαρμογή στα ελληνικά δεδομένα.
- Ομαδικό πνεύμα, επικοινωνία, συναπόφαση στοχοθεσίας.
- Συγκριτική αξιολόγηση ιδίων από άποψη αντικειμένου δημοσίων δομών.



- Ευεργετική επίδραση ανταγωνισμού

- Πολυσυμμετοχική «stakeholder involvement» και συμπεριληπτική, «ολιστικά σφαιρική» μέθοδος αξιολόγησης όπως αυτή π.χ των «360 μοιρών – 360 degree appraisal»



- Αποφυγή «πληθωριστικών πιέσεων» (*inflationary pressures*) για ανεξάιρετα υψηλή βαθμολόγηση
- Αποφυγή μεροληπτικών κρίσεων (φαινόμενα π.χ. halo effect, dopplanger effect)
- «Εργαλείο» ανατροφοδότησης (feedback) και αυτοβελτίωσης
- Αποδοχή της διαδικασίας
- Αξιοπιστία αξιολόγησης
- Εμπιστοσύνη στην απροκατάληπτη και δίκαιη βαθμολόγηση

- Αδιάκοπος χαρακτήρας της αξιολόγησης.
- Τακτική συνεργασία προϊσταμένων και υπαλλήλων σχετικά με την απόδοσή τους και την στοχοθεσία (target agreements)



- ✓ Διαρκής βελτίωση με βάση τις επισημάνσεις



- Αποφυγή εκπλήξεων και απρόσμενων αρνητικών αποτιμήσεων



Η επικοινωνιακή αξιολόγηση επιβεβαιώνει αυτά που ήδη έχουν συζητηθεί και εμπεδωθεί.

## **Κεφάλαιο 6. Διαπιστώσεις-Συμπεράσματα**

### **6.1 Εξειδικεύοντας**

Ο Δημόσιος τομέας συγκροτημένος τις τελευταίες δεκαετίες, με την ενίοτε αναξιοκρατική και έκνομη υπερφόρτωσή του με διοικητικούς-πολιτικούς υπαλλήλους πολλών γνωστικών και παραγωγικών «ταχυτήτων», οι καταφανώς αναρίθμητοι κλάδοι και οι κατηγορίες, όπου αυτοί υπηρετούν, τα διαπιστωμένα ζητήματα δυσλειτουργικής κατανομής τους και η αιτιοκρατική σχέση που συνδέει άρρηκτα όλα τα ανωτέρω, συνθέτουν ένα κορυφαίο ζήτημα της οργάνωσης και λειτουργίας της σύγχρονης ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αυτό που συναρθρώνει στην θεώρησή του τις αλληλεπιδρώσες δημόσιες πολιτικές των προσλήψεων, της ορθής αξιοποίησης του υφισταμένου προσωπικού και της αξιολόγησής του, που απετέλεσε και τον θεματικό πυρήνα της αναπτυχθείσας σπουδής. Σε μια χρόνια και βαθύτερη θεώρηση της ελληνικής διοικητικής «δόμησης», εντοπίστηκε πλήθος σχετικών «σισύφειων» προσπαθειών μεταρρύθμισης, που σχεδόν πάντοτε κατέληγαν ως βελτιωτικά ημίμετρα, (Εθν.Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019) τα οποία με την οικεία και πολλακίς δοκιμασμένη τακτική του «μιθριδατισμού», της σταδιακής δηλαδή εξοικείωσης με το ατελέσφορο (Καρκατσούλης,2011,σελ.591), συντηρούσαν την αναποτελεσματικότητα στην πολιτική της αξιολόγησης και ανάπτυξης του στελεχιακού δυναμικού. Κύριο δε γνώρισμα των δράσεων που έως τώρα έλαβαν χώρα, όπως προκύπτει και από την πλειάδα των σχετικών συστημάτων(μόνο το σύστημα βαθμολογικής εξέλιξης τροποποιήθηκε επτά φορές μέσα σε δεκαεπτά έτη) αποτελεί ο πληθωριστικός φορμαλισμός και η υπερίσχυση της τυποποίησης. Δίνεται δηλαδή, έστω σε μια προσπάθεια αντικειμενικοποίησης, υπερέχουσα σημασία στα τυπικά προσόντα έναντι των κρίσιμων ουσιαστικών.(Σπανού,2018,σελ.69)

### **6.2 Υπό ένα πιο θεωρητικό πρίσμα ο επίλογος**

Κάποτε ο Κορνήλιος Καστοριάδης εξέφρασε την άποψη, πως αποτελεί μεγάλη ψευδαίσθηση η ιδέα ότι ένα δημοκρατικό καθεστώς θα μπορούσε να παραλάβει από την ιστορία «ready made» δημοκρατικά άτομα, που θα το βοηθούσαν

να πορευθεί ομαλά. Γιατί απλά, αυτά τα άτομα διαπλάθονται εντός δημοκρατικής παιδείας και με κύριο μαθησιακό πεδίο αυτήν.(Βλαχάκης,2016,σελ.309)Ίσως κάτι παρόμοιο συμβαίνει και με την εν Ελλάδι διοικητική μεταρρύθμιση και δη με το πεδίο της αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Με λίγα λόγια, για να απαντήσει κανείς στο ερώτημα γιατί τόσα νομοθετημένα συστήματα ουδέποτε τελεσφόρησαν, αρκεί να κοιτάξει στην υπαλληλική στελέχωση, κατά τις τελευταίες τουλάχιστον 4 δεκαετίες. Ένα συστηματικά διογκούμενο δημόσιο, στα πλαίσια του «ευλαβικά» υπηρετούμενου πελατειακού κράτους, με περίσσεια αναποτελεσματικών υπαλλήλων, άναρχα κατανεμημένων, γνωστικά και εμπειρικά αδυνάμων να αντεπεξέλθουν στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των καιρών. Και όλοι αυτοί «γαλουχήθηκαν» σε συνθήκες που μόνο η αξιοκρατία και η ορθή αξιολόγηση δεν τις χαρακτήριζε.(Πλυμάκης,ο.π.,σελ.103) Από την άλλη, απουσίαζε σαφώς η υπαλληλική κουλτούρα εκείνη, που θα μπορούσε να ισχυροποιήσει ένα σύστημα αξιολόγησης, που να επιβραβεύει και να εμπνέει τω όντι και όχι μόνο στην θεωρία τους ικανούς και τους αρίστους. Η κουλτούρα, που θα διευκόλυνε την απαραίτητη προσαρμοστικότητα και θα παρείχε στους υπαλλήλους την κυρίαρχη αίσθηση, ότι είναι εκείνοι που ωφελούνται περισσότερο από την ευδοκίμηση της ορθής αξιολόγησής τους, ως «αδιοκτήτες» της αναγκαίας αυτής δομικής και όχι της εξ αναγκασμού επιβαλλόμενης μεταρρύθμισης. Ίδεατό μα και «εύφορο» ένα περιβάλλον μεταρρύθμισης, όπου θα πρυτανεύουν συνθήκες μιας ασυνάντητης έως σήμερα και τόσο αντίθετης στις «άσπορες» παρελθούσες,«νέας διοικητικής ηθικής».  
(Καρκατσούλης,2004,σελ.235)

Ας επιτραπεί τέλος στον γράφοντα, με δεδομένη και την επί σχεδόν δεκαπενταετία αδιάλειπτη υπηρέτησή του σε διοικητική δομή του δημοσίου, να εκφράσει μια άποψη, που ναι μεν δεν έχει καταγραφεί, τουλάχιστον σε επίπεδο επίσημης συναφούς βιβλιογραφίας και δημόσιας ακαδημαϊκής θεώρησης, αλλά σαφώς μπορεί να υποστηριχθεί ότι συνάγεται ευχερώς από τα ως άνω, στην διαδρομή της παρούσας μελέτης, αναφερθέντα. Περιοδολογήθηκε σχετικά ευκρινώς, ένα σύστημα με γερές και πολυχρόνιες «ρίζες», που για να επιβιώνει και να πορεύεται εξυπηρετώντας και ενισχύοντας την προσοδοθηρία(rent seeking approach), προφανώς, έστω και ασυνειδήτως, επιθυμούσε διαρκώς ένα χλιαρό και αδρανές «υποσύστημα» αξιολόγησης, το οποίο θα συντηρούσε ανώδυνα και «εθνικά υπερήφανα» ένα κλίμα σχετικής εξιδανίκευσης. Ένα σύστημα αξιολόγησης δηλαδή, το οποίο τεχνηέντως, μέσα από τον συχνά πολύπλοκο, μα επί της ουσίας πρόχειρο

καταρτισμό του, τις καθυστερήσεις και τις αλλεπάλληλες, πολλάκις και ανούσιες, αλλαγές από την εκάστοτε νέα κυβερνώσα παράταξη, στις παρυφές ενός Φροϋντικής εμπνεύσεως, οιονεί πολιτικού «ναρκισσισμού των ησόνων διαφορών» (Burke,2010,σελ.98) και την επακόλουθη αναποτελεσματικότητά του, δεν θα αποκάλυπτε την «φούσκα» των πολλών ανειδίκευτων και ανεπαρκών υπαλλήλων, που στελέχωναν την Ελληνική δημόσια διοίκηση, μα και του άστοχα κατανομημένου ανθρωπίνου δυναμικού.

Με κίνδυνο να λάβει αυτή η μελέτη τον επιφανειακό χαρακτηρισμό μιας μηδενιστικής γραφής, που εκφράζει μονοδιάστατα το απόλυτο τέλμα, ας αντιπαρατεθεί στο επιμύθιό της η άποψη, ότι με βάση τις γενναίες διαπιστώσεις και την ισχυρή απόφαση για αποφυγή των καταστροφικών λαθών του παρελθόντος, σε συνθήκες συνέργειας, ουσιαστικής και όχι προσχηματικής διαβούλευσης και εξωστρέφειας και ενός ρεαλιστικού εξευρωπαϊσμού, είναι επιτεύξιμη η δομική εξυγίανση και η ποιοτική αναβάθμιση ενός πολυσυμμετοχικού συστήματος αξιολόγησης κατ αρχάς των δημοσίων διοικητικών δομών και του στελεχιακού δυναμικού τους. Ήδη βέβαια το νέο σύστημα, που θα αντικαταστήσει το ισχύον επί της ουσίας ανεφάρμοστο ως τώρα, εκκολάπτεται. Ευχή να μην αποτελέσει αυτό, ακόμη ένα εδάφιο, στην έως τώρα ατέρμονη παθογενή συναφή πολυνομία. Ο τίτλος που δικαιωματικά μπορεί να λάβει το υπάρχον μεταρρυθμιστικό κεφάλαιο: «Ώδινεν ὄρος καὶ ἔτεκε μῦν!»(Λουκιανόσο Σαμοσατεύς).



## Παραρτήματα

### Συνεντεύξεις

Στα πλαίσια δυο μη δομημένων και εντοπισμένων συνεντεύξεων, οι οποίες επιλέχθηκαν να διενεργηθούν, έγινε σαφής προσπάθεια να εστιαστεί η προσοχή των συνεντευξιαζόμενων στο ζήτημα της κήρυξης αποχής από την αξιολόγηση του ν.4369/2016. Το ανώτατο συνδικαλιστικό όργανο των υπαλλήλων, η ΑΔΕΔΥ, προχώρησε σε 2 κατά σειρά κηρύξεις απεργιών –αποχών κατά τα αξιολογικά έτη της περιόδου 2017-2019. Οι απαντήσεις που κατεγράφησαν και στην συνέχεια αποκωδικοποιήθηκαν ως σύντομα συμπεράσματα στο σώμα της εργασίας (4.2.1. *Η διαμάχη για τον Ν.4369/2016. Συμπερασματοποίηση συνεντεύξεων.*) δεν αποτελούν μια αυτολεξεί καταγραφή αλλά μια περιληπτική απόδοσή τους.

(Τα πλήρη στοιχεία των ερωτώμενων δεν αναφέρονται για ευνόητους λόγους και εν όψει της δημοσίευσης της εργασίας στο διαδίκτυο, κρίθηκε ότι πρέπει να διασφαλιστεί η ανωνυμία των συνεντευξιαζόμενων και να προστατευθούν τα προσωπικά τους δεδομένα. Ωστόσο υπάρχουν διαθέσιμα και στο αρχείο του επιβλέποντος καθηγητή της εργασίας και μπορούν ανά πάσα στιγμή να αναζητηθούν προς πλήρη απόδειξη της αλήθειας και της ακρίβειας που περιβάλλει τα κάτωθι γραφόμενα, για όποιον ενδεχομένως επιθυμεί, έχοντας νόμιμο λόγο και έννομο συμφέρον να τα διερευνήσει)

## **Παράρτημα 1. Συνέντευξη με τον Προϊστάμενο Δ/νσης Διοικητικού-Οικονομικού Π.Ε. Περιφέρειας και τ.Δήμαρχο.**

**Ημερομηνία συνέντευξης: 03-09-2019**

- 1. *Κληθήκατε σαν Προϊστάμενος Δ/νσης να εφαρμόσετε και να ακολουθήσετε την διαδικασία αξιολόγησης με βάση τις ρυθμίσεις του ν.4369/2016. Συμμετείχατε στην διαδικασία;***

*Ήμουν από αυτούς που όταν ενημερώθηκα σχετικά με τις διατάξεις του νέου νόμου 4369/2016 απείχα από την αξιολόγηση. Δεν το έπραξα ελαφρά τη καρδία, αλλά ήταν προϊόν βαθύτερης σκέψης και εμπειρίας πολλών ετών στην Αυτοδιοίκηση, καθώς όπως γνωρίζετε έχω διατελέσει επί τετραετία Δήμαρχος [...] αλλά και επί σειρά ετών(άνω της εικοσαετίας), έχω χρηματίσει σε θέσεις υψηλής ευθύνης σε Διοικητικούς τομείς αλλά και στον Προγραμματισμό.*

- 2. *Για ποιόν λόγο απείχατε από τις διαδικασίες αξιολόγησης στις δύο τελευταίες αυτές περιόδους;***

*Δεν θα σταθώ μονοδιάστατα σε έναν λόγο. Θα μιλήσω για μια αλληλουχία αιτιών που εμένα προσωπικά με οδήγησαν στο να αποφασίσω την αποχή μου από τις διαδικασίες. Καταρχάς και σε μια πιο γενική θεώρηση, θα πω ότι το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης, χωρίς να αποκλείω από την κριτική μου και τα πιο πρόσφατα προηγούμενά του, φάνηκε σε εμένα σαν μια επιτακτική διαδικασία υπαγορευμένη από τους δανειστές –εταίρους μας στα πλαίσια των αναγκαίων μεταρρυθμίσεων και δεν ήταν κάτι που εξετάστηκε σε συνάρτηση με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του δικού μας δημοσίου. Ήταν δηλαδή μια επιταγή που έπρεπε να εφαρμοστεί κάπως άκριτα και βιαστικά. Στην συνέχεια θα αναφέρω ότι εμείς στον φορέα μας υπηρετούμε σε θέσεις*

ευθύνης εδώ και 9 έτη, δίχως να έχουμε κριθεί κατά τον νόμο. Με απλές αποφάσεις τοποθέτησης του Περιφερειάρχη και για τις ανάγκες της εύρυθμης λειτουργίας των υπηρεσιών. Πως εγώ λοιπόν θα αξιολογήσω τους συναδέλφους μου όταν εγώ δεν έχω νομίμως κριθεί ; Και αντιστοίχως πως θα αξιολογηθώ εγώ; Τέλος και για την στοχοθεσία έχω να πω ότι στην ουσία υπάρχει έλλειψη στόχων αλλά και έλλειψη εκείνων που θα μπορούσαν να τους θέσουν σε βάση ρεαλιστική και στο μέτρο του εφικτού. Πάσχουμε συντονιστικά και μας λείπουν οι συνέργειες εκείνες που μπορούν να ευνοήσουν την ύπαρξη αλλά κυρίως την υλοποίηση των στόχων.

**3. Τι ποσοστό συμμετοχής είχε η αποχή από την αξιολόγηση ;**

Θα μιλήσω για την Διεύθυνση στην οποία προϊστάμαι. Και στις δυο τελευταίες περιόδους αξιολόγησης δηλαδή του 2017 και του 2018 το ποσοστό συμμετοχής άγγιξε συνολικά το 70% και πλέον.

**4. Πώς εσείς αξιολογείτε την μεγάλη αυτή συμμετοχή στην αποχή;**

Συζητώντας με τους υπαλλήλους αλλά και τους προϊσταμένους σε τομείς της Δ/νσής μου, διαπίστωσα πως στην πλειονότητά τους ήταν ενημερωμένοι σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης. Δεν μπορώ να πω δηλαδή ότι η μεγάλη συμμετοχή στην αποχή(κυρίως την πρώτη περίοδο που πλησίασε σχεδόν το απόλυτο) ήταν ένα προϊόν επηρεασμού ή μιμητισμού. Οι κατ'εμέ σημαντικοί λόγοι στους οποίους αναφέρθηκα πριν ήταν κοινός τόπος. Επίσης να αναφέρω ότι δεν επηρέασε πολύ την συμμετοχή των υπαλλήλων ο φόβος του να μην μπορούν πλέον να συμμετάσχουν σε κρίσεις για την κατάληψη θέσεων ευθύνης. Αυτό ήταν και κάτι που έστω και σε δεύτερο χρόνο βέβαια πλέον δεν υφίσταται.

**5. Για το τέλος θα θέλαμε να μας πείτε πως βλέπετε το μέλλον σε αυτό το πεδίο της δημόσιας πολιτικής και αν θα εξακολουθήσει αυτή η διαιωνιζόμενη διαμάχη μεταξύ κυβέρνησης και υπαλλήλων όπως αυτοί εκπροσωπούνται από τους συνδικαλιστικούς τους φορείς.**

Με δυο λέξεις θα μπορούσα να σας απαντήσω : Συνεργασία και συντονισμός! Είναι πολύ σοβαρό το θέμα της αξιολόγησης για να λαμβάνονται αποφάσεις εκ του προχείρου ή χωρίς στάθμιση των αναγκών και κυρίως των

δυνατοτήτων που διαθέτει κάθε φορέας ξεχωριστά. Όσο αυτά εκλείπουν πολύ φοβάμαι ότι η «κόντρα» θα συνεχιστεί .

## **Παράρτημα 2. Συνέντευξη με Πρόεδρο Πανελληνίου συνδικαλιστικού οργάνου εργαζομένων.**

**Ημερομηνία συνέντευξης: 05-09-2019**

- 1. Ως πρόεδρος πανελληνίου συνδικαλιστικού φορέα και εκπροσωπώντας χιλιάδες υπαλλήλους θα θέλαμε να μας σχολιάσετε με λίγα λόγια το ισχύον σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων στο δημόσιο.**

Διατυπώνοντας την προσωπική μου γνώμη αλλά και την εκπεφρασμένη άποψη του πανελληνίου συνδικαλιστικού φορέα του οποίου την προεδρία ασκώ για δεύτερη συνεχόμενη θητεία, θα έλεγα ότι το ζήτημα της αξιολόγησης είναι ένα πολυδιάστατο πεδίο με πολλά λανθάνοντα σημεία. Για εμένα το μείζον θέμα είναι το τι έρχεται κάθε φορά να «υπηρετήσει». Γιατί στις τελευταίες νομοθετικές του εκφάνσεις, και ειδικότερα με τον ν.4369/2016, ξεκάθαρα θεωρώ ότι διέπεται από το κλίμα της οικονομικής προσαρμογής και των δημοσίων περιστολών που έχουν περαστεί σαν θηλιά και στην δημόσια διοίκηση. Θέλω να πω ότι τα συστήματα αξιολόγησης των τελευταίων μνημονιακών κυβερνήσεων έχουν γίνει «οχήματα» υλοποίησης πολιτικών που σίγουρα δεν έχουν στο επίκεντρό τους την προστασία και την βελτίωση των υπηρετούντων υπαλλήλων, αλλά σαφώς την επιβεβλημένη αρνητική αξιολόγηση υπαλλήλων και δομών όπου αυτοί υπηρετούν προκειμένου άμεσα να περικοπούν. Βεβαίως αυτό το ζήτημα της καταστράτηγησης των εργασιακών δικαιωμάτων ξεκινά πολλά χρόνια πριν. Θα αναφέρω ένα παράδειγμα. Όταν τροποποιήθηκε ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας με τον ν.3528/2007 υπήρχε ένα άρθρο του το 154, το οποίο ορίζει επακριβώς ότι ο υπάλληλος απολύεται, αν καταργηθεί η θέση στην οποία υπηρετεί. Συνδυάστε λοιπόν αυτήν την εν ισχύει ρύθμιση του τότε με το σήμερα των ρυθμίσεων της αξιολόγησης και θα κατανοήσετε το μακροχρόνιο αλλά και το πολυσύνθετο αυτής της δημόσιας πολιτικής. Θεωρώ λοιπόν ότι το πρόσφατο νομοθέτημα της αξιολόγησης πρέπει απαραίτητως να εξετάζεται σε συνάρτηση με άλλους συντρέχοντες νόμους όπως, τον 4178/2013 και το άρθρο 54 σχετικά με τα οργανογράμματα των υπηρεσιών, τον 4354/2015 για το μισθολόγιο τον ν.4369/2016

με το ΕΣΚ, ή τις συναφείς διατάξεις του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα καθώς και την αυστηρά προσδιορισμένη δημοσιονομική πολιτική για την οποία μίλησα και πριν.

**2. Για ποιους λόγους πιο συγκεκριμένα προχωρήσατε στην κήρυξη απεργίας – αποχής διάρκειας από τις διαδικασίες αξιολόγησης στις δύο τελευταίες αξιολογικές περιόδους;**

Καταρχάς το ζήτημα των δυναμικών αντιδράσεών μας, δεν ξεκίνησε από την εφαρμογή του πλέον πρόσφατου νόμου, αλλά είχε εκκινήσει ήδη από το 2014 και τις τότε ρυθμίσεις της συγκριτικής αξιολόγησης και τις απαράδεκτες ποσοτώσεις που έπρεπε απαραίτητως να εφαρμοστούν, καθορίζοντας εκ των προτέρων περιορισμούς σε καλή βαθμολόγηση και αντιστοίχως ποσοστά υποχρεωτικής αρνητικής. Στον πρόσφατο νόμο δε, αν δείτε την νέα κλίμακα θα καταλάβετε ότι το 1-100 σε αντίθεση με το προηγούμενο 1-10 αφήνει πολλά περιθώρια για μη μεροληπτική κρίση, αφού υπέρ πολλαπλασιάζονται τα περιθώρια ευμενούς βαθμολόγησης λίγων εις βάρος πολλών υπαλλήλων. Από την άλλη τα κριτήρια βρίθουν αοριστίας και αναρωτιέμαι στ αλήθεια πως μπορείς να κρίνεις με βάση την καινοτομία και την λήψη πρωτοβουλιών σε υπηρεσίες που είναι υποστελεχωμένες ή τους λείπουν ακόμα και οι στοιχειώδεις υποδομές. Σε πολλές δε περιπτώσεις καλούνται να κρίνουν αξιολογητές οι οποίοι δεν έχουν τοποθετηθεί νομίμως κατόπιν δικών τους κρίσεων αλλά με την βούληση των οικείων οργάνων διοίκησης. Επίσης άλλη μια σημαντική παράμετρος, είναι η «ουτοπική» στοχοθεσία, την οποία με βάση τον νόμο τουλάχιστον στις υπηρεσίες τις οποίες εκπροσωπεί ο συνδικαλιστικός μας φορέας, αποφασίζουν άνθρωποι που βρίσκονται μακριά και «έξω από τον χορό», χωρίς να ερωτώνται και να συναποφασίζουν τα αρμόδια και με γνώση της πραγματικότητας στελέχη. Επίσης η απόλυτη σύνδεση αξιολόγησης με τα «μπόνους» και με δεδομένες τις συνθήκες που σας περιέγραψα, μόνο προς την αντικειμενικότητα και την διαφάνεια δεν βαδίζει και το κυριότερο, ενισχύει τον ατομοκεντρισμό και την έλλειψη συλλογικού πνεύματος.

**3. Τι ποσοστό συμμετοχής είχε η αποχή από την αξιολόγηση ;**

Τα ποσοστά κατά την πρώτη περίοδο της αποχής άγγιξαν το 70%. Ύστερα από την απαράδεκτη κυβερνητική ρύθμιση του αποκλεισμού από μελλοντική κρίση όσων συμμετείχαν στην απεργία-αποχή, κάποιοι συνάδελφοι έκαναν πίσω τρομοκρατούμενοι από αυτήν την ευθεία απειλή, η οποία βέβαια έστω και καθυστερημένα καταργήθηκε.

4. **Για το τέλος θα θέλαμε να μας πείτε πως βλέπετε το μέλλον σε αυτό το πεδίο της δημόσιας πολιτικής της αξιολόγησης και αν θα εξακολουθήσει αυτή η διαιωνιζόμενη διαμάχη μεταξύ κυβέρνησης και υπαλλήλων όπως αυτοί εκπροσωπούνται από τους συνδικαλιστικούς τους φορείς.**

Όπως σας τόνισα και πριν, το θέμα της αξιολόγησης δεν εξαντλείται σε μια κριτική ή σε μια θεώρηση των προσφάτων μόνο νομοθετημάτων. Υπάγεται σε μια ευρύτατη πολιτική «σμίκρυνσης» του δημοσίου. Ο όρος επιτελικό είναι ο πλέον επίκαιρος. Έχει συνέχεια και προεκτάσεις. Να αναφέρω και το αλληλένδετο θέμα της κινητικότητας, όπου στον πλέον πρόσφατο νόμο τον 4440/2016, υπάρχει κριτήριο και η αίρεση κάλυψης του 50% των θέσεων σε μια δομή η οποία θα λειτουργήσει ως υπηρεσία αποστολής προσωπικού, ώστε να επιτραπεί η μετάταξη ενός υπαλλήλου της σε άλλη υπηρεσία. Άραγε καταλαβαίνουμε όλοι τι σημαίνει αυτό; Νομιμοποιείται *de facto* η υποστελέχωση των υπηρεσιών! Θεωρείται δηλαδή ότι μια υπηρεσία μπορεί να λειτουργήσει κανονικότατα έστω με συμπληρωμένο το ήμισυ των στελεχών τα οποία οφείλουν να την στελεχώνουν για την ευρυθμία της! Πως θα αξιολογηθεί ύστερα ο υπάλληλος που υπηρετεί σε μια τέτοια υποστελεχωμένη και «αποψιλωμένη» υπηρεσία; Επομένως θεωρώ αυτονόητο και δεδομένο, ότι όσο τέτοιες πολιτικές θα εξακολουθούν να υφίστανται σε γειτνιάζοντα πεδία της αξιολόγησης, τόσο θα προκαλείται η δίκαιη αντίδραση των υπαλλήλων αφού σε τέτοιες συνθήκες δεν μπορεί να εφαρμοστεί δίκαιη, διαφανής, πολυπαραγοντική και κυρίως γόνιμη αξιολόγηση. Εμείς σαν συνδικαλιστικός φορέας περιμένουμε ουσιαστικό διάλογο και όχι επιφάσεις και προσχηματικές διαβουλεύσεις, αναμένοντας και την νομοθετική συνέχεια με την νεοεκλεγείσα κυβέρνηση η οποία βέβαια έδωσε ήδη το στίγμα της με τον πολυνόμο για το επιτελικό κράτος.

**Παράρτημα 3. Έντυπα Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016.**

**Αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768/30-12-2016**

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/upourgike-apophase-didadph-3214750-oik-32768-2016.html/> προσβ. 20-08-2019



Αριθ.πρωτ.: .....

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....  
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....  
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....  
ΤΜΗΜΑ.....

**Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ**

Χρονική Περίοδος..... (ακριβές χρονικό διάστημα)

**1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ** (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

**2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ** (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

**α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:**

.....  
.....  
.....  
.....

**3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
---	--	-------------



5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ <sup>1</sup> (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
<b>Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</b>			
α) Επαγγελματική επάρκεια:			
Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρίσια			
β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων:			
Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων			
γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες:			
Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων			
<b>Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>			
δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού <sup>2</sup> .	Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα		
ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.			
στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.			
<b>Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>			
ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του:			
Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους			
η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις			
θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης			
ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης			
<b>Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>			
ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας <sup>3</sup>			
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ</b>		<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ</b>	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:		ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:		ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:		ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

<sup>1</sup> Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν απόλυτο βαθμό

<sup>2</sup> Στα κριτήρια αυτά αξιολογούνται οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

<sup>3</sup> Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αιτιολογίας

**Α' Αξιολογητής:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:**

**ΙΔΙΟΤΗΤΑ:**

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:**

**ΥΠΟΓΡΑΦΗ:**

.....

.....

.....

.....

**Β' Αξιολογητής:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:**

**ΙΔΙΟΤΗΤΑ:**

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:**

**ΥΠΟΓΡΑΦΗ:**

.....

.....

.....

.....



**6. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ - ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ<sup>4</sup>**

(Η συμβουλευτική συνέντευξη διενεργείται από τον Α΄ Αξιολογητή πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Τα μέτρα βελτίωσης συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι μικρότερος του 60 και προτείνονται από τον Α΄ Αξιολογητή)

Βασικά στοιχεία που διατυπώθηκαν κατά τη συνέντευξη - προτεινόμενα μέτρα βελτίωσης του αξιολογούμενου (συμπληρώνεται από τον Α΄ αξιολογητή)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΗΜ/ΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ:	Αξιολογούμενος:..... Α΄ Αξιολογητής:.....
ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΓΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗ ΑΠΟΨΕΩΝ-ΑΝΤΙΠΡΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: ..... Όχι: .....
ΚΑΤΑΤΕΘΗΚΑΝ ΑΠΟΨΕΙΣ-ΑΝΤΙΠΡΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: ..... Όχι: ..... Ημερομηνία κατάθεσης: .....



<sup>4</sup> Αν προτείνονται μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του. Αν παραλειφθεί η υποχρέωση αυτή, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου.



Ημερομηνία:

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) ..... έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) ..... έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ξ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας

ϋ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

ϖ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

ϗ Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.





ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....  
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/Ν.Π.Δ.Δ.....  
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....  
ΤΜΗΜΑ.....

Αριθ. πρωτ.: .....

**Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ**

Χρονική Περίοδος.....(ακριβές χρονικό διάστημα)

**1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ** (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	

**2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ** (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

**α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
---	--	-------------

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ <sup>5</sup> (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)
<b>Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</b>		
α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου		
β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)		
γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων		
δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών <sup>6</sup>		
στ) Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
<b>Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>		
ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους		
η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους <sup>7</sup>		
<b>Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>		
θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)		
ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος <sup>8</sup>		
<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ</b>		<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ</b>
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

<sup>5</sup> Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν **ακέραιο** βαθμό

<sup>6</sup> Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιοποιήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.

<sup>7</sup> Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

<sup>8</sup> Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου.





**ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ<sup>1</sup>**

**A' Αξιολογητής:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:** \_\_\_\_\_ **ΙΔΙΟΤΗΤΑ:** \_\_\_\_\_ **ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:** \_\_\_\_\_ **ΥΠΟΓΡΑΦΗ:** \_\_\_\_\_

**B' Αξιολογητής:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:** \_\_\_\_\_ **ΙΔΙΟΤΗΤΑ:** \_\_\_\_\_ **ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:** \_\_\_\_\_ **ΥΠΟΓΡΑΦΗ:** \_\_\_\_\_







<b>8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) ..... έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) ..... έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

⌚ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας

⌚ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

⌚ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

⌚ Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΝΤΥΠΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

- Ανδρέου, Γ.,(2017)«*Εισαγωγή: Θεσμοί, δημόσιες πολιτικές και μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα.*»Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης, 40, 7-21. doi:<http://dx.doi.org/10.12681/hpsa.14556>.
- Ασπρίδης, Γ.,(2013) «*Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους*» Προπομπός,Αθήνα.
- Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π.,(2012) «*Management ανθρώπινων πόρων : Θεωρία και πράξη*» Προπομπός, (Ειδικές Επιστημονικές Εκδόσεις) Αθήνα
- Βενιζέλος, Ε., (2002)«*Οι ανεξάρτητες αρχές μετά την αναθεώρηση του Ελληνικού Συντάγματος του 1975/1986/2001*» στο:  
<https://www.evenizelos.gr/127-programm-proposals/state/transparency/1120-197519862001.html>προσβ.22-07-2019
- Βενιζέλος, Ε., (2007) «*Οι ανεξάρτητες αρχές μεταξύ θεσμικών εγγυήσεων και πολιτικών προκλήσεων*» στο:  
<https://www.evenizelos.gr/127-programm-proposals/state/transparency/1115-2009-05-01-11-03-44.html>προσβ.19-07-2019
- Βλαχάκης, Γ.,( 2016) «*Θεμελιωτές των Επιστημών στην Ελλάδα 19<sup>ος</sup>-20<sup>ος</sup> αιώνας*», POLARIS Εκδόσεις, Αθήνα
- Βούλγαρης, Γ.,( 2001) «*Η Ελλάδα της μεταπολίτευσης 1974-1990 : Σταθερή δημοκρατία σημαδεμένη από τη μεταπολεμική ιστορία*», Θεμέλιο, Αθήνα.

- Burke, P.,( 2010) «Πολιτισμικός υβριδισμός», Μεταίχμιο, Αθήνα
  
- Γιαννακούλας,Ι.,(2004) «*Η Ανάλυση της Θέσεως Εργασίας ως απαραίτητο εργαλείο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*» Διαδικτυακή τοποθεσία εφημερίδας «Η Καθημερινή»  
  
<https://www.kathimerini.gr/173927/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-analysh-ths-8esews-ergasias-ws-aparaithto-ergaleio-dioikhshs-an8rwpino-y-dynamikoy>προσβ. 02-07-2019
  
- Δεληγιάννη, Ν. (2002). «*Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού στα πλαίσια σύγχρονων απόψεων της εκπαιδευτικής αξιολόγησης*». *Παιδαγωγική Επιθεώρηση* ,τ. 33, 28- 44.
  
- Δεμερτζής, Ν.,(2015) «*Λαϊκισμός και μνησικακία: Μια συμβολή της (πολιτικής) κοινωνιολογίας των συγκινήσεων*». *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, τ.12, 75-114. doi:<http://dx.doi.org/10.12681/sas.768>
  
- Δικαίος, Κ., Καρμπέρης, Α., Πολύζος, Ν.,(2017) «*Διοίκηση Δημόσιων & Κοινωνικών Υπηρεσιών*» Εκδόσεις: Gutenberg, Αθήνα
  
- Δραμαλιώτη, Ε., (2017) «*Αξιολόγηση προσωπικού στον δημόσιο τομέα: Ορισμένες σκέψεις και προτάσεις*» στο συλλογ.«*Ανθρώπινο Δυναμικό , ο κρίσιμος παράγων για την μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης*», *ΤΟΜΔΔΑ της ΕΕΔΕ, Αθήνα.*  
  
<http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/issue5/files/basic-html/page51.html>  
προσβ.01-08-2019



- Δρίτσας, Α.,( 2017)«Κάτω τα προσόντα! Η διαχρονική καταδίωξη της αριστείας στην Ελλάδα» Διαδικτυακή τοποθεσία εφημερίδας «Το Άρθρο»  
<https://www.toarthro.com/%CE%BA%CE%AC%CF%84%CF%89-%CF%84%CE%B1-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%8C%CE%BD%CF%84%CE%B1-%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CE%B4%CE%AF%CF%89/>προσβ. 05-07-2019
  
- Ελευθερίου, Α.,(2017) «Περί αξιολόγησης στον Δημόσιο τομέα. Πως μπορεί να βοηθήσει η εμπειρία του ιδιωτικού τομέα στην σωστή εφαρμογή της» στο συλλογ.«Ανθρώπινο Δυναμικό , ο κρίσιμος παράγων για την μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης», ΤΟΜΔΔΑ της ΕΕΔΕ, Αθήνα.  
<http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/issue5/files/basic-html/page51.html>  
 προσβ.01-08-2019
  
- Ιορδάνογλου, Χ.,( 2012) «Το μέγεθος του μετεμφυλιακού ελληνικού κράτους» Ανοιχτό Σεμινάριο Οικονομικής Ιστορίας, στο :  
[http://www.e-history.eu/images/uploads/Paper%20-%202012\\_01\\_23.pdf](http://www.e-history.eu/images/uploads/Paper%20-%202012_01_23.pdf) προσβ.12-07-2019
  
- Καραμανώλη, Ε.,(2018)«Εκτός 369 δημόσιοι υπάλληλοι λόγω πλαστών τίτλων», Διαδικτυακή τοποθεσία εφημερίδας : «Η Καθημερινή»  
<http://www.kathimerini.gr/995252/article/epikairothta/ellada/ektos-369-dhmosioi-ypallhloi-logw-plastwn-titlwn> προσβ.23-07-2019
  
- Καραμανώλη, Ε.,(2018)«Τορπίλη στην αξιολόγηση από την ΑΔΕΔΥ». Διαδικτυακή τοποθεσία εφημερίδας : «Η Καθημερινή»  
<https://www.kathimerini.gr/962986/article/epikairothta/ellada/torpilh-sthn-a3iologhsh-apo-thn-adedy> προσβ. 02-08-2019

- Καρκατσούλης, Π., (2004) «*Το κράτος σε μετάβαση : Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση*» Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
  
- Καρκατσούλης, Π.,(2011)«*Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση*»στο:<https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylltomos14/589-606%20Karkatsoulis%202014.pdf>προσβ. 22-07-2019
  
- Καρκατσούλης, Π.,(2017) «*Το μετέωρο βήμα της αξιολόγησης στο Δημόσιο*» στο συλλογ.«*Ανθρώπινο Δυναμικό , ο κρίσιμος παράγων για την μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης*», ΤΟΜΔΔΑ της ΕΕΔΕ, Αθήνα.  
<http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/issue5/files/basic-html/page51.html>  
προσβ.01-08-2019
  
- Καστοριάδης,Κ.,(1999)«*Η φανταστική θέσμιση της κοινωνίας*» Εκδόσεις Κέδρος , Αθήνα.
  
- Καλτσώνης, Δ.,(1998) «*Κράτος και ανενέργεια του νόμου*»· Σάκκουλας Αντ. Ν., Αθήνα
  
- Κοντιάδης, Ξ., Απίστουλας, Δ.,(2006)«*Μεταρρύθμιση του κοινωνικού κράτους και τοπική αυτοδιοίκηση*» Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
  
- Κοντιάδης, Ξ., Τσέκος Θ.,«*Η αναδιάρθρωση της κοινωνικής διοίκησης σε τοπικό επίπεδο*» Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα , 2008

- Λαδή, Σ., Νταλάκου, Β.,(2008) «*Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική :Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική*», Εκδόσεις Ε.Α.Π, Πάτρα.
  
- Λαζαράκος, Γ.,(2010) Χρυσανθάκης Χ.,( επιμ.), «*Ανεξάρτητες αρχές: Ο ρόλος και η σημασία τους στην ελληνική έννομη τάξη Νομική Βιβλιοθήκη*», Αθήνα.
  
- Λιαργκόβας, Π.,Ρεπούσης, Σ.,(2011), «*Κρίση, Δανεισμός και Χρεοκοπία: Ελληνικές και Διεθνείς Εμπειρίες*», Παπαζήσης, Αθήνα.
  
- Λουκιανός ο Σαμοσατεύς (1997) «*Πως δει ιστορίαν συγγράφειν*» Καρδαμίτσα, Αθήνα
  
- Λούλης, Κ.,( 2017)«*Η επιβίωση της Ελλάδας μέσα από διαδοχικά θαύματα*», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ, Αθήνα.
  
- Μαΐστρος, Π.,( 2016) «*Μεταρρυθμίσεις ή επικοινωνιακές φωτοβολίδες;:Η δημόσια διοίκηση στην τριετία 2016-2018*»,Μεταμεσονύκτιες Εκδόσεις, Αθήνα



- Μακρυδημήτρης, Α.,(1991)«Διοικητικές μελέτες». Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή.
- Μανιτάκης, Α.,(2016)«Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση, εγκλωβισμένες στον ιστό της πολυνομίας και της τυπολατρίας: προτάσεις για την απαγκίστρωσή τους» στο : [https://www.constitutionalism.gr/wp-content/uploads/2016/05/2016\\_Manitakis\\_Doikhtiki-Refom-Sxoli-Dikaston-final.pdf](https://www.constitutionalism.gr/wp-content/uploads/2016/05/2016_Manitakis_Doikhtiki-Refom-Sxoli-Dikaston-final.pdf) προσβ.18-07-2019
- Μαρίνος, Ι.,(2011)«Η «βρώμικη» δεκαετία του '80», Διαδικτυακή τοποθεσία εφημερίδας «ΤΟ ΒΗΜΑ» <https://www.tovima.gr/2011/04/30/opinions/i-brwmiki-dekaetia-toy-80/> προσβ.12-07-2019
- Μαρκαντωνάτου, Μ., (2013) «Θεώρηση της προσοδοθηρίας και ελληνική κρίση. Κριτικές παρατηρήσεις» Περιοδικό «Θέσεις» τ' 122, περίοδος: 1-3/ 2013  
[http://www.theseis.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1212&Itemid=29](http://www.theseis.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1212&Itemid=29) προσβ. 13-08-2019
- Μαρμάρας, Γ., (2015) «Επτά Μεταπολιτευτικοί Μύθοι», Διαδικτυακό περιοδικό «Ελεύθερη Έρευνα».  
<https://www.freeinquiry.gr/single-post.php?id=3838> προσβ. 14-07-2019
- Μαυρογορδάτος, Γ.,(2013)«Ο Ελευθέριος Βενιζέλος και οι δημόσιοι υπάλληλοι» Διαδικτυακή τοποθεσία εφημερίδας «Η Καθημερινή» <https://www.kathimerini.gr/734808/opinion/epikairothta/arxeio-monimes-sthles/o-eleyserios-venizelos-kai-oi-dhmosioi-ypallhloi> προσβ.04-07-2019

- Μαυρομούστακου, Η.,(2015)«*Από την διαθεσιμότητα στην κινητικότητα του προσωπικού του δημοσίου τομέα διαμέσου ενός συστήματος αξιολόγησης*» στο συλλογ.«*Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση στο σταυροδρόμι κρίσιμων εξελίξεων*», Νομική Βιβλιοθήκη , Αθήνα.
- Μαυρομούστακου, Η.,(2016) «*Αξιολόγηση Υπαλλήλων. Πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη*», Νομική Βιβλιοθήκη , Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος, Ν., (2016) «*Η επιστήμη της δημόσιας διοίκησης*» Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα .
- Μουζέλης, Ν.,(2005) «*Η εμπλοκή των μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα : Μια αποτίμηση του εκσυγχρονισμού*» συλλογ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Μπακογιάννης,Κ.,(2015)«*Οι ανεξάρτητες αρχές στο στόχαστρο της συνταγματικής αναθεώρησης*» στο συλλογ.: «*Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση στο σταυροδρόμι κρίσιμων εξελίξεων*», Νομική Βιβλιοθήκη , Αθήνα.
- Muller,P., Surel,Y.,( 2002) «*Η ανάλυση των πολιτικών του κράτους : Ανάλυση των δημόσιων πολιτικών*» Τυπωθήτω, Αθήνα
- Ντόλκας,Λ.,(2017) «*Ανθρώπινο δυναμικό,ο κρίσιμος παράγοντας για την μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης*» στο συλλογ.«*Ανθρώπινο*

*Δυναμικό , ο κρίσιμος παράγων για την μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης», ΤΟΜΔΔΑ της ΕΕΔΕ, Αθήνα.*

<http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/issue5/files/basic-html/page51.html>

προσβ.01-08-2019

- Παπαδημητρίου, Κ.,( 2018)«*Η κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ κεντρικής διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης από οργανωτική, διοικητική και πολιτική σκοπιά*»,Σιδέρης, Αθήνα
  
- Παπάζογλου, Μ.,(2012) «*Σύγχρονη πολιτική ηγεσία : Κρίση και νέα θεμέλια διακυβέρνησης*», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
  
- Παπακωνσταντίνου, Α.,(2019)«*Η συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας & το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου*» σε: Διαδικτυακή τοποθεσία της Ένωσης για την προάσπιση των κοινωνικών δικαιωμάτων.<http://epkodi.gr/arthra-pinakas/119-i-syntagmatiki-archi-tis-axiokratias-to-neo-systima-epilogis-proistamenon-organikon-monadon-tou-dimprosβ>.21-07-2019
  
- Παπάνης,Ε., Ρόντος, Κ., «*Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων*» σε ιστολόγιο : Ελληνική Κοινωνική Έρευνα-Greek Social Research[http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post\\_285.html](http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html) προσβ.19-08-2019
  
- Παπατόλιας, Α., (2017)«*Μεταρρυθμιστικές πολιτικές στη Δημόσια Διοίκηση με τις εγγυήσεις του ΑΣΕΠ. Ο στόχος της «αποπολιτικοποίησης» και η θέσπιση Μητρώου Επιτελικών Στελεχών*»,

στο:Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου, τ'6/2017Σάκουλας, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.

- Παπούλιας, Δ.,(2011) «*Διαχειρίζομαι και αλλάζω : Ταυτοχρόνως και επειγόντως*» Κριτική, Αθήνα.
  
- Παπούλιας, Δ., Σωτηρόπουλος, Δ., & Οικονόμου, Χ. (2017), «*Διοικητική κουλτούρα, μεταρρύθμιση και πολιτική. Η περίπτωση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης.*» *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 26(1), 87-108. doi:<http://dx.doi.org/10.12681/hpsa.14690>
  
- Πετρόπουλος, Σ., (2014), «*Η αξιολόγηση των ΜΚΟ ως εργαλείο για τη χρηματοδότηση και τη λογοδοσία τους.*» *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 143(143), 55-83. doi:<http://dx.doi.org/10.12681/grsr.992>
  
- Πικραμένος, Μ., «*Το Νομοθετικό καθεστώς των ανωτάτων δημοσίων υπαλλήλων υπό διαρκή μεταρρύθμιση*» Διαδικτυακός χώρος Ένωσης για την προάσπιση των κοινωνικών δικαιωμάτων.<http://epkodi.gr/arthra-pinakas/144-to-nomothetiko-kathestos-ton-anotaton-dimosion-ypallilon-y-po-diarki-metarrythmisi> προσβ. 27-07-2019
  
- Πλυμάκης, Σ.,(2019) «*Ειδικά θέματα δημοσίων πολιτικών στην τοπική αυτοδιοίκηση : Μία εκ των κάτω προσέγγιση των μεταρρυθμίσεων*» Συλλογικό, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα

- Πρεβεζάνος, Κ.,(2008) *«Η αξιοκρατία στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση»* στο *«Σύγχρονες τάσεις στη διοικητική επιστήμη: "Νέα Δημόσια Διοίκηση, εταιρική κοινωνική ευθύνη και κοινωνία των πολιτών»* συλλογ, πρακτικά συνεδρίου, Χίος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 11 - 13 Οκτωβρίου επιμ. Μακρυδημήτρης, Α., Μαρούδας, Λ., Πραβίτα, Μ-Η., Σάκκουλας, Αθήνα.
- Ρωξάνα, Κ.,(2010)*«Η επίδραση της νομολογίας στην διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής απασχόλησης των δημοσίων υπαλλήλων»* στο *«Δημόσιες πολιτικές στην Ελλάδα Όψεις και αντιφάσεις»* συλλογ., Παπαζήσης, Αθήνα.
- Ρωσσίδης, Ι., (2013), *«Διοικητικό Πρωτάθλημα. Ένας εν δυνάμει καθολικός επιχειρησιακός ανασχεδιασμός στο δημόσιο τομέα»*, Διοικητική Ενημέρωση, Οκτ. – Δεκ./13, τ' 65.
- Σακς, Τ.,: *«Η Ελλάδα, το μεγαλύτερο θύμα της παγκόσμιας κρίσης»*  
 Διαδικτυακή τοποθεσία εφημερίδας «Η Καθημερινή»  
<https://www.kathimerini.gr/982795/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/tzefri-saks-h-ellada-to-megalytero-8yma-ths-pagkosmias-krishs> προσβ.11-07-2019
- Σπανού, Κ., (1995) *«Σε αναζήτηση του εκσυγχρονισμού: Οι πολιτικές προσλήψεων στο δημόσιο και οι μεταρρυθμίσεις τους»*Σάκκουλας, Αθήνα

- Σπανού, Κ., (2018) «*Μεταρρυθμίσεις στην δημόσια διοίκηση στην διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση, περιγραφή, αποτίμηση Επιτελική Σύνοψη.*», Παπαζήσης, Αθήνα <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2017/09/book-1.pdf> προσβ.28-6-2019
  
- Σπινέλλης, Δ.,( 2019)«*Η χαμένη ιδιοκτησία των μεταρρυθμίσεων*» Διαδικτυακή τοποθεσία εφημερίδας «Η Καθημερινή» <https://www.kathimerini.gr/1010405/opinion/epikairothta/politikh/h-xamenh-idiokthsia-twn-metarrysmisewn> προσβ. 12-07-2019
  
- Στεργίου, Δ., (2017) «*Η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων στα 25 χρόνια της κομματικής «φαγούρας»* Ηλεκτρονική έκδοση του περιοδικού “European Business Review”». <https://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=3376> προσβ.09-08-2019
  
- Τέλλογλου. Τ.,( 2018) «*Αξιολόγηση με ανοιχτά παράθυρα*» Διαδικτυακή τοποθεσία εφημερίδας «Η Καθημερινή» <https://www.kathimerini.gr/989763/article/epikairothta/ellada/a3iologhsh-me-anoikta-para8yra> προσβ. 13-07-2019
  
- Τσάτσος, Δ., (1992) «*Συνταγματικό δίκαιο , τ.Β΄, Οργάνωση και λειτουργία της πολιτείας*» Σάκκουλας Αντ. Ν.,Αθήνα
  
- Φαναριώτης, Π.,(1999) «*Διοίκηση δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών : Εισαγωγή στο σύγχρονο δημόσιο management*» , Σταμούλης,Αθήνα.

- Φλωράτος Χ.,( 2005)«*Η ελληνική δημόσια διοίκηση : Αδυναμίες, μέτρα εξυγίανσης*» Αρσενίδης, Αθήνα.
  
- Χατζηπαντελή, Π.,(1999) «*Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*» : *Στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*»,Μεταίχμιο, Αθήνα
  
- Χιώτη, Χ.,(2010) «*Η πολιτική της μερικής απασχόλησης στον Δημόσιο τομέα*» στο «*Δημόσιες πολιτικές στην Ελλάδα Όψεις και αντιφάσεις*» συλλογ., Παπαζήσης, Αθήνα.
  
- Χρυσανθάκης, Χ.,(2001)«*Τα συστήματα προσλήψεως των δημοσίων υπαλλήλων : Η συγκρότηση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος*»,Σάκκουλας,Αθήνα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΕΝΤΥΠΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

- Angelopoulos, K., Philippopoulos, A., Vassilatos, V., (2009), «*The Social Cost of Rent-Seeking in Europe*», European Journal of Political Economy 25(3), p.p.280–299. doi:10.1016/j.ejpoleco.2009.06.001
  
- Alexander, D., ( 2006) «*How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness and Performance?*» University of Rhode Island , Seminar Research Paper Series , Schmidt Labor Research Center.
  
- Boddy, D., (2002), «*Management : An Introduction*», Essex : Pearson Education Limited.  
<http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/213/218162/IM/boddy.pdf> προσβ.06-08-2019
  
- Catsambas, T.,(2016) "*The Greek Economic Crisis: Myths, Misperceptions, Truths, and Realities.*" Mediterranean Quarterly, vol. 27 no. 1, pp. 55-70. Project MUSE, [muse.jhu.edu/article/614395](http://muse.jhu.edu/article/614395).
  
- Cherry, K., ( 2018) «*The Halo Effect*»  
<https://www.verywellmind.com/what-is-the-halo-effect-2795906> προσβ. 19-08-2019
  
- Dailey, R.,Kirk, D., (1992). «*Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover.*» *Human Relations*, volume 45/3/1992, p.305–317. doi:10.1177/001872679204500306



- Decenzo, D., Robbins, S., (2002) «*Human Resource Management*», ed. 7, John Wiley & Sons, New Jersey
  
- Demmke, C., (2007), «*Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States: procedure for performance appraisal, for employee interviews and target agreements*». European Institute of Public Administration, Study for the 48th meeting of the Directors-General of the Public Service of the Member States of the European Union
  
- Dyson, K., Goetz, K., (2003) «*Living with Europe: Power, Constraint and Contestation*», στο «*Germany, Europe and the Politics of Constraint*», Series: Proceedings of the British Academy, 119, Oxford University Press  
DOI: <https://dx.doi.org/10.5871/bacad/9780197262955.003.0001>
  
- Kaplan, R., Norton, D., (2000), «*Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*», Harvard Business Review
  
- Moullin, M. (2017). «*Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard*». International Journal of Productivity and Performance Management, 66(4), p.442–458.  
doi:10.1108/ijppm-06-2015-0092
  
- Mylonas, H., (2011), «*Is Greece a Failing Developed State? Causes and Socio-economic Consequences of the Financial*

*Crisis*», στο Botsiou, K., (ed.), «*The Global Economic Crisis and the Case of Greece*» ,Kostas Karamanlis Institute of Democracy, Springer Verlag, Berlin.

- Roberts, G., (2003), «*Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works*» Public Personnel Management, Volume 32 No1 Spring/2003 p.89–98. doi:10.1177/009102600303200105
  
- Scermerchon,J.,Hunt,J.,Osborn,N.,(2012) «*Organization behavior*» Wiley, University of Phoenix
  
- Spanou, C., Sotiropoulos,D.,(2011) «*The Odyssey of Administrative Reforms in Greece, 1981–2009: a tale of two reform paths*». PublicAdministration, 89 (3), pp. 723–737. doi:10.1111/j.1467-9299.2011.01914.x
  
- Staroňová, K., (2017) «*Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission*». Survey commissioned by the Slovak EU-Presidency ,Bratislava
  
- Taleb,N., (2007), «*The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*», Random House,  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.695.4305&rep=rep1&type=pdf> προσβ. 28-08-2019

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΚΟΜΒΟΙ

- **European Personnel Selection Office/Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Επιλογής Προσωπικού)**  
[https://epso.europa.eu/home\\_el](https://epso.europa.eu/home_el) προσβ.20-07-2019
  
- **Le portail de la Fonction publique/Διαδικτυακή τοποθεσία Γαλλικού Δημοσίου**  
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/score/concours> προσβ.20-07-2019.
  
- **UNPAN (United Nations Public Administration Network) Φόρουμ Δημόσιας Υπηρεσίας των Ηνωμένων Εθνών,**<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006804.pdf> προσβ 31-08-2019  
SIGMA Papers No. 27: European Principles for Public Administration
  
- **Επίσημος διαδικτυακός τόπος Ελληνικής Κυβέρνησης**  
« Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας»  
<https://government.gov.gr/%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%B1%CE%AF%CE%BF-%CF%83%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1-%CE%BA%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82/> προσβ.24-07-2019
  
- **Διαδικτυακή τοποθεσία Βουλής των Ελλήνων**
  - Αναφορά στο άρθρ. 118 Σ.  
<https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article--122> προσβ.21-07-2019
  - Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ (ν. 3528/2007)<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/t-troygal-eis.pdf> Προσβ. 28-07-2019
  - Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου «Περιστολή δημοσίων δαπανών, ρύθμιση θεμάτων δημοσιονομικών ελέγχων και άλλες διατάξεις»

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/p-dapdhm-eis.pdf> προσβ.10-08-2019

➤ **Διαδικτυακή τοποθεσία Αρείου Πάγου**

[http://www.areiospagos.gr/nomologia/apofaseis\\_DISPLAY.asp?cd=rt6Y4MkfsIEHxxbgX23VmOvHz8w1n&apof=19\\_2007&info=%D0%CF%CB%C9%D4%C9%CA%C5%D3%20-%20%20%CF%CB%CF%CC%C5%CB%C5%C9%CI](http://www.areiospagos.gr/nomologia/apofaseis_DISPLAY.asp?cd=rt6Y4MkfsIEHxxbgX23VmOvHz8w1n&apof=19_2007&info=%D0%CF%CB%C9%D4%C9%CA%C5%D3%20-%20%20%CF%CB%CF%CC%C5%CB%C5%C9%CI) Α.Π,  
Ολομ.αποφ. 19/2007 προσβ.22-07-2019

➤ **Διαδικτυακή τοποθεσία Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης**

- «Εθνική Στρατηγική για την διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019»

<http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf> προσβ 02-07-2019

- ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΟΝΤΟΛΟΓΙΟΥ  
Π.Δ. 50/2001 (ΦΕΚ 39Α'), όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με τα Π.Δ/τα 347/2003 (315Α'), 44/2005 (63Α'), 116/2006 (115Α') και 146/2007 (185Α'), καθώς και με τους Ν. 4115/2013 (24Α') και 4148/2013 (99Α').

<http://www.minadmin.gov.gr/?p=6076> προσβ. 09-08-2019

➤ **Διαδικτυακή τοποθεσία Μητρώου Ανθρωπίνου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης**

- «Θεσμικό πλαίσιο» Ν.4440/2016

[http://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk\\_cmobility/11-esk.html](http://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility/11-esk.html) προσβ. 26-07-2019

- Εγκύκλιος :ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/250/οικ.1119/09-01-2019

[http://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk\\_cmobility/11-esk.html](http://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility/11-esk.html) προσβ. 26-07-2019

- **N.4590/2019**

➤ **Διαδικτυακή Τοποθεσία Υπουργείου Εσωτερικών**

- «Εφαρμογή των διατάξεων του ν. 4440/2016» <http://www.minadmin.gov.gr/?p=19773> προσβ. 26-07-2019
- «Εισηγητική έκθεση Ν.3839/2010»  
<https://www.ypes.gr/aitiologiki-ekthesi---schediyo-nomoy-quot-systimatos-epilogis-proistamenon-quot/> προσβ.28-07-2019
- «Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα – Τροποποίηση διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις»

[http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140401\\_4250\\_01\\_1.pdf](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140401_4250_01_1.pdf) προσβ.29-07-2019

➤ **Μηχανή αναζήτησης ελληνικής νομοθεσίας. [kodiko.gr](http://www.kodiko.gr)**

- **N.3528/2007**

[https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/152582/nomos-3528-2007](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/152582/nomos-3528-2007) προσβ.28-07-2019

- **N.3833/2010**

[https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/53926/nomos-3833-2010](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/53926/nomos-3833-2010) προσβ. 28-07-2019

- **N.3839/2010**

[https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/134876/nomos-3839-2010](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/134876/nomos-3839-2010) προσβ.28-07-2019

- **N.3852/2010**

[https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/132966/nomos-3852-2010](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/132966/nomos-3852-2010) προσβ.23-07-2019

- **N.4024/2011**

[https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/63723/nomos-4024-2011](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/63723/nomos-4024-2011) προσβ.28-07-2019

- **N.4275/2014**

[https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/98002/nomos-4275-2014](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/98002/nomos-4275-2014) προσβ.29-07-2019

- **N.4369/2016**

[https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/169375/nomos-4369-2016](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/169375/nomos-4369-2016) προσβ.04-08-2019

➤ **Φορολογικός-λογιστικός κόμβος ενημέρωσης. Taxheaven.gr**

- **N.3528/2007**

<https://www.taxheaven.gr/laws/law/index/law/224> προσβ.31-07-2019

- **N.4440/2016**

<https://www.taxheaven.gr/laws/law/index/law/788> προσβ.23-07-2019

- **ΔΙΠΙΑ/Β2/Δ/259/οικ.15044/16-06-2014** εγκύκλιος του Υπ. Διοικ. Μεταρ. και Η.Δ

<https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/18998> προσβ.23-07-2019

➤ **Τράπεζα Πληροφοριών Νομοθεσίας. e-nomothesia.gr**

- **N.1943/1991**

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-1943-1991.html> προσβ.31-07-2019

- **ΦΕΚ 161/Α/1992/ Π.Δ 318/1992**

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-318-1992.html> προσβ.27-07-2019

- **N.2190/1994**

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2190-1994.html> προσβ.30-07-2019

- **N.2683/1999**

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2683-1999.html> προσβ. 27-07-2019

- **N.2839/2000**

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2839-2000.html> προσβ. 21-07-2019

- **Π.Δ 50/2001**

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-50-2001.html> προσβ.09-08-2019

- **N.3051/2002**

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3051-2002.html> προσβ.30-07-2019

- **N.3230/2004**

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html> προσβ.28-07-2019

- **N.3812/2009**

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3812-2009-phek-234a28-12-2009.html> προσβ.22-07-2019

- **N.4305/2014**

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-4305-2014.html> προσβ. 25-07-2019.

- *«Παρατάθηκε έως τις 31.12.2019 η Αναστολή διορισμών και προσλήψεων στο Δημόσιο»*

<https://www.e-nomothesia.gr/law-news/paratatheke-eos-tis-31-12-2019-i-anastole-diorismon-kai-proslipseon-sto-dimosio.html>. προσβ.08-08-2019

- **N.4616/2019**

<https://www.e-nomothesia.gr/diethneis-suntheke/nomos-4616-2019-phek-86a-7-6-2019.html>  
προσβ.04-08-2019

- **Αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768/30-12-2016: Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016.**

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/upourgike-apophase-didadph-3214750-oik-32768-2016.html>/προσβ.20-08-2019

- **Πύλη για την ελληνική γλώσσα και τη γλωσσική εκπαίδευση «Λεξικό της κοινής νεοελληνικής, της γλώσσας»**

[http://www.greek-language.gr/greekLang/modern\\_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CE%B1%CE%BE%CE%AF%CE%B6%CF%89&dq=](http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CE%B1%CE%BE%CE%AF%CE%B6%CF%89&dq=) προσβ 30-06-2019

- **Διαδικτυακή τοποθεσία Εθνικού Τυπογραφείου.et.gr**

- **ΦΕΚ 135/τ'Τ/23-05-1985**

[http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QriC22wHO1H1f3wMBQHdtvSoClrL8exgDIHxktv55MXD0LzQTLaM8BZk1sbae8knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWγJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SlufQMjczR5O3RG-YH-a0OxnzKEkzpIXb2G7EiFpcGa\\_ce](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QriC22wHO1H1f3wMBQHdtvSoClrL8exgDIHxktv55MXD0LzQTLaM8BZk1sbae8knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWγJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SlufQMjczR5O3RG-YH-a0OxnzKEkzpIXb2G7EiFpcGa_ce), προσβ.13-07-2019

➤ **ΦΕΚ 199/τ'Γ/02-09-1986**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEjGnbAWBkpTXdtvSoClrL8Rc9TCA8iZVd5MXD0LzQTLam8BZk1sbae8knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SluROM6HbTQb4rj8kofdILB9dEw7w9wBpEqipUyAXIFEfZ](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEjGnbAWBkpTXdtvSoClrL8Rc9TCA8iZVd5MXD0LzQTLam8BZk1sbae8knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SluROM6HbTQb4rj8kofdILB9dEw7w9wBpEqipUyAXIFEfZ), προσβ.13-07-2019

➤ **ΦΕΚ 118/τ'Γ/18-06-1987**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG9qCtp8PTUbnDtvSoClrL870ttXUrql015MXD0LzQTLam8BZk1sbae8knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SluTRI\\_hK7GB\\_t0mhhWeofUEsvqeeWisTUCDLP1RbXu9e](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG9qCtp8PTUbnDtvSoClrL870ttXUrql015MXD0LzQTLam8BZk1sbae8knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SluTRI_hK7GB_t0mhhWeofUEsvqeeWisTUCDLP1RbXu9e), προσβ.16-07-2019

➤ **ΦΕΚ 163/ τ'Γ /20-08-1987**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG9qCtp8PTUbnDtvSoClrL8Tq6rbLkT5HR5MXD0LzQTLam8BZk1sbae8knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SlubPzXtF\\_LdcarsTcKavWfGvphzKPIGkj-cE1VgHx76lx](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG9qCtp8PTUbnDtvSoClrL8Tq6rbLkT5HR5MXD0LzQTLam8BZk1sbae8knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SlubPzXtF_LdcarsTcKavWfGvphzKPIGkj-cE1VgHx76lx) προσβ.16-07-2019

➤ **ΦΕΚ 17/τ'Γ/04-02-1987**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG9qCtp8PTUbnDtvSoClrL8-n8HAPBnn3Pll9LgdkF59IBU9YTZY6ryqxSQYNUqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkeHLwnFmqJSA5WIsuV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijMO1q9yi83C5G-IARCVqXotEaUH9vpkK-ACAGIsZOoq1](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG9qCtp8PTUbnDtvSoClrL8-n8HAPBnn3Pll9LgdkF59IBU9YTZY6ryqxSQYNUqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkeHLwnFmqJSA5WIsuV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijMO1q9yi83C5G-IARCVqXotEaUH9vpkK-ACAGIsZOoq1) προσβ.19-07-2019

• **ΦΕΚ 835/τ'Β/29-05-2017**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFNA1ry4K61p3dtvSoClrL8YgndDE-FerF5MXD0LzQTLf7MGgcO23N88knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SluVERh1oSiZSP8bOEuJbKrlCo\\_3IB9viX5VMUIEgRdp](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFNA1ry4K61p3dtvSoClrL8YgndDE-FerF5MXD0LzQTLf7MGgcO23N88knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SluVERh1oSiZSP8bOEuJbKrlCo_3IB9viX5VMUIEgRdp) προσβ. 23-07-2019

• **ΦΕΚ Α 141/1951 / Ν.1811/1951**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHcWy5TcIpA3HdtvSoClrL89ciLegIW2m55MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6Slud8LDeTEvJwmDWJAyZbCVW4OEjQq6X8i\\_dsQIQILjRPH](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHcWy5TcIpA3HdtvSoClrL89ciLegIW2m55MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6Slud8LDeTEvJwmDWJAyZbCVW4OEjQq6X8i_dsQIQILjRPH) προσβ. 27-07-2019

• **ΦΕΚ Α 198/1977 /Π.Α 611/1977**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHit7hKgnQ3o3dtvSoClrL8dPijFyS0CqR5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SlueKgfudDOB\\_LZluw1YA0IVYVWl50BBLp6\\_7bFhO08qW5](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHit7hKgnQ3o3dtvSoClrL8dPijFyS0CqR5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SlueKgfudDOB_LZluw1YA0IVYVWl50BBLp6_7bFhO08qW5) προσβ. 27-7-2019



➤ **N.1320/1983**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGFk\\_abAsP7xndtvSoClrL8N0XblcQU3VEpCCmqt4mgGEHlbnmahCJFQEmRQwePEviF8EeCoaT0MAKztT3Sb63xk3Vkl3PiCO3RLoVYQqjKiogfu8Gq1RKKQmyoZK8o4WQO4s\\_BWvYLFQf7yHf07PsvaGHIGb9Gpc01eKDyDyi0UaQ..](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGFk_abAsP7xndtvSoClrL8N0XblcQU3VEpCCmqt4mgGEHlbnmahCJFQEmRQwePEviF8EeCoaT0MAKztT3Sb63xk3Vkl3PiCO3RLoVYQqjKiogfu8Gq1RKKQmyoZK8o4WQO4s_BWvYLFQf7yHf07PsvaGHIGb9Gpc01eKDyDyi0UaQ..) Προσβ.25-07-2019

• **ΦΕΚ Α 156/1983/Ν.1400/1983**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGFk\\_abAsP7xndtvSoClrL8oegNIWStPL95MXD0LzOTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWeIDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SluXOwbYMjLaoMelZTuzMICvnzpz8CCq\\_H4Hxwr7ovhbMy](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGFk_abAsP7xndtvSoClrL8oegNIWStPL95MXD0LzOTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWeIDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SluXOwbYMjLaoMelZTuzMICvnzpz8CCq_H4Hxwr7ovhbMy) προσβ. 28-07-2019

• **ΦΕΚ Α 207/1984/ Π.Α 581/1984**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGTNzPxpvnzndtvSoClrL8ga89WekpFQd5MXD0LzOTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWeIDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SluZWIE4qxSYlfyzpfiCRbPoMQsfiUICEUdGpckhKSJbly](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGTNzPxpvnzndtvSoClrL8ga89WekpFQd5MXD0LzOTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWeIDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SluZWIE4qxSYlfyzpfiCRbPoMQsfiUICEUdGpckhKSJbly) προσβ.27-07-2019

• **ΦΕΚ Α 50/1991/Ν.1943/1991**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGVo0BSic6eqXdtvSoClrL8J6SjIdSFK\\_HtlI9LgdkF53Ulx942CdyqxSOYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijHGIPtIq3UgDnbavM56FSAPD6fTyM5ijFDquW\\_iYurp](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGVo0BSic6eqXdtvSoClrL8J6SjIdSFK_HtlI9LgdkF53Ulx942CdyqxSOYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijHGIPtIq3UgDnbavM56FSAPD6fTyM5ijFDquW_iYurp) προσβ.27-07-2019

• **ΦΕΚ Β 8/1993 / ΔΙΑΔΑ/Φ.32/47/1353/1993 απόφαση Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGldAs1HD7Xe3dtvSoClrL8Brhf8tweTVIpCCmqt4mgGO50VQv1JorZEmRQwePEviF8EeCoaT0MAKztT3Sb63xk3Vkl3PiCO3RLoVYQqjKiogfu8Gq1RKKQmyoZK8o4WQOEhQ-te7Kk07mePlghlVqE0qVnYTKKHc52Q0x980\\_za..](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGldAs1HD7Xe3dtvSoClrL8Brhf8tweTVIpCCmqt4mgGO50VQv1JorZEmRQwePEviF8EeCoaT0MAKztT3Sb63xk3Vkl3PiCO3RLoVYQqjKiogfu8Gq1RKKQmyoZK8o4WQOEhQ-te7Kk07mePlghlVqE0qVnYTKKHc52Q0x980_za..) Προσβ.27-07-2019

• **N.3434/2006**

[http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFGQ40gSLPFOXdtvSoClrL8Iqk9pJn1S\\_jtII9LgdkF53Ulx942CdyqxSOYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFGQ40gSLPFOXdtvSoClrL8Iqk9pJn1S_jtII9LgdkF53Ulx942CdyqxSOYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-)

➤ **Διαδικτυακή τοποθεσία Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού( Α.Σ.Ε.Π)**

➤ **Εισηγητική έκθεση 2002**

<https://www.asep.gr/webcenter/content/conn/ucmserver/path/enterprise%20libraries/asep/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82%20%CE%95%CE%BA%CE%B8%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97%202002/%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97%202002.htm>. προσβ. 10-07-2019

➤ [http://www.asep.gr/webcenter/portal/asep/asep/thesmos?\\_afriLoop=4159498746063825&\\_adf.ctrl-state=1pkaz3zuh\\_1#!%40%40%3F\\_afriLoop%3D4159498746063825%26\\_adf.ctrl-state%3D1pkaz3zuh\\_5](http://www.asep.gr/webcenter/portal/asep/asep/thesmos?_afriLoop=4159498746063825&_adf.ctrl-state=1pkaz3zuh_1#!%40%40%3F_afriLoop%3D4159498746063825%26_adf.ctrl-state%3D1pkaz3zuh_5) προσβ.20-07-2019

➤ **Κεντρική ιστοσελίδα της ΑΔΕΔΥ(Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων)**

- «Συμπλήρωση και υποβολή Δήλωσης Συμμετοχής στην απεργία-αποχή της Α.Δ.Ε.Δ.Υ»

<https://adedy.gr/wp-content/uploads/2019/04/2019.04.18-%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%BB%CE%AE%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B7-%CE%94%CE%AE%CE%BB%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%A3%CF%85%CE%BC%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%AE%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B1%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%AF%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%87%CE%AE.pdf> προσβ.04-08-2019

- «Έχουν αρνηθεί να προβούν στην κατανομή των ποσοστών της αξιολόγησης» [http://axiologisi.adedy.gr/?page\\_id=121](http://axiologisi.adedy.gr/?page_id=121) προσβ. 02-08-2019
- «Υπόμνημα ΑΔΕΔΥ προς τα κόμματα και τους βουλευτές για την αξιολόγηση»

<https://adedy.gr/ypomnimaprosvouleuteskaikommata/> προσβ. 02-08-2019

➤ **Διαδικτυακή τοποθεσία Τμήματος Κοινωνιολογίας σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Κρήτης. Παπαδόπουλος, Α., «Συνέντευξη & παρατήρηση»**

[http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/%CE%93\\_%CE%B2-%CE%A0%CE%B1%CE%B4%CF%8C%CF%80%CE%BF%CF%85%CE%BB%CE%BF%CF%82\\_%CE%91-1.pdf](http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/%CE%93_%CE%B2-%CE%A0%CE%B1%CE%B4%CF%8C%CF%80%CE%BF%CF%85%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CE%91-1.pdf) προσβ.10-08-2019

➤ **Διαδικτυακή τοποθεσία [gnomikologikon.gr](http://gnomikologikon.gr)**

«Δημόκριτος, 470-370 π.Χ., Αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος»

- **Διαδικτυακή τοποθεσία αφιερωμένη στον ιστορικό, συγγραφέα, καθηγητή, θεατρικό συγγραφέα και ακτιβιστή Howard Zinn**<https://www.howardzinn.org> πρόσβαση 19-05-2019

- **Ηλεκτρονική πύλη ενημέρωσης : [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)**  
*«Ποιοί έκλαιγαν (και κλαίνε ακόμη) στην Πλατεία Κλαυθμώνος και ονομάστηκε έτσι»*

<https://www.iefimerida.gr/news/101160/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CE%AF-%CE%AD%CE%BA%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%B3%CE%B1%CE%BD-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BA%CE%BB%CE%B1%CE%AF%CE%BD%CE%B5-%CE%B1%CE%BA%CF%8C%CE%BC%CE%B7-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CF%80%CE%BB%CE%B1%CF%84%CE%B5%CE%AF%CE%B1-%CE%BA%CE%BB%CE%B1%CF%85%CE%B8%CE%BC%CF%8E%CE%BD%CE%BF%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AC%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BA%CE%B5-%CE%AD%CF%84%CF%83%CE%B9>πρόσβ. 09-07-2019

- **Διαδικτυακή τοποθεσία για την Τοπική Αυτοδιοίκηση : [aftodioikisi.gr](http://aftodioikisi.gr)**  
*«Δημόσιο: Μόλις 9 στους 1.730 φορείς κατέθεσαν ψηφιακό οργανόγραμμα»*<https://www.aftodioikisi.gr/ipourgeia/dimosio-molis-9-stous-1-730-foris-katethesan-psifiako-organogramma-lista>/πρόσβ. 30-06-2019

- **Διαδικτυακή τοποθεσία Συλλόγου Διπλωματούχων Νοσηλευτών Χειρουργείου**

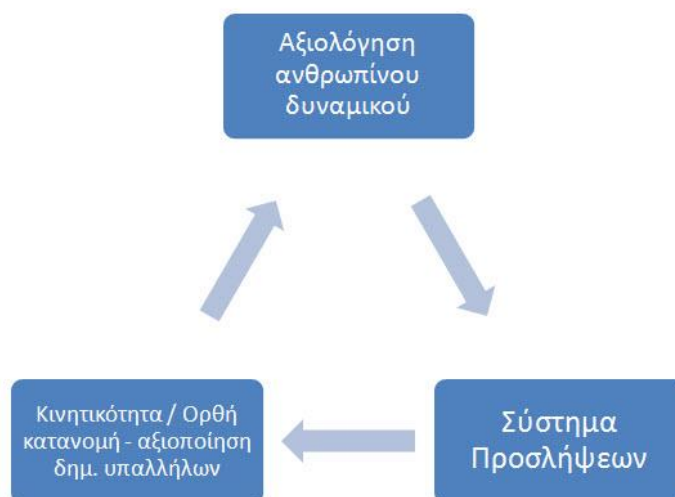
*Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο του Υπαλληλικού κώδικα 2007*

[https://www.sydnos.gr/articlefiles/nomothesia/dimosioypalilikos\\_kodikas\\_2007.pdf](https://www.sydnos.gr/articlefiles/nomothesia/dimosioypalilikos_kodikas_2007.pdf) πρόσβ.28-07-2019

## Συγκεντρωτικός Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1

Οι αλληλεπιδράσεις και αλληλοεξαρτώμενες πολιτικές της αξιολόγησης



**Άμεση διασύνδεση** μεταρρύθμισης της αξιολόγησης του υπηρετούντος ανθρωπίνου δυναμικού, με την μεταρρύθμιση του τρόπου των προσλήψεων και της νομιμότητάς τους, και της κινητικότητας – εξέλιξης – αξιοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων.

### Γιατί;

**Εν συντομία:**

- **Πολιτική προσλήψεων**

Εφόσον προσλαμβάνονται ανεπαρκείς και ανειδίκεντοι υπάλληλοι, θα παρασύρουν και την μειονότητα των ενυπαρχόντων επαρκών, που με «υπολειμματική αξία» όμως θα μοχθούν, σε μια διαιώνιση του γνωστού τοις πάσι εν Ελλάδι συστήματος των υπαλλήλων 2 παραγωγικών ταχυτήτων. → **Επηρεάζεται η ενδεδειγμένη συνολική αξιολόγηση της δομής.**

- **Πολιτική κατανομής – αξιοποίησης**

Αλλού ανούσια «υπερφορτωμένες» στελεχιακά υπηρεσίες και αλλού λειψανδρία σε προσωπικό. Λειτουργική δυσρυθμία και στασιμότητα στην ανάπτυξη των δομών και στην εφαρμογή των ορισθέντων αρμοδιοτήτων, με γνώμονα τις αρχές της «αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας», → **Επηρεάζεται η αξιολόγηση των υπαλλήλων και της υπηρεσίας που αυτοί στελεχώνουν.**

Πίνακας 2

**Δειγματοληπτική έρευνα προσλήψεων δεκαετίας 80 από το αρχείο του Ε.Τ**

**α) ΦΕΚ 135/τ'Γ/23-05-1985**

Απόφαση του Υπουργού Συγκοινωνιών / Διορίζονται 178 υπάλληλοι διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων,

**β) ΦΕΚ 199/τ'Γ/02-09-1986**

Απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας / Διορίζονται 48 υπάλληλοι διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων,

**γ) ΦΕΚ 118/τ'Γ/18-06-1987**

Απόφαση του Υπουργού Μεταφορών / Διορίζονται 125 υπάλληλοι διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων,

**δ) ΦΕΚ Γ 163/τ'Γ/20-08-1987**

Απόφαση Υπουργού Μεταφορών / Διορίζονται 120 υπάλληλοι Δ.Ε

**ε) ΦΕΚ 17/τ'Γ/04-02-1987**

Απόφαση του Υφυπουργού Πολιτισμού / Διορίζονται 96 υπάλληλοι διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων.

Πίνακας 3

### Η πολιτική των προσλήψεων

**ΑΣΕΠ : Θεσμικό Αντίβαρο στην Δημόσια Λειτουργία**



## Παραλείψεις ΑΣΕΠ

- ✓ Το ΑΣΕΠ δεν έδρασε διόλου όσον αφορά στο θέμα της **χρησιμότητας**.
- ✓ Έγινε «εργαλείο» νομιμοποίησης της πρακτικής του κράτους, να αντιμετωπίζει την εργασία με όρους πρόνοιας, διογκώνοντας έτσι το δημόσιο.
- ✓ **Φαύλος κύκλος προσοδοθηρίας** και κομματικής εκμετάλλευσης.
- ✓ **Αλληπάλληλες συμβάσεις των ιδίων προσώπων – κομματικών στελεχών υπό την «σκέπη» των παγίων και διαρκών αναγκών**, μολονότι οι προσλήψεις τους, είχαν ως αιτία έκτακτες και προσωρινού – ειδικού χαρακτήρα ανάγκες. ( αρ.17 του Ν.2839/2000)
  - «Κερκόπορτα» μετά την ανασθεώρηση του άρ.103 του Σ. Π.Δ 164/2004 (μεταβ. διάταξη άρ.118 παρ.7 του Σ.)
- ✓ **Νόμος 4305/2014. Έκνομοι διορισμοί**
  - *Από το 2014 μέχρι και τον Οκτώβριο του 2018, εντοπίστηκαν συνολικά 1.737 πλαστοί τίτλοι οδηγώντας σε ισάριθμες οριστικές απολύσεις... Υπό διερεύνηση με «σοβαρές ενδείξεις πλαστότητας» βρίσκονται ακόμα 2.002 υποθέσεις».*




## Πίνακας 5

### Ο διαγωνισμός ως εφαρμοστέο σύστημα προσλήψεων.

Γραπτός διαγωνισμός : Υπερέχει σε αντικειμενικότητα και αδιαβλητότητα.

- **N.1811/1951** (αρ.22 παρ.1 εδ.α): Αποκλειστική μέθοδος διορισμού ο διαγωνισμός.
- **Π.Δ 611/1977** (αρ.47): Κατ εξαίρεση παρέκκλιση και διαδικασία διορισμών χωρίς διαγωνισμό λόγω ειδικών ή εξαιρετικών περιστάσεων.
- **N.1320/1983**: Κατάργηση. Σύστημα μηχανογραφικής και αυτοματοποιημένης με διαβαθμισμένα και μοριοδοτούμενα κοινωνικά κριτήρια→Σαφής νομοθετική υποβάθμιση των τυλικών και αζιοκρατικών κριτηρίων.
- **N.1735/1987**: Ενίσχυση μοριοδότησης των βασικών και επιπλέον τίτλων σπουδών.
  - (Και οι δύο ως άνω νόμοι ουδέποτε εφαρμόστηκαν, όχι τόσο εξ αιτίας εγγενών αδυναμιών, αλλά λόγω υιοθέτησης των οικείων πρακτικών των πελατειακών διορισμών.)
- **N.1943/1991**: Επαναφορά διαγωνισμού ως κύρια μέθοδος προσλήψεων. Πανελλήνιος δημόσιος διαγωνισμός. Κεντρική επιτροπή εξέτασεων.
- **N.2190/1994**(άρ.15):Γραπτός διαγωνισμός για θέσεις που απαιτούσαν συγκεκριμένους τίτλους σπουδών.
- **N.3051/2002**: Εξειδίκευση για κλάδους ειδικών απαιτήσεων. Εξέταση με πολλαπλές επιλογές.

#### Κριτική νομοθετικής εξέλιξης:

1. Οι συνεχείς νομοθετικές μεταλλάξεις και ο σχετικός νομοθετικός υπερπληθωρισμός. 
  - ✓ Ακρως χρονοβόρος συγκεντρωτικός, πολυδιάστατος και τυπολάγνος τρόπος διεξαγωγής των γραπτών διαγωνισμών.
  - ✓ Αραίωση της διεξαγωγής γραπτού διαγωνισμού→αντίστοιχη αδυναμία προσλήψεων για μεγάλα χρονικά διαστήματα.
  
2. Προκρινόμενη δε της διαδικασίας επιλογής υποψηφίων, με βάση αυτοματοποιημένα και αντικειμενικοποιημένα κριτήρια



**Υποβάθμιση του γραπτού διαγωνισμού, ως συστήματος πρόσληψης στο δημόσιο.**



### Η πολιτική της κατανομής – αξιοποίησης του προσωπικού του δημοσίου

- Απογραφή 2010: 768.009 δημόσιοι υπάλληλοι. Αναλογία εν ενεργεία υπαλλήλων προς πληθυσμό: 1 /15.
- Το λειτουργικό πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης δεν σχετίζεται με ποσοτικά κριτήρια αλλά με ποιοτικά.

#### Γιατί;

- ✓ Λόγω ανορθολογικής χρησιμοποίησης του στελεχιακού δυναμικού.
- ✓ Ξανά η κύρια αιτία: Προσοδοθηρία – Πελαταιακό κράτος – Κινητικότητα (αποσπάσεις μετατάξεις) όχι με κριτήριο αξιολόγησης δομών και αναγκών αλλά με γνώμονα τα μικροκομματικά συμφέροντα και τις εξυπηρετήσεις «ημετέρων».

#### Αποτέλεσμα:

- Ανενέργεια ενός σημαντικού εργαλείου πολιτικής: Τα κατάλληλα στελέχη στις κατάλληλες θέσεις
- Υπερκορεσμός υπηρεσιών
- Υποστελέχωση υπηρεσιών



Στρέβλωση πολιτικών στελέχωσης με την διαδεδομένη χρήση της προσωρινής απασχόλησης υπαλλήλων εντός του Δημοσίου → (προσωρινός χαρακτήρας – επίφαση ευρυθμίας)



- Λανθασμένη κατανομή του ανθρωπίνου δυναμικού
- Αδυναμία ορθής αξιολόγησης των υφισταμένων δημοσίων δομών και των υπαλλήλων τους.

## Ν.4440/2016 Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ)

### Δεδομένα:

- ✓ Διαρκής δυσαναλογία αποχωρήσεων προσλήψεων στο Ελληνικό Δημόσιο.
- ✓ Νέο περιβάλλον με αναδιαρθρώσεις, καταργήσεις και συγχωνεύσεις υπηρεσιών και δομών.



**Φαινόμενα λειψανδρίας αλλά και πλεοναστικού προσωπικού.**

- ✓ Ν.4440/2016: Ευαγγελίζεται «καλύτερη και διαφανέστερη αξιοποίηση του στελεχικού δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, βάσει πραγματικών αναγκών».

### Κριτική αξιολόγηση:

- **Ήδη: 10 τροποποιητικοί νόμοι και πλήθος εγκυκλίων .**



Νομικός υπερπληθωρισμός & Δυσλειτουργική πολυνομία.

- **Εθελοντικός χαρακτήρας του ΕΣΚ.** Προτάσσεται η ευχέρεια των ενδιαφερομένων να μετακινηθούν.



**Σημαντικό κενό,** που αφορά στην ευχέρεια της ίδιας της διοίκησης να μετακινεί προσωπικό για να «θεραπεύσει» φαινόμενα υπερκορεσμού και υποστελέχωσης αντιστοίχως, ιδίως σε μη θελκτικές και απαιτητικές εργασιακά θέσεις.

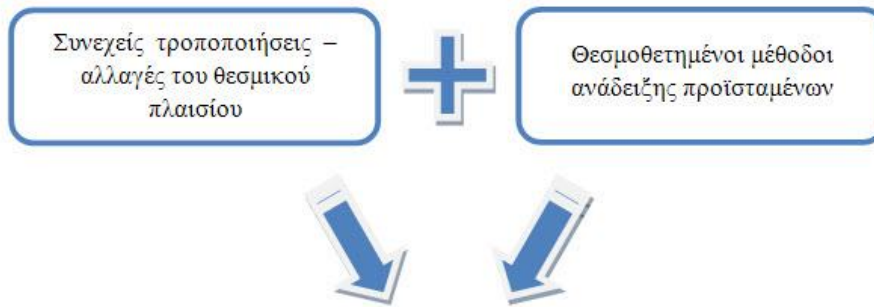
- **Παραγκωνισμός υπηρεσίας προέλευσης.** Δεν διασφαλίζεται η συμπλήρωση των κενών που θα δημιουργηθούν.
- **Υπερίσχυση της ατομικής επιλογής** για μετακίνηση, έναντι των πραγματικών υπηρεσιακών αναγκών.

→ Επίδραση στην αξιολόγηση υπαλλήλων και δομών.

- **Νόμος προς εφαρμογή χωρίς τα ακρογωνιαία θεμέλιά του.** Καθυστερήσεις στα απαραίτητα ψηφιακά οργανογράμματα.

**Η νομοθετική διαδρομή-εξέλιξη της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.**

**Περίοδος 1951 – 1993**



Πολιτικοκοινωνική κουλτούρα μιας μακράς σε διάρκεια περιόδου. Κομματικό και ίδιον συμφέρον υπερέχουν του δημοσίου.

➤ **N.1811/1951**

- ✓ Μισθολογική αντιστοιχία με βαθμολογική κατάσταση, χωρίς περαιτέρω κριτήρια.
- ✓ Ετήσια υποχρέωση προϊσταμένων να αξιολογούν, προτείνοντας προαγωγή.
- ✓ Ικανότητες και εργασιακές αρετές, εφόδια για προαγωγή.

➤ **Π.Δ.611/1977** Νέος τροποποιημένος δημοσιοϋπαλληλικό κώδικας.

- ✓ Ετήσια έκθεση με πρόταση προαγωγής. Υπηρεσιακό συμβούλιο διαπιστώνει προσόντα.

**N.1400/1983** Νέο σύστημα. Π.Δ (επιγενόμενο) καθορισμού διαδικασίας και δικαιωμάτων αξιολογούμενων, με βάση την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα.

➤ **Π.Δ 581/1984** Πρώτη δομημένη μορφή / συγκροτημένο πνεύμα μεταρρύθμισης / στοιχεία κουλτούρας αξιολόγησης / μορφή αξιολόγησης, στάδια, έντυπα.

- ✓ **Προσόντα των υπαλλήλων διαβαθμίζονται σε αξιολογικές κλίμακες**
- ✓ **Ετήσιες προκαταρκτικές συνεντεύξεις, ειδικό ερωτηματολόγιο**
- ✓ **Αξιολογική κλίμακα της απόδοσης των προϊσταμένων.**
- ✓ Υποχρέωση αμεροληψίας και αντικειμενικότητας.

➤ **N.1943/1991**

- ✓ Προκαθορισμένη κατά το εφικτό στοχοθεσία. Δείκτες εκτίμησης απόδοσης
- ✓ Σε αστήρικτα αστηρή ή αθεμελίωτη ευμενή αξιολόγηση → Διαδικασία πειθαρχικού ελέγχου του αξιολογητή.

**Με εξουσιοδότηση του Ν.1943/1991:**

➤ **Π.Δ 318/1992**

**16 κριτήρια σε 5 διακεκριμένες κατηγορίες:**

- I. Γνώση του αντικειμένου.
- II. Διοικητικές ικανότητες.
- III. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
- IV. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- V. Αποτελεσματικότητα», με κάθε μία να αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια.

➤ **ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/1993 Υπ. απόφαση:**

- ✓ **Ποσόστωση υπαλλήλων που μπορούσαν να αξιολογηθούν σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης:**
  - 1) με βαθμούς 9 μέχρι 10 (ένας σε οργανικές μονάδες όπου υπηρετούσαν ως 4 και ακόμα ένας για κάθε τέσσερις επιπλέον υπηρετούντες)
  - 2) με βαθμούς 8 ως 8,9 ως το 45% των υπηρετούντων
  - 3) 30% για το 7 ως το 7,9
  - 4) 10% για βαθμολόγηση από 6 ως 6,9
  - 5) 10% για 5 έως 5,9
  - 6) 5% για 1 μέχρις το 4,9.
- ✓ **Στην αξιολόγηση Προϊσταμένων Α' ή Β' με βαθμούς 9 έως 10 με ανώτατο ποσοστό: 50%.**

Πίνακας 9

**Κριτήρια αξιολόγησης Προϊσταμένων**

<b>ΠΔ 318/1992</b>	<p><b>Προϊστάμενοι:</b> Τυπικά προσόντα / περιγραφή έργου / 16 κριτήρια σε 5 ομάδες: Γνώση αντικειμένου, διοικητικές ικανότητες, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, συμπεριφορά, αποτελεσματικότητα</p> <p><b>ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ:</b> Τυπικά προσόντα / περιγραφή έργου / 10 κριτήρια σε 4 ομάδες (πλην διοικητικής ικανότητας)</p>
<b>Ν.3230/2004</b>	
<b>Ν.3839/2010</b>	<p><b>Προϊστάμενοι:</b> Τυπικά προσόντα &amp; ουσιαστική κρίση: Τίτλοι σπουδών, γλώσσες, επιμορφώσεις / εργασιακή και διοικητική εμπειρία / υπηρεσιακή αξιολόγηση / δομημένη και δημόσια συνέντευξη / γραπτή εξέταση από ΑΣΕΠ</p>
<b>Ν.4024/2011</b>	<p><b>Προϊστάμενοι:</b> Τυπική προϋπόθεση ο υποψήφιος προϊστάμενος να έχει επιτύχει στο 90% της στοχοθεσίας τα 2 έτη πριν την επιλογή</p>
<b>Ν.4250/2014</b>	
<b>Ν.4275/2014</b>	<p><b>Προϊστάμενοι:</b> Τυπική προϋπόθεση η διοικητική εμπειρία (αλλά όχι η στοχοθεσία 2 ετών) Στάδια επιλογής:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Τυπικά προσόντα</li> <li>2. Γραπτή εξέταση από ΑΣΕΠ</li> <li>3. Συνέντευξη (70% βαθμού για ΓΔ)</li> </ol>
<b>Ν.4369/2016</b>	<p><b>Προϊστάμενοι:</b> 6 κριτήρια: Αποτέλεσμα / Γνωστική υποδομή / Εξυπηρέτηση πολίτη / Συνεργασία / Διοικητικές ικανότητες / Εργασιακή συμπεριφορά</p> <p><b>ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ:</b> 5 κριτήρια (πλην διοικητικής ικανότητας)</p>

Πηγή πληροφοριών: <https://docplayer.gr/72282125-Systimata-axiologisis-ton-dimosion-ypallilon-stin-ella-da-sykritiki-episkopisi-veltistes-praktikes-kai-prooptikes.html> προσβ.04-08-2019



**Η νομοθετική διαδρομή - εξέλιξη της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.**

Περίοδος 1999 – 2010

- N.2683/1999 (νέος υπαλληλικός κώδικας)
  - ✓ **Θέματα προαγωγών, δεσμεύσεις χρονικής παραμονής.**  
(19 έτη για τον βαθμό του Διευθυντή & 23 έτη για Γεν.Διευθυντή) –
    - Αναχρονιστική αρχαιότητα. «Επετηρίδα»
  - ✓ **Κριτήρια για επιλογή προϊσταμένων από ΥΣ:**
    - Πρωτοβουλία, συναφής προϋπηρεσία, ηγετική ικανότητα, αποδοτικότητα
  - ✓ **Κριτήρια για επιλογή Γεν.Δ/ντή από ΥΣ :**
    - Επαγγελματικός καταρτισμός, παρακίνηση σε στόχους, γλωσσομάθεια, συγγραφική δραστηριότητα, μεταπτυχιακοί και πρόσθετοι τίτλοι
- N.3230/2004
  - ✓ **Συστηματική διοίκηση μέσω στόχων** για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και την προσαρμογή στις σύγχρονες απαιτήσεις
  - ✓ **Κριτήριο αποδοτικότητα**, για καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, την επαύξηση της διαφάνειας και την αξιοποίηση των πόρων.
- N.3528/2007 (νέος υπαλληλικός κώδικας)
  - ✓ **Χρόνος αναγκάιας παραμονής σε βαθμό για προαγωγές. Κατάργηση** βαθμών Διευθυντή και Γενικού Διευθυντή.
  - ✓ Το Π.Δ. 318/1992 εξακολούθησε να ισχύει.
  - ✓ **Μοριοδότηση**, για την επιλογή σε θέσεις ευθύνης, **αντικειμενικοποίηση** κριτηρίων- → 3 ομάδες: α) **τεχνικά – επαγγελματικά**, β) **εργασιακής εμπειρίας**, γ) **δεξιοτήτων ικανοτήτων**. → Υπεροχή έναντι υποκειμενικών.
  - ✓ **Ταχύτερη προαγωγή** κατόχων μεταπτυχιακών ή διδακτορικών τίτλων.
- N. 3839/2010
  - ✓ **Νέο σύστημα** επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων.
  - ✓ Δημιουργία ενός **Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων** (ΕΙ.Σ.Ε.Π.).

**Η νομοθετική διαδρομή-εξέλιξη της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.**

**Περίοδος 2010-2014**

➤ **N.4024/2011**

- ✓ Τροποποίηση Π/Δ 318/92, ποσόστωση αναλογικά με τις βαθμίδες αξιολόγησης και αντικατάσταση των σχετικών με τους αξιολογητές διατάξεων.
- ✓ 6 βαθμοί από τον ΣΤ΄ έως τον Α. Μονιμοποίηση υπό διαδικασία αξιολόγησης.
- ✓ Βαθμολογική προαγωγή σε συνάρτηση, με την απόδοση αναλογικά με επίτευξη στόχων, με διοικητικές ικανότητες και υπηρεσιακή συμπεριφορά.
- ✓ Περιορισμός προαγομένων.(30% από τον βαθμό Β στο Α) Διετής αποκλεισμός για αρνητικά κριθέντες.
- ✓ Για κατάληψη θέσεως ευθύνης απαραίτητη η επιτυχής στοχοθεσία ( 90% κατά την προ της αξιολόγησης διετία) (αρ.10).
- ✓ Μισθολογική-προαγωγική στασιμότητα για όσους δεν πετύχαιναν στοχοθεσία.
- ✓ Κίνητρο επίτευξης στόχων σε επιτυχή στοχοθεσία δομής άνω του 80% για τους υπηρετούντες σε αυτήν υπαλλήλους.

**Κριτική:** Περίπλοκο, χωρίς πιλοτική εφαρμογή, ακρίτως αυστηρό, χωρίς δικλίδες αντικειμενικότητας. Δεν εφαρμόστηκε, αφού ουδέποτε εκδόθηκε το απαραίτητο Π.Δ.

➤ **N.4250/2014** (ομοίως ανεφάρμοστος)

- ✓ Τροποποίηση Π.Δ.318/1992, Συγκριτική αξιολόγηση. Ανώτατα ποσοστά ανά βαθμίδα ποσόστωσης:
  - από 9 έως 10 το 25% των υπαλλήλων, από 7 έως 8,9 το 60%
  - από 1 έως 6,9 το 15% →

Προσπάθεια ενεργοποίησης της αριστείας ως εργαλείου παρακίνησης του υπαλλήλου για την αύξηση της αποδοτικότητάς του και κατ'επέκταση της αποτελεσματικότερης λειτουργίας της εκάστοτε οργανικής μονάδας.

➤ **N.4275/2014**

- ✓ Τροποποίηση υπαλληλικού κώδικα. Χαλάρωση προϋποθέσεων για θέσεις ευθύνης.
  - Σε επίπεδο Δ/σης: Καθήκοντα ίδιας θέσης επί τριετία, ή δεκαετής σωρευτικά πραγματική υπηρεσία με τριετή προϋπηρεσία προϊσταμένου τμήματος, ή δωδεκαετής σωρευτικά πραγματική υπηρεσία στο δημόσιο με ετήσια προϋπηρεσία προϊσταμένου αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας ή αυτοτελούς γραφείου.
  - Σε επίπεδο τμήματος: Υπάλληλοι ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ, με τέσσερα έτη συνολικής υπηρεσίας στο δημόσιο, ετήσια προϋπηρεσία προϊσταμένου τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου, ή ως απόφοιτοι Ε.Σ.Δ.Δ.Α με συνολικά συμπληρωμένα 4 έτη υπηρεσίας, ή έχοντας συνολικά τουλάχιστον έξι χρόνια δημόσιας προϋπηρεσίας.

**Η νομοθετική διαδρομή - εξέλιξη της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.**

➤ **Νόμος 4369/2016. Νέο γενικό σύστημα αξιολόγησης**

- ✓ «**Εθνικό Μητρώο επιτελικών στελεχών**»: «Δεξαμενή» τακτικών υπαλλήλων, αυξημένων τυπικών προσόντων. → Προσπάθεια αποπολιτικοποίησης Δημοσίου
- ✓ **Αξιολογητές** των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, με πεντάμηνη προϋπηρεσία.

Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Επάρκεια εφαρμογής γνώσεων και εμπειρίας	Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούμετες	Ποσοτική και ποιοτική απόδοση, διαχείριση κρίσεων
Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου	Συμπεριφορά προς τους πολίτες, άμεση εξυπηρέτηση	Ατομική στοχοθεσία και στοχοθεσία υπηρεσίας
Ενδιαφέρον, αφοσίωση στην εκτέλεση του καθήκοντος	Συνεργασία με προϊσταμένους	<b>ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ</b>
Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση, συντονισμός και προγραμματισμός έργων	Επικοινωνία με υφισταμένους	Διοικητική ικανότητα, επίλυση προβλημάτων, αντίληψη σύνθετων καταστάσεων, διαχείριση κρίσεων
Ανάληψη ευθυνών, ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων	Διαπραγμάτευση, σεβασμό στη διαφορετικότητα	Καθοδήγηση, παρακίνηση, αξιολόγηση προσωπικού και εξωστρέφεια μονάδας.

Πηγή: [http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_onPublicManagement\\_Issue5.pdf](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf)

- ✓ **3 γενικές κατηγορίες των κριτηρίων χωρισμένες σε πιο εξειδικευμένα κριτήρια:**
- ✓ Βαθμολόγηση κριτηρίων σε κλίμακα 0 -100. Ακατάλληλοι έως άριστοι.
- ✓ Βαθμολογία άνω του 90 ή κάτω από 75 απαιτεί ειδική αιτιολογία και θεμελίωση.
- ✓ **Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης & Συντελεστής διόρθωσης.**
- ✓ **Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων → κριτήριο αξιολόγησης** οι διοικητικές ικανότητες στην οργάνωση, στον προγραμματισμό, στον καταμερισμό εργασιών, στον συντονισμό και στην εποπτεία της μονάδας της οποίας ηγείται.
- ✓ Σε επίπεδο τμήματος, με τουλάχιστον 3 υπαλλήλους, τον προϊστάμενο αξιολογούν οι άμεσα υφιστάμενοί του με **συμπλήρωση ανωνύμου ερωτηματολογίου**.
- ✓ **Συμβουλευτική συνέντευξη** υπαλλήλου με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενό του → **βελτίωση ατομικής και συνολικής αποτελεσματικότητας.**
- ✓ **Νέο σύστημα της βαθμολογικής διάρθρωσης.** 5 βαθμοί Ε έως Α.
- ✓ **Χρόνοι προαγωγής** ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ, απαιτούν αντιστοίχως 13, 14, 16 και 22 έτη συνολικής υπηρεσίας, για προαγωγή στον ανώτερο βαθμό της κατηγορίας.
- ✓ **Διετής μείωση** στον απαιτούμενο χρόνο εξέλιξης για κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου.
- ✓ **Εξαετής μείωση** για τους κατόχους διδακτορικών διπλωμάτων.
- ✓ Επιπλέον μονοετής για **2 συνεχόμενες περιόδους** άριστης βαθμολόγησης.

• Κριτική: Για πρώτη φορά, μια σχέση πλήρους εξάρτησης – σύνδεσης ανάμεσα στην αξιολόγηση και την υπαλληλική σταδιοδρομία – εξέλιξη καθώς και την μισθολογική διαδρομή – ανέλιξη των υπαλλήλων.



### Η διαμάχη για τον Ν.4369/2016. Συμπερασματοποίηση συνεντεύξεων.

- 2 απεργίες-αποχές 2017-2019. Συμμετογή 70% +. Συνθήματα και ...αναθέματα
- Προσωρινές τοποθετήσεις προϊσταμένων χωρίς κρίσεις, μόνο με αποφάσεις οικείων οργάνων
- Ποιός θα καθορίσει την συνολική ή την κατά άτομο στοχοθεσία; Απαιτείται ίδια γνώση και όχι μια απομακρυσμένη πληροφόρηση.
- Απώτερος σκοπός η περιστολή δαπανών με την κατάργηση δομών .  
→ Οι υπάλληλοι θα επωμίζονται ες αεί το κόστος μιας συνειρμικής αρνητικής ατομικής τους αξιολόγησης.
- «Επίφαση δημοκρατίας», αναξιόπιστη η αμφίδρομη βαθμολόγηση και η ανώνυμη αξιολόγηση των προϊσταμένων εκ των υφισταμένων τους.
- Αοριστία κριτηρίων. Ανεδαφικότητα σε συνθήκες υποστελέχωσης και εμφανών λειτουργικών αδυναμιών.
- Αντίδραση στην άμεση σύνδεση με μισθολογική ανέλιξη και προαγωγές. .  
→ «Δυνητικά διαθέσιμοι» οι κριμένοι ως ανεπαρκείς.
- Αμφισβήτηση της αντικειμενικότητας. Ενδεχόμενο προβάδισμα βαθμολογούμενου έναντι βαθμολογητή σε επιγενόμενες κρίσεις προϊσταμένων.
- Στελέχωση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης, με Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων. Τυπική παρουσία αιρετών εκπροσώπων
- Διαφωνία στον «συντελεστή διόρθωσης». → Κυβερνητική παρέμβαση στο σύστημα αξιολόγησης.
- Αναγκαιότητα μιας αλλιώτικης φυσιογνωμίας του συστήματος, με σκοπούς την καθολική υποστήριξη των υπαλλήλων, την αρτιότερη λειτουργία και την ποιοτική αναβάθμιση.
- Καθιέρωση ηλεκτρονικής πλατφόρμας για την περάτωση της διαδικασίας (Ν.4533/2018),
- Νομοθέτηση εγκυρότητας αξιολόγησης, ακόμα και αν από αυτήν απείχε ο ένας από τους δυο αξιολογητές.
- Αποκλεισμός από την κρίση για θέσεις ευθύνης όσων συμμετείχαν στην αποχή, (παρ.1-2 του αρ.121 του Ν.4549/2018),(καταργήθηκε. (αρ.5 του Ν.4616/2019).)



Λόγω της μη πλήρους εφαρμοσιμότητας του νέου συστήματος δυσχεραίνει η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

### Το ποιοτικό έλλειμμα του ανθρωπίνου δυναμικού.

#### Ερώτημα 1:

? Πώς η αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου επηρεάζει και επιδρά στην υλοποίηση των επιβεβλημένων μεταρρυθμιστικών τομών;

- Η επιτυχής υλοποίηση μεταρρυθμίσεων απαιτεί: Ικανό και εξειδικευμένο προσωπικό σε νευραλγικές θέσεις ευθύνης.
- Η έλλειψή του θα οδηγήσει: Σε ανεφάρμοστες μεταρρυθμίσεις.

#### Ερώτημα 2:

? Γιατί δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα εφαρμόσει τις σχεδιασμένες μεταρρυθμίσεις με δεδομένο ότι με ποσοτικά κριτήρια η συνολική στελέχωση του ελληνικού δημοσίου κρίνεται αναντιλέκτως επαρκέστατη;

- Το ποιοτικό έλλειμμα είναι προϊόν ως επί το πλείστον μη αποτελεσματικής λειτουργίας της αξιολόγησης που έχει εφαρμοστεί, τόσο κατά την εισαγωγή των υπαλλήλων στο δημόσιο, όσο και κατά την υπηρεσιακή τους εξέλιξη και την σχετική κατανομή τους.

Πχ: Το Π.Δ. 50/2001 (όπως τροποποιήθηκε): «προσόν διορισμού στον εισαγωγικό βαθμό πτυχίο ή δίπλωμα οποιουδήποτε Τμήματος ΑΕΙ της ημεδαπής, περιλαμβανομένων και των πτυχίων ή διπλωμάτων του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (Ε.Α.Π.) και των Προγραμμάτων Σπουδών Επιλογής (Π.Σ.Ε.), ή ισότιμων σχολών της αλλοδαπής».



**Εξίσωση πτυχίων**

## Τα σημαντικά οφέλη της ορθής αξιολόγησης.

### Η περίπτωση του ελληνικού δημοσίου.

#### Ένα ορθό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης:

- ✓ **Επίδραση στην μείωση ή και εξάλειψη του ποιοτικού ελλείμματος.**
- ✓ **Υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων** με την ύπαρξη του ικανού προσωπικού που θα τις εφαρμόσει. Αν αυτό εκλείπει, οι μεταρρυθμίσεις θα παραμείνουν επί χάρτου.
- ✓ **Κυρίαρχο όπλο καταπολέμησης πελατειακού κράτους**, της ρίζας του κακού.
- ✓ **Βελτιστοποίηση ανταπόκρισης δημοσίου φορέα** σε πολλαπλά επίπεδα (όραμα, στρατηγική σχεδίαση, στοχεύσεις και ηγεσία).
- ✓ **Ωθηση στον υπάλληλο** για βελτίωση της επίδοσης σε συνδυασμό με εξειδικευμένη επιμόρφωση και κατάρτιση.
- ✓ Η ορθή αξιολόγηση θα επιφέρει άμεση **καλύτερευση της απόδοσης της οργάνωσης** του δημοσίου και στοχοθεσία.



- ✓ **Συνθήκες οικονομικότερης αλλά και αποτελεσματικότερης λειτουργίας.**
- ✓ **Απελευθέρωση «εγκλωβισμένων» και αδρανών εργασιακών αρετών των στελεχών.**
- ✓ **Πρότυπες υπηρεσίες που θα θέλξουν νέα στελέχη κορυφαίου επιπέδου.**

**Ευρωπαϊκή πρακτική στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων**

➤ **Τεκμηρίωση των αξιολογήσεων**



- Δεσπόζον και ζητούμενο που επιδρά:
  - ✓ βελτιωτικά στην ακρίβεια της αξιολόγησης
  - ✓ οδηγεί τον κριτή σε αυξημένο κίνητρο για καλύτερη προετοιμασία
- **Πολιτική για τη διαχείριση της χαμηλής απόδοσης με διάφορα στάδια που καταλήγουν στο έσχατο της επιβολής πειθαρχικών ποινών (πχ Ιρλανδία).**
- **Άμεση σύνδεση της αξιολόγησης με την μισθολογική κατάσταση και την υπηρεσιακή ανέλιξη των υπαλλήλων. Αυξήσεις σε μισθούς ή εφάπαξ μπόνους (πχ. Βουλγαρία, Ουγγαρία, Βέλγιο, Λιθουανία, Πορτογαλία).**
- **Σύστημα των «Ανεξαρτήτων Μονάδων Αξιολόγησης Απόδοσης» Εξωτερικοί διορισμένοι εμπειρογνώμονες, με αποστολή να εξασφαλίζουν τη σωστή την εφαρμογή του κύκλου διαχείρισης των επιδόσεων – αξιολογήσεων (πχ Ιταλία).**



Συνοπτικές προτάσεις για ένα βέλτιστο σύστημα αξιολόγησης

- Αξιολόγηση των λειτουργικών δομών και παρεχομένων δημοσίων υπηρεσιών (organizational – level – performance).
- Επιβράβευση των δομών και των στελεχών τους που αξιολογούνται θετικά, σε συνάρτηση με τις ομαδικά και ατομικά επιμερισμένες στοχοθεσίες (π.χ. με πρωτοδότηση του προϋπολογισμού των υπηρεσιών).
- «Επαγγελματικός ρεαλισμός» - Προσαρμογή στα ελληνικά δεδομένα.
- Ομαδικό πνεύμα, επικοινωνία, συναπόφαση στοχοθεσίας.
- Συγκριτική αξιολόγηση ιδίων από άποψη αντικειμένου δημοσίων δομών.



- Ευεργετική επίδραση ανταγωνισμού

- Πολυσυμμετοχική «stakeholder involvement» και συμπεριληπτική, «ολιστικά σφαιρική» μέθοδος αξιολόγησης όπως αυτή πχ των «360 μοιρών – 360 degree appraisal»



- Αποφυγή «πληθωριστικών πιέσεων» (*inflationary pressures*) για ανεξάριετα υψηλή βαθμολόγηση
- Αποφυγή μεροληπτικών κρίσεων (φαινόμενα πχ: halo effect, dopplanger effect)
- «Εργαλείο» ανατροφοδότησης (feedback) και αυτοβελτίωσης
- Αποδοχή της διαδικασίας
- Αξιοπιστία αξιολόγησης
- Εμπιστοσύνη στην απροκατάληπτη και δίκαιη βαθμολόγηση

- Αδιάκοπος χαρακτήρας της αξιολόγησης.
- Τακτική συνεργασία προϊσταμένων και υπαλλήλων σχετικά με την απόδοση τους και την στοχοθεσία (target agreements)



- ✓ Διαρκής βελτίωση με βάση τις επισημάνσεις



- Αποφυγή εκπλήξεων και απρόσμενων αρνητικών αποτιμήσεων



Η επικοινωνιακή αξιολόγηση επιβεβαιώνει αυτά που ήδη έχουν συζητηθεί και εμπεδωθεί.

