



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
<<Διακυβέρνηση και Δημόσιες Πολιτικές>>

Αξιολόγηση των Δημόσιων Υπαλλήλων στην Ελλάδα
Συγκριτικά με τη Γαλλία και Ιταλία

ΟΛΓΑ ΜΑΥΡΟΕΙΔΗ

Κόρινθος, Ιανουάριος 2020



University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Sciences
Department of Political Studies and International
Relations

Master Program in
‘Governance & Public Policies’

Evaluation of Civil Servants in Greece
Compared to France and Italy

Olga Mavroeidi

Corinth, January 2020

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

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 της συγγραφέως και η επιβλέπουσα, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η δηλούσα

A handwritten signature in blue ink, reading 'Ολγα Μαυροειδή', is written over a light blue horizontal line. The signature is cursive and includes a small flourish at the end.

Όλγα Μαυροειδή

Στους πολυαγαπημένους μου,

Γιάννη & Στεφανία

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου,
κ. Σήφη Πλυμάκη για την εξαιρετική συνεργασία και καθοδήγηση που μου
προσέφερε κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας, καθώς και τον καθηγητή
κ. Μάνο Παπάζογλου για τις συμβουλές και την στήριξή του στο έργο αυτό.

Αξιολόγηση των Δημόσιων Υπαλλήλων στην Ελλάδα

Συγκριτικά με τη Γαλλία και Ιταλία

Σημαντικοί Όροι: Αξιολόγηση Δημόσιων Υπαλλήλων, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Αξιολόγηση Προσωπικού, Παραγωγικότητα, Αποδοτικότητα, Στοχοθεσία

Περίληψη

Αυτή η εργασία γράφτηκε με σκοπό, τη συγκριτική μελέτη των εθνικών συστημάτων αξιολόγησης των Ελλήνων δημόσιων υπαλλήλων με αυτά των ομωνύμων τους, Γάλλων και Ιταλών. Τα ερωτήματα που προσπαθούμε να απαντήσουμε είναι πώς επηρεάζεται η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, καθώς και κατά πόσο χρησιμοποιούνται τα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού στον δημόσιο τομέα. Εν συγκρίσει με την αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων στη Γαλλία και Ιταλία, θα αναφέρουμε ποια είναι τα συγκριτικά συμπεράσματα των τριών αυτών χωρών και τέλος, ποιες προτάσεις θα μπορούσαμε να κάνουμε ώστε η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων στην Ελλάδα να φέρνει αποτελέσματα στους στόχους που βάζει και προσδοκά να επιτύχει η Δημόσια Διοίκηση.

Για να μπορέσουμε να βγάλουμε συμπεράσματα θα παρουσιάσουμε πώς λειτουργεί ο δημόσιος φορέας σε κάθε χώρα και θα αφουγκραστούμε τις ομοιότητες και διαφορές που έχει ο δημόσιος τομέας τους σε σχέση με τον Ελληνικό. Είναι σημαντικό να οριοθετήσουμε το πλαίσιο σύγκρισης των χωρών, όχι όμως πως το έργο αυτό έχει το χαρακτηριστικό της πλήρους συγκριτικής ανάλυσης (Chandler, 2003, σελ. 31).

Καταρχάς, θα αναφερθούμε στη δομή των δημόσιων υπηρεσιών και πολιτικών συστημάτων των τριών χωρών. Επιπλέον θα αναλύσουμε τον τρόπο της αξιολόγησής της και επιπροσθέτως θα αναφερθούμε στις μεταρρυθμίσεις που έχουν κάνει ώστε να είναι πιο αποτελεσματικό το έργο τους. Τις καλές πρακτικές, τις προτάσεις και προσδοκίες θα τις στοιχειοθετήσουμε στο τέλος.

Evaluation of Civil Servants in Greece

Compared to France and Italy

Keywords: Evaluation of Civil, Servants, New Public Management, Staff evaluation, Productivity, Efficiency, Target setting.

Abstract

This paper was written with the aim of comparing the national evaluation system of Greek civil servants with the respective French and Italian ones. The questions we are trying to answer are, how the evaluation of civil servants is affected by the New Public Management and to what extent personnel evaluation systems are used in the public sector. From the comparison with the evaluation of civil servants in France and Italy, we will note the comparative conclusions from these countries. Finally, we will put forward some suggestions aiming to ensure that the evaluation of civil servants in Greece reaches the objectives set and expected to be achieved by the Public Administration.

In order to be able to draw conclusions, we will present how the public sector operates in each country and examine the similarities and differences between their public sector and the Greek one. It is important to clearly define the framework for the comparison of the countries, though this study is not a full comparative analysis.

We will first refer to the structure of the public services and political systems of the three countries. In addition, we will analyze how it is evaluated and we will refer to the reforms implemented to make their work more effective. Good practices, suggestions and expectations will be listed at the end.

Περιεχόμενα

Περίληψη	i
Abstract	ii
Περιεχόμενα	iii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	iv
Εισαγωγή	1
1. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως μήτρα για μια υγιή αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων	5
2. Αξιολόγηση στην Ελλάδα – ως μέρος της διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα	8
2.1 Αξιολόγηση Προσωπικού	8
2.2.1. Κύκλος Αξιολόγησης	10
2.1.2. Διεξαγωγή Αξιολόγησης	10
2.1.3. Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	12
2.1.4. Συμβουλές για αποτελεσματική αξιολόγηση	14
2.1.5. Διαχείριση Απόδοσης	15
2.1.6. Πρακτικές Διοίκησης Ταλέντων για αξιολόγηση στρατηγικών εργαζομένων	16
2.1.7. Παράδειγμα Αξιολόγησης Προσωπικού της Εταιρείας Space Hellas	16
2.2. Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων βάσει ιστορικής αναδρομής.....	17
2.2.1. ΠΔ 906/1975 ΦΕΚ 288 ^A , 22/12/1975	17
2.2.2. Νόμος 22/1975.....	18
2.2.3. Π.Δ. 581/1984 (ΦΕΚ 207Α, 21/12/1984)	18
2.2.4. Π.Δ. 318/1992	19
2.2.5. Ν. 2683/1999	21

2.2.6. N. 3230/2004	23
2.2.7. 3528/2007	24
2.2.8. N. 4250/2014 (Τροποποίηση διατάξεων Π.Δ. 318/1992 (Α' 161)).....	24
2.2.9. N. 4369/2016 – ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016	26
2.2.10. Π.Δ. 133/2017 – ΦΕΚ 161/Α/30-10-2017	27
2.2.11. Αξιολόγηση στον ΕΦΚΑ.....	27
3. Διεθνής Εμπειρία	28
3.1. Ιταλία	28
3.2. Γαλλία.....	30
4. Προβλήματα Εφαρμογής στην Ελλάδα.....	32
4.1. Πρόσληψη Προσωπικού.....	32
4.2. ΑΔΕΔΥ	33
4.3. Αποχή.....	33
4.4. Ψηφοθηρική προσέγγιση ή πολιτική επιτυχία.....	34
4.5. Κοινή γνώμη υπέρ των απολύσεων.....	34
4.6. Επιμορφωτικά Σεμινάρια.....	34
5. Συγκλίσεις και αποκλίσεις Γαλλίας, Ιταλίας και Ελλάδας .	35
5.1. Ε.Ε. Υπερεθνικός οργανισμός.....	37
5.2. Παθογένεια Ιταλίας.....	37
5.3. Ιταλικές Μεταρρυθμίσεις.....	38
5.4. Συνδρομή της Γαλλίας μέσω τεχνογνωσίας και εκπαίδευσης στην Ελλάδα	39
6. Προτάσεις για την Αξιολόγηση των Δημόσιων Υπαλλήλων στην Ελλάδα.....	41
6.1. Μοντέλο Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ – χωρίς πολιτικές παρεμβάσεις.....	41

6.2. Αμοιβές Μπόνους σε Χρήμα και Χρόνο	41
6.3. Αντικειμενική αξιολόγηση μέσω on-line test.....	42
6.4. Ψυχολογικά test – προσδιορίζει την θέση εργασίας.....	42
6.5. Ποσότητα και Ποιότητα	43
6.6. Εκπαίδευση – Τυπικά Προσόντα - Σεμινάρια.....	43
6.7. Η αξιολόγηση να συνάδει με τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες της χώρας	44
6.8. Αξιολόγηση 360°	44
7. Συμπεράσματα	44
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	47
8.1. Ποιοι κρίνουν τους Αξιολογούμενους.....	47
8.2. Έντυπο Έκθεσης Αξιολόγησης (Α' & Β')	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60

Περιεχόμενα

Κατάλογος Διαγραμμάτων

5.1. Απασχόληση στη γενική κυβέρνηση ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης (2015)	35
5.2. Ωριαίο Κόστος Εργασίας, κατ' εκτίμηση, 2018	36

Εισαγωγή

Η αξιολόγηση γίνεται με σκοπό την αντικειμενική στάθμιση της αποτελεσματικότητας της εργασίας του υπαλλήλου. Για την αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψη κάποιες παράμετροι όπως τα ακαδημαϊκά προσόντα, η γνώση του αντικειμένου της εργασίας, το ενδιαφέρον για την εργασία, οι διοικητικές ικανότητες του εργαζόμενου, η επαγγελματική επάρκεια, οι πρωτοβουλίες που λαμβάνει, οι δεξιότητες που αναπτύσσει, οι προτεραιότητες που βάζει και η διεκπεραίωση πολλαπλών υπηρεσιακών καθηκόντων που αναλαμβάνει. Τα ανωτέρω είναι κάποια κριτήρια που προσμετρώνται για τη θετική βαθμολογία του εργαζόμενου. Η επίτευξη του στόχου στον κατάλληλο χρόνο και με την ανάλογη ποιότητα είναι ένας άλλος παράγοντας πολύ σημαντικός που φέρνει πολλαπλά θεμιτά αποτελέσματα τόσο την δημόσια πολιτική όσο και στους δημόσιους υπαλλήλους.

Η κυβέρνηση για να μπορέσει να διοικήσει αποτελεσματικά το κράτος χρειάζεται να στελεχώσει τους διάφορους οργανισμούς και φορείς της με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πρωταρχικής σημασίας για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του κράτους. Απαιτείται η ύπαρξη συντονισμού ώστε τα κατάλληλα άτομα να τοποθετούνται σε συγκεκριμένες θέσεις, να είναι αποδοτικά και να πραγματώνεται η στοχοθεσία των πολιτικών αποφάσεων της κυβέρνησης. Καταλυτικός παράγοντας για την πρόοδο και την ομαλή λειτουργία του δημόσιου φορέα είναι ο προγραμματισμός των υπαλλήλων και η ταχύτερη και σωστότερη εκτέλεση της εργασίας τους για την επίτευξη των στόχων τους.

Μετά τη Δικτατορία υπήρχε ανάγκη για Αναθεώρηση του Συντάγματος για την Γ' Ελληνική Δημοκρατία. Το παλαιό καθεστώς των Συνταγματάρχων που συντηρούσε το δημόσιο έπρεπε να αλλάξει λόγω ιδεολογίας και για αυτό τον λόγο, το 1975, έπειτα από Προεδρικό Διάταγμα, προσδιορίζονται τα τυπικά προσόντα των δημόσιων υπαλλήλων που θα στελεχώσουν τις δημόσιες υπηρεσίες.

Η ανάγκη για την αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων δημιουργείται με σκοπό την ανάταση της ατομικής επίδοσης των δημόσιων υπαλλήλων με μελλοντικό στόχο την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων φορέων. Τα κριτήρια αυτής είναι: Α) η γνώση του αντικειμένου, η δημιουργικότητα και το ενδιαφέρον, Β) η υπηρεσιακή συμπεριφορά και σχέσεις και Γ) η αποτελεσματικότητα. Για τους προϊσταμένους

υπηρεσιών αξιολογούνται και οι Διοικητικές τους δεξιότητες <http://apografi.gov.gr/evaluation/12-evaluation.html>, 19/1/2020.

Στο σύστημα αξιολόγησης τα τελευταία χρόνια δίνεται η δυνατότητα για αυτοαξιολόγηση και μέσω των ‘συμβουλευτικών συνεντεύξεων’ προσδιορίζονται από τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του οι τρόποι βελτίωσης της απόδοσής τους καθώς και η βελτίωση της ανάπτυξης και αξιοποίησης των ικανοτήτων τους. Πρέπει να αναφέρουμε ότι η αξιολόγηση κάθε άλλο παρά τιμωρητικό χαρακτήρα έχει. Άλλο θετικό στοιχείο είναι ότι γίνεται αξιολόγηση των προϊστάμενων από τους υπαλλήλους των τμημάτων τους με ανώνυμο ερωτηματολόγιο από 3 υπαλλήλους και πάνω. Κλιμακωτά ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους Τμημάτων και ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης από τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση <http://apografi.gov.gr/evaluation/12-evaluation.html>, 19/1/2020.

Η αξιολόγηση για τους υπαλλήλους της Δημόσιας Διοίκησης συνεισφέρει στη βελτίωση και παρακίνηση αυτών καθώς και στην ιεραρχική τους εξέλιξη βάσει θεσμοθετημένων και ανοιχτών διαδικασιών, ενώ για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις επιτρέπει ποιοτικότερες υπηρεσίες λόγω του ότι παρέχει κίνητρα, ευκαιρίες υποστήριξης και εξέλιξης, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα των υπαλλήλων <http://apografi.gov.gr/evaluation/12-evaluation.html>, 19/1/2020. Όλα τα ανωτέρω είναι η λεγόμενη μέθοδος των 360 μοιρών όπως έχει χαρακτηριστεί στην αξιολόγηση του προσωπικού.

Ο λόγος που επιλέξαμε να συγκρίνουμε τη Γαλλία και Ιταλία με την Ελλάδα είναι ότι είναι εφάμιλλες στα ελληνικά κοινωνικοπολιτικά δεδομένα καθώς είναι ευκολότερο να τις συγκρίνουμε με την χώρα μας λόγω των ομοιοτήτων που έχουν. Το κοινό στοιχείο είναι ότι αφιερώνουν μεγάλα ποσά στις δημόσιες υπηρεσίες ενώ ο πληθυσμός αποδέχεται την παρούσα δομή, δηλαδή την κατάσταση του διογκωμένου δημοσίου. Άλλα κοινά τους στοιχεία είναι ότι έχουν ανεπτυγμένα φιλελεύθερα δημοκρατικά κράτη. Έχουν κοινοβουλευτικά συστήματα όπως όλες οι ευρωπαϊκές χώρες, παρ’ όλο που είναι διαφορετικών συνταγματικών και διοικητικών δομών (Chandler, 2003, σελ. 39).

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιούμε είναι ποιοτική και ποσοτική. Πραγματοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα με σκοπό τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, όπως, πώς σε μία ιδιωτική επιχείρηση η αξιολόγηση ενδυναμώνει τον εργαζόμενο με τη διαρκή ανατροφοδότηση και εκπαίδευση και πώς, από την άλλη η αξιολόγηση να γίνεται στο δημόσιο χωρίς να παράγει κάποιο αποτέλεσμα. Πρέπει να αναφέρουμε ότι η πρωτογενής έρευνα έγινε με εργαλείο τη συνέντευξη. Έχουμε κάνει δύο συνεντεύξεις που θα χρησιμοποιήσουμε ως παραδείγματα. Η πρώτη, είναι συνέντευξη της ιδιωτικής εταιρείας, Space Hellas S.A. που ασχολείται με συστήματα τηλεπικοινωνιών, πληροφορικής και ασφάλειας με μεγάλο δίκτυο πελατών και δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στους υπαλλήλους της για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους ώστε να επιτυγχάνουν τους στόχους που θέτει η εταιρεία. Η δεύτερη, είναι ενός πολύ μεγάλου δημόσιου φορέα, του ΕΦΚΑ (Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης) ο οποίος έχει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων από την ασφάλεια και παροχή ασφαλισμένων μέχρι τα έσοδα επιχειρήσεων και οικοδομοτεχνικών έργων καθώς και τις συντάξεις του μεγαλύτερου μέρους του Ελληνικού πληθυσμού, εν δυνάμει όλων των ασφαλισμένων πλην του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους. Εδώ οφείλουμε να αναφέρουμε ότι θα επικεντρωθούμε στην αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων πριν το 2017.

Το μεγαλύτερο μέρος των πηγών της βιβλιογραφίας είναι από βιβλία, νομικά κείμενα όπως Νόμοι, ΦΕΚ, Προεδρικά Διατάγματα καθώς και από αρθρογραφία από έγκυρες εφημερίδες και περιοδικά ή εγκεκριμένα sites του εσωτερικού και εξωτερικού.

Στην αρχή η εργασία είναι περιγραφική ως προς τις θεωρίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και ιδιαιτέρως της αξιολόγησης των υπαλλήλων, την αξιολόγηση που κάνουν στις ιδιωτικές εταιρείες και τέλος οι αξιολογήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί ιστορικά από την 1975 έως σήμερα. Έπειτα θα κάνουμε ανασκόπηση στα στοιχεία που συλλέξαμε για την αξιολόγηση των υπαλλήλων στην Ιταλία και Γαλλία.

Με γνώμονα τη μελέτη και θεωρία των ανωτέρω, θα συγκρίνουμε τις εφαρμογές του ΝΔΜ αλλά και του ιδιωτικού τομέα σε σχέση με τον δημόσιο. Συγκρίνουμε την αξιολόγηση που έχουν οι Ιταλοί και οι Γάλλοι σε σχέση με αυτή των Ελλήνων.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα προβλήματα που υπάρχουν στην αξιολόγηση στην Ελλάδα κατά την εφαρμογή της. Επιπλέον θα αναφερθούμε σε κάποιες ιταλικές και γαλλικές μεταρρυθμίσεις και τέλος, θα κάνουμε τις δικές μας προτάσεις αξιολογώντας τις μεταρρυθμίσεις που έχουν γίνει κατά καιρούς στην Ελλάδα αλλά και λαμβάνοντας στοιχεία από τις άλλες χώρες. Τα συμπεράσματα θα τα καταθέσουμε μετέπειτα. Στις τελευταίες σελίδες της εργασίας παραθέτουμε τους πίνακες και τα παραρτήματα.

Σε αυτή την εργασία κάνουμε μια απόπειρα ιστορικής αναδρομής μέσω Προεδρικών Διαταγμάτων και Νόμων. Επίσης, θα καταπιαστούμε με το ερώτημα αν οι μεταρρυθμίσεις που έγιναν, διαμόρφωσαν ένα αξιοκρατικό και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης για τους εργαζομένους. Το επόμενο φλέγον ερώτημα είναι γιατί δεν εφαρμόστηκαν οι διατάξεις που ψηφίστηκαν από το κοινοβούλιο και αν υπάρχει ειλικρινής διάθεση για την αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων. Γιατί δεν ολοκληρώνεται η αξιολόγηση και δεν προσδίδει αυτά που στοχεύει; Ποιοι είναι οι διαχρονικοί σκόπελοι της αξιολόγησης; Ποιες ήταν οι πρακτικές των άλλων χωρών και πόσο εμπλέκονται με τις δικές μας; Εν τέλει, αφού συγκρίνουμε τις τρεις χώρες: Ελλάδα, Ιταλία και Γαλλία, θα κάνουμε προτάσεις για την αντικειμενικότερη και αποδοτικότερη αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Ποιες ήταν οι μεταρρυθμίσεις που έκαναν στην Ιταλία και Γαλλία, έφεραν αποτελέσματα σε αυτές; Τα κράτη τους λειτούργησαν σαν το δικό μας;

Η διαδικασία είναι χρονοβόρα, δύσκολη και σύνθετη. Σκοπός της αξιολόγησης είναι να παρακινήσει τους υπαλλήλους ώστε να είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Αποτέλεσμα αυτού είναι η άμεση και ουσιαστική εξυπηρέτηση των πολιτών. Οι στόχοι οφείλουν να είναι αντικειμενικοί και μετρήσιμοι. Ανεφάρμοστοι νόμοι και προεδρικά διατάγματα είναι το αποτέλεσμα του πελατειακού κράτους που πλήττει την Ελλάδα και όχι μόνο.

1. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως μήτρα για μια υγιή αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων

Μια καινοτομία που γίνεται στη δημόσια διοίκηση είναι το <<δημόσιο μάνατζμεντ>>. Είναι τεχνικές πρακτικές που εφαρμόζονται και έχουν αναπτυχθεί στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αυτή η μετάλλαξη στη δημόσια διοίκηση έρχεται από τη Βρετανία και τις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1980 όπου οι φιλελεύθερες δημοκρατίες ήταν ιδιαίτερα ισχυρές και εκτεταμένες (Chandler, 2003, σελ. 22-23).

Το μοντέλο με τον περιορισμό των λαθών είναι πια ξεπερασμένο και προσδιορίζονται η ιαπωνική προσέγγιση όπου δίνει έμφαση στην τελειοποίηση όλων των διαδικασιών και σταδίων με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους. Έτσι γίνεται η διάδοση των αρχών της ποιότητας που είναι υπόθεση όλης της οργάνωσης και όχι μόνο ενός τμήματός της (Καρκατσούλης, 2004, σελ. 58).

Στις δημόσιες υπηρεσίες υπάρχει μια τάση γραφειοκρατών που προάγουν τα προσωπικά τους συμφέροντα και όχι του φορέα που δουλεύουν. Επίσης, στον δημόσιο φορέα σε σχέση με τον ιδιωτικό διαπιστώνεται ότι γίνεται μια σπατάλη στον αριθμό υπαλλήλων, στις αμοιβές αυτών χωρίς να προσμετράται η ανάλογη αύξηση της παραγωγικότητας με βάση τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν. Δηλαδή σε μια ιδιωτική επιχείρηση αν το περιβάλλον ήταν αναποτελεσματικό δεν θα είχε λόγο ύπαρξης και θα επιτύγχαναν την <<ορθολογική επιλογή>> των υπαλλήλων. Το <<δημόσιο μάνατζμεντ>> διαμορφώνει τις δημόσιες υπηρεσίες με τις πρακτικές της αγοράς που έχουν οι ριζοσπαστικές δεξιές κυβερνήσεις. Αυτές τις πρακτικές τις ενστερνίζονται και κυβερνήσεις που δεν εντάσσονται σε αυτόν τον χώρο. Εδώ θα αναφέρουμε τις χώρες της Γαλλίας και Ιταλίας όπου υπάρχει μια ροπή να αναθεωρηθεί ο βαθμός στον οποίο το κράτος εμπλέκεται στην παροχή υπηρεσιών αντί να έχει ένα ρυθμιστικό ρόλο για τις υπηρεσίες που παρέχει (Chandler, 2003, σελ. 24-26).

Εν ολίγοις, η διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησης δημοσίων πολιτικών ορίζεται ως <<μάνατζμεντ του δημόσιου τομέα>> και όχι ως δημόσια διοίκηση. Με αυτό τον τρόπο οι κυβερνήσεις υιοθετούν τις τεχνικές των ιδιωτικών επιχειρήσεων στην παροχή υπηρεσιών, ενώ η <<διοίκηση>> παραπέμπει σε παλαιότερα πρότυπα που δεν δίνουν έμφαση στην αποτελεσματική και αποδοτική παροχή αγαθών και

υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επικεντρώνονται στην ανοχή μεταξύ των στελεχών της διοίκησης, των πολιτικών και του στοχευμένου κοινού της υπηρεσίας (Chandler, 2003, σελ. 26).

Θα ακολουθήσουν κάποιες βασικές αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) που αφορούν την αξιολόγηση των εργαζομένων και θα μπορούσαν να ενταχθούν στα πλαίσια της αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι η νέα μορφή του Δημόσιου Μάνατζμεντ. Στο ΝΔΜ ενσωματώνονται οι: οικονομία, πολιτική επιστήμη, κοινωνιολογία, νομική και ψυχολογία. Σκοπός του είναι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Υπάρχει εξωστρεφής προσανατολισμός προς τους πελάτες/πολίτες του δημόσιου φορέα και δίνει βάρος στην οικονομικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών δράσεων. Σημασία, λοιπόν, δίνει στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και δίνει έμφαση στην παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και ποιότητα όπως στη διοίκηση δηλαδή των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Έτσι, η λήψη αποφάσεων προσδιορίζεται από τη συσχέτιση οφέλους-κόστους και τον συνυπολογισμό της εκπορευόμενης αποτελεσματικότητας που παρέχουν πληροφορίες. Το ΝΔΜ εστιάζει στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών θεωρώντας τους πολίτες ως πελάτες. Επιπροσθέτως το ΝΔΜ προσπαθεί να προσδιορίσει τη σχέση κράτους με την οικονομία και την κοινωνία των πολιτών. Σημαντικό σημείο του ΝΔΜ είναι η εφαρμογή και οι επιτυχημένες δράσεις του όπως στον ανασχεδιασμό της οργανωτικής δομής, στη θέσπιση δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης λειτουργιών του δημόσιου φορέα, ο εξορθολογισμός του προγραμματισμού, η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της διοικητικής δράσης, τη συγκριτική αξιολόγηση και ο ανταγωνισμός μεταξύ τμημάτων και υπηρεσιών, οι συμφωνίες μεταξύ προσωπικού και διοίκησης που γίνονται κατόπιν διαπραγματεύσεων και τέλος η παροχή κινήτρων ως μέσο υποκίνησης των εργαζομένων. Κάποιες από τις εφαρμογές του ΝΔΜ είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η σχεδίαση δημόσιων πολιτικών με λογική ανταγωνισμού, η μισθοδοσία των υπαλλήλων βάσει της απόδοσής τους, η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης (benchmarking) και η διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης (Ρωσσίδης, 2014, σελ. 69-71). Έχοντας όλα αυτά υπ' όψη μας μπορούμε να καταλάβουμε γιατί υπάρχει επίδραση του ΝΔΜ στην αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων στην

Ελλάδα, και πώς εμπλέκονται αυτά μεταξύ τους, παρ' ότι δεν μπορεί να λειτουργήσει πάντα αυτό το μοτίβο, διότι οι δημόσιοι φορείς κωλύονται από έχουν πολιτικούς, κοινωνικούς και πολιτιστικούς λόγους.

Η διοίκηση πρέπει να παρακινεί τους εργαζόμενους να ασκούν τα καθήκοντά τους στο μέγιστο επίπεδο ώστε να δώσουν την απόδοση που προσδοκά ο οργανισμός. Γι' αυτόν τον λόγο δίνει κίνητρα όπως οικονομικές απολαβές, ιεραρχική ανέλιξη, λοιπές παροχές, βελτίωση της βαθμολογικής θέσης, υψηλότερες προοπτικές, μείωση του χρόνου ή του φόρτου εργασίας, διεύρυνση των ατομικών δεξιοτήτων, βελτίωση της κοινωνικής θέσης. Σημαντικό είναι να γνωρίζει ο προϊστάμενος τι παρακινεί το προσωπικό και με ποιες τεχνικές θα τους ενεργοποιήσει. Οι παρακάτω τεχνικές θα μπορούσαν να λειτουργήσουν στο δημόσιο:

- Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβή (οικονομικά, ομαδικά, κίνητρα συμμετοχής στην εταιρική διακυβέρνηση). Πολιτική με χρηματική ανταμοιβή έχουν στην Ιταλία, λαμβάνουν μόνους από το 2015 και μετά) (Ρωσσίδης, 2014, σελ. 153).
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Ρωσσίδης, 2014, σελ. 154).
- Σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας (καλά σχεδιασμένη θέση) (Ρωσσίδης, 2014, σελ. 155).
- Συμπεριφορά των ηγετών (ο προϊστάμενος οφείλει να διοικεί ώστε οι υφιστάμενοι να έχουν υψηλή παραγωγικότητα και να είναι ικανοποιημένοι, να εμπνέει ώστε οι υπάλληλοι να προσφέρουν τα υψηλότερα δυνατά αποτελέσματα και να καταμερίσει δίκαια το σύνολο των εργασιών) (Ρωσσίδης, 2014, σελ. 155).
- Προτυποποίηση αποτελεσμάτων ως διαδικασία κινήτρου (το τμήμα ή το άτομο γνωρίζει τον στόχο και το κριτήριο αξιολόγησης ενώ ο φορέας διαθέτει σαφή εικόνα για τις αποδόσεις του δυναμικού του, η διαδικασία διαμόρφωσης προτύπων είναι καλό να γίνεται μαζί με τους εργαζόμενους) (Ρωσσίδης, 2014, σελ. 156).

Ο Woodrow Wilson, πρόεδρος των ΗΠΑ ξεκαθαρίζει τη διάκριση ανάμεσα στο καθήκον του πολιτικού και αυτό των στελεχών διοίκησης (Chandler, 2003, σελ. 27). Έτσι οι θεωρίες του <<δημόσιου μάνατζμεντ>> αντιμετωπίζονται ως πρότυπο καθώς διογκώνεται ο δημόσιος τομέας μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Εντούτοις,

ορισμένες νευραλγικές βιομηχανίες ιδιωτικών συμφερόντων δεν είχαν ικανοποιητική διοίκηση με αποτέλεσμα να εθνικοποιηθούν (σιδηρόδρομοι, ανθρακωρυχεία). Οι χώρες όπου εξετάζουμε εθνικοποίησαν μεγάλη γκάμα υπηρεσιών όπως η παροχή ρεύματος και αερίου, ιατρική περίθαλψη, τράπεζες, ασφαλιστικές υπηρεσίες ακόμα και την κατασκευή στρατιωτικού οπλισμού (Chandler, 2003, σελ. 28). Μέρος των προβλημάτων ήταν και η αξιολόγηση, αν υπήρχε σωστή οργάνωση και στοχοθεσία ενδεχομένως να είχαν αποφευχθεί αυτές οι σοβαρές συνέπειες των εθνικοποιήσεων των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

2. Αξιολόγηση στην Ελλάδα – ως μέρος της διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ μας δίνει τη μαγιά αλλά και την οπτική ώστε να γίνουν κάποιες τροποποιήσεις και μεταρρυθμίσεις σε πολλούς τομείς του δημοσίου. Ένας από αυτούς είναι η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων.

Σε αυτό το κεφάλαιο στην αρχή θα αναφέρουμε τις πρακτικές της αξιολόγησης και τη διαχείριση της απόδοσης που κάνουν στον ιδιωτικό τομέα ώστε να είναι δίκαιη και αποτελεσματική η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων.

Εν πρώτοις θα ασχοληθούμε με τις βασικές μεθόδους αξιολόγησης, με συμβουλές ούτως ώστε να είναι η αξιολόγηση πιο αποτελεσματική, το coaching και η διαχείριση της καριέρας των υπαλλήλων, διαχείριση απόδοσης που συντελούνται στον ιδιωτικό φορέα (Dessler, 2015, σελ. 275). Μετέπειτα θα αναφερθούμε στην αξιολόγηση που έχει γίνει στο Δημόσιο βάσει ορισμένων σημαντικών Νόμων και Προεδρικών Διαταγμάτων μαζί με τις μεταρρυθμίσεις τους.

2.1 Αξιολόγηση Προσωπικού

Αξιολόγηση Απόδοσης είναι ο υπολογισμός της απόδοσης ενός υπαλλήλου με βάση τα πρότυπα απόδοσης της θέσης που έχει. Η έννοιά της ταυτίζεται συχνά με τα έντυπα αξιολόγησης. Θεωρείται δεδομένο ότι ο εργοδότης έχει θέσει συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης και ότι ο εργαζόμενος ενημερώνεται για την απόδοση ώστε να

βελτιώνει τα τρωτά του σημεία και να συνεχίζει με τον ίδιο τρόπο την εργασία του όταν αυτή του αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Dessler, 2015, σελ. 276).

Η Διαχείριση Απόδοσης είναι η νέα μέθοδος αξιολόγησης όπου η απόδοση των εργαζομένων εναρμονίζεται με τους στόχους του οργανισμού (Dessler, 2015, σελ. 276).

Η αξιολόγηση του προσωπικού από τον manager είναι πολύ σημαντική διότι από αυτήν καθορίζεται η αύξηση του μισθού τους ή η προαγωγή τους. Επιπροσθέτως, η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να είναι αντικειμενική και δίκαιη. Ο manager πρέπει να εντοπίζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι ώστε να μην υπονομεύεται η απόδοσή τους και παράλληλα να παίρνει τις αποφάσεις του σχετικά με τους μισθούς και τις προαγωγές. Η αξιολόγηση βοηθά τους δύο δρώντες να συνεργαστούν και να διορθώσουν αδυναμίες. Επίσης ο manager βοηθά στον σχεδιασμό καριέρας του υπαλλήλου του σύμφωνα με τις βλέψεις και τις φιλοδοξίες του (Dessler, 2015, σελ. 276-277).

Η διαρκής αξιολόγηση με εκθέσεις αξιολόγησης (εξαμηνιαίες και ετήσιες) πιστοποιούν τη διόρθωση προβλήματος με την επαναφορά της απόδοσης των υπαλλήλων και την επιβράβευση μιας υψηλής απόδοσης άμεσα (Dessler, 2015, σελ. 277-278).

Η Διαχείριση Απόδοσης αποσκοπεί στη διαρκή ανατροφοδότηση των υπαλλήλων. Γίνεται διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης και εναρμόνισής της με αυτά που επιζητεί ο εργοδότης, δηλαδή τα πρότυπα παραγωγικότητας και ποιότητας. Στην διαχείριση απόδοσης θεσπίζονται στόχοι, αξιολογούνται και τέλος γίνεται η ανατροφοδότηση. Απώτερος στόχος είναι ο εντοπισμός, η μέτρηση και η ανάπτυξη των υπαλλήλων ώστε να υποστηρίζουν τους στόχους του φορέα που εργάζονται (Dessler, 2015, σελ. 278).

Στην αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η παραγωγικότητα. Παραγωγικότητα είναι το πηλίκο των εκροών (εκτελεσθείσα εργασία, παρεχόμενη υπηρεσία) και των επιπτώσεων αυτών προς τις εισροές (εργασία, κεφάλαιο, υλικά, χώρος, ενέργεια, χρόνος κ.λ.π.). Αναφορικά με τη βελτίωση της παραγωγικότητας διαπιστώνουμε το έλλειμμα που υπάρχει στις δημόσιες υπηρεσίες, της γνώσης των εναλλακτικών στρατηγικών, προγραμμάτων βελτίωσης της παραγωγικότητας, και ενεργειών, της

γνώσης και των δεξιοτήτων υλοποίησης αυτών και των σχετικών δράσεων ή μέτρων εφαρμογής και τέλος της εκτίμησης των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων αυτών. Η παραγωγικότητα είναι πολυδιάστατη έννοια η οποία εξαντλείται στον προσδιορισμό του επιπέδου της σχέσης εκροές-εισροές. Η παραγωγικότητα έχει άμεση σύνδεση με την βελτίωση των δεικτών της εθνικής οικονομίας που σκοπό έχει τη δημιουργία του μέγιστου επιπέδου συνθηκών διαβίωσης για τους πολίτες. Η παραγωγικότητα είναι η λύση της οικονομικής επιτυχίας και σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα είναι συνδεδεμένη με τη βελτίωση της ζωής των πολιτών και της κοινωνικό-οικονομικής σταθερότητα ενός κράτους (Μιχαλόπουλος, 2007, σελ. 27-28).

2.2.1. Κύκλος Αξιολόγησης

Τα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η οριοθέτηση των προτύπων εργασίας, η αξιολόγηση βάσει αυτών των προτύπων και η ανατροφοδότηση **τους γίνεται από τους** υπαλλήλου (Dessler, 2015, σελ. 279).

Οι στόχοι που πρέπει να πιάσουν να είναι SMART (ευφυείς):

- Specific - Συγκεκριμένοι: στόχοι που δηλώνονται εξ' αρχής έχουν καλύτερη απόδοση (Dessler, 2015, σελ. 280),
- Measurable – Μετρήσιμοι: στόχοι που συνδέουν την ποσότητα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Dessler, 2015, σελ. 280),
- Attainable – Εφικτοί: όχι παράλογοι στόχοι (Dessler, 2015, σελ. 280),
- Relevant – Συναφείς δηλαδή να έχουν να κάνουν με την εταιρεία και την διοίκηση αυτής (π.χ. αύξηση πωλήσεων), οι στόχοι που έχουν τεθεί συμμετοχικά αλλά είναι υψηλότεροι (Dessler, 2015, σελ. 280)
- Timely – προσδιορισμένοι στόχοι χρονικά βάσει προθεσμιών (Dessler, 2015, σελ. 280).

2.1.2. Διεξαγωγή Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο διότι η θέση του, του δίνει την δυνατότητα να παρατηρεί και να αξιολογεί τους υφισταμένους του. Από την άλλη, πελάτες και συνάδελφοι μπορεί να έχουν άλλη εικόνα από τον προϊστάμενο. Ένας καινούργιος τρόπος αξιολόγησης είναι αυτός από Ομοιόβαθμους του, όπου ο ίδιος ο

υπάλληλος υποδεικνύει αυτόν που θα τον αξιολογήσει. Αυτές οι αξιολογήσεις είχαν θετικές εξελίξεις για την επίτευξη των στόχων, την ευθεία επικοινωνία, μείωση της τεμπελιάς των υπαλλήλων, αύξηση της συλλογικότητας και η ευχαρίστηση του προσωπικού. Τέλος, με αυτό τον τρόπο επιλέγονται και μελλοντικοί managers (Dessler, 2015, σελ. 281). Η Εταιρεία MetLife Ασφαλιστική στην Αθήνα, δουλεύει αυτό το μοντέλο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση δεν γίνεται μόνο από τον προϊστάμενο αλλά και από τους συναδέλφους του όπου ο υπάλληλος θα αποφασίσει ποιός ομοιόβαθμός του θα τον αξιολογήσει. Εδώ οι υπάλληλοι έχουν τα ίδια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα διότι εργάζονται σε αντίστοιχες θέσεις οπότε γνωρίζουν ακριβώς το αντικείμενο. Η κρίση τους είναι σημαντική και αντικειμενική γιατί έχουν άποψη για τα τεκταινόμενα της επιχείρησης.

Άλλος τρόπος αξιολόγησης είναι οι Επιτροπές αξιολόγησης. Γίνεται εκτός από τον άμεσο προϊστάμενο μαζί με άλλους τρεις/τέσσερις άλλων τμημάτων. Η αξιολόγηση αυτή βοηθά στην αντιμετώπιση της μεροληψίας ενός μόνο αξιολογητή και παράλληλα υποδεικνύει τις πολλαπλές οπτικές της απόδοσης του υπαλλήλου (Dessler, 2015, σελ. 281).

Η Αυτοαξιολόγηση είναι κι αυτός τρόπος αξιολόγησης αλλά έχει το εξής πρόβλημα: ο αξιολογούμενος τις περισσότερες φορές υπερεκτιμά την δουλειά και απόδοσή του (Dessler, 2015, σελ. 281-282). Η αυτοαξιολόγηση είναι ένα μοντέλο το οποίο το δούλεψαν στο ΙΚΑ συμπληρωματικά αλλά ούτε και αυτό εν τέλει δεν εφαρμόστηκε και ολοκληρώθηκε.

Η αξιολόγηση 'Προς τα Πάνω' γίνεται όταν οι υφιστάμενοι αξιολογούν τους προϊσταμένους τους. Έτσι διαπιστώνεται ποιός τρόπος διοίκησης είναι πιο αποδοτικός αλλά και εντοπίζονται προβλήματα μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων. Η θετική αντιμετώπιση γίνεται αν οι υφιστάμενοι έχουν κάνει την αξιολόγησή τους επώνυμα. Βελτιώθηκαν σε βάθος πενταετίας managers που συζητούσαν με τους αξιολογητές τους (Dessler, 2015, σελ. 282).

Η αξιολόγηση 360 Μοιρών πραγματοποιείται όταν αξιολογούν οι: προϊστάμενος, υφιστάμενοι, συνάδελφοι και πελάτες. Οι αξιολογήσεις γίνονται ηλεκτρονικά και έπειτα συλλέγονται από συγκεκριμένο λογισμικό και βγάζουν τις ατομικές εκθέσεις αξιολόγησης. Η βελτίωση του εργαζόμενου γίνεται έπειτα από συνεργασία με τον

προϊστάμενο. Το παράδοξο είναι ότι ενώ οι εργαζόμενοι προτιμούν αυτό τον τύπο αξιολόγησης γίνεται περιορισμένη βελτίωση των αξιολογούμενων. Εδώ υπάρχει σωστή ανταπόκριση όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη και όχι τις προαγωγές και τις αυξήσεις μισθών (Dessler, 2015, σελ. 282-283). Την αξιολόγηση των 360 μοιρών την χρησιμοποίησαν στο Δημόσιο το 2017 αλλά ούτε και αυτή προχώρησε, καθώς δεν εφαρμόστηκε ποτέ.

2.1.3. Μέθοδοι Αξιολόγησης

Η Γραφική Κλίμακα Βαθμολόγησης γίνεται βάσει διαφόρων χαρακτηριστικών όπως οι γνώσεις και αξιολογήσεις απόδοσης βάσει βαθμού στην κλίμακα π.χ. ‘κατώτερος των προσδοκιών’ έως ‘υποδειγματικός’ ή 1-10. Εν τέλει προσθέτει τη βαθμολογία και αποκαλύπτεται η τελική βαθμολογία (Dessler, 2015, σελ. 283,286).

Η Μέθοδος της Εναλλασσόμενης Κατάταξης (Alternation Ranking Method) βασίζεται σε κατάταξη από τον καλύτερο στον χειρότερο βάσει χαρακτηριστικών. Είναι εύκολη μέθοδος και χρησιμοποιείται εκτεταμένα. Άλλη μέθοδος είναι η Σύγκριση κατά Ζεύγη όπου κάθε υπάλληλος αξιολογεί συνάδελφό του συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης π.χ. ποιότητα εργασίας ή δημιουργικότητας (Dessler, 2015, σελ. 286).

Η Μέθοδος της Υποχρεωτικής Κατανομής κατατάσσει τους υπαλλήλους σε προκαθορισμένα ποσοστά βάσει της απόδοσής τους (20/70/10). Αυτή είναι μέθοδος που την ακολούθησαν μεγάλες εταιρίες. Τα μειονεκτήματα που προκύπτουν είναι η φθορά του ηθικού του προσωπικού, η αδικία που προκύπτει όταν ένα τμήμα έχει υψηλή απόδοση και παρ’ όλ’ αυτά πρέπει να περικόψει το 10% ενώ ένα άλλο τμήμα έχει χαμηλή απόδοση και εντούτοις ευνοείται από αυτή τη μέθοδο κρατώντας το 90% του προσωπικού της. Η Rank and Yank (ταξινόμηση και κατατόμηση) μέθοδος μπορεί να γίνει καταχρηστική από τους managers και η λύση είναι να επανεξετάζονται οι υπάλληλοι που βαθμολογήθηκαν δυσμενώς (Dessler, 2015, σελ. 287-289, <https://www.business.com/articles/the-end-of-rank-and-yank-management-practices-revisited/> 5/1/2020). Αυτή τη λύση της αξιολόγησης προσπάθησαν να την περάσουν με τον Νόμο Ν. 4250/2014 στο Δημόσιο. Μια τέτοια μεταρρύθμιση ήταν λάθος λόγω της οικονομικής κρίσης που περνούσε είχε η χώρα τη δεδομένη στιγμή. Το Νομοσχέδιο διατύπωνε για περικοπή προσωπικού ή κλείσιμο φορέων που βάραινε

ακόμα περισσότερο την περιρρέουσα ατμόσφαιρά και το ψυχισμό των υπαλλήλων. Μεγάλο μέρος των υπαλλήλων είχε δυσαρεστηθεί και εν τέλει δεν έγινε η αξιολόγηση.

Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών είναι συμπληρωματική και καταγράφει και εξετάζει την θετική και την αρνητική εργασιακή συμπεριφορά. Με αυτή τη μέθοδο αντιμετωπίζονται προβλήματα απόδοσης και γίνονται αντίστοιχες διορθώσεις. Οι Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής έχουν να κάνουν με την κακή και καλή απόδοση. Τα έντυπα αξιολόγησης συνθέτουν διάφορες προσεγγίσεις ώστε να είναι έγκυρα και αξιόπιστα (Dessler, 2015, σελ. 289, 291).

Management by Objectives ή Μέθοδος Διοίκησης μέσω Στόχων γίνεται βάσει μετρήματος των στόχων σε συνεργασία των προϊσταμένων με τους υφιστάμενους τους και στην πορεία εξετάζεται η επίτευξη και η πρόοδος των στόχων. Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής στάδια:

- Καθορισμός στόχων του φορέα (Dessler, 2015, σελ. 291),
- Καθορισμός στόχων ανά τμήμα (Dessler, 2015, σελ. 291),
- Διάλογος για τους στόχους των τμημάτων (Dessler, 2015, σελ. 291),
- Προσδιορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (προσωπικοί στόχοι) (Dessler, 2015, σελ. 291),
- Διενέργεια ελέγχων απόδοσης και μέτρησης των αποτελεσμάτων (γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων με κριτήριο τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα) (Dessler, 2015, σελ. 291).
- Ενημέρωση του υπαλλήλου (συνεργασία προϊσταμένου με τους εργαζόμενους για την πρόοδο και την απόδοση σε σχέση με την επίτευξη της στοχοθεσίας) (Dessler, 2015, σελ. 291).

Οι Ηλεκτρονικές και Διαδικτυακές αξιολογήσεις γίνονται από τους υπολογιστές. Γίνεται στο σύστημα η στοχοθεσία, τόσο η ατομική όσο και η εταιρική. Μετά το πέρας του τριμήνου οι υπάλληλοι ενημερώνουν το σύστημα για την επίτευξη της προόδου τους. Στο τέλος της χρήσης γίνεται αυτοαξιολόγηση από τους εργαζόμενους και εκθέσεις απόδοσης από τους προϊσταμένους. Με τα Συστήματα Ηλεκτρονικής Παρακολούθησης μπορεί ο manager να ελέγξει τον ρυθμό εργασίας των εργαζομένων, τη συνέπειά τους στην εργασία τους, την είσοδο και έξοδο από το

σύστημα, ακόμα και πόση ώρα πηγαίνουν στην τουαλέτα. Αυτό το σύστημα ενισχύει την παραγωγικότητα, μάλιστα άτομα με υψηλές δεξιότητες είχαν μεγαλύτερη απόδοση σε σχέση με πριν την παρακολούθηση. Η Ηλεκτρονική Παρακολούθηση όμως ενισχύει το εργασιακό άγχος (Dessler, 2015, σελ. 292, 294).

2.1.4. Συμβουλές για αποτελεσματική αξιολόγηση

Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι δίκαιος και να κάνει την αξιολόγηση των υπαλλήλων με τρόπο που να μην μπορεί να αμφισβητηθεί. Ο τρόπος πρέπει να είναι ξεκάθαρος ως προς τους στόχους και την απόδοση των υπαλλήλων και στη σχέση των εργαζομένων με τον προϊστάμενο οφείλει να υπάρχει συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη (Dessler, 2015, σελ. 295).

Τα Προβλήματα αξιολόγησης είναι:

- Ασαφή πρότυπα (πρέπει να μην επιδέχονται διαφορετικές ερμηνείες και να ορίζονται αναλυτικά τα κριτήρια και η βαθμολογική κλίμακα) (Dessler, 2015, σελ. 296)
- Φαινόμενο του ‘Φωτοστέφανου’ (ο αξιολογητής δεν πρέπει να επηρεάζεται από συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του εργαζόμενου π.χ. να μην πάρει καλή βαθμολογία ένας μη φιλικός εργαζόμενος αλλά κατά τ’ άλλα καλός στην εργασία του) (Dessler, 2015, σελ. 296). Αυτό το φαινόμενο είχε διαπιστωθεί ότι γινόταν για πολλά χρόνια, σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι έπαιρναν 9 & 10. Αυτή η πρακτική γινόταν για να είναι αρεστοί στους υπαλλήλους-ψηφοφόρους.
- Πρόβλημα κεντρικής τάσης (δηλαδή όλοι να βαθμολογούνται γύρω από τον μέσο όρο) (Dessler, 2015, σελ. 296)
- Αυστηρότητα ή Υπερβολική Επιείκεια (δίνουν βαθμολογία στα δύο άκρα κάτι που δεν αντιπροσωπεύει την αληθινή απόδοση των εργαζομένων, η λύση είναι η υποχρέωση του προϊστάμενου να διακρίνει τους περισσότερο παραγωγικούς από τους άλλους) (Dessler, 2015, σελ. 297)
- Μεροληψία (η μεροληψία του προϊσταμένου επηρεάζει την βαθμολογία για την απόδοση των υπαλλήλων π.χ. η βαθμολογία γυναίκας σε ανδροκρατούμενο επάγγελμα, γι’ αυτόν τον λόγο γίνεται επανεξέταση από ανώτερο του προϊστάμενου ή από πολλαπλούς αξιολογητές) (Dessler, 2015,

σελ. 297). Η μεροληψία είναι ένα ζήτημα στο δημόσιο που θα το αναλύσουμε εκτενέστερα.

Η αξιολόγηση οφείλει να είναι αντικειμενική διότι ο αξιολογητής μπορεί να αντιμετωπίσει ποινικές συνέπειες. Η λάθος αξιολόγηση μπορεί να επιφέρει λανθασμένη μισθολογική εξέλιξη, προαγωγή και ευκαιρία εκπαίδευσης (Dessler, 2015, σελ. 299).

Η Συνέντευξη αξιολόγησης είναι σημαντική γιατί προγραμματίζεται η αντιμετώπιση των προβλημάτων ή ενισχύονται οι σωστές συμπεριφορές. Ο manager οφείλει να καθοδηγεί (coaching) και να διαχειρίζεται την καριέρα των εργαζομένων. Αυτό γίνεται με συμβουλές σταδιοδρομίας για τη βελτίωση της προσωπικής απόδοσης και καθοδηγεί με συμβουλές τον σχεδιασμό καριέρας των εργαζομένων (Dessler, 2015, σελ. 300-301). Έχουν παγώσει όλες οι συνεντεύξεις και οι κρίσεις των προϊσταμένων και Διευθυντών (συνέντευξη στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του ΕΦΚΑ).

2.1.5. Διαχείριση Απόδοσης

Η διαχείριση απόδοσης πρέπει να γίνεται συνέχεια, καθημερινά ή εβδομαδιαία από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο για να διασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση του εργαζομένου. Έπειτα πρέπει να είναι στοχευμένη και αυτό πετυχαίνεται με διαρκή έλεγχο της απόδοσης των συγκεκριμένων στόχων που έχει βάλει η επιχείρηση. Εν τέλει, η διαχείριση απόδοσης βασίζεται στη διαρκή αξιολόγηση και αλλαγή του τρόπου υλοποίησης των καθηκόντων από τον υπάλληλο ή το τμήμα. Η τροποποίηση μπορεί να είναι η εκπαίδευση ή άλλες επιβραβεύσεις ή αλλαγή των διαδικασιών εκτέλεσης της εργασίας (Dessler, 2015, σελ. 311-312). Μία πρόταση για τους φορείς του δημοσίου είναι να υπάρχει μειωμένο ωράριο για όσους πετυχαίνουν τον στόχο τους.

Η διαχείριση απόδοσης έχει τα εξής βασικά στοιχεία:

- Διάχυση εταιρικής στοχοθέτησης (Dessler, 2015, σελ. 312),
- Εναρμόνιση στόχων (Dessler, 2015, σελ. 312),
- Διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης (Dessler, 2015, σελ. 312),
- Διαρκής ανατροφοδότηση (Dessler, 2015, σελ. 312),

- Υποστήριξη καθοδήγησης και επαγγελματικής ανάπτυξης (Dessler, 2015, σελ. 312),
- Αναγνώριση και επιβραβεύσεις (δίνει κίνητρο για να πετύχει τους στόχους) (Dessler, 2015, σελ. 312).

Η διαχείριση απόδοσης μέσω πληροφορικής παρουσιάζεται ως εξής:

- Να συνδέεται με χρηματοοικονομικούς και μη στόχους (Dessler, 2015, σελ. 313),
- Ενημέρωση για τους στόχους (Dessler, 2015, σελ. 313),
- Με τη βοήθεια του λογισμικού διαχείρισης απόδοσης μπορεί να βοηθηθεί η ομάδα (Dessler, 2015, σελ. 313) για να επιτύχει τους στόχους της.

Μέσω της πλατφόρμας μπορεί ο εργαζόμενος να ενημερωθεί για τα ατομικά πλάνα σε τριμηνιαία βάση, να αυτοαξιολογηθεί στο τέταρτο τρίμηνο και να αξιολογηθεί από τον προϊστάμενό του. Τα διαδικτυακά συστήματα βοηθούν τους υπαλλήλους για τους προσωπικούς τους στόχους σύμφωνα με τον γενικό στόχο και τη στρατηγική της εταιρείας. Μπαίνουν στόχοι της επιχείρησης, του τμήματος και έτσι διαμορφώνεται και του ιδίου του εργαζομένου (Dessler, 2015, σελ. 312-314).

2.1.6. Πρακτικές Διοίκησης Ταλέντων για αξιολόγηση στρατηγικών εργαζομένων

Διαπιστώνεται ότι οι μισθολογικές δαπάνες και τα ποσά για την επαγγελματική ανάπτυξη μοιράζονται είτε σε όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας είτε βάσει της απόδοσης των υπαλλήλων. Η διοίκηση ταλέντων ζητάει την ενεργό διαχείριση αυτών των αποφάσεων βάσει της απόδοσης του εργαζομένου (χαμηλή, μέτρια, υψηλή, εξαιρετική) και την αξία που έχει ο υπάλληλος για τον φορέα αυτό (επουσιώδης, αναγκαίος, απαραίτητος, κρίσιμος) (Dessler, 2015, σελ. 314-315).

2.1.7. Παράδειγμα Αξιολόγησης Προσωπικού της Εταιρείας Space Hellas

Για να πάρουμε πραγματική γεύση πώς γίνεται η αξιολόγηση των ιδιωτικών εταιρειών συλλέξαμε στοιχεία από το HR της εταιρείας Space Hellas που είναι όμιλος εταιρειών. Καταρχάς, η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται με πρωταρχικό σκοπό τη διαπίστωση των δυνατών και αδύνατων σημείων του υπαλλήλου. Η φιλοσοφία της

έχει χαρακτήρα ενδυνάμωσης δηλαδή, να ενισχύουν τα κομμάτια της εργασίας ή των προσωπικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η αξιολόγηση γίνεται με έντυπο αξιολόγησης μια φορά το χρόνο, ωστόσο άτυπες συναντήσεις του προϊσταμένου με τον υπάλληλο γίνονται πολύ συχνά ώστε να διαπιστώνονται και να επιλύονται προβλήματα μέσω της συνεργασίας. Οι στόχοι της επιχείρησης λαμβάνονται από τον Πρόεδρο την εταιρείας και το Δ.Σ.. Αυτοί το επικοινωνούν μέσω των Γενικών Διευθυντών και των Προϊσταμένων Τμήματος φτάνοντας στον κάθε υπάλληλο. Για την βελτίωσή τους παρακολουθούν, τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, σεμινάριο όλοι οι υπάλληλοι της εταιρείας. Η επίτευξη της στοχοθεσίας δεν λαμβάνεται άμεσα στην μισθολογική ανέλιξη ή προαγωγή ή πρόσθετων υλικών αμοιβών όμως συνυπολογίζεται όταν έρθει αυτή η ώρα. Η αρνητική αξιολόγηση ποτέ δεν είναι λόγος απόλυσης.

2.2. Αξιολόγηση Δημόσιων Υπαλλήλων βάσει ιστορικής αναδρομής

Από την Αναθεώρηση του Συντάγματος το 1975 και μετά τη μεταπολίτευση, έχουν λάβει χώρα πολλοί νόμοι, προεδρικά διατάγματα, ΦΕΚ και τροποποιήσεις αυτών σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης και γενικότερα τους στόχους που βάζει η Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με τους στόχους και τις αποφάσεις που έχει πάρει η Κυβέρνηση με τη Δημόσια Πολιτική.

2.2.1. ΠΔ 906/1975 ΦΕΚ 288^Α, 22/12/1975

Στο Προεδρικό Διάταγμα 906/1975, αναφέρεται για τις εκθέσεις των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (πλην των εκπαιδευτικών). Ως στοιχεία προς αξιολόγηση είναι τα *‘Στοιχεία κρινομένου’* που αφορούν την υπηρεσιακή, ατομική και οικογενειακή του κατάσταση καθώς και οι τίτλοι σπουδών. Η *‘αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων’* γίνεται από τον προϊστάμενο και τα *‘συνεκτιμώμενα στοιχεία’* αφορούν την υπηρεσιακή και εξωπηρεσιακή δραστηριότητα. Αξιολογίσιμα προσόντα είναι η εμπειρία που έχει ο υπάλληλος σε συνάφεια προς τα ασκούμενα καθήκοντά του. Ο χαρακτηρισμός για την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων γίνεται ως εξής: *‘άριστος, καλός, μέτριο, κακός’*. Ουσιαστικά προσόντα είναι ο χαρακτήρας, το ήθος, ευφυΐα, δύναμη θέλησης, αυτοκυριαρχία, αξιοπιστία και εχεμύθεια, θετικότητα, ήθος,

πειθαρχικότητα, υπαλληλική δεοντολογία, συμπεριφορά. Οι ικανότητες που πρέπει να έχει είναι η κρίση και η αντίληψη, επιμέλεια και ζήλος, ικανότητες συνεργασίας, διοικητική ικανότητα, πρωτοβουλία-υπευθυνότητα, ικανότητα έκφρασης, υπηρεσιακή κατάρτιση, ποιοτική απόδοση, ποσοτική απόδοση. Τα 'συνεκτιμώμενα στοιχεία' για την αξιολόγηση που είναι ο βαθμός αρχαιότητας, η ηθική αμοιβή, η πειθαρχική ποινή, η κατάσταση της υγείας, οι επιθεωρήσεις, η επιμόρφωση στην υπηρεσία, η εξωυπηρεσιακή δράση και η γλωσσομάθεια, η επιστημονική δραστηριότητα του υπαλλήλου ή δημοσιεύσεις των επιστημονικών εργασιών του. Το έντυπο λαμβάνει εμπιστευτικό πρωτόκολλο.

2.2.2. Νόμος 22/1975

Στον νόμο 22/1975 διατυπώνονται τα τυπικά προσόντα των δημόσιων υπαλλήλων παρ' όλο που δεν γίνεται μνεία για την αξιολόγηση αυτών. Η βαθμολόγηση γίνεται ως εξής: άριστος, καλός, μέτριος και κακός. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι: η ευφυΐα, η αξιοπιστία, το ήθος, η αυτοκυριαρχία, η πειθαρχία, η δύναμη της θέλησης, η εχεμύθεια, η δεοντολογία, η συμπεριφορά, ο ζήλος, η επιμέλεια, η ικανότητα έκφρασης και συνεργασίας, η κατάρτιση και η απόδοση. Η αξιολόγηση γίνεται κάθε αρχές χρόνου χωρίς δυνατότητα ένστασης (Γιαννοπούλου, 2017, σελ. 29). Πολύ ωρίς διαπιστώθηκε ότι υπήρχε η ανάγκη για την αξιολόγηση των υπαλλήλων.

2.2.3. Π.Δ. 581/1984 (ΦΕΚ 207Α, 21/12/1984)

Εισάγεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης για την ορθή εκτίμηση και την εξέταση όλων των παραγόντων των προσόντων του υπαλλήλου. Το νέο σύστημα αξιολόγησης αναφέρει περί <<αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. πλην των εκπαιδευτικών>>. Τα επτά χρόνια εφαρμογής του προγράμματος δεν εφαρμόστηκαν οι συνεντεύξεις υφισταμένων και προϊσταμένων και οι βαθμολογίες συνήθως ήταν 'άριστα' χωρίς αντικειμενικότητα με διάθεση πελατειακών σχέσεων. Επιπροσθέτως δεν συνδέθηκε η αξιολόγηση με την παραγωγικότητα του υπαλλήλου ή του φορέα του (Γιαννοπούλου, 2017, σελ. 30), <https://eumesin.blogspot.com/2017/08/aksiologisi-pote.html> 28/1/2020. Η εφαρμογή του νόμου αυτού δεν έγινε σωστά, λόγω των πελατειακών σχέσεων.

2.2.4. Π.Δ. 318/1992

Με το Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 – ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992 γίνεται αναφορά για την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων του δημοσίου και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-dioikese/pd-318/1992.html> πλην των εκπαιδευτικών. Πραγματοποιείται με εκθέσεις αξιολόγησης και σκοπός της είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της καταλληλότητας και της επαγγελματικής ικανότητας του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με το αντικείμενο της δουλειάς τους και τα καθήκοντα που ασκούν, σύμφωνα με το άρθρο 1 του Π.Δ. 318/1992 – ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-318-1992.html>

Υπάρχουν τεσσάρων ειδών εκθέσεις αξιολόγησης:

Έντυπο αξιολόγησης	Εκθέσεις Αξιολόγησης
Α'	Προϊσταμένων διευθύνσεων, Τμημάτων και Γραφείων ή ενδιάμεσου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων
Β'	Κατηγοριών -Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, -Τεχνολογικής Εκπαίδευσης -Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Γ'	Κατηγορίας -Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
Δ'	Όλοι οι παραπάνω εκτός αν οι αξιολογητές είναι οι επιθεωρητές

Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι:

1. Γνώση του αντικειμένου

- Επαγγελματική Επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις, εμπειρία).
- Επιδεξιότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας εν ώρα εργασίας.

- Γενική γνώση του αντικειμένου της δημόσιας υπηρεσίας που εργάζεται ο υπάλληλος <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-318-1992.html>.
- 2. Διοικητικές ικανότητες**
- Για να προγραμματίζει, να συντονίζει, να οργανώνει και να ελέγχει τις εργασίες της υπηρεσίας του.
 - Για να καθοδηγεί, να επικοινωνεί, να ενημερώνει, να παρακινεί τους συναδέλφους <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-318-1992.html> και να αυξάνει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες.
 - Για αντικειμενική αξιολόγηση.
 - Δεξιότητα για ομαδική συνεργασία.
 - Λήψης επιτυχημένων αποφάσεων για επίλυση προβλημάτων, έκτακτων και μη <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-318-1992.html>.
- 3. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα**
- Ενδιαφέρον και προσκόλληση στην εργασία του.
 - Πρωτοβουλία Εκσυγχρονισμού, εκπόνηση μελετών, άρθρων, προτάσεων για την υπηρεσία και πιθανή βράβευση εργασιών.
 - Ανάλυση ευθυνών <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-318-1992.html>.
- 4. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά**
- Εξυπηρέτηση του κοινού και συμπεριφορά προς πολίτες (αξιολογούνται οι υπάλληλοι που έρχονται επαφή με το κοινό).
 - Συνεργασία και επικοινωνία με συναδέλφους και άλλων φορέων. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-318-1992.html>.
- 5. Αποτελεσματικότητα**
- Επίτευξη στοχοθεσίας και ικανότητα θέσης.
 - Εξοικονόμηση πόρων (οικονομικών, εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κ.λπ.) <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-318-1992.html>.

Σύμφωνα με το άρθρο 17 του Π.Δ. 318/1992 – ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992 περί αμεροληψίας της αξιολόγησης, ο αξιολογητής πρέπει να βαθμολογεί αντικειμενικά με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης. Η γνώμη που έχει για τον υπάλληλο να είναι

δίκαιη και η βαθμολογία του να απορρέει από γεγονότα και όχι από υπόνοιες, μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά ή πληροφορίες και σχόλια τρίτων <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/pd-318-1992.html>. Ο νόμος αυτός ήταν καλός αλλά για άλλη μια φορά δεν εφαρμόστηκε.

2.2.5. N. 2683/1999

Σύμφωνα με το άρθρο 17 και 18 τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων αντιστοίχων είναι αρχικά η γνώση του αντικειμένου, η δημιουργικότητα και το ενδιαφέρον. Ο υπάλληλος πρέπει να διαθέτει διοικητική ικανότητα, να μπορεί να εφαρμόσει τις γνώσεις και την εμπειρία του κατά τη διάρκεια των καθηκόντων του καθώς και να έχει επαγγελματική επάρκεια. Απαραίτητο είναι να γνωρίζει το αντικείμενο και να έχει ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου της υπηρεσίας που εργάζεται. Επιπροσθέτως, ο υπάλληλος οφείλει να έχει ενδιαφέρον για την υπηρεσία του, να αναπτύσσει τις δεξιότητές του και να έχει αφοσίωση κατά την εφαρμογή των καθηκόντων του. Άλλο κριτήριο αξιολόγησης είναι η πρωτοβουλία, η ιεράρχηση προτεραιοτήτων, ο συντονισμός και προγραμματισμός της εργασίας καθώς και οι καινοτομίες. Προσθετικά κριτήρια είναι οι εκπονήσεις μελετών και προτάσεων ή άρθρων καθώς και βράβευση εργασιών. Ταυτόχρονα, η ικανότητα διεκπεραίωσης πολλαπλών καθηκόντων συνυφασμένων με το έργο της υπηρεσίας και η ανάληψη ευθυνών είναι σημαντικό κριτήριο θετικής αξιολόγησης <http://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2683-1999.html> 20/10/2019.

Κατά δεύτερον, σημαντικός παράγοντας είναι η συμπεριφορά του υπαλλήλου και οι υπηρεσιακές σχέσεις. Η επικοινωνία και η άψογη συνεργασία με τους συναδέλφους του αλλά και με υπαλλήλους άλλων μονάδων είναι απαραίτητη. Επιπροσθέτως, ο υπάλληλος της υπηρεσίας πρέπει να εξυπηρετεί τους πολίτες με άριστη συμπεριφορά. Περί συμπεριφοράς του υπαλλήλου το αναφέρει και το άρθρο 27 του νόμου 2683/1999 – ΦΕΚ 19/Α/9-2-1999 <http://sylogosetp.aueb.gr/Eggrafa/2683-1999.pdf> 30/1/2020, <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2683-1999.html> 20/10/2019.

Τέλος, η αποδοτικότητα είναι σημαντικότερο κριτήριο αξιολόγησης. Ο βαθμός επίτευξης στόχων και η τμηματική και ατομική στοχοθεσία καθώς και η ποιοτική και

ποσοτική απόδοση έχει ιδιαίτερη αξία. Σημαντικό κριτήριο είναι η διαχείριση κρίσεων, προστιθέμενη αξία του έργου τους και η αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος. Εύκολο είναι να αξιολογηθεί η συμπεριφορά των υπαλλήλων που έρχονται σε επαφή με τους πολίτες αλλά και η ποιότητα για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους, σε σχέση με τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους. Την ευθύνη για την τμηματική επίτευξη του στόχου ανά έτος την αναλαμβάνει ο προϊστάμενος και ζητείται η παράθεση ειδικής αιτιολογίας <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2683-1999.html> 20/10/2019.

Για την αξιολόγηση των προϊσταμένων λαμβάνεται υπόψιν η αξιολόγηση των υφισταμένων τους και αυτό τους ακολουθεί πάντα γιατί μπαίνει στον φάκελό τους <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2683-1999.html> 20/10/2019.

Η κλίμακα βαθμολογίας κυμαίνεται μεταξύ 0 έως 100 και οι δύο αξιολογητές βαθμολογούν κάθε ένα κριτήριο αξιολόγησης. Υπάρχει μια κλίμακα για την βαθμολογία όπου εμφανίζεται ενδεικτικά η διαβάθμιση. Ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης βγαίνει από τον μέσο όρο των δύο αξιολογητών <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2683-1999.html> 20/10/2019.

Ενδιαφέρον όσο και απαραίτητο σημείο είναι η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους. Αυτό γίνεται συμπληρώνοντας ανώνυμα το ερωτηματολόγιο. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση του προϊσταμένου είναι η δεξιότητα διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η επιδεξιότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υπαλλήλων τους καθώς και οι υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά. Σημαντικός ρόλος είναι η ανάληψη ευθύνης, η ικανότητα διαχείρισης κρίσεων και η τεχνογνωσία στη διάδοση νέων τεχνολογιών και μεθόδων. Η βαθμολογία από τους υφιστάμενους στους προϊσταμένους είναι στην κλίμακα των 100. Αυτή πραγματοποιείται μονάχα αν οι υπάλληλοι είναι άνω των τριών. Ο προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2683-1999.html> 20/10/2019.

Στο άρθρο 19 υπάρχει ρήτρα για τη Συμβουλευτική Συνέντευξη με σκοπό την παρουσίαση του τρόπου βελτίωσης της απόδοσής του υπαλλήλου, από τον προϊστάμενο, αλλά και της καλύτερης ανάπτυξης και αξιοποίησης των ικανοτήτων

αυτού για το καλό του ιδίου, του τμήματος και της οργανικής μονάδας. Τα μέτρα βελτίωσης που έχουν προταθεί από τον προϊστάμενο προς τον υπάλληλο, θα πρέπει να εφαρμοστούν από τον υπάλληλο διαφορετικά στην επόμενη αξιολόγηση θα ληφθεί ως δυσμενές στοιχείο. Αυτές τις παρατηρήσεις θα τις αναφέρει ο αξιολογητής για τον υπάλληλό του. Σε περίπτωση χαμηλής βαθμολογίας του αξιολογούμενου, κάτω του 60, τότε ο αξιολογητής θα πρέπει να αναγράψει τα μέτρα βελτίωσης που πρέπει να λάβει, καθώς και η υπηρεσία. Από την άλλη ο αξιολογούμενος εντός δύο ημερών, μπορεί να υποβάλει την ένστασή του και τις απόψεις του. Αυτές οι αντιρρήσεις αποτελούν κομμάτι της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου. Από την άλλη ο προϊστάμενος λαμβάνει σοβαρά υπόψη την άποψη του υπαλλήλου <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2683-1999.html> 20/10/2019.

Οι αξιολογούμενοι μπορούν να κάνουν ένσταση εντός επτά εργάσιμων ημερών στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21 του ίδιου νόμου. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης κρίνει για τη διακρίβωση των προβαλλόμενων ισχυρισμών <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2683-1999.html> 20/10/2019.

2.2.6. Ν. 3230/2004

Η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα κριτήρια της αξιολόγησης της διοικητικής λειτουργίας. Λογίζεται ως η πραγματοποίηση ή υλοποίηση των προγραμματισμένων τυπικά προβλεπόμενων στόχων. Η αποτελεσματικότητα διακρίνεται σε ουσιαστική και αξιολογική. Η ουσιαστική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην άμεση σχέση των αναπτυσσόμενων δράσεων και των αποτελεσμάτων αυτών, ενώ η αξιολογικού τύπου αποτελεσματικότητα έχει να κάνει με την επάρκεια των σχεδιασμένων έργων, δημόσιων πολιτικών/στρατηγικών, προγραμμάτων να μετρούν την ουσιαστική τους αποτελεσματικότητα και να τη βελτιώνουν (Μιχαλόπουλος, 2007, σελ. 30-31).

Η καθιέρωση της μέτρησης της αποδοτικότητας στη Διοίκηση γίνεται με τον νόμο 3230/2004, άρθρο 1. Σκοπός είναι η μέτρηση των υπηρεσιών που παρέχονται στον πολίτη, δηλαδή ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών του και προς όφελός του. Ο αναφερόμενος νόμος ενισχύει τη διαφάνεια στη Διοίκηση και την πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Η αποδοτικότητα θεωρείται σύμφωνα με τον νόμο αυτό η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με συγκεκριμένους πόρους και επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

<https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/nomos-3230-2004,10/10/2019>.

Κατά το άρθρο 2 του νόμου 3230/2004 ο προϊστάμενος καθορίζει την επίτευξη του στόχου του τμήματος αλλά και την ατομική κάθε υπαλλήλου. Ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος να μοιράσει αρμοδιότητες σύμφωνα με τις δεξιότητες, τις εμπειρίες και τις γνώσεις του κάθε υπαλλήλου. Οι στόχοι είναι προκαθορισμένοι και αποτυπώνονται σε πρόγραμμα δράσης με χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Με προεδρικό διάταγμα καθορίζονται τα κριτήρια, η συχνότητα, ο χρόνος, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης. Οι εκθέσεις αποτελεσμάτων, απολογισμού και δράσης τους γίνονται κάθε χρόνο. <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/nomos-3230-2004,10/10/2019>. Ο νόμος δεν εφαρμόστηκε λόγω του πελατειακού κράτους, δεν υπήρξε μέτρηση και αξιολόγηση των εργαζομένων αλλά δεν υπήρχε ενδιαφέρον για τη διαφάνεια και την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων προς τον πολίτη (Γιαννοπούλου, 2003, σελ. 32).

2.2.7. 3528/2007

Σύμφωνα με το άρθρο 47 του νόμου 3528/2007 για την υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα κάθε υπαλλήλου η συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ή από άλλους φορείς της Ελλάδας ή του Εξωτερικού. Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε επιμορφωτικά προγράμματα θεωρείται υποχρεωτική. Σκοπός είναι οι περαιτέρω ειδικές γνώσεις των υπαλλήλων για την άσκηση των καθηκόντων του <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3528-2007.html>, 3/10/2019.

2.2.8. Ν. 4250/2014 (Τροποποίηση διατάξεων Π.Δ. 318/1992 (Α' 161))

Σκοπός της αξιολόγησης ήταν η βελτίωση της αποδοτικότητάς του υπαλλήλου. Στην πραγματικότητα βαθμολογούνταν οι υπάλληλοι με 9 ή 10, πράγμα που ουσιαστικά ακύρωνε τη σημασία της αξιολόγησης που πρέπει να είναι κίνητρο για τον εργαζόμενο. Ο νόμος 4250/2014 εισάγει με νομοσχέδιο την ποσόστωση με σκοπό την αποτύπωση της πραγματικής απόδοσης που είναι και η σημασία της αξιολόγησης <http://www.opengov.gr/minreform/?p=1320> 26/1/2020.

Το άρθρο 19 καθορίζει τα ανώτατα ποσοστά των εργαζομένων που μπορούν να αξιολογηθούν ανά κλίμακα βαθμολογίας. Επιτυγχάνεται με τον επιμερισμό των ποσοστών ώστε να εξασφαλίσει την αντικειμενικότητα και τη δικαιότερη αξιολόγηση των εργαζομένων δεδομένου ότι ως μέγεθος πεδίου υλοποίησης ορίζεται η Γενική Διεύθυνση. Η αξιολόγηση του εργαζομένου γίνεται εν συγκρίσει με των συναδέλφων του και της οργανικής μονάδας που εργάζεται. Οι προθεσμίες εφαρμόστηκαν ώστε να συντελέσουν στην αποκαθήλωση του κύρους και στην υποχρεωτικότητα της διαδικασίας αυτής

<http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/01/aitiologikhydmhd2.doc.pdf> 26/1/2020.

Την αξιολόγηση τη διενεργεί ο προϊστάμενος ή διευθυντής του προϊσταμένου του τμήματος του κάθε υπαλλήλου και είναι μέρος της διαδικασίας να κάνει γραπτή και τεκμηριωμένη εισήγηση, η οποία είναι μέρος της έκθεσης αξιολόγησης. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει ο διευθυντής, τότε την κάνει ο προϊστάμενος του εργαζομένου (Μαυρομούστακου, 2016, σελ. 141). Η παράθεση της ειδικής αιτιολογίας απαιτείται και για βαθμολογία κάτω του 6 ώστε να είναι τεκμηριωμένη και πληρέστερη. Με το άρθρο 21 αντικαθίστανται οι αξιολογητές από δύο σε ένα. Επιτυγχάνεται η λογοδοσία με την τεκμηρίωση της έκθεσης αξιολόγησης από τον προϊστάμενο και τον αξιολογούμενο. Για την αμερόληπτη και αντικειμενική αξιολόγηση την εισήγηση την κάνει ο άμεσα προϊστάμενος και την αξιολόγηση ο προϊστάμενος της υπερκείμενης μονάδας. Εισάγεται η αξιολόγηση ως καθήκον με πειθαρχικούς ελέγχους αλλά και ανάλογες ρυθμίσεις όταν οι εκθέσεις δεν οφείλονται στον υπάλληλο προς αξιολόγηση. Δικαίωμα ένστασης έχουν οι εργαζόμενοι με βαθμολογία κάτω του 6 για λόγους μεροληπτικής πλάνης ή κρίσης. Οι ενστάσεις συντελούνται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης και αποτελούνται από τους Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων ή από Προϊσταμένους Διευθύνσεων. Γνώμονας της εξέτασης των ενστάσεων είναι η αμεροληψία, η εμπειρία και η αντικειμενικότητα. Για τις 'εξαιρετικές επιδόσεις' επίσης συντελείται έλεγχος (άρθρο 30)

<http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/01/aitiologikhydmhd2.doc.pdf> 26/1/2020.

- 9 & 10 βαθμολογείται το 25% (αιτιολογημένο) (Γιαννοπούλου, 2017, σελ. 33).
- 7-8 βαθμολογείται το 60% (Γιαννοπούλου, 2017, σελ. 33).

- 1-6 βαθμολογείται το 15% (αιτιολογημένο) (Γιαννοπούλου, 2017, σελ. 33).

2.2.9. Ν. 4369/2016 – ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Μέρους Β' του Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' / 33) εισάγεται νέο σύστημα αξιολόγησης για τους τακτικούς πολιτικούς υπαλλήλους και για τους υπαλλήλους που έχουν σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.). http://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/169375/nomos-4369-2016_3/11/2019.

Με τις διατάξεις του ν. 4369/2016 (άρθρου 15) οι αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι αυτών και ορίζονται ως Α' και Β' αξιολογητές αντίστοιχα, στον φορέα που υπηρετούν. http://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/169375/nomos-4369-2016_3/11/2019.

Με τον ανωτέρω νόμο στο Μέρος Β' περί Αξιολόγησης, Στοχοθεσίας, Κοινωνικής λογοδοσίας και συμμετοχής δημιουργείται νέο σύστημα αξιολόγησης για τους τακτικούς πολιτικούς υπαλλήλους και τους υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) http://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/169375/nomos-4369-2016_3/11/2019.

Στο άρθρο 15 οι αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί τους και ορίζονται ως ο Α' και ο Β'. Σε αυτή την περίπτωση αξιολογούνται και οι Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης. Στο άρθρο 16 αναφέρεται για τη συμπλήρωση του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης που πρέπει να συντάσσεται κάθε χρόνο εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους από τους αξιολογητές οι οποίοι υπηρέτησαν για τουλάχιστον πέντε μήνες, ακόμα και αν έχει λυθεί η σχέση τους από την υπηρεσία. Σε περίπτωση που οι αξιολογητές είναι ο Υπουργός ή ο Αναπληρωτής Υπουργός ή ο Υφυπουργός ή ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας μπορούν να αξιολογήσουν τους υπαλλήλους τους για τρεις μήνες υπηρεσίας τους και σε περίπτωση που χάσουν την ιδιότητά τους για διάστημα 60 ημερών http://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/169375/nomos-4369-2016_3/11/2019.

2.2.10. Π.Δ. 133/2017 – ΦΕΚ 161/Α/30-10-2017

Στο άρθρο 15 αναφέρει ότι ο Επιχειρησιακός Στόχος είναι ο προγραμματισμός, η παρακολούθηση και η βελτίωση της αξιοποίησης των υπαλλήλων μέσω εκπαιδευτικών επιμορφώσεων. Στο άρθρο 16 προτάσσει τη διαχείριση των εργαζομένων μέσω σωστής μέριμνας για εξελίξεις, σε διαδικασίες διαχείρισης υπαλλήλων σε θέματα δικαιωμάτων, υποχρεώσεων και κινητικότητας. Στο άρθρο 17 στόχος της διεύθυνσης είναι η μέριμνα και εισήγηση για την εφαρμογή και παρακολούθηση υλοποίησης του νομοθετικού πλαισίου για την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την υποστήριξη του έργου Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου και των προβλεπόμενων από τον νόμο συλλογικών οργάνων επιλογής προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης και υπηρεσιακής κατάστασης των προϊσταμένων γενικής διεύθυνσης. Γίνεται μνεία για τις αρμοδιότητες του τμήματος αξιολόγησης, αρμοδιότητες για την υποστήριξη συλλογικών οργάνων επιλογής και υπηρεσιακής κατάστασης και τέλος για τις αρμοδιότητες του τμήματος Γραμματειακής Υποστήριξης του Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου. Για την αξιολόγηση δίνει έμφαση στην απόδοση μέσω στοχοθεσίας των υπαλλήλων, παρακολούθηση και διαχείριση στατιστικών δεδομένων αξιολόγησης, σύνταξη εκθέσεων, εισήγηση προς το Κυβερνητικό Συμβούλιο για συμμόρφωση των υπηρεσιών σε περίπτωση μη αμερόληπτης και αντικειμενικής αξιολόγησης και τέλος υποβολή προτάσεων για τη βελτιστοποίηση του συστήματος αξιολόγησης (ΦΕΚ, Τεύχος Α' 161/30.10.2017).

2.2.11. Αξιολόγηση στον ΕΦΚΑ

Παρατηρήσουμε ότι στον ΕΦΚΑ έχουν γίνει πολλά πειράματα εκ των οποίων πολλά είναι αξιόλογα αν όχι όλα, κανένα όμως δεν έφτανε στον τελικό του στόχο. Όλα έμεναν ημιτελή ή δεν ολοκληρωνόταν η αξιολόγηση λόγω του πελατειακού συστήματος ή απεργιών ή συνδικαλιστικών επιταγών της ΑΔΕΔΥ κτλ. Έπειτα από συνέντευξη με υπάλληλο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μας πληροφορήσαν ότι οι αξιολογήσεις μένουν <<στο συρτάρι>>. Ποτέ δεν ολοκληρώνεται η διαδικασία και τα τελευταία χρόνια κρίσεις δεν έχουν γίνει. Η ενοποίηση των φορέων έφεραν ένα ακόμα μεγαλύτερο πρόβλημα στον ΕΦΚΑ, αυτό των καθυστερήσεων.

3. Διεθνής Εμπειρία

Το σύστημα της δημόσιας υπηρεσίας είναι ιδιαίτερος ισχυρός στα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης άρα και στις χώρες που ερευνούμε Γαλλία και Ιταλία. Το κάθε κράτος έχει το δικό του πολιτικό αποτύπωμα σύμφωνα με την κουλτούρα και τις επιρροές του (Γιαννοπούλου, 2017, σελ. 38).

Τα περισσότερα Ευρωπαϊκά συστήματα δημόσιας διοίκησης εμπνέονται από τα αντίστοιχα της Γαλλίας, Γερμανίας και Αγγλίας (εξαιρούνται το Βέλγιο, η Ελβετία και τα σκανδιναβικά κράτη – όπου οι αλλαγές των κομμάτων δεν επηρεάζουν αυτές των διευθυντικών θέσεων) (Γιαννοπούλου, 2017, σελ. 41).

3.1. Ιταλία

Η Ιταλία από την δεκαετία του 1960 γνώρισε υψηλό ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης που ορισμένες φορές ξεπερνούσε το 8% του ΑΕΠ. Τέτοια επιτυχία είχε μόνο η Ιαπωνία, μικρότερη είχαν οι ΗΠΑ. Ο λόγος που η Ιταλία δεν απέδιδε στα οικονομικά <<θαύματα>> είχε να κάνει με την <<πολιτική υστέρηση>>, δηλαδή χρησιμοποίησαν αναχρονιστικές πολιτικές σε μια σύγχρονη οικονομία. Η οικονομία της δεν είχε τα ανάλογα επιτεύγματα στο πολιτικο-διοικητικό σύστημα (Chandler, 2003, σελ. 243).

Ένα από τα παράδοξα της Ιταλίας είναι η σχέση κυβερνώντων και πολιτών. Το πολιτικό σύστημα είναι γνωστό για τον εύθραυστο χαρακτήρα της εκτελεστικής εξουσίας. Από τη δημιουργία της Ιταλικής Δημοκρατίας το 1948 αναδείχθηκαν 57 κυβερνήσεις οι περισσότερες από αυτές είναι φιλικές στα φιλελεύθερα δημοκρατικά καθεστώτα. Ωστόσο ο μέσος πολίτης έχει δυσπιστία ως προς την πολιτική κατάσταση και θέλει μέσω των εκλογών να επαναφέρει την πολιτική τάξη στην εξουσία (Chandler, 2003, σελ. 243-244). Η Ιταλία τα τελευταία χρόνια έχει ανεπαρκή πολιτικό σύστημα που περιλαμβάνει την πολιτική τάξη, την κρίση των πολιτικών κομμάτων, των θεσμών και του κράτους. Έχει δημιουργηθεί πελατειακό σύστημα (τα ισχυρά πολιτικά πρόσωπα ανταμείβουν ομάδες πελατών ώστε να έχουν τον έλεγχο στους δημόσιους πόρους). Αυτή η τακτική έχει τις ρίζες της στα κομματικά συστήματα που άφησαν περιθώρια για διαφθορά και πατρωνίες σε κάθε πολιτικό σύστημα. Τα πολιτικά κόμματα είχαν διεισδύσει σε κάθε οικονομική και πολιτισμική δραστηριότητα όπου το κράτος ασκεί έλεγχο ή επιρροή. Το εκλογικό σύστημα ήταν

αναλογικό και ήταν δύσκολο να γίνουν πολλές μεταβολές στους κυβερνώντες και στο προσωπικό που εκπροσωπούσαν τα πολιτικά κόμματα (Chandler, 2003, σελ. 245-246). Η Ελλάδα είναι ένα Πελαταιακό κράτος και έχει σύστημα ενισχυμένης αναλογικής (2019) ενώ το 1974 είχε κυβέρνηση εθνικής ενότητας.

Η κρίση των θεσμών είναι ένας άλλος παράγοντας της πολιτικής κρίσης, των αφανών συναλλαγών και με κόμματα που δεν είχαν διάθεση να υπερασπιστούν το εθνικό συμφέρον πάνω από τα κομματικά τους συμφέροντα (**Δεύτερη Δημοκρατία**). Οι κρατικοί θεσμοί αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που προέρχονται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό (Chandler, 2003, σελ. 246-247). Κρίση των θεσμών έχει και η Ελλάδα και μάλιστα πολύ έντονα από το 2008 και μετά.

Στην Ιταλία η μονιμότητα του δημόσιου υπαλλήλου είναι δεδομένη. Από το 1990 γίνονται μεταρρυθμιστικές προσπάθειες (Νόμος Bassarini 59/97), όπως οι συμβάσεις για ορισμένο χρόνο, προσωρινής εργασίας καθώς και η ελαστικοποίηση των εργασιακών σχέσεων, δίνοντας αρμοδιότητες στις περιφέρειες. Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπαίνουν στο δημόσιο έπειτα από εξετάσεις (όχι αντίστοιχες του ΑΣΕΠ) και ο αρχικός μισθός δεν ξεπερνά τα 1000 ευρώ (Γιαννοπούλου, 2017, σελ. 62). Έχουμε κοινά στοιχεία με την Ελλάδα, όπως η μονιμότητα υπαλλήλων, οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου και εισαγωγή στο δημόσιο μέσω εξετάσεων.

Στην Ιταλία η τελευταία αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων που έγινε το 2015 στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω της αναγνώρισης της επίτευξης και της προώθησης της αξίας των αποτελεσμάτων που επιζητούνται. Όταν η αξιολόγηση είναι θετική τότε οι υπάλληλοι και τα στελέχη λαμβάνουν μπόνους, οι υπάλληλοι δε με υψηλότερες επιδόσεις για δύο συναπτή έτη ή πέντε συνολικά έχουν το δικαίωμα να κάνουν αίτηση για προαγωγή και τέλος συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την προαγωγή. Όταν η αξιολόγηση είναι αρνητική δεν υπάρχει δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης, ενώ όταν επί δύο χρόνια λάβει ο υπάλληλος αρνητική αξιολόγηση, τότε μπορεί να γίνει καταγγελία της σύμβασης εργασίας. Η αξιολόγηση δεν γίνεται μαζικά για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους αλλά ανά φορέα. Οι υπάλληλοι αξιολογούνται με βάση τους ομαδικούς ή ατομικούς στόχους, τις αρμοδιότητές τους, ενώ τα ανώτερα στελέχη με βάση τους στόχους του φορέα, τους μεμονωμένους στόχους και τις αρμοδιότητές τους. Οι στόχοι οφείλουν να είναι

προοδευτικοί και να προσαρμόζονται ανάλογα με τον οργανισμό. Η εκάστοτε διοίκηση προσδιορίζει τους κατώτατους και ανώτατους στόχους και δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Τέλος, η Ιταλία εφαρμόζει την ποσόστωση 25%, 50%, 25% για τους άριστους, των μεσαίων επιδόσεων και των χαμηλών επιδόσεων αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα του κάθε οργανισμού δημοσιεύονται στο διαδίκτυο όπως ορίζει ο νόμος. Στην Ιταλία δεν υπάρχει σύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την προκείμενη υπηρεσία (Γιαννοπούλου, 2017, σελ. 62-64). Στοιχεία που μπορεί να υιοθετήσει η Ελλάδα είναι στη θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων να λαμβάνουν μπόνους και να προάγονται βάσει των ατομικών στόχων. Η αξιολόγηση θα μπορούσε να είναι διαφορετική σε κάθε φορέα για να ανταποκρίνεται ακριβώς στα δεδομένα της υπηρεσίας. Καλή πρακτική είναι η προαγωγή να γίνεται έπειτα από καλή θετική αξιολόγηση.

3.2. Γαλλία

Το πολιτικό και διοικητικό σύστημα της Γαλλίας αποδίδεται σε ένα συγκεντρωτικό κράτος με αδύναμη τοπική αυτοδιοίκηση και ένα κατακερματισμένο κομματικό σύστημα με αποτέλεσμα την πολιτική αστάθεια. Σε αυτό το σκηνικό εστία σταθερότητας και δύναμης υπήρξε η δημόσια διοίκηση, η ελιτίστικη και ανώτερη εκπαίδευση των υψηλόβαθμων στελεχών γεφυρώνει το χάσμα της αναποτελεσματικότητας των κομμάτων και πολιτικών, με την προθυμία και την ικανότητά της. Το υπόβαθρο αυτό κτίστηκε λόγω των απολυταρχικών καθεστώτων των μοναρχών και κατόπιν με τον Ναπολέοντα. Έδωσαν έμφαση λοιπόν στη διαμόρφωση της διοικητικής μηχανής και μετά τον 19^ο αιώνα αναπτύχθηκε η πολιτική δημοκρατία. Η διακυβέρνηση ήταν συγκεντρωτική όσον αφορά την άσκηση των δημόσιων πολιτικών με δημόσιους υπαλλήλους να ασκούν διοίκηση (Chandler, 2003, σελ. 109), εν αντιθέσει με την Ελλάδα που δεν έχει δυνατή δημόσια διοίκηση. Άλλο κοινό στοιχείο είναι ότι μετά το 1975 έχει δημοκρατία, ενώ τα υψηλόβαθμα στελέχη που ασκούν δημόσια πολιτική διορίζονται από το εκάστοτε κόμμα που κυβερνά.

Η δημόσια διοίκηση στη Γαλλία έχει αξιοσημείωτη σταθερότητα, όμως οι υπάλληλοι μέσου και κατώτερου επιπέδου δεν εμφανίζουν διάθεση συνεργασίας και είναι άκαμπτοι. Γενικότερα η Πέμπτη Δημοκρατία χαρακτηρίστηκε ως <<Δημοκρατία των δημοσίων υπαλλήλων>> (1958) (Chandler, 2003, σελ. 119) και αυτό δείχνει το βάρος

που έχουν οι δημόσιοι φορείς. Τεχνική εξειδίκευση έχουν κάποιοι υπάλληλοι και οι εκκολαπτόμενοι διοικητικοί υπάλληλοι έχουν γενική επιστημονική παιδεία στην École Polytechnique (επίπεδο πανεπιστημιακού πτυχίου) και έπειτα εξειδικευμένη εκπαίδευση (μεταπτυχιακού επιπέδου) σε σχολή των ειδικών σωμάτων. Σε άλλη περίπτωση ο φοιτητής σπουδάζει Νομικά ή Πολιτικές Επιστήμες και να έχει εισαχθεί στην École Nationale d' Administration (ENA) (Εθνική Σχολή Διοίκησης) φοιτά για δύο έτη. Οι απόφοιτοι του ENA χαιρούν πάσα εκτίμηση. Η ENA περιλαμβάνει τις καινούργιες διοικητικές τεχνικές όπως τα συστήματα πληροφορικής και η αξιολόγηση της απόδοσης των αποφοίτων ώστε να είναι ανταγωνιστικοί οι σπουδαστές του και στον ιδιωτικό τομέα (Chandler, 2003, σελ. 123-124). Ο συγκεντρωτισμός του κράτους είναι απόρροια της Γαλλικής Επανάστασης του 1789 και της δικτατορίας του Ναπολέοντα (Chandler, 2003, σελ. 126). Οι κατώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα κάποιες φορές είναι άκαμπτοι και δεν είναι συνεργάσιμοι, όπως και οι Γάλλοι.

Στη Γαλλία οι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι είναι 4 εκατ. και 1 εκατ. οι συμβασιούχοι αορίστου χρόνου. Για εξειδικευμένο προσωπικό υπάρχει ειδικό καθεστώς με συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Μόνιμοι υπάλληλοι γίνονται μετά από εθνικές εξετάσεις ενώ οι συμβασιούχοι επιλέγονται σύμφωνα με τα προσόντα τους. Η εξέλιξη και η μετάθεσή τους εξαρτάται από τα χρόνια που έχουν στην υπηρεσία τους. Σε αυτή την περίπτωση γίνονται εσωτερικές γραπτές εξετάσεις και παράλληλα μετράει η επίδοση του εργαζομένου που κρίνεται από τον διευθυντή του. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ασφαρίζονται από το Ειδικό Ταμείο Δημόσιων Υπαλλήλων και συνταξιοδοτούνται στα 60 τους (Γιαννοπούλου, 2017, σελ. 65-66). Στην Ελλάδα για να εργαστεί κάποιος ως δημόσιος υπάλληλος πρέπει να δώσει εξετάσεις στον ΑΣΕΠ. Όσον αφορά τις προαγωγές γίνονται βάσει των περισσότερων ετών που έχει κάποιος στο φορέα του.

Το σύστημα αξιολόγησης της Γαλλίας παραμένει κατακερματισμένο. Από το 2007, με τελευταία τροποποίηση το 2012, η γαλλική κυβέρνηση δοκιμάζει ένα σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων εν συναρτήσει της συνέντευξης. Σκοπός της συνέντευξης είναι να συζητηθούν θέματα όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η επίτευξη αποτελεσμάτων, οι προοπτικές σταδιοδρομίας και οι ανάγκες κατάρτισης. Η θετική αξιολόγηση δίνει προαγωγή ενώ η αρνητική δίνει στασιμότητα. Η αξιολόγηση

γίνεται με περιγραφικό τρόπο σε μεμονωμένους στόχους, οργανωτικούς στόχους, ατομική συμβολή στους στόχους του φορέα, συμπεριφορά και ικανότητες. Οι στόχοι κυμαίνονται μεταξύ τρεις έως πέντε και πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί. Οι ικανότητες αξιολογούνται βάσει των δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη θέση καθώς και την περιγραφή της θέσης εργασίας. Κλίμακα βαθμολόγησης δεν χρειάζεται διότι είναι περιγραφική η έκθεση. Η αξιολόγηση στην Γαλλία γίνεται κάθε χρόνο (Γιαννοπούλου, 2017, σελ. 66). Πρόταση προς υιοθέτηση της αξιολόγησης των Γάλλων είναι η στοχοθεσία λίγων και εφικτών στόχων επίσης δίνουν μεγάλη σημασία στα στελέχη που διορίζουν.

4. Προβλήματα Εφαρμογής στην Ελλάδα

Στα προγράμματα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης ο π. πρόεδρος της Αμερικής Obama έθεσε ως στόχους την απεριόριστη δυνατότητα που πρέπει να έχουν τα δημόσια στελέχη και τη στρατολόγηση καλύτερων στελεχών. Στην περίπτωση της Ελλάδας διαπιστώνουμε αυτά τα προβλήματα στη δημόσια διοίκηση. Προβλήματα αποτελούν οι περιορισμένες δυνατότητες πρωτοβουλιών των υπαλλήλων και τη βελτιωμένη παραγωγή έργου. Προβλήματα της δημόσιας διοίκησης είναι οι αναχρονιστικές δομές, η πολυνομία, ο εγκλωβισμός της διοίκησης στην κάθε κυβέρνηση, η παράβαση της αξιοκρατίας, οι συνδικαλιστικές παρεμβάσεις, οι ελλείψεις σε νέα συστήματα διοίκησης, κινήτρων και εκπαίδευσης http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf σελ. 3, 4/9/2019.

4.1. Πρόσληψη Προσωπικού

Απαιτείται η προσέλκυση καλύτερων στελεχών ώστε να ενισχύεται το brain drain που δέχεται η Ελλάδα και η έγκαιρη πρόσληψη προσωπικού ώστε να γίνεται προγραμματισμός των αναγκών του Δημοσίου. Επιτακτική είναι η ανάγκη για οργάνωση για άμεση και μέγιστη συναίνεση από όλους.

http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf, σελ. 3.

4.2. ΑΔΕΔΥ

Η Κυβέρνηση Σαμαρά – Βενιζέλου με τον Νόμο 4250/2014 ΦΕΚ Α' 74/26-3-2014 κάνει προσπάθεια για την αξιολόγηση στο Δημόσιο αλλά βαίνει άκαρπη. Οι αντιδράσεις έρχονται από την ΑΔΕΔΥ όπου μιλάει για εμμονή της κυβέρνησης να συρρικνωθεί το Δημόσιο με το κλείσιμο φορέων και την μείωση των υπαλλήλων χαρακτηρίζοντας <<υπονομευτικές και αναξιοκρατικές>> τις διαδικασίες αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων. Η παράταξη του ΣΥΡΙΖΑ ισχυριζόταν ότι η κυβέρνηση ήθελε να ικανοποιήσει τα αιτήματα της Τρόικας για απολύσεις. Η αξιολόγηση δεν επιτεύχθηκε ποτέ διότι ανατράπηκε η Κυβέρνηση <https://www.eleftheria.gr/m/%CE%B1%CF%80%CF%8C%CF%88%CE%B5%CE%B9%CF%82/item/175260.html>, 3/9/2019. Η αποχή είχε φτάσει το 70% <https://eumesin.blogspot.com/2017/08/aksiologisi-pote.html>, 28/1/2020.

Η αξιολόγηση αντιμετωπίζεται με επιφυλακτικότητα διότι ταυτίστηκε με συγχωνεύσεις και κλείσιμο υπηρεσιών ή οργανισμών. Και αυτά σε χρονικό διάστημα έντονης λιτότητας. Κάποιοι οργανισμοί για πρώτη φορά αξιολογήθηκαν με σκοπό τη συρρίκνωση των δημόσιων φορέων. Αυτή η αξιολόγηση στερεί την μεταρρυθμιστική και αναπτυξιακή προοπτική του δημόσιου τομέα.

<https://prorata.gr/2017/02/13/axiologisi-kai-dimosia-dioikisi/> 30/1/2020.

4.3. Αποχή

Κατά τη διακυβέρνηση των ΣΥΡΙΖΑΝΕΛ και σύμφωνα με τον Νόμο 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33/27-2-2016) έπρεπε να γίνει αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων. Έπειτα την παρότρυνση της ΑΔΕΔΥ και ΠΟΕ-ΟΤΑ όμως υπήρχε αποχή πάνω από το 80% του προσωπικού. Για την αξιολόγηση των προϊσταμένων η κυβέρνηση ανακοινώνει ότι όσοι από αυτούς αξιολογηθούν θα έχουν την δυνατότητα να λάβουν μέρος στις διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων

<https://www.eleftheria.gr/m/%CE%B1%CF%80%CF%8C%CF%88%CE%B5%CE%B9%CF%82/item/175260.html>, 3/9/2019.

4.4. Ψηφοθηρική προσέγγιση ή πολιτική επιτυχία

Το σημαντικότερο πρόβλημα στην Ελλάδα είναι ότι επιζητείται η πολιτική επιτυχία (αύξηση της εκλογικής προοπτικής) και όχι η δημόσια πολιτική επιτυχία. Σκοπός της οποίας είναι η καταγραφή και εκτίμηση των αποτελεσμάτων, που αποσκοπεί στη βελτίωση της δημόσιας πολιτικής. Η αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών περιορίζεται σε αντιπαράθεση των κομμάτων που τις εκτελούν και τους ψηφοφόρους που τις προωθούν. Η πολυεπίπεδη αξιολόγηση μπορεί να μειώσει το κόστος και να καλυτερεύσει τις συνθήκες εργασίας στους εργαζομένους, καθώς και να καλυτερεύσει τις σχέσεις των πολιτών με τους υπαλλήλους <https://prorata.gr/2017/02/13/axiologisi-kai-dimosia-dioikisi/> 30/1/2020.

4.5. Κοινή γνώμη υπέρ των απολύσεων

Η αξιολόγηση σχετίζεται με την προσωπική ανάπτυξη αλλά και βελτίωση εργαζομένων. Η αξιολόγηση μπορεί να συνυπάρχει με την αυτοαξιολόγηση και αξιολόγηση από προϊστάμενο, συναδέλφους και πολίτες. Η αξιολόγηση μπορεί να συνταιριαστεί με τον μισθό σε σχέση με την απόδοση ή με την επίτευξη στόχων ή την επιτυχής ολοκλήρωση προγραμμάτων. Η αρνητική αξιολόγηση δεν συντελεί για απολύσεις πουθενά, μονάχα μόνο αν έχει να κάνει αδικήματα και πειθαρχικές ποινές. Η κοινή γνώμη πάντως, τάσσεται υπέρ των απολύσεων σε αρνητική αξιολόγηση. Έρευνα της Prorata έδειξε ότι το 63% είναι υπέρ των απολύσεων των εργαζομένων ενώ το 18% δεν συμφωνεί <https://prorata.gr/2017/02/13/axiologisi-kai-dimosia-dioikisi/> 30/1/2020.

4.6. Επιμορφωτικά Σεμινάρια

Πρέπει να σημειώσουμε ότι στους δημόσιους φορείς δεν πραγματοποιούνται τα υποχρεωτικά επιμορφωτικά σεμινάρια (ν. 3528/2007) παρά μόνο την πρώτη φορά, στα δύο πρώτα έτη της ένταξης του υπαλλήλου στο δημόσιο. Αυτό είναι ένα αγκάθι στο σύστημα αξιολόγησης γιατί ο υπάλληλος δεν εντάσσεται σε καινούργιες παραμέτρους της υπηρεσίας που εργάζεται, με αποτέλεσμα να μην ενημερώνεται θεωρητικά για τα της υπηρεσίας του. Αυτό δεν του διευκολύνει την εξέλιξή του άρα και την αξιολόγησή του.

5. Συγκλίσεις και αποκλίσεις Γαλλίας, Ιταλίας και Ελλάδας

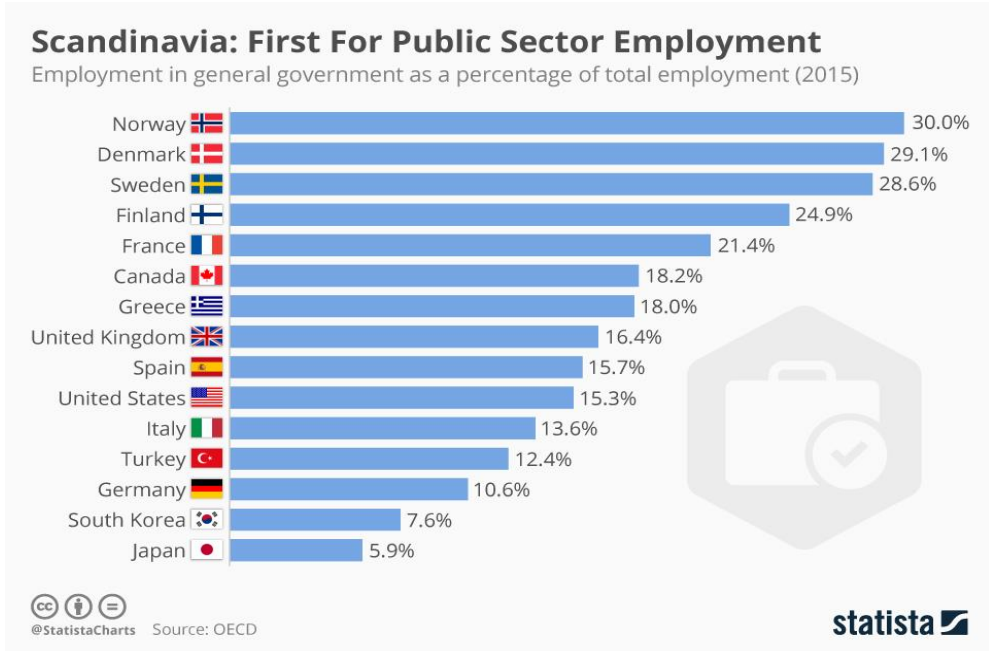
Η οικονομική κρίση έφερε στην πολιτική ατζέντα τη <<μείωση του δημόσιου τομέα>>. https://www.huffingtonpost.gr/2017/08/08/eidiseis-oikonomia-panies-chores-kosmo-perissoterous-dhmosious-ypallhlous-ellada_n_17692072.html

Βάσει της έκθεσης του ΟΟΣΑ ‘Government at a Glance 2017’ το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζεται από πολλούς παράγοντες. Ένας από αυτούς είναι το είδος των δραστηριοτήτων που πραγματοποιεί και ένα άλλο είναι ο τρόπος που παρέχονται οι υπηρεσίες στο κράτος και τους πολίτες του. Κάποιες χώρες εξαρτώνται περισσότερο από τον δημόσιο τομέα από κάποιες άλλες. Η εν λόγω έκθεση διαπίστωσε ότι στη Σκανδιναβία απασχολούνται 30% δημόσιοι υπάλληλοι όπως και στις άλλες σκανδιναβικές χώρες είναι υψηλά τα ποσοστά – Δανία 29,1%, Σουηδία 28,6%, Φινλανδία 24,9% - ενώ χαμηλότερα ποσοστά σε δημόσιους υπαλλήλους έχουν οι Ασιατικές χώρες με μικρότερο την Ιαπωνία με 5,9%. Η Αμερική έχει 15,3% και η Ελλάδα έχει 18%. Διαπιστώνουμε ότι η Ελλάδα ενώ έχει υψηλό ποσοστό δημόσιων υπαλλήλων δεν ανταποκρίνεται στις υπηρεσίες που θα έπρεπε. Το πρόβλημα συγκεντρώνεται στον μη εκσυγχρονισμό του συγκεκριμένου Τομέα, στην ανυπαρξία ισχυρής πολιτικής βούλησης και πρόθεσης για επενδύσεις στο Δημόσιο με νέες τεχνολογίες, πολιτικές, εκπαίδευση και πόρους. Το αποτέλεσμα είναι να διαιωνίζεται η υπάρχουσα ανεπαρκής κατάσταση των υπηρεσιών.

<https://www.statista.com/chart/10346/scandinavia-first-for-public-sector-employment/> με [Niall McCarthy](#), 20 Ιουλίου 2019.

Διάγραμμα 5.1

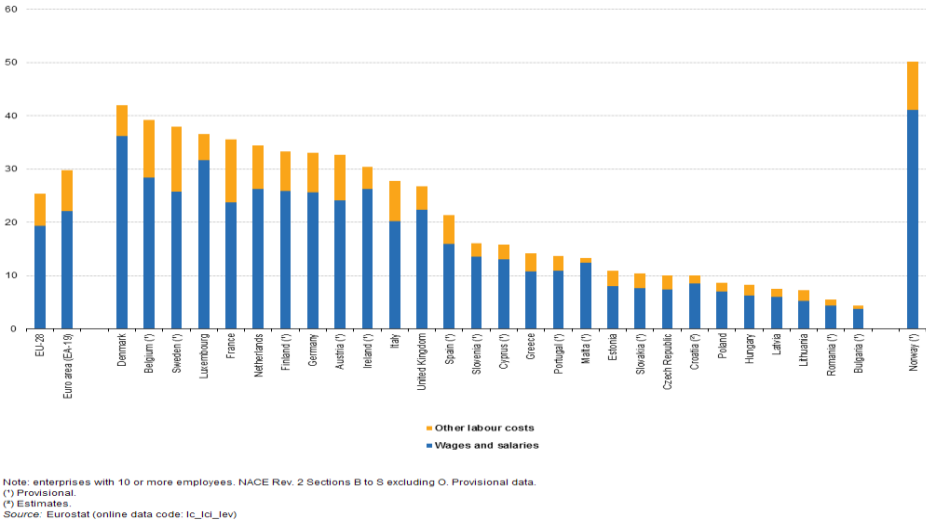
Απασχόληση στη γενική κυβέρνηση ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης (2015)



Πηγή: Απασχόληση του Δημόσιου Τομέα, Σκανδιναβία: Πρώτη για την Απασχόληση του Δημόσιου Τομέα

<https://www.statista.com/chart/10346/scandinavia-first-for-public-sector-employment/> με [Niall McCarthy](#) , 20 Ιουλίου 2019

Διάγραμμα 5.2
Ωριαίο Κόστος Εργασίας, κατ' εκτίμηση, 2018



Πηγή: Eurostat, statistics explained, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs/el, 20/7/2019

5.1. Ε.Ε. Υπερεθνικός οργανισμός

Η δημόσια διοίκηση της ΕΕ που είναι υπερεθνικός οργανισμός και διαμορφώνει πολιτική για τις χώρες που την απαρτίζουν, δημιουργεί δημόσιες γραφειοκρατίες μεγάλου μεγέθους και σημασίας (Chandler, 2003, σελ. 40).

Με την παγκοσμιοποίηση πραγματοποιούνται κοινές συνιστάμενες στον εύπορο ανεπτυγμένο κόσμο οδηγούν στην αποδοχή κοινών απαντήσεων και αντιλήψεων για τις κοινωνικές και τις πολιτικές αξίες, ώστε να γίνει ο κόσμος ομοιογενής. Οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης ωθούν τις πρακτικές της δημόσιας διοίκησης προς μοναδικό κοινό μοντέλο (Chandler, 2003, σελ. 41).

Οι διορισμοί των δημόσιων υπαλλήλων γίνονται με ανοιχτό διαγωνισμό και απολαμβάνουν μονιμότητα. Ωστόσο από το 1973-1990 250.000 από τους 350.000 διορισμούς έγιναν εκτός εισαγωγικού διαγωνισμού. Με αυτόν τον τρόπο η κυβέρνηση χρησιμοποιεί τη δημόσια απασχόληση ως <<απορρόφηση κοινωνικών κραδασμών>> με στόχο να επιλύσει την απασχόληση. Οι δημόσιοι υπάλληλοι λαμβάνουν χαμηλούς μισθούς σε σχέση με τους ομολόγους τους των Ευρωπαϊκών Κρατών (Chandler, 2003, σελ. 258). Επίσης πολλοί υπάλληλοι δραστηριοποιούνται στη <<μαύρη>> αγορά εργασίας ως συμπλήρωμα στο εισόδημά τους (Chandler, 2003, σελ. 259).

5.2. Παθογένεια Ιταλίας

Οι Ιταλοί θεωρούν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι φορείς παθολογικών στοιχείων της κουλτούρας τους και αυτό εντείνεται με το γεγονός ότι το 70% των υπαλλήλων προέρχεται από τον Νότο. Η Ιταλική διοίκηση θεωρείται ακέφαλη εν συγκρίσει με αυτή της Γαλλίας και Βρετανίας. Τα ανώτατα στελέχη θεωρούνται απομονωμένα μεταξύ τους αλλά και από τους πολιτικούς. (Chandler, 2003, σελ. 259). Οι Ιταλοί εργαζόμενοι του δημοσίου θεωρείται ότι έχουν παρατήσει οποιαδήποτε προσπάθεια επίδρασης στη διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικής, με αντίκρισμα την εργασιακή ασφάλεια και τον έλεγχο επί των θεμάτων τους (Chandler, 2003, σελ. 260).

5.3. Ιταλικές Μεταρρυθμίσεις

Ο Ιταλός πρωθυπουργός Ματέο Ρέντσι, ήθελε να προχωρήσει σε μεταρρυθμίσεις του δημόσιου φορέα το 2017. Συγκεκριμένα οι μεταρρυθμίσεις θα γίνονται βάσει αξιολόγησης που θα απορρέουν από τις ανάγκες του Δημοσίου. Μία μεταρρύθμιση αφορά την κατάργηση της ετήσιας αυτόματης αύξησης των μισθών των δημόσιων λειτουργών. Οι αυξήσεις δεν θα δίνονται αυτόματα αλλά θα λαμβάνει 20% των υπαλλήλων σύμφωνα με την αποδοτικότητά τους. Όταν η Ελλάδα ακόμα δεν έχει ξεπεράσει την κρίση και παρ' όλ' αυτά θέλει να δώσει κίνητρα, η πρόταση να λαμβάνει ο υπάλληλος αύξηση σύμφωνα με την αποδοτικότητά του είναι μια καλή λύση έστω αν αυτές γίνονται για λίγους υπαλλήλους

<https://www.aftodioikisi.gr/diethni/italia-katargisi-tis-monimotitas-sto-dimosio-kai-axiologisi-misthon-ipallilon/>, 2/9/2019.

Στα σχέδια της μεταρρύθμισης είναι η άρση της μονιμότητας. Εκτός των άλλων συμπεριλαμβάνει τη μετάθεση των υπαλλήλων σε άλλους φορείς που υπάρχει ανάγκη αλλά και τη διαθεσιμότητα του 80% του μισθού τους για δύο χρόνια. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει θέση για τους εν λόγω υπαλλήλους αυτοί θα απολύονται δια παντός. Ο νόμος αυτός ισχύει και τώρα αλλά δεν εφαρμόζεται. Οι αλλαγές αυτές αποσκοπούν στην εξομοίωση των δημόσιων υπαλλήλων με αυτή των ιδιωτικών υπαλλήλων. <https://www.aftodioikisi.gr/diethni/italia-katargisi-tis-monimotitas-sto-dimosio-kai-axiologisi-misthon-ipallilon/>, 2/9/2019. Η πρόταση αυτή είναι ιδιαίτερος ρηξικέλευθη για τα ελληνικά δεδομένα. Άλλωστε όταν ένας υπάλληλος εργάζεται πρέπει να πληρώνεται για να έχει και ενδιαφέρον για την εργασία του. Αυτό που μπορεί να γίνει είναι η διαρκής παρακολούθηση της εργασίας του από τον προϊστάμενο ώστε να φέρνει τα θεμιτά αποτελέσματα έπειτα από καθοδήγηση. Η λύση της μετάθεσης είναι σωστή και μπορεί να φέρει επιθυμητά αποτελέσματα διότι μπορεί να πάει ο υπάλληλος σε μια θέση που να του ταιριάζει καλύτερα το αντικείμενο.

Μια άλλη πρόσφατη μεταρρύθμιση που θέλουν να περάσουν και υπάρχουν σφοδρές αντιπαραθέσεις στην Ιταλική Κοινωνία έχει να κάνει με τον βιομετρικό έλεγχο των δημόσιων υπαλλήλων κατά την είσοδό τους στον χώρο που εργάζονται. Οι κεντροδεξιές και κεντροαριστερές παρατάξεις υποστηρίζουν να γίνεται η είσοδος των

υπαλλήλων στις δημόσιες υπηρεσίες με δακτυλικά αποτυπώματα και ψηφιακούς ελέγχους στα μάτια ως μέτρο για τη λύση στην απουσία των υπαλλήλων από τις θέσεις εργασίας τους. Θεωρούν αυτό το μέτρο ως μέτρο αξιολόγησης, προστασίας και επιβράβευσης των συνετών υπαλλήλων. <http://www.avgi.gr/article/10807/10053048/-o-salbini-phernei-ton-megalo-adelpho-sto-italiko-demosio-2/9/2019>. Το μέτρο του βιομετρικού ελέγχου είναι υπερβολικό για τα ελληνικά δεδομένα, περισσότερες θα ήταν οι αντιδράσεις και η δυσαρέσκεια από τις δημόσιες υπηρεσίες παρά η προστασία και η αντικειμενικότητα που επιδιώκει.

5.4. Συνδρομή της Γαλλίας μέσω τεχνογνωσίας και εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Η Ελλάδα με τη Γαλλία έχει στενούς δεσμούς και μακροχρόνιες ιστορικές σχέσεις. Η Ελληνική δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης είναι εφάμιλλη με τη Γαλλική γιατί βασίστηκε στα πρότυπά της. Πηγή έμπνευσης του Charles de Gaulle όπου ίδρυσε το 1945, με διεπιστημονικό υπόβαθρο αρχών και γνώσεων

<https://www.eleftheria.gr/m/%CE%B1%CF%80%CF%8C%CF%88%CE%B5%CE%B9%CF%82/item/175260.html>.

Η Γαλλία ήταν αρωγός για τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις της Ελλάδος κατά την οικονομική και δημοσιονομική κρίση του 2008 και μετά. Εκτός των μεταρρυθμίσεων για την αποκατάσταση της οικονομικής κατάστασης, αυτό το πρόγραμμα βοήθησε τη χώρα μας για την επαναφορά της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το Κράτος. Έπειτα από αίτημα της ελληνικής κυβέρνησης και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η Expertise France συνδράμει στη διοικητική μεταρρύθμιση με σκοπό την υποστήριξη της λειτουργικής της αποτελεσματικότητας. Μεταξύ 2013-2016 αναγνωρίζεται η ανάγκη τεχνικής βοήθειας για τη μεταρρύθμιση της κεντρικής διοίκησης και μπαίνει στο πρόγραμμα το σχέδιο, ο συντονισμός και η υλοποίηση της μεταρρύθμισης. Συγκεκριμένα το 2015 η βοήθεια εστίασε στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και έγινε η επανεξέταση της μισθολογικής κλίμακας και η αναπροσαρμογή του συστήματος επιλογής υψηλόβαθμων υπαλλήλων. Η μεταρρύθμιση περιλάμβανε σύστημα εσωτερικής κινητικότητας και αξιολόγησης ικανοτήτων. Το 2016-2017 οι

Expertise France και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επιζητούν τη στήριξη της υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων που τις υπέδειξαν οι ελληνικές αρχές. Μέλημα της κυβέρνησης ήταν η διασφάλιση της υλοποίησης της μεταρρύθμισης, η βελτίωση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης μέσω της διαφάνειας με σύστημα ελέγχου και εποπτείας, της e-κυβέρνησης για την ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας και της στήριξης για την αλλαγή της Δημόσιας Διοίκησης. Η Expertise France και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεσμεύτηκαν για ένα τρίτο σχέδιο για το 2017 ώστε να συνεχιστούν οι δράσεις που αναπτύχθηκαν <https://gr.ambafrance.org/%CE%97-%CE%93%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%AF%CE%B1-%CE%B1%CF%81%CF%89%CE%B3%CF%8C%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE>.

Τον Οκτώβριο του 2015 ο Υπουργός Οικονομικών Ευκλείδης Τσακαλώτος με τον ομόλογό του Μισέλ Σαπέν υπέγραψαν πρωτόκολλο συνεργασίας για μεταρρυθμίσεις (φορολογικό σύστημα, ιδιωτικοποιήσεις, αμοιβές δημόσιων υπαλλήλων, δομή, δημόσια διοίκηση) που θα γίνουν στην ελληνική δημόσια διοίκηση προσφέροντάς τους τεχνογνωσία και εκπαίδευση. Με τη συμφωνία του Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Σταθερότητας προχωράει στην εφαρμογή της μεταρρύθμισης της κεντρικής διοίκησης μέσω της βελτίωσης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Γίνεται επανασχεδιασμός για τους μισθούς, για τις μη μισθολογικές παροχές, για την επιλογή των ανώτατων στελεχών, για την εφαρμογή καινούργιου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και συσχέτισης της αμοιβής με την απόδοση για τα στελέχη. Επίσης σχεδιάζεται η βάση κινητικότητας της χρήσης των περιγραφών θέσεων εργασίας, ένα σύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που συνδέει τη ζήτηση με την προσφορά και τις προσλήψεις που γίνονται με βάση τον προγραμματισμό των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού <https://www.reporter.gr/Eidhseis/Politikh/331943-Gallikh-dioikhsh-sto-ellhniko-dhmosio-Ti-tha-kanoy-n-oi-Galloi-sta-ypoyrgeia> 8³⁰
31/10/2019.

Ο Έλληνας υπάλληλος βιώνει εργασιακή απογοήτευση λόγω της κρίσης, των μισθολογικών περικοπών, της στασιμότητας των βαθμολογικών προαγωγών, του αναποτελεσματικού οργανωτικού σχεδιασμού και της απουσίας των σύγχρονων διοικητικών και οργανωσιακών πρακτικών [https://www.researchgate.net/publication/319623086 To atermono encheirema tes beltioses tes paragogikotetas ton demosion ypallelon sten Ellada, 30/1/2020.](https://www.researchgate.net/publication/319623086_To_atermono_enceirema_tes_beltioses_tes_paragogikotetas_ton_demosion_ypallelon_sten_Ellada,30/1/2020)

6. Προτάσεις για την Αξιολόγηση των Δημόσιων Υπαλλήλων στην Ελλάδα

6.1. Μοντέλο Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ – χωρίς πολιτικές παρεμβάσεις

Η μεταρρύθμιση στις δημόσιες υπηρεσίες περιλαμβάνει τη δημιουργία του δημόσιου μάνατζερ χωρίς τις παρεμβάσεις των πολιτικών και τη διάκριση μεταξύ πολιτικών προσώπων και διευθυντικών στελεχών. Το δημόσιο μάνατζμεντ φέρνει νέα δεδομένα στη δημόσια διοίκηση με συνθήκες ευελιξίας όπως εκείνες του ιδιωτικού τομέα όπως η κινητικότητα των υπαλλήλων, η παραγωγικότητα και η υιοθέτηση μάνατζερ από τον ιδιωτικό τομέα (Chandler, 2003, σελ. 260-261).

6.2. Αμοιβές Μπόνους σε Χρήμα και Χρόνο

Τα Προγράμματα Κινήτρων είναι αμοιβές μπόνους με βάση την παραγωγικότητα ή κερδοφορία του φορέα. Οι πρόσθετες αμοιβές προσφέρονται αν έχουν κατακτηθεί οι ατομικοί ή ομαδικοί στόχοι ή μεταβλητές αμοιβές (Dessler, 2015, σελ. 350). Αυτή η πρακτική εφαρμόζεται στον ιδιωτικό τομέα αλλά έχει εφαρμοστεί και στο δημόσιο τομέα στην Ιταλία. Τέλος, μια επιβράβευση σε υπάλληλο που κατάφερε να επιτύχει το στόχο του, εκτός από χρηματική απολαβή θα μπορούσε να είναι χρονική απολαβή, δηλαδή να έχει μειωμένο χρόνο εργασίας π.χ. αντί για 8ωρο να εργάζεται 6ωρο ή 7ωρο και αντί για 5ήμερο να εργάζεται 4ήμερο.

6.3. Αντικειμενική αξιολόγηση μέσω on-line test

Πρέπει να αναφέρουμε ότι πολλές φορές υπάρχουν προσωπικές εμπάθειες μεταξύ των αξιολογητών και των υπαλλήλων τους. Σημαντικό είναι να γίνεται η αξιολόγηση όσο πιο αντικειμενική γίνεται και αυτό βέβαια δεν επιτυγχάνεται με την υποκειμενική άποψη του προϊστάμενου. Κάποιες φορές ο προϊστάμενος και αξιολογητής όντας άνθρωπος με υποκειμενική γνώμη μπορεί κάποιους υπαλλήλους να τους εκθειάζει και κάποιους άλλους να τους εκμαυλίζει βαθμολογικά (στις συνέπειες έχουμε αναφερθεί παραπάνω). Μια πρόταση σε αυτή την κατάσταση είναι, μέρος της αξιολόγησης να ήταν πραγματικά αντικειμενικό. Με το να πραγματοποιηθεί με ένα on line τεστ που θα κάνουν οι υπάλληλοι. Οι παράμετροι θα ήταν το αντικείμενο της εργασίας των υπαλλήλων αλλά και οι γενικότερες γνώσεις που έχει ένα δημόσιος υπάλληλος. Οι υπάλληλοι ανάλογα με το πόσο χρονικό διάστημα βρίσκονται στην υπηρεσία αλλά και στο συγκεκριμένο τμήμα που αξιολογούνται θα πρέπει να έχουν τις ανάλογες γνώσεις που θα αποτυπώνονται σε αυτό το τεστ. Για παράδειγμα ένας υπάλληλος έξι μηνών με ένα υπάλληλο τριών ή εικοσιτριών ετών, θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει το αντικείμενο του τμήματός του ανάλογα με την εμπειρία που έχει σε αυτό. Πρέπει να υπάρχει μια διαβάθμιση στον χρόνο που εργάζεται κάποιος στο συγκεκριμένο αντικείμενο με τις γνώσεις που έχει. Δηλαδή, πρέπει να γνωρίζει τα βασικά ένας υπάλληλος που είναι στο τμήμα μόνο έξι μήνες από έναν άλλο που είναι δεκαετίες και οφείλει να ξέρει τα πάντα ή σχεδόν τα πάντα σε βάθος.

6.4. Ψυχολογικά test – προσδιορίζει την θέση εργασίας

Μια άλλη πρόταση είναι να γίνονται ψυχολογικά test. Αυτό θα βοηθούσε πολύ τους υπαλλήλους να ενταχθούν σε υπηρεσίες κατάλληλες για την ψυχοσύνθεσή τους. Για παράδειγμα ένα άτομο που έχει κάποια ψυχολογικά θέματα θα ήταν φρόνιμο να μην έρχεται σε επαφή με το κοινό. Θα ήταν πιο ήρεμο το ίδιο να κάνει την εργασία του με ησυχία και σταθερό ψυχισμό από το να έρχεται σε ρήξη με τους πολίτες επειδή από τη φύση του δεν μπορεί να διαχειριστεί τέτοιες καταστάσεις. Άρα, κατάλληλοι υπάλληλοι πρέπει να επιλέγονται σε κατάλληλες θέσεις με προσδιορισμένη θέση εργασίας (job description).

6.5. Ποσότητα και Ποιότητα

Η ποσότητα και η ποιότητα πρέπει να αξιολογούνται. Δηλαδή το πόσες υποθέσεις έχει ολοκληρώσει ο υπάλληλος σωστά ή πόσους πολίτες έχει εξυπηρετήσει με επιτυχία, είναι ένας μετρήσιμος παράγοντας και εύκολα αποκωδικοποιείται. Με αυτόν τον τρόπο η αξιολόγηση είναι πιο αντικειμενική αφού δεν εμπλέκεται η υποκειμενική άποψη του αξιολογητή.

6.6. Εκπαίδευση – Τυπικά Προσόντα - Σεμινάρια

Άλλα αντικειμενικά μετρήσιμα προσόντα είναι η βαθμίδα εκπαίδευσης που έχει κάποιος ή τα σεμινάρια που έχει παρακολουθήσει αλλά και γενικότερα η διάθεση για μάθηση με το πέρασμα του χρόνου για να γίνεται ολοένα και καλύτερος στη δουλειά του. Εδώ παρατηρούμε ότι υπάλληλοι με τυπικά και ουσιαστικά προσόντα δεν προΐστανται κάποιων άλλων που δεν τα έχουν. Χαρακτηριστικό είναι να καταλαμβάνουν θέσεις προϊσταμένων άτομα με χαμηλότερα εκπαιδευτικά προσόντα. Επίσης άτομα που προΐστανται θα πρέπει να έχουν βασικές γνώσεις υπολογιστών και μίας ξένης γλώσσας. Το ελληνικό δημόσιο πρέπει να συντονιστεί με τα καινούργια δεδομένα της ΕΕ. Εδώ φέρνει μεγάλη ευθύνη η Διοίκηση διότι δεν κάνει αναγκαστικά προγράμματα επιμόρφωσης όπως οφείλει.

Ένας τρόπος αμοιβής για τους δημόσιους υπαλλήλους σε αυτά τα χαλεπά χρόνια που ζούμε εκτός από τη χρηματική αμοιβή είναι και η δυνατότητα εκπαίδευσης. Εκτός των προγραμματισμένων εκπαιδεύσεων που πρέπει να γίνονται, πρέπει να υπάρχει δυνατότητα να κάνουν επιπρόσθετη εκπαίδευση που θα επιλέγουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι ώστε να εμπλουτίζουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Κάποιοι προϊστάμενοι ή διευθυντές δεν εγκρίνουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους τους, υποστηρίζοντας ότι δεν υπάρχει προσωπικό για να καλυφθούν οι θέσεις αυτών για το χρονικό διάστημα της εκπαίδευσης. Τα οφέλη από την εκπαίδευση όμως του εργαζόμενου είναι πολλαπλά για να έχει αργότερα μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία του, καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους τους και αποτελεσματικότερη επικοινωνία με τους πολίτες. Εδώ αντιλαμβανόμαστε το κενό της ηγεσίας. Οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές, σε τέτοιες περιπτώσεις δεν είναι διορατικοί για τα οφέλη της εκπαίδευσης αλλά είναι κοντόφθαλμοι βλέποντας μονάχα τις ανάγκες εκείνης της στιγμής.

6.7. Η αξιολόγηση να συνάδει με τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες της χώρας

Τέλος, ο χρόνος και ο λόγος που γίνεται η αξιολόγηση μετράει πάρα πολύ στην ψυχολογία του υπαλλήλου. Χαρακτηριστικό είναι η προσπάθεια για αξιολόγηση την εποχή της κρίσης στην Ελλάδα, όπου μιλούσαν για μείωση του προσωπικού με απολύσεις, βάσει της βαθμολογίας που θα συγκέντρωναν από την αξιολόγηση. Ο λόγος που πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση είναι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και η επίτευξη της ομαδικής στοχοθεσίας. Μέσα από αυτή την διαδικασία χρειάζεται να βγαίνει ένας θετικός λόγος και όχι να υπάρχει τρομολαγνεία απολύσεων.

6.8. Αξιολόγηση 360°

Σημαντικό στοιχείο είναι η αυτοαξιολόγηση όπου ο υπάλληλος μπαίνει στη διαδικασία να σκεφτεί πρώτος αυτός πώς τα έχει πάει με το αντικείμενο της εργασίας του αλλά και τη συμπεριφορά του τόσο στους συναδέλφους του όσο και με τους πολίτες που εξυπηρετεί αλλά και αν είναι έγκαιρη η πραγματοποίηση της στοχοθεσίας. Επιπροσθέτως, οφείλει να επιτυγχάνει τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους που του έχουν δοθεί από τον προϊστάμενο σε εύλογο χρονικό διάστημα. Σημαντικό είναι να βρεθεί δικλείδα ασφαλείας ώστε να μην υπερεκτιμά τον εαυτό του ο υπάλληλος, όπως δείχνουν οι μελέτες, και να είναι αντικειμενικός.

7. Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι, η αξιολόγηση στους υπαλλήλους του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα γίνεται με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών που παράγει ο δημόσιος φορέας. Για να γίνει αξιολόγηση των υπαλλήλων έχει θεσπιστεί με διάφορους νόμους και στη συνέχεια έχουν γίνει τροποποιήσεις σε αυτούς για την αντικειμενικότερη και σωστότερη αξιολόγηση που πραγματοποιείται κάθε χρόνο. Πρέπει να ομολογήσουμε ότι έχει γίνει αξιοσημείωτη δουλειά από τους αρμοδίους και έχουν προταθεί κατά καιρούς πολλά συστήματα τόσο από το ΝΔΜ όσο και από την αξιολόγηση προσωπικού. Όμως πάσχει γιατί δεν εφαρμόζονται οι νόμοι και τα προεδρικά διατάγματα για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Τα κριτήρια αξιολόγησης εν ολίγοις είναι η γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα του υπαλλήλου, οι διοικητικές ικανότητες που έχει, η συμπεριφορά και οι σχέσεις με τους συναδέλφους του και τέλος η αποτελεσματικότητά του, δηλαδή η εξοικονόμηση πόρων τόσο οικονομικών όσο και εργασίας, χρόνου και υλικών μέσων.

Σημαντικός παράγοντας για την αξιολόγηση είναι η αποδοτικότητα. Ο υπάλληλος πρέπει να πετυχαίνει τον προσωπικό του στόχο αλλά και του τμήματος. Τη στοχοθεσία τη βάζει ο προϊστάμενος, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες και τις γνώσεις του υπαλλήλου του, έπειτα από την επιταγή του φορέα που εργάζεται ώστε να καλυφθούν οι στόχοι των δημόσιων πολιτικών.

Οι προτάσεις που κάνουμε είναι για να δούμε μια νέα οπτική για την πιο αντικειμενική αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων με σχετικά on line test όπου θα έβγαινε ένα αποτέλεσμα της γνώσης του αντικειμένου του τμήματος, που έχει ο υπάλληλος. Ένα άλλο test θα προσδιόριζε αν ένας υπάλληλος είναι κατάλληλος να εξυπηρετεί κοινό ή θα μπορούσε να αναλάβει μια άλλη θέση που είναι προσιτή στην ψυχοσύμβασή του. Η υποκειμενικότητα θα πρέπει να περιοριστεί στη σωστότερη αξιολόγηση του δημόσιου υπαλλήλου.

Παραθέσαμε κάποιες προτάσεις για πιο αντικειμενική αξιολόγηση όπως να πραγματοποιούνται τεστ με θέμα το αντικείμενο εργασίας του υπαλλήλου ή να αξιολογείται η ποσότητα των υποθέσεων που διεκπεραιώνει ένας υπάλληλος αλλά και με τον βαθμό της ποιότητας που το φέρνει εις πέρας, δηλαδή αν δεν έχει λάθη ή αν ο πολίτης φεύγει ικανοποιημένος από το αποτέλεσμα της συναλλαγής του. Μία άλλη τακτική είναι να γίνεται αξιολόγηση βάσει ομαδικής κατάκτησης του στόχου. Οι υπάλληλοι βλέπουν επιφυλακτικά μια αξιολόγηση με μοναδικό κριτήριο την απόλυση του προσωπικού σε περίπτωση που κάποιος βγάλει χαμηλή βαθμολογία. Επιπροσθέτως πουθενά στη θεωρία δεν γίνεται λόγος απόλυσης ή αρνητικής αξιολόγησης.

Τέλος, άλλη πρόταση είναι να γίνονται ψυχολογικά τεστ με απώτερο στόχο να τοποθετούνται τα κατάλληλα άτομα - υπάλληλοι στις κατάλληλες θέσεις - υπηρεσίες. Αλλά και να λαμβάνονται υπόψη τα τυπικά ακαδημαϊκά προσόντα ενός εργαζομένου για την εξέλιξη του σε σχέση με άλλους που ούτε διάθεση έχουν να μάθουν τα

καινούργια θέματα που προκύπτουν αλλά λόγω της προσωπικής τους σχέσης που έχουν με τον προϊστάμενο να λαμβάνουν μεγαλύτερη βαθμολογία στην αξιολόγηση. Πρέπει να υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια για την αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων.

Ο εκσυγχρονισμός στην Δημόσια Διοίκηση έχει σκοπό την αποτελεσματικότητα της εξυπηρέτησης των πολιτών και είναι και ένας τρόπος αντιμετώπισης της κρίσης. Η σταδιοδρομία του εργαζομένου οφείλει να στηρίζεται σε αντικειμενική αξιολόγηση της παραγωγικότητας και της απόδοσής του σύμφωνα με την εργασία που εκτελεί. Οι προαγωγές πρέπει να έχουν τη βάση τους στην επιλογή της καταλληλότητας και όχι στην αρχαιότητα. Για ενδυνάμωση της δημόσιας διοίκησης επιβάλλεται να δοθούν κίνητρα και παροχές για την εξέλιξή τους. Πρέπει να γίνει ένα σύστημα αξιολόγησης των πραγματικών προσόντων των υπαλλήλων. Τα προβλήματα των συστημάτων αξιολόγησης συμπεριλαμβάνουν τα πολλά προσόντα που αξιολογούνται, οι πελατειακές σχέσεις και η άριστη βαθμολογία που δίνουν οι προϊστάμενοι (Γιαννοπούλου, 2017, σελ. 37-38). Το μεγαλύτερο όλων των προβλημάτων είναι ότι ποτέ δεν εφαρμόζεται η νομοθεσία.

8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

8.1. Ποιοι κρίνουν τους Αξιολογούμενους

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

<p>Υπάλληλοι που υπηρετούν στο γραφείο του Γενικού ή Ειδικού Γραμματέα ή Σ.Α.Δ. ή μονομελούς οργάνου διοίκησης ή συλλογικού οργάνου διοίκησης ή υπάγονται σε αυτούς</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας ή • ο Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης <p>ή</p> <ul style="list-style-type: none"> • το μονομελές όργανο διοίκησης και, αν δεν υπάρχει, • ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης 	<p>-</p>
ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΣ	Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ	Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ
<p>Υπάλληλοι που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του Μέρους Β΄ του ν. 4369/2016 και υπηρετούν σε γραφείο Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διευθυντής του οικείου Γραφείου Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού και αν δεν υπάρχει • Οικείος Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός 	<p>-</p>
<p>Διευθυντής του Γραφείου του Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού, εφόσον αυτός υπάγεται στις διατάξεις του Μέρους Β΄ του ν. 4369/2016</p>	<p>Οικείος Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός</p>	<p>-</p>
<p>Προϊστάμενοι αυτοτελών οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος, οι οποίες υπάγονται απευθείας σε Υπουργό, Αναπληρωτή Υπουργό ή Υφυπουργό</p>	<p>Οικείος Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός</p>	<p>-</p>
<p>Αποσπασμένος υπάλληλος, εφόσον υπάγεται στις διατάξεις του Μέρους Β΄ του ν. 4369/2016</p>	<p>Άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος στην υπηρεσία απόσπασης</p>	<p>Έμμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος στην υπηρεσία απόσπασης</p>
<p>Αποσπασμένος υπάλληλος σε γραφεία βουλευτών ή Ελλήνων βουλευτών του ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου</p>	<p>Οικείος βουλευτής ή ευρωβουλευτής</p>	<p>-</p>

Προϊστάμενοι διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων καθώς και οι υπάλληλοι των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, οι οποίοι υπάγονται απευθείας σε Δήμαρχο ή Περιφερειάρχη αντίστοιχα	Δήμαρχος (για ΟΤΑ α' βαθμού) Περιφερειάρχης (για ΟΤΑ β' βαθμού)	-
Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Τμήμα	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Διεύθυνσης
Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Διεύθυνση	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης
Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Γενική Διεύθυνση	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	-

8.2. Έντυπο Έκθεσης Αξιολόγησης (Α' & Β')

Υποδείγματα εντύπων Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙ-
Ο/ΦΟΡΕΑΣ.....
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝ-
ΣΗ.....
ΔΙΕΥΘΥΝ-
ΣΗ.....
ΤΜΗ-
ΜΑ.....

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 βαθμί- δα/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 επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα:

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

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο:

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

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

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		ΒΑΘΜΟ- ΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολο- γητή (0-100)	ΒΑΘΜΟ- ΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογη- τή (0-100)
A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
α) Επαγγελματική επάρκεια: Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρισία			
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. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.	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.			
Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			
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			
Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ			
ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας			
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:		ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:		ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:		ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)
A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ		
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		
στ) Ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ		
ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλου		
η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους		
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		
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		
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολό- γησης	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ⁱ 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 προϊστάμενου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

ⁱⁱ 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.

ⁱⁱⁱ 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.

^{iv} Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Chandler, J.A.. (επιμ.) (2003), Δημόσια Διοίκηση, Συγκριτική Ανάλυση, μετάφραση Βίκυ Λύρα και Αργυρώ Μερκούρη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
2. Dessler, G. (2015). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
3. Γιαννοπούλου, Ε. (2017), Συγκριτική Ανάλυση Συστημάτων Αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα σε Ελλάδα και Ευρώπη, Πανεπιστήμιο Αιγαίου (Μεταπτυχιακή εργασία), Χίος.
4. Καρκατσούλης, Π. (2004). Το κράτος σε μετάβαση, από τη ‘διοικητική μεταρρύθμιση’ και το ‘νέο δημόσιο μανάτζμεντ’ στη ‘διακυβέρνηση’, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
5. Μαυρομούστακου, Η. (2016). Αξιολόγηση Δημόσιων Υπαλλήλων, Πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη, Συστήματα επιλογής, Αξιοκρατικά κριτήρια, Έλεγχος και συνταγματικές αρχές, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
6. Μιχαλόπουλος, Ν. (2007). Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή των Αποτελεσμάτων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
7. Ρωσσίδης, Ι. (2014). Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
8. Ανθρώπινο Δυναμικό, ο κρίσιμος παράγων για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης, του ΤΟΜΔΔΑ της ΕΕΔΕ, Νο. 005/Νοέμβριος 2017

Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

9. Ρωσσίδης Ι., Ασπρίδης Γ., Κατσιμάρδος Π. & Μπούας Κ. (2016), Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: https://www.researchgate.net/publication/319623086_To_atermono_encehirema_tes_beltioses_tes_paragogikotetas_ton_demosion_ypallelon_sten_Ellada [Πρόσβαση 30 Ιανουαρίου 2020].

10. Λαδής Σ. (2018), Prorata (ESOMAR), Αξιολόγηση και Δημόσια Διοίκηση. [online] Διαθέσιμο στη δ/νση: <https://prorata.gr/2017/02/13/axiologisi-kai-dimosia-dioikisi/> [Πρόσβαση 30 Ιανουαρίου 2020].
11. Ντόλκας, Λ. (2017), εεδε-τομδδα, on Public Management Newsletter, Ανθρώπινο Δυναμικό, ο κρίσιμος παράγων για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης. [online] Διαθέσιμο στη δ/νση: http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf [Πρόσβαση 4 Σεπτεμβρίου 2019].
12. Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ Α'33) – Μέρος Β' Σύστημα Αξιολόγησης-Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική Λογοδοσία και συμμετοχή <http://www.minadmin.gov.gr/?p=21740>
13. Πρώην Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2014), Διοικητικές απλουστεύσεις-Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα-Τροποποίηση διατάξεων Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις. <http://www.opengov.gr/minreform/?p=1320> 26/1/2020
14. Υπουργείο Εσωτερικών, [online] Διαθέσιμο στη δ/νση: <http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/01/aitiologikhydmhd2.doc.pdf> 26/1/2020
15. ΦΕΚ, Τεύχος Α' 161/30.10.2017, άρθρο 15,16,17
16. Republique Francaise, Η Γαλλία στην Ελλάδα, [online] Διαθέσιμο στη δ/νση: <https://gr.ambafrance.org/%CE%97-%CE%93%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%AF%CE%B1-%CE%B1%CF%81%CF%89%CE%B3%CF%8C%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE>
17. Αυτοδιοίκηση (2016), Ιταλία: Κατάργηση της μονιμότητας στο Δημόσιο και αξιολόγηση μισθών υπαλλήλων. [online] Διαθέσιμο στη δ/νση: <https://www.aftodioikisi.gr/diethni/italia-katargisi-tis-monimotitas-sto-dimosio-kai-axiologisi-misthon-ipallilon/>, 2/9/2019
18. Καβασιδίδη Θ. (2017), Ελευθερία webedition, Δημόσια Διοίκηση: Ιστορική Αναδρομή. [online] Διαθέσιμο στη δ/νση:

<https://www.eleftheria.gr/m/%CE%B1%CF%80%CF%8C%CF%88%CE%B5%CE%B9%CF%82/item/175260.html>

19. Νόμος 2683/1999, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2683-1999.html>

20. Νόμος 3528/2007, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3528-2007.html>

21. Προεδρικό Διάταγμα 318/1992-ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-dioikese/pd-318/1992.html>

22. EEST, (2017) Ποιες χώρες στον κόσμο έχουν τους περισσότερους δημοσίους υπαλλήλους (και η περίπτωση της Ελλάδας). [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: https://www.huffingtonpost.gr/2017/08/08/eidiseis-oikonomia-poies-chores-kosmo-perissoteros-dhmosious-ypallhlous-ellada_n_17692072.html [Πρόσβαση 30 Ιανουαρίου 2016].

23. Νόμος 3230/2004, [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/nomos-3230-2004>

24. <https://www.reporter.gr/Eidhseis/Politikh/331943-Gallikh-dioikhsh-sto-ellhniko-dhmosio-Ti-tha-kanoun-oi-Galloi-sta-ypourgeia> 8:30

25. Ρωσσίδης Ι., Ασπρίδης Γ., Κατσιμάρδος Π. & Μπούας Κ. (2016), Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: https://www.researchgate.net/publication/319623086_To_atermono_enceirema_tes_beltioses_tes_paragotikotetas_ton_demosion_ypallelon_sten_Ellada [Πρόσβαση 30 Ιανουαρίου 2016].

26. Κορώνης Ε., Ευρωπαϊκή Μεταρρυθμιστική Σύμβαση, Η αξιολόγηση που ποτέ δεν ξεκίνησε. [online] Διαθέσιμο στη δ/ση: <https://eumesin.blogspot.com/2017/08/aksiologisi-pote.html> [Πρόσβαση 28 Ιανουαρίου 2020].