



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΔΙΕΘΝΩΝ**  
**ΣΧΕΣΕΩΝ**

**ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ**  
**ΣΠΟΥΔΩΝ (ΔΔΠΜΣ)**

**«ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ**  
**ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**  
**ΟΤΑ Α' ΒΑΘΜΟΥ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ**  
**ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ»**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:**

**ΠΑΠΑΔΑΚΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ (Α.Μ.: 3033202105126)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΠΑΠΑΖΟΓΛΟΥ**

**Ιανουάριος, 2023**

**UNIVERSITY OF PELOPONNESE**  
**FACULTY OF SOCIAL & POLITICAL SCIENCES**  
**DEPARTMENT OF POLITICAL STUDIES &**  
**INTERNATIONAL RELATIONS**

**MASTER IN PROGRAM IN:**

**“LOCAL AND REGIONAL DEVELOPMENT AND  
GOVERNMENT”**

**EVALUATION OF PUBLIC SERVANTS FIRST  
GRADE OF REGIONAL & LOCAL  
AUTHORITIES - CRITERIA AND IMPACT ON  
THE PROVISION OF SERVICES**

**STUDENT: PANAGIOTA PAPADAKI (3033202105126)**

**SUPERVISOR PROFESSOR: EMMANOUEL PAPAZOGLOU**

**January, 2023**

# ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.

2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη του/ης συγγραφέα/ως και ο/η επιβλέπων/ουσα, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Ο/Η δηλών/ούσα

.....

(Υπογραφή)

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική εργασία αυτή προβάλλει αναλυτικά όλες τις πτυχές της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται στους ΟΤΑ Α' βαθμού. Πιο συγκεκριμένα γίνεται η περιγραφή και η ανάλυση των κριτηρίων της αξιολόγησης των υπαλλήλων των Δήμων. Γίνεται επιπλέον ανάλυση, που έχει να κάνει με τη διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, αλλά και αντίστροφα, της αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενούς τους. Λόγος ακόμη γίνεται για το ποιοι είναι οι βαθμοί και ποια τα κριτήρια και οι διαδικασίες, που ακολουθούνται όχι μόνο κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, αλλά και έπειτα. Μέσα από την πρωτογενή έρευνα, που πραγματοποιήθηκε, προβάλλεται το ποια μπορεί να είναι στην πράξη η στάση των υπαλλήλων ως προς το θεσμό της αξιολόγησης και βέβαια η επίδρασή του τόσο σε αυτούς, όσο και σε εκείνους που εξυπηρετούνται, δηλαδή τους πολίτες. Η έρευνα αυτή επιτεύχθηκε με τρεις συνεντεύξεις που έδωσαν υπάλληλοι δύο δήμων της Στερεάς Ελλάδας.

Στην εργασία αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που προκύπτουν πάνω στην αξιολόγηση στους ΟΤΑ και πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει αρκετά μεγάλος αριθμός δημοσιεύσεων και άρα πηγών και πληροφοριών σχετικές με αυτή. Είναι κάτι σχετικά καινούργιο και η εφαρμογή αυτής της διαδικασίας είναι συχνά και από πολλούς αμφισβητήσιμη. Η έρευνα έχει ως σκοπό αφενός να εξακριβώσει το εάν και κατά πόσο εφαρμόζεται και μάλιστα με σωστό τρόπο η αξιολόγηση στους ΟΤΑ Α' Βαθμού, και αφετέρου το ποια είναι η επίδραση που έχει στην εργασία των υπαλλήλων και βεβαίως στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

**ΛΕΞΕΙΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ:** Αξιολόγηση, Δήμος, ΟΤΑ Α' Βαθμού, Κριτήρια, Βαθμοί

## Abstract

This thesis presents in detail all aspects of the evaluation of civil servants working in first grade local governments. More specifically, the description and

analysis of the criteria for the evaluation of Municipal employees is made. An analysis is made that has to do with the process of evaluating employees by superiors and vice versa, by subordinates and the evaluation they make of their superiors. It is discussed what the grades are, the criteria and the procedures that are followed during and after the assessment. Through primary research carried out, it is shown what the effect can be in practice on both the employees and those who are served and finally what is the attitude of the employees towards the institution of evaluation. This research was achieved with three interviews that took place in two municipalities of Central Greece.

The results of the research resulting from the evaluation in the Local Authorities are shown, as there is not a large amount of information and sources on this. It is something relatively new and the implementation of this process is often questionable. The purpose of the research is to ascertain whether and to what extent the evaluation is applied in a correct way in the Regional of Locals Authorities of the First Grade, but also what is the effect it has on the work of the employees and the service to the citizens.

**KEYWORDS:** Evaluation, Municipality, First Grade Local Government, Criteria, Grades

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ .....	1
1.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.2 ΓΕΝΙΚΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ .....	2
1.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	4
1.4 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	4
1.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	5
2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ & ΒΑΘΜΟΙ.....	6
2.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ .....	6
2.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	8
2.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ .....	10
2.4 ΒΑΘΜΟΙ .....	12
3. ΕΝΣΤΑΣΕΙΣ & ΕΙΔΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	14
3.1ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ .....	14
3.2 ΕΙΔΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	16
4.ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	17
5. ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ.....	21
5.1 ΈΡΕΥΝΑ ΜΕ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ .....	21
5.2 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	22
5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ .....	28
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	29
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	34

## ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.2

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.3

# 1. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

## 1.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο της έρευνας στην παρούσα εργασία είναι η αξιολόγηση των υπαλλήλων που εργάζονται σε ΟΤΑ 'Α Βαθμού, δηλαδή σε Δήμους. Το προσωπικό των υπηρεσιών των ΟΤΑ Α' βαθμού, σε σύγκριση με το αντίστοιχο προσωπικό του δημοσίου τομέα γενικά, παρουσιάζει ιδιαιτερότητες. Οι υπάλληλοι αυτοί είναι *«άμεσα συνυφασμένοι με το εύρος των αρμοδιοτήτων που ασκούν οι υπηρεσίες τους»*.<sup>1</sup>

Το ζήτημα της αξιολόγησης των προϊσταμένων και των υπαλλήλων είναι πράγματι κάτι που ταλανίζει τον δημοσιοϋπαλληλικό τομέα. Η κοινή γνώμη φαίνεται να μην έχει σαφή αντίληψη, αν και έχει θεσπιστεί η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, παρακολουθεί μάλιστα να γίνονται συχνά τροποποιήσεις στις σχετικές διατάξεις, να μην έχει λοιπόν σαφή αντίληψη αν εφαρμόζεται στην πράξη και σε ποιο βαθμό η αξιολόγηση στο Δημόσιο. Είναι ένα θέμα που δημιουργεί συχνά παρεξηγήσεις. Παρεξηγήσεις ως προς τα κριτήρια, το σκοπό, τη βαθμολόγηση και τις διαδικασίες. Οι υπάλληλοι του Δημοσίου γενικότερα και ειδικότερα οι υπάλληλοι των ΟΤΑ Α' βαθμού, για τους οποίους και γίνεται η έρευνα στην παρούσα διπλωματική εργασία, οι οποίοι άλλωστε αξιολογούνται και αξιολογούν, κατανοούν στην ουσία της το ποιόν και το σκοπό της αξιολόγησης;

Σε πρώτη φάση γίνεται λόγος για την εφαρμογή, τις διαδικασίες, τους αξιολογητές, το σκοπό και τα κριτήρια. Γίνεται ανάλυση των 3 κατηγοριών των κριτηρίων αξιολόγησης των δημοτικών υπαλλήλων: *« Α) Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, Β)Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, Γ) Διοικητικές ικανότητες και Δ) Αποτελεσματικότητα»*.<sup>2</sup> Έπειτα θα διερευνηθεί η στάση των υπαλλήλων και θα γίνει λόγος για την αποτελεσματικότητα και την επίδραση της αξιολόγησης.

Σε δεύτερη φάση, με στοιχεία που προήλθαν από πρωτογενή έρευνα, θα γίνει λόγος σχετικά με το έργο των αξιολογητών, αλλά και τη στάση που κρατούν οι υπάλληλοι απέναντι στο ζήτημα της αξιολόγησής τους. Θα δοθεί δε έμφαση στο ποια

---

<sup>1</sup>dimos.net.

<sup>2</sup>dimos.net.

πραγματικά είναι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και βέβαια στο ποιες είναι οι αλλαγές που προκύπτουν στην λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέσα από αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, θα δούμε το ποια είναι η καθολική επίδραση της ορθής και σταθερής εφαρμογής της αξιολόγησης των υπαλλήλων των ΟΤΑ Α' Βαθμού, τόσο στην παροχή των υπηρεσιών, όσο και στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Είναι εύκολο να πούμε ότι η αξιολόγηση εξαρτάται από προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες, επομένως εμποδίζεται η ορθή εφαρμογή της κατά το πνεύμα του νομοθέτη, το οποίο απαιτεί την αξιοκρατική εφαρμογή της. Τότε μόνο θα είναι δυνατό να οδηγηθούμε στην επίτευξη του σκοπού της. Ο σκοπός, όπως θα δούμε, αφορά την ενίσχυση των υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται από τους υπαλλήλους του Δήμου, και την αποτελεσματικότερη, αμεσότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, που προσφεύγουν για επίλυση υποθέσεών τους στις υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Όμως, μέσα από αυτή την έρευνα, γίνεται συγχρόνως φανερό το πόσο σημαντική είναι τελικά η έμφαση που δίδεται στην ανάπτυξη και καλλιέργεια των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, για να μην περιορίζονται σε ένα παθητικό και ρόλο στον τομέα της εργασίας τους.

## 1.2 ΓΕΝΙΚΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Όσον αφορά γενικά την αξιολόγηση, «η έναρξη της ισχύος του νόμου που αφορά την αξιολόγηση για τους Ο.Τ.Α. Α' βαθμού εφαρμόζεται μετά το πέρας έξι μηνών»<sup>3</sup> (Άρθρο 21 παρ.1 του Ν.4369/2016). Στις διατάξεις του συστήματος αξιολόγησης του παρόντος νόμου υπάγονται οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.):

α) του Δημοσίου,

β) των **οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού,**

γ) των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), συμπεριλαμβανομένου του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.),

δ) το προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων,

---

<sup>3</sup>Άρθρο 21 παρ.1 του Ν.4369/2016.



ε) οι υπάλληλοι των Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων (Π.Ε.Δ.), της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.) και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος(ΕΝ.Π.Ε.),

στ) οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθοδόξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, οι οποίοι επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό».<sup>4</sup>

(Άρθρο 14 παρ.1 του Ν 4369/2016)

Η αξιολόγηση γίνεται κάθε χρόνο. «Για την αξιολόγηση των Προϊσταμένων οργανικών μονάδων αξιολογούνται και οι διοικητικές τους ικανότητες. Η αξιολόγηση στοχεύει στη βελτίωση των υπαλλήλων, στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, στην ενίσχυση της παρακίνησής τους και τελικά στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης» (dimos.net).<sup>5</sup> Κυρίως αφορά την **ποιοτική** αναβάθμιση του προσωπικού. Το σύστημα αξιολόγησης δεν έχει σε καμία περίπτωση τιμωρητικό χαρακτήρα, δηλαδή δεν έχει ως σκοπό την επίπληξη και τιμωρία ενός υπαλλήλου για τον τρόπο, με τον οποίο ασκεί την εργασία του και εξυπηρετεί τον πολίτη. Αντίθετα, ενισχύει την συμμετοχή του ίδιου του αξιολογούμενου μέσα από τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης και της διαδικασίας της «συμβουλευτικής συνέντευξης». Με βάση την τελευταία, προσδιορίζονται την ίδια στιγμή τόσο οι τρόποι, με τους οποίους ο υπάλληλος θα κατορθώσει να βελτιώσει την απόδοσή του στη Υπηρεσία, όσο και οι τρόποι με τους οποίους θα μπορέσει να εκδηλώσει, να αναπτύξει και να αξιοποιήσει τις ιδιαίτερες ικανότητές του.

Η ένταξη της έκθεσης αξιολόγησης, που αφορά την απόδοση των υπαλλήλων, γίνεται **κάθε χρόνο σε ειδική πλατφόρμα**. «Το χρονικό διάστημα διενέργειας της ετήσιας αξιολόγησης καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών» (dimos.net).<sup>6</sup> Η ηλεκτρονική αξιολόγηση που γίνεται στους υπαλλήλους, αλλά και στους προϊσταμένους των υπηρεσιών, γίνεται μέσα από την ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου.

---

<sup>4</sup>Άρθρο 14 παρ.1 του Ν 4369/2016.

<sup>5</sup>Dimos.net.

<sup>6</sup>dimos.net.

### 1.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η ηλεκτρονική πραγματοποίηση της διαδικασίας της αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊστάμενων οργανικών μονάδων γίνεται μέσω ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Αυτή η πλατφόρμα βρίσκεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Η είσοδος στην πλατφόρμα γίνεται μέσω του διαδικτυακού τόπου <http://arografi.gov.gr/>. *«Η αναφορά που περιέχει την λίστα όλων των υπαλλήλων της υπηρεσίας και την κατάσταση της διαδικασίας αξιολόγησης είναι διαθέσιμη στους Διευθυντές Προσωπικού των Φορέων»* (dimos.net).<sup>7</sup> Η αναφορά είναι διαθέσιμη μέσω της εφαρμογής «Στατιστικά». Εκεί υπάρχει η λίστα με όλους τους προς αξιολόγηση υπαλλήλους, όπως αυτοί έχουν περαστεί στο σύστημα από την Διεύθυνση Προσωπικού. Επιπλέον βλέπουμε εάν έχουν συμπληρώσει και υποβάλλει τη φόρμα αξιολόγησής τους, το πότε έγινε αυτό, τα στοιχεία των αξιολογητών και επίσης την κατάσταση αξιολόγησης από τον Α αξιολογητή.

### 1.4 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο σκοπός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων των ΟΤΑ Α' βαθμού είναι να ενισχύσει τον ζήλο των υπαλλήλων να βάζουν στόχους, ώστε να ενισχυθεί και να ενδυναμωθεί η λειτουργία της διοίκησης. Ως κύρια επιδίωξη ορίζει τη βελτίωση της ατομικής απόδοσης του κάθε υπαλλήλου, επομένως και την ενίσχυση της απόδοσης του συνολικού έργου, που καλείται να διεκπεραιώσει ο ΟΤΑ. Ο χαρακτήρας της αξιολόγησης, λοιπόν, θα μπορούσε να οριστεί ως «βελτιωτικός». Όπως και πιο πάνω είπαμε, σε καμία περίπτωση δεν έχει «τιμωρητικό» χαρακτήρα. Αντιθέτως συμβάλλει στο να ενισχυθεί η ενεργός συμμετοχή του υπαλλήλου που αξιολογείται και να δρομολογηθεί η διαδικασία της «συμβουλευτικής συνέντευξης», βάση της οποίας προσδιορίζονται οι τρόποι, με τους οποίους πρόκειται να βελτιώσει την απόδοσή του και να αναπτύξει και αξιοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις ικανότητές του για την παροχή υπηρεσιών που να ικανοποιούν.

---

<sup>7</sup>dimos.net.

Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση προτείνεται ως ο κύριος παράγοντας για την ορθή και πιο αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών των ΟΤΑ και θεωρείται πως συμβάλλει στην αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και στην εξέλιξη και την περεταίρω δραστηριοποίηση των υπαλλήλων. Πλέον αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τον έλεγχο και τον προγραμματισμό των δράσεων των ΟΤΑ. Επιπλέον επιδιώκεται με αντικειμενικά κριτήρια η αναγνώριση και κατοχύρωση της επαγγελματικής υπόστασης των υπαλλήλων, αλλά και η διασφάλιση συνθηκών που είναι απαραίτητες για την συνεχή πρόσληψη νέων γνώσεων, για να είναι ικανοί να παρακολουθούν τις εξελίξεις των πραγμάτων, στην τεχνολογία και την εξυπηρέτηση, και να συμβαδίζουν με αυτές. Συγχρόνως δε ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να καλλιεργούν συνεχώς και να αναπτύσσουν τις προσωπικές τους δεξιότητες.

Επιδιώκεται έτσι να εξασφαλιστεί σε σημαντικό βαθμό η αναβάθμιση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και την ίδια στιγμή δίδεται βάρος στην αξιοκρατία. Το νέο σύστημα αξιολόγησης είναι από τη φύση του ολιστικό, επομένως και στην προσέγγισή του, και συνδέεται άρρηκτα με τη συμμετοχή και την ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα και συγχρόνως έχει να κάνει άμεσα με την εκπαίδευση και κατάρτιση σε αντικείμενα και δεξιότητες του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος.

Επομένως η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων επιδίωξη και πρωταρχικό στόχο έχει, βελτιώνοντας την ατομική τους επίδοση, την αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιών του Δημοσίου. Κατατίθεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης με τα εξής κριτήρια:

1. *«Γνώση του αντικείμενου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα*
2. *Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά*
3. *Αποτελεσματικότητα»<sup>8</sup>*

(άρθρο 17 παρ.1 του Ν. 4369/2016)

## **1.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

---

<sup>8</sup>Άρθρο 17 παρ.1 του Ν. 4369/2016.

Η μεθοδολογία ανάπτυξης της έρευνας, που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση της εργασίας αυτής, είναι σε πρώτη φάση δευτερογενής και σε δεύτερη πρωτογενής. Το υλικό της έρευνας προέρχεται κατά κύριο λόγο από βιβλιογραφικές πηγές, τη νομοθεσία και ειδικά άρθρα. Πιο συγκεκριμένα και όσον αφορά το περιεχόμενο των πηγών, αυτό προέρχεται από υλικό που μας παρέχει το νομοσχέδιο, που αφορά την αξιολόγηση, από άρθρα της νομοθεσίας σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης και από την Ηλεκτρονική Αξιολόγηση των υπαλλήλων ΟΤΑ στη χώρα μας. Έπειτα γίνεται χρήση του υλικού που μας παρείχε η πρωτογενής έρευνα, προκειμένου να γίνει φανερό το ποιοι επιλέγονται να είναι αξιολογητές, ποια είναι η διαδικασία που προβλέπεται και ακολουθείται, και, τέλος, ποια είναι η επίδραση που έχει αυτή η υπηρεσιακή πρακτική στον υπάλληλο και ποια η επίπτωση στις υπηρεσίες τις οποίες παρέχει και αν αυτές οι υπηρεσίες συμβάλλουν ουσιαστικά στην ικανοποιητικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, στην καλύτερη σχέση του πολίτη με το Δημόσιο. Επιπρόσθετα θα γίνει λόγος και για το ποια, κατά κύριο λόγο, είναι η στάση των υπαλλήλων απέναντι στην προσωπική τους αξιολόγηση, πώς κρίνουν τη φύση και τον χαρακτήρα της, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επίτευσή της. Ακόμη θα μιλήσουμε για τις ενστάσεις που διατυπώνονται και για τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Η πρωτογενής έρευνα προέρχεται από συνεντεύξεις που λάβαμε.

## **2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ & ΒΑΘΜΟΙ**

### **2.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ**

Ως αξιολογητές των **υπαλλήλων** και των **προϊσταμένων** οργανικών μονάδων ορίζονται οι **δύο** ιεραρχικά προϊστάμενοί τους, κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης. Πιο συγκεκριμένα και για την περίπτωση του υπαλλήλου, ως αξιολογητές ορίζονται ο προϊστάμενος του Τμήματος, καθώς και ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης, ενώ για τον προϊστάμενο του Τμήματος, αξιολογητές του είναι ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης, καθώς και ο προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης. Όμως στην περίπτωση των προϊσταμένων **Διευθύνσεων**, σύμφωνα με την οποία η θέση του Γενικού Διευθυντή είναι κενή, αξιολογητές είναι τα δύο ανώτερα μονοπρόσωπα διοικητικά όργανα του ΟΤΑ. Όταν βέβαια δεν υπάρχει προϊστάμενος,

**ο οποίος είναι δεύτερος** ιεραρχικά, την αξιολόγηση διενεργεί αποκλειστικά ο ένας.<sup>9</sup> (άρθρο 15 παρ.1 του Ν.4369/2016)

Στην περίπτωση εκείνη, κατά την οποία βρίσκεται σε αδυναμία να ενεργήσει σχετικά ο προϊστάμενος, που είναι και ο **μοναδικός** αξιολογητής, τις εκθέσεις αξιολόγησης συμπληρώνει ο **νόμιμος αναπληρωτής** του. Αυτός βέβαια θα μπορεί, μόνο εφόσον εκτελούσε χρέη αναπληρωτή προϊσταμένου για χρονικό διάστημα ίσο τουλάχιστον με το ένα **τρίτο** της αξιολογικής περιόδου. Εάν ωστόσο ο υπάλληλος αυτός, ο οποίος εκτελεί χρέη αναπληρωτή προϊσταμένου, δεν έχει συμπληρώσει στη θέση αυτή το ένα τρίτο της αξιολογικής περιόδου, καθώς επίσης και όταν δεν υφίσταται νόμιμος αναπληρωτής, οι εκθέσεις αξιολόγησης συμπληρώνονται κατ' εξαίρεση από τον **άμεσο προϊστάμενο του αξιολογητή**.<sup>10</sup> (άρθρο 16 παρ.2δ του Ν.4369/2016, το οποίο αντικαταστάθηκε από την παράγραφο 1 του άρθρου 32 του Ν.4735/20)

Υπάρχει και η περίπτωση, κατά την οποία κάποιος αξιολογητής ασκεί την ίδια στιγμή καθήκοντα προϊσταμένου μιας οργανικής μονάδας και αναπληρωτή προϊσταμένου της υπερκείμενης οργανικής μονάδας. Τότε, για τους υπαλλήλους της πρώτης περίπτωσης, θα έχει ρόλο Αξιολογητή Α', ενώ στο πεδίο «Κατάσταση Αξιολογητή Β'» θα επιλεγεί το «Δεν υπάρχει». Όσον αφορά όμως τους υπαλλήλους των υπόλοιπων τμημάτων, που υπάγονται στην υπερκείμενη οργανική μονάδα, θα έχει το ρόλο του Αξιολογητή Β'.

Όσον αφορά την περίπτωση των προϊσταμένων **Γενικών Διευθύνσεων**, ως αξιολογητές ορίζονται *«ο οικείος Υπουργός ή ο Αναπληρωτής Υπουργός ή ο Υφυπουργός και ο Γενικός ή ο Ειδικός Γραμματέας ή τα δύο (2) ανώτερα μονοπρόσωπα διοικητικά όργανα της Υπηρεσίας. Αν δεν υπάρχουν, αξιολογητής είναι μόνο το ανώτερο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο»*.<sup>11</sup> (άρθρο 15 παρ.1 του Ν.4369/2016). Αυτή η περίπτωση αφορά μεγάλους Δήμους.

**Στην περίπτωση των προϊσταμένων διευθύνσεων, υπαλλήλων δηλαδή που υπάγονται απευθείας στον Δήμαρχο, οι εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων**

<sup>9</sup>Άρθρο 15 παρ.1 του Ν.4369/2016.

<sup>10</sup>Άρθρο 16 παρ.2δ του Ν.4369/2016, το οποίο αντικαταστάθηκε από την παράγραφο 1 του άρθρου 32 του Ν.4735/20

<sup>11</sup>Άρθρο 15 παρ.1 του Ν.4369/2016.

διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων, καθώς και των υπαλλήλων των υπηρεσιών Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού, συμπληρώνονται απευθείας από τον Δήμαρχο. Ο Δήμαρχος λοιπόν ορίζεται μόνος υπεύθυνος για την αξιολόγηση αυτών των τμημάτων.

Τέλος, όσον αφορά τους υπαλλήλους που έχουν αποσπαστεί, οι εκθέσεις αξιολόγησης συμπληρώνονται από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών, στις οποίες έχουν αποσπαστεί, εφόσον υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του Ν.4369/2015. Για τους υπαλλήλους που έχουν αποσπαστεί σε υπηρεσίες, στις οποίες εφαρμόζεται ειδικό σύστημα αξιολόγησης, συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης, που έχουν ως βάση και το σύστημα αξιολόγησης του παρόντος από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών στις οποίες έχουν αποσπαστεί. Για να αξιολογηθούν οι υπάλληλοι οι οποίοι έχουν αποσπαστεί θα πρέπει να είναι για τουλάχιστον έξι μήνες στη νέα τους υπηρεσία. Σε αντίθετη περίπτωση, η αξιολόγησή τους γίνεται από την υπηρεσία που εργάζονταν πριν την απόσπαση.

## **2.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Τα κριτήρια, με τα οποία αξιολογούνται οι υπάλληλοι, διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες. Πρώτο κριτήριο είναι η **γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα**. Βαθμολογούνται για τη Διοικητική ικανότητα, την επαγγελματική επάρκεια και τη δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Σημαντικό ρόλο για την ενίσχυση της βαθμολογίας τους διαδραματίζει το εάν όντως διαθέτουν ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα τους, αν ασχολούνται και επιδεικνύουν ενδιαφέρον. Αν φροντίζουν να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους και να εκτελούν με αφοσίωση τα υπηρεσιακά τους καθήκοντα.

Ακόμη αν παίρνουν πρωτοβουλίες, αν επενδύουν σε καινοτομίες, αν ιεραρχούν σωστά τις προτεραιότητες, αν προγραμματίζουν, οργανώνουν και συντονίζουν το έργο τους. Ιδιαίτερα σημαντικό κρίνεται και μετρά το εάν ο υπάλληλος έχει πραγματοποιήσει σχετικές μελέτες και δημοσιεύσει επιστημονικά άρθρα ή, ακόμη περισσότερο, εάν έχει επαινεθεί ή και βραβευτεί για αυτά ή αποτελούν σημεία αναφοράς για άλλες εργασίες ή αν το έργο τους έχει αξιοποιηθεί

από τη δημόσια διοίκηση. Σε αντίθετη περίπτωση δεν λαμβάνεται υπόψη στη διαδικασία, κατά την οποία προκύπτει ο μέσος όρος. Φυσικά στην αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη και η διάθεση για ανάληψη ευθυνών και η ικανότητα του υπαλλήλου να επωμίζεται και άλλα καθήκοντα, τα οποία είναι συναφή με τις ανάγκες και τη φύση της υπηρεσίας.

Δεύτερο κριτήριο είναι οι **υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά**. Η ικανότητα για επικοινωνία είναι πραγματικά πολύ σημαντική για την άσκηση του υπαλληλικού έργου. Πρώτα ελέγχεται το κατά πόσο είναι άριστη η συνεργασία του υπαλλήλου με τους συναδέλφους του. Και όχι μόνο με αυτούς της ίδιας υπηρεσίας, αλλά και με εκείνους των άλλων τμημάτων. Έπειτα η κρίση γίνεται με βάση τη συμπεριφορά που εμφανίζει ο υπάλληλος στην επαφή του με τους πολίτες, καθώς και το κατά πόσο είναι άμεση και απρόσκοπτη η εξυπηρέτησή τους. Η αξιολόγηση αυτή *«πραγματοποιείται μόνο σε υπαλλήλους που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό»* (άρθρο 17 παρ.3 του Ν.4369/2016).<sup>12</sup>

Τρίτο κριτήριο είναι η **αποτελεσματικότητα**. Σε πρώτο στάδιο αφορά τόσο την ποσοτική όσο και την ποιοτική απόδοση του υπαλλήλου στην εργασία του. Πιο συγκεκριμένα έχει να κάνει με τη διαχείριση κρίσεων, την αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος και την ενίσχυση της αξίας του διοικητικού έργου. Σε δεύτερο στάδιο ερευνά τον βαθμό επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων, τόσο της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής, όσο και της συνολικής στοχοθεσίας του Τμήματος.<sup>13</sup> (άρθρο 17 παρ.2 του Ν. 4369/2016) Το συγκεκριμένο κριτήριο οφείλουμε να αναφέρουμε ότι βαθμολογείται μόνο εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος, το οποίο και αφορά η αξιολόγηση. Επομένως βαθμολογείται με βάση τον βαθμό, κατά τον οποίο οι υπάλληλοι κατόρθωσαν να επιτύχουν τους στόχους που έχει θέσει το τμήμα του Δήμου, αλλά και τους ατομικούς στόχους του κάθε υπαλλήλου. Για το τελευταίο απαιτείται αιτιολόγηση.

Πριν από τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού, προηγείται συγκέντρωση όλων των μελών του τμήματος που εργάζεται, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί συλλογική αξιολόγηση, αλλά και ατομική αυτοαξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου, με βάση τη στοχοθεσία. Αυτή η διαδικασία γίνεται πάντα υπό την ευθύνη και την καθοδήγηση του προϊσταμένου Διεύθυνσης. Σε καμία περίπτωση η αυτοαξιολόγηση

---

<sup>12</sup>Άρθρο 17 παρ.3 του Ν.4369/2016

<sup>13</sup>Άρθρο 17 παρ.2 του Ν. 4369/2016

δεν καταλήγει σε πρόταση βαθμολογίας του υπαλλήλου. Ουσιαστικά καταγράφει τις προόδους και τις επιτυχίες, αλλά και εντοπίζει τις αδυναμίες του τμήματος. Όμως ο αξιολογητής τη λαμβάνει σοβαρά υπόψη του, προκειμένου να δώσει τεκμηριωμένη αιτιολογία για τη βαθμολογία που έβαλε. Με τον τρόπο αυτό κρίνεται ότι η πραγματοποίηση της αξιολόγησης βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, επομένως είναι αξιοκρατική. Φυσικά, στην πρώτη εφαρμογή αυτού, το κριτήριο δε βαθμολογείται, εφόσον δεν έχει πραγματοποιηθεί νωρίτερα διαδικασία στοχοθεσίας.

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

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

<sup>2</sup> Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

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

Εικόνα 1 απόσπασμα από την φόρμα αξιολόγησης υπαλλήλων (arografi.gov.gr)

## 2.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Οι υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα να αξιολογούν τους προϊστάμενους τους, μάλιστα ανώνυμα, συμπληρώνοντας ειδικό ερωτηματολόγιο που δίνεται σε όλους



στην υπηρεσία. Ειδικότερα, ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από το σύνολο των υφισταμένων του, αρκεί πάντα να είναι τουλάχιστον τρεις (3). Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους Τμήματος και ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης από τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης και Τμήματος, τα οποία και υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση. Για το προσωπικό των ΟΤΑ η αξιολόγηση συμβάλλει καθοριστικά στην βελτίωση και την ώθηση των δημοσίων υπαλλήλων, όπως και στην ιεραρχική τους εξέλιξη με βάση θεσμοθετημένες, ανοιχτές διαδικασίες.

Το **ερωτηματολόγιο** περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:

- α) ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού,
- β) ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά,
- γ) ικανότητα διαχείρισης κρίσεων,
- δ) ανάληψη ευθύνης,
- ε) δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

Κάθε κριτήριο βαθμολογείται ξεχωριστά, με ακέραιους βαθμούς της κλίμακας 0 – 100 (άρθρο 18 παρ.15 του Ν.4369/2016, το οποίο τροποποιήθηκε από την παράγραφο 5 του άρθρου 9 του Ν.4533/18).<sup>14</sup> Η αξιολόγηση των προϊσταμένων πραγματοποιείται κάθε χρόνο από τους υφισταμένους τους. Αυτή η βαθμολογία *«συνοδεύει τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε προϊσταμένου και συγχρόνως συνεκτιμάται κατά τις αξιολογήσεις του»* (άρθρο 18 παρ.16 του Ν.4369/2016). Οι προϊστάμενοι αξιολογούνται από τους υφισταμένους τους εφόσον είναι προϊστάμενοι σε αυτούς για χρονικό διάστημα τουλάχιστον **6 μηνών. Πριν ήταν τουλάχιστον 5 μήνες** και έπειτα έγινε **αύξηση σε 6 μήνες** του ελάχιστου χρονικού διαστήματος. Οι υφιστάμενοι συμπληρώνουν ερωτηματολόγιο αξιολόγησης ανώνυμα για τους προϊσταμένους. Αυτό είναι πάντα σε έντυπη μορφή και υποβάλλεται στη Διεύθυνση Διοικητικού και Προσωπικού, με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να διασφαλίζεται πάντα η ανωνυμία του υπαλλήλου που αξιολογεί.

---

<sup>14</sup>Άρθρο 18 παρ.15 του Ν.4369/2016, το οποίο τροποποιήθηκε από την παράγραφο 5 του άρθρου 9 του Ν.4533/18

Οι Διευθύνσεις Διοικητικού και Προσωπικού έχουν ως ευθύνη να μεριμνούν έτσι ώστε να μεταφερθούν τα έντυπα τα οποία έχουν συμπληρωθεί από τους αξιολογητές που είναι υπεύθυνοι των προϊσταμένων οργανικών μονάδων εντός των προθεσμιών που έχουν οριστεί. «Ο Υπουργός Διοικητικής Ανασυγκρότησης έβγαλε απόφαση να γίνεται ρύθμιση κάθε θέματος που είναι σχετικό με τη μορφή και έχει το περιεχόμενο του ανώνυμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους περιεχόμενο του ανώνυμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους» (άρθρο 16 παρ.5 του Ν.4369/2016, όπως αντικαταστάθηκε από την παρ.4 του άρθρου 9 του Ν.4533/18).<sup>15</sup>



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

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
 ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ  
 Χρονική Περίοδος: ..... (ακριβές χρονικό διάστημα)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

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

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ :	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (0-100)* :
α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	
β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	
γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων	
δ) Ανάληψη ευθύνης	
ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών	

\* 90-100 : Άριστος  
 75-89 : Πολύ επαρκής  
 60-74 : Επαρκής  
 50-59 : Μερικώς επαρκής  
 40-49 : Μέτριος  
 25-39 : Άνεπαρκής  
 0-24 : Ακατάλληλος

Σημείωση:

- Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3).
- Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης.
- Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης.

Εικόνα 2 Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης προϊσταμένων από υφισταμένους (apografi.gov.gr)

## 2.4 ΒΑΘΜΟΙ

Η κλίμακα της βαθμολόγησης ορίζεται σε βαθμούς από το 0 έως το 100. Κάθε

<sup>15</sup>Άρθρο 16 παρ.5 του Ν.4369/2016, όπως αντικαταστάθηκε από την παρ.4 του άρθρου 9 του Ν.4533/18

κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται ξεχωριστά από τους αξιολογητές. Ο βαθμός προκύπτει από την αντικειμενική κρίση του αξιολογητή, ο οποίος, γνωρίζοντας τις επιδόσεις του κρινόμενου στην εργασία του και βασιζόμενος σε αυτές, αποφασίζει το πώς αξίζει να αξιολογηθεί ο υπάλληλος.

Οι βαθμοί από το **90 έως το 100 είναι το άριστα**. Έτσι βαθμολογούνται οι **άριστοι υπάλληλοι**. Αυτοί δηλαδή έχουν επιδείξει **όλως εξαιρετική επίδοση** στα καθήκοντά τους. Ως **όλως εξαιρετική επίδοση** ορίζεται «η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από τον αξιολογούμενο υπάλληλο, από το οποίο μάλιστα προέκυψε σημαντικό όφελος για την υπηρεσία» (dimos.net).<sup>16</sup> Βέβαια η βαθμολογία με βαθμό 90 και άνω απαιτεί **ειδική** αιτιολόγηση. Χρειάζεται πλήρης έκθεση αξιολόγησης, όπου να αποδεικνύεται το πώς προέκυψε η βαθμολογία αυτή. Η έκθεση πρέπει να περιέχει ακριβή καταγραφή των πραγματικών στοιχείων και δεδομένων, τέτοιων που όντως να τη στοιχειοθετούν. Η έκθεση αυτή εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21. Έπειτα η επιτροπή είτε οριστικοποιεί τη βαθμολογία είτε τη διορθώνει. Στην τελευταία αυτή περίπτωση η επιτροπή έχει την υποχρέωση να παραθέσει πλήρη αιτιολόγηση της απόφασής της.

Οι βαθμοί από το **75 έως το 89** αφορούν τους **πολύ επαρκείς υπαλλήλους**. Πρόκειται γι' αυτούς που έχουν τις ικανότητες να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, είναι δηλαδή σε θέση να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα, όποτε αυτό προκύπτει. Υπολείπονται των άριστων υπαλλήλων, διότι κρίνεται πως είναι ενδεχόμενο και σε **όλως εξαιρετικές** περιστάσεις να υπάρχει η ανάγκη ελάχιστης υποβοήθησης για την ολοκλήρωση έργου που τους έχει ανατεθεί.

Με βαθμολόγηση από **60 έως 74** αξιολογούνται οι υπάλληλοι εκείνοι, οι οποίοι θεωρούνται από την υπηρεσία **επαρκείς**. Αυτοί δηλαδή που επιδιώκουν σταθερά και συνειδητά να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, συγχρόνως όμως δεν δύνανται να διαχειριστούν καταστάσεις πιο σύνθετες και αυτό διότι δεν διαθέτουν τις **εξαιρετικές** εκείνες ικανότητες που χαρακτηρίζουν τους υπαλλήλους των δύο πιο πάνω κατηγοριών.

Με τους βαθμούς της κλίμακας από **50 έως 59** βαθμολογούνται οι υπάλληλοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως **μερικώς επαρκείς**. Οι υπάλληλοι αυτοί παρουσιάζουν απόδοση κάτω του συνηθισμένου μέτρου. Αυτό σημαίνει ότι είναι πολύ πιθανό οι

---

<sup>16</sup>dimos.net

υπάλληλοι αυτοί να χρειάζονται υποβοήθηση για την τέλεση της εργασίας τους στην εργασία τους στην υπηρεσία.

Από το **40 έως το 49** βαθμολογούνται οι **μέτριοι υπάλληλοι**. Η βαθμολόγηση αυτή αφορά τους υπαλλήλους, οι οποίοι κατά κανόνα χρειάζονται υποβοήθηση στην επιτέλεση του έργου τους

Με τους βαθμούς από το **25 έως το 39** βαθμολογούνται οι υπάλληλοι που κρίνονται **ανεπαρκείς**.

Και, τέλος, οι βαθμοί που κυμαίνονται από το **0 έως το 24** έχουν να κάνουν με τους υπαλλήλους εκείνους, οι οποίοι κρίνονται ως **ακατάλληλοι** για τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

Είναι απαραίτητο να αναφέρουμε το τι συμβαίνει, όταν η βαθμολογία είναι κάτω του βαθμού **60**. Και σε αυτές τις περιπτώσεις, όπως ακριβώς και στους άριστους, χρειάζεται, και είναι υποχρεωτικό, να υπάρχει **ειδική αιτιολογία**. Ο αξιολογητής συντάσσει την ειδική αιτιολογία, προκειμένου αυτή να θεμελιώνεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία και δεδομένα του προσωπικού Μητρώου του υπαλλήλου. Στη στοιχειοθεσία μπορεί να περιλαμβάνονται η επιβολή πειθαρχικών ποινών, οι δυσμενείς παρατηρήσεις των προϊσταμένων ή άλλα αντικειμενικά στοιχεία, τα οποία καταδεικνύουν προδήλως τη μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά του καθήκοντα. Στην περίπτωση, κατά την οποία παρόμοια υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας παραλείπονται, ο υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να ασκήσει ένσταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, όπως ακριβώς προβλέπεται στο άρθρο 21, σύμφωνα με τα άρθρα 20 και 21.

Στην περίπτωση που αποδοθεί στον υπάλληλο πολύ χαμηλή βαθμολογία, κάτω δηλαδή του 60, ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να συμπληρώσει στο έντυπο αξιολόγησης και τα μέτρα βελτίωσης που οφείλει να ακολουθήσει ο αξιολογούμενος, και τα μέτρα που πρέπει να λάβει ο προϊστάμενος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, αλλά και η ίδια η υπηρεσία.

### **3. ΕΝΣΤΑΣΕΙΣ & ΕΙΔΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

#### **3.1 ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ**

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να κάνει ένσταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι μικρότερος του 75 (άρθρο 20 του Ν.4369/16). Στην ένσταση το περιεχόμενό της πρέπει να περιέχει αναλυτικά τα συγκεκριμένα στοιχεία καθώς μάλιστα και τα περιστατικά μέσα από τα οποία ο αξιολογούμενος υπάλληλος θεμελιώνει τους ισχυρισμούς που αφορούν την ένσταση που έκανε.

Γίνεται επισήμανση στην εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης ότι ενστάσεις μπορούν να ασκηθούν στις εξής περιπτώσεις:

1. Σε περίπτωση που ο μέσος όρος της βαθμολογίας της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι μικρότερος του 75.
2. Σε περίπτωση που η βαθμολογία του υπαλλήλου σε επιμέρους κριτήριο είναι από 0 έως 59 και δεν έχει δοθεί κατάλληλη αιτιολόγηση που να υποστηρίζει τη δυσμενή βαθμολογία.

Οι ενστάσεις υποβάλλονται στην Διεύθυνση Διοικητικού η οποία τις στέλνει στην αρμόδια Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία διαθέτει ειδική επιτροπή για τις ενστάσεις, εξετάζει την ένσταση και την αιτιολογία που έχει δοθεί. Έπειτα μπορεί να προχωρήσει σε οριστικοποίηση ή σε διόρθωση της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης έχει το δικαίωμα να αιτηθεί οποιοσδήποτε επιπλέον διευκρινίσεις τις οποίες βρίσκει απαραίτητες από τους αξιολογητές ή τον ίδιο τον αξιολογούμενο υπάλληλο. Γενικά να ενεργήσει κατάλληλα έτσι ώστε να προχωρήσει σε διασταύρωση και διακρίβωση των προβαλλόμενων ισχυρισμών. Η απόφαση της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης για τις ενστάσεις βγαίνει μέσα σε προθεσμία δύο μηνών από την τη στιγμή που η ένσταση θα φτάσει σε αυτή.

Η ένσταση πρέπει να έχει τα συγκεκριμένα στοιχεία και τα πραγματικά περιστατικά. Μέσα από αυτά ο υπάλληλος που έχει αξιολογηθεί προβάλλει τους λόγους για τους οποίους κάνει ένσταση. Η προθεσμία κατά την οποία οι ενστάσεις πρέπει να στέλνονται είναι μέσα στο διάστημα των δέκα ημερών από τη στιγμή της γνωστοποίησης της βαθμολογίας της αξιολόγησής τους στον υπάλληλο. Αυτές υποβάλλονται ή μέσα από την ηλεκτρονική πλατφόρμα της υπηρεσίας για την

αξιολόγηση του προσωπικού ή αν αυτό δεν γίνεται, συστήνεται εγγράφως στην αρμόδια μονάδα διοικητικού ή προσωπικού, η οποία τις στέλνει στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Ο χαρακτήρας της ένστασης είναι της «ενδικοφανούς προσφυγής» (άρθρο 14 Ν. 4940/2022). Εάν η Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης δεν αποφασίσει τη ένσταση που έχει ασκηθεί μέσα στην αυστηρή προθεσμία των 60 ημερών από την ημερομηνία άσκησης της, τότε αυτόματα τεκμαίρεται η απόρριψη της ενστάσεως.

Επιπλέον στην εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης διευκρινίζεται ότι «η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης είναι αρμόδια για τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης σε περίπτωση που η απόκλιση μεταξύ των μέσων όρων των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις **είκοσι τέσσερις(24)** εκατοστιαίες μονάδες, χωρίς να απαιτείται η προηγούμενη άσκηση ένστασης εκ μέρους του υπαλλήλου» (ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/753/οικ.7513/3.3.2017). Σε αυτή την περίπτωση λοιπόν προβλέπεται ότι η έκθεση αξιολόγησης θα παραπεμφθεί υποχρεωτικά στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης από την αρμόδια Διεύθυνση Προσωπικού της υπηρεσίας.

### **3.2 ΕΙΔΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Στους τομείς του Δημοσίου όπως τα Υπουργεία, η Αποκεντρωμένη Διοίκηση, οι Περιφέρειες, οι Δήμοι και σε κάθε νομικό πρόσωπο δημόσιου δικαίου που έχει δικό του υπηρεσιακό συμβούλιο, συγκροτείται **Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης**. Η επιτροπή αυτή συγκροτείται με απόφαση του αρμόδιου Υπουργού ή του αρμόδιου Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης. Αποτελείται από τον Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης ή αρμοδιότητας θεμάτων προσωπικού, από έναν Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης του αρμόδιου φορέα και από έναν Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης άλλου φορέα και διαθέτουν ισάριθμους ομόβαθμους αναπληρωτές τους είτε από τον αρμόδιο είτε από άλλους φορείς. Ως Πρόεδρος της Ειδικής επιτροπής Αξιολόγησης ορίζεται ο πρώτος ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης ή αρμοδιότητας θεμάτων προσωπικού. Η επιλογή του μέλους της Επιτροπής από τον αρμόδιο φορέα εκτός του Προέδρου

γίνεται με δημόσια κλήρωση. Για την επιλογή του μέλους που προέρχεται από διαφορετικό φορέα διενεργείται υποχρεωτικά δημόσια κλήρωση μεταξύ τουλάχιστον πέντε υποψηφίων που προέρχονται από πέντε διαφορετικές Υπηρεσίες. Στην περίπτωση κατά την οποία δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν οι Γενικοί Διευθυντές, ορίζονται μέλη, τακτικά και αναπληρωματικά, Προϊστάμενοι Διευθύνσεων εκ των οποίων υποχρεωτικά ένας προέρχεται από άλλο φορέα με τη διαδικασία της δημόσιας κλήρωσης. Με όμοια απόφαση μπορεί να συγκροτούνται περισσότερες Ειδικές Επιτροπές Αξιολόγησης στον ίδιο φορέα, όποτε κρίνεται αναγκαίο.

Τις περιπτώσεις όμως ορισμένων υπηρεσιών οι οποίες μπορεί έχουν στη διάθεσή τους υπηρεσιακό συμβούλιο, όμως δεν έχουν επαρκή ο αριθμός των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων (που υπάγονται σαν όργανα στο φορέα) για να συγκροτήσει την Ειδική Επιτροπή αξιολόγησης, αυτές υπάγονται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης το φορέα που είτε εποπτεύονται από αυτόν είτε υπάγονται σε αυτόν. Συγκεκριμένα, για τις Ανεξάρτητες Αρχές η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δημιουργείται και αποτελείται από τα τακτικά μη αιρετά μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου αυτών. Αυτά συγκροτήθηκαν μέσω της εφαρμογής νόμου:4055/2012. Σε όσες υπηρεσίες προβλέπεται η σύσταση υπηρεσιακού συμβουλίου αλλά εξαιτίας αντικειμενικής αδυναμίας, αυτό δεν έχει κατορθώσει να συγκροτηθεί εφαρμόζονται οι διατάξεις αυτές που αναφέραμε, με εξαιρέσεις πάντα. Όσον αφορά τη διάρκεια της θητείας της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης αυτή είναι δύο χρόνια.

#### **4.ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Το συγκεκριμένο σύστημα αφορά περίπου 200.000 μονίμους υπαλλήλους, υπαλλήλους αορίστου χρόνου και 15.000 προϊσταμένους σε Δημόσιο, Αυτοδιοίκηση, ΝΠΔΔ και Ανεξάρτητες Αρχές. Ένα νέο, αναθεωρημένο σύστημα αξιολόγησης αναμένεται να εφαρμοστεί για έτος 2023 στη δημόσια διοίκηση. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα συστήματα αξιολόγησης, το νέο αυτό σύστημα θα δίνει **μεγαλύτερη έμφαση στους προϊσταμένους και την απόδοσή τους**. Θα αξιολογούνται επιδόσεις με βάση την προκαθορισμένη στοχοθεσία, που θα έχει ορίσει το τμήμα της υπηρεσίας στο οποίο και ανήκει ο αξιολογούμενος

προϊστάμενος. Η βαθμολογία για τους μεν απλούς υπαλλήλους θα καταργηθεί, ενώ εκείνη των **προϊσταμένων θα κυμαίνεται από το 1 έως το 5.** Η διαδικασία πρόκειται να εφαρμόζεται και να υλοποιείται σε τρία διαδοχικά στάδια ανά έτος, με αντίστοιχες συναντήσεις αξιολογητή και αξιολογούμενου κάθε Ιανουάριο, Μάιο και Δεκέμβριο.

Για την αξιολόγηση που θα γίνεται στους προϊσταμένους θα συντάσσονται τα έντυπα με τα εξής κριτήρια αξιολόγησης:

1. **Επίτευξη Στόχων Προϊσταμένου,**
2. **Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου,**
3. **Σφυγμού Ομάδας και**
4. **Ενιαίου Σφυγμού Ομάδας**

Όλα αυτά αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της Έκθεσης Αξιολόγησης Προϊσταμένου. Επιπρόσθετα, μόλις ολοκληρώνεται η διαδικασία αξιολόγησης, θα συντάσσεται τόσο για τους προϊσταμένους όσο και για τους υπαλλήλους το έντυπο Σχεδίου Ανάπτυξης. Στο έντυπο επίτευξης στόχων προϊσταμένου, ο αξιολογητής, ο οποίος είναι ο **άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος του αξιολογούμενου**, θα καταχωρεί την κατηγορία και την περιγραφή του κάθε στόχου που είχε ανατεθεί στον αξιολογούμενο. Σε επόμενο στάδιο, θα προβάλλει το επίπεδο, κατά το οποίο επιτεύχθηκε κάθε στόχος, με βάση την βαθμίδα πέντε επιπέδων. Η βαθμίδα αυτή αποτελεί μια περιγραφική κλίμακα, σύμφωνα με την οποία ο βαθμός 1 αντιστοιχεί σε «πολύ χαμηλή επίτευξη του στόχου» και ο βαθμός 5 σε «σημαντική υπέρβαση στόχου». **Οι επιδόσεις που βαθμολογούνται έχουν να κάνουν με τη γενικότερη εικόνα της υπηρεσίας και ιδιαίτερα με την εσωτερική οργάνωση, τη λειτουργικότητα, τις υπηρεσίες που παρέχονται, καθώς και με τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υπαλλήλων του Δήμου.**

Στο έντυπο, όπου θα αποτυπώνονται οι δεξιότητες των προϊσταμένων, **θα είναι εμφανές το επίπεδο των δεξιοτήτων, το οποίο επιδεικνύει ο αξιολογούμενος**, για κάθε μία από τις δεξιότητες από τις οποίες αποτελείται το λεγόμενο Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες συνολικά θα είναι εννέα. Πιο συγκεκριμένα αυτές θα είναι:



1. «Ο προσανατολισμός στον πολίτη,
2. η ομαδικότητα,
3. η προσαρμοστικότητα,
4. ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα,
5. η οργάνωση και προγραμματισμός,
6. η επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
7. ο επαγγελματισμός και ακεραιότητα,
8. η διαχείριση γνώσης και
9. η ηγετικότητα.» (newmoney.gr)

Η έκθεση αξιολόγησης των προϊσταμένων θα συμπληρώνεται με βάση τα δύο αυτά έντυπα, από τα οποία προκύπτει ο μέσος όρος της επίτευξης στόχων και της αποτύπωσης δεξιοτήτων. Επιπλέον θα καταγράφονται από μία έως τρεις αναπτυγμένες δεξιότητες, για τις οποίες ο προϊστάμενος θα λαμβάνει τη βαθμολογία 5, και τρεις προς ανάπτυξη, σύμφωνα με την κρίση του αξιολογητή, για τις οποίες ο αξιολογούμενος θα λαμβάνει τη βαθμολογία από 1 έως και 4. Η **συνολική βαθμολογία του προϊσταμένου που θα αξιολογείται θα προκύπτει από το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας της επίτευξης στόχων με βαρύτητα 50%, της αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου με βαρύτητα 40% και του σφυγμού ομάδας με βαρύτητα 10%.**

Με βάση τις εννέα δεξιότητες, για τις οποίες έγινε αναφορά προηγουμένως, θα αξιολογούνται αντίστοιχα και οι υπάλληλοι. Βέβαια, η διαφορά θα είναι ότι το επίπεδο της κάθε δεξιότητας θα κρίνεται ανάλογα ως αναπτυγμένη εάν έχει υψηλό επίπεδο ή προς ανάπτυξη σε περίπτωση που υστερεί από λίγο έως και πολύ. Έπειτα ο αξιολογητής θα είναι απαραίτητο να επιλέξει από μία έως και τρεις δεξιότητες, που αξιολογούνται ως αναπτυγμένες, και άλλες τρεις προς ανάπτυξη του υπαλλήλου. Αυτές καλείται να τις επιλέξει υποχρεωτικά ο αξιολογητής μια και, κατά την προσωπική του κρίση, μπαίνουν σε προτεραιότητα για να υπάρξει βελτίωση εκεί. **Οι υπάλληλοι που είναι λιγότερο αποδοτικοί θα χρειάζεται να κάνουν περαιτέρω εκπαίδευση, μέσα από την παρακολούθηση σεμιναρίων, τα οποία θα οργανώνει το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.** Από την άλλη μεριά, και όσον αφορά τους υπαλλήλους με πολύ υψηλή απόδοση, για την υιοθέτηση της οποίας θα χρειάζεται και επαρκής αιτιολογία, αναμένεται να θεσπιστούν ανταμοιβές

χρηματικού χαρακτήρα, ή θα έχουν τη μορφή μόνου παραγωγικότητας, ενώ συγχρόνως θα δίνονται επιπλέον ημέρες άδειας ή και τηλεργασίας. Φυσικά οι υπάλληλοι αυτοί θα μπορούν να έχουν ταχύτερη επαγγελματική εξέλιξη.

Να δούμε τώρα τα τρία στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης. Στο πρώτο στάδιο, **που θα πραγματοποιείται τον Ιανουάριο**, ο αξιολογητής θα καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση. Σε αυτή τη συζήτηση πρόκειται να καθορίζονται τα πλάνα ανάπτυξης για όλο το έτος και για την υπηρεσία και για τον υπάλληλο.

Το δεύτερο στάδιο θα πραγματοποιείται τον Μάιο. Τότε αξιολογητής και αξιολογούμενος θα κάνουν από κοινού ανάλυση της πορείας του πλάνου υλοποίησης και τον βαθμό επίτευξης των στόχων, που είχαν τεθεί στο πρώτο στάδιο. Επιπλέον, αν κριθεί αναγκαίο, προχωρούν σε επικαιροποίηση.

Το τρίτο στάδιο θα λάβει χώρα τον Δεκέμβριο. **Οι υφιστάμενοι του προϊσταμένου που αξιολογείται θα συμπληρώνουν το έντυπο σφυγμού ομάδας για το έτος που πέρασε.** Στη συνέχεια, ο αξιολογητής θα καλεί τον αξιολογούμενο για τη συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του τελευταίου.

Επομένως σύμφωνα την αξιολόγηση προσωπικού<sup>17</sup>(Ν.4940/22 από 1.1.2023) η διαδικασία καταλήγει στη σύνταξη και υποβολή:

*«α) έκθεσης αξιολόγησης προϊσταμένου με τη βαθμολογία που προκύπτει από τη βαθμολόγηση της επίτευξης στόχων και των δεξιοτήτων του από τον Αξιολογητή του, αλλά και από τον σφυγμό ομάδας των υφισταμένων του,*

*β) σχεδίου ανάπτυξης με επίκεντρο τις δεξιότητες εκείνες που ο Αξιολογητής του κρίνει ως έχουσες προστιθέμενη αξία για τη λειτουργία της μονάδας και της υπηρεσίας» (dimos.net).<sup>18</sup>*

Έχει οριστεί ότι με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών καθορίζονται «ο τύπος και το ελάχιστο περιεχόμενο των εντύπων σφυγμού ομάδας, επίτευξης στόχων, αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου, αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου και του Σχεδίου Ανάπτυξης, ο τύπος της έκθεσης αξιολόγησης προϊσταμένου και της έκθεσης αξιολόγησης υπαλλήλου, η διαδικασία, ο ακριβής χρόνος και τρόπος υποβολής των

---

<sup>17</sup> Ν.4940/22-από 1.1.2023

<sup>18</sup> *dimos.net*

ανωτέρω, καθώς και κάθε άλλο σχετικό θέμα για τη εφαρμογή των άρθρων 10 έως 12, και ο ακριβής τρόπος και χρόνος διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων για τον προγραμματισμό εργασιών, την επισκόπηση προόδου και την αξιολόγηση της ετήσιας απόδοσης των άρθρων 10 και 12».<sup>19</sup>(παρ.2 του άρθρου 62 του Ν.4940/22 έχει)

## 5. ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

### 5.1 ΈΡΕΥΝΑ ΜΕ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Για τις ανάγκες της έρευνας πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με τη λήψη συνεντεύξεων από τρία άτομα, που βρίσκονται σε δύο Δήμους της Στερεάς Ελλάδας. Σκοπός είναι να γίνει λόγος τόσο για το πρακτικό κομμάτι της αξιολόγησης, όσο και για τη στάση των υπαλλήλων και πώς επιδρά και επηρεάζει την απόδοσή τους.

Στην **1η Συνέντευξη** μας μιλά ένας υπάλληλος, ο οποίος είναι Υπεύθυνος γραφείου Ανθρώπινου Δυναμικού Μητρώων και Διαδικασιών Προσωπικού και Μισθοδοσίας, ο οποίος και διαχειρίζεται το πρόγραμμα Αξιολόγησης του Δήμου. Είναι απόφοιτος Ανοικτού Πανεπιστημίου, κάτοχος πτυχίου Ανθρωπιστικών Σπουδών και Σπουδών στον Ευρωπαϊκό Πολιτισμό.

Στη **2η Συνέντευξη** συναντάμε την Αναπληρώτρια Προϊσταμένη Διεύθυνσης Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών, η οποία έχει σπουδάσει οικονομικά – είναι πτυχιούχος του Τμήματος Στατιστικής και Ασφαλιστικής του Πανεπιστημίου Πειραιά. Η ίδια αξιολογεί τους προϊσταμένους των τμημάτων που υπάγονται στη Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών και, σε δεύτερη φάση, αξιολογεί τους υπαλλήλους που υπάγονται σε αυτά τα τμήματα.

Στην **3η Συνέντευξη** μιλάμε με Δήμαρχο Δήμου, η οποία είναι οδοντίατρος, πτυχιούχος της Οδοντιατρικής Σχολής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Η Δήμαρχος αξιολογεί τα Αυτοτελή τμήματα της υπηρεσίας και τους Διευθυντές του Δήμου.

---

<sup>19</sup>Παρ. 2 του άρθρου 62 του Ν.4940/22 έχει

## 5.2 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Υπάρχει κάποιου είδους εκπαίδευση, που να σας καθιστά ικανούς να πραγματοποιείτε αξιολόγηση;
2. Ποιοι οι υπάλληλοι του Δήμου που εσείς αξιολογείτε ή ασχολείστε με την αξιολόγησή τους;
3. Ποια είναι η διαδικασία της αξιολόγησης; Ποιοι βαθμοί; Με τι κριτήρια βαθμολογείτε;
4. Ποια η στάση των υπαλλήλων όσον αφορά τη διαδικασία της αξιολόγησης;
5. Ποια η επίδραση που έχει η αξιολόγηση τον ΟΤΑ; Θα λέγατε ότι σημειώνεται βελτίωση όσον αφορά την αποδοτικότητα των υπαλλήλων που παίρνουν θετικές αξιολογήσεις;
6. Σε γενικές γραμμές πού κινούνται οι βαθμολογίες των αξιολογήσεων των υπαλλήλων του ΟΤΑ σας;
7. Θεωρείτε επαρκή τη διαδικασία αξιολόγησης που διενεργείται;
8. Θεωρείτε ορθό το γεγονός ότι την αξιολόγηση την κάνει ένας με δύο (σε ειδικές περιπτώσεις) αξιολογητές; Η αξιολόγηση θα ήταν περισσότερο αξιοκρατική εφόσον την πραγματοποιούσαν πάντα δύο ή περισσότεροι αξιολογητές;
9. Σε γενικές γραμμές έχετε ενστάσεις από υπαλλήλους για τα αποτελέσματα των αξιολογήσεών τους; Σε περίπτωση ένστασης ποια η διαδικασία που ακολουθείται;

Στην ερώτηση που αφορά το εάν έχουν περάσει κάποια εκπαίδευση που να τους καθιστά ικανούς να αξιολογούν τους υπαλλήλους ή να διαχειρίζονται το πρόγραμμα, μόνο ο υπάλληλος απάντησε πως έχει παρακολουθήσει σεμινάριο για τη διαχείριση της εφαρμογής, ενώ η Διευθύντρια και η Δήμαρχος απάντησαν ότι, αν και υπάρχουν εκπαιδευτικά σεμινάρια, δεν τα έχουν παρακολουθήσει.

Στην πρώτη συνέντευξη που μας απαντά ο **Υπάλληλος**, που διαχειρίζεται το πρόγραμμα αξιολόγησης, μας λέει τα εξής: *«Εγώ δεν αξιολογώ, αλλά είμαι υπεύθυνος της Διαχείρισης του προγράμματος αξιολόγησης. Γενικά πραγματοποιούνται σεμινάρια, τα οποία αφορούν το πώς να χειριζόμαστε την εφαρμογή. Υπάρχουν πολλά είδη σεμιναρίων. Κάτι, το οποίο να το έχουμε σπουδάσει συγκεκριμένα, σπάνια θα το εφαρμόσουμε στην πράξη στην υπηρεσία, εκτός από το Λογιστήριο και την Τεχνική Υπηρεσία».*

Στη δεύτερη συνέντευξη η **Διευθύντρια** μας απαντά: «*Όχι δεν έχω κάνει κάποια εκπαίδευση, ούτε και έχω παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο που αφορά την αξιολόγηση*».

Στην τρίτη συνέντευξη η απάντηση της **Δημάρχου** είναι: «*Όχι, δεν έχω κάνει κάποια εκπαίδευση πάνω σε αυτό. Γίνονται ενημερωτικά σεμινάρια μέσα από το Υπουργείο Εσωτερικών, τα οποία μπορούν να παρακολουθήσουν και οι Δήμαρχοι και οι Γενικοί Γραμματείς, και τα οποία τους πληροφορούν για βασικά θέματα διοίκησης του Δήμου*»

Στην ερώτηση που έγινε για το **ποιοι οι υπάλληλοι του Δήμου που εσείς αξιολογείτε ή ασχολείστε με την αξιολόγησή τους**, ο υπάλληλος διευκρίνισε ότι, αν και δεν αξιολογεί ο ίδιος, περνάνε από εκείνον όλες οι αξιολογήσεις, η Διευθύντρια απάντησε ότι αξιολογεί τόσο τους προϊσταμένους των τμημάτων όσο και τους υπαλλήλους, ύστερα από την αξιολόγηση που τους έχουν κάνει οι ίδιοι οι προϊστάμενοί τους. Η Δήμαρχος αξιολογεί τα αυτοτελή τμήματα.

Η **Διευθύντρια** απαντά: «*Σε πρώτη φάση αξιολογώ τους προϊσταμένους των τμημάτων που υπάγονται στη Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών. Δεν υπάγονται σε αυτές τις Διευθύνσεις όλα τα τμήματα. Κάποια τμήματα είναι αυτοτελή και υπάγονται κατευθείαν στον Δήμαρχο. Σε δεύτερη φάση αξιολογώ τους υπαλλήλους που υπάγονται στα παραπάνω τμήματα. Οι υπάλληλοι περνάνε πρώτα από αξιολόγηση από τους προϊσταμένους τους και μετά από τον Διευθυντή*».

Η απάντηση της **Δημάρχου** ήταν: «*Αξιολογώ τα Αυτοτελή τμήματα το Δήμου και τους Διευθυντές του Δήμου*».

Στην ερώτηση για το **ποια είναι η διαδικασία της αξιολόγησης, ποιοι βαθμοί και με τι κριτήρια βαθμολογείτε, εφόσον βαθμολογείτε**, και οι τρεις εξήγησαν τη διαδικασία και διευκρίνισαν ότι σε μια βαθμολογία που κυμαίνονται από 0 έως 100, κατά κύριο λόγο οι δικές τους βαθμολογήσεις κινούνται συνήθως από το 70 ως το 90, και κυρίως γύρω στο 80. Η Διευθύντρια και η Δήμαρχος τόνισαν πως, εφόσον έχουν οι ίδιες εικόνα, λαμβάνουν υπόψη τους το έργο των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα :

Ο **Υπάλληλος** έδωσε την εξής απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση: «*Ο κάθε υπάλληλος, συνδεδεμένος με κωδικούς taxis, περνά τα προσωπικά του στοιχεία στη σελίδα που αφορά τον αξιολογούμενο. Η βαθμολογία κινείται από το 0 έως το 100.*

Χρειάζεται αιτιολογία σε βαθμολογία που είναι από 90 και πάνω. Κάποιοι έχουν και β' αξιολογητή, ενώ α' έχουν όλοι. Αυτό έχει να κάνει με τον τρόπο, με τον οποίο είναι ρυθμισμένος ο οργανισμός του ΟΤΑ. Ένα αυτοτελές τμήμα δεν έχει άμεσο προϊστάμενο, άρα εδώ υπεισέρχεται ο Διευθυντής. Ο Διευθυντής αξιολογείται από τους προϊσταμένους που έχει η υπηρεσία του. Εάν δεν έχει τρεις προϊσταμένους στην υπηρεσία του, αξιολογείται από όλους τους υφισταμένους του υπαλλήλους ανώνυμα. Αιτιολογείται επώνυμα από το Δήμαρχο. Οι υπάλληλοι αξιολογούνται, εφόσον βρίσκονται στην υπηρεσία για τουλάχιστον έξι μήνες. Τα αυτοτελή τμήματα βαθμολογεί ο Δήμαρχος ή ο Διευθυντής. Δεν Αξιολογώ εγώ».

Η Διευθύντρια είπε: «Η βαθμολογία γενικά κινείται από 0 έως 100. Έχει διάφορα πεδία. Αυτά έχουν να κάνουν με τις γνώσεις, το έργο, την επαφή με τον κόσμο, την εξυπηρέτηση των πολιτών κ.α. Από αυτά τα κριτήρια βγαίνει ο μέσος όρος. Εάν η βαθμολογία είναι πάνω από 90, θέλει ειδική βαθμολογία, όπως φυσικά και στη βαθμολογία που είναι κάτω από 75. Εγώ λαμβάνω υπόψη κυρίως τη δυσκολία που έχει η πραγματοποίηση του έργου τους. Δεν έχουν όλοι την δυσκολία. Κάποια τμήματα του δήμου έχουν περισσότερο φόρτο εργασίας. Τα ξέρω, έχω εικόνα. Έχω περάσει και έχω εργαστεί σχεδόν σε όλα τα τμήματα και έχω μια καλή εικόνα του τι αντιμετωπίζουν. Κάποια τμήματα έχουν περισσότερο προσωπικό, ενώ άλλα έχουν λιγότερο και όλα αυτά παίζουν ρόλο. Όπως φυσικά λαμβάνω υπόψη σε μεγάλο βαθμό και τη συμπεριφορά που έχει ο υπάλληλος προς τον κόσμο»

Η Δήμαρχος έδωσε ως απάντηση: «Υπάρχει ειδική φόρμα στην εφαρμογή και βαθμολογείς πάνω στα κριτήρια που σου δίνει. Η βαθμολογία είναι από 0 έως 100. Το βασικό κριτήριο είναι οι γνώσεις των υπαλλήλων. Για εμένα πολύ σημαντικό κριτήριο είναι η διάθεση για εργασία και η προσπάθεια που καταβάλλει ο κάθε υπάλληλος, ώστε να ανταποκριθεί στο ρόλο του. Διότι υπάρχουν υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν τις γνώσεις, αλλά από την άλλη μεριά δεν ανταποκρίνονται στο ρόλο, τον οποίο έχει η θέση τους. Από την άλλη υπάρχουν υπάλληλοι, οι οποίοι μπορεί να μην έχουν τις ακριβείς και σχετικές γνώσεις για το αντικείμενο πάνω στο οποίο εργάζονται, αλλά, επειδή έχουν διάθεση και φιλότιμο, προσπαθούν και εργάζονται πολύ περισσότερο από άλλους. Είναι πολλοί οι παράγοντες που λαμβάνεις υπόψη σου για να αξιολογήσεις: τις γνώσεις, τη συνεργασία, την αποδοτικότητα και τη φιλοτιμία»

Στην ερώτηση που αφορά το **ποια είναι η στάση των υπαλλήλων όσον αφορά τη διαδικασία της αξιολόγησης** ο Υπάλληλος τόνισε ότι οι υπάλληλοι είναι αδιάφοροι ενώ η Διευθύντρια και η Δήμαρχος είπαν ότι δεν έχουν δει κάποια ιδιαίτερη στάση ή συμπεριφορά.

Ο Υπάλληλος υποστήριξε ότι: «Οι περισσότεροι υπάλληλοι βλέπουν τη διαδικασία αξιολόγησης ως βάρος. Εγώ προσωπικά αγανακτώ να τους πίσω να ασχοληθούν. Ακόμη και τους Διοικητικούς. Δεν τη φοβούνται. Βλέπουν τη διαδικασία

ως αγγαρεία. Ούτε το βλέπουν ως τιμωρία. Λίγες είναι οι περιπτώσεις των υπαλλήλων που δεν δουλεύουν και έχουν πάρει και τις ανάλογες βαθμολογίες. Τον καλό θα τον βαθμολογήσουν μέχρι 89, για να μην μπει ο αξιολογητής στη διαδικασία να γράψει αιτιολογία για το βαθμό που έβαλε στον αξιολογούμενο. Αντίθετα σε αυτόν που δεν δουλεύει όπως πρέπει θα βάλει 70. Βέβαια είπαν ότι θα αλλάξει η νομοθεσία και ότι πιθανώς θα αξιολογούνται μόνο οι προϊστάμενοι, για να αποφύγουμε αυτό το συχνό φαινόμενο με τη βαθμολογία του 89. Στην ουσία στον υπάλληλο που παίρνει τη βαθμολογία των 70 τον ωθείς να αυξήσει το ενδιαφέρον του πάνω στην εργασία του. Ουσιαστικά τον κάνεις να βελτιωθεί, του δίνεις κίνητρο. Εκείνος που έχει υψηλή βαθμολογία προσπαθεί να τη διατηρήσει. Βέβαια, εφόσον δεν υπάρχει άμεσο οικονομικό κίνητρο, δεν κινητοποιείται ο υπάλληλος στο να προσπαθήσει να ανταπεξέλθει για καλή βαθμολογία. Ο προϊστάμενος με καλή βαθμολογία παίρνει το επίδομα των προϊσταμένων.»

Η Διευθύντρια είπε: «Συνήθως φαίνεται να έχουν θετική στάση. Δεν έχω δει κάποια αντίδραση μέχρι τώρα»

Η Δήμαρχος απάντησε: «Δεν έχω δει κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά ή στάση»

Στην ερώτηση που αφορά το **ποια η επίδραση που έχει η αξιολόγηση στον ΟΤΑ; Θα λέγατε ότι σημειώνεται βελτίωση όσον αφορά την αποδοτικότητα των υπαλλήλων που παίρνουν θετικές αξιολογήσεις** και οι τρεις υποστήριξαν ότι υπάρχει εμφανής επίδραση και κυρίως θετική για την υπηρεσία. Συγκεκριμένα:

Ο Υπάλληλος έδωσε ως απάντηση: «Υπάρχει θετική επίδραση. Πιστεύω ότι υπάρχει. Μπορεί να υπάρχει δυσκολία στο να τους κινητοποιήσω για να κάνουν αξιολόγηση και να ασχοληθούν, αλλά στο τέλος για τη βαθμολογία ενδιαφέρονται όλοι. Και υπάρχει και ανταγωνισμός. Υπάρχει η ιδέα του τι σκέφτεται ο άλλος για εμένα. Πόσο μάλλον στο Δημόσιο, που δεν περιμένει και κάποιο κέρδος. Αυτός που είναι υπεύθυνος και εργατικός θα κάνει τη δουλειά του υπεύθυνα, αυτός που δεν το έχει δε θα το κάνει».

Η Διευθύντρια είπε: «Όσον αφορά την επίδραση, έχω παρατηρήσει ότι σημειώνεται βελτίωση, εάν μπαίνει πιο χαμηλός βαθμός, προκειμένου να τον ανεβάσουν, πράγμα που είναι καλό για τον ΟΤΑ. Στη θετική αξιολόγηση, ναι, υπάρχει βελτίωση! Διότι δίνει κίνητρο να συνεχίσουν την καλή δουλειά. Εγώ έχω δει διαφορά στην εργασία τους, προς το καλύτερο».

Η Δήμαρχος απάντησε: «Κάποιοι υπάλληλοι βελτιώνονται και κάποιοι υπάλληλοι συνεχίζουν και αδιαφορούν. Είναι μια συνισταμένη από πολλούς παράγοντες και εξαρτάται από τον ίδιο τον υπάλληλο και τη διάθεση να γίνει περισσότερο αποδοτικός στην εργασία του, καθώς και από τον ίδιο του τον χαρακτήρα. Στην θετική αξιολόγηση φυσικά και υπάρχει σημαντική βελτίωση, καθώς θεωρούν ότι εκτιμάται η προσπάθειά τους»

Στην ερώτηση της συνέντευξης, Σε γενικές γραμμές πού κινούνται οι βαθμολογίες των αξιολογήσεων των υπαλλήλων του ΟΤΑ σας, και οι τρεις απάντησαν ότι κατά κύριο λόγο τώρα είναι στα 80 και πάνω. Ο υπάλληλος και η διευθύντρια διευκρίνισαν βέβαια ότι πιο πριν ήταν και πιο χαμηλά, η διευθύντρια μάλιστα όρισε ως αίτιο την εκμετάλλευση από τους υπαλλήλους της κατάστασης που επικρατούσε με τον covid-19. Συνεπώς:

**Ο Υπάλληλος:** «Για το 2022 οι βαθμολογίες μας κινούνται στο 83, το 85 και το 86 κυρίως. Το 89 το έχουμε σταματήσει εδώ. Πιο πριν υπήρχαν και 70 αλλά οι υπάλληλοι αυτοί έχουν διορθωθεί. Φέτος ακόμη και αυτοί οι υπάλληλοι, που είχαν πάρει βαθμολογίες του 70, πήραν πάνω από 80».

**Η Διευθύντρια:** «Από 80 έως 90. Το 2020 ήταν χαμηλότερες. Συγκεκριμένα για το 2020 ήταν λίγο περίεργα τα πράγματα. Πιο συγκεκριμένα ορισμένοι υπάλληλοι της υπηρεσίας είχαν να εμφανιστούν στην υπηρεσία πάνω από έξι μήνες. Δεν υπήρχε έλεγχος, ώστε να πραγματοποιείται όντως η τηλεργασία. Στην αρχή είχε έρθει εγκύκλιος που έλεγε ότι πρέπει να κλείσεις ραντεβού για να εξυπηρετηθείς. πράγμα που αργότερα άλλαξε και γινόταν με απόφαση υπαλλήλου. Αυτό συνέβη λόγω της πανδημίας Covid-19. Σε πολλές περιπτώσεις, εκμεταλλεζόμενοι την κατάσταση, οι υπάλληλοι δεν έκλειναν ραντεβού ή δεν δέχονταν να εξυπηρετήσουν τον κόσμο, με συνέπεια να έχουν χαμηλότερη βαθμολόγηση».

**Η Δήμαρχος** απάντησε: « Οι βαθμολογίες κινούνται κυρίως από 80 έως 90 για φέτος, προηγούμενως υπήρχαν και βαθμολογίες στα 70»

Στην ερώτηση, **Θεωρείτε επαρκή τη διαδικασία αξιολόγησης που διενεργείται**, και οι τρεις τονίζουν ότι τα κριτήρια και οι ερωτήσεις αξιολόγησης δεν ταυτίζονται πάντα με τη πραγματικότητα, ούτε ταιριάζουν σε όλους τους υπαλλήλους. Επιπλέον ο Υπάλληλος κάνει λόγο για ύπαρξη αναξιοκρατίας, αλλά για πιθανώς νέα αξιολόγηση που θα φέρει αλλαγές με συνολική αξιολόγηση του τμήματος.

**Ο Υπάλληλος** έδωσε ως απάντηση: «Το σύστημα είναι ανεπαρκές. Λόγω της ύπαρξης αναξιοκρατίας και ρουσφετιού, το σύστημα είναι απαξιωμένο. Αν και η βαθμολογία παίζει ρόλο σε πιθανή προαγωγή, υπάρχει η σκέψη ότι και πάλι θα προωθηθεί εκείνος που η ίδια η διοίκηση επιθυμεί (προσωπικές σχέσεις και προτίμηση). Η νέα αξιολόγηση είναι πολύ πιθανό



φέρει αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα τώρα γίνεται ατομική αξιολόγηση. Δεν εξετάζεται η δουλειά του τμήματος συνολικά. Με το νέο σύστημα ενδεχομένως θα αξιολογείται συνολικά το τμήμα, δηλαδή η απόδοση του τμήματος. Αυτό το θεωρώ πολύ καλύτερο. Εδώ μπαίνει και η στοχοθεσία. Ο προϊστάμενος θα αξιολογείται στο κατά πόσο επιτυγχάνονται οι στόχοι του τμήματος. Θεωρώ πολύ καλό το γεγονός να γίνεται τόσο ποιοτική όσο και ποσοτική αξιολόγηση. Επιπλέον άλλο ένα αδύναμο σημείο του συστήματος αξιολόγησης είναι ότι οι ερωτήσεις αξιολόγησης δεν ταιριάζουν με όλους τους υπαλλήλους με βάση πάντα το αντικείμενο της εργασίας τους, π.χ. έναν υπάλληλο καθαριότητας δεν μπορείς να τον βαθμολογήσεις με κριτήρια όπως το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα πάνω στο κομμάτι της εργασίας του».

Η **Διευθύντρια** απάντησε: «Έτσι και έτσι. Έχει κάποια σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Όλα αυτά, η φόρμα αξιολόγησης και τα κριτήρια, είναι έτοιμα στην εφαρμογή του Ανθρώπινου Δυναμικού από το Υπουργείο. Οι ερωτήσεις δεν έχουν πολλή σχέση με τη πραγματικότητα, με αυτά δηλαδή που ισχύουν στις υπηρεσίες του δημοσίου τουλάχιστον».

Η απάντηση της **Δημάρχου** ήταν: «Όχι δεν είναι επαρκής. Θεωρώ πως είναι αναγκαίο να υπάρχουν περισσότερο εξειδικευμένες ερωτήσεις. Δεν ταιριάζουν όλα τα κριτήρια σε όλους τους υπαλλήλους όλων των υπηρεσιών του Δήμου. Και οι ερωτήσεις, βάσει των οποίων βαθμολογούμε, δεν ταυτίζονται πάντα με τη πραγματικότητα».

Στην ερώτηση για το εάν **Θεωρείτε ορθό το γεγονός ότι την αξιολόγηση την κάνει ένα ή δύο (σε ειδικές περιπτώσεις) αξιολογητές; Η αξιολόγηση θα ήταν περισσότερο αξιοκρατική εφόσον την πραγματοποιούσαν πάντα δύο ή περισσότεροι αξιολογητές**, και οι τρεις συμφώνησαν ότι θα ήταν ορθό να υπάρχουν σε κάθε περίπτωση τουλάχιστον δύο αξιολογητές. Ακολούθως:

Ο **Υπάλληλος** είπε: «Θα ήταν πιο ορθό να βαθμολογούσαν τουλάχιστον δύο αξιολογητές σε όλες τις περιπτώσεις. Ναι θα ήταν πιο αξιοκρατικό».

Η **Διευθύντρια** απάντησε χαρακτηριστικά: «Ουσιαστικά είναι πάντα ένας, ακόμη και στη δική μου την περίπτωση, που αξιολογώ και προϊσταμένους και υπαλλήλους. Εγώ, όταν αξιολογώ τους υπαλλήλους, λαμβάνω υπόψη ότι δεν έχω καθημερινή επαφή με τους υπαλλήλους –έως και καθόλου-, για να γνωρίζω

το πώς εργάζονται. Εικόνα έχει ο προϊστάμενος που είναι στο ίδιο γραφείο και, όταν εκείνος έχει βάλει έναν συγκεκριμένο βαθμό, εννοείται ότι επηρεάζομαι. Άρα ουσιαστικά είναι σα να βαθμολογεί μόνο ο προϊστάμενός τους. Βάζω πάντα παρεμφερή βαθμό. Κατά τη γνώμη μου, θα ήταν περισσότερο αξιοκρατικό να γίνεται αξιολόγηση από τους πολίτες, διότι εκείνοι είναι που εξυπηρετούνται».

Η **Δήμαρχος** έδωσε ως απάντηση: «Το σωστότερο θα ήταν να είναι πάντα δύο και στις περιπτώσεις που είναι ήδη δύο να έχουν εικόνα και οι δύο αξιολογητές, όσο γίνεται. Με δύο ή περισσότερους αξιολογητές είναι αλήθεια ότι θα αποφεύγονται οι άδικες βαθμολογήσεις εξαιτίας προσωπικών αντιπαθειών ή διενέξεων».

Στην τελευταία ερώτηση, **Σε γενικές γραμμές έχετε ενστάσεις από υπαλλήλους για τα αποτελέσματα των αξιολογήσεών τους; Σε περίπτωση ένστασης ποια η διαδικασία που ακολουθείται**, είχαμε τις παρακάτω απαντήσεις.

Ο **Υπάλληλος** είπε: «Ναι, σε ορισμένες ακραίες και πολύ σπάνιες περιπτώσεις είχαμε ενστάσεις. Υπάρχει Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του νομού και ασχολείται και με τις ενστάσεις. Οι ενστάσεις που έχουμε στέλνονται εκεί. Και μία ιδιαίτερη περίπτωση που είχαμε πιο παλιά, σε ακραίο βαθμό χαμηλή βαθμολογία, στάλθηκε εκεί και μάλιστα διορθώθηκε».

Η **Διευθύντρια** απάντησε: «Ναι, και σε περιπτώσεις που έκανα αξιολόγηση εγώ. Συγκεκριμένα για το 2020, τότε που απουσίαζαν αρκετοί υπάλληλοι από την υπηρεσία λόγω Covid-19 για τουλάχιστον οκτώ μήνες, η εικόνα που είχα ήταν ότι ήταν στο σπίτι τους και δεν πραγματοποιούσαν τηλεργασία. Με βάση αυτό πάντα, τους αξιολόγησα, διότι συνολικά εργάστηκαν 4 μήνες. Αυτοί οι υπάλληλοι έκαναν ένσταση. Δεν έχουν απαντηθεί οι ενστάσεις. Οι ενστάσεις αργούν, είναι αρκετά χρονοβόρες. Τις κοιτάει η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης και στέλνονται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο του νομού. Όπως και δεν έχει οριστικοποιηθεί και η καλή βαθμολογία, όταν δηλαδή έχεις βάλει σε κάποιον πάνω από 90. Για το 2020 οι ενστάσεις δεν έχουν απαντηθεί ακόμη. Σε εμένα δεν έχει τύχει να δω να αλλάζει κάτι με τις ενστάσεις».

Η **Δήμαρχος** έδωσε ως απάντηση: «Εγώ προσωπικά σε όσους υπαλλήλους έχω αξιολογήσει δεν έχει κάνει κάποιος ένσταση».

### **5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ**

Με το πέρας και των τριών συνεντεύξεων σχηματίσαμε μία ενδεικτική εικόνα για το τι συμβαίνει στην πράξη όσον αφορά την αξιολόγηση. Και στις τρεις περιπτώσεις οι συνεντευξιζόμενοι συμφώνησαν ότι οι βαθμολογίες που επικρατούν είναι στο 80. Λαμβάνεται περισσότερο υπόψη η συμπεριφορά και η διάθεση των υπαλλήλων, για να εργαστούν και να εξυπηρετούν. Η επίδραση που έχει η αξιολόγηση κάθε χρόνο είναι εμφανής, καθώς γίνεται προσπάθεια από τους υπαλλήλους είτε να ανεβάσουν τον βαθμό είτε να τον διατηρήσουν, εφόσον αυτός είναι υψηλός.

Όσον αφορά τη στάση, την οποία κρατούν οι υπάλληλοι απέναντι στην αξιολόγηση, σε καμία από τις τρεις συνεντεύξεις δεν έγινε αναφορά ότι το αντιμετωπίζουν ως τιμωρία. Αντίθετα, όπως είδαμε στις περιπτώσεις της Διευθύντριας και της Δημάρχου, οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ότι δεν έχουν δει κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά, ενώ στην περίπτωση του Υπαλλήλου, που διαχειρίζεται το πρόγραμμα αξιολόγησης, ακούσαμε μία διαφορετική απάντηση. Εκείνος τόνισε ότι «αγανακτεί» να τους κάνει να ασχοληθούν με την αξιολόγηση. Την αντιμετωπίζουν με αδιαφορία, καθώς ούτε επρόκειτο να χάσουν τη δουλειά τους, ούτε υπάρχει άμεσο χρηματικό κίνητρο. Και οι τρεις τόνισαν ότι στη θετική βαθμολογία υπάρχει θετική επίδραση για τον ΟΤΑ. Με τον τρόπο αυτό λοιπόν βελτιώνεται η εξυπηρέτηση των πολιτών, η οποία άλλωστε και μας ενδιαφέρει. Επιπλέον από την πλευρά της Διευθύντριας έγινε αναφορά σε χαμηλές βαθμολογίες, που προέκυψαν από την εκμετάλλευση της κατάστασης που επικρατούσε εξαιτίας της πανδημίας του Covid-19 και της μη πραγματοποίησης της τηλεργασίας, λόγω της έλλειψης ελέγχου του συστήματος και των υπαλλήλων. Βέβαια, για την τελευταία αξιολόγηση και οι τρεις τόνισαν την ύπαρξη υψηλών βαθμολογιών. Τέλος, αναφορά έγινε και από τους τρεις για τις ενστάσεις και ότι αυτές στέλνονται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Η διευθύντρια διευκρίνισε πως είχαν ορισμένο αριθμό ενστάσεων για τις αξιολογήσεις του έτους 2020, εξαιτίας του ζητήματος της εκμετάλλευσης της κατάστασης που προέκυψε, λόγω της πανδημίας του covid-19

## **6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας έφερε πράγματι ποικίλα στοιχεία, που αφορούν την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ΟΤΑ Α΄ βαθμού. Πληροφορούμαστε για το τι είναι αξιολόγηση, για τις διαδικασίες που

ακολουθούνται προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτή, για τα κριτήρια, για τη βαθμολόγηση τόσο των απλών υπαλλήλων, όσο και των προϊσταμένων τους. Γίνεται σαφές ότι η αξιολόγηση έχει ως στόχο όχι να τιμωρήσει τους υπαλλήλους, αλλά να τους ενισχύσει και να τους ωθήσει να καλλιεργήσουν τις ικανότητές τους, να επενδύσουν σε αυτές και να βελτιώσουν την απόδοση στη δουλειά τους, με κύριο σκοπό την καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Με την εφαρμογή του μέτρου αυτού αποδεικνύεται πως μπορεί να γίνει αποτελεσματικότερη η λειτουργία των υπηρεσιών των ΟΤΑ και βέβαια των Δήμων, όπου και επικεντρώνεται το ενδιαφέρον στην παρούσα εργασία. Η αξιολόγηση συμβάλλει στην αναβάθμιση των υπηρεσιών του Δημοσίου, αφού οι υπάλληλοι αποδέχονται την αναγκαιότητα της επιπλέον δραστηριοποίησής τους. Και μέσα από την όλη διαδικασία της αξιολόγησης κατοχυρώνεται η επαγγελματική υπόσταση των υπαλλήλων. Αυτό συμβαίνει, αφού λειτουργούν πλέον σε μια νέα πραγματικότητα και υιοθετούν την κυρίαρχη αντίληψη σήμερα ως προς τη εργασία τους, την ανάγκη δηλαδή να αναπτύσσουν συνεχώς τις προσωπικές τους ικανότητες, αλλά και να πλουτίζουν τις γνώσεις τους, παρακολουθώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις και συμβαδίζοντας με αυτές, ώστε να βελτιώνουν την απόδοσή τους για χάρη πάντα της εξυπηρέτησης του πολίτη.

Είδαμε τα κριτήρια αξιολόγησης τόσο των υπαλλήλων όσο και των προϊσταμένων τους. Στην πρώτη περίπτωση, αυτή των απλών υπαλλήλων, είδαμε αναλυτικά ότι τα τρία κριτήρια είναι η γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα, έπειτα οι υπηρεσιακές σχέσεις και η συμπεριφορά, και τέλος η αποτελεσματικότητα. Στη δεύτερη περίπτωση, που αφορά την αξιολόγηση των προϊσταμένων, τα πεδία της έκθεσης αξιολόγησης είναι η ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, οι υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, η ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, η ανάληψη ευθύνης και, τέλος, η δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

Οι βαθμοί κινούνται από 0 έως 100. Οι βαθμοί από το **90 έως το 100 είναι το άριστα**. Έτσι βαθμολογούνται οι υπάλληλοι, οι οποίοι είναι, από όποια πλευρά και αν τους ελέγξουμε, άριστοι, έχουν δηλαδή εξαιρετική επίδοση στην εργασία τους. Οι βαθμολογίες που ξεπερνούν το 90 χρειάζονται ειδική αιτιολογία και παραπέμπονται, για επιβεβαίωση ή απόρριψη, στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Στην επιτροπή αυτή προωθούνται αυτόματα και οι βαθμολογίες κάτω του 60, όταν δηλαδή ο υπάλληλος δεν κρίνεται επαρκής. Και φυσικά έγινε λόγος για τη διαδικασία των

ενστάσεων που υποβάλλονται από τους αξιολογούμενους, που και αυτές εξετάζονται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Μέλη της έχουν ως αποκλειστικό έργο τους την εξέταση των ενστάσεων και είναι υποχρεωμένα να βγάλουν πόρισμα στο χρονικό διάστημα που ορίζει ο νόμος.

Έγινε λόγος και για τις αλλαγές που είναι πολύ πιθανό να έρθουν στην αξιολόγηση για το 2023. Σε αυτές τις αλλαγές θα δίνεται έμφαση στην αξιολόγηση των προϊσταμένων και στη στοχοθεσία και την επίτευξή της, όπως αυτή χαρακτήριζε από την υπηρεσία τους. Η διαδικασία αξιολόγησης θα γίνεται σε τρεις χρονικές περιόδους μέσα στο έτος. Η πρώτη, τον Ιανουάριο, αφορά τα πλάνα ανάπτυξης, η δεύτερη, τον Μάιο, αφορά την ανάλυση της πορείας, και η τρίτη και τελευταία, τον Δεκέμβριο, αφορά τη συμπλήρωση του έντυπου σφυγμού και τη συνολική αξιολόγηση του προϊσταμένου. Φαίνεται να είναι μια αποφασιστική προσπάθεια ώστε να ενισχυθεί η συνολική απόδοση της υπηρεσίας, ενώ συγχρόνως υποχωρεί η σημασία του ρόλου που διαδραματίζει η ατομική απόδοση του κάθε υπαλλήλου. Πιο συγκεκριμένα, είναι φανερό πως αυτό το νέο σύστημα δίνει έμφαση στη στοχοθεσία και στα αποτελέσματα που θα επιτύχει ο προϊστάμενος και η υπηρεσία του.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο λήψης συνεντεύξεων, έγινε κατορθωτό να διαμορφώσουμε μια πιο άμεση εικόνα για το τι συμβαίνει στην πράξη με την Αξιολόγηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και συγκεκριμένα στους Δήμους, οι οποίοι και αποτελούν το αντικείμενο της έρευνας. Οι άνθρωποι, οι οποίοι δέχθηκαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις μας, προέρχονται από δύο διαφορετικούς Δήμους της Στερεάς Ελλάδας. Και οι τρεις είχαν διαφορετικές ιδιότητες.

Στην πρώτη περίπτωση ο υπάλληλος είναι ο Υπεύθυνος Γραφείου Ανθρώπινου Δυναμικού, Μητρώων και Διαδικασιών Προσωπικού και Μισθοδοσίας και είναι αυτός έχει επιφορτιστεί να διαχειρίζεται το πρόγραμμα Αξιολόγησης του Δήμου του. Στη δεύτερη περίπτωση συναντάμε την Αναπληρώτρια Προϊσταμένη Διεύθυνσης Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών, η οποία και αξιολογεί τους προϊσταμένους των τμημάτων, που υπάγονται στη Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών, και, σε δεύτερη φάση, αξιολογεί τους υπαλλήλους που υπάγονται σε αυτά τα τμήματα. Στην τρίτη περίπτωση μας απαντά Δήμαρχος, η οποία και αξιολογεί τα Αυτοτελή τμήματα της υπηρεσίας και τους Διευθυντές του Δήμου.

Και οι τρεις απαντούν ότι υπάρχουν σεμινάρια τόσο για το πώς γίνεται η αξιολόγηση, όσο και για τη διαχείριση του προγράμματος αυτής αλλά μόνο ο

υπάλληλος το έχει παρακολουθήσει. Εξηγούν το ποιοι είναι οι υπάλληλοι που αξιολογούν ή με ποιων υπαλλήλων τις αξιολογήσεις ασχολούνται. Ο υπάλληλος ασχολείται με όλους τους υπαλλήλους, καθώς διαχειρίζεται ο ίδιος το πρόγραμμα, η Διευθύντρια αξιολογεί τους προϊσταμένους και, σε δεύτερη φάση, τους υπαλλήλους των προϊσταμένων αυτών ως β' αξιολογητής, ενώ η Δήμαρχος διευκρίνισε ότι αξιολογεί τα αυτοτελή. Έπειτα έγινε λόγος για τους βαθμούς και τη βαθμολόγηση. Η βαθμολογία κινείται από το 0 έως το 100. Ο υπάλληλος είπε ότι ο ίδιος δεν αξιολογεί, η Διευθύντρια ότι λαμβάνει υπόψη κυρίως τη δυσκολία πραγματοποίησης του έργου του υπαλλήλου, ενώ η Δήμαρχος τόνισε ότι δίνει περισσότερο έμφαση στη διάθεση συνεργασίας και στην προσπάθεια, που καταβάλλει ο υπάλληλος για να ανταποκριθεί στο ρόλο του. Όσον αφορά τη στάση των υπαλλήλων απέναντι στην Αξιολόγηση η Διευθύντρια και η Δήμαρχος απάντησαν ότι δεν είχαν δει κάποια συγκεκριμένη στάση, ενώ από τη μεριά του ο υπάλληλος χαρακτήρισε την στάση των υπαλλήλων ως αδιάφορη.

Και οι τρεις συμφώνησαν πως υπάρχει θετική επίδραση στον ΟΤΑ μετά την αξιολόγηση, με μία επισήμανση από τη δήμαρχο, ότι δηλαδή ο αδιάφορος υπάλληλος θα εξακολουθήσει να αδιαφορεί. Όμως και οι τρεις απάντησαν ότι, όταν οι υπάλληλοι αξιολογούνται με υψηλή βαθμολογία, παρατηρούν πως ακολουθεί και βελτίωση στην εργασία τους. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται και η εξυπηρέτηση των υπαλλήλων, η οποία και εξάλλου μας ενδιαφέρει. Οι βαθμολογίες στους Δήμους τους σήμερα κινούνται γύρω στο 80, ενώ στο παρελθόν ήταν σε χαμηλότερα επίπεδα, λόγω της εκμετάλλευσης της κατάστασης, που είχε δημιουργήσει η πανδημία – περίπτωση Διευθύντριας. Και οι τρεις δεν θεωρούν επαρκή τη διαδικασία, με την οποία διενεργείται η αξιολόγηση, καθώς η σχετική φόρμα με τις ερωτήσεις δεν ταιριάζει με το σύνολο των υπαλλήλων. Μάλιστα ο υπάλληλος ανέδειξε και το πρόβλημα που υπάρχει λόγω της αναξιοκρατίας, με αποτέλεσμα συχνά η βαθμολογία να προκύπτει με γνώμονα τις συμπάθειες και αντιπάθειες. Για τη αποφυγή αυτού του κινδύνου, και οι τρεις συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν πως θα ήταν πιο αξιοκρατικό, αν υπάρχουν σε κάθε περίπτωση τουλάχιστον δύο αξιολογητές. Τέλος, για τις ενστάσεις και οι τρεις τόνισαν ότι αυτές αποστέλλονται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Η διευθύντρια σημείωσε πως είχαν ορισμένο αριθμό ενστάσεων για τις αξιολογήσεις του 2020, εξαιτίας του ζητήματος της εκμετάλλευσης την κατάσταση με τον covid-19, ο υπάλληλος είπε ότι είχε ενστάσεις μόνο κατά το παρελθόν, ενώ η Δήμαρχος βεβαίωσε ότι μέχρι τώρα η ίδια δεν είχε αντιμετωπίσει κάποια ένσταση.

Όπως είναι φανερό, η αξιολόγηση έχει ποικίλες πτυχές και συχνά δεν έχει τον αρνητικό χαρακτήρα, που ορισμένοι της προσάπτουν. Η ορθή εφαρμογή της αξιολόγησης, με την αποφυγή κάθε παράγοντα που μπορεί να την επηρεάσει και να δώσει λαβή για αιτιάσεις περί αναξιοκρατίας, είναι δυνατό να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων που ιδίως έχουν τεθεί, και αναφερόμαστε βέβαια στην ενίσχυση των υπηρεσιών, που παρέχονται από τους υπαλλήλους του Δήμου, και την αποτελεσματικότερη, αμεσότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών που είναι άμεσα εξαρτημένοι από τις υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Και όπως έγινε φανερό και από την πρωτογενή έρευνα, παρατηρείται πως και οι υπάλληλοι με τη θετική βαθμολογία είναι περισσότερο αποδοτικοί και οι άλλοι με τη χαμηλή βαθμολογία συχνά κάνουν προσπάθεια για να την ανεβάσουν. Όλη αυτή η προσπάθεια τελικά οδηγεί στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Όμως δεν πρέπει να ξεχνάμε το πόσο σημαντική και αξιόπαινη είναι και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και για την υπηρεσία και για τους ίδιους. Διότι, μέσα από την εξέλιξή τους, δεν κρατούν στάση παθητική στην εργασία τους. Ανανεώνονται οι ίδιοι και μαζί με αυτούς ανανεώνεται και η Τοπική Αυτοδιοίκηση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Βρη Μαρία, Αξιολόγηση της απόδοσης Δημοσίων Υπαλλήλων – η περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πύργος, 2020.

Καλτσόγια – Τουρναβίτη Ν., Κριτήρια επιλογής των ανώτερων στελεχών της Ελληνικής Δημόσιας Διοικήσεως και οι πραγματικές προϋποθέσεις εφαρμογής τους, ΕΔΕ 1996

Μαυρομούστακου Η., Αξιολόγηση Δημοσίων Υπάλληλων, Πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη, Νομική Βιβλιοθήκη, 2016.

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

Kim, T. and Holzen, M., "Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees Perception of the Process", 2016.

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

Δήμος Νετ, Βαθμοί – Αξιολόγηση – Προϊστάμενοι,  
[https://dimosnet.gr/blog/law\\_explanation\\_category/n27053a3iologhsh\\_proswpikoy\\_n-4369\\_2016/](https://dimosnet.gr/blog/law_explanation_category/n27053a3iologhsh_proswpikoy_n-4369_2016/)

Δήμος Νετ, Αξιολόγηση και Στοχοθεσία,  
[https://dimosnet.gr/blog/law\\_explanation/%ce%b1%ce%be%ce%b9%ce%bf%ce%bb%cf%8c%ce%b3%ce%b7%cf%83%ce%b7-%ce%ba%ce%b1%ce%b9-%cf%83%cf%84%ce%bf%cf%87%ce%bf%ce%b8%ce%b5%cf%83%ce%af%ce%b1/](https://dimosnet.gr/blog/law_explanation/%ce%b1%ce%be%ce%b9%ce%bf%ce%bb%cf%8c%ce%b3%ce%b7%cf%83%ce%b7-%ce%ba%ce%b1%ce%b9-%cf%83%cf%84%ce%bf%cf%87%ce%bf%ce%b8%ce%b5%cf%83%ce%af%ce%b1/)

Newmoney, Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων: Το νέο σύστημα για το 2023,  
<https://www.newmoney.gr/roh/ergasiaka/axiologisi-dimosion-ipallilon-to-neo-sistema-gia-to-2023/>

Οδηγός πολίτη, Νόμος 4940/2022 για τη δημόσια διοίκηση,  
<https://www.odigostoupoliti.eu/nomos-4940-2022-gia-ti-dimosia-dioikisi/>

Υπουργείο Εσωτερικών, Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου,  
<https://www.apografi.gov.gr/>

## **ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ**

άρθρο 14 παρ.3 του Ν.4369/2016.

άρθρο 15 παρ.1 του Ν.4369/2016

άρθρο 17 παρ.1 του Ν. 4369/2016



άρθρο 18 παρ.15 του Ν.4369/2016, το οποίο τροποποιήθηκε από την παράγραφο 5 του άρθρου 9 του Ν.4533/18

άρθρο 21 παρ.1 του Ν. 4369/2016

άρθρο 21 παρ.3 του Ν. 4369/2016

άρθρο 9 παρ.1 του Ν. 4940/2022

άρθρο 9 παρ.2 του Ν. 4940/2022

άρθρο 10 παρ.1 του Ν. 4940/2022

άρθρο 11 παρ.1 του Ν. 4940/2022

άρθρο 11 παρ.2 του Ν. 4940/2022

άρθρο 14 παρ.1 του Ν. 4940/2022

άρθρο 14 παρ.2 του Ν.4940/2022