

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

---

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ  
«ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

Η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης : e-EFKA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Λιβανίου Ελένη

Αθήνα, 2020

### **Τριμελής Επιτροπή:**

Μπέσιλα - Βήκα Ευριδίκη, Καθηγήτρια (Επιβλέπουσα)

Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής και Κοσμήτορας

Μπάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια



Copyright © Ελένη Λιβανίου, 2020

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς το συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσει τις απόψεις των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ (Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης) σχετικά με την αξιολόγηση που πραγματοποιείται. Αν τα χαρακτηριστικά των θέσεων των εργαζομένων έχουν οροθετηθεί, ποιος είναι ο βαθμός αποδοχής των εργαζομένων ως προς την αξιολόγηση, ποια είναι η διαδικασία της αξιολόγησης και τι γίνεται μετά το πέρας της αξιολόγησης. Διεξήχθη πρωτογενής ποσοτική έρευνα σε 75 εργαζομένους της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης της Κεντρικής Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ, οι οποίοι επιλέχθηκαν με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι ο καθορισμός των χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας πριν την διαδικασία της αξιολόγησης κυμαίνεται σε χαμηλό επίπεδο. Όσον αφορά την αποδοχή της αξιολόγησης από τους εργαζομένους βρέθηκε ότι κυμαίνεται σε χαμηλό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι του e-ΕΦΚΑ δεν έχουν κάνει αποδεκτή την διαδικασία αξιολόγησης όπως αυτή πραγματοποιείται την τρέχουσα στιγμή. Για την διαδικασία της αξιολόγησης που υλοποιείται αυτή την στιγμή τα 7/10 των εργαζομένων ανέφεραν ότι γίνεται χρήση ενός τυποποιημένου συστήματος αξιολόγησης και ότι θα περιοριζόταν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή εάν συμπεριλαμβανόταν και ένα τεστ ικανοτήτων. Τέλος, οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι για να βελτιωθεί η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να υπάρχει στοχοθεσία, τεστ γνώσεων, να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, να γίνεται αξιολόγηση και από τους πολίτες, να γίνονται μαγνητοσκοπημένες συνεντεύξεις και να πραγματοποιείται ανώνυμη αξιολόγηση.

Λέξεις Κλειδιά: δημόσιος τομέας, αξιολόγηση, e-ΕΦΚΑ

### **Abstract**

The purpose of this research was to study the views of employees in e-EFKA regarding the evaluation carried out. If the characteristics of the employees' positions have been demarcated, what is the degree of acceptance of the employees in relation to the evaluation, what is the evaluation process and what happens after the evaluation. A primary quantitative survey was conducted on 75 employees of the General Directorate of Administrative Support, Technical Services and Housing of the Central Administration of e-EFKA, who were selected by the convenience sampling method. The research found that the definition of job characteristics before the evaluation process is low. Regarding the acceptance of the evaluation by the employees, it was found to be at a low level. E-EFKA employees do not accept the evaluation process as it is currently carried out. For the evaluation process that is currently being implemented, 7/10 of the employees stated that a standard evaluation system is being used and that the subjectivity of the evaluator would be reduced if an aptitude test was included. Finally, the employees stated that in order to improve the evaluation process, there should be targeting, knowledge tests, to be done at regular intervals, to be evaluated by the citizens, to be recorded interviews and to carry out anonymous evaluation.

Keywords: public sector, evaluation, e-EFKA

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract .....	3
Κατάλογος Πινάκων.....	6
Κατάλογος Γραφημάτων.....	7
Συντημήσεις.....	8
Εισαγωγή.....	9
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Η αξιολόγηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. ....</b>	<b>10</b>
1.1 Δημόσιος τομέας .....	10
1.2 Αξιολόγηση επιδόσεων δημόσιου τομέα .....	13
1.3 Η αξία της αξιολόγησης των υπαλλήλων .....	13
1.3.1 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης .....	13
1.3.2 Η σημασία της αξιολόγησης.....	15
1.4 Το νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	17
1.4.1 Το Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 .....	18
1.4.2 Ο Νόμος 4250/2014.....	23
1.4.3 Ο Νόμος 4369/2016. Εφαρμογή .....	26
1.5 Κριτήρια αξιολόγησης και βαθμολογία των Προϊσταμένων .....	27
1.6 Αξιολόγηση και σύνδεση με την υπηρεσιακή και μισθολογική εξέλιξη .....	31
1.7 Δυσκολίες στην εφαρμογή της αξιολόγησης .....	32
1.8 Σύγκριση αξιολόγησης δημόσιου με ιδιωτικό τομέα .....	33
<b>Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία .....</b>	<b>35</b>
2.1 Σκοπός έρευνας .....	35
2.2 Ερευνητικά ερωτήματα / υποθέσεις .....	35
2.3 Είδος έρευνας.....	35
2.4 Εργαλείο έρευνας .....	36
2.5 Δείγμα έρευνας.....	36

2.6 e-ΕΦΚΑ .....	36
<b>Κεφάλαιο 3. Αποτελέσματα .....</b>	<b>38</b>
<b>Κεφάλαιο 4. Συμπεράσματα – Συζήτηση .....</b>	<b>68</b>
4.1 Συζήτηση ευρημάτων .....	68
4.2 Συμπεράσματα-Επίλογος .....	71
4.3 Περιορισμοί έρευνας .....	71
4.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	72
<b>Πηγές-Βιβλιογραφία .....</b>	<b>73</b>
<b>Παράρτημα.....</b>	<b>76</b>

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Φύλο .....	38
Πίνακας 2. Ηλικία .....	39
Πίνακας 3. Μορφωτικό επίπεδο.....	40
Πίνακας 4. Απόφοιτος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.....	41
Πίνακας 5. Θέση στην ιεραρχία .....	42
Πίνακας 6. Έτη προϋπηρεσίας τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα .....	43
Πίνακας 7.Καθορισμός χαρακτηριστικών θέσης πριν την διαδικασία αξιολόγησης	43
Πίνακας 8.Απόψεις για την αξιολόγηση .....	46
Πίνακας 9. Διαδικασία αξιολόγησης.....	50
Πίνακας 10. Τι γίνεται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης .....	52
Πίνακας 11. Έλεγχος κανονικότητας .....	53
Πίνακας 12.Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τον καθορισμό των χαρακτηριστικών θέσης πριν την διαδικασία αξιολόγησης, την διαδικασία αξιολόγησης και τι γίνεται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης ....	54
Πίνακας 13.Διαφορές μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών ως προς τον καθορισμό των χαρακτηριστικών θέσης πριν την διαδικασία αξιολόγησης, την διαδικασία αξιολόγησης και τι γίνεται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης ....	57
Πίνακας 14.Διαφορές μεταξύ των ιεραρχικών κατηγοριών ως προς τον καθορισμό των χαρακτηριστικών θέσης πριν την διαδικασία αξιολόγησης, την διαδικασία αξιολόγησης και τι γίνεται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης ....	59
Πίνακας 15.Διαφορές στις απόψεις μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με την αξιολόγηση .....	61
Πίνακας 16.Διαφορές στις απόψεις μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών σχετικά με την αξιολόγηση .....	63
Πίνακας 17.Διαφορές στις απόψεις μεταξύ των ιεραρχικών κατηγοριών σχετικά με την αξιολόγηση .....	65

## Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1 Φύλο.....	38
Γράφημα 2 Ηλικία .....	39
Γράφημα 3 Μορφωτικό Επίπεδο .....	40
Γράφημα 4 Απόφοιτος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α .....	41
Γράφημα 5 Θέση στην ιεραρχία .....	42
Γράφημα 6 Καθορισμός χαρακτηριστικών θέσης πριν την διαδικασία αξιολόγησης	45
Γράφημα 7 Απόψεις για την αξιολόγηση.....	49
Γράφημα 8 Διαδικασία αξιολόγησης .....	51
Γράφημα 9 Τι γίνεται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης .....	52



### Συντμήσεις

e-ΕΦΚΑ	Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Κ.Κ. .Κ.Υ.	Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων
Ν.	Νόμος
Ο.Τ.Α.,	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ο.Κ.Ε.	Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΠΕ	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
ΤΕ	Τεχνολογική Εκπαίδευση
ΔΕ	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
Υ.Κ.	Υπαλληλικός Κώδικας
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως

## Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να μελετήσει την αξιολόγηση που υφίσταται στον δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στον e-ΕΦΚΑ και να προβεί σε μια σύγκριση ανάμεσα στην αξιολόγηση του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα, καθίσταται ένα ζήτημα σημαντικό με ποικίλες διαστάσεις, καθώς είναι γεγονός πως μια από τις αιτίες της οικονομικής κρίσης αναδείχθηκαν τα προβλήματα και οι αδυναμίες του δημόσιου τομέα και της δημόσιας διοίκησης. Τόσο οι πολίτες όσο και οι ειδικοί διαφόρων επιστημονικών κλάδων επισημαίνουν τα προβλήματα στη διοικητική λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα<sup>1</sup>.

Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται μέσα από τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του υπό εξέταση θέματος. Συγκεκριμένα παρουσιάζει και αναλύει τον δημόσιο τομέα, την αξιολόγηση επιδόσεων του δημόσιου τομέα, την αξία της αξιολόγησης των υπαλλήλων, την αναγκαιότητα της αξιολόγησης, τη σημασία της αξιολόγησης. Στη συνέχεια περιγράφει το νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης εστιάζοντας στο Προεδρικό Διάταγμα 318/1992, στον Νόμο 4250/2014 και στον Νόμο 4369/2016. Αμέσως μετά αναφέρει τα κριτήρια αξιολόγησης και βαθμολογίας των Προϊσταμένων, την αξιολόγηση και τη σύνδεσή της με την υπηρεσιακή και μισθολογική εξέλιξη. Τέλος παρουσιάζει τις δυσκολίες στην εφαρμογή της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα και προβαίνει σε μια σύγκριση αξιολόγησης δημόσιου με ιδιωτικό τομέα.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η διεξαγωγή της παρούσης πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας. Αναλυτικά περιγράφεται ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα / υποθέσεις, το είδος της έρευνας, το εργαλείο της και το δείγμα της έρευνας. Το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει τα αποτελέσματα της έρευνας και το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει και ερμηνεύει τα ευρήματα της μελέτης. Η εργασία ολοκληρώνεται με τους περιορισμούς της έρευνας και με προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

---

<sup>1</sup> Κ. Σπανού. Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση. ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018, σ.15-16

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Η αξιολόγηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.

### 1.1 Δημόσιος τομέας

Σε γενικές γραμμές, ο δημόσιος τομέας αποτελείται από τις κυβερνήσεις και όλους τους δημόσιους ελεγχόμενους ή χρηματοδοτούμενους από το δημόσιο οργανισμούς, επιχειρήσεις και άλλες οντότητες που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες και/ή δημόσια αγαθά. Περιλαμβάνει υπουργεία και κεντρικές υπηρεσίες όπως το Υπουργείο Οικονομικών, αλλά και οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες υπό την καθοδήγηση της κυβέρνησης<sup>2</sup>.

Αποστολή του δημόσιου τομέα είναι να ενθαρρύνει τόσο τη δημοσιονομική όσο και τη θεσμική βιωσιμότητα και να παρέχει συστήματα και διαδικασίες που επιτρέπουν στις κυβερνήσεις να διαχειρίζονται τα δημόσια έσοδα, τις δαπάνες και το χρέος. Πρέπει επίσης να διαχειρίζεται την κατανομή των φορολογικών, διοικητικών και λειτουργικών αρχών σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης με τρόπο που να εξασφαλίζει συνεργατική και εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ τους. Τέλος, ο δημόσιος τομέας πρέπει να συνεργαστεί και να υποστηρίξει μηχανισμούς λογοδοσίας και διακυβέρνησης για να διασφαλίσει ότι παρέχουν διαφάνεια μέσω αξιόπιστης εποπτείας. Πιο συγκεκριμένα, η Δημόσια Χρηματοοικονομική Διαχείριση είναι το σύστημα με το οποίο ο δημόσιος τομέας σχεδιάζει, κατευθύνει και ελέγχει χρηματοοικονομικούς πόρους για να επιτρέψει την αποτελεσματική παροχή στόχων δημόσιας υπηρεσίας. Καθοδηγεί την απόδοση του δημόσιου τομέα μέσω της αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης του δημόσιου χρήματος και εκτείνεται σε μια σειρά δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού και του προϋπολογισμού, της λογιστικής διαχείρισης, των χρηματοοικονομικών αναφορών, των χρηματοοικονομικών ελέγχων και του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου που συμβάλλουν στην αποτελεσματική, διαφανή διακυβέρνηση και ισχυρή δημόσια λογοδοσία. Η αποτελεσματικότητα του συνολικού συστήματος σε μια δεδομένη χώρα εξαρτάται από ένα δίκτυο αλληλοσυνδεδεμένων διαδικασιών, οι οποίες λειτουργούν σε ένα πλαίσιο οντοτήτων του δημόσιου τομέα σε εθνικό και υποεθνικό επίπεδο. Η ποιότητα του δημόσιου τομέα εξαρτάται από μια σειρά σημαντικών μεταβλητών, όπως το πόσο καλά λειτουργούν τα συστήματα του δημόσιου τομέα σε μεμονωμένους οργανισμούς, την ποιότητα των εισροών που παρέχονται στο σύστημα

---

<sup>2</sup> *JE. Lane* The public sector: concepts, models and approaches. Sage; 2000 Feb 24., σ.35-37

και τους μηχανισμούς ανάδρασης και ελέγχου που εξασφαλίζουν αυστηρή εστίαση στην παράδοση των αποτελεσμάτων και στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Ο ισχυρός δημόσιος τομέας απαιτεί επίσης την αναφορά δημοσιονομικών προβλέψεων και άλλων σχετικών πληροφοριών με ακριβή, διαφανή και έγκαιρο τρόπο για τη δημόσια λογοδοσία και τη λήψη αποφάσεων. Η δημοσιονομική διαφάνεια είναι βασικό στοιχείο του αποτελεσματικού δημόσιου τομέα.

Ο δημόσιος τομέας προσφέρει απτά αποτελέσματα που έχουν άμεση σημασία για τους πολίτες. Παρέχει υπηρεσίες, όπως η υγεία, η παιδεία, οι μεταφορές, ηλεκτρικό ρεύμα ή νερό στα νοικοκυριά. Διαχειρίζεται υποδομές και άλλες δημόσιες επενδύσεις, τις οποίες ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να μην είναι σε θέση να χρηματοδοτήσει ή για τις οποίες ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να είναι απρόθυμος να αναλάβει όλο τον κίνδυνο. Διαθέτει επίσης την εξουσία να ρυθμίζει οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε ορισμένους τομείς της οικονομίας για να διαφυλάξει και να προωθήσει τα συμφέροντα των πολιτών και άλλων ενδιαφερομένων και να επιτύχει βιώσιμα οφέλη. Αυτοί οι οργανισμοί έχουν σχεδιαστεί για να ανταποκρίνονται στα φυσικά μονοπώλια και στις αποτυχίες της αγοράς που σχετίζονται με βιομηχανίες δικτύου όπως ηλεκτρική ενέργεια, φυσικό αέριο, νερό, τηλεπικοινωνίες και μεταφορές. Στόχος τους είναι επίσης να ενθαρρύνουν την αποτελεσματική, χαμηλού κόστους και αξιόπιστη παροχή υπηρεσιών, διασφαλίζοντας παράλληλα την οικονομική βιωσιμότητα και τις νέες επενδύσεις.

Σύμφωνα με τους Kim και Lim (2017)<sup>3</sup> σημαντικοί αρωγοί της δημόσιας διοίκησης πρέπει να αποτελούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν θετικά αποτελέσματα που επηρεάζουν την τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη ικανοποιώντας τις τοπικές και περιφερειακές ανάγκες, δημιουργώντας θέσεις εργασίας στην κοινότητα, αναπτύσσοντας σχετικούς πόρους στις επιχειρηματικές διαδικασίες και αποκαθιστώντας την κοινοτική αλληλεγγύη. Στη θεωρία της κοινωνικής οικονομίας, οι κοινωνικές επιχειρήσεις μπορούν να διευκολύνουν τη βιώσιμη τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη συμπεριλαμβάνοντας σχεσιακά περιουσιακά στοιχεία που ενσωματώνουν το κοινωνικό κεφάλαιο σε διαδικασίες κοινωνικής καινοτομίας. Στο πλαίσιο της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης, οι σχετικοί πόροι είναι σημαντικές ενισχύσεις των θεσμικών ικανοτήτων, των δικτύων

---

<sup>3</sup> Kim D, Lim U. Social enterprise as a catalyst for sustainable local and regional development. Sustainability. 2017 Aug;9(8):1427.

και της κοινοτικής ή περιφερειακής συνεργασίας. Παρόλο που οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν είναι οι κυρίαρχοι πόροι στην παραδοσιακή τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη, μπορούν να λύσουν προβλήματα που σχετίζονται με συλλογικές δράσεις μέσω δικτύωσης και εφαρμογής κοινωνικών κανόνων στην κατάσταση

Το μέγεθος και η οικονομική σημασία του δημόσιου τομέα τον καθιστούν σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης και κοινωνικής πρόνοιας. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να κατανοηθεί τι επιτυγχάνει με τις πολύ σημαντικές δαπάνες του. Τα επιτεύγματά του αναδύονται στην ποιότητα και τη φύση της χρηματοοικονομικής διαχείρισης, της υποδομής και της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει. Το πόσο καλά όλα τα παραπάνω παρέχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματά τους είναι μια βασική μεταβλητή ανάπτυξης. Ωστόσο, η ρητή βάση αποδεικτικών στοιχείων για την κατανόηση του τι λειτουργεί και γιατί στο δημόσιο τομέα παραμένει εντυπωσιακά περιορισμένη σε σύγκριση με άλλους τομείς πολιτικής.

Αποτελεί γεγονός ότι η παγκοσμιοποίηση και η αυξημένη έκθεση στον διεθνή ανταγωνισμό οδήγησαν σε προσδοκίες θεσμικής σύγκλισης, μεταξύ άλλων, στην πολιτική τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης<sup>4</sup>. Ένας από αυτούς τους τομείς αποτελεί και ο τομέας αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, που μελετάται στην παρούσα εργασία.

---

<sup>4</sup> R. C. Kevin, "Globalization and the Politics of Local and Regional Development: The Question of Convergence" Transactions of the Institute of British Geographers NS 29:2 (2004), 181-182

## **1.2 Αξιολόγηση επιδόσεων δημόσιου τομέα**

Στην Ελλάδα η αξίωση για μια αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση προβάλλει όλο και πιο έντονα ως μια επιτακτική αναγκαιότητα. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, κατ' επέκταση και του προσωπικού των Ο.Τ.Α., αποτελεί αναμφισβήτητα ένα κρίσιμης σημασίας ζήτημα που, όπως φάνηκε τα τελευταία χρόνια, έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την ελληνική πολιτεία. Η αρχή, έγινε με τον Ν.4250/2014 που ήρθε να ανατρέψει τα επί μακρόν χρόνια ισχύοντα. Ακολούθησε ο Ν.4369/2016, ο οποίος μέσα από τις ρυθμίσεις που θέτει αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης του υπαλληλικού προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης, αποσκοπεί στην αποκατάσταση των αδικιών και στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου αλλά και της συνολικής εν γένει απόδοσης της Δημόσιας Υπηρεσίας<sup>5</sup>.

## **1.3 Η αξία της αξιολόγησης των υπαλλήλων**

### **1.3.1 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης**

Σε μια εποχή όπου η οικονομική κρίση πλήττει βάνανυσα την Ευρώπη και οι αλλαγές στο πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό γίνεσθαι εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς, οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα προβάλλουν έντονα ως μια επιτακτική αναγκαιότητα για μια αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση προς όφελος του πολίτη. Η κοινή ευρωπαϊκή στρατηγική «Ευρώπη 2020» που θέτει στο επίκεντρο την έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη και οι απορρέουσες από τα μνημόνια σχετικές δεσμεύσεις της χώρας μας, έχουν οδηγήσει αναπόφευκτα την Ελλάδα σε μια σειρά διοικητικών μεταρρυθμίσεων που ήδη βρίσκονται σε εξέλιξη, υλοποιήθηκαν ή πρόκειται να πραγματοποιηθούν. Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού του δημόσιου τομέα αναδεικνύεται, μεταξύ άλλων, σε έναν από τους θεμελιώδους σημασίας στρατηγικούς στόχους για την ανάκαμψη της χώρας<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> *H. Μαυρομούστακου*, Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων, Εκδ. Εύδοξος Αθήνα, 2016, σ. 45

<sup>6</sup> *H. Μαυρομούστακου*, Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων, Εκδ. Εύδοξος Αθήνα, 2016, σ. 48

Ο τρόπος που λειτουργεί η δημόσια διοίκηση είναι σημαντικός γιατί επηρεάζει όχι μόνο την ίδια αλλά και το ευρύτερο δημόσιο σύνολο αλλά και την ανάπτυξη σε εθνικό επίπεδο. Οι όποιες αδυναμίες που μπορεί αυτή να εμφανίζει είναι δυνατό να δημιουργήσουν σημαντικά εμπόδια για τις επενδύσεις σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο στην Ευρώπη<sup>7</sup>. Όπως επισημαίνεται και στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020», είναι βασικό ζητούμενο η ομαλή και ορθή λειτουργία του δημόσιου τομέα γιατί με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις προκειμένου να γίνουν προσπάθειες ανάπτυξης και έτσι να κινηθεί η οικονομία και η παραγωγή της χώρας και να υπάρξει πρόοδος σε εθνικό επίπεδο. Αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία σήμερα που η Ελλάδα βιώνει τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης που έχουν πλήξει έντονα και τον παραγωγικό τομέα. Για να μπορέσει όμως να υπάρξει πρόοδος, θα πρέπει και η δημόσια διοίκηση να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις που υπάρχουν προκειμένου να μπορεί να καλύψει τις υποχρεώσεις που έχουν προκύψει, τόσο σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και σε πολιτών. Ως εκ τούτου, η διαχείριση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα συμπεριλαμβανομένων και των Ο.Τ.Α είναι, μεταξύ άλλων, κεφαλαιώδους σημασίας.

Αναμφισβήτητα, το ανθρώπινο δυναμικό, ανεξάρτητα αν αυτό εργάζεται στον ιδιωτικό ή τον δημόσιο τομέα, αποτελεί τον πιο κρίσιμο και καθοριστικό παράγοντα για την πορεία ενός οργανισμού. Είναι το απαραίτητο εκείνο στοιχείο που πρέπει να ενεργοποιηθεί για να επιτύχει ο οργανισμός τους στόχους του. Χωρίς αυτό η ενεργοποίηση κάποιου άλλου παράγοντα καθίσταται αδύνατη. Αν θα θέλαμε λοιπόν να αναφερθούμε στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα, θα μπορούσαμε παραστατικά να πούμε ότι αποτελεί την ατμομηχανή της κρατικής μηχανής.

Έχοντας αυτό ως δεδομένο και λαμβάνοντας υπόψη την κοινή παραδοχή ότι η ατομική απόδοση του κάθε υπαλλήλου αφενός επηρεάζει τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού και αφετέρου ότι είναι αποτέλεσμα της συνάρτησης δύο κρίσιμων παραγόντων, του «μπορώ» και του «θέλω» του κάθε εργαζόμενου, ο ρόλος της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένων και των υπαλλήλων Ο.Τ.Α., αναγνωρίζεται στα πλαίσια της αναπτυξιακής στρατηγικής της χώρας ως ιδιαίτερης σημασίας.

---

<sup>7</sup> R. C. Kevin, "Globalization and the Politics of Local and Regional Development: The Question of Convergence" Transactions of the Institute of British Geographers NS 29:2 (2004), 184

Κατά συνέπεια, η επανεξέταση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων κρίθηκε απαραίτητη από την ελληνική πολιτεία, με τη θέσπιση μετά από πολλά χρόνια μιας σειράς νέων ρυθμίσεων για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, κατ' επέκταση και των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α, αρχικά με τον Ν.4250/2014 (που επέφερε σημαντικές αλλαγές στο ως τότε ισχύον Π. Δ. 318/1992) και ακολούθως με τον πρόσφατο Ν. 4369/2016 (που καθόρισε εκ νέου το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα).

### 1.3.2 Η σημασία της αξιολόγησης

Στα πλαίσια της ενίσχυσης της ατομικής απόδοσης, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, ανεξάρτητα αν μιλάμε για τον ιδιωτικό ή το δημόσιο τομέα, καλείται να παίξει έναν πολύ σημαντικό ρόλο. Μέσα από αυτήν μπορεί να μετρηθεί και να βελτιωθεί η απόδοση του κάθε υπαλλήλου, να εκτιμηθούν οι δυνατότητές του, να εντοπιστούν οι αδυναμίες του, να προταθούν μέτρα βελτίωσης της απόδοσης, ώστε να επιτυγχάνονται τα βέλτιστα για τον οργανισμό αποτελέσματα με την κατάλληλη αξιοποίηση του κάθε υπαλλήλου<sup>8</sup>.

Κατά τον McGregor (1985<sup>9</sup>), η αξιολόγηση ως διαδικασία ελέγχει τους υπαλλήλους αναφορικά με τις δυνατότητες έχουν, ποιες είναι οι αδυναμίες τους και πόσο αποδίδουν. Τα στοιχεία που εξάγονται από αυτή μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να ανατροφοδοτηθεί ο εργαζόμενος για την εκτίμηση της δουλειάς του αλλά και του τρόπου που συμπεριφέρεται στο γενικότερο πλαίσιο του οργανισμού.

Παράλληλα, η αξιολόγηση είναι σημαντική για έναν ακόμη λόγο και αυτός είναι ότι συμβάλλει στη διαμόρφωση της απόδοσης και της ανάπτυξης του οργανισμού και των εργαζόμενων. Με την αξιολόγηση μπορούν να καθοριστούν οι γενικότεροι στόχοι ενώ παράλληλα ο υπάλληλος μπορεί να ξέρει τι αναμένεται από αυτόν και να διαμορφώσει ανάλογα την απόδοσή του<sup>10</sup>.

Η αξιολόγηση ως διαδικασία προσδιορίζει στην ουσία, με βάση κάποια καθορισμένα πρότυπα, πόσο αξίζει ο υπάλληλος για τον οργανισμό<sup>11</sup>. Η εκτίμηση

---

<sup>8</sup> *H. Μαυρομούστακου*, Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων, Εκδ. Εύδοξος Αθήνα, 2016, σ. 55

<sup>9</sup> *D. McGregor*, The human side of enterprise, Ed. McGraw-Hill London, 1985, σ. 62-630

<sup>10</sup> *N. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς*, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδ. Μπένου Αθήνα, 2003, σ. 28-31

<sup>11</sup> *Π. Φαναριώτης*, Διοίκηση προσωπικού, Εκδ. Σταμούλη Αθήνα, 2003, σ. 72



γίνεται με συστηματικό τρόπο και ιεραρχικά. Ο προϊστάμενος δηλαδή του κάθε υπαλλήλου αναφέρει τον τρόπο που ο εργαζόμενος κάνει την εργασία αλλά παράλληλα εκτιμώνται και οι προοπτικές που μπορεί να έχει στο πλαίσιο αυτό, δηλαδή η εξέλιξη και η ανάπτυξη του. Υπό αυτή την έννοια εκτιμάται όχι μόνο η παρούσα απόδοση του εργαζομένου αλλά και η μελλοντική. Με αυτό τον τρόπο η ιεραρχία ενός οργανισμού είναι σε θέση να γνωρίζει ποιοι εργάζονται γι' αυτόν, ποια είναι η απόδοση τους αλλά και οι προοπτικές και η δυναμική τους προκειμένου να μπορεί να τον διοικεί με ορθολογιστικό τρόπο<sup>12</sup>.

Με αυτό τον τρόπο η αξιολόγηση συμβάλλει στο να εκτιμάται σε έναν οργανισμό με συστηματικό τρόπο οι αδυναμίες που έχει καθώς και τα δυνατά της σημεία αναφορικά με την απόδοση που πρέπει να έχει<sup>13</sup>. Αυτό ισχύει τόσο για το παρελθόν και το παρόν όσο και για το μέλλον<sup>14</sup>.

Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση συμβάλλει ώστε μία υπηρεσία να διοικείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να διατηρεί την απόδοσή της σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο. Επιτρέπει επίσης να διαφανούν οι ανάγκες που πρέπει να καλύψει καθώς και οι τρόποι που μπορεί να αναπτυχθεί. Στο πλαίσιο της αξιολόγησης επίσης οι προϊστάμενοι μαθαίνουν να παρακολουθούν τον τρόπο που εργάζονται και συμπεριφέρονται οι υπάλληλοι προκειμένου να μπορούν να ελέγχουν το περιβάλλον. Μέσω της αξιολόγησης επίσης είναι σε θέση να επιλέγουν τον κατάλληλο υπάλληλο για προαγωγή ή κάποια συγκεκριμένη θέση<sup>15</sup>.

Προκειμένου η αξιολόγηση να είναι αντικειμενική θα πρέπει να γίνεται βάσει κριτηρίων προκειμένου να υπάρχει ισοτιμία ανάμεσα στους υπαλλήλους και τα αποτελέσματα να είναι μετρήσιμα και συγκρίσιμα<sup>16</sup>. Το πόσο αξίζει ένας εργαζόμενος και στην προκειμένη περίπτωση ο δημόσιος υπάλληλος, θα πρέπει να προκύπτει από το κατά πόσο μπορεί να φτάσει αυτά που ζητούνται από τα καθήκοντα του τόσο αυτόνομα όσο και σε σύγκριση με τους συναδέλφους του προκειμένου να

---

<sup>12</sup> *M. Βάλβης*, Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και η αλλαγή: Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και η διεργασία της μετακίνησης της αξιακής κλίμακας της οργανωτικής αναδιάρθρωσης και της αλλαγής, Εκδ. Νέα Σύνορα Α. Λιβάνης Αθήνα, 1999, σ. 54-55

<sup>13</sup> *W. Cascio*, Applied psychology in Personnel Management, Ed. Prentice Hall International Editions New Jersey, 1991, σ. 28-30

<sup>14</sup> *G. Dessler*, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδ. Κριτική Αθήνα, 2015, σ. 19-21

<sup>15</sup> *Χ. Κανελλόπουλος, Ε. Κατσιούλας*, Διοίκηση προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες): Θεωρία και πράξη, Αθήνα, 1984, σ. 13-15

<sup>16</sup> *Α. Χυτήρης*, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Φαίδιμος Αθήνα, 2013, σ. 31-33

κινούνται όλοι σύμφωνα με τους στόχους και τα πρότυπα που έχει θέσει ο οργανισμός. Όλα όμως θα πρέπει να γίνονται με διαδικασίες που εξασφαλίζουν την αξιοπιστία και την αντικειμενικότητα προκειμένου να επιτυγχάνονται όλοι οι στόχοι που προαναφέρθηκαν καθώς και να μην προκληθούν αντιδράσεις εκ μέρους των υπαλλήλων που θεωρήσουν ότι αδικούνται<sup>17</sup>.

Η μελέτη για την αξιολόγηση της εργασίας και την απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα διερευνά τη διαδικασία της συμβολής της στην παραγωγή των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Η μελέτη του Abraham (2016)<sup>18</sup> βασίστηκε στην υπόθεση ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων καθορίζει το επίπεδο των αμοιβών και συνεπώς το κίνητρο για αύξηση της απόδοσης καθώς πλησιάζει η επόμενη περίοδος αξιολόγησης. Η μελέτη διερεύνησε τη συμβολή της αξιολόγησης εργασίας στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Τα ευρήματα της μελέτης επιβεβαίωσαν ότι η αξιολόγηση της εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγής των εργαζομένων. Η μελέτη διαπίστωσε περαιτέρω ότι η αξιολόγηση της εργασίας οδηγεί στην επιθυμία των εργαζομένων να είναι καινοτόμοι για αυτο-ανάπτυξη και μελλοντική αξιολόγηση. Ως εκ τούτου διαπιστώθηκε ότι η αξιολόγηση της εργασίας είναι μια χρήσιμη διαδικασία στην απόδοση των εργαζομένων, αλλά τα δημόσια ιδρύματα δεν έχουν ακόμη αναπτύξει μηχανισμούς και εργαλεία για την αποτελεσματική διεξαγωγή της αξιολόγησης της εργασίας. Συνιστάται η αξιολόγηση της εργασίας να είναι δομημένη και να συμπεριλαμβάνεται στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος και να γίνεται συνεχής ευαισθητοποίηση σε όλους τους υπαλλήλους για να περιγράφεται η συνάφεια και η εφαρμογή του.

#### **1.4 Το νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης**

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα δεν αποτελεί έναν θεσμό που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια. Η αναγκαιότητά του είχε αναγνωριστεί ήδη από πολύ παλιά με πλήθος σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων.

---

<sup>17</sup> *Ξ. Λαζάρου*, Η δημόσια υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας, Εκδ. Ιμπριντα Λευκωσία, 1996, σ. 51-53

<sup>18</sup> *C. K. Abraham*, Effects of job evaluation on employee performance in the public sector in Kenya: a case of the department of immigration, 2016, Kenyatta University, σ. 28-31

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται από μια κριτική ματιά τα βασικότερα νομοθετήματα που ρύθμισαν το θέμα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, από το 1992 έως σήμερα. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο<sup>19</sup>. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται τέλος με μια συγκριτική παράθεση των σχετικών ρυθμίσεων.

#### **1.4.1 Το Προεδρικό Διάταγμα 318/1992**

Το Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.) 318/1992<sup>20</sup> αποτέλεσε το βασικότερο νομοθετικό κείμενο αναφορικά με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο σχεδόν της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.). Εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση του άρθρου 54 του Ν.1943/1991 και έθεσε τις αναγκαίες λεπτομέρειες για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων<sup>21</sup>.

Το ίδιο Π.Δ. καθόρισε επίσης το χρονικό πλαίσιο της αξιολόγησης αλλά και το από πόσους και ποιους θα γίνεται, βάσει εντύπου αξιολόγησης (έκθεση αξιολόγησης) στο οποίο τίθετο προς βαθμολόγηση μια σειρά από κριτήρια και υποκριτήρια με κλίμακα βαθμολόγησης από 1 έως 10 με άριστα το 10. Η βαθμολογία μπορούσε να έχει και δεκαδική μορφή κατά προσέγγιση δεκάτου βαθμού. Ο Α' αξιολογητής βαθμολογούσε το σύνολο των κριτηρίων και επιμέρους υποκριτηρίων που αφορούσαν έκαστο των υπαλλήλων, ενώ ο Β' αξιολογητής έθετε βαθμολογία μόνο στην κάθε ομάδα κριτηρίων. Η οριστική βαθμολογία εξάγονταν από τον μέσο όρο των δύο επιμέρους αξιολογήσεων.

Για βαθμολογία ίση και ανώτερη από 9 ή από 4 και κάτω σε οποιοδήποτε κριτήριο τίθετο υποχρεωτικά ειδική αιτιολογία από τον Α' αξιολογητή η οποία έπρεπε να τεκμηριώνεται με συγκεκριμένα πραγματικά στοιχεία ή περιστατικά και να

---

<sup>19</sup> Ν.4369/2016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016

<sup>20</sup> Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 - ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992. Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.

<sup>21</sup> Πιο συγκεκριμένα, το άρθρο 54 καθιέρωσε την αξιολόγηση για τα προσόντα των δημοσίων υπαλλήλων με βασική αρχή και κατεύθυνση την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία. Με το ίδιο Π.Δ. καθιερώθηκαν και οι διαδικασίες εφαρμογής της.

μη στηρίζεται σε αξιολογικές κρίσεις. Για την τεκμηρίωση αυτή, αποφαινόταν υποχρεωτικά η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης που συστήνονταν σε κάθε φορέα η οποία και έκρινε αν αυτή βασίζεται όντως σε πραγματικά περιστατικά και αν αυτά πράγματι τη δικαιολογούν. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης αποφάσιζε επίσης και για τις εξαιρετικές επιδόσεις, που ο Α΄ αξιολογητής με ειδική αιτιολογία έκρινε ότι είχε επιδείξει ο αξιολογούμενος υπάλληλος.

Το αξιολογητικό έντυπο διέφερε ανά εκπαιδευτική βαθμίδα εργαζόμενου. Πιο συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι που εντάσσονταν στην κατηγορία ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, αλλά και οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών αξιολογούνται με διαφορετικό έντυπο από αυτό που χρησιμοποιείται για τους υπαλλήλους που έχουν λάβει μόνο υποχρεωτική εκπαίδευση. Ειδικότερα για τους δεύτερους τα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η διετής αξιολόγηση τους είναι η αποτελεσματικότητά τους, οι σχέσεις που έχουν στην υπηρεσία και ο τρόπος που συμπεριφέρονται, η δημιουργικότητά τους αλλά και το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν. Τα βασικά αυτά κριτήρια διαιρούνται σε επιμέρους κριτήρια τα οποία είναι: πως συμπεριφέρονται και εξυπηρετούν τους πολίτες, πως συνεργάζονται και επικοινωνούν με τους συναδέλφους, αν αναλαμβάνουν ευθύνες, αν ενδιαφέρονται και είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους, αν καινοτομούν και αν λαμβάνουν πρωτοβουλίες, αν αναλαμβάνουν ευθύνες, και τέλος την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας που παράγουν.

Από την άλλη, οι υπάλληλοι που εντάσσονται στις άλλες κατηγορίες, τα κριτήρια με τα οποία αξιολογούνται είναι:

1) Αν γνωρίζουν το αντικείμενο τους:

-Αν γνωρίζουν γενικά το αντικείμενο και το πεδίο στο οποίο εντάσσεται η υπηρεσία τους και ο φορέας τους.

-Αν έχουν θεωρητικές γνώσεις και εμπειρία πάνω στο αντικείμενο.

-Αν εφαρμόζουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους τις γνώσεις και την εμπειρία που έχουν.

2) Αν επιδεικνύουν δημιουργικότητα και ενδιαφέρον:

-Αν αναλαμβάνουν ευθύνες.

-Αν είναι αφοσιωμένοι και αν ενδιαφέρονται για την εργασία τους.

-Αν λαμβάνουν πρωτοβουλίες, αν είναι καινοτόμοι και αν κάνουν μελέτες, άρθρα, προτάσεις ή ότι άλλο σχετικά φορά την εργασία τους.

3) Η συμπεριφορά που επιδεικνύουν στην υπηρεσία τους και οι σχέσεις που δημιουργούν σε αυτή:

-Ο τρόπος που συμπεριφέρονται στους πολίτες.

-Ο τρόπος που εξυπηρετούν τους πολίτες.

-Πως συνεργάζονται και επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους και σχετικές με τη δική τους υπηρεσίες.

4) Αν είναι αποτελεσματικοί:

-Η ποσότητα και η ποιότητα της εργασίας τους.

-Αν επιδεικνύουν ικανότητες ελέγχου, συντονισμού, οργάνωσης και προγραμματισμού.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των Προϊσταμένων είναι όμοια με τα παραπάνω, με τη διαφορά ότι το κριτήριο της αποτελεσματικότητας σε αυτή την περίπτωση περιλαμβάνει πολλά επιμέρους κριτήρια και διαστάσεις. Ειδικότερα, πέρα από την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας, ένας προϊστάμενος αξιολογείται και σύμφωνα με το εάν:

-Έχει ικανότητες για τη θέση που καταλαμβάνει.

-Αν μπορεί να επιτύχει τους στόχους που υπάρχουν.

-Αν μπορεί να εξοικονομεί τους πόρους γενικότερα.

Επιπλέον, στην περίπτωση των προϊσταμένων υπάρχει ένα επιπλέον κριτήριο και αυτό αφορά την ικανότητα τους στη διοίκηση. Τα επιμέρους κριτήρια για έναν προϊστάμενο είναι:

-Αν έχει ικανότητες ελέγχου, συντονισμού, προγραμματισμού και οργάνωσης.

-Αν έχει ικανότητες επικοινωνίας, ενημέρωσης, παρακίνησης και καθοδήγησης των εργαζόμενων καθώς επίσης και αν μπορούν να συμβάλλουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

-Αν έχει τις ικανότητες να αξιολογεί αντικειμενικά τους υφιστάμενους του.

-Αν μπορεί να δημιουργεί ένα θετικό και ομαδικό κλίμα.

-Αν μπορεί να λαμβάνει τις απαραίτητες αποφάσεις όταν προκύπτει ανάγκη και να επιλύει τα έκτακτα προβλήματα που προκύπτουν.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι προβλέπονταν για πρώτη φορά διεξαγωγή συνέντευξης του αξιολογούμενου από τον Α' αξιολογητή είτε κατά την κρίση του (Α' αξιολογητή) είτε υποχρεωτικά κατόπιν αιτήματος του αξιολογούμενου υπαλλήλου, πριν την διενέργεια της αξιολόγησης. Ορίζονταν ακόμη αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου προς αποτύπωση της εικόνας που είχε ο ίδιος για τον εαυτό του, (χωρίς όμως αυτή να επηρεάζει τον αξιολογητή) καθώς και δικαίωμα ένστασης του υπαλλήλου προς αποκατάσταση τυχόν αδικιών. Οι ενστάσεις εξετάζονταν από το υπηρεσιακό συμβούλιο και ασκούσαν για συγκεκριμένους λόγους:

α) διόρθωσης βαθμολογίας, αν υπήρχε απόκλιση βαθμολογίας μεγαλύτερη από δύο μονάδες μεταξύ Α' και Β' αξιολογητή σε κάποια ομάδα κριτηρίων

β) μεροληψίας, αν ο βαθμός ήταν μικρότερος του 6 σε δύο τουλάχιστον ομάδες κριτηρίων

γ) διαγραφής γεγονότων, αν ο βαθμός ήταν μικρότερος ή ίσος του 4

και ακολουθούσαν συγκεκριμένη διαδικασία<sup>22</sup>.

Περαιτέρω, γινόταν για πρώτη φορά αναφορά σε στοχοθεσία σε επίπεδο μάλιστα Διεύθυνσης με αντικειμενικά προσδιορισμένους σε γενικές γραμμές στόχους, δύσκολους όμως προς αποτίμηση καθότι αυτοί ορίζονταν ποιοτικά.

Να σημειωθεί τέλος ότι με την αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14-1-1993<sup>23</sup> υπουργική απόφαση καθιερώθηκε ο θεσμός της προκαθορισμένης κατανομής. Ως εκ τούτου, άριστη βαθμολογία (ίση και μεγαλύτερη του 9) ορίστηκε ότι μπορούσε να λάβει μέχρι ένας υπάλληλος σε υπηρεσία με έως τέσσερις υπαλλήλους, βαθμολογία 8-8,9 μπορούσε να λάβει έως το 45% των υπαλλήλων, 7-7,9 έως το 30% των υπαλλήλων, 6-6,9 και 5-5,9 έως το 10% των υπαλλήλων και 1-4,9 μόνο το 5% των υπαλλήλων κάθε υπηρεσίας που υπάγονταν στον Α' αξιολογητή. Αντιστοίχως και ανάλογα με τη βαθμολογία που λάμβαναν οι υπάλληλοι διακρίνονταν σε άριστους

---

<sup>22</sup>Σε περίπτωση που η αξιολόγηση διενεργούνταν σύμφωνα με το άρθρο 15 του Π. 318/1992 και από τον επιθεωρητή, προβλεπόταν δικαίωμα ένστασης διόρθωσης της βαθμολογίας του επιθεωρητή, αν αυτή ήταν κατώτερη της βαθμολογίας του Α' ή του Β' αξιολογητή κατά τρεις τουλάχιστον βαθμούς στις αντίστοιχες ομάδες κριτηρίων.

<sup>23</sup>Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353 (Φ.Ε.Κ.8Β'-19/1/1993). «Καθορισμός ανώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης

(βαθμολογία 9 ή 10) , πολύ καλούς (βαθμολογία 7 ή 8) καλούς (βαθμολογία 5 ή 6) , με απόδοση κάτω του συνηθισμένου μέτρου (βαθμολογία 3 ή 4) και εντελώς ακατάλληλους ( βαθμολογία 1 ή 2).

Ωστόσο η οριζόμενη ως άνω ποσόστωση βρήκε περιορισμένη εφαρμογή, καθώς ακολούθησε μεταγενέστερη υπουργική απόφαση η οποία ανακαλούσε την αρχική<sup>24</sup>. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με:

- την ομοιομορφία των κριτηρίων,
- την ύπαρξη πολλών αοριστιών και ασαφειών στο Π. . 318/1992 αναφορικά με κριτήρια και επιθετικούς προσδιορισμούς,
- την έλλειψη παρακίνησης των υπαλλήλων μέσω της αξιολόγησης,
- την απροθυμία (από φόβο διατάραξης των σχέσεων και ισορροπιών) των αξιολογητών για διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων.
- την αμυντική στάση αυτών που λάμβαναν αρνητική βαθμολογία η οποία δημιουργούσε προβλήματα στη λειτουργία της υπηρεσίας
- τη μη συγκρότηση Ειδικών Επιτροπών Αξιολόγησης σε πολλούς φορείς,

είχε ως αποτέλεσμα να παρουσιαστούν στρεβλώσεις του συστήματος αξιολόγησης με το σύνολο σχεδόν των υπαλλήλων αφενός να εμφανίζει άριστες βαθμολογίες αφετέρου να αμφισβητεί την αξιοπιστία και τη χρησιμότητα του θεσμού και τη συντριπτική πλειοψηφία των πολιτών να παραμένει δυσαρεστημένη με τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.

Είναι χαρακτηριστικό ότι ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) σε σχετική έκθεσή του για την ελληνική δημόσια διοίκηση αναφέρει ότι στην πράξη δεν υπάρχει ατομική αξιολόγηση απόδοσης<sup>25</sup>. Το γεγονός αυτό επισημαίνεται μεταγενέστερα και από την Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδας (Ο.Κ.Ε.) κατά τη διατύπωση γνώμης αναφορικά με τις ρυθμίσεις του μετέπειτα νόμου 4250/2014<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup>Με την αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34670/23-12-1994(ΦΕΚ 960/τ.Β'/23-12-1994) απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης ανακλήθηκε η αρ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14-1-1993 (Φ.Ε.Κ. 8/τ.Β'/19-1-1993) υπουργική απόφαση.

<sup>25</sup>OECD, Public Governance Reviews :Greece 2011 Review of the central administration , 2012, p. 78-79

<sup>26</sup>Πρόκειται για την αρ.300/21-2-2014 γνώμη της Ο.Κ.Ε

## 1.4.2 Ο Νόμος 4250/2014

Παρά την τεράστια δυσπιστία για την αξιοπιστία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, η ελληνική πολιτεία δεν προέβη σε καμιά αλλαγή του σχετικού νομοθετικού πλαισίου παρά μόλις το 2014 υπό την πίεση των μνημονίων και της αναγκαιότητας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Συγκεκριμένα, με τον Ν.4250/2014 εισήχθησαν σημαντικές τροποποιήσεις στις διατάξεις του Π.Δ.318/1992 αναφορικά με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού<sup>27</sup>. Οι σχετικές του ρυθμίσεις όμως αμφισβητήθηκαν έντονα και θεωρήθηκαν σε μεγάλο βαθμό πρόσχημα για απολύσεις από το Δημόσιο, προκαλώντας πλήθος αντιδράσεων που είχαν ως αποτέλεσμα να παραμείνουν ουσιαστικά οι νέες ρυθμίσεις ανεφάρμοστες<sup>28</sup>.

Η βασικότερη μεταβολή που επήλθε με τον Ν.4250/2014 (Κεφάλαιο Γ') αναφορικά με την αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι ότι πλέον ορίζονταν υποχρεωτική η εκ νέου ποσόστωση ανά κλίμακα βαθμολογίας και ότι η αξιολόγηση διενεργούνταν από έναν μόνο αξιολογητή σε αποκλειστικά τεθείσες προθεσμίες που καθορίζονταν και αφορούν το τέλος του πρώτου τριμήνου χωρίς εξαίρεση για κάποια κατηγορία υπαλλήλων.

Ειδικότερα, ο Ν.4250/2014 αναγνωρίζοντας τις στρεβλώσεις και την απαξίωση του συστήματος αξιολόγησης, αποτέλεσμα της ως τότε εφαρμογής του, επιχείρησε - με λανθασμένο όμως τρόπο - να εισάγει την έννοια της συγκριτικής αξιολόγησης των υπαλλήλων μέσω του εργαλείου της ποσόστωσης με τον προσδιορισμό των ανώτατων ποσοστών των υπαλλήλων ανά Γενική Διεύθυνση που μπορούσαν να αξιολογηθούν ανά κλίμακα βαθμολογίας. Έτσι ορίστηκε ότι υποχρεωτικά<sup>29</sup>:

- Έως και 25% των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση βαθμολογούνται με τους βαθμούς 9 έως 10.
- Έως και το 60% των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση βαθμολογούνται με τους βαθμούς 7 έως 8.

<sup>27</sup> Νόμος 4250/2014 : Διοικητικές Απλουστεύσεις Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις. ΦΕΚ 74/τ.Α'/26-3-2014

<sup>28</sup> Η ΑΔΕΔΥ και η ΠΟΕ-ΟΤΑ προκήρυξαν απεργία-αποχή από την αξιολόγηση

<sup>29</sup> Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ. Μπένου Αθήνα, 2016, σ. 58-59



- 15% των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση βαθμολογούνται με τους βαθμούς 1 έως 6<sup>30</sup>.

Για τους προϊσταμένους προβλέπονταν περαιτέρω ότι το ποσοστό αυτών που ανήκουν στην ίδια Γενική Διεύθυνση και λαμβάνουν βαθμολογία 9 έως 10 δεν μπορεί να ξεπερνά το 70% χωρίς να απαιτείται έκδοση σχετικής απόφασης, διαφοροποίηση όμως, που όπως επισήμανε και η Ο.Κ.Ε., αντίκειται πέραν των άλλων και στην αρχή της ίσης μεταχείρισης.

Στις αρχές του κάθε έτους, τα ποσοστά διαχωρίζονταν στις γενικές διευθύνσεις με σχετική απόφαση του αρμόδιου προϊστάμενου συμπεριλαμβάνοντας όλες οργανικές μονάδες. Τα βασικά κριτήρια ήταν η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ανά μονάδα, οι αρμοδιότητες τους, το πόσους υπαλλήλους είχε η κάθε οργανική μονάδα, κ.λπ.<sup>31</sup>.

Ο τρόπος οργάνωσης του συστήματος αξιολόγησης δείχνει ότι δεν υπήρχαν συγκεκριμένα κριτήρια και ότι όλες οι διαδικασίες εξαρτιόνταν από τον αξιολογητή και την κρίση του, κάτι που καθιστούσε όλη τη διαδικασία υποκειμενική. Δεν υπολογίζονταν επίσης το είδος της εργασίας του κάθε υπαλλήλου και υπήρχε παντελής απουσία προηγούμενου λεπτομερούς καθορισμού στόχων και σαφούς αποτύπωσης αντικειμενικών δεικτών απόδοσης.

Γινόταν έτσι ορατός ο κίνδυνος ανάπτυξης φαινομένων αυθαιρεσίας, κακοδιοίκησης, ευνοιοκρατίας αλλά και υπονόμευσης της ομαδικής εργασίας με αντίκτυπο στη λειτουργία της Υπηρεσίας και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως επισήμανε και το Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας κατά τη διατύπωση σχετικής γνωμοδότησης αναφορικά με τις ρυθμίσεις του Ν.4250/2014.

Τον κίνδυνο αυτό επέτεινε ακόμη περισσότερο και το γεγονός ότι προβλέπονταν πλέον μόνο ένα άτομο για την αξιολόγηση. Ο προϊστάμενος της κάθε

---

<sup>30</sup>Στην αριθ.ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501,8326/7-4-2014 διευκρινιστική εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΑΔΑ:ΒΙΗ3Χ-Γ7Α) αναφέρονται οι κλίμακες βαθμολόγησης ως εξής: 9-10 (ή 9,1-10) , 7-8 (ή 7,1-8,9) ,1-6 (ή 1-6,9)

<sup>31</sup>Κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου και λόγω της διεξαγωγής των περιφερειακών και δημοτικών εκλογών και ευρωεκλογών της 18ης και 25ης Μαΐου 2014 ορίστηκε με την αριθ. ΔΙΔΑΔ/ Φ.32.8/ 497/ 10000/28-4-2014 (ΑΔΑ:ΒΙ09Χ-Σ49) αναφορικά με τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού , ως καταληκτική προθεσμία για την έκδοση της σχετικής απόφασης επιμερισμού η 30η -6-2014. Με την αρ. ΔΙΔΑΔ/ Φ.32.9/507/10766/12-5-2014 (ΑΔΑ:ΒΙΦ2Χ-8Τ9) εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Ανασυγκρότησης η ως άνω προθεσμία γενικεύτηκε για όλους τους φορείς. Ακολούθησε ο Ν. 4281/2014 (ΦΕΚ 160/τ.Α'/8-8-2014) ο οποίος με το άρθρο 250 παρ.4 έθετε ως καταληκτική ημερομηνία για την έκδοση απόφασης επιμερισμού για όλους τους φορείς την 1η -9-2014 και η αρ. ΔΙΔΑΔ/ Φ.32.12/645/οικ.20907/27-8-2014 (ΑΔΑ: 71Ψ6Χ-Μ5Λ) σχετική εγκύκλιος.

οργανικής μονάδας αξιολογούσε δηλαδή τους υφιστάμενους του. Αυτός θα ενεργούσε την αξιολόγηση κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του αμέσου προϊστάμενου του αξιολογούμενου υπαλλήλου, εκτός αν δεν υφίστατο υπερκείμενη οργανική μονάδα, οπότε και η αξιολόγηση θα διενεργούνταν (χωρίς να απαιτείται εισήγηση), από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου. Ο άμεσος προϊστάμενος μετατρέπονταν δηλαδή από Α΄ αξιολογητή σε απλό εισηγητή χωρίς μάλιστα να διευκρινίζεται από τον ίδιο τον νόμο, αν και κατά πόσο η εισήγησή του δεσμεύει τον αξιολογητή<sup>32</sup>. Ταυτόχρονα υπήρχε και η ρητή απειλή ότι η μη τήρηση των οριζόμενων ποσοστών ανά κλίμακα βαθμολογίας συνιστά για τον αξιολογητή πειθαρχικό παράπτωμα.

Περαιτέρω οι μερικότερες αλλαγές που εισήχθησαν με τον Ν.4250/2014 συνοψίζονται<sup>33</sup>:

- Στην ειδική αιτιολογία, καθώς ορίζονταν ότι πλέον προβλέπεται και στην περίπτωση βαθμολογίας που δεν υπερβαίνει το 6 με την ρητή επισήμανση ότι αυτή θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να βασίζεται όχι σε αξιολογικούς χαρακτηρισμούς αλλά σε πραγματικά στοιχεία (με βάση το προηγούμενο καθεστώς προβλέπονταν για τις βαθμολογίες 9 και 10 και τις βαθμολογίες από 4 και κάτω).
- Στην υποχρεωτική συμπλήρωση από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης μέτρων βελτίωσης της απόδοσης του υπαλλήλου, τα οποία και παρουσίαζε αναλυτικά στον αξιολογούμενο μετά το πέρας της αξιολόγησης, εφόσον ο μέσος όρος βαθμολογίας δεν ξεπερνούσε το 6.
- Στην εξέταση των ενστάσεων από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης και όχι από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο όπως μέχρι τότε προβλέπονταν.
- Στο δικαίωμα ένστασης που πλέον προβλέπονταν μόνο για την περίπτωση μεροληψίας ή αποδεδειγμένης πλάνης περί τα πράγματα του αξιολογητή, εφόσον ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης δεν υπερβαίνει το 6.

---

<sup>32</sup>Με την αριθ.ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501,8326/7-4-2014 εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης διευκρινίστηκε ότι η εισήγηση δύναται να λαμβάνεται υπόψη από τον αξιολογητή, χωρίς ωστόσο να δεσμεύει την κρίση του.

<sup>33</sup> Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ. Μπένου Αθήνα, 2016, σ. 59-60

### 1.4.3 Ο Νόμος 4369/2016. Εφαρμογή

Ο Ν. 4250/2014 δημιούργησε ένα κύμα αντιδράσεων αλλά παράλληλα και σημαντικά προβλήματα. Οι ρυθμίσεις του ήταν μεταβατικές και αυτό οδήγησε στο να μην αξιολογούνται οι υπάλληλοι καθόλου για ένα διάστημα που διήρκησε περίπου μέχρι το 2016 με την ψήφιση του Ν. 4369/2016<sup>34</sup>.

Με το Β΄ μέρος του ανωτέρω τίθεται το πλαίσιο του συστήματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα σε μια νέα βάση. Προβλέπεται για πρώτη φορά η αμφίδρομη αξιολόγηση, καθώς ρητά πλέον δίνεται η δυνατότητα στους υφισταμένους να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους. Επιπλέον επανέρχεται ο θεσμός των δύο αξιολογητών. Καινοτομία του επίσης αποτελεί το γεγονός ότι προβλέπεται η αξιολόγηση να καθορίζει τον μισθό και την ενδεχόμενη προαγωγή του εργαζόμενου. Παράλληλα, ως σημαντικό μπορεί να χαρακτηριστεί το γεγονός ότι οι υπάλληλοι θα παίρνουν ενεργά μέρος στη συγκρότηση των στόχων του κάθε τμήματος μέσα από την θέσπιση ολομέλειας υπαλλήλων σε επίπεδο Διεύθυνσης και Τμήματος. Ως εκ τούτου, ο προγραμματισμός αποκτά μια πιο ρεαλιστική βάση με τις Ολομέλειες να αναδεικνύονται σε συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης και τους υπαλλήλους να καταθέτουν τις προτάσεις τους για την ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της Υπηρεσίας τους και κατά αυτόν τον τρόπο να επιτυγχάνεται μεγαλύτερη δέσμευση και αφοσίωσή τους<sup>35</sup>.

Επιπλέον γίνεται για πρώτη φορά ρητή αναφορά σε ατομικούς στόχους και διαφαίνεται η ανάγκη για περιγράμματα θέσης εργασίας (job description), γεγονός που σημαίνει ότι αρχίζει να υπάρχει μια μεταστροφή προς τη διαμόρφωση ενός πλαισίου που υπολογίζει τις επαγγελματικές ικανότητες και δεξιότητες των εργαζόμενων και αν αυτές είναι συναφείς και κατάλληλες με τις θέσεις εργασίας που ζητούν κάλυψη. Με αυτό τον τρόπο θα εξασφαλίζεται η τοποθέτηση του κατάλληλου

---

<sup>34</sup> Ν.4369/2016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016

<sup>35</sup> *M.B. Χατζηδημητρίου*, Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η περίπτωση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α.:Ελληνική πραγματικότητα και ευρωπαϊκή διάσταση, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά, Κόρινθος, 2017, σ. 13-15

εργαζόμενου στη σωστή θέση εργασίας και η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας<sup>36</sup>.

Όπως επισημαίνεται στην αιτιολογική έκθεση του Ν.4369/2016, οι θεσπιζόμενες διατάξεις που αναφέρονται στην αξιολόγηση (άρθρα 14-24) ρυθμίζουν με ιδανικό τρόπο αλλά κυρίως με αξιοκρατία και συνοχή, την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλου στην Ελλάδα. Επιπλέον, διαφαίνεται η κατεύθυνση στην ανάπτυξη των υπαλλήλων και της δημόσιας διοίκησης ευρύτερα και δεν χρησιμοποιείται με τρόπο που οι υπάλληλοι να φοβούνται ότι θα λάβουν πειθαρχικές ποινές ή ακόμα και θα χάσουν την εργασία τους. Αποκλειστικός γνώμονας είναι η ποιοτική αναβάθμιση των Δημόσιων Υπηρεσιών.

Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι παρόλο που ο Ν.4369/2016 ρυθμίζει εξ αρχής το σύστημα αξιολόγησης καταργώντας το σύνολο των προγενέστερων διατάξεων, επαναφέρει αρκετές από τις ρυθμίσεις του Π.Δ. 318/1992 με ή χωρίς διαφοροποιήσεις.

### **1.5 Κριτήρια αξιολόγησης και βαθμολογία των Προϊσταμένων**

Όπως και με το προηγούμενο νομοθετικό καθεστώς, έτσι και με τον Ν.4369/2016, οι Προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων αξιολογούνται στα ίδια κριτήρια που αξιολογούνται οι υπάλληλοι και επιπρόσθετα στο κριτήριο διοικητικές ικανότητες. Διαφοροποίηση, που όμως δικαιολογείται από τη φύση των καθηκόντων και τον ρόλο των προϊσταμένων, παρατηρείται ως προς<sup>37</sup>:

ι. το κριτήριο «Γνώση αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα», το οποίο ως προς τους προϊσταμένους περιλαμβάνει τα κάτωθι υποκριτήρια.

«Γνώση αντικειμένου, αντίληψη ,ενδιαφέρον και δημιουργικότητα» και αναλύεται στα επιμέρους κριτήρια:

α) Επαγγελματική επάρκεια (συνίσταται στη γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, την ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και την ευθυκρισία)

---

<sup>36</sup> Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ. Μπένου Αθήνα, 2016, σ. 60-61

<sup>37</sup> Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ. Μπένου Αθήνα, 2016, σ.60-61

β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων (αξιολογείται η ορθή σύλληψη προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων)

γ) Πρωτοβουλία-καινοτομίες (αξιολογείται αν αναπτύσσονται δημιουργικές και πρακτικές λύσεις, αν είναι δυνατή η συνεχής βελτίωση της απόδοσης και της δημιουργικότητας και αν έχουν εισαχθεί και γίνονται αποδεκτές καινοτόμες μέθοδοι).

ii. το κριτήριο «Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά» το οποίο περιλαμβάνει συνολικά τρία επιμέρους κριτήρια:

α) συμπεριφορά προς πολίτες - εξυπηρέτηση κοινού (εφόσον υπάρχει επαφή με κοινό),

β) επικοινωνία και συνεργασία προς προϊσταμένους,

γ) επικοινωνία και συνεργασία με υφισταμένους. Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.

iii. το κριτήριο «Αποτελεσματικότητα» το οποίο περιλαμβάνει μόνο ένα επιμέρους κριτήριο (βαθμός επίτευξης στόχων της ατομικής στοχοθεσίας).

Ως προς το κριτήριο «διοικητικές ικανότητες» πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό αναφέρεται κατά κύριο λόγο στις ηγετικές και διαχειριστικές ικανότητες του προϊσταμένου αναφορικά με το έργο, το προσωπικό και τις αλλαγές και αναλύεται στα επιμέρους κριτήρια:

- ικανότητα προγραμματισμού, οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου των εργασιών της μονάδας (Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους),
- ικανότητα καθοδήγησης, ενημέρωσης, παρακίνησης των υπαλλήλων, ανάπτυξης των επαγγελματικών και προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, παροχής κινήτρων συνεχούς επιμόρφωσης, ικανότητα να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις,

- ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης,
- ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

Επιπλέον οι προϊστάμενοι αξιολογούνται από τους άμεσα υφισταμένους τους εφόσον οι τελευταίοι είναι τουλάχιστον τρεις , βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου που διαμορφώνεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού στα κριτήρια<sup>38</sup>:

- 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

με ξεχωριστή βαθμολογία σε κάθε κριτήριο η οποία κυμαίνεται από 0 έως 100 . Η βαθμολογία αυτή συνοδεύει τον ατομικό φάκελό τους και λαμβάνεται υπόψη κατά τις αξιολογήσεις τους<sup>39</sup>.

Ειδικότερα, ως προς τους προϊσταμένους Διευθύνσεων προβλέπεται ότι αυτοί αξιολογούνται από τους προϊσταμένους των Τμημάτων τους εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις, διαφορετικά από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης. Αντίστοιχα, οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων αξιολογούνται από τους προϊσταμένους των Διευθύνσεων και των Τμημάτων που υπάγονται σε αυτές.

Ανάλογα λοιπόν με το πόσο ικανοί κρίνονται, οι προϊστάμενοι λαμβάνουν από τους υφισταμένους τους βαθμολογία<sup>40</sup>:

90-100, αν είναι άριστοι

75-89, αν είναι πολύ επαρκείς

<sup>38</sup> Ν.4369/2016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016

<sup>39</sup> Ν.4369/2016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016 άρθρο 18 παρ.16

<sup>40</sup> Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ. Μπένου Αθήνα, 2016, σ. 61-62

60-74, αν είναι επαρκείς

50-59, αν είναι μερικώς επαρκείς

40-49, αν είναι μέτριοι

25-3 , αν είναι ανεπαρκείς

0-24, αν είναι ακατάλληλοι

Αντίστοιχα, διαμορφώνεται και η κλίμακα βαθμολόγησης των προϊσταμένων από τον Α' και Β' αξιολογητή τους. Έτσι οι άριστοι, αυτοί δηλαδή που έχουν σημειώσει κατά την περίοδο αξιολόγησης όλως εξαιρετική επίδοση (έχουν επιδείξει υψηλού επιπέδου ικανότητα συντονισμού της οργανικής μονάδας για την επίτευξη προδιαγεγραμμένων στόχων από τους οποίους προέκυψε σημαντικό όφελος για τον φορέα), λαμβάνουν βαθμολογία 90-100, οι πολύ επαρκείς ,αυτοί δηλαδή που δύνανται να ανταποκριθούν πλήρως στις υπηρεσιακές απαιτήσεις και να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα που προκύπτει,75-89, οι επαρκείς 60-74, οι μερικώς επαρκείς 50-59, οι μέτριοι 40-49, οι ανεπαρκείς 25-39 και οι ακατάλληλοι 0-24<sup>41</sup>.

Όπως για τους υπάλληλους, ισχύει και για τους προϊσταμένους ότι η βαθμολογία που κυμαίνεται από 90-100 πρέπει να συνοδεύεται υποχρεωτικά από ειδική αιτιολογία και να τεκμηριώνεται με καταγραφή πραγματικών δεδομένων<sup>42</sup>. Ομοίως και η βαθμολογία που κυμαίνεται από 0-59, πρέπει να αιτιολογείται υποχρεωτικά και να στηρίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία ,τα οποία να στοιχειοθετούν την ανεπαρκή διοίκηση της δομής καθώς και την ανεπαρκή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού<sup>43</sup>.

Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης και στις δύο περιπτώσεις είναι αυτή που οριστικοποιεί τη βαθμολογία ή τη διορθώνει με πλήρη αιτιολογία, στην περίπτωση

---

<sup>41</sup> Ν.4369/2016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016 άρθρο 18 παρ.5-11

<sup>42</sup> Ν.4369/2016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016 άρθρο 18 παρ.5

<sup>43</sup> Ν.4369/2016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016 άρθρο 18 παρ.12

της βαθμολογίας άνω του 90 υποχρεωτικά, ενώ στην περίπτωση βαθμολογίας κατώτερης του 60 εφόσον ασκηθεί ένσταση από τον αξιολογούμενο, καθόσον αυτός αποκτά τότε δικαίωμα ένστασης .

Αν έχουν τέλος προταθεί μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου υπαλλήλου, η παράλειψη του προϊσταμένου να σημειώσει στην επόμενη έκθεση αξιολόγησης του πρώτου τα μέτρα που έλαβε τόσο ο ίδιος όσο και η Υπηρεσία για τη βελτίωση της απόδοσής του, αποτελεί υποχρεωτικά δυσμενές στοιχείο για την αξιολόγηση του προϊστάμενου από τον αξιολογητή του<sup>44</sup>.

## 1.6 Αξιολόγηση και σύνδεση με την υπηρεσιακή και μισθολογική εξέλιξη

Στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης καθιερώνεται περαιτέρω με το άρθρο 24 του νόμου ο κοινωνικός έλεγχος της Διοίκησης μέσα από τη διεξαγωγή διαδικασίας ακρόασης κοινωνικών φορέων και πολιτών (μεμονωμένων ομάδων) μία φορά το δίμηνο (σε κάθε κρατική δομή συγκροτείται Επιτροπή Ακρόασης) και ερευνών διερεύνησης της ικανοποίησης των πολιτών, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της απόδοσης της Διοίκησης κατόπιν εντοπισμού προβλημάτων μη εύρυθμης λειτουργίας και κακοδιοίκησης καθώς και υποβολής σχετικών προτάσεων. Με σχετική απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης, όπως προβλέπεται, καθορίζονται τα σχετικά με τη διαδικασία Ακρόασης.

Είναι γεγονός ότι η καλή διακυβέρνηση υπαγορεύει τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία αξιολόγησης. Η ποιότητα των υπηρεσιών κρίνεται πρώτιστα από τους άμεσους αποδέκτες αυτών, που δεν είναι άλλοι από τους πολίτες. Ως εκ τούτου η γνώμη αυτών είναι βαρύνουσας σημασίας, αρκεί όμως να στηρίζεται σε σχέσεις εμπιστοσύνης και αμεροληψίας<sup>45</sup>.

Αν και στο Β΄ μέρος του Ν.4369/2016 δε γίνεται αναφορά σε σύνδεση της αξιολόγησης με την υπηρεσιακή εξέλιξη και τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου, αυτή προκύπτει από το Γ΄ μέρος του νόμου με το οποίο επέρχονται αλλαγές στις

---

<sup>44</sup> Ν.4369/2016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016 άρθρο 19 παρ.4

<sup>45</sup> Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ. Μπένου Αθήνα, 2016, σ. 65



σχετικές διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα (Υ.Κ.) και του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (Κ.Κ. .Κ.Υ.) αναφορικά με τη βαθμολογική διάρθρωση θέσεων και από τις διατάξεις του Ν.4354/2015 περί ενιαίου μισθολογίου.

Συγκεκριμένα ορίζεται πλέον<sup>46</sup> ότι ο απαιτούμενος χρόνος για προαγωγή στο βαθμό μειώνεται κατά ένα έτος για τον υπάλληλο που λαμβάνει στην αξιολόγηση για δύο συνεχείς περιόδους βαθμολογία τουλάχιστον 90. Στην περίπτωση δε που ο υπάλληλος διανύει το τελευταίο έτος στο βαθμό, ο χρόνος του ενός έτους προσμετράτε ως πλεονάζων στον επόμενο βαθμό. Περαιτέρω, με τον νόμο 4354/2015 προβλέπεται από 1-1-2018 περίπτωση που ο υπάλληλος βαθμολογείται με άριστα κατά μέσο όρο σε τρεις δυνατότητα ταχύτερης μισθολογικής εξέλιξης κατά ένα μισθολογικό κλιμάκιο στην συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, καθώς και αναστολής έως ένα έτος της αυτόματης μισθολογικής εξέλιξης σε όλως εξαιρετικές περιπτώσεις, όταν ο υπάλληλος σε τρεις ετήσιες συνεχόμενες αξιολογήσεις βαθμολογείται ως ανεπαρκής ή ακατάλληλος. Η εφαρμογή της ως άνω ρύθμισης εξαρτάται, όπως ρητά προβλέπεται, από την έκδοση σχετικής υπουργικής απόφασης λαμβανομένης υπόψη και της δημοσιονομικής συγκυρίας<sup>47</sup>.

Επιπλέον η αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη για την εγγραφή στο Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης καθώς σύμφωνα με το άρθρο 2 Ν.4369/2016 απαραίτητη προϋπόθεση για την εγγραφή σε αυτό είναι και η ύπαρξη τελικής βαθμολογίας τουλάχιστον 75 σε δύο συνεχείς περιόδους, αλλά και για την επιλογή προϊσταμένων<sup>48</sup>.

### 1.7 Δυσκολίες στην εφαρμογή της αξιολόγησης

Σύμφωνα με έρευνα του 2018<sup>49</sup> οι ελληνικοί δήμοι δεν έχουν πραγματοποιήσει συστηματική αξιολόγηση των επιδόσεων της διοίκησης τα

<sup>46</sup> άρθρο 82 Υ.Κ. και άρθρο 85 Κ.Κ. .Κ.Υ. του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν. 3528/2007 (εφεξής «Υπαλληλικός Κώδικας», «Υ.Κ.»), τα οποία αφορούν στις προϋποθέσεις, στα κριτήρια και στη διαδικασία επιλογής των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως αντικαταστάθηκαν από το άρθρο 25 παρ.2 και παρ.5 Ν.4369/2016, αντίστοιχα

<sup>47</sup> *Vollmuth J.* Approaches and Instruments of Civil Servants Performance Appraisal in European Countries. *International Journal of Civil Service Reform and Practice.* 2016 Jun 1(1), σ.6-67

<sup>48</sup> Σύμφωνα με τις μεταβατικές διατάξεις του Ν.4369/2016 (άρθρο 30) για την πρώτη εφαρμογή του νόμου δεν εφαρμόζεται το κριτήριο της μοριοδότησης βάσει αξιολόγησης αναφορικά με τα κριτήρια επιλογής προϊσταμένων.

<sup>49</sup> *C. Trutkowski, N.K. Hlepas,* Training needs analysis of local government in Greece, 2018, Centre of expertise for local government reform, σ. 21

τελευταία τρία χρόνια. Οι ερωτηθέντες παραδέχτηκαν ότι οι δήμοι τους γενικά δεν εφαρμόζουν τα εργαλεία που θα επέτρεπαν κάποιο πραγματικό προβληματισμό σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών: δεν υπάρχουν πρακτικές διαχείρισης που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε βαθιά επαλήθευση των επιπτώσεων των πολιτικών όπου μια τέτοια επαλήθευση θα τους βοηθούσε να παρακολουθούν πόρους που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία εφαρμογής τους. Ένας δήμαρχος ανέφερε πως δεν υπάρχει μηχανισμός που να μπορεί να διασφαλίσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ένας άλλος πρόσθεσε ότι «το έλλειμμα στον τρόπο της αξιολόγησης είναι σημαντικό. Οι αξιολογήσεις είναι εικονική πραγματικότητα και γραφειοκρατική». Ορισμένοι ερωτηθέντες δεν θεωρούν ανάγκη να εφαρμόσουν ειδικά εργαλεία αυτοαξιολόγησης και πίστευαν ότι οι τοπικές εκλογές αποτελούν επαρκή μηχανισμό για την επαλήθευση των απόψεων των κατοίκων σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από την τοπική αυτοδιοίκηση και επαρκή δείκτη ικανοποίησης.

Στην Ελλάδα η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων καθίσταται δύσκολη στην εφαρμογή της για ποικίλους λόγους. Αρχικά δεν υπάρχουν ρυθμίσεις όπως η έκδοση οριζόμενων προεδρικών διαταγμάτων σχετικών με την αξιολόγηση. Επίσης δεν υπάρχει κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση των προϊσταμένων για το τι πρέπει να αξιολογούν, για ποιον λόγο, αλλά και με ποιον τρόπο. Παράλληλα δεν υπάρχουν κίνητρα για αξιολόγηση δεδομένου ότι επικρατεί η αντίληψη πως στον ελληνικό δημόσιο τομέα εργάζονται οι αρεστοί των πολιτικών και όχι οι άξιοι και ικανοί. Τέλος δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο ισχυριζόμενοι πολλοί εργαζόμενοι ότι αξιολογούν με υποκειμενικά και όχι με αντικειμενικά κριτήρια. Για όλους τους παραπάνω λόγους οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιδρούν στον Νόμο περί αξιολόγησης που θεσπίστηκε το 2016<sup>50</sup>.

## **1.8 Σύγκριση αξιολόγησης δημόσιου με ιδιωτικό τομέα**

Επιχειρώντας μια σύγκριση στην αξιολόγηση των εργαζομένων ανάμεσα στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, αναδεικνύονται περισσότερες διαφορές παρά

---

<sup>50</sup> M.B. Χατζηδημητρίου, Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η περίπτωση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α.:Ελληνική πραγματικότητα και ευρωπαϊκή διάσταση, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά, Κόρινθος, 2017, σ. 16-19

ομοιότητες. Αρχικά η βασική διαφορά έγκειται στη στοχοθεσία. Παρά τις προσπάθειες που έγιναν στο Ελληνικό δημόσιο για την χρήση της στοχοθεσίας μέσα από τον Ν. 3230/2004, δεν κατάφερε η στοχοθεσία ακόμα και με μετέπειτα προσπάθειες να εισέλθει οριστικά στην αξιολόγηση. Αντίθετα στον ιδιωτικό τομέα, η στοχοθεσία είναι συγκεκριμένη και βάσει αυτής ο υπεύθυνος μετρά και αξιολογεί.

Για να υπάρξει συγκεκριμένη στοχοθεσία σε κάθε τμήμα δημόσιου οργανισμού απαιτούνται εργατοώρες που πρέπει να δαπανήσει προϊστάμενος με εργαζόμενο κάτι που δεν συμβαίνει. Το παραπάνω ωστόσο στερεί από τους δημοσίους υπαλλήλους να γνωρίζουν τα αδύναμα σημεία τους προκειμένου να τα βελτιώσουν.

Εξίσου σημαντική διαφορά αποτελεί η μέθοδος της αξιολόγησης. Ο ιδιωτικός τομέας χρησιμοποιεί εκσυγχρονισμένα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων, και συγκεκριμένα την ανατροφοδότηση και την κατάρτιση καθώς έχουν καταλάβει ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το βασικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Όλα τα παραπάνω δε βρίσκουν εφαρμογή στον δημόσιο τομέα, δεδομένου ότι η μέθοδος αξιολόγησης αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει η κυβέρνηση.

Άλλη σημαντική διαφορά αποτελεί η σύνδεση της αξιολόγησης με την αμοιβή. Στον ιδιωτικό τομέα ενδεχομένως μια καλή αξιολόγηση να συνδέεται με αύξηση ή μπόνους και αντίστροφα μια χαμηλή αξιολόγηση να συνδέεται με τον κίνδυνο απόλυσης. Αντίθετα στον δημόσιο τομέα κάτι ανάλογο δε συμβαίνει. Κανείς δεν κινδυνεύει με απόλυση και κανείς δεν μπορεί να πάρει αύξηση, εάν αποδίδει περισσότερο και ποιοτικότερα. Ως εκ τούτου δεν υπάρχει ούτε κίνητρο αξιολόγησης, αλλά ούτε κίνητρο για βελτίωση ώστε να λάβει κάποιος εργαζόμενος θετική αξιολόγηση<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Κ. Μπέλλη, Αξιολόγηση προσωπικού στο δημόσιο. Σύγκλιση- απόκλιση δημόσιου και ιδιωτικού, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2019, σ. 34-36

## **Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία**

### **2.1 Σκοπός έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει τις απόψεις των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και πιο συγκεκριμένα στον e-ΕΦΚΑ σχετικά με την αξιολόγηση που πραγματοποιείται. Αν τα χαρακτηριστικά των θέσεων των εργαζομένων έχουν οροθετηθεί, ποιος είναι ο βαθμός αποδοχής των εργαζομένων ως προς την αξιολόγηση, ποια είναι η διαδικασία της αξιολόγησης και τι γίνεται μετά το πέρας της αξιολόγησης.

### **2.2 Ερευνητικά ερωτήματα / υποθέσεις**

Στην παρούσα έρευνα μελετώνται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

Υπάρχει σαφής οριοθέτησή των θέσεων των εργαζομένων στον οργανισμό;

Ποιος είναι ο βαθμός αποδοχής της αξιολόγησης από τους εργαζόμενους;

Ποια είναι η διαδικασία αξιολόγησης;

Τι γίνεται μετά το πέρας της αξιολόγησης;

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως το φύλο, η ηλικία και η ιεραρχική θέση στον οργανισμό διαφοροποιούν τις απόψεις των εργαζομένων ως προς την αξιολόγηση;

### **2.3 Είδος έρευνας**

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί ποσοτική έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η επιλογή αυτή θεωρήθηκε καλύτερη καθώς είναι περισσότερο κατάλληλη για την συλλογή μεγάλου πλήθους δείγματος ενώ παράλληλα παράγει περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> J. W. Creswell, Revisiting mixed methods and advancing scientific practices. In Hesse-Biber, S., Johnson, R. B. (Eds.), *The Oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry* (pp. 57-71), Oxford University Press, England, 2015, σ. 66-68

## **2.4 Εργαλείο έρευνας**

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ημί - δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο στο πρώτο μέρος του περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικές με τα χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, μόρφωση, ιεραρχική θέση, προϋπηρεσία στο δημόσιο και προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα) και στο δεύτερο μέρος του περιλάμβανε ερωτήσεις της μορφής ναι / όχι αλλά και ερωτήσεις της μορφής λικερτ πέντε σημείων (1 = πολύ λίγο, 2 = λίγο, 3 = ούτε λίγο ούτε πολύ, 4 = πολύ, 5 = πάρα πολύ) σχετικά με το αν χαρακτηριστικά των θέσεων των εργαζομένων έχουν οροθετηθεί, ποιος είναι ο βαθμός αποδοχής των εργαζομένων ως προς την αξιολόγηση, ποια είναι η διαδικασία της αξιολόγησης και τι γίνεται μετά το πέρας της αξιολόγησης. Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου ήταν ανοικτή για το αν έχουν να προτείνουν οι εργαζόμενοι κάτι σχετικά με την αξιολόγηση.

## **2.5 Δείγμα έρευνας**

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους υπαλλήλους της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης της Κεντρικής Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ. Το σύνολο των εργαζομένων στη συγκεκριμένη Διεύθυνση είναι 400 άτομα. Από τα άτομα αυτά συλλέχθηκε δείγμα ευκολίας 75 εργαζομένων μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας στην οποία απαντούσαν οι εργαζόμενοι συγκεντρώθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας. Το δείγμα μη πιθανότητας επιλέχθηκε καθώς είναι οικονομικότερο και ταχύτερο χρονικά να συγκεντρωθεί.

## **2.6 e-ΕΦΚΑ**

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης λειτουργεί από την 1η Ιανουαρίου 2017. Είναι αποτέλεσμα της ενοποίησης των προϋπαρχόντων φορέων κοινωνικής ασφάλισης που λειτουργούσαν στη χώρα. Με τη δημιουργία του, η κοινωνική ασφάλιση εισέρχεται σε μια εποχή δικαιοσύνης, αποτελεσματικότητας και ασφάλειας. Με την δημιουργία του ΕΦΚΑ όλοι πλέον ασφαλιζονται σε έναν Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης. Στον ΕΦΚΑ καταβάλλουν τις εισφορές τους όλοι οι

εργαζόμενοι είτε ως μισθωτοί είτε ως αυτοαπασχολούμενοι και από τον ΕΦΚΑ λαμβάνουν την κύρια σύνταξή τους όλοι οι συνταξιούχοι<sup>53</sup>.

Επίσης ενοποιούνται οι κανόνες και οι υπηρεσίες για όλους. Μισθωτούς και μη μισθωτούς. Στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα. Για όλα τα επαγγέλματα. Όλοι πληρώνουν το ίδιο ποσοστό των εισοδημάτων τους (με ένα μεταβατικό διάστημα για την ομαλή μετάβαση κάποιων κατηγοριών εργαζομένων). Όλοι απολαμβάνουν τις ίδιες -όλο και πιο υψηλού επιπέδου- υπηρεσίες. Όλοι λαμβάνουν σύνταξη στο ίδιο ποσοστό επί των εισφορών τους, όταν έρθει η ώρα.

Στην ιστοσελίδα του e-ΕΦΚΑ, σταδιακά, θα μπορούν όλοι να έχουν πρόσβαση σε σημαντικές υπηρεσίες. Το πρώτο διάστημα λειτουργίας, ορισμένες από αυτές θα παρέχονται μέσω των παλαιών ιστοσελίδων των Ταμείων που λειτουργούσαν έως 31/12/2016. Και σύντομα, όλες θα παρέχονται πλέον από την ιστοσελίδα του e-ΕΦΚΑ.

Επίσης δημιουργείται ο online προσωπικός ασφαλιστικός λογαριασμός. Με όλες τις αναγκαίες πληροφορίες από όλα τα πρώην ταμεία και απόλυτη προστασία των προσωπικών δεδομένων. Τα γνωστά σημεία και καταστήματα εξυπηρέτησης όλων των φορέων συνεχίζουν να λειτουργούν για την ομαλή μετάβαση και εξοικείωση των ασφαλισμένων στις σύγχρονες μηχανογραφικές και ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Οι πληρωμές των εισφορών γίνονται μέσω της τράπεζας που επιλέγει ο ασφαλισμένος, με γρήγορο και απλό τρόπο. Στα ειδοποιητήρια του e-ΕΦΚΑ ορίζονται όλες οι λεπτομέρειες. Ιδρύονται τα πρώτα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης. Σταδιακά, θα λειτουργήσουν 11 ΠΕΚΑ σε όλη τη χώρα, ώστε να ασκούν δίκαιο και εντατικό έλεγχο για την ασφάλιση και να πατάξουν την ανασφάλιστη εργασία<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> e-ΕΦΚΑ (2020). Προφίλ . Ανακτημένο από: <https://www.efka.gov.gr/el/menoy/genika-gia-ton-ephka/prophil>

<sup>54</sup> e-ΕΦΚΑ (2020α). Μάθε τι αλλάζει. Για τους Ασφαλισμένους . Ανακτημένο από: <https://www.efka.gov.gr/el/menoy/genika-gia-ton-ephka/mathe-ti-allazei/gia-oloyis-toys-asphalismenous>

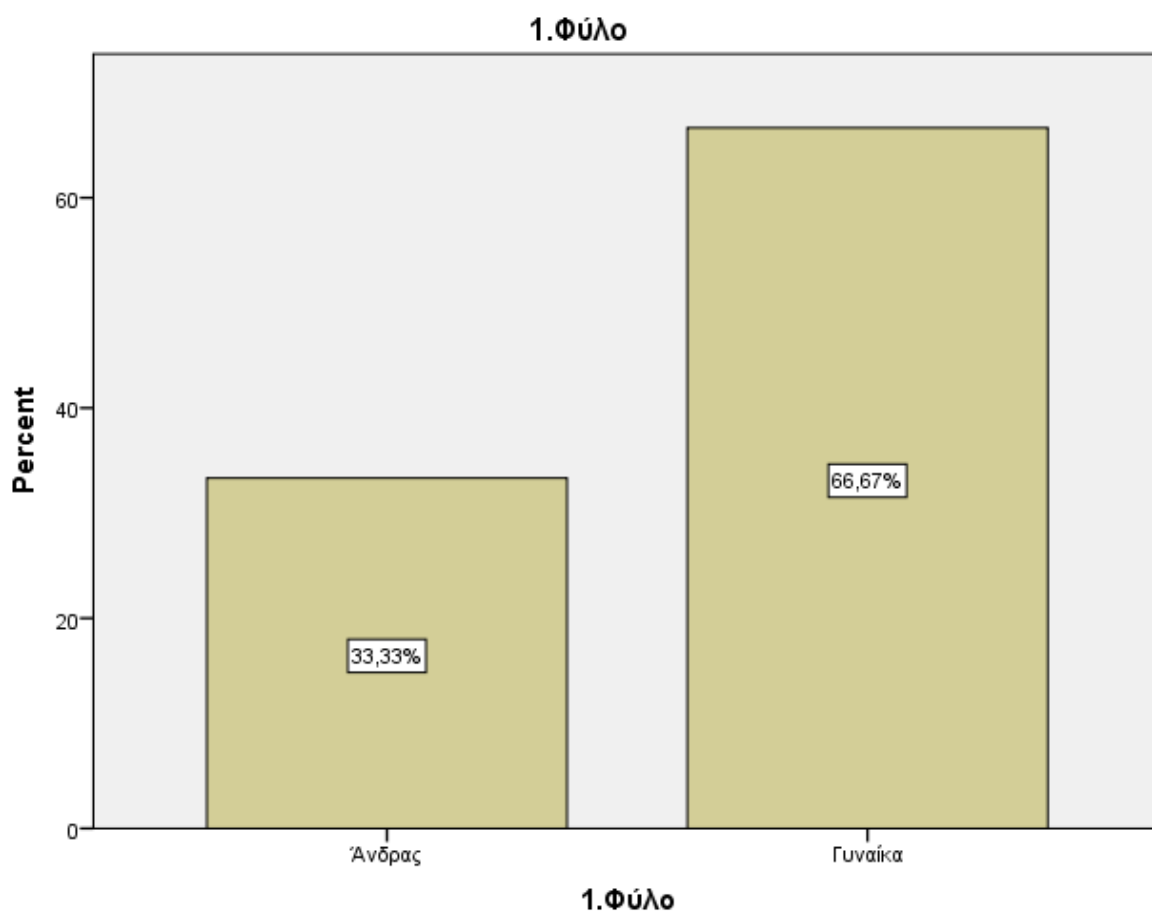
### Κεφάλαιο 3. Αποτελέσματα

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής και της επαγωγικής στατιστικής χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS22.0.

**Πίνακας 1. Φύλο**

	N	%
Άνδρας	25	33,3
Γυναίκα	50	66,7
Total	75	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 1 η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα ήταν 33,3% και 66,7% αντίστοιχα.

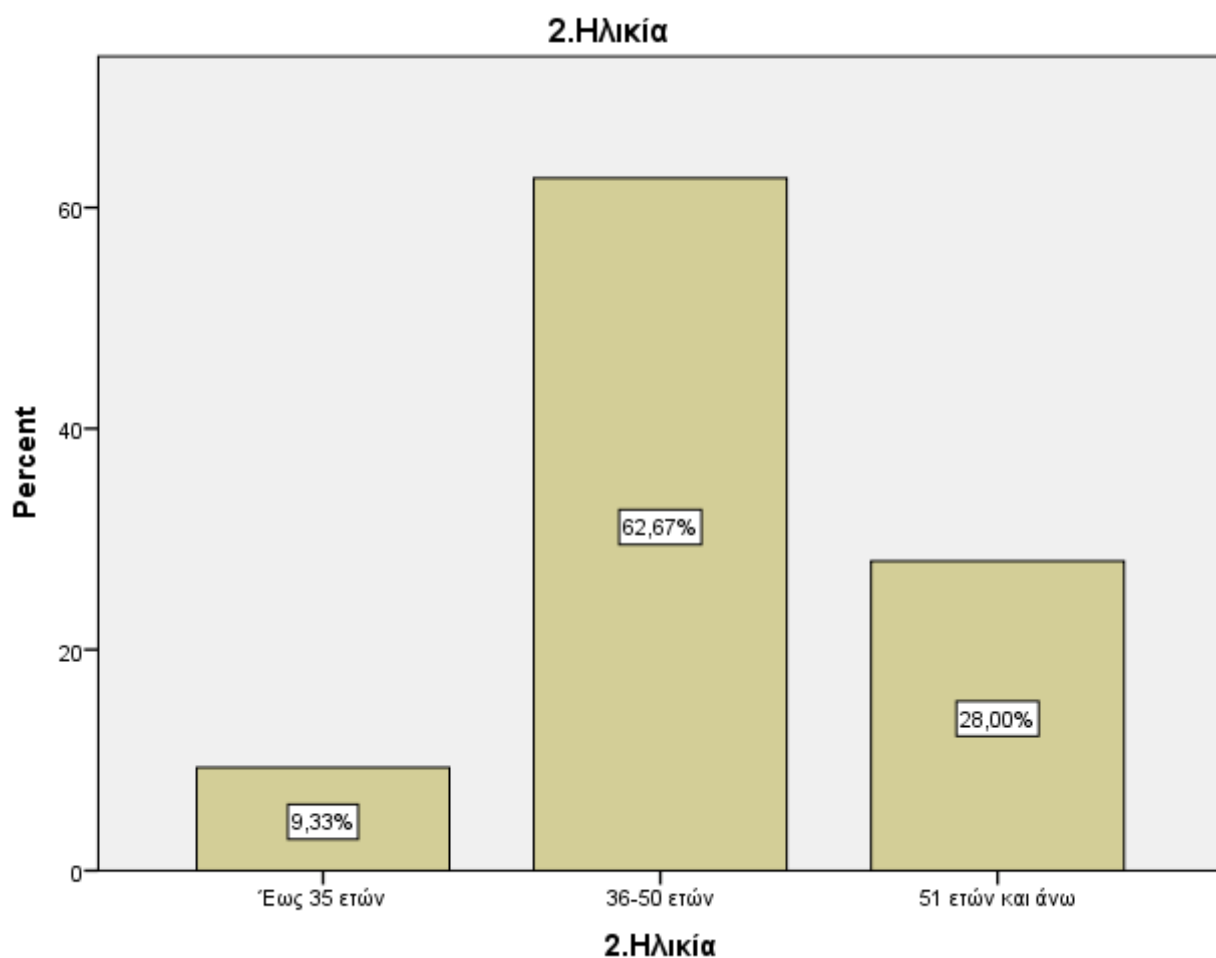


**Γράφημα 1 Φύλο**

## Πίνακας 2. Ηλικία

	N	%
Έως 35 ετών	7	9,3
36-50 ετών	47	62,7
51 ετών και άνω	21	28,0
Total	75	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 2το 62,7% του δείγματος είναι ηλικίας από 36 – 50 ετών, το 28% του δείγματος είναι ηλικίας από πάνω από 51 ετών και το υπόλοιπο 9,3% του δείγματος είναι ηλικίας έως 35 ετών.



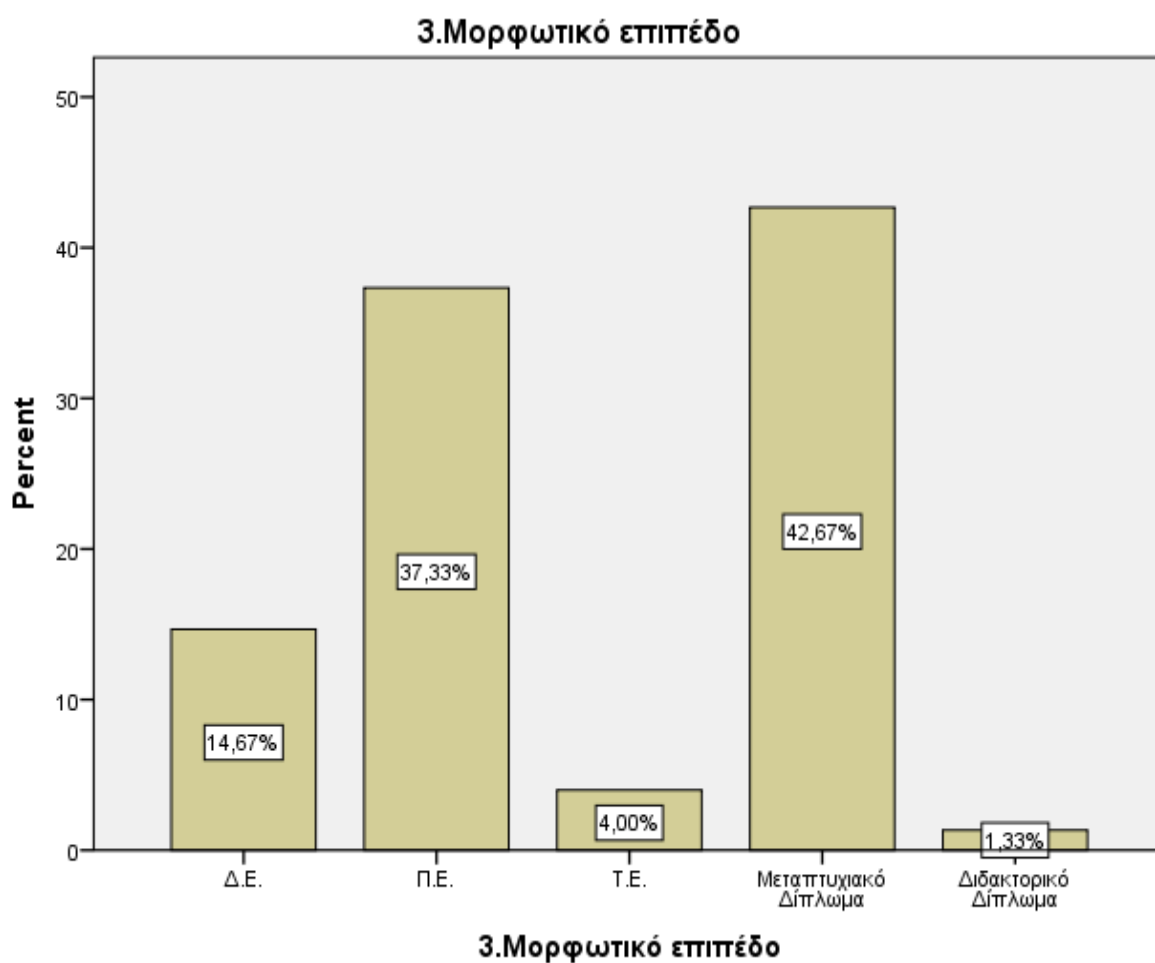
Γράφημα 2 Ηλικία



**Πίνακας 3. Μορφωτικό επίπεδο**

	N	%
Δ.Ε.	11	14,7
Π.Ε.	28	37,3
Τ.Ε.	3	4,0
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	32	42,7
Διδακτορικό Δίπλωμα	1	1,3
Total	75	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 3 το 42,7% του δείγματος έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα, το 37,3% του δείγματος έχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση, το 14,7% του δείγματος έχει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 4% του δείγματος έχει τεχνολογική εκπαίδευση και το υπόλοιπο 1,3% του δείγματος έχει διδακτορικό δίπλωμα.

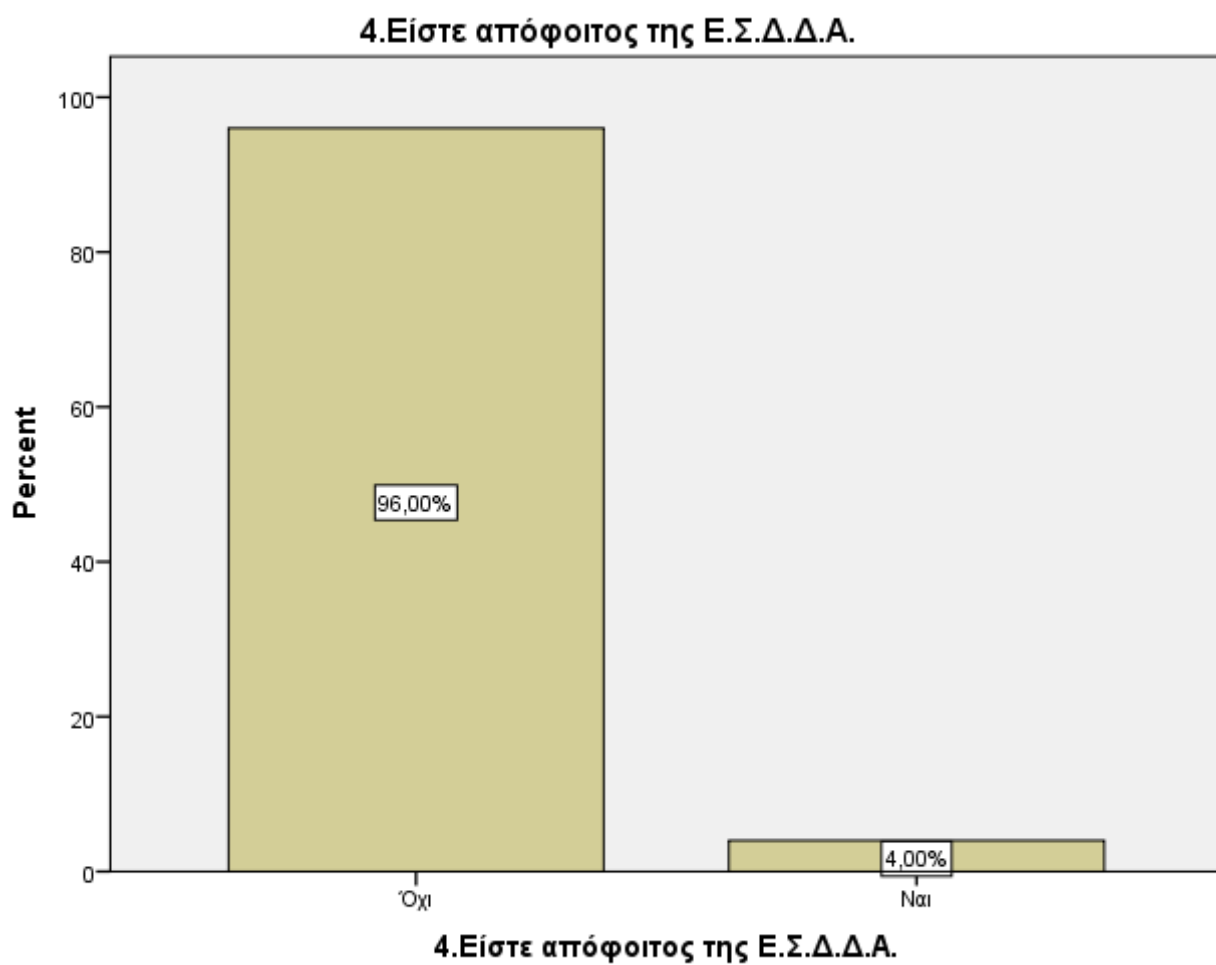


**Γράφημα 3 Μορφωτικό Επίπεδο**

**Πίνακας 4. Απόφοιτος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α**

	N	%
Όχι	72	96,0
Ναι	3	4,0
Total	75	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 4 το 96% του δείγματος δεν είναι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α και το 4% του δείγματος είναι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

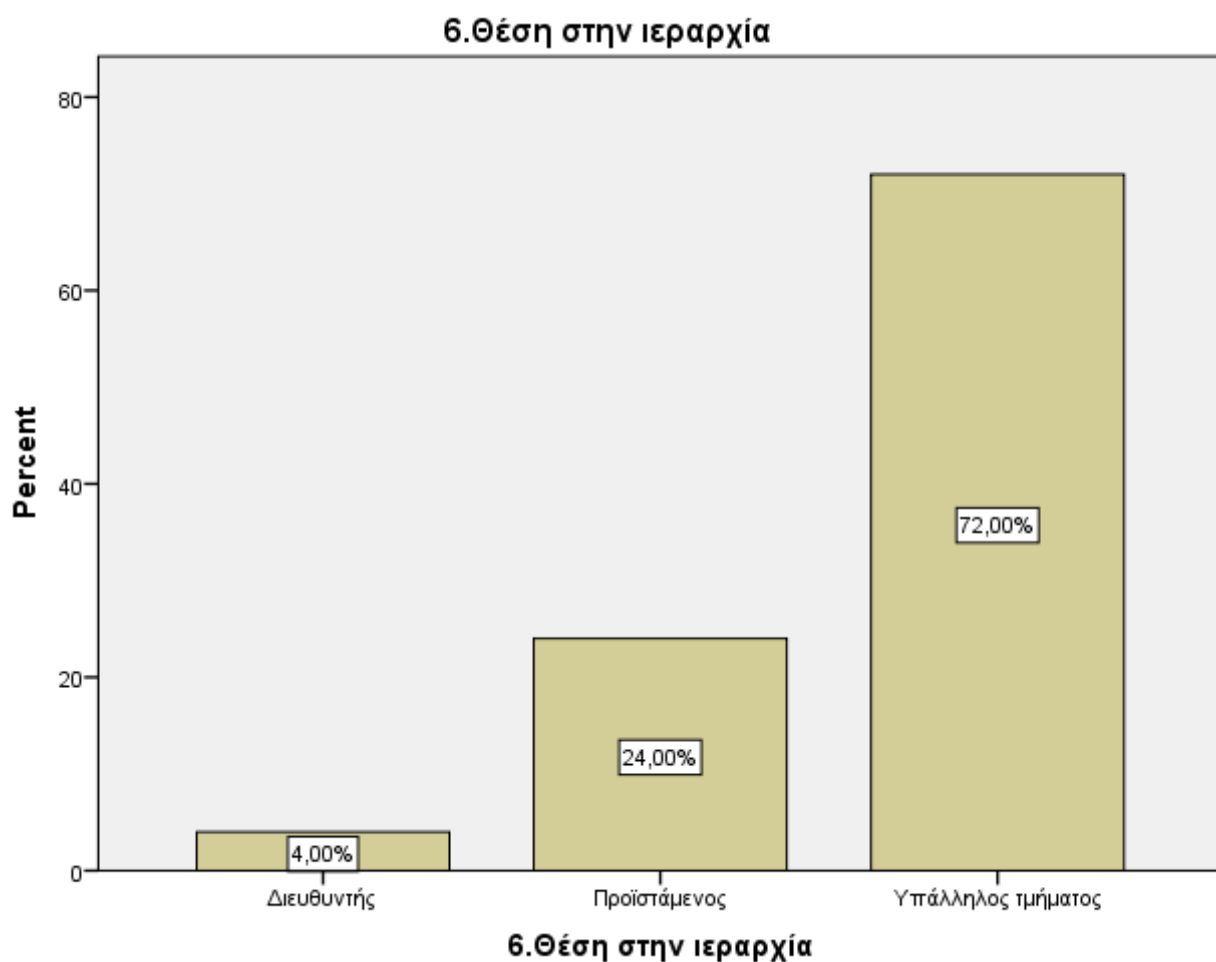


**Γράφημα 4 Απόφοιτος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α**

**Πίνακας 5. Θέση στην ιεραρχία**

	N	%
Διευθυντής	3	4,0
Προϊστάμενος	18	24,0
Υπάλληλος τμήματος	54	72,0
Total	75	100,0

Σύμφωνα με τον πίνακα 5 το 72% του δείγματος είναι υπάλληλοι τμήματος, το 24% του δείγματος είναι απόφοιτοι προϊστάμενοι και το 4% του δείγματος είναι διευθυντές.



**Γράφημα 5 Θέση στην ιεραρχία**

**Πίνακας 6. Έτη προϋπηρεσίας τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα**

	M	TA
Έτη Προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα	18,2	8,6
Έτη Προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα	4,2	3,9

M = μέση τιμή, TA = Τυπική απόκλιση

Σύμφωνα με τον πίνακα 6 ο μέσος χρόνος προϋπηρεσίας του δείγματος στον δημόσιο τομέα είναι τα 18,2 έτη με τυπική απόκλιση ίση με 8,6 έτη. Ακόμα ο μέσος χρόνος προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα είναι ίσος με 4,2 έτη με τυπική απόκλιση ίση με 3,9 έτη.

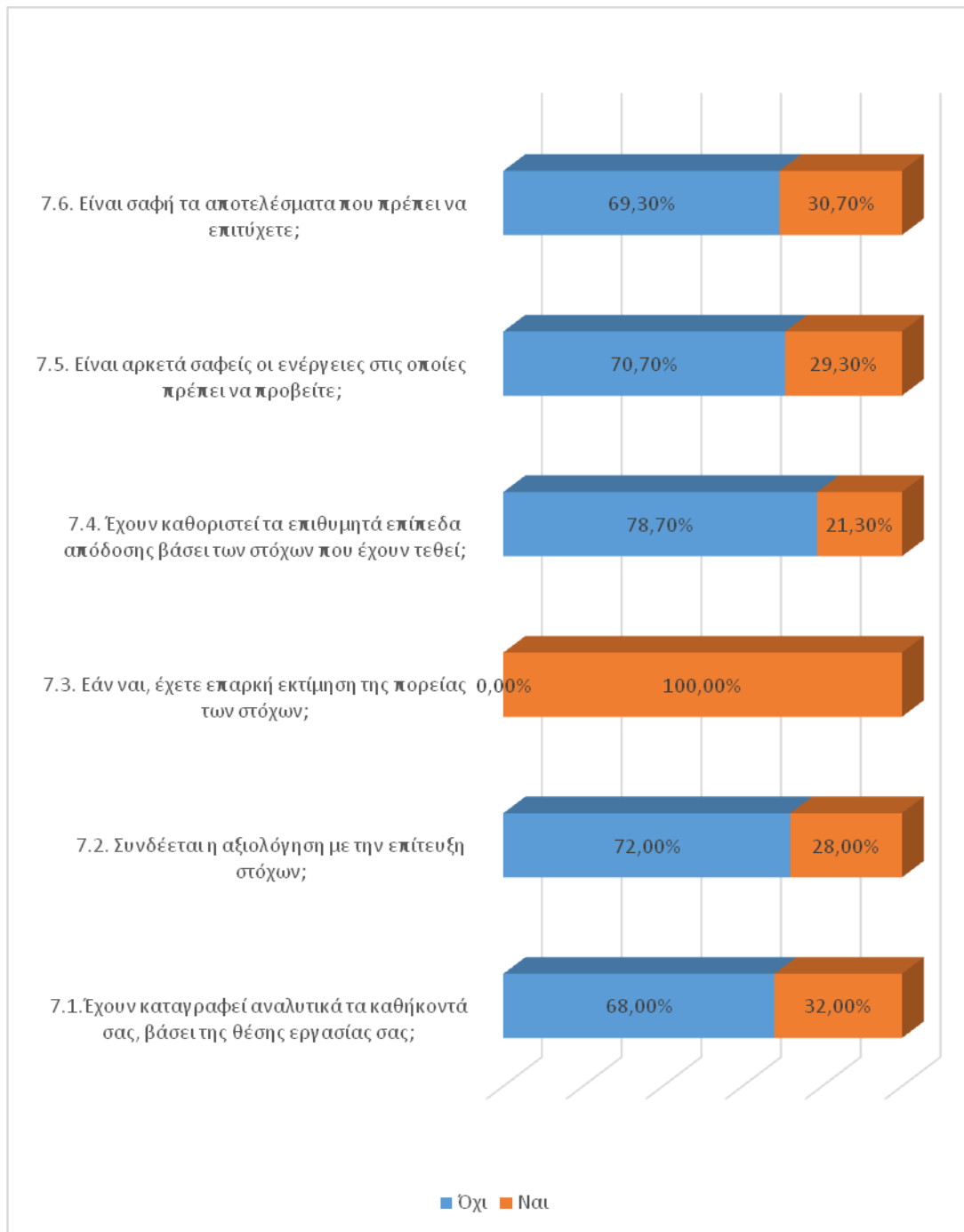
### Έρευνα για την αξιολόγηση

**Πίνακας 7.Καθορισμός χαρακτηριστικών θέσης πριν την διαδικασία αξιολόγησης**

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
7.1.Έχουν καταγραφεί αναλυτικά τα καθήκοντά σας, βάσει της θέσης εργασίας σας;	51	68,0%	24	32,0%
7.2. Συνδέεται η αξιολόγηση με την επίτευξη στόχων;	54	72,0%	21	28,0%
7.3. Εάν ναι, έχετε επαρκή εκτίμηση της πορείας των στόχων;	0	0,0%	21	100,0%
7.4. Έχουν καθοριστεί τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης βάσει των στόχων που έχουν τεθεί;	59	78,7%	16	21,3%
7.5. Είναι αρκετά σαφείς οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβείτε;	53	70,7%	22	29,3%
7.6. Είναι σαφή τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχετε;	52	69,3%	23	30,7%

\*Τα ποσοστά αυτά αναφέρονται στα 21 άτομα που έχουν απαντήσει ναι στην ερώτηση 7.2

Σύμφωνα με τον πίνακα 7, το 32% του δείγματος αναφέρει ότι έχουν καταγραφεί αναλυτικά τα καθήκοντά σας, βάσει της θέσης εργασίας τους, το 28% του δείγματος αναφέρει ότι συνδέεται η αξιολόγηση με την επίτευξη στόχων, εξ αυτών το σύνολο θεωρεί ότι έχει επαρκή εκτίμηση της πορείας των στόχων, το 30,7% του δείγματος αναφέρει ότι είναι σαφή τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχουν, το 29,3% του δείγματος θεωρεί αρκετά σαφείς οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβούν και το 21,3% του δείγματος θεωρεί ότι έχουν καθοριστεί τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης βάσει των στόχων που έχουν τεθεί.



**Γράφημα 6 Καθορισμός χαρακτηριστικών θέσης πριν την διαδικασία αξιολόγησης**

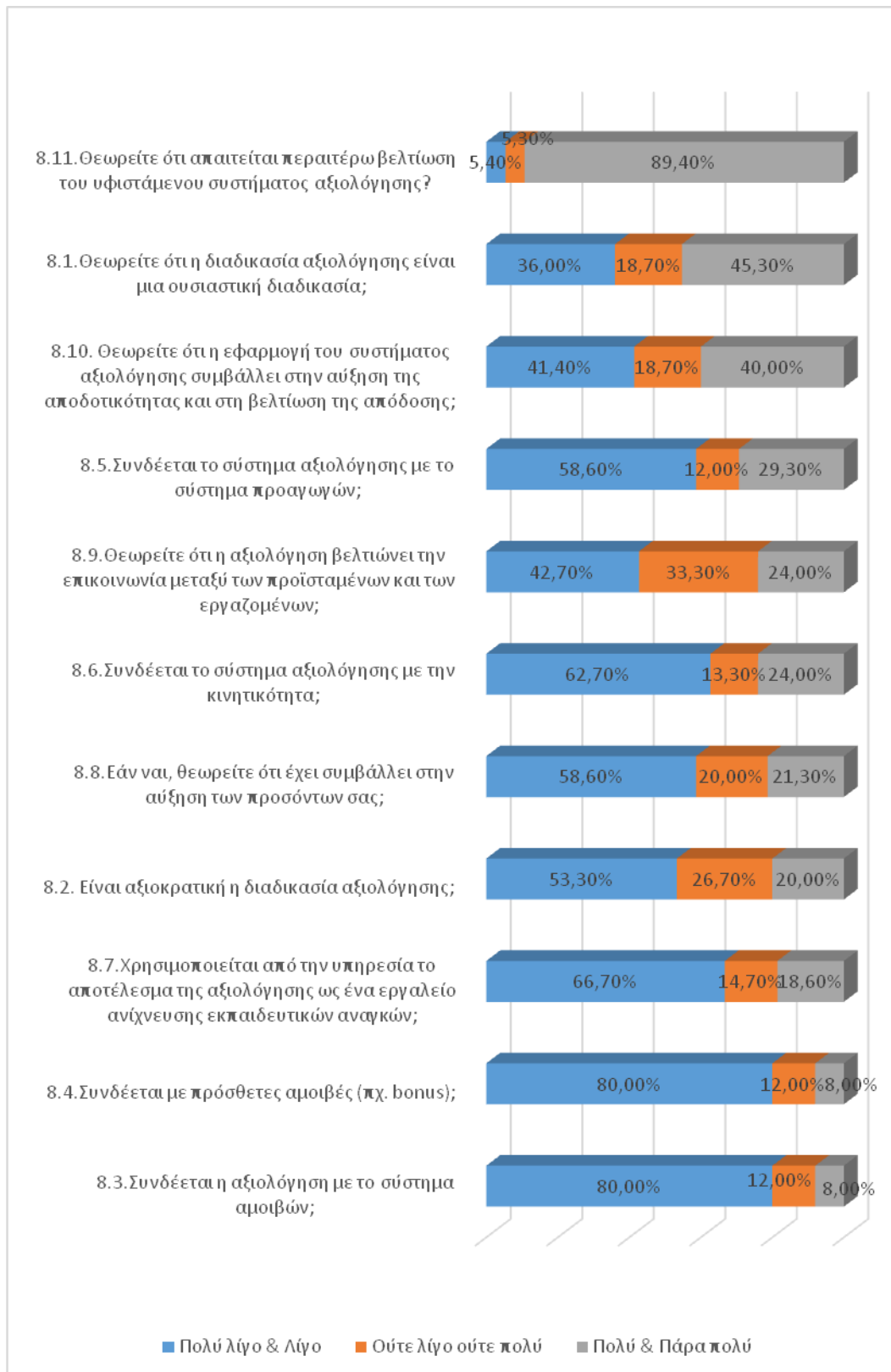
**Πίνακας 8.Απόψεις για την αξιολόγηση**

	Πολύ λίγο		Λίγο		Ούτε λίγο ούτε πολύ		Πολύ		Πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
8.1.Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι μια ουσιαστική διαδικασία;	15	20,0%	12	16,0%	14	18,7%	13	17,3%	21	28,0%
8.2. Είναι αξιοκρατική η διαδικασία αξιολόγησης;	22	29,3%	18	24,0%	20	26,7%	14	18,7%	1	1,3%
8.3.Συνδέεται η αξιολόγηση με το σύστημα αμοιβών;	52	69,3%	8	10,7%	9	12,0%	5	6,7%	1	1,3%
8.4.Συνδέεται με πρόσθετες αμοιβές (πχ. bonus);	56	74,7%	4	5,3%	9	12,0%	6	8,0%	0	0,0%
8.5.Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με το σύστημα προαγωγών;	28	37,3%	16	21,3%	9	12,0%	18	24,0%	4	5,3%
8.6.Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με την κινητικότητα;	32	42,7%	15	20,0%	10	13,3%	14	18,7%	4	5,3%

8.7.Χρησιμοποιείται από την υπηρεσία το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ως ένα εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών;	33	44,0%	17	22,7%	11	14,7%	13	17,3%	1	1,3%
8.8.Εάν ναι, θεωρείτε ότι έχει συμβάλει στην αύξηση των προσόντων σας;	37	49,3%	7	9,3%	15	20,0%	13	17,3%	3	4,0%
8.9.Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων;	23	30,7%	9	12,0%	25	33,3%	13	17,3%	5	6,7%
8.10. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη βελτίωση της απόδοσης;	17	22,7%	14	18,7%	14	18,7%	18	24,0%	12	16,0%
8.11.Θεωρείτε ότι απαιτείται περαιτέρω βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης?	2	2,7%	2	2,7%	4	5,3%	20	26,7%	47	62,7%



Σύμφωνα με τον πίνακα 8 το 89,4% του δείγματος θεωρεί ότι απαιτείται περαιτέρω βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης (5,3% ουδέτερη στάση), το 45,3% του δείγματος αναφέρει ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι μια ουσιαστική διαδικασία (18,7% ουδέτερη στάση), το 40,0% του δείγματος αναφέρει ότι η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη βελτίωση της απόδοσης (18,7% ουδέτερη στάση), το 29,3% του δείγματος αναφέρει ότι συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με το σύστημα προαγωγών (12% ουδέτερη στάση), το 24% του δείγματος αναφέρει ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων (33,3% ουδέτερη στάση), το 24,0% του δείγματος αναφέρει ότι συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με την κινητικότητα (13,3% ουδέτερη στάση), το 20% του δείγματος αναφέρει ότι είναι αξιοκρατική η διαδικασία αξιολόγησης (26,7% ουδέτερη στάση), το 21,3% που θεωρεί αξιοκρατική την διαδικασία αξιολόγησης θεωρεί ότι έχει συμβάλει στην αύξηση των προσόντων τους, το 18,6% του δείγματος αναφέρει ότι χρησιμοποιείται από την υπηρεσία το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ως ένα εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών (14,7% ουδέτερη στάση), το 8% του δείγματος αναφέρει ότι συνδέεται η αξιολόγηση με πρόσθετες αμοιβές (πχ. bonus) (12% ουδέτερη στάση) και το υπόλοιπο 8% του δείγματος αναφέρει ότι συνδέεται η αξιολόγηση με το σύστημα αμοιβών (12% ουδέτερη στάση).



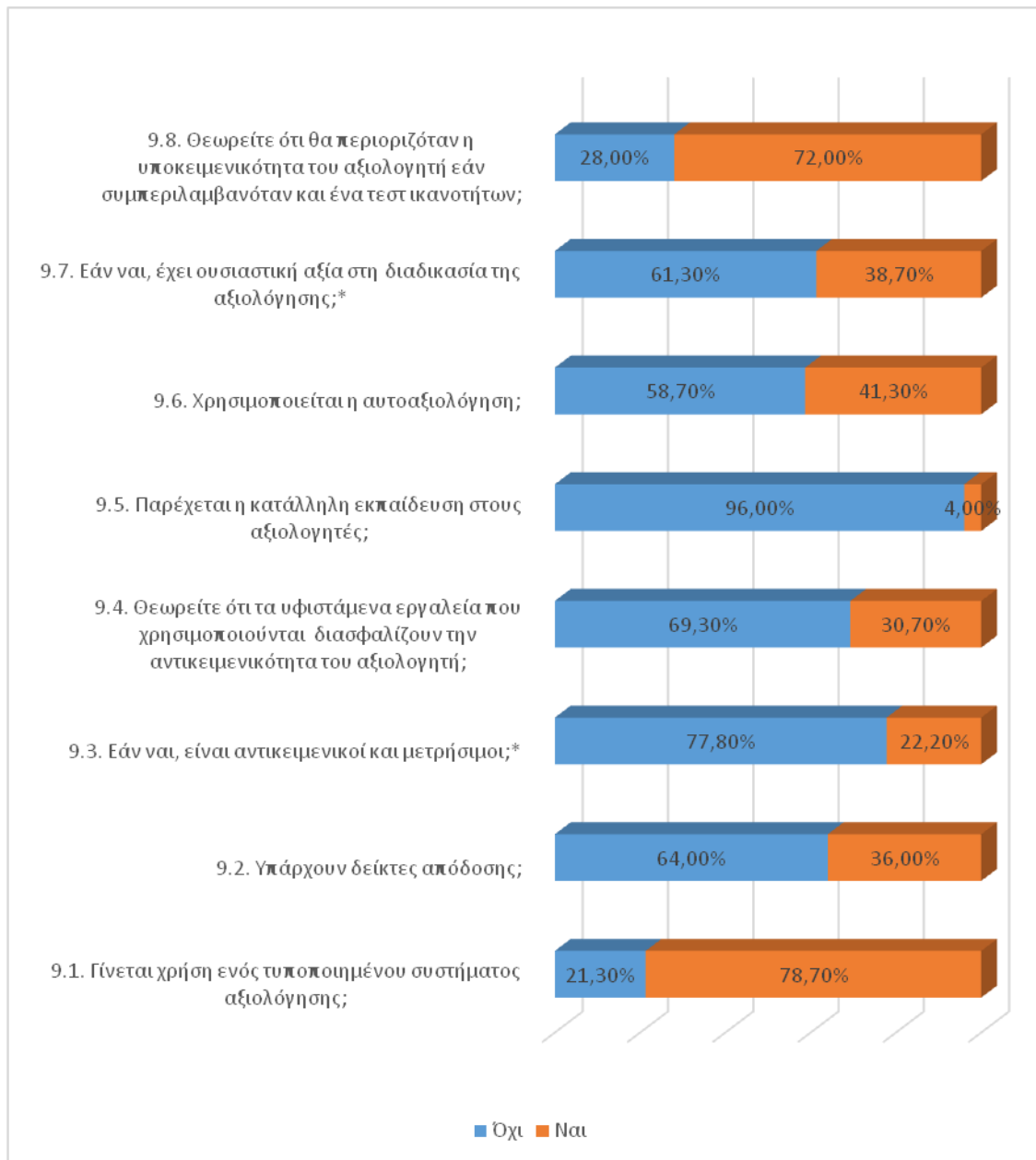
**Γράφημα 7** Απόψεις για την αξιολόγηση

**Πίνακας 9. Διαδικασία αξιολόγησης**

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
9.1. Γίνεται χρήση ενός τυποποιημένου συστήματος αξιολόγησης;	16	21,3%	59	78,7%
9.2. Υπάρχουν δείκτες απόδοσης;	48	64,0%	27	36,0%
9.3. Εάν ναι, είναι αντικειμενικοί και μετρήσιμοι;*	21	77,8%	6	22,2%
9.4. Θεωρείτε ότι τα υφιστάμενα εργαλεία που χρησιμοποιούνται διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα του αξιολογητή;	52	69,3%	23	30,7%
9.5. Παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση στους αξιολογητές;	72	96,0%	3	4,0%
9.6. Χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση;	44	58,7%	31	41,3%
9.7. Εάν ναι, έχει ουσιαστική αξία στη διαδικασία της αξιολόγησης;*	19	61,3%	12	38,7%
9.8. Θεωρείτε ότι θα περιοριζόταν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή εάν συμπεριλαμβανόταν και ένα τεστ ικανοτήτων;	21	28,0%	54	72,0%

\*Τα ποσοστά αυτά αναφέρονται στα 27 άτομα που έχουν απαντήσει ναι στην ερώτηση 9.2 και στα 31 άτομα που έχουν απαντήσει στην ερώτηση 9.7

Σύμφωνα με τον πίνακα 9 το 78,7% του δείγματος αναφέρει ότι γίνεται χρήση ενός τυποποιημένου συστήματος αξιολόγησης, το 72% του δείγματος θεωρεί ότι θα περιοριζόταν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή εάν συμπεριλαμβανόταν και ένα τεστ ικανοτήτων, το 41,3% του δείγματος αναφέρει ότι χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση (εξ αυτών το 38,7% αναφέρει ότι έχει ουσιαστική αξία στη διαδικασία της αξιολόγησης), το 36% του δείγματος αναφέρει ότι υπάρχουν δείκτες απόδοσης (εξ αυτών το 22,2% θεωρεί ότι οι δείκτες αυτοί είναι αντικειμενικοί και μετρήσιμοι) και το 4% του δείγματος θεωρεί ότι παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση στους αξιολογητές.



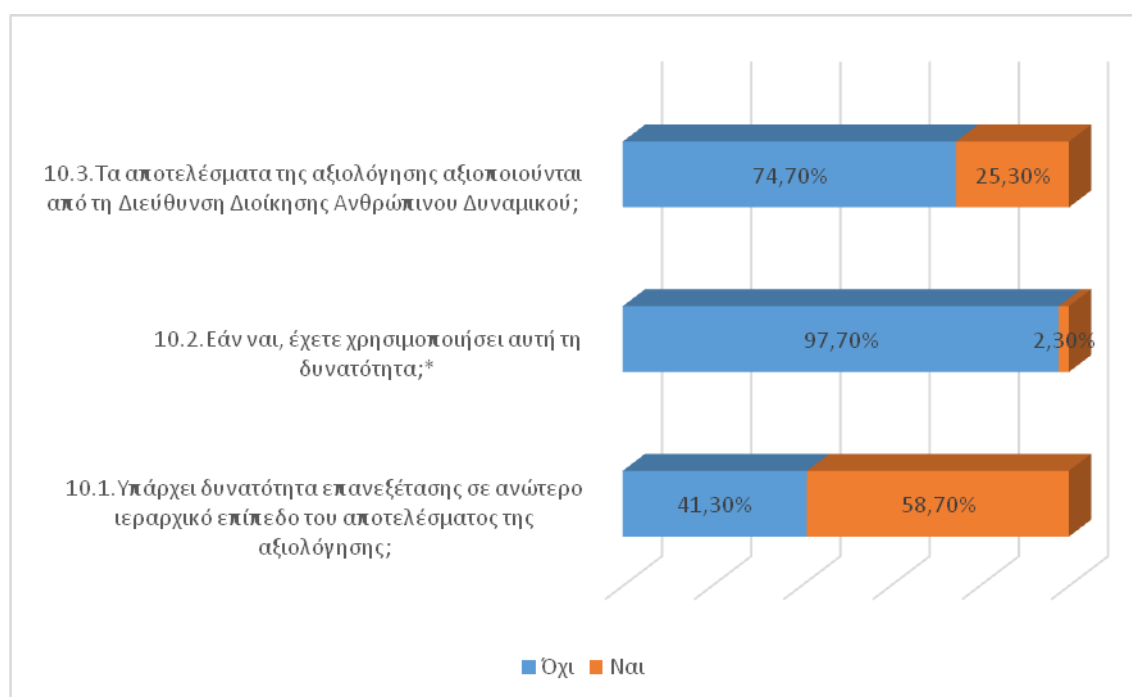
**Γράφημα 8 Διαδικασία αξιολόγησης**

**Πίνακας 10. Τι γίνεται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης**

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
10.1.Υπάρχει δυνατότητα επανεξέτασης σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο του αποτελέσματος της αξιολόγησης;	31	41,3%	44	58,7%
10.2.Εάν ναι, έχετε χρησιμοποιήσει αυτή τη δυνατότητα;*	43	97,7%	1	2,3%
10.3.Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αξιοποιούνται από τη Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;	56	74,7%	19	25,3%

\*Τα ποσοστά αυτά αναφέρονται στα 44 άτομα που έχουν απαντήσει ναι στην ερώτηση 10.1

Σύμφωνα με τον πίνακα 10 το 58,7% του δείγματος αναφέρει ότι υπάρχει δυνατότητα επανεξέτασης σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο του αποτελέσματος της αξιολόγησης (εξ αυτών το 2,3% του δείγματος έχει χρησιμοποιήσει αυτή την δυνατότητα) και το 25,3% του δείγματος αναφέρει ότι αποτελέσματα της αξιολόγησης αξιοποιούνται από τη Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.



**Γράφημα 9 Τι γίνεται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης**

Στους επόμενους πίνακες εξετάζεται αν το φύλο, η ηλικία και η θέση στην ιεραρχία διαφοροποιούν τις απαντήσεις των ερωτωμένων σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου, για αυτό τον σκοπό χρησιμοποιούνται τρία διαφορετικά τεστ, ο έλεγχος chi square (μεταξύ δύο κατηγορικών μεταβλητών), ο έλεγχος Mann Whitney και ο έλεγχος Kruskal Wallis, προκειμένου να ελεγχθεί αν τα δεδομένα που προκύπτουν από τις ερωτήσεις ακολουθούν την κανονική κατανομή, έτσι ώστε να προκύψουν αξιόπιστα αποτελέσματα από την παρούσα έρευνα. Οι δύο τελευταίοι έλεγχοι επιλέχθηκαν για την περίπτωση που η ανεξάρτητη μεταβλητή και εξαρτημένη μεταβλητή είναι ποσοτική. Επιπλέον, η ποσοτική μεταβλητή δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή (Πίνακας 11 παρακάτω).

Πίνακας 11. Έλεγχος κανονικότητας

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	p	Statistic	df	p
8.1.Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης εί1 μια ουσιαστική διαδικασία;	,168	75	,000	,865	75	,000
8.2. Είναι αξιοκρατική η διαδικασία αξιολόγησης;	,182	75	,000	,874	75	,000
8.3.Συνδέεται η αξιολόγηση με το σύστημα αμοιβών;	,414	75	,000	,639	75	,000
8.4.Συνδέεται με πρόσθετες αμοιβές (πχ. bonus);	,451	75	,000	,579	75	,000
8.5.Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με το σύστημα προαγωγών;	,222	75	,000	,836	75	,000
8.6.Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με την κινητικότητα;	,252	75	,000	,820	75	,000
8.7.Χρησιμοποιείται από την υπηρεσία το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ως ένα εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών;	,261	75	,000	,810	75	,000
8.8.Εάν ναι, θεωρείτε ότι έχει συμβάλλει στην αύξηση των προσόντων σας;	,306	75	,000	,792	75	,000
8.9.Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων;	,204	75	,000	,873	75	,000

8.10. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη βελτίωση της απόδοσης;	,178 75 ,000	,886 75 ,000
8.11. Θεωρείτε ότι απαιτείται περαιτέρω βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης?	,356 75 ,000	,647 75 ,000

a. LillieforsSignificanceCorrection

Σύμφωνα με τον πίνακα 11 παρατηρείται ότι τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή καθώς  $p < 0.05$  ( $p$ : Επίπεδο Κανονικότητας). Επομένως, θα χρησιμοποιηθούν μη παραμετρικοί έλεγχοι, MannWhitney&KruskalWallis καθώς η μηδενική υπόθεση ότι τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή δεν μπορεί να γίνει δεκτή.

**Πίνακας 12. Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τον καθορισμό των χαρακτηριστικών θέσης πριν την διαδικασία αξιολόγησης, την διαδικασία αξιολόγησης και τι γίνεται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης**

	1. Φύλο								X <sup>2</sup> (1)	p
	Ανδρας				Γυναίκα					
	Όχι		Ναι		Όχι		Ναι			
	N	%	N	%	N	%	N	%		
7.1. Έχουν καταγραφεί αναλυτικά τα καθήκοντά σας, βάσει της θέσης εργασίας σας;	16	64,0%	9	36,0%	35	70,0%	15	30,0%	,276 <sup>a</sup>	,600
7.2. Συνδέεται η αξιολόγηση με την επίτευξη στόχων;	20	80,0%	5	20,0%	34	68,0%	16	32,0%	1,190 <sup>a</sup>	,275
7.3. Εάν ναι, έχετε επαρκή εκτίμηση της πορείας των στόχων;	2	40,0%	3	60,0%	7	43,8%	9	56,3%	,022 <sup>a</sup>	,882

7.4. Έχουν καθοριστεί τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης βάσει των στόχων που έχουν τεθεί;	19	76,0%	6	24,0%	40	80,0%	10	20,0%	,159 <sup>a</sup> ,690
7.5. Είναι αρκετά σαφείς οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβείτε;	18	72,0%	7	28,0%	35	70,0%	15	30,0%	,032 <sup>a</sup> ,858
7.6. Είναι σαφή τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχετε;	18	72,0%	7	28,0%	34	68,0%	16	32,0%	,125 <sup>a</sup> ,723
9.1. Γίνεται χρήση ενός τυποποιημένου συστήματος αξιολόγησης;	10	40,0%	15	60,0%	6	12,0%	44	88,0%	7,786 <sup>a</sup> ,005
9.2. Υπάρχουν δείκτες απόδοσης;	18	72,0%	7	28,0%	30	60,0%	20	40,0%	1,042 <sup>a</sup> ,307
9.3. Εάν ναι, είναι αντικειμενικοί και μετρήσιμοι;	5	71,4%	2	28,6%	16	80,0%	4	20,0%	,220 <sup>a</sup> ,639
9.4. Θεωρείτε ότι τα υφιστάμενα εργαλεία που χρησιμοποιούνται διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα του αξιολογητή;	16	64,0%	9	36,0%	36	72,0%	14	28,0%	,502 <sup>a</sup> ,479
9.5. Παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση στους αξιολογητές;	23	92,0%	2	8,0%	49	98,0%	1	2,0%	1,563 <sup>a</sup> ,211
9.6. Χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση;	13	52,0%	12	48,0%	31	62,0%	19	38,0%	,687 <sup>a</sup> ,407
9.7. Εάν ναι, έχει ουσιαστική αξία στη διαδικασία της αξιολόγησης;	7	58,3%	5	41,7%	12	63,2%	7	36,8%	,072 <sup>a</sup> ,788



9.8. Θεωρείτε ότι θα περιοριζόταν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή εάν συμπεριλαμβανόταν και ένα τεστ ικανοτήτων;	3	12,0%	22	88,0%	18	36,0%	32	64,0%	4,762 <sup>a</sup> , <b>029</b>
10.1.Υπάρχει δυνατότητα επανεξέτασης σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο του αποτελέσματος της αξιολόγησης;	9	36,0%	16	64,0%	22	44,0%	28	56,0%	,440 <sup>a</sup> ,507
10.2.Εάν ναι, έχετε χρησιμοποιήσει αυτή τη δυνατότητα;	16	100,0%	0	0,0%	27	96,4%	1	3,6%	,585 <sup>a</sup> ,444
10.3.Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αξιοποιούνται από τη Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;	14	56,0%	11	44,0%	42	84,0%	8	16,0%	<b>6,908<sup>a</sup>,009</b>

Στον Πίνακα 12 εξετάζεται η διαφορά στην αντίληψη της αξιολόγησης μεταξύ ανδρών και γυναικών. Εδώ εξετάζουμε τις ερωτήσεις όπου προκύπτει p μικρότερο από 0,05, προκειμένου να έχουμε ένα επίπεδο σημαντικότητας, να υπάρχει δηλαδή σημαντική στατιστική διαφορά. Στον πίνακα αυτόν παρατηρείται (έλεγχος chi square) ότι το 64% των γυναικών έναντι του 88% των ανδρών πιστεύουν ότι θα περιοριζόταν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή εάν συμπεριλαμβανόταν και ένα τεστ ικανοτήτων ( $p < 0.05$ ). Επιπλέον, το 16% των γυναικών έναντι του 44% των ανδρών πιστεύουν ότι θα περιοριζόταν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή εάν συμπεριλαμβανόταν και ένα τεστ ικανοτήτων ( $p < 0.05$ ).

**Πίνακας 13. Διαφορές μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών ως προς τον καθορισμό των χαρακτηριστικών θέσης πριν την διαδικασία αξιολόγησης, την διαδικασία αξιολόγησης και τι γίνεται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης**

	2. Ηλικία												X <sup>2</sup> (2)	p
	Έως 35 ετών				36-50 ετών				51 ετών και άνω					
	Όχι		Ναι		Όχι		Ναι		Όχι		Ναι			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
7.1. Έχουν καταγραφεί αναλυτικά τα καθήκοντά σας, βάσει της θέσης εργασίας σας;	4	57,1%	3	42,9%	32	68,1%	15	31,9%	15	71,4%	6	28,6%	,493 <sup>a</sup> ,782	
7.2. Συνδέεται η αξιολόγηση με την επίτευξη στόχων;	5	71,4%	2	28,6%	37	78,7%	10	21,3%	12	57,1%	9	42,9%	3,354 <sup>a</sup> ,187	
7.3. Εάν ναι, έχετε επαρκή εκτίμηση της πορείας των στόχων;	0	0,0%	2	100,0%	3	30,0%	7	70,0%	6	66,7%	3	33,3%	4,258 <sup>a</sup> ,119	
7.4. Έχουν καθοριστεί τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης βάσει των στόχων που έχουν τεθεί;	5	71,4%	2	28,6%	38	80,9%	9	19,1%	16	76,2%	5	23,8%	,429 <sup>a</sup> ,807	
7.5. Είναι αρκετά σαφείς οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβείτε;	4	57,1%	3	42,9%	32	68,1%	15	31,9%	17	81,0%	4	19,0%	1,841 <sup>a</sup> ,398	
7.6. Είναι σαφή τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχετε;	4	57,1%	3	42,9%	35	74,5%	12	25,5%	13	61,9%	8	38,1%	1,617 <sup>a</sup> ,446	
9.1. Γίνεται χρήση ενός τυποποιημένου συστήματος αξιολόγησης;	2	28,6%	5	71,4%	11	23,4%	36	76,6%	3	14,3%	18	85,7%	,960 <sup>a</sup> ,619	
9.2. Υπάρχουν δείκτες απόδοσης;	6	85,7%	1	14,3%	31	66,0%	16	34,0%	11	52,4%	10	47,6%	2,741 <sup>a</sup> ,254	

9.3. Εάν ναι, είναι αντικειμενικοί και μετρήσιμοι;	1	100,0%	0	0,0%	12	75,0%	4	25,0%	8	80,0%	2	20,0%	,386 <sup>a</sup> ,825
9.4. Θεωρείτε ότι τα υφιστάμενα εργαλεία που χρησιμοποιούνται διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα του αξιολογητή;	5	71,4%	2	28,6%	32	68,1%	15	31,9%	15	71,4%	6	28,6%	,092 <sup>a</sup> ,955
9.5. Παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση στους αξιολογητές;	6	85,7%	1	14,3%	46	97,9%	1	2,1%	20	95,2%	1	4,8%	2,389 <sup>a</sup> ,303
9.6. Χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση;	5	71,4%	2	28,6%	32	68,1%	15	31,9%	7	33,3%	14	66,7%	<b>7,747<sup>a</sup>,021</b>
9.7. Εάν ναι, έχει ουσιαστική αξία στη διαδικασία της αξιολόγησης;	1	50,0%	1	50,0%	8	53,3%	7	46,7%	10	71,4%	4	28,6%	1,114 <sup>a</sup> ,573
9.8. Θεωρείτε ότι θα περιοριζόταν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή εάν συμπεριλαμβανόταν και ένα τεστ ικανοτήτων;	2	28,6%	5	71,4%	14	29,8%	33	70,2%	5	23,8%	16	76,2%	,259 <sup>a</sup> ,879
10.1.Υπάρχει δυνατότητα επανεξέτασης σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο του αποτελέσματος της αξιολόγησης;	3	42,9%	4	57,1%	22	46,8%	25	53,2%	6	28,6%	15	71,4%	1,998 <sup>a</sup> ,368
10.2.Εάν ναι, έχετε χρησιμοποιήσει αυτή τη δυνατότητα;	4	100,0%	0	0,0%	24	96,0%	1	4,0%	15	100,0%	0	0,0%	,778 <sup>a</sup> ,678

10.3.Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αξιοποιούνται από τη Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;	6	85,7%	1	14,3%	33	70,2%	14	29,8%	17	81,0%	4	19,0%	1,383 <sup>a</sup> ,501
---	---	-------	---	-------	----	-------	----	-------	----	-------	---	-------	-------------------------

Σύμφωνα με τον πίνακα 13 (έλεγχος chi square) το 66,7% των εργαζομένων άνω των 51 ετών έναντι του 31,9% των εργαζομένων από 35 – 51 ετών και του 28,6% των εργαζομένων κάτω από 35 ετών θεωρούν ότι χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση ( $p < .05$ ).

**Πίνακας 14. Διαφορές μεταξύ των ιεραρχικών κατηγοριών ως προς τον καθορισμό των χαρακτηριστικών θέσης πριν την διαδικασία αξιολόγησης, την διαδικασία αξιολόγησης και τι γίνεται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης**

	6. Θέση στην ιεραρχία												X <sup>2</sup> (2)	p
	Διευθυντής				Προϊστάμενος				Υπάλληλος τμήματος					
	Όχι		Ναι		Όχι		Ναι		Όχι		Ναι			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
7.1. Έχουν καταγραφεί αναλυτικά τα καθήκοντά σας, βάσει της θέσης εργασίας σας;	2	66,7%	1	33,3%	13	72,2%	5	27,8%	36	66,7%	18	33,3%	,194 <sup>a</sup>	,908
7.2. Συνδέεται η αξιολόγηση με την επίτευξη στόχων;	3	100,0%	0	0,0%	13	72,2%	5	27,8%	38	70,4%	16	29,6%	1,238 <sup>a</sup>	,538
7.3. Εάν ναι, έχετε επαρκή εκτίμηση της πορείας των στόχων;	0	0,0%	0	0,0%	2	40,0%	3	60,0%	7	43,8%	9	56,3%	,022 <sup>a</sup>	,882

7.4. Έχουν καθοριστεί τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης βάσει των στόχων που έχουν τεθεί;	1	33,3%	2	66,7%	14	77,8%	4	22,2%	44	81,5%	10	18,5%	3,937 <sup>a</sup>	,140
7.5. Είναι αρκετά σαφείς οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβείτε;	2	66,7%	1	33,3%	12	66,7%	6	33,3%	39	72,2%	15	27,8%	,225 <sup>a</sup>	,894
7.6. Είναι σαφή τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχετε;	2	66,7%	1	33,3%	15	83,3%	3	16,7%	35	64,8%	19	35,2%	2,188 <sup>a</sup>	,335
9.1. Γίνεται χρήση ενός τυποποιημένου συστήματος αξιολόγησης;	0	0,0%	3	100,0%	5	27,8%	13	72,2%	11	20,4%	43	79,6%	1,289 <sup>a</sup>	,525
9.2. Υπάρχουν δείκτες απόδοσης;	0	0,0%	3	100,0%	10	55,6%	8	44,4%	38	70,4%	16	29,6%	<b>6,842<sup>a</sup></b>	<b>,033</b>
9.3. Εάν ναι, είναι αντικειμενικοί και μετρήσιμοι;	2	66,7%	1	33,3%	6	75,0%	2	25,0%	13	81,3%	3	18,8%	,362 <sup>a</sup>	,835
9.4. Θεωρείτε ότι τα υφιστάμενα εργαλεία που χρησιμοποιούνται διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα του αξιολογητή;	1	33,3%	2	66,7%	16	88,9%	2	11,1%	35	64,8%	19	35,2%	5,585 <sup>a</sup>	,061
9.5. Παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση στους αξιολογητές;	3	100,0%	0	0,0%	18	100,0%	0	0,0%	51	94,4%	3	5,6%	1,215 <sup>a</sup>	,545
9.6. Χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση;	0	0,0%	3	100,0%	11	61,1%	7	38,9%	33	61,1%	21	38,9%	4,435 <sup>a</sup>	,109
9.7. Εάν ναι, έχει ουσιαστική αξία στη διαδικασία της αξιολόγησης;	1	33,3%	2	66,7%	6	85,7%	1	14,3%	12	57,1%	9	42,9%	2,901 <sup>a</sup>	,235
9.8. Θεωρείτε ότι θα περιοριζόταν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή εάν συμπεριλαμβανόταν και ένα τεστ ικανοτήτων;	2	66,7%	1	33,3%	4	22,2%	14	77,8%	15	27,8%	39	72,2%	2,524 <sup>a</sup>	,283

10.1.Υπάρχει δυνατότητα επανεξέτασης σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο του αποτελέσματος της αξιολόγησης;	1	33,3%	2	66,7%	9	50,0%	9	50,0%	21	38,9%	33	61,1%	,770 <sup>a</sup>	,681
10.2.Εάν ναι, έχετε χρησιμοποιήσει αυτή τη δυνατότητα;	2	100,0%	0	0,0%	9	100,0%	0	0,0%	32	97,0%	1	3,0%	,341 <sup>a</sup>	,843
10.3.Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αξιοποιούνται από τη Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;	2	66,7%	1	33,3%	14	77,8%	4	22,2%	40	74,1%	14	25,9%	,204 <sup>a</sup>	,903

Σύμφωνα με τον πίνακα 14 (έλεγχος chi square) το 29,6% των υπαλλήλων και το 44,4% των προϊσταμένων έναντι του 100% των διευθυντών αναφέρουν υπάρχουν δείκτες απόδοσης ( $p < 0.05$ ).

**Πίνακας 15. Διαφορές στις απόψεις μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με την αξιολόγηση**

	1. Φύλο								p
	Άνδρας			Γυναίκα			U		
	M	Δ	TA	M	Δ	TA			
8.1. Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι μια ουσιαστική διαδικασία;	3,32	3,00	1,52	3,10	3,00	1,50	573,000	,550	
8.2. Είναι αξιοκρατική η διαδικασία αξιολόγησης;	2,84	3,00	,94	2,16	2,00	1,17	<b>404,500</b>	<b>,010</b>	
8.3. Συνδέεται η αξιολόγηση με το σύστημα αμοιβών;	1,60	1,00	1,00	1,60	1,00	1,05	616,000	,901	
8.4. Συνδέεται με πρόσθετες αμοιβές (πχ. bonus);	1,68	1,00	1,03	1,46	1,00	,97	538,500	,202	
8.5. Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με το σύστημα προαγωγών;	2,44	2,00	1,19	2,36	2,00	1,43	577,500	,578	

8.6.Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με την κινητικότητα;	2,20	2,00	1,15	2,26	2,00	1,41	614,000	,897
8.7.Χρησιμοποιείται από την υπηρεσία το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ως ένα εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών;	2,52	2,00	1,26	1,88	1,00	1,10	<b>432,000</b>	<b>,022</b>
8.8.Εάν ναι, θεωρείτε ότι έχει συμβάλει στην αύξηση των προσόντων σας;	2,20	2,00	1,15	2,16	1,00	1,40	593,000	,699
8.9.Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων;	2,56	3,00	1,23	2,58	3,00	1,31	612,000	,879
8.10. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη βελτίωση της απόδοσης;	3,12	4,00	1,33	2,82	3,00	1,45	547,500	,373
8.11.Θεωρείτε ότι απαιτείται περαιτέρω βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης?	4,40	5,00	,96	4,46	5,00	,91	599,000	,733

Σημείωση: M = μέση τιμή, Δ = διάμεσος, TA = τυπική απόκλιση, 1= πολύ λίγο, 2= λίγο, 3= ούτε λίγο ούτε πολύ, 4=πολύ, 5= πάρα πολύ

Σύμφωνα με τον πίνακα 15 (έλεγχος Mann Whitney, καθώς η ανεξάρτητη μεταβλητή -φύλο-έχει δύο επίπεδα), παρατηρείται οι άνδρες έναντι των γυναικών να συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό, ότι είναι αξιοκρατική η διαδικασία αξιολόγησης και ότι χρησιμοποιείται από την υπηρεσία το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ως ένα εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών ( $p < 0.05$ ). (Σε αυτές τις δύο ερωτήσεις παρατηρούμε μόνο ότι  $p < 0.05$ , οπότε έχουμε και σημαντικές στατιστικές διαφορές.).

Αυτό συμπεραίνεται από το γεγονός ότι η Μ.Τ. και η Διάμεσος των αντρών είναι μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες των γυναικών. Δηλαδή οι άντρες συμφωνούν περισσότερο στο ότι η διαδικασίας αξιολόγησης είναι αξιοκρατική. Αντίστοιχα οι άντρες συμφωνούν περισσότερο στο ότι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης χρησιμοποιείται από την υπηρεσία ως ένα εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και η Μ. Τ. και η Διάμεσος των αντρών είναι μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες τιμές των γυναικών

**Πίνακας 16. Διαφορές στις απόψεις μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών σχετικά με την αξιολόγηση**

	2. Ηλικία										X <sup>2</sup> (1)	p
	Έως 35 ετών			36-50 ετών			51 ετών και άνω					
	M	Δ	TA	M	Δ	TA	M	Δ	TA			
	8.1. Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης εί1 μια ουσιαστική διαδικασία;	3,29	3,00	1,50	3,17	3,00	1,55	3,14	3,00	1,46		
8.2. Είναι αξιοκρατική η διαδικασία αξιολόγησης;	1,86	2,00	,90	2,57	3,00	1,23	2,14	2,00	,91	1,878	,171	
8.3. Συνδέεται η αξιολόγηση με το σύστημα αμοιβών;	1,43	1,00	1,13	1,62	1,00	1,05	1,62	1,00	,97	,013	,911	
8.4. Συνδέεται με πρόσθετες αμοιβές (πχ. bonus);	1,43	1,00	,79	1,53	1,00	1,00	1,57	1,00	1,08	,001	,972	
8.5. Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με το σύστημα προαγωγών;	1,86	1,00	1,21	2,53	2,00	1,28	2,24	1,00	1,51	1,185	,276	
8.6. Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με την κινητικότητα;	2,00	1,00	1,29	2,40	2,00	1,30	1,95	1,00	1,40	2,694	,101	



8.7.Χρησιμοποιείται από την υπηρεσία το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ως ένα εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών;	2,00	1,00	1,53	2,06	2,00	1,19	2,19	2,00	1,12	,233	,629
8.8.Εάν ναι, θεωρείτε ότι έχει συμβάλλει στην αύξηση των προσόντων σας;	1,57	1,00	,98	2,23	2,00	1,29	2,24	1,00	1,48	,029	,865
8.9.Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων;	2,14	2,00	1,21	2,79	3,00	1,28	2,24	2,00	1,22	2,801	,094
8.10. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη βελτίωση της απόδοσης;	2,86	2,00	1,57	3,00	3,00	1,38	2,76	2,00	1,48	,382	,536
8.11.Θεωρείτε ότι απαιτείται περαιτέρω βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης?	3,71	4,00	1,38	4,51	5,00	,91	4,52	5,00	,68	,178	,673

---

Σημείωση: Μ = μέση τιμή, Δ = διάμεσος, ΤΑ = τυπική απόκλιση

Σύμφωνα με τον πίνακα 16 (έλεγχος Kruskal Wallis-η ανεξάρτητη μεταβλητή -ηλικία- έχει τρία επίπεδα) δεν παρατηρούνται διαφορές στις απόψεις μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών σχετικά με την αξιολόγηση ( $p > 0.05$ ).

**Πίνακας 17. Διαφορές στις απόψεις μεταξύ των ιεραρχικών κατηγοριών σχετικά με την αξιολόγηση**

	6. Θέση στην ιεραρχία											X <sup>2</sup> (2)	p
	Διευθυντής			Προϊστάμενος			Υπάλληλος τμήματος						
	M	Δ	TA	M	Δ	TA	M	Δ	TA				
8.1. Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι μια ουσιαστική διαδικασία;	4,33	4,00	,58	3,44	4,00	1,58	3,02	3,00	1,49	2,852	,240		
8.2. Είναι αξιοκρατική η διαδικασία αξιολόγησης;	2,67	3,00	1,53	2,67	3,00	1,08	2,28	2,00	1,14	1,918	,383		
8.3. Συνδέεται η αξιολόγηση με το σύστημα αμοιβών;	2,00	2,00	1,00	1,72	1,00	1,13	1,54	1,00	1,00	1,613	,446		
8.4. Συνδέεται με πρόσθετες αμοιβές (πχ. bonus);	2,00	1,00	1,73	1,72	1,00	1,13	1,44	1,00	,90	1,280	,527		
8.5. Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με το σύστημα προαγωγών;	2,33	3,00	1,15	2,44	2,00	1,34	2,37	2,00	1,38	,064	,969		
8.6. Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με την κινητικότητα;	2,00	2,00	1,00	2,56	3,00	1,34	2,15	2,00	1,34	1,116	,572		
8.7. Χρησιμοποιείται από την υπηρεσία το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ως ένα εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών;	3,00	4,00	1,73	2,28	2,00	1,18	1,98	2,00	1,16	2,296	,317		

8.8.Εάν ναι, θεωρείτε ότι έχει συμβάλλει στην αύξηση των προσόντων σας;	4,33	4,00	,58	2,50	2,50	1,47	1,94	1,00	1,17	<b>9,245</b>	<b>,010</b>
8.9.Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων;	4,33	4,00	,58	2,61	2,50	1,29	2,46	3,00	1,24	<b>6,071</b>	<b>,048</b>
8.10. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη βελτίωση της απόδοσης;	4,00	4,00	1,00	2,78	2,50	1,31	2,91	3,00	1,46	1,900	,387
8.11.Θεωρείτε ότι απαιτείται περαιτέρω βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης?	4,33	4,00	,58	4,22	5,00	1,31	4,52	5,00	,77	,878	,645

Σημείωση: Μ = μέση τιμή, Δ = διάμεσος, ΤΑ = τυπική απόκλιση

Από τον πίνακα 17 (έλεγχος Kruskal Wallis) παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ιεραρχικών θέσεων για τις ερωτήσεις «Εάν ναι, θεωρείτε ότι έχει συμβάλλει στην αύξηση των προσόντων σας;» και «Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων;». Δεν μπορούμε να συμπεράνουμε όμως ποια κατηγορία εργαζομένων διαφέρει από μια άλλη ως προς τις απόψεις τους. Γι' αυτό τον λόγο χρησιμοποιούμε τη διόρθωση Bonferroni ( $\alpha^* = \alpha/3 = 0,05/3 = 0,017$ ). Πραγματοποιούμε post hoc ελέγχους για να εξετάσουμε ποιες κατηγορίες ιεραρχικών θέσεων στον οργανισμό διαφέρουν. Από τα επόμενα δύο γραφήματα, συγκρίνοντας τα ζευγάρια: α) Υπάλληλος Τμήματος – Προϊστάμενος, β) Υπάλληλος Τμήματος – Διευθυντής και γ) Προϊστάμενος – Διευθυντής, προκύπτει ότι οι διευθυντές έναντι των υπαλλήλων

θεωρούν περισσότερο ότι η αξιολόγηση όταν χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών τότε συμβάλλει στην αύξηση των προσόντων ( $p = 0.014$ )(Πίνακας 18). Ακόμα, οι διευθυντές έναντι των υπαλλήλων θεωρούν περισσότερο ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων ( $p = 0.041$ ) (Πίνακας 19).

### Πίνακας 18. Post hoc έλεγχος

Each node shows the sample average rank of 6. Θέση στην ιεραρχία.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Υπάλληλος τμήματος- Προϊστάμενος	8,000	5,520	1,449	,147	,442
Υπάλληλος τμήματος-Διευθυντής	33,944	12,031	2,822	,005	,014
Προϊστάμενος-Διευθυντής	25,944	12,648	2,051	,040	,121

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

### Πίνακας 19. Post hoc έλεγχος

Each node shows the sample average rank of 6. Θέση στην ιεραρχία.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Υπάλληλος τμήματος- Προϊστάμενος	1,833	5,711	,321	,748	1,000
Υπάλληλος τμήματος-Διευθυντής	30,667	12,447	2,464	,014	,041
Προϊστάμενος-Διευθυντής	28,833	13,086	2,203	,028	,083

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

## Κεφάλαιο 4. Συμπεράσματα – Συζήτηση

### 4.1 Συζήτηση ευρημάτων

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με την αξιολόγηση που υπάρχει στο δημόσιο και συγκεκριμένα στην υπηρεσία του e-ΕΦΚΑ βρέθηκε ότι καθορισμός των χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας πριν την διαδικασία της αξιολόγησης κυμαίνεται σε χαμηλό επίπεδο καθώς το 1/3 μόνο των εργαζομένων ανέφερε ότι έχουν καταγραφεί αναλυτικά τα καθήκοντά σας, βάσει της θέσης εργασίας τους, συνδέεται η αξιολόγηση με την επίτευξη στόχων, εξ αυτών το σύνολο θεώρησε ότι έχει επαρκή εκτίμηση της πορείας των στόχων, είναι σαφή τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχουν, είναι αρκετά σαφείς οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβούν και έχουν καθοριστεί τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης βάσει των στόχων που έχουν τεθεί. Εφόσον, μόνο το 30% του δείγματος ανέφερε ότι έχουν καθοριστεί τα χαρακτηριστικά της θέσης των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ πριν την αξιολόγηση είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση με αντικειμενικό τρόπο. Σύμφωνα εξάλλου με τον Χυτήρη προκειμένου η αξιολόγηση να είναι αντικειμενική θα πρέπει να γίνεται βάσει κριτηρίων προκειμένου να υπάρχει ισοτιμία ανάμεσα στους υπαλλήλους και τα αποτελέσματα να είναι μετρήσιμα και συγκρίσιμα.

55

Όσον αφορά την αποδοχή της αξιολόγησης από τους εργαζομένους βρέθηκε ότι κυμαίνεται σε χαμηλό επίπεδο καθώς η συντριπτική πλειοψηφία ανέφερε ότι απαιτείται περαιτέρω βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης και λιγότεροι από τους μισούς εργαζομένους ανέφεραν ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι μια ουσιαστική διαδικασία και ότι η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη βελτίωση της απόδοσης.

Επιπλέον, σχεδόν το ¼ των εργαζομένων ανέφερε ότι συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με το σύστημα προαγωγών, η αξιολόγηση βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων και συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με την κινητικότητα. Ακόμα, το 1/5 των εργαζομένων ανέφερε ότι είναι αξιοκρατική η διαδικασία αξιολόγησης, όσοι πίστευαν ότι είναι αξιοκρατική διαδικασία αξιολόγησης θεώρησαν ότι έχει συμβάλει στην αύξηση των προσόντων τους και χρησιμοποιείται από την υπηρεσία το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ως ένα

---

<sup>55</sup> Α. Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Φαίδιμος Αθήνα, 2013, σ. 31-33

εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών. Επιπρόσθετα, ποσοστό κάτω του 10% των εργαζομένων ανέφερε ότι συνδέεται η αξιολόγηση με πρόσθετες αμοιβές (πχ. bonus) και με το σύστημα αμοιβών. Από τα παραπάνω παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι του e-ΕΦΚΑ δεν έχουν αποδεκτή την διαδικασία αξιολόγησης όπως αυτή πραγματοποιείται την τρέχουσα στιγμή.

Το παραπάνω εύρημα συμφωνεί με την έρευνα του Χατζηδημητρίου<sup>56</sup> βάσει της οποίας στην Ελλάδα η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων καθίσταται δύσκολη στην εφαρμογή της για ποικίλους λόγους. Αρχικά δεν υπάρχουν ρυθμίσεις όπως η έκδοση οριζόμενων προεδρικών διαταγμάτων σχετικών με την αξιολόγηση. Επίσης δεν υπάρχει κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση των προϊσταμένων για το τι πρέπει να αξιολογούν, για ποιον λόγο, αλλά και με ποιον τρόπο. Παράλληλα δεν υπάρχουν κίνητρα για αξιολόγηση δεδομένου ότι επικρατεί η αντίληψη πως στον ελληνικό δημόσιο τομέα εργάζονται οι αρεστοί των πολιτικών και όχι οι άξιοι και ικανοί. Τέλος δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο ισχυριζόμενοι πολλοί εργαζόμενοι ότι αξιολογούν με υποκειμενικά και όχι με αντικειμενικά κριτήρια. Για όλους τους παραπάνω λόγους οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιδρούν στον Νόμο περί αξιολόγησης που θεσπίστηκε το 2016.

Επίσης σύμφωνα με την Μπέλλη στον δημόσιο τομέα κανείς δεν κινδυνεύει με απόλυση και κανείς δεν μπορεί να πάρει αύξηση, εάν αποδίδει περισσότερο και ποιοτικότερα. Ως εκ τούτου δεν υπάρχει ούτε κίνητρο αξιολόγησης, αλλά ούτε κίνητρο για βελτίωση ώστε να λάβει κάποιος εργαζόμενος θετική αξιολόγηση<sup>57</sup>

Για την διαδικασία της αξιολόγησης που υλοποιείται αυτή την στιγμή τα 7/10 των εργαζομένων ανέφεραν ότι γίνεται χρήση ενός τυποποιημένου συστήματος αξιολόγησης και ότι θα περιοριζόταν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή εάν συμπεριλαμβανόταν και ένα τεστ ικανοτήτων. Ακόμα, τα 4/10 των εργαζομένων ανέφεραν ότι χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση και έχει ουσιαστική αξία στη διαδικασία της αξιολόγησης ενώ παράλληλα υπάρχουν δείκτες απόδοσης (εξ αυτών το 1/5 των εργαζομένων θεώρησε ότι οι δείκτες αυτοί είναι αντικειμενικοί και μετρήσιμοι). Τέλος, μόνο το 4% των εργαζομένων θεώρησε ότι παρέχεται η

---

<sup>56</sup> M.B. Χατζηδημητρίου, Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η περίπτωση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α.:Ελληνική πραγματικότητα και ευρωπαϊκή διάσταση, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο

Πανεπιστήμιο Θράκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά, Κόρινθος, 2017. σ. 15-19

<sup>57</sup> Κ. Μπέλλη, Αξιολόγηση προσωπικού στο δημόσιο. Σύγκλιση- απόκλιση δημόσιου και ιδιωτικού, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2019, σ. 34-36

κατάλληλη εκπαίδευση στους αξιολογητές. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω δεν υπάρχει στην Ελλάδα κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση των προϊσταμένων για το τι πρέπει να αξιολογούν, για ποιον λόγο, αλλά και με ποιον τρόπο.

Σχετικά με το τι γίνεται μετά το πέρας της αξιολόγησης βρέθηκε τα 6/10 των εργαζομένων ανέφεραν ότι υπάρχει δυνατότητα επανεξέτασης σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο του αποτελέσματος της αξιολόγησης (εξ αυτών ελάχιστος αριθμός εργαζομένων ανέφερε ότι έχει χρησιμοποιήσει αυτή την δυνατότητα) και το 1/4 του δείγματος ανέφερε ότι αποτελέσματα της αξιολόγησης αξιοποιούνται από τη Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι για να βελτιωθεί η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να υπάρχει στοχοθεσία, τεστ γνώσεων, να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, να γίνεται αξιολόγηση και από τους πολίτες, να γίνονται μαγνητοσκοπημένες συνεντεύξεις και να πραγματοποιείται ανώνυμη αξιολόγηση. Αναφορικά με τη στοχοθεσία για να υπάρξει συγκεκριμένη στοχοθεσία, σύμφωνα με την Μπέλλη<sup>58</sup> σε κάθε τμήμα δημόσιου οργανισμού απαιτούνται εργατοώρες που πρέπει να δαπανήσει προϊστάμενος με εργαζόμενο κάτι που δεν συμβαίνει. Το παραπάνω ωστόσο στερεί από τους δημοσίους υπαλλήλους να γνωρίζουν τα αδύναμα σημεία τους προκειμένου να τα βελτιώσουν.

Από την επαγωγική στατιστική βρέθηκε μικρότερο ποσοστό γυναικών έναντι των ανδρών να πιστεύουν ότι θα περιοριζόταν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή εάν συμπεριλαμβανόταν και ένα τεστ ικανοτήτων. Παρόμοιο αποτέλεσμα βρέθηκε σχετικά με το αν θα περιοριζόταν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή εάν συμπεριλαμβανόταν και ένα τεστ ικανοτήτων. Ακόμα, παρατηρήθηκε οι άνδρες έναντι των γυναικών να συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι είναι αξιοκρατική η διαδικασία αξιολόγησης και ότι χρησιμοποιείται από την υπηρεσία το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ως ένα εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών. Επίσης, περισσότεροι εργαζόμενοι άνω των 51 ετών έναντι των εργαζομένων κάτω από 51 ετών θεώρησαν ότι χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση. Επιπλέον, περισσότεροι διευθυντές έναντι υπαλλήλων και προϊσταμένων ανέφεραν ότι υπάρχουν δείκτες απόδοσης. Τέλος, προέκυψε ότι οι διευθυντές έναντι των υπαλλήλων θεωρούν

---

<sup>58</sup> Κ. Μπέλλη, Αξιολόγηση προσωπικού στο δημόσιο. Σύγκλιση- απόκλιση δημόσιου και ιδιωτικού, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2019, σ. 35

περισσότερο ότι η αξιολόγηση όταν χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών τότε συμβάλλει στην αύξηση των προσόντων.

#### **4.2 Συμπεράσματα-Επίλογος**

Η παρούσα εργασία μελέτησε την αξιολόγηση στον ελληνικό δημόσιο τομέα εστιάζοντας στους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ και συγκεκριμένα στους υπαλλήλους της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης της Κεντρικής Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ. Πραγματοποιήθηκε τόσο θεωρητική βιβλιογραφική ανάλυση του ζητήματος όσο και ερευνητική. Ο υπάρχον νόμος για την αξιολόγηση είναι ο Ν. 4369/2016, ο οποίος για πρώτη φορά προβλέπει την αμφίδρομη αξιολόγηση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, κάνει ρητή αναφορά σε στόχους και διαφαίνεται για πρώτη φορά η ανάγκη για ύπαρξη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας. Από το θεωρητικό μέρος της εργασίας επιπλέον διαπιστώθηκε ότι η αξιολόγηση στον ελληνικό δημόσιο τομέα σήμερα, ναι μεν έχει καθιερωθεί βάσει νόμου ωστόσο παρουσιάζει πολλά μειονεκτήματα και για τον λόγο αυτό αντιστέκονται στην αξιολόγηση οι δημόσιοι υπάλληλοι. Συγκεκριμένα δεν υπάρχει συγκεκριμένη στοχοθεσία αξιολόγησης, ενώ ως επί το πλείστον η αξιολόγηση στηρίζεται σε υποκειμενικά και όχι αντικειμενικά κριτήρια, συμπάθειας, φιλιών κ.α. Επίσης δεν υπάρχουν κίνητρα ώστε οι εργαζόμενοι να θέλουν να αξιολογηθούν θετικά καθώς ούτε κίνδυνο απόλυσης υπάρχει, αλλά ούτε και μπόνους εάν αξιολογηθούν υψηλά. Τα παραπάνω συμπεράσματα διαπιστώθηκαν και από την έρευνα που διεξήχθη καθώς οι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ ανέφεραν ότι δεν έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα. Επίσης τόνισαν ότι η αξιολόγηση δε συνδέεται με πρόσθετες αμοιβές (πχ. bonus) ή με το σύστημα αμοιβών. Τέλος οι εργαζόμενοι ανέφεραν και το πρόβλημα της υποκειμενικότητας στην αξιολόγηση. Βάσει των παραπάνω συμπεραίνεται ότι για την ορθή, αντικειμενική και πλήρη αξιολόγηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας απαιτούνται ακόμα πολλά πράγματα να γίνουν.

#### **4.3 Περιορισμοί έρευνας**

Βασικός περιορισμός της έρευνας αποτελεί το μικρό δείγμα μόλις 75 εργαζόμενοι σε σύνολο 400 που εργάζονται στον e-ΕΦΚΑ. Επιπλέον το δείγμα λήφθηκε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας, γεγονός που σημαίνει ότι τα



συμπεράσματα της παρούσης έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν στο σύνολο του πληθυσμού.

#### **4.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Στο μέλλον θα μπορούσε να διεξαχθεί η ίδια έρευνα αλλά σε μεγαλύτερο δείγμα που θα επιλεγεί με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να μπορούν να γενικευθούν στο σύνολο του πληθυσμού.

## Πηγές-Βιβλιογραφία

### Πηγές

#### Α) Νόμοι

Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ

άρθρο 82 και 85

Ν.4369/2016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016

Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353 (Φ.Ε.Κ.8Β'-19/1/1993). «Καθορισμός ανώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης

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

ΦΕΚ 161/τ.Α'/25-9-1992

Νόμος 4250/2014 : Διοικητικές Απλουστεύσεις Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις. ΦΕΚ 74/τ.Α'/26-3-2014

#### Β) Διαδίκτυο

e-ΕΦΚΑ (2020). Προφίλ . Ανακτημένο από:  
<https://www.efka.gov.gr/el/menoy/genika-gia-ton-ephka/prophil>

e-ΕΦΚΑ (2020α). Μάθε τι αλλάζει. Για τους Ασφαλισμένους . Ανακτημένο από:  
<https://www.efka.gov.gr/el/menoy/genika-gia-ton-ephka/mathe-ti-allazei/gia-oloys-toys-asphalismenous>

## **Ελληνόγλωσση**

*G. Dessler*, Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδ. Κριτική Αθήνα, 2015

*H. Μαυρομούστακου*, Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων, Εκδ. Εύδοξος Αθήνα, 2016

*K. Μπέλλη*, Αξιολόγηση προσωπικού στο δημόσιο. Σύγκλιση- απόκλιση δημόσιου και ιδιωτικού, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2019

*K. Σπανού*. Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση. ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018

*A. Χυτήρης*, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Φαίδιμος Αθήνα, 2013

*M. Βάλβης*, Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και η αλλαγή: Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και η διεργασία της μετακίνησης της αξιακής κλίμακας της οργανωτικής αναδιάρθρωσης και της αλλαγής, Εκδ. Νέα Σύνορα Α. Λιβάνης Αθήνα, 1999

*M.B. Χατζηδημητρίου*, Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η περίπτωση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α.:Ελληνική πραγματικότητα και ευρωπαϊκή διάσταση, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά, Κόρινθος, 2017

*N. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς*, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδ. Μπένου Αθήνα, 2016

*Ε. Λαζάρου*, Η δημόσια υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας, Εκδ. Ιμπριντα Λευκωσία, 1996

*Π. Φαναριώτης*, Διοίκηση προσωπικού, Εκδ. Σταμούλη Αθήνα, 2003

*X. Κανελλόπουλος, Ε. Κατσιούλας*, Διοίκηση προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του μανάτζμεντ (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες): Θεωρία και πράξη, Αθήνα, 1984

## **Ξενόγλωσση**

*C. K. Abraham*, Effects of job evaluation on employee performance in the public sector in Kenya: a case of the department of immigration, 2016, Kenyatta University

*D. McGregor*, The human side of enterprise, Ed. McGraw-Hill London, 1985

- J. W. Creswell*, Revisiting mixed methods and advancing scientific practices. In Hesse-Biber, S., Johnson, R. B. (Eds.), *The Oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry* (pp. 57-71), Oxford University Press, England, 2015
- JE. Lane* *The public sector: concepts, models and approaches*. Sage; 2000 Feb 24.
- Kim D, Lim U*. Social enterprise as a catalyst for sustainable local and regional development. *Sustainability*. 2017 Aug;9(8):1427.
- OECD*, *Public Governance Reviews :Greece 2011 Review of the central administration* , 2012, p. 78-79
- R. C. Kevin*, Globalization and the Politics of Local and Regional Development: The Question of Convergence” *Transactions of the Institute of British Geographers NS* 29:2 (2004), 179-194
- Vollmuth J*. Approaches and Instruments of Civil Servants Performance Appraisal in European Countries. *International Journal of Civil Service Reform and Practice*. 2016 Jun 1(1).
- W. Cascio*, *Applied psychology in Personnel Management*, Ed. Prentice Hall International Editions New Jersey, 1991
- C. Trutkowski, N.K. Hlepas*, *Training needs analysis of local government in Greece*, 2018, Centre of expertisefor local government reform

## Παράρτημα

### Μέρος Α

#### Δημογραφικά Στοιχεία

**1. Φύλο :**

Άνδρας

Γυναίκα

**2. Ηλικία :**

Έως 35

36-50

51 και άνω

**3. Μορφωτικό επίπεδο:**

Υ.Ε.

Δ.Ε.

Τ.Ε.

Π.Ε.

Μεταπτυχιακό Δίπλωμα

Διδακτορικό Δίπλωμα

**4. Είστε απόφοιτος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**5. Έτη προϋπηρεσίας:**

Στον ιδιωτικό τομέα Έτη .....

Στο δημόσιο τομέα Έτη .....

**6. Θέση στην ιεραρχία:**

Γενικός Διευθυντής

Διευθυντής

Προϊστάμενος

Τμήματος Υπάλληλος

## Μέρος Β

### Έρευνα για την αξιολόγηση

7. Με βάση την εμπειρία σας, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας με X στο κουτάκι ΝΑΙ/ΟΧΙ.

#### Πριν από τη διαδικασία της αξιολόγησης:

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1. Έχουν καταγραφεί αναλυτικά τα καθήκοντά σας, βάσει της θέσης εργασίας σας		
2. Συνδέεται η αξιολόγηση με την επίτευξη στόχων		
3. Εάν ναι, έχετε επαρκή εκτίμηση της πορείας των στόχων		
4. Έχουν καθοριστεί τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης βάσει των στόχων που έχουν τεθεί		
5. Είναι αρκετά σαφείς οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβείτε		
6. Είναι σαφή τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχετε		

8. Με βάση την εμπειρία σας, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας με √ στο κουτάκι

	Πάρα πολύ	Πολύ	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Λίγο	Πολύ λίγο
1. Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι μια ουσιαστική διαδικασία;					
2. Είναι αξιοκρατική η διαδικασία αξιολόγησης;					
3. Συνδέεται η αξιολόγηση με το σύστημα αμοιβών;					
4. Συνδέεται με πρόσθετες αμοιβές (πχ. bonus);					
5. Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με το σύστημα προαγωγών;					
6. Συνδέεται το σύστημα αξιολόγησης με την κινητικότητα;					
7. Χρησιμοποιείται από την υπηρεσία το					

αποτέλεσμα της αξιολόγησης ως ένα εργαλείο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών;					
8. Εάν ναι, θεωρείτε ότι έχει συμβάλει στην αύξηση των προσόντων σας;					
9. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων;					
10. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη βελτίωση της απόδοσης;					
11. Θεωρείτε ότι απαιτείται περαιτέρω βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης?					

9. Με βάση την εμπειρία σας, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας με X στο κουτάκι ΝΑΙ/ΟΧΙ.

Στη διαδικασία της αξιολόγησης

1. Γίνεται χρήση ενός τυποποιημένου συστήματος αξιολόγησης	NAI	OXI
2. Υπάρχουν δείκτες απόδοσης	NAI	OXI
3. Εάν ναι, είναι αντικειμενικοί και μετρήσιμοι	NAI	OXI
4. Θεωρείτε ότι τα υφιστάμενα εργαλεία που χρησιμοποιούνται (έντυπα αξιολόγησης, ηλεκτρονικές φόρμες κλπ) διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα του αξιολογητή	NAI	OXI
5. Παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση στους αξιολογητές	NAI	OXI
6. Χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση	NAI	OXI
7. Εάν ναι, έχει ουσιαστική αξία στη διαδικασία της αξιολόγησης	NAI	OXI
8. Θεωρείτε ότι θα περιοριζόταν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή εάν συμπεριλαμβανόταν και ένα τεστ ικανοτήτων	NAI	OXI



10. Με βάση την εμπειρία σας, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας με X στο κουτάκι ΝΑΙ/ΟΧΙ.

**Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης:**

Υπάρχει δυνατότητα επανεξέτασης σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο του αποτελέσματος της αξιολόγησης	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Εάν ναι, έχετε χρησιμοποιήσει αυτή τη δυνατότητα	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αξιοποιούνται από τη Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	ΝΑΙ	ΟΧΙ

11. Με βάση την εμπειρία σας, γράψτε συνοπτικά παρατηρήσεις, σχόλια και προτάσεις για τη βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης.

.....

.....

.....

.....

.....