

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**«Συστήματα αξιολόγησης για τον ελληνικό Δημόσιο Τομέα».**

**Κωστούλα Γερολυμάτου -Βέλλιου**

**Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή:**

Σταυρούλα Κτιστάκη, Καθηγήτρια, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Πάντειο Πανεπιστήμιο  
(επιβλέπουσα)

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Πάντειο Πανεπιστημίου  
(μέλος)

Ισμήνη Κριάρη, Καθηγήτρια, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Πάντειο Πανεπιστήμιο  
(μέλος)

**Διδακτορική διατριβή η οποία κατατίθεται για την απονομή του βαθμού της  
διδάκτορα από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου  
Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών**

**ΑΘΗΝΑ 2021**

Στην Αιμιλία,  
για να θυμάται ότι και εδώ που  
φθάσαμε λίγο δεν είναι...

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Είναι αλήθεια ότι αυτή η διδακτορική διατριβή γράφτηκε σε μια δύσκολη περίοδο της ζωής μου. Η πνευματική, όμως, εγρήγορση που μου προκάλεσε η ενασχόληση με το αντικείμενο του θέματος απάλυνε τους πόνους και πήρε από πάνω μου τη ζοφερή πραγματικότητα.

Απευθυνόμενη στην επιβλέπουσά μου, κυρία Σ. Κτιστάκη νιώθω την ανάγκη και διά της παρούσης να εκφράσω ένα τεράστιο ευχαριστώ. Το στοιχείο της αδιάκοπης, ουσιαστικής στήριξης και καθοδήγησής της είχε τη μεγαλύτερη επίδραση σε τούτη την προσπάθειά μου. Ήταν εκεί, παρούσα κάθε φορά που χρειαζόμουν τη συνδρομή της. Τυχερή που συνεργάστηκα μαζί της. Επίσης, εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου στον καθηγητή μου, κύριο Β. Κέφη, για την ενθάρρυνσή του και το δικό του θετικό πρόσημο σε τούτο το πόνημά μου. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτριά μου, κυρία Ι. Κριάρη, για την ανταπόκριση και παρότρυνσή της στο ξεκίνημα αυτής της προσπάθειάς μου, συμβολή καθοριστική για τη συνέχεια του έργου μου.

Θερμές ευχαριστίες και στους συναδέλφους μου της Βουλής των Ελλήνων, οι οποίοι με μεγάλη χαρά ανταποκρίθηκαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, παρέχοντας στην προσπάθειά μου στήριξη και χειροπιαστή αλληλεγγύη για την πορεία της έρευνάς μου. Πολλές ευχαριστίες, επίσης, και σε εκείνους τους Βουλευτές οι οποίοι συνεισέφεραν με τις απόψεις τους στην εξέλιξη της έρευνας.

Ανάμεσα στα παραπάνω λόγια, δεν μπορώ να παραλείψω και την αναφορά μου στη στάση της κόρης μου, Αιμιλίας, η οποία κάθε φορά που με έβλεπε να καταπιάνομαι με τούτη την εργασία, μου άφηνε χώρο και χρόνο δίχως παράπονα ή απαιτήσεις. Την ευχαριστώ από τα βάθη της ψυχής μου!

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### Πίνακας συντομογραφιών/ακρωνυμίων

### Περίληψη

### Summary

### Εισαγωγή

## Μέρος I

### Κεφάλαιο 1

#### **Εννοιολογική οριοθέτηση της αξιολόγησης του προσωπικού στην Ελλάδα.**

- 1.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί της αξιολόγησης προσωπικού σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.
  - 1.1.1 Αξιολόγηση.
  - 1.1.2 Θέση αξιολογητή.
  - 1.1.3 Πεδίο εφαρμογής της αξιολόγησης στο διοικητικό σύστημα της Ελλάδας.
- 1.2 Η αξιολογική διαδικασία στη διοικητική πραγματικότητα.
- 1.3 Σκοπός και αναγκαιότητα των αξιολογικών συστημάτων. Χαρακτηριστικά και προϋποθέσεις ορθής αξιολόγησης.

### Κεφάλαιο 2

#### **Μέθοδοι αξιολόγησης.**

- 2.1. Αξιολόγηση της απόδοσης- Διαχείριση της απόδοσης.
- 2.2. Τεχνικές και μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού.

## Μέρος II

### Κεφάλαιο 3

#### **Ιστορική αναδρομή των συστημάτων αξιολόγησης στην Ελλάδα.**

- 3.1 Τα συστήματα αξιολόγησης στην Ελλάδα από το 1833 έως σήμερα και τα προβλήματα στην εφαρμογή τους.
  - 3.1.1 Περίοδος 1830- 1858.
  - 3.1.2 Περίοδος 1946- 1967.
  - 3.1.3 Περίοδος 1968- 1980.
  - 3.1.4 Περίοδος 1981- 1989.
  - 3.1.5 Περίοδος 1990- 1996.
    - 3.1.5.1 Προώθηση μεταρρυθμίσεων σύμφωνα με τον Ν. 1943/ 1991.
    - 3.1.5.2 Το Π.Δ. 318/1992. Καινοτομίες και αδυναμίες.
  - 3.1.6 Περίοδος 1996- 2010.
    - 3.1.6.1 Το αξιολογικό σύστημα του Ν. 2839/2000.
    - 3.1.6.2 Πρόγραμμα Πολιτεία : Θέσπιση θεσμικού πλαισίου μεταρρυθμίσεων και υλοποίησης ευρωπαϊκών πολιτικών.

3.1.7 Περίοδος 2011- 2020.

3.2 Διαχρονική μελέτη αλλαγών νομοθεσίας κατά την περίοδο 1833- 2020.

Γενικές διαπιστώσεις.

#### **Κεφάλαιο 4**

##### **Αξιολόγηση στο ελληνικό Δημόσιο κατά το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.**

- 4.1 Διαδικασία και κριτήρια αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων κατά τον Ν. 4369/2016.
  - 4.1.1 Διαδικασία και κριτήρια αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε θέση ευθύνης κατά τον Ν. 4369/2016.
  - 4.1.2 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης.
  - 4.1.3 Η καθιέρωση των Ολομελειών Διεύθυνσης και Τμήματος.
  - 4.1.4 Η καθιέρωση λογοδοσίας και κοινωνικού ελέγχου της διοίκησης. Η σύσταση Παρατηρητηρίου Δημόσιας Διοίκησης.
  - 4.1.5 Θέση αξιολογητή κατά τον Ν. 4369/2016.
  - 4.1.6 Σφάλματα αξιολογητών.
  - 4.1.7 Αυτοαξιολόγηση.
  - 4.1.8 Αξιολόγηση από υφισταμένους.
  - 4.1.9 Συμβουλευτική συνέντευξη κατά τον Ν. 4369/2016.
- 4.2 Η προφορική συνέντευξη και τα κριτήρια προαγωγής στη διοικητική ιεραρχία.
- 4.3 Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων της Βουλής των Ελλήνων βάσει της ισχύουσας απόφασης του Προέδρου της Βουλής των Ελλήνων.
- 4.4 Συμπερασματικές παρατηρήσεις.

#### **Κεφάλαιο 5**

##### **Αξιολόγηση προσωπικού στο Δημόσιο της Κύπρου.**

- 5.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί της αξιολογικής διαδικασίας σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.
- 5.2 Αξιολογική διεργασία δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο.
  - 5.2.1 Διαχωρισμός υπαλλήλων που συμμετέχουν στην αξιολογική διαδικασία.
  - 5.2.2 Υπηρεσιακές Εκθέσεις.
  - 5.2.3 Ομάδες αξιολόγησης
- 5.3 Διαδικασία εξέτασης ενστάσεων.
- 5.4 Ο ρόλος της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας στη διαδικασία αξιολόγησης.
- 5.5 Γενικός Ελεγκτής της Δημοκρατίας- Ελεγκτική Υπηρεσία. Ρόλος και αρμοδιότητες.
- 5.6 Ο ρόλος της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης στη διαδικασία αξιολόγησης.
- 5.7 Σύγκριση αξιολογικών συστημάτων Ελλάδας- Κύπρου.
- 5.8 Σκοπός της αξιολόγησης.

## **Μέρος III**

### **Κεφάλαιο 6 Ερευνητική διεργασία.**

- 6.1 Ερωτηματολόγιο προς υπαλλήλους της Βουλής των Ελλήνων.
- 6.2 Ερωτηματολόγιο προς Βουλευτές των κομμάτων, ΝΔ, ΣΥΡΙΖΑ, Κίνημα Αλλαγής, Ελληνική Λύση.
- 6.3 Γενικές διαπιστώσεις.
- 6.4 Ερευνητική εργασία στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια.

### **Κεφάλαιο 7 Συμπερασματικές σκέψεις.**

- 7.1 Συμπεράσματα.
- 7.2 Προστιθέμενη αξία.

### **Βιβλιογραφία (ελληνική και ξένη).**

### **Παραρτήματα.**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

(αλφαβητικά)

Α.Δ.Ε.Δ.Υ.	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
Α.Ε.Ι.	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Α.Μ.Ε.Α.	Άτομα ΜΕ Αναπηρία
Α.Σ.Δ.Υ.	Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπαλλήλων
Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Β.Δ.	Βασιλικό Διάταγμα
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
Δ.Ο.Π	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Ε.Δ.Υ.	Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας
Ε.Ε.Α.	Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Ν.Α.Ε.	Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Τ.Α.	Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ι.Δ.Α.Χ.	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
Κ.Α.Δ.Δ.	Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
Κ.Ε.Α.Δ.	Κεντρική Επιτροπή Απλούστευσης Διαδικασιών
Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.	Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος
Κ.Ε.Π.	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
Κ.Ε.Π.Ε.	Κέντρο Προγραμματισμού και

	Οικονομικών Ερευνών
Κ.Π.Α.	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Κ.Π.Σ.	Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης
Ν.Δ.	Νομοθετικό Διάταγμα
Ν.Δ.Μ.	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΑ.Δ.Δ.	Παρατηρητήριο Δημόσιας Διοίκησης
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.	Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης
ΣτΕ	Συμβούλιο της Επικρατείας
Π.Ε.	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
Τ.Ε.	Τεχνολογική Εκπαίδευση
Τ.Π.Ε	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
Υ.Α.	Υπουργική Απόφαση
Υ.Κ.	Υπαλληλικός Κώδικας
ΥΠ.ΕΣ.	Υπουργείο Εσωτερικών
ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.	Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

CAF	Common Assessment Framework
-----	-----------------------------



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η υιοθέτηση τούτου του θέματος δεν ήρθε τυχαία. Η έλλειψη διάθεσης από τη συντριπτική πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων να προβούν συνειδητά και με τη θέλησή τους στη συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης, με ώθησε στο να προβώ στη μελέτη του ζητήματος της αξιολόγησης στον χώρο της δημόσιας διοίκησης.

Ως δημόσιος υπάλληλος υπηρέτησα επί σειρά ετών σε νευραλγικές θέσεις του δημόσιου τομέα και διαπίστωσα ότι το ζήτημα της αξιολόγησης, παρά τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που οι αρμόδιοι υπουργοί εισηγήθηκαν και τις σχετικές νομοθετικές ρυθμίσεις που ψηφίστηκαν, στην πράξη αυτό το ζήτημα παρέμενε ανολοκλήρωτο και ανεφάρμοστο. Διαπίστωσα, επομένως, ότι το νομοθετικό ράβε-ξήλωνε από το 1951 έως και σήμερα από τη μία πλευρά και η δυσπιστία των δημοσίων υπαλλήλων στον θεσμό της αξιολόγησης από την άλλη είχε ως αποτέλεσμα την αδυναμία αποτελεσματικής εφαρμογής των συστημάτων αξιολόγησης και την επικράτηση μιας πολωτικής διάθεσης και έντασης από πλευράς δημοσίων υπαλλήλων κάθε φορά που οι προϊστάμενοι τούς "πίεζαν" για συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης.

Είναι χαρακτηριστικές οι αντιδράσεις που προκαλούνται κάθε φορά που τίθεται ως προτεραιότητα το ζήτημα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Κάθε δημόσιο πρόσωπο, κάθε πρόσωπο που τρέφεται από τον δημόσιο κορβανά πρέπει να αξιολογείται για τις υπηρεσίες του και την υπαλληλική του συμπεριφορά. Η αξιολόγηση αποτελεί βασικό εργαλείο τόσο για τη λογοδοσία των δημοσίων υπηρεσιών και φορέων όσο και για τον προγραμματισμό της δράσης τους. Επιπλέον, με την εφαρμογή αυτής καταργείται η δυνατότητα της αυθαιρεσίας, βάζοντας τέλος στις πρακτικές απαξίωσης της δημόσιας διοίκησης και του κύρους των δημοσίων υπαλλήλων. Η διαδικασία της αξιολόγησης οφείλει να είναι ολική στην προσέγγισή της. Πρέπει να συνδέεται με την εκπαίδευση και την κατάρτιση σε αντικείμενα και δεξιότητες του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης, πρέπει να εμπεδωθεί στην κοινή γνώμη η πεποίθηση ότι η αξιολόγηση στη δημόσια διοίκηση είναι προς όφελος όχι μόνον των δημοσίων υπαλλήλων και των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και της ίδιας της κοινωνίας, η οποία προσδοκά την αναβάθμιση των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών. Για να κερδίσει, όμως, κανείς το στοίχημα της αλλαγής νοοτροπίας πρέπει να άρει την καχυποψία και τη δυσπιστία που χρόνια τώρα έχει κακοφορμίσει και εκφυλιστεί σε μια μνησικακία προς τους δημοσίους υπαλλήλους. Το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων έχει μετατραπεί σε

έναν αποδιοπομπαίο τράγο, σε έναν δέκτη όλων των στρεβλώσεων των μακροχρόνιων ρουσφετολογικών πρακτικών.

Οι παραπάνω λόγοι καθώς και η διαπίστωση ότι η αξιολόγηση στον ελληνικό δημόσιο χώρο ήταν ένα διαρκές ζητούμενο που δεν εφαρμοζόταν, με ώθησαν στο να ασχοληθώ με την έννοια, τον ρόλο και τη χρησιμότητα της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα. Στην παρούσα εργασία μελετάται η διαδικασία και η εφαρμογή της αξιολογικής διαδικασίας στις ημέρες μας, οι μέθοδοι και οι τεχνικές της αξιολόγησης, καθώς και η διαχρονική μελέτη των συστημάτων αξιολόγησης από το 1951 έως σήμερα.

Στο παρόν πόνημα αναλύονται, επίσης, οι διοικητικοί θεσμοί αξιολόγησης στο δημόσιο της Κύπρου, η θεσμοθετημένη διαδικασία αξιολόγησης, όπως σήμερα αυτή διενεργείται εκεί και τα σχετικά έντυπα αξιολόγησης, τα οποία συμπληρώνονται από τους δημοσίους υπαλλήλους της Κύπρου. Πέραν των παραπάνω, για την ανάγκη τεκμηρίωσης του χαμηλού βαθμού αποτελεσματικότητας των έως τώρα συστημάτων αξιολόγησης καταρτίστηκε ειδικό ερωτηματολόγιο, το οποίο παρουσιάζεται σε σχετικό κεφάλαιο. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε υπαλλήλους της Βουλής των Ελλήνων καθώς και στις κοινοβουλευτικές ομάδες που προέκυψαν μετά τις εκλογές του Ιουλίου 2019.

Η διεξαχθείσα έρευνα και τα στατιστικά δεδομένα συνέβαλαν στην εδραίωση της αιτιολογίας ως προς την ελλιπή ή αναποτελεσματική εφαρμογή της αξιολογικής διαδικασίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Τέλος, η παρούσα διατριβή ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων- έπειτα από ανάλυση και επεξεργασία των στατιστικών δεδομένων έτσι όπως αυτά προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα- και της περιγραφής της προστιθέμενης αξίας τούτου του πονήματος στην ευρύτερη μελέτη του ζητήματος της αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση.

## SUMMARY

The present subject matter was not adopted by chance. The lack of volition in the overwhelming majority of civil servants to consciously and willingly fill out the evaluation forms, is what impelled me to investigate the matter of evaluation within the public administration space.

As a civil servant, I have served in key public sector positions over several years and realized that, despite reformative attempts proposed by the ministers in charge and relevant legislative regulations passed, in practice, the matter of evaluation remained unfinished and unenforced. I have come to realize, therefore, that on one hand, the legislative chop-and-change from 1951 up until now and, on the other hand, the civil servants' distrust in the evaluation itself, resulted in a failure to effectively implement evaluation schemes, as well as in a polarized sentiment and tension on the part of civil servants, each time their superiors "pressured" them into filling out the evaluation form.

The reactions, each time the matter of civil servant evaluation was in the forefront of priorities, are typical. Every public person, every person feeding off of the public coffers should be evaluated based on their services and clerical behavior. The evaluation constitutes an essential tool, both for the accountability of civil services and entities, as well as for the coordination of their action. Additionally, by implementing an evaluation scheme, arbitrariness is rendered infeasible, putting an end to practices of depreciation against public administration and the civil servants' repute. The evaluation process is required to be well-rounded in its approach. It must be bound to the education and training on the subject matters and skills belonging to a contemporary work environment. Moreover, it should be ingrained in the public opinion that the evaluation of public administration benefits not only civil servants and public services, but also society itself, which expects the provided public services to be upgraded. However, in order for one to be successful and unobstructed in altering this mentality, they need to remedy the suspiciousness and distrust that has for years now been festering and degenerated into a resentment against civil servants. The civil servant body has been transformed into a scapegoat, the receiving end for all distortions from long-standing jobbery practices.

The aforementioned reasons, along with the realization that evaluation in the Greek public space has been a constant unenforced matter, impelled me to delve into the notion, role and utility of evaluation in the public sector. In the present dissertation, I am investigating the current process and implementation of the evaluation procedure,

evaluative methods and tactics, as well as the intertemporal study of evaluation systems from 1951 until today.

In the present publication, I am also dissecting the administrative evaluation institutions in Cyprus' public sector, the institutionalized evaluation procedure, the way it is performed there today and the relevant evaluation documents, which are filled out by Cyprus' civil servants. In addition to the above, a specialized questionnaire was designed, aiming to document the low efficiency rate of recent evaluation systems. Said questionnaire is presented in the relevant chapter and was distributed to Greek parliament staff, as well as to parliamentary groups, as these came to be following the June 2019 elections.

The conducted research and statistical data contributed in solidifying the etiology behind the lacking or inefficient implementation of the evaluation process in the Greek public sector. Finally, the present discourse draws to a close with the exposition of conclusions; after analyzing and processing the statistical data as these resulted from the study participants' responses; and the description of this document's added value to the wider studies on the matter of public administration evaluation.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Βασικός σκοπός της εργασίας είναι η εύρεση και ανάδειξη μεθοδολογιών ή/και τεχνικών, οι οποίες μπορούν να περιορίσουν το υποκειμενικό στοιχείο των κρίσεων, καθιστώντας με τον τρόπο αυτό τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων πιο αξιόπιστη και ως εκ τούτου αποτελεσματικότερη. Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, κρίνεται σκόπιμη η μελέτη των συστημάτων αξιολόγησης, όπως αυτά έχουν λάβει χώρο κυρίως από το 1951 έως και το 2020 και η αποτύπωση των συνεπειών της αξιολογικής διαδικασίας στην Ελλάδα, μιας και μέσα από αυτή καταδεικνύονται οι δυσλειτουργίες και οι παθογένειες, που ταλαιπωρούν διαχρονικά τη δημόσια διοίκηση της χώρας. Σε αυτό το πλαίσιο η λεπτομερέστερη παρατήρηση και κάποιου άλλου, πέραν του ελληνικού, συστήματος αξιολόγησης, η σύγκριση μαζί του και η επισήμανση ομοιοτήτων ή διαφορών φαίνεται να βοηθά στη δημιουργία μίας πληρέστερης εικόνας σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής του στο ελληνικό δημόσιο.

Από τα ερευνητικά δεδομένα προκύπτουν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα στοιχεία, τα οποία συνοψίζονται στα ακόλουθα. Γίνεται σαφές ότι η ορθή εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα είναι απολύτως αναγκαία. Η ελληνική δημόσια διοίκηση αναπτύσσεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο, απαιτητικό και αυξανόμενο ανταγωνιστικό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οφείλει να εκπαιδεύσει τους κύριους εκφραστές της δημόσιας πολιτικής, δηλαδή τους δημόσιους υπαλλήλους όλων των βαθμίδων, με τις κατάλληλες διοικητικές γνώσεις, να ενισχύσει τις δεξιότητές τους και να τους οπλίσει με την ορθή διοικητική κουλτούρα απόδοσης. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι, ως εκφραστές αυτής της πολιτικής, έχουν ως αποστολή αφενός να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις, ώστε να υπηρετήσουν πιστά τις νέες ανάγκες της διοίκησης και αφετέρου να εφοδιαστούν με τα χρήσιμα διοικητικά εργαλεία, τα οποία θα αναβαθμίσουν το ρόλο τους και θα σημάνουν την επανεκκίνηση ενός νέου δημόσιου τομέα. Ενός δημόσιου τομέα απαλλαγμένου από απαρχαιωμένες δομές λειτουργίας και απαγκιστρωμένου από όλα όσα τον έχουν ταλαιπωρήσει τις τελευταίες δεκαετίες. Ενδεικτικά αναφέρονται οι πελατειακές σχέσεις, σημάδια γραφειοκρατίας, χρονοκαθυστερήσεις και κωλυσιεργίες. Στοιχεία τα οποία, σε κάθε περίπτωση, αμαυρώνουν την εικόνα των εργαζομένων στο Δημόσιο,

καθιστούν προβληματική τη σχέση μεταξύ διοικούμενων και διοικητικών αρχών και μειώνουν, παράλληλα, τον βαθμό εμπιστοσύνης τους προς αυτές.

Ο βαθμός αξιοπιστίας των συστημάτων αξιολόγησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα, που επηρεάζει τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της χρησιμότητάς της. Πέραν τούτου, όμως, φαίνεται πως συνδέεται συχνά και με τη γενικότερη λειτουργία ενός κράτους. Στις σύγχρονες χώρες η αξιολογική διαδικασία αποτελεί βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη συνολικά της οικονομίας αλλά και των ειδικότερων φορέων της. Παρ' όλα αυτά τα αξιολογικά συστήματα, τα οποία έχουν εφαρμοστεί στην Ελλάδα κατά καιρούς, είναι συχνά ανεπαρκή ή ακόμα και με προβλήματα αντισυνταγματικότητας. Για τον λόγο αυτό, πριν και πέρα της αλλαγής στη δομή του δημόσιου τομέα, φαίνεται να είναι δόκιμη, αν όχι επιβεβλημένη, μία αλλαγή σε επίπεδο αντιλήψεων και νοοτροπίας, με μοναδικό στόχο τη βελτίωση των αξιολογικών συστημάτων που εφαρμόζονται σε αυτόν, την επιβράβευση των δημιουργικών υπαλλήλων και διαχωρισμό, τελικά, των ικανών από τους λιγότερο παραγωγικούς ή ακόμα και τους μη χρήσιμους.

Περαιτέρω, η παρούσα διατριβή αναπτύσσεται σε τρία μέρη. Πιο συγκεκριμένα στο Μέρος I γίνεται προσπάθεια εννοιολογικής οριοθέτησης όσον αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού. Αποτυπώνονται βασικές έννοιες της αξιολόγησης προσωπικού, εντοπίζονται ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα, περιγράφονται τεχνικές και μέθοδοι της αξιολόγησης. Στο Μέρος II γίνεται αναφορά στα βασικά στοιχεία της αξιολόγησης στο χώρο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης καθώς και στα συστήματα αξιολόγησης που έχουν νομοθετηθεί και εφαρμοστεί από το 1833 έως και σήμερα στη χώρα μας. Επιπλέον, περιγράφονται στοιχεία της αξιολογικής διαδικασίας στην Ελλάδα βάσει του νομοθετικού πλαισίου, όπως αυτό ισχύει σήμερα, ενώ τέλος γίνεται αναφορά στους διοικητικούς θεσμούς στο Δημόσιο της Κύπρου και στη διαδικασία της αξιολόγησης, όπως αυτή εφαρμόζεται σήμερα εκεί. Με αυτό επιχειρείται να αναδειχθούν οι παθογένειες και οι δυσλειτουργίες οι οποίες φαίνεται να ταλανίζουν και το κυπριακό Δημόσιο. Τέλος, στα κεφάλαια του Μέρους III αναλύεται η ανάγκη εκπαίδευσης και αλλαγής κουλτούρας- νοοτροπίας των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Η εν λόγω ανάγκη αποτυπώνεται μέσω της επεξεργασίας και ανάλυσης των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνθηκε σε εργαζόμενους της Βουλής των Ελλήνων και βουλευτές κοινοβουλευτικών κομμάτων της. Στη συνέχεια, αποκρυσταλλώνονται τα συμπεράσματα που αφορούν σε χρόνια στερεότυπα και διαχρονικές προκαταλήψεις, βαθιά ριζωμένες στη δημόσια ζωή του τόπου μας. Το τρίτο Μέρος ολοκληρώνεται με την

περιγραφή της προστιθέμενης αξίας της παρούσας διατριβής στο μείζον θέμα της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα. Ισχυρή Δημόσια Διοίκηση είναι εκείνη που απερίσπαστη από τις παρεμβάσεις της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας και τις κοντόθωρες πιέσεις των συνδικαλιστικών οργάνων αξιοποιεί και απελευθερώνει τις δυνατότητες που διαθέτει το δημοσιοϋπαλληλικό δυναμικό της χώρας. Στο πλαίσιο αυτό, η επιμόρφωση, η συνεχής εκπαίδευση και η αποδοχή της αναγκαιότητας της αξιολόγησης στον χώρο του δημόσιου τομέα αποτελούν sine qua non προϋπόθεση για οποιαδήποτε εισαγωγή και ορθή εφαρμογή αξιολογικού συστήματος. Το σύνολο της εργασίας έχει βασιστεί στη συλλογή τόσο ελληνικής όσο και ξένης βιβλιογραφίας.

## ΜΕΡΟΣ Ι

Το πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας επικεντρώνεται στις βασικές έννοιες και ορισμούς της αξιολόγησης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία της αξιολογικής διαδικασίας στη διοικητική πραγματικότητα. Επιπλέον, επισημαίνονται ο σκοπός και η αναγκαιότητα των αξιολογικών συστημάτων, η αδυναμία μέχρι σήμερα ορθής και πλήρους εφαρμογής τους καθώς και η αναφορά των απαραίτητων προϋποθέσεων για την επίτευξη αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό αναδεικνύονται ο ρόλος και η αξία των αξιολογικών κρίσεων των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ το ζήτημα της αξιολόγησης στο Δημόσιο αποδεικνύεται διαρκώς επίκαιρο. Περαιτέρω, αναλύονται τεχνικές και μέθοδοι της αξιολόγησης.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### **Εννοιολογική οριοθέτηση της αξιολόγησης του προσωπικού στην Ελλάδα.**

##### **1.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί της αξιολόγησης προσωπικού σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.**

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η αναγκαιότητα της αξιολογικής διαδικασίας στο Δημόσιο, κρίνεται σκόπιμη η παρουσίαση μίας ολοκληρωμένης εικόνας, αναφορικά με την έννοια, τον ρόλο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Στη συνέχεια της παρούσας ενότητας παρατίθενται συνοπτικά ο εννοιολογικός προσδιορισμός της αξιολόγησης, καθώς και στοιχεία που αφορούν στους άξονες της αξιολογικής διαδικασίας.

##### **1.1.1 Αξιολόγηση.**

Ως αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία κρίνεται ο βαθμός επίτευξης του έργου, το οποίο ανατίθεται σε κάθε εργαζόμενο. Κατά την αξιολόγηση, ο αξιολογητής- προϊστάμενος αξιολογεί τους υφισταμένους του, αλλά ταυτόχρονα τίθεται και ο ίδιος υπό αξιολόγηση από αυτούς. Αυτή η εναλλαγή ρόλων επιβεβαιώνει και ενισχύει τη σημασία της αξιολογικής διαδικασίας γενικότερα. Η



συγκεκριμένη διαδικασία λειτουργεί ως εργαλείο μέτρησης της ικανότητας, της αποδοτικότητας, αλλά και των αδυναμιών- ελλείψεων του κάθε εργαζομένου. Πρόκειται για μία σημαντική διαδικασία, η οποία προσφέρει στοιχεία και πληροφορίες για το υπαλληλικό προσωπικό, τα οποία συνεκτιμώνται προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις και να ορισθούν οργανωτικοί στόχοι. Αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, ενώ ταυτόχρονα εγγυάται τη συνέχεια των δημοσίων υπηρεσιών.

Η αξιολόγηση συνιστά την πλέον αποφασιστική και καθοριστική διοικητική διαδικασία για την ποιοτική αναβάθμιση των δημοσίων υπαλλήλων και γενικότερα της δημόσιας διοίκησης. Πρόκειται για μία πολύπλευρη διαδικασία, για μία συνισταμένη πορισμάτων, η οποία προέρχεται από ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία. Πρέπει όμως να αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο όχι μόνο σε θεωρητικό επίπεδο αλλά και στην πράξη. Συνεπώς, η αξιολογική διαδικασία πρέπει να διεξάγεται με τρόπο ομαλό και ταυτόχρονα να ενθαρρύνει την ενεργή και με ομαδικό πνεύμα συμμετοχή περισσότερων υπαλλήλων, οι οποίοι απαλλαγμένοι από προκαταλήψεις σε σχέση με την έννοια της αξιολόγησης θα είναι και πιο αποδοτικοί. Με τον τρόπο αυτό, η έννοια της αξιολόγησης ενδυναμώνεται ενώ ως διαδικασία υπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης και τους στρατηγικούς και μακροχρόνιους στόχους της. Είναι μία διαδικασία, η οποία όταν υλοποιηθεί με τον κατάλληλο τρόπο, η σημασία της είναι μεγάλη, ενώ τα οφέλη που απορρέουν από αυτή πολλαπλάσια των όποιων πιθανών αρνητικών σημείων της. Για τους παραπάνω λόγους, επομένως, πρέπει να διέπεται από αυστηρές προδιαγραφές αντικειμενικότητας, ώστε να διασφαλίζει ασφαλιστικές δικλίδες σε σχέση με τις αρχές της ισότητας<sup>1</sup>, της διαφάνειας<sup>2</sup> της ελεύθερης πρόσβασης και σταδιοδρομίας κάθε Έλληνα πολίτη στις δημόσιες θέσεις, βάσει της προσωπικής του αξίας και ικανότητας. Η επιλογή προσώπων σε θέσεις του δημοσίου και ιδιαίτερα σε θέσεις ευθύνης πρέπει να στηρίζεται στα προσόντα και τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζόμενου. Ο αξιακός αυτός κανόνας αποτελεί και θεμελιώδη αρχή, στην οποία βασίζεται η καλή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, γενικότερα.

---

<sup>1</sup> άρθ. 4 §1 και 4 του Συντάγματος

<sup>2</sup> άρθ. 103 §7 του Συντάγματος

### 1.1.2 Θέση αξιολογητή.

Αρμόδιος για αξιολογική κρίση και σχόλια επί της απόδοσης και της εν γένει συμπεριφοράς του εργαζομένου είναι αυτός που προΐσταται αυτού, συνεργάζεται άμεσα μαζί του και μέσω αυτής της υπηρεσιακής σχέσης είναι σε θέση να έχει όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική και δίκαιη κρίση επί της υπηρεσιακής απόδοσης του εργαζομένου. Στην πράξη, ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου είναι ο κατεξοχήν κατάλληλος να τον αξιολογήσει, από τη στιγμή που είναι αυτός που θα του αναθέσει καθήκοντα του Τμήματος, θα ελέγξει το αποτέλεσμα της εργασίας του και γενικά θα συνεργαστεί μαζί του. Αυτός είναι που παρακολουθεί καθημερινά την απόδοση του υπαλλήλου του και εκ ως της θέσεως του είναι αυτός που θα εισηγηθεί για την προαγωγή του υφισταμένου του και την επιμόρφωσή του. Συνεπώς, η γνώμη του έχει βαρύνουσα σημασία. Στο πλαίσιο αυτό, τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος οφείλουν να εκπαιδεύονται και να ενημερώνονται για τη φύση και τη διαδικασία της αξιολόγησης, ώστε η αποτύπωση της βαθμολογίας να πληροί τις προϋποθέσεις της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας, της έλλειψης προκαταλήψεων, της αντικειμενικότητας.

Στα αρνητικά χαρακτηριστικά, που δυστυχώς εντοπίζονται σε σχέση με τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι αξιολογητές, συγκαταλέγεται η τάση συγκεντρωτισμού. Όσον αφορά τη συγκεκριμένη τάση αξίζει να αναφερθεί ότι δεν είναι λίγοι αυτοί οι οποίοι αντιδρούν στην αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας και νοοτροπίας. Δυστυχώς όχι σπάνια ανώτερα στελέχη της δημόσιας διοίκησης για λόγους ανασφάλειας ερμηνεύουν λανθασμένα το ρητό «η γνώση είναι δύναμη». Αρνούνται να συνεργαστούν με άλλα στελέχη και να μεταφέρουν τις γνώσεις που απέκτησαν κατά τη δημοσιοϋπαλληλική τους σταδιοδρομία σε κάποιο αντικείμενο στους νεοεισερχόμενους συναδέλφους τους. Αντιδρούν στη λογική μιας πιο ανοιχτής πρόσβασης στην πληροφορία και τη γνώση, μία λογική η οποία έχει ως βασικό στόχο την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και την ευημερία, κατ' επέκταση, της χώρας.

### **1.1.3 Πεδίο εφαρμογής της αξιολόγησης στο διοικητικό σύστημα της Ελλάδας.**

Αναμφισβήτητα, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο πόλο εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Ως εκ τούτου, το ζήτημα αξιολόγησής του αποτελεί κύριο εργαλείο βελτίωσης της επίδοσης των υπό κρίση υπαλλήλων, με πρωταρχικό στόχο την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς όφελος του πολίτη. Πριν αναφερθούμε στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η αξιολογική διαδικασία (μέθοδοι- κριτήρια) στο ελληνικό Δημόσιο, κρίνεται σκόπιμη η αναφορά στις κατηγορίες των υπαλλήλων που υπόκεινται σε αυτή.

Στις διατάξεις του συστήματος αξιολόγησης υπάγονται τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι, οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) του Δημοσίου, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Α' και Β' βαθμού, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, συμπεριλαμβανομένου του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων και το προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων. Επίσης, υπάγονται στις διατάξεις αυτές οι υπάλληλοι των Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων, της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος. Τέλος, συμπεριλαμβάνονται οι θρησκευτικοί υπάλληλοι των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθόδοξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, που επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό.

Δεν υπάγονται στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι θρησκευτικοί λειτουργοί των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθόδοξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, που επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό, καθώς και οι υπάλληλοι και λειτουργοί που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής των διατάξεων του Μέρους Β' του Ν. 3205/2003 (Α' 297)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Περισσότερες λεπτομέρειες βλ. Παράρτημα 1.

## **1.2 Η αξιολογική διαδικασία στη διοικητική πραγματικότητα.**

Σήμερα, είναι γεγονός ότι το Δημόσιο επικεντρώνεται μόνο στην αξιολόγηση της απόδοσης και δεν υιοθετεί ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης. Στην πράξη, στη δημόσια διοίκηση η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά σε μια ενέργεια κατά την οποία η διοικητική ιεραρχία προσπαθεί να προσδιορίσει και να αποτυπώσει στο έντυπο αξιολόγησης το αν ο αξιολογούμενος ανταποκρίθηκε στην εργασία του, αλλά και το κατά πόσο υπερτερεί έναντι των υπολοίπων στην ίδια οργανική μονάδα. Η αξιολόγηση του υπαλλήλου σήμερα γίνεται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων. Ορισμένα από αυτά είναι τα ακόλουθα: Η συμπεριφορά του υπαλλήλου, η οποία είναι ορατή από όλους τους συναδέλφους, μπορεί να αξιολογηθεί και κατά συνέπεια να μετρηθεί. Οι ικανότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν ένα εύρος γνώσεων, δεξιοτήτων, κλίσεων, εμπειριών και οι οποίες είναι μετρήσιμα στοιχεία. Η προϋπηρεσία, η οποία αποτελεί μια προστιθέμενη αξία για το προφίλ του αξιολογούμενου και συνεπώς μπορεί επίσης να μετρηθεί.

Η συνήθης πρακτική της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η συμπλήρωση ενός εντύπου αξιολόγησης του οποίου το πρώτο μέρος αφορά σε στοιχεία του αξιολογούμενου και τα οποία συμπληρώνονται από τον ίδιο τον αξιολογούμενο, ενώ το υπόλοιπο μέρος συμπληρώνεται από τον α' αξιολογητή (άμεσο προϊστάμενο) και τον β' αξιολογητή (διευθυντή), σύμφωνα με την υπάρχουσα νομοθεσία που διέπει το σημερινό σύστημα αξιολόγησης. Η εν λόγω αξιολόγηση διενεργείται μια φορά το χρόνο και περιλαμβάνει και την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους στη βάση ενός ανώνυμου ερωτηματολογίου, σύμφωνα πάντα με την τελευταία νομοθετική ρύθμιση του Ν. 4369/2016, όπως ισχύει.

## **1.3 Σκοπός και αναγκαιότητα των αξιολογικών συστημάτων. Χαρακτηριστικά και προϋποθέσεις ορθής αξιολόγησης.**

Ο έντονος ανταγωνισμός είναι ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά του σύγχρονου παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος. Οι απαιτήσεις και οι στόχοι μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι πλέον ιδιαίτερα υψηλοί και η επίτευξή τους προϋποθέτει, εκτός των άλλων, σωστή διοικητική οργάνωση. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος των εργαζομένων στο Δημόσιο αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς πολύ συχνά η συνολική λειτουργία και τα αποτελέσματα των επί μέρους τομέων του εξαρτώνται άμεσα

από τη συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων του, όπως άλλωστε συμβαίνει και στον ιδιωτικό τομέα. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο και η βέλτιστη αξιοποίησή του, στα οποία στοχεύει και η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων<sup>4</sup>, αποτελούν προτεραιότητες καθοριστικής σημασίας. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται μέσω της αξιολόγησης των υπαλλήλων. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι η αξιολογική διαδικασία αποκτά βαρύνουσα σημασία κυρίως σε μεταβατικές περιόδους, όπου επιχειρούνται μικρές ή μεγάλες αλλαγές.

Η διαχρονική παρατήρηση του δημόσιου τομέα στη χώρα μας έχει αναδείξει, αρκετές φορές έως σήμερα, κενά και αδυναμίες σε διάφορα επίπεδα. Πολλές από αυτές αφορούν στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης και στο επίπεδο παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Άλλες αφορούν στις δεξιότητες των υπαλλήλων αλλά και στον βαθμό απόδοσης τους, η οποία απόδοση είναι όχι μόνο ελλιπής, αλλά συχνά και αναντίστοιχη της ευθύνης που, βάσει του θεσμικού τους ρόλου, έχουν απέναντι στην Πολιτεία. Η παραπάνω διαπίστωση και η απαίτηση για προσαρμογή του Δημοσίου στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία τονίζει την ανάγκη για καθολική, ποιοτική αναβάθμιση του κρατικού μηχανισμού στη χώρα μας και προσαρμογή του σε ένα περισσότερο αποτελεσματικό, ευέλικτο και εξωστρεφές μοντέλο δημόσιας διοίκησης. Για τον λόγο αυτό, η ανάλυση και καταγραφή της διοικητικής απόδοσης κρίνεται παραπάνω από απαραίτητη, ενώ όσον αφορά την αξιολόγηση, αυτή δεν πρέπει απλά να συνδεθεί, αλλά κυρίως να ενσωματωθεί στη δημοσιοϋπαλληλική κουλτούρα της χώρας μας. Προκειμένου όμως να καταστεί αξιόπιστη, και ως εκ τούτου αποτελεσματικότερη, πρέπει να εξασφαλιστούν ορισμένα κριτήρια, βάσει των οποίων θα δομηθεί και τελικά θα εφαρμοστεί η όλη αξιολογική διαδικασία.

Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε όλο το προσωπικό του Δημοσίου. Τόσο οι υπάλληλοι, οι οποίοι κατέχουν απλές θέσεις, όσο και εκείνοι, οι οποίοι κατέχουν θέσεις ευθύνης, πρέπει να τίθενται υπό τακτική αξιολόγηση. Με τον τρόπο αυτό κρίνεται, για παράδειγμα, η μονιμοποίηση ή μη ενός δόκιμου υπαλλήλου. Αντίστοιχα, μέσω της αξιολογικής διαδικασίας, ένας ανώτερος υπάλληλος επιλέγεται, ώστε να καταλάβει μία θέση ευθύνης και, παράλληλα, κρίνεται για την απόδοσή του στη θέση αυτή.

Σε αυτό το σημείο είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι η αξιολόγηση πρέπει να είναι πολύπλευρη. Να αποτελεί, δηλαδή, συνισταμένη πορισμάτων, τα οποία προέρχονται

---

<sup>4</sup> Μαυρομιχάλη Κων., «Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή», ΕΚΔΔΑ-ΕΣΤΑ, Αθήνα 2011.

από αυτοαξιολογήσεις, αξιολογήσεις συναδέλφων, υφισταμένων και προϊσταμένων, από ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις πλήθους μεταβλητών, άμεσων με το αντικείμενο ή έμμεσων, όπως οι ηγετικές ικανότητες, η δεξιάτητα της επικοινωνίας, η ομαδικότητα, η δημιουργικότητα. Πέραν όμως από το είδος της αξιολόγησης, ιδιαίτερα σημαντικά είναι και τα χαρακτηριστικά του αξιολογητή. Γενικά, η αξιολογική διαδικασία πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένους επιστήμονες, καλούς γνώστες του αντικειμένου τους. Όσον αφορά στο Δημόσιο όμως, η θεωρητική γνώση που μπορεί να διαθέτουν δεν φαίνεται να είναι αρκετή. Κρίνεται απαραίτητο, επομένως, να διαθέτουν σημαντική πρακτική εμπειρία.

Σε μία αξιολογική διαδικασία, μέρος της οποίας ενδέχεται να είναι και η προσωπική κρίση κάποιου ατόμου, υπαλλήλου ή αξιολογητή, υπάρχει πάντα, όπως είναι φυσικό, το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Προκειμένου, επομένως, αυτό το στοιχείο να μειωθεί και για να θεωρούνται περισσότερο αντικειμενικές οι αξιολογήσεις, αυτές οφείλουν να πληρούν και συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να αποφεύγονται οι υποκειμενικές κρίσεις και οι γενικές διαπιστώσεις. Η σαφής επισήμανση και περιγραφή των κριτηρίων, βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση, κρίνεται απαραίτητη. Επιπλέον, επιβάλλεται να υπάρχει αναλυτική περιγραφή τόσο των απαιτήσεων όσο και των καθηκόντων κάθε θέσης. Αυτό συνεπάγεται και τον προσδιορισμό των ορίων της ελάχιστης απαιτούμενης απόδοσης και της μέγιστης επιθυμητής αποτελεσματικότητας, κάτι βέβαια που στο Δημόσιο, συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα, εφαρμόζεται με μεγαλύτερες δυσκολίες. Πρέπει, ακόμα, η εκάστοτε αξιολόγηση να αντικατοπτρίζει την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων στο σύνολό της, χωρίς να περιορίζεται μόνο σε συγκεκριμένα, αποσπασματικά χρονικά διαστήματα.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων του Δημοσίου αναφέρεται στην επίσημη εκτίμηση του έργου τους, στην αναλυτική περιγραφή αλλά και βαθμολόγησή τους σε σχέση με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας με επιτυχία. Είναι πιθανό ακόμα να αναφέρεται στη συνολική κρίση των χαρακτηριστικών ενός υπαλλήλου, μίας ομάδας εργασίας ή ακόμα και ενός ολόκληρου τμήματος μιας δημόσιας υπηρεσίας. Πολλές φορές, η αξιολόγηση συνδέεται και με πιο πρακτικά, επαγγελματικά προνόμια. Τέτοια προνόμια, για παράδειγμα, είναι η αύξηση ή μείωση μισθού, η παροχή κινήτρων οικονομικής φύσης όπως το bonus, η παροχή πρόσθετων αδειών, η μετάθεση, η προαγωγή και η γενικότερη επαγγελματική ανέλιξη ενός δημοσίου υπαλλήλου. Παρ' όλα αυτά, το αποτέλεσμα της αξιολογικής διαδικασίας δεν πρέπει να

ταυτίζεται, αποκλειστικά και μόνο, με τα παραπάνω, αλλά να συνδεθεί και με τη δια βίου εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων.

Μεταξύ των προϋποθέσεων επίτευξης ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης είναι η συσχέτισή του με τις θέσεις εργασίας. Θα πρέπει επίσης να είναι αποδεκτή, ως διαδικασία, τόσο από τους αξιολογούμενους όσο και από τους αξιολογητές. Το εκάστοτε σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι ευαίσθητο και να καθιστά άμεσα εφικτή τη διάκριση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα ή την αναποτελεσματικότητα των υπαλλήλων οι οποίοι αξιολογούνται.

Στο επίκεντρο όλης αυτής της διαδικασίας βρίσκεται η παρατήρηση της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων στο Δημόσιο και η αντικειμενική εκτίμησή της. Η παρατήρηση περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την αντίληψη και την αναγνώριση συγκεκριμένων εργασιακών συμπεριφορών. Η αντικειμενική της εκτίμηση περιλαμβάνει την κατηγοριοποίηση, την ταξινόμηση, την ενσωμάτωση και τελικά την αξιολόγηση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν. Πιο αναλυτικά, και στα τρία στάδια-μέρη, στα οποία διακρίνεται η διαδικασία, περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

α) Η περιγραφή της εργασίας και οι απαιτούμενες προσωπικές δεξιότητες β) Ο εντοπισμός και η ανάλυση των προσόντων που διαθέτει κάθε εργαζόμενος, όπως και οι ελλείψεις του γ) Στο τελευταίο στάδιο διατυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο οι ικανότητες ενός υπαλλήλου μπορούν τελικά να εφαρμοστούν καθημερινά σε πρακτική βάση. Τα κριτήρια της απόδοσης καθορίζονται από τον δημόσιο φορέα, ο οποίος τα χρησιμοποιεί και αποτελούν σταθερή και μόνιμη βάση αξιολόγησης των υπαλλήλων του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Μέθοδοι αξιολόγησης

#### 2.1. Αξιολόγηση της απόδοσης- Διαχείριση της απόδοσης.

Τις τελευταίες δεκαετίες η αξιολόγηση της απόδοσης έχει εδραιωθεί στον χώρο των επιχειρήσεων και των υπηρεσιών του Δημοσίου αποτελώντας πλέον μία από τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια μέσα από μία σειρά συνεχών νομοθετικών πρωτοβουλιών, έχει επιτευχθεί η βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης για τους δημοσίους υπαλλήλους και έχει επιχειρηθεί η μεταστροφή της δημόσιας διοίκησης σε ένα πιο εξωστρεφές, ευέλικτο και αποτελεσματικό δημόσιο management. Παρόλη αυτή τη φιλόδοξη νομοθετική- μεταρρυθμιστική προσπάθεια, η έννοια της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα δεν έχει καθιερωθεί και αξιοποιηθεί στον βαθμό που αυτό θα απαιτούταν για να φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στην πράξη αυτοί που αντιμάχονται την όποια προσπάθεια αξιολόγησης υπερτερούν σε σχέση με τους υποστηρικτές της. Όπως υποστηρίζουν και οι Latham & Wexley<sup>5</sup> οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν πως είναι απαραίτητα τα συστήματα αξιολόγησης, αλλά δεν τους αρέσει να τα χρησιμοποιούν<sup>6</sup>. Πρόκειται, δηλαδή, για μία διοικητική δραστηριότητα, που συνδέεται με τον μεγαλύτερο ίσως αρνητισμό εκ μέρους των εργαζομένων καθώς και με τις περισσότερες προκαταλήψεις. Καθίσταται έτσι ένα αμφιλεγόμενο αλλά κρίσιμο θέμα, που χρήζει εκτενούς ανάλυσης και μελέτης και είναι ιδιαίτερα προκλητικό από την ερευνητική οπτική.

Δεδομένου δε ότι αφορά μια μη αρεστή, από την πλειοψηφία των ατόμων, δραστηριότητα, όπου οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι δυσκολεύονται να την κατανοήσουν και άρα και να την εφαρμόσουν σωστά, τα περιστατικά της ατελούς<sup>7</sup> αξιολόγησης από πλευράς αξιολογητών ποικίλλουν. Αυτό συμβαίνει είτε λόγω προσωπικών αντιπαθειών ή/και κομματικών αντιπαραθέσεων είτε λόγω εσφαλμένων εκτιμήσεων ως προς την απόδοση των υπαλλήλων. Επίσης, η ατελής αξιολόγηση συνδέεται και με τη μη δίκαιη κατανομή του αντικειμένου από τους προϊσταμένους προς

---

<sup>5</sup> Latham P. G. & Wexley N. K., *Increasing Productivity through Performance Appraisal*, 2<sup>nd</sup> .ed., Addison – Wesley Publishing Company, 1994.

<sup>6</sup> Γιάντσης Χρήστος, «Συστήματα αξιολόγησης, μία εμπειρική προσέγγιση στην Ελλάδα», 2014, <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16311/3/GiantsisChristosMsc2014.pdf>.

<sup>7</sup> Με την έννοια είτε της μεροληπτικής, είτε της ομοιόμορφης και καθολικά άριστης αξιολόγησης είτε της αξιολόγησης στη βάση εκτιμήσεων και όχι στοιχείων.



στους υπαλλήλους, απόρροια της έλλειψης διοικητικών ικανοτήτων εκ μέρους των πρώτων που δεν τους επιτρέπει να αξιολογούν εξατομικευμένα τις ικανότητες και τις γνώσεις των υφιστάμενων εργαζομένων.

Από την άλλη πλευρά, η κατάργηση των συστημάτων αξιολόγησης δεν θα αποτρέψει τους ανθρώπους από το να αξιολογούν την απόδοση. Οι Osborne και Gaebler αναφέρουν ότι «αν δεν αξιολογήσεις το αποτέλεσμα της εργασίας, δεν μπορείς να διακρίνεις την επιτυχία από την αποτυχία»<sup>8</sup>. Ο James Harrington αναφέρει ότι «η μέτρηση είναι το πρώτο βήμα που οδηγεί στον έλεγχο και τελικά στη βελτίωση. Εάν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι, δεν μπορείς να το καταλάβεις. Εάν δεν μπορείς να το καταλάβεις, δεν μπορείς να το βελτιώσεις»<sup>9</sup>. Με την έννοια αυτή, η αξιολόγηση αποκτά πρωταρχικό ρόλο στην επίτευξη της αποστολής μιας επιχείρησης/δημόσιας υπηρεσίας. Αποτελεί, ουσιαστικά, τον καθρέφτη των εργασιακών σχέσεων, της λειτουργικότητας της οργανωτικής δομής και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Αποτυπώνει δε την ικανότητα της διοικητικής ιεραρχίας να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση και να εγγυηθεί, με αυτό τον τρόπο, τα αποτελέσματα μιας δημόσιας υπηρεσίας.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι η δέσμευση των εργαζομένων είναι σημαντικός παράγοντας είτε για την αξιολόγηση της απόδοσης είτε και για τη διαχείρισή της<sup>10</sup>. Σε ό,τι αφορά τη «δέσμευση των υπαλλήλων», αυτή σχετίζεται με το επίπεδο της επιθυμίας των υπαλλήλων να ανταποκριθούν στο όραμα του προϊσταμένου τους σε μία οργανική μονάδα ξεπερνώντας ακόμα και τα όρια του καθήκοντος. Η δέσμευση των υπαλλήλων είναι τόσο ισχυρή που δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους και ξεπερνούν κάθε προσδοκία του προϊσταμένου τους. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα εμπόδια, τα οποία είτε δυσχεραίνουν είτε και αποτρέπουν την ανάπτυξη της δέσμευσης των υπαλλήλων. Τέτοια εμπόδια αποτελούν η έλλειψη εμπιστοσύνης και εκτίμησης που έχει η ίδια η διοικητική ιεραρχία ως προς την έννοια αυτή, η απουσία οργανωσιακής δικαιοσύνης, το μειωμένο επίπεδο οργανωσιακής και διαπροσωπικής εμπιστοσύνης και άλλα συναφή. Από τη διεθνή βιβλιογραφία<sup>11</sup> τεκμαίρεται ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν περισσότερο σε ένα περιβάλλον όπου επικρατεί η έννοια της «δέσμευσης».

---

<sup>8</sup> D. Osborne, T. Gaebler, «Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector», New York, Penguin Press, 1992.

<sup>9</sup> ό.π. 6

<sup>10</sup> Για τις συγκεκριμένες έννοιες γίνεται εκτενής αναφορά στη συνέχεια της ενότητας 2.1.

<sup>11</sup> Wayne Mondy R., «Human resource Management Global Edition», Pearson Education, 2012.

Αναλύοντας, περαιτέρω, την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης, θα μπορούσε να οριστεί ως η δραστηριότητα εκείνη με την οποία οι οργανισμοί επιδιώκουν να προσδιορίσουν τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις από τη συμπεριφορά και την εργασία των εργαζομένων τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά μια τεχνική ελέγχου, προσδιορισμού, παρατήρησης και εφαρμογής συγκεκριμένων προτύπων στην εργασία. Έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές ενώ στη διεθνή βιβλιογραφία καταγράφονται διαφορετικές προσεγγίσεις για αυτή. Σύμφωνα με την Ξηροτύρη-Κουφίδου «για την τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να διαμορφώσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμού δυναμικού»<sup>12</sup>. Σύμφωνα με τον Γκορέζη, ως αξιολόγηση της απόδοσης ορίζουμε τη «διαδικασία της εκτίμησης του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει επιτύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει»<sup>13</sup>. Κατά τον Dessler «η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση του»<sup>14</sup>. Κατά τον Μ. Ζαβλανό, ως αξιολόγηση της απόδοσης εννοούμε το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη ανάθεση εργασίας κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου<sup>15</sup>. Αντιθέτως, ο Campbell θεωρεί ότι η απόδοση έχει διαφορετικό περιεχόμενο από τα αποτελέσματα αυτής<sup>16</sup>. Η προσέγγιση του αυτή στηρίζεται στο ότι η απόδοση είναι συμπεριφορά και κατά τούτο θα πρέπει να διαφοροποιείται από τα αποτελέσματα, τα οποία τείνουν να αλλοιώνονται από παράγοντες του συστήματος.

Συμπερασματικά, ο συγκεκριμένος όρος περικλείει τον βαθμό ανταπόκρισης των υπαλλήλων στις επιδιώξεις ενός οργανισμού καθώς και την ανάγκη βελτίωσης αυτών προκειμένου να αυξηθεί συνολικά η απόδοση του οργανισμού. Κατά την έννοια αυτή, η αξιολόγηση της απόδοσης καταδεικνύει την πορεία του εργαζόμενου σε σχέση με τις

---

<sup>12</sup> Βλ. σχετική παραπομπή στη διδακτορική διατριβή της Μαυρομιχάλη Κωνσταντίνας, «Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή», 2011.

<sup>13</sup> Βλ. παραπομπή σε Μπάτσιο Χ., «Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων», 2013.

<sup>14</sup> Dessler G., Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, επιμ. Β.Κέφη, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, 2012.

<sup>15</sup> Ζαβλανός Μ., «Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 2002.

<sup>16</sup> J. P. Campbell, «Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology», in M.D. Dunnett and L. Hougl (Eds), Consulting Psychologists Press, 1990, p. 687-732.

επιδιώξεις του οργανισμού και την ανάγκη βελτίωσης αυτού. Κατά συνέπεια, η αξιολόγηση της απόδοσης οφείλει να βασίζεται σε αξιόπιστα πρότυπα, πληροφορίες και δεδομένα. Τα πρότυπα αποτελούν στην ουσία τα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης, τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θέση εργασίας στην οργανική μονάδα καθώς και την αποστολή αυτής. Οι πληροφορίες είναι απαραίτητες, καθώς μέσω αυτών προσδιορίζεται η απόδοση εργασίας σε σχέση με το αναφερόμενο πρότυπο. Τέλος, τα δεδομένα διασφαλίζουν μέσω της επεξεργασίας τους τη σύνθεση των απαιτούμενων, ως άνω, πληροφοριών.

Γενικά, με την αξιολόγηση της απόδοσης οι οργανισμοί επιδιώκουν να προσδιορίσουν τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις, που ανακύπτουν από τη συμπεριφορά και την εργασία των υπαλλήλων τους, στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση της απόδοσης συχνά είναι μια αρνητική, ανεπιθύμητη διαδικασία, κυρίως διότι ουδείς γνωρίζει τη σημασία της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η ιεραρχία να μην επιθυμεί την εφαρμογή της και οι υπάλληλοι να αρνούνται να την αποδεχθούν ως κομμάτι της εργασίας. Η αξιολόγηση της απόδοσης παύει να αντιμετωπίζεται εχθρικά από τους υπαλλήλους όταν η προσέγγισή της διέπεται από τη διαδικασία της ανατροφοδότησης, την ενθάρρυνση για τη βελτίωση της απόδοσης, τον προσδιορισμό κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με στόχο την κάλυψη των αναγκών, τη λήψη ορθών και έγκυρων αποφάσεων. Σήμερα, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που φέρουν τα στελέχη σε έναν οργανισμό αποτελούν την πιο πολύτιμη πηγή αυτού του οργανισμού και γι' αυτό είναι αναγκαίο όχι μόνο να ανταμείβουμε τα εν λόγω στελέχη, αλλά επίσης να τα αξιολογούμε, καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης με το σύστημα ανταμοιβής αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό μέρος της διαχείρισης της απόδοσης<sup>17</sup>. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της οποίας η ηγεσία ενός οργανισμού συγκρίνει και παρέχει ανατροφοδότηση για την απόδοση του κάθε υπαλλήλου. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί τη λυδία λίθο ενός οργανισμού δεδομένου ότι εργαζόμενοι και ανώτερα στελέχη αξιολογούνται<sup>18</sup>. Η σύγχρονη θεώρηση αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης αποτυπώνεται στην αντίληψη ότι δεν πρόκειται για μία ανεξάρτητη δραστηριότητα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών, αλλά το σημαντικότερο ίσως στοιχείο της καθώς αποτελεί την τελική έξοδο της όλης λειτουργίας της διαχείρισης της απόδοσης.

---

<sup>17</sup> Venclova K., «Identification of Employee Performance Appraisal, Methods in Agricultural Organizations», in Journal of Competitiveness, 2013, p. 20-36.

<sup>18</sup> ό.π. 17, p. 20-21.

Και ενώ όλα τα παραπάνω εντάσσονται στη λογική της αξιολόγησης της απόδοσης, αυτή για να φέρει απτά και δυναμικά αποτελέσματα πρέπει να ευδοκιμήσει σε ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης. Αξίζει να αναφερθεί ότι στη διεθνή βιβλιογραφία επισημαίνεται ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν μια στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση της απόδοσης όπου το όραμα, η αποστολή του οργανισμού και οι αξίες να είναι ενσωματωμένα στο σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης. Όλα τα επιμέρους στοιχεία, δηλαδή, της οργανικής μονάδας κατά τη διαχείριση της απόδοσης λειτουργούν για την επίτευξη του σκοπού της αξιολόγησης της απόδοσης, που είναι η μεγιστοποίηση του οφέλους του οργανισμού<sup>19</sup>.

Είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστεί η έννοια της «διαχείρισης της απόδοσης» και η έννοια της «αξιολόγησης της απόδοσης». Ένα σύστημα στο οποίο οι αξιολογήσεις των εργαζομένων πραγματοποιούνται μια φορά τον χρόνο, χωρίς συνεχή προσπάθεια ανατροφοδότησης των πληροφοριών σχετικά με αδυναμίες /ελλείψεις και χωρίς συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων, δεν αποτελεί ένα πραγματικό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης<sup>20</sup>.

Η διαχείριση της απόδοσης είναι προσανατολισμένη ευθέως στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των υπαλλήλων, της ομάδας και του οργανισμού. Ο ρόλος της είναι εξαιρετικά σημαντικός καθώς συνδέει τη μέτρηση με τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στον εκάστοτε οργανισμό. Στη διαδικασία αυτή υπάρχει στενός σύνδεσμος μεταξύ των προτύπων και της απόδοσης. Κάθε υπάλληλος στον οργανισμό είναι αντικείμενο της δραστηριότητας της διαχείρισης της απόδοσης. Κάθε πτυχή της δραστηριότητας αυτής, όπως η εκπαίδευση, η λειτουργία, η ανταμοιβή, είναι ενσωματωμένη και ευθυγραμμισμένη με τον σκοπό της συνεχούς αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Στην εν λόγω δραστηριότητα η προσπάθεια κάθε υπαλλήλου είναι απόλυτα εστιασμένη στην υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού. Ο Robert J. Greene, CEO του Οργανισμού «Συστήματα Αξιολόγησης» (Reward Systems Inc.) αναφέρει ότι «η διαχείριση της απόδοσης είναι ο μοναδικός -μεγίστης σημασίας - παράγοντας που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των σκοπών των οργανισμών». Επισημαίνει χαρακτηριστικά ότι «αν κάποιος αγνοεί τη διαδικασία της απόδοσης, τότε αυτός θα αποτύχει»<sup>21</sup>. Κατά τον Aguinis, ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης όταν δεν έχει ενσωματώσει στη φιλοσοφία του τη συνεισφορά των υπαλλήλων στην επίτευξη

---

<sup>19</sup> ό.π. 11, p. 236.

<sup>20</sup> Herman Aguinis, «Performance Management», Edinburg Business School, Heriot- Watt University», 2005, chapter 1, p. 3.

<sup>21</sup> ό.π. 19.

των σκοπών του οργανισμού, τότε αυτό δεν είναι αξιόπιστο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης. Εξάλλου, το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη στον οργανισμό. Αυτά συνοψίζονται παρακάτω<sup>22</sup>:

- Ανατροφοδότηση

Η συνεχής επαναπληροφόρηση σχετικά με την πορεία για τις ελλείψεις των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για το μέλλον της αξιολόγησης της απόδοσης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, η γνώση περί της απόδοσης των εργαζομένων και της αναγνώρισης των επιτυχιών που διαδραματίστηκαν στο παρελθόν αποτελούν κίνητρο για αυτούς και παρέχουν το "καύσιμο" για μελλοντικές επιτυχίες του οργανισμού.

- Αυτοεκτίμηση

Υψηλό επίπεδο αυτοεκτίμησης μπορεί να επιτευχθεί πρακτικά με συνεχή επαναπληροφόρηση της απόδοσης των υπαλλήλων προς τους ίδιους. Μέσω αυτής ενισχύεται εκ των πραγμάτων και η αυτοεκτίμηση του εργαζόμενου.

- Η διάχυση του οράματος από την ηγεσία στους υφισταμένους

Η ηγεσία θα πρέπει να είναι σε θέση να εμπνέει τους υφισταμένους της και να τους βοηθά να ενστερνίζονται το όραμα της για την επίτευξη των στόχων τους. Η διορατικότητα του προϊσταμένου καθώς και η ευκολία ή μη να μεταδίδει το όραμά του αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας για τη δυναμική συνεισφορά των υπαλλήλων σε μια οργανική μονάδα. Βασική προϋπόθεση ώστε το όραμα του εκάστοτε προϊσταμένου να βρίσκει ανταπόκριση και να έχει προοπτική υλοποίησης είναι η εδραίωση ενός κλίματος συνεργασίας και αυξημένης αλληλεγγύης μεταξύ των υπαλλήλων.

- Αυτοδιορατικότητα και απόδοση με συνεχή βελτίωση

Επιτυγχάνεται μέσω της ενεργούς συμμετοχής των υπαλλήλων στο σύστημα αξιολόγησης και της ενημέρωσης που έχουν οι ίδιοι σχετικά με την αξία τους και την πρόοδό τους στον οργανισμό. Μέσω αυτής της διαδικασίας οι εργαζόμενοι αποκτούν, μεταξύ άλλων, γνώση των δυνατοτήτων τους, αλλά και των ευκαιριών για βελτίωση τους, κάτι που μπορεί να συμβάλει στον προσδιορισμό των μελλοντικών επαγγελματικών βημάτων τους.

---

<sup>22</sup> ό.π. 20, p. 4,5.

- Οι προσωπικές ενέργειες γίνονται πιο δίκαιες και κατάλληλες

Μέσω του αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης παρέχονται σωστές και επαρκείς πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε ευεργετικές παροχές για τους εργαζομένους, όπως αύξηση αποδοχών, προαγωγές, μετακινήσεις κ.α.

- Η σαφήνεια των στόχων του οργανισμού

Όταν οι στόχοι είναι ξεκάθαροι, οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται επαρκώς τον σύνδεσμο μεταξύ των καθηκόντων της εργασίας τους και της επιτυχίας του οργανισμού.

- Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο ανταγωνιστικοί

Η καθιέρωση των αναπτυξιακών πλάνων μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα των υπαλλήλων και έτσι να βελτιωθεί η απόδοσή τους.

- Διαφοροποίηση μεταξύ καλού και κακού προϊσταμένου

Ένα αξιόπιστο και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης οδηγεί αυτομάτως στον διαχωρισμό μεταξύ των αποτελεσματικών και μη προϊσταμένων της διοικητικής ιεραρχίας. Το ίδιο το σύστημα εξαναγκάζει τους προϊσταμένους να επιληφθούν των ζητημάτων εκείνων που χρειάζονται έγκαιρες και ουσιαστικές λύσεις.

- Διευκόλυνση των αλλαγών σε επίπεδο οργανωσιακής δομής

Το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης είναι ένα χρήσιμο εργαλείο τα οποίο μπορεί να οδηγήσει σε οργανωσιακές αλλαγές. Για παράδειγμα, κάθε φορά που νέες οργανωσιακές αλλαγές λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό, το σύστημα αξιολόγησης ευθυγραμμίζει πλήρως αυτές τις αλλαγές με τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται ώστε να αποκτήσουν τα απαραίτητα προσόντα και ανταμείβονται για την αποδοτικότητά τους, συνδυάζοντας την ενίσχυση της γνώσης τους με την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων από αυτούς υπηρεσιών.

Συνεπώς, με τον όρο διαχείριση της απόδοσης ορίζεται «μια διαρκής διεργασία προσδιορισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης στους οργανισμούς μέσω της διασύνδεσης των ατομικών αποδόσεων και στόχων με την αποστολή και τους σκοπούς

του οργανισμού<sup>23</sup>». Η διαχείριση της απόδοσης αφορά μια δυναμική διαδικασία επιθεώρησης και αξιολόγησης της απόδοσης των καθηκόντων ενός ατόμου ή μιας ομάδας σε συνεχή βάση<sup>24</sup>. Στην εν λόγω αδιάκοπη διαδικασία τίθενται οι στόχοι και οι σκοποί του οργανισμού, παρατηρείται και αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων και συντελείται η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και η ανατροφοδότηση σχετικά με τις αδυναμίες και τις ελλείψεις του<sup>25</sup>. Αποτελεί το πιο ζωτικό κομμάτι καθώς αντανακλά το στρατηγικό πλάνο του οργανισμού. Υπάρχει στενός σύνδεσμος μεταξύ της αποστολής και των στόχων ενός οργανισμού. Η διαχείριση της απόδοσης προϋποθέτει ότι η ηγεσία ενός οργανισμού διασφαλίζει την ακολουθία και τη συμφωνία μεταξύ των καθηκόντων των εργαζομένων και των στόχων του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η δημιουργία του επιπρόσθετου πλεονεκτήματος, της προστιθέμενης αξίας για τον οργανισμό<sup>26</sup>.

Στη διαδικασία αυτή μετριέται και αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται κάθε φορά. Κατά την εν λόγω λειτουργία, η αξιολόγηση δεν είναι το μόνο πράγμα που συμβαίνει. Σύμφωνα με τους Lussier & Hendon «η διαχείριση της απόδοσης είναι η διαδικασία της αναγνώρισης, μέτρησης, διαχείρισης και ανάπτυξης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό»<sup>27</sup>. Αφού διαπιστωθεί σε ποιο σημείο βρίσκεται η απόδοση των υπαλλήλων, τίθεται ως στόχος η βελτιστοποίηση της απόδοσης αποσκοπώντας στην υλοποίηση του βασικού στόχου του εκάστοτε οργανισμού. Ο Mondy<sup>28</sup> ορίζει την διαχείριση της απόδοσης ως «μια διαδικασία προσανατολισμένη στον στόχο, κατευθυνόμενη στο να εξασφαλίζει ότι οι οργανωτικές διαδικασίες είναι σε θέση να μεγιστοποιούν την απόδοση των εργαζομένων, των ομάδων και εν τέλει των οργανισμών». Σε κάθε περίπτωση, η διαχείριση της απόδοσης είναι απαραίτητη για την επίτευξη του υψηλότερου δυνατού επιπέδου αποτελεσμάτων. Η διαχείριση της απόδοσης, όταν πραγματοποιείται σε έναν οργανισμό, μπορεί να τον βοηθήσει να αποκτήσει προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών του και να διαθέτει μόνιμα ένα συγκριτικό πλεονέκτημα διά της συνεχούς διαδικασίας της εξέλιξης και της ανάπτυξης. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας ενός οργανισμού.

---

<sup>23</sup> ό.π. 20, p. 2.

<sup>24</sup> ό.π. 19, p. 237.

<sup>25</sup> ό.π. 20.

<sup>26</sup> ό.π. 20, p. 3.

<sup>27</sup> Lussier, R. N., Hendon, J. R., «Human resource management: Functions, Applications, Skills Developments», SAGE, 2013.

<sup>28</sup> ό.π. 6.

<sup>29</sup> ό.π. 20, p. 15-18.

Για τη σωστή εφαρμογή της διαχείρισης της απόδοσης απαιτείται η ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Αυτό το σύστημα για να μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδεατό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, όπως χαρακτηριστικά το περιγράφει ο Herman Aguinis, οφείλει να φέρει κάποια απαραίτητα χαρακτηριστικά. Είναι αυτονόητο ότι όσο περισσότερα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται στο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν για να πετύχει το σύστημα αυτό την αποστολή του<sup>29</sup>.

- Η ευθυγράμμιση με τη Στρατηγική

Ένα σύστημα διαχείρισης της αξιολόγησης για να είναι πετυχημένο πρέπει να έχει ενσωματώσει πλήρως το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού. Είναι απολύτως αναγκαίο οι υπάλληλοι να γνωρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να συμβάλει κατά το μέρος που του αντιστοιχεί στην ολοκλήρωση του οράματος, του σκοπού και των στόχων του οργανισμού.

- Η λεπτομερής ανάπτυξη

Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης οφείλει να συμπεριλάβει στην αξιολόγησή του τέσσερις διαστάσεις: 1) Όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να υπόκεινται στη διαδικασία της αξιολόγησης συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων της διοικητικής ιεραρχίας. 2) Τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας πρέπει να αξιολογούνται συμπεριλαμβανομένων των συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων. 3) Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να αναπτύσσεται σε όλη την αξιολογική περίοδο και να μην γίνεται αποσπασματικά, τους τελευταίους μήνες, για παράδειγμα, πριν από την αξιολόγηση. 4) Η ανατροφοδότηση είναι υψίστης σημασίας για τον προσδιορισμό των σημείων εκείνων που χρήζουν βελτίωσης.

- Η Πρακτικότητα εφαρμογής

Είναι αντιληπτό ότι το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης πρέπει να είναι εφαρμόσιμο στην πράξη. Συστήματα τα οποία είναι δαπανηρά και χρονοβόρα δεν μπορούν να τύχουν ορθής εφαρμογής στην πράξη. Από την άλλη πλευρά, συστήματα εύκολα στη χρήση μπορούν να αποδώσουν και να διευκολύνουν τους χρήστες στην εργασία τους.



- Η εστίαση στη Σημαντικότητα

Το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης πρέπει να έχει νόημα σε όλα τα στάδια της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα: 1) Το επίπεδο των κριτηρίων πρέπει να βρίσκεται σε συνάρτηση με τα καθήκοντα της αντίστοιχης θέσης εργασίας. 2) Οι αξιολογήσεις πρέπει να διενεργούνται σε μόνιμη βάση και σε κατάλληλες χρονικές στιγμές. 3) Οι αξιολογήσεις πρέπει να δίνουν έμφαση σε εκείνες τις εργασίες που αντιστοιχούν τα καθήκοντα του αξιολογούμενου. Συνήθως, η ετήσια αξιολόγηση δεν είναι αρκετή και γι' αυτό συνιστώνται συχνότερες αξιολογήσεις. 4) Το σύστημα διαχείρισης πρέπει να παρέχει συνεχείς εκπαιδεύσεις για τη βελτίωση των ικανοτήτων των αξιολογητών. Τέλος, τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την εξέλιξή τους στη διοικητική ιεραρχία προκειμένου το όλο σύστημα να προκαλεί και ενδιαφέρον για ενεργή συμμετοχή.

- Η εξειδίκευση

Ένα καλό σύστημα διαχείρισης θα πρέπει να είναι συγκεκριμένο και να παρέχει λεπτομερή και συγκεκριμένη καθοδήγηση στους εργαζομένους σχετικά με τις απαιτήσεις αυτού καθώς και αναφορικά με τον τρόπο ανταπόκρισης σε αυτές.

- Ο προσδιορισμός αποτελεσματικών και μη αποδόσεων

Το σύστημα διαχείρισης πρέπει να παρέχει πληροφορίες σχετικά με την απεικόνιση των αποδόσεων, αποτελεσματικών και μη, ώστε εκείνες οι επιδόσεις που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του συστήματος να προσδιορίζονται και να ξεχωρίζουν.

- Η Αξιοπιστία

Ένα αποτελεσματικό/επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει κριτήρια και κλίμακες, τα οποία είναι σταθερά και απαλλαγμένα από λάθη. Για παράδειγμα, αν δυο αξιολογητές κρίνουν τον ίδιο υπάλληλο, η κλίμακα της αξιολόγησης οφείλει να είναι κοινή.

- Η Εγκυρότητα

Τα κριτήρια/κλίμακες του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης πρέπει, επίσης, να είναι έγκυρα. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του υπαλλήλου πρέπει να σχετίζονται με τη θέση εργασίας του. Στο σχετικό σύστημα ιδανικά πρέπει να συμπεριλαμβάνονται όλοι εκείνοι οι καθοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την απόδοση της εργασίας του υπαλλήλου.

- Η αποδοχή και η δικαιοσύνη

Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης γίνεται αποδεκτό από τους υπαλλήλους μόνο όταν αυτοί το αποδέχονται στο σύνολό τους ως δίκαιο. Ένας τρόπος, λοιπόν, διασφάλισης της αποδοχής και της δικαιοσύνης των συστημάτων της διαχείρισης της απόδοσης είναι να λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις επί του συνόλου των εργαζομένων.

- Η συμπερίληψη

Τα επιτυχημένα συστήματα περιλαμβάνουν πληροφορίες από πολλαπλές πηγές σε συνεχή βάση. Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες από όλους τους παράγοντες που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στο αποτέλεσμα. Η συνεισφορά των εργαζομένων στη δημιουργία του εν λόγω συστήματος εντοπίζεται και στη δυνατότητα που έχουν να διατυπώνουν τη γνώμη τους τόσο για το ποιες συμπεριφορές πρέπει να αξιολογούνται όσο και για τον τρόπο που μπορούν αυτές να μετρηθούν.

- Η διαφάνεια

Τα αποτελεσματικά συστήματα δεν έχουν "μυστικά". Η διαφάνεια εξασφαλίζεται από μία σειρά παραγόντων. Πιο συγκεκριμένα: 1) Η απόδοση πρέπει να αξιολογείται σε συχνή βάση και η ανατροφοδότηση της απόδοσης να μην διακόπτεται. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται συνεχώς για την απόδοση της εργασίας τους. 2) Οι συνεντεύξεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από την αλληλεπίδραση μεταξύ ιεραρχίας και υπαλλήλων. 3) Τα κριτήρια πρέπει να είναι σαφή και να επικοινωνούνται επίσης σε συνεχή βάση. 4) Η επικοινωνία οφείλει να είναι πραγματική, ανοιχτή και ειλικρινής.

- Η ύπαρξη διεργασιών εξέτασης και αποκατάστασης λαθών

Η διαδικασία της αξιολόγησης οφείλει να περιορίζει το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Παρόλα αυτά, είναι πραγματικά δύσκολο να εξαλείψει κανείς τον υποκειμενισμό, καθώς η ανθρώπινη κρίση ενέχει από μόνη της το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Σχετικά με τις περιπτώσεις όπου παρατηρούνται φαινόμενα αδικίας και μεροληπτικής συμπεριφοράς απέναντι στους υπαλλήλους, η πρόβλεψη της δυνατότητας υποβολής ενστάσεων αποτελεί σημαντική πτυχή ενός δίκαιου και αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης της απόδοσης.

- Η τυποποίηση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα αποτελεσματικά συστήματα είναι τυποποιημένα. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι η αξιολόγηση πρέπει να αφορά όλους τους υπαλλήλους και αυτή να διενεργείται σε όλη την αξιολογική περίοδο.

- Η δεοντολογία

Τα αποτελεσματικά συστήματα οφείλουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες δεοντολογίας. Ο αξιολογητής, τηρώντας την αρχή της προστασίας των προσωπικών δεδομένων, αξιολογεί εκείνα τα κριτήρια της απόδοσης του υπαλλήλου για τα οποία έχει επαρκείς και αξιόπιστες πληροφορίες.

Σήμερα, είναι γεγονός ότι το Δημόσιο επικεντρώνεται μόνο στην αξιολόγηση της απόδοσης και δεν υιοθετεί ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης. Στην πράξη, στη δημόσια διοίκηση, η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά σε μια ενέργεια κατά την οποία η διοικητική ιεραρχία προσπαθεί να προσδιορίσει και να αποτυπώσει στο έντυπο αξιολόγησης το κατά πόσο ο αξιολογούμενος ανταποκρίθηκε στην εργασία του, αλλά και το κατά πόσο υπερτερεί έναντι των υπολοίπων στην ίδια οργανική μονάδα.

## **2.2. Τεχνικές και μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού.**

Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί στην προηγούμενη ενότητα η απόδοση δεν είναι τίποτα άλλο παρά το αποτέλεσμα των δράσεων των ανθρώπων, εξεταζόμενο μάλιστα από την άποψη των πόρων που αυτοί διαθέτουν στην όλη προσπάθεια. Η αξιολόγηση δε της απόδοσης είναι η διεργασία της συλλογής, ανάλυσης και καταγραφής

πληροφοριών σχετικά με την προστιθέμενη αξία που ένας εργαζόμενος παρέχει στον οργανισμό.

Όπως είναι προφανές, η συγκεκριμένη διεργασία είναι αρκούντως σύνθετη, προκλητική και σε μεγάλο βαθμό αμφιλεγόμενη<sup>30</sup>. Ο Lunenburg αναφέρει χαρακτηριστικά ότι ένα ιδανικό σύστημα διαχείρισης της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι ακριβές και αντικειμενικό<sup>31</sup>. Στην πράξη, όμως, αυτό απέχει παρασάγγας από την πραγματικότητα, καθώς κατά τη βαθμολόγηση των αξιολογούμενων υπαλλήλων εντοπίζονται λάθη, στοιχεία μεροληψίας ή και υπερβολικής αυστηρότητας εκ μέρους των αξιολογητών.

Αποσκοπώντας σε μία όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτική και σίγουρα πιο αντικειμενική αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης, τις τελευταίες δεκαετίες έχουν αναπτυχθεί και δοκιμαστεί αρκετές διαφορετικοί μέθοδοι. Η καταγραφή και η παρουσίαση των μεθόδων αυτών έχει πραγματοποιηθεί διαχρονικά από πολλούς συγγραφείς και ερευνητές. Γενικά, εντοπίζεται ποικιλία κατηγοριοποιήσεων, ενώ η συνηθέστερη είναι αυτή που τις ταξινομεί σε :

- Μεθόδους που εστιάζονται στην παρελθούσα απόδοση, δηλαδή σε μεθόδους, οι οποίες είναι ειδικά σχεδιασμένες για να αξιολογούν την απόδοση και τα αποτελέσματα του εργαζομένου, που έχουν ήδη επιτευχθεί.
- Μεθόδους που προσανατολίζονται στο μέλλον, δηλαδή μεθόδους που επιδιώκουν να προσδιορίσουν τα μελλοντικά αποτελέσματα ενός εργαζομένου.

Για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής η κατηγοριοποίηση και παρουσίαση των υφιστάμενων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης θα γίνει με βάση ένα διαφορετικό<sup>32</sup> κριτήριο, το οποίο σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί ποσοτικά ή μη δεδομένα. Έτσι, στη βάση αυτού του κριτηρίου, οι διάφορες μέθοδοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε :

---

<sup>30</sup> Ιδίως στις περιπτώσεις όπου η εφαρμογή της οδηγεί, για διάφορους λόγους, σε αρνητικά αποτελέσματα.

<sup>31</sup> Lunenburg C. Fr., «Performance Appraisal: Methods and Rating Errors», *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity* Volume 14, n<sup>o</sup> 1, 2012.

<sup>32</sup> Αυτό αποτελεί συνέπεια των ερευνητικών επιδιώξεων της όλης διατριβής, που επιδιώκουν την ανάπτυξη και δόμηση μιας νέας μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία και θα βελτιώνει τις ατέλειες που έχουν εντοπιστεί στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

- Περιγραφικές, όπου η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται, σε μεγάλο βαθμό, με χρήση ποιοτικών δεδομένων.
- Αριθμητικές, σύμφωνα με τις οποίες η αξιολόγηση των εργαζομένων πραγματοποιείται με χρήση ποσοτικών, κυρίως, στοιχείων.

Ακολουθώντας τη παραπάνω κατηγοριοποίηση οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής :

#### Περιγραφικές μέθοδοι

- Έκθεση αξιολόγησης (Assessment report)

Πρόκειται για την πιο απλή μέθοδο στην περιγραφή της όχι όμως και απαραίτητως στην εφαρμογή της. Στην εν λόγω μέθοδο ο αξιολογητής συμπληρώνει ένα προτυποποιημένο έντυπο αξιολόγησης της απόδοσης κάθε αξιολογούμενου, το οποίο και περιέχει τα βασικά εκείνα πεδία, που ο συγκεκριμένος οργανισμός εκτιμά ως ουσιώδη για την επίτευξη της εργασίας εκ μέρους του αξιολογούμενου. Η μέθοδος αυτή απαιτεί μεγάλη εμπειρία και εκπαίδευση από πλευράς αξιολογητών καθώς και χρονική διάρκεια για τη συμπλήρωση του εντύπου. Τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου εστιάζονται στην έλλειψη προτύπων, αποτελεσμάτων καθώς και στην ασάφεια των κριτηρίων που εμπεριέχονται στο εν λόγω έντυπο, γεγονός που επιτείνει την υποκειμενική κρίση. Η μέθοδος αυτή θα μπορούσε ιδανικά να συνδυαστεί με άλλες μεθόδους, προκειμένου να τονιστούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες του αξιολογούμενου<sup>33</sup>. Σύμφωνα με τον Lunenburg η έκθεση αναφέρεται σε κάθε αξιολογούμενο μεμονωμένα και για τον οποίο ο αξιολογητής εντοπίζει και περιγράφει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της απόδοσής του<sup>34</sup>. Ο ίδιος καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και παρουσιάζει δυσκολία στην αποτύπωση ενός μετρήσιμου αποτελέσματος. Γι' αυτό και πολλοί οργανισμοί συνδυάζουν τα πλεονεκτήματα της γραφικής κλίμακας κατάταξης με αυτά της μεθόδου της έκθεσης αξιολόγησης παρέχοντας χώρο για σχόλια πάνω στην κλίμακα<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> ό.π. 13, σελ. 32.

<sup>34</sup> ό.π. 31.

<sup>35</sup> ό.π. 31, p. 4.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί και η άποψη του Jenifur Majid<sup>36</sup>, σύμφωνα με την οποία, εξαιτίας της έλλειψης χρόνου αλλά και της περιορισμένης, μερικές φορές, ανταπόκρισης των αξιολογητών στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης μεθόδου, αυτή ενδείκνυται μόνο σε περιπτώσεις διευθυντικών θέσεων και γενικότερα θέσεων που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας, δεδομένου και του ότι ο αριθμός των υποψηφίων για αυτές τις θέσεις είναι περιορισμένος.

- Αξιολόγηση Πεδίου (Field Review)

Στην ανωτέρω μέθοδο η αξιολόγηση διενεργείται από άτομα εκτός της οργανικής μονάδας του οργανισμού, βάσει συγκεκριμένου εργαλείου μέτρησης, συνήθως υπό τη μορφή ενός ερωτηματολογίου. Η συνηθέστερη περίπτωση είναι τα άτομα που διεξάγουν την αξιολόγηση να προέρχονται από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

- Η μέθοδος BARS (Behavioral Anchored rating Scales).

Η μέθοδος BARS εστιάζει στη συμπεριφορά, η οποία είναι αναγκαία για την επιτυχή απόδοση του αξιολογούμενου στην εργασία του. Η συμπεριφορά σχετίζεται με τον τρόπο που προσεγγίζει ο υπάλληλος το καθήκον της εργασίας του, με το πόσο προσκολλημένος είναι σε αυτή καθώς και με τη χρησιμότητα της απόδοσης του εργαζομένου. Η εν λόγω μέθοδος μετρά την απόδοση του εργαζομένου σε σχέση με την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας ή με την εκπλήρωση των καθηκόντων του<sup>37</sup>. Στη μέθοδο αυτή συνδυάζονται τα χαρακτηριστικά της μεθόδου της κλίμακας αξιολόγησης και της μεθόδου των κρίσιμων περιστατικών. Κατά μήκος της κλίμακας αξιολόγησης καταγράφονται οι επιθυμητές αποδόσεις των υπαλλήλων, οι οποίες συνδέονται με συγκεκριμένες συμπεριφορές τους. Το θετικό στοιχείο στην εν λόγω μέθοδο είναι ότι με την αποτύπωση της συγκεκριμένης περιγραφής στην κλίμακα απόδοσης επιτυγχάνεται η μείωση της υποκειμενικότητας, που εμφανίζεται στην κλίμακα αξιολόγησης. Το μειονέκτημα της είναι ότι έχει κόστος και απαιτεί χρόνο, δεδομένου ότι η ίδια φόρμα δεν δύναται να χρησιμοποιείται για όλες τις θέσεις εργασίας, όπως συμβαίνει με την κλίμακα της αξιολόγησης. Άρα για τις ανάγκες κάθε οργανικής μονάδας

---

<sup>36</sup> Majid J., «Effectiveness of Performance Appraisal Methods. An Empirical Study of the Telecommunication Sector», International Journal of Trend in Research and Development, Vol. 3, 2016, p. 10.

<sup>37</sup> ό.π. 17, p. 26.

δημιουργείται νέα απεικόνιση των συμπεριφορών των αξιολογούμενων στην κλίμακα της απόδοσης, με αποτέλεσμα να καθίσταται μη εύχρηστη η εφαρμογή της<sup>38</sup>.

Η μέθοδος BARS αναπτύχθηκε για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που συναντούνται στη μέθοδο της κλίμακας αξιολόγησης. Μέσω της εν λόγω μεθόδου η ένδειξη για παράδειγμα «απαράδεκτος» αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη συμπεριφορά στην καμπύλη αποτύπωσης. Όπως είναι φανερό η κλίμακα απόδοσης που βασίζεται σε χαρακτηρισμούς όπως «απαράδεκτος», «χρειάζεται βελτίωση», «αποδεκτή συμπεριφορά», «αξιέπαινη» και «εξαιρετική συμπεριφορά» είναι δύσκολο να υποστηριχτεί με αξιοπιστία και συνήθως οδηγεί σε μη αντικειμενικές και έγκυρες καταγραφές της απόδοσης των υπαλλήλων. Εν προκειμένω, η συγκεκριμένη μέθοδος προσδιορίζει κλίμακες απόδοσης σε συνδυασμό με συγκεκριμένες συμπεριφορές<sup>39</sup>.

Η μέθοδος BARS γνώρισε μεγάλη απήχηση τα τελευταία χρόνια, διότι παρείχε αξιολογήσεις με αντικειμενικό τρόπο. Θεωρήθηκε δε ως πανάκεια στα προβλήματα της αξιολόγησης, όπως οι προκαταλήψεις, η χαμηλή αξιοπιστία και οι παραδοσιακές τεχνικές μέτρησης της απόδοσης της αξιολόγησης<sup>40</sup>.

- Μέθοδος επιβαλλομένης επιλογής (Forced Choice Method)

Με την εν λόγω μέθοδο, ο αξιολογητής αποτυπώνει τις απόψεις του για την επίδοση κάποιου αξιολογούμενου μέσω επιλογής συγκεκριμένων προεπιλεγμένων προτάσεων. Κάποιες από αυτές τις προτάσεις είναι ευνοϊκές και κάποιες όχι και ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει ποιες από τις συγκεκριμένες αντιστοιχούν καλύτερα στον συγκεκριμένο εργαζόμενο. Για την ενίσχυση της αντικειμενικότητας της μεθόδου δεν έχουν όλες οι ευνοϊκές και μη προτάσεις προστιθέμενη αξία για την αξιολόγηση του εργαζόμενου αλλά επαφίεται στον οργανισμό, συνήθως στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, να προσδιορίσει ποιες θα συμμετέχουν ή όχι στην τελική αξιολόγηση<sup>41</sup>.

- Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών (Critical Incidents)

Με την εν λόγω μέθοδο οι αξιολογητές καταγράφουν σε ένα ημερολόγιο κρίσιμα περιστατικά στα οποία συμμετέχουν οι αξιολογούμενοι και τα οποία καταδεικνύουν την εν γένει απόδοσή τους. Τα στοιχεία που καταγράφονται αφορούν

---

<sup>38</sup> ό.π. 6, σελ. 26.

<sup>39</sup>ό.π. 31, p. 5.

<sup>40</sup>ό.π. 36.

<sup>41</sup>ό.π. 36, p. 11.

λοιπόν στην επιδεικνυόμενη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Με τον τρόπο αυτό αποτυπώνεται πληροφορία που μπορεί να συμβάλει στον προσδιορισμό της απόδοσης. Έτσι δικαιολογείται και ο όρος « κρίσιμα περιστατικά», καθώς είναι αυτά που θα προσδιορίσουν την τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου από τους αξιολογητές.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής αφορούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, τα οποία είναι ποιοτικά και η επεξεργασία τους καθίσταται δύσκολη<sup>42</sup>. Κατά τον Lunenburg, η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών αρχίζει με τον προσδιορισμό των προδιαγραφών για επιτυχή απόδοση<sup>43</sup>. Οι προδιαγραφές στην εργασία αφορούν εκείνες τις συμπεριφορές που καθορίζουν πότε το παραγόμενο έργο είναι αποτελεσματικό ή μη. Ο αξιολογητής κρατά σημειώσεις σε μορφή ημερολογίου για κάθε υφιστάμενό του, σχετικά με τα αποτελεσματικά ή μη περιστατικά στη θέση εργασίας του. Μετά την ανάλυση αυτών των στοιχείων, ο αξιολογητής βαθμολογεί την απόδοση του κάθε αξιολογούμενου. Ο ίδιος αναφέρει επίσης στο άρθρο του περί μεθόδων αξιολόγησης ότι στη διάρκεια της συνέντευξης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, ο πρώτος δύναται να αναφερθεί στα κρίσιμα περιστατικά, προκειμένου να προτείνει είτε τρόπους σχετικά με τη διόρθωση των ανεπαρκειών που έχουν παρατηρηθεί, είτε την παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, είτε την επιβράβευση της άριστης απόδοσης<sup>44</sup>.

- Ψυχολογική αξιολόγηση (Psychological Appraisals)

Αυτή η μέθοδος συναντάται κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται εξειδικευμένοι ψυχολόγοι, το έργο των οποίων δεν εστιάζει στην απόδοση των εργαζομένων κατά το παρελθόν, αλλά στο να διακρίνουν τη δυναμική της μελλοντικής τους απόδοσης. Η αξιολόγηση βασίζεται σε συνδυασμό συνεντεύξεων εις βάθος με τους αξιολογούμενους, ψυχολογικών γραπτών εξετάσεων, συζητήσεων με τους ανωτέρους στην ιεραρχία και μιας σειράς άλλων παραγόντων. Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω, ο ψυχολόγος συντάσσει έκθεση αξιολόγησης σχετικά με το πνευματικό, συναισθηματικό και υπηρεσιακό μέλλον του εργασιακού δυναμικού. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι πρόκειται για μια δαπανηρή και

---

<sup>42</sup>ό.π.13.

<sup>43</sup> ό.π. 31.

<sup>44</sup> ό.π. 31, p. 5.



χρονοβόρα διαδικασία. Αυτός είναι και ο λόγος που εφαρμόζεται κυρίως κατά τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού<sup>45</sup>.

- Η μέθοδος των Κέντρων Αξιολόγησης (Assessment Centers)

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως σε διαδικασίες πρόσληψης και προαγωγής προσωπικού, κατά την οποία τα κέντρα αξιολόγησης δραστηριοποιούνται στην αξιολόγηση του ανώτατου στελεχιακού δυναμικού. Η κεντρική ιδέα αυτής της μεθόδου είναι η αξιολόγηση της ιεραρχίας μέσω της παρατήρησης της συμπεριφοράς τους και της απόδοσης τους, η οποία βασίζεται σε εξειδικευμένες εξετάσεις ή ομαδικές/ατομικές εργασίες. Μετά την καταγραφή των χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς των αξιολογούμενων και των αποτελεσμάτων των εργασιών τους, οι αξιολογητές συναντιούνται για να αναλύσουν τα στοιχεία και να καταλήξουν σε διαπιστώσεις αναφορικά με την απόδοση κάθε ατόμου. Τα διαπιστωθέντα στοιχεία αξιολογούνται στη βάση μιας σειράς κριτηρίων, όπως η αυτοπεποίθηση που διαθέτει ο αξιολογούμενος, η ικανότητα της πειθούς, η επικοινωνιακή ικανότητα, η ικανότητα του σχεδιασμού και της χάραξης στρατηγικής, η σιγουριά των όσων πρεσβεύει, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η αντίσταση που διαθέτει στην πίεση, η διοικητική ικανότητα, η δημιουργικότητα και η διανοητική εγρήγορση.

- Η μέθοδος της λίστας ελέγχου (Checklists)

Με τη μέθοδο αυτή προσδιορίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά (traits) και όχι μόνο, ως οι κύριες προδιαγραφές της εκάστοτε θέσης εργασίας προς αξιολόγηση. Ανάλογα, δηλαδή, με το πόσο η συγκεκριμένη εργασία που παρέχεται προσεγγίζει τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, εξάγεται και ο τελικός βαθμός αξιολόγησης με βάση τα στοιχεία της λίστας ελέγχου. Σύμφωνα με τον Lunenburg η «λίστα ελέγχου» αποτελεί την πλέον συνηθισμένη μέθοδο αξιολόγησης<sup>46</sup>. Τα συμπεράσματα αξιολόγησης, τα οποία προκύπτουν με τη χρήση αυτής της μεθόδου, στηρίζονται σε στοιχεία που σχετίζονται με την επιδεικνυόμενη εργασιακή συμπεριφορά του εκάστοτε αξιολογούμενου. Τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου αποτυπώνονται σε μία βαθμολογία, η οποία συμβάλλει στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, που αφορούν στη μισθολογική ή προαγωγική εξέλιξη του αξιολογούμενου. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί η λίστα ελέγχου με απόδοση βαρών (weighted checklist) και η μέθοδος επιβαλλόμενης επιλογής (forced choice

---

<sup>45</sup> ό.π. 36, p. 12.

<sup>46</sup> ό.π. 31, p.3.

method), οι οποίες μέθοδοι σχετίζονται με τη λίστα ελέγχου και θεωρούνται περισσότερο λεπτομερείς.

Αριθμητικές μέθοδοι.

➤ Μέθοδοι Κατάταξης

- Η μέθοδος επιβαλλόμενης κατανομής (Forced Distribution Method)

Η μέθοδος επιβαλλόμενης κατανομής αποτελεί μια κατάταξη των υπαλλήλων βάσει της απόδοσης τους. Εν προκειμένω, υπάρχει μια προδιαγεγραμμένη, τυποποιημένη κατηγορία απόδοσης, όπως «άριστοι», «αξιέπαινοι», «μέτριοι», «χρηζουν βελτίωσης», «ακατάλληλοι» στην οποία καλείται ο αξιολογητής να κατατάξει τους αξιολογούμενους. Η κατάταξη βέβαια των υπαλλήλων στη συγκεκριμένη κλίμακα δεν γίνεται αυθαίρετα αλλά στη βάση προδιαγεγραμμένων ποσοστών. Ενδεικτικά στην πρώτη κατηγορία θα μπορούσε να εμπίπτει το 5% των αξιολογούμενων, στη δεύτερη το 25%, στην τρίτη το 40%, στην τέταρτη το 25% και στην πέμπτη το 5%<sup>47</sup>.

Όπως είναι προφανές, η προδιαγεγραμμένη ποσοστωση στην κατάταξη των υπαλλήλων βασίζεται στη κανονική κατανομή και στηρίζεται στην επιστήμη της στατιστικής.

Η συγκεκριμένη μέθοδος δημιουργεί, εκ των πραγμάτων, ζητήματα στην αξιολόγηση των εργαζομένων, δεδομένου ότι θεωρεί ότι η κατάταξη θα πρέπει να υπακούει στις αρχές της κανονικής κατανομής. Είναι πιθανό, δηλαδή, να υπάρχουν υπάλληλοι, οι οποίοι πληρούν τα κριτήρια για να καταταγούν στην πρώτη κατηγορία, αλλά λόγω συμπλήρωσης του συγκεκριμένου ποσοστού να μην μπορούν να συμπεριληφθούν, με αποτέλεσμα να κατατάσσονται στη δεύτερη ή τρίτη κατηγορία της αξιολογικής κλίμακας<sup>48</sup>.

- Έγγραφες εξετάσεις (Exams)

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία βασίζεται στη χρήση γραπτών εξετάσεων διαφόρων μορφών. Το κύριο μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι εκτιμά και

---

<sup>47</sup> ό.π. 46.

<sup>48</sup> ό.π. 13, σελ. 39.

αξιολογεί τη δυνατότητα για απόδοση και όχι την πραγματική απόδοση. Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι παρέχει, θεωρητικά, ισχυρά τεκμήρια αντικειμενικότητας.

- Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives)

Είναι μια μέθοδος αξιολόγησης κατά την οποία η διοικητική ιεραρχία, σε συνεργασία με τους υφισταμένους της, θέτει τους στόχους και αποφασίζονται τα χρονικά διαστήματα κατά τα οποία θα πραγματοποιείται η αξιολόγηση. Στην πράξη, αυτό συνεπάγεται ότι προϊστάμενοι και υπάλληλοι συναντιούνται τακτικά προκειμένου να αξιολογείται η απόδοσή τους. Μέσω της εφαρμογής της εν λόγω μεθόδου, παρατηρούνται αρκετά πλεονεκτήματα, όπως η ανοιχτή επικοινωνία και κατά συνέπεια, η ανταλλαγή εμπειριών και πληροφοριών μεταξύ των προϊσταμένων ιεραρχικών μονάδων και των υπαλλήλων. Αυτό συμβάλλει στην εδραίωση του ομαδικού πνεύματος, της αλληλεγγύης και της αποτροπής κρίσεων και συγκρούσεων εντός της ιεραρχικής μονάδας. Έτσι, οι υφισταμένοι αποκτούν ενεργό ρόλο στην όλη διεργασία. Έχουν την αίσθηση ότι ασκούν επιρροή στον εργασιακό τους χώρο και κατά συνέπεια, ότι μειώνεται η «εξάρτηση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους»<sup>49</sup>. Οι τιθέμενοι στόχοι θα πρέπει, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, να πληρούν τα κριτήρια SMART (από τα αρχικά Specific, Measurable, Attainable, Result oriented, Time limited)<sup>50</sup>

1. Συγκεκριμένοι (specific). Το κριτήριο αυτό προϋποθέτει ότι οι στόχοι θα είναι σαφώς προσδιορισμένοι και κατανοητοί από το σύνολο των εμπλεκομένων.
2. Μετρήσιμοι (Measurable). Στο τέλος της αξιολογικής περιόδου αλλά και στο ενδιάμεσο η επίτευξη των στόχων θα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί.
3. Επιτεύξιμοι (Attainable). Με την έννοια αυτή, οι στόχοι θα πρέπει να μην αποτελούν μια θεωρητική προσέγγιση με ανεδαφικό χαρακτήρα αλλά να δύνανται να επιτευχθούν με τους διαθέσιμους κάθε φορά πόρους.
4. Προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα (Result oriented). Οι στόχοι θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στην αποστολή και στις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας.
5. Χρονικά οριοθετημένοι (Time limited). Κατά την επίτευξη των στόχων έμφαση θα πρέπει να δοθεί στον προσδιορισμό ενός εύλογου χρονικού ορίου υλοποίησης χωρίς διάθεση υπερβολής.

---

<sup>49</sup> ό.π.13.

<sup>50</sup> ό.π. 6 και Κέφης Β., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2014.

- Αξιολόγηση 360° (360° degree feedback)

Η μέθοδος της αξιολόγησης των 360 μοιρών ή η μέθοδος των πολυεπίπεδων κριτηρίων αξιολόγησης αποτελεί μια ολοκληρωμένη και πολυπαραμετρική εκτίμηση της απόδοσης του αξιολογούμενου, η οποία διενεργείται από έναν μεγάλο αριθμό εμπλεκομένων στην όλη εργασιακή διαδικασία. Πρόκειται για μια συστηματική συγκέντρωση δεδομένων, η οποία συνοδεύεται από μια ανατροφοδότηση της απόδοσης των αξιολογούμενων. Στην εν λόγω μέθοδο ο αξιολογούμενος βαθμολογείται από όλους τους αξιολογητές που συμμετέχουν στη βαθμολόγηση της ατομικής του απόδοσης βάσει κριτηρίων, στα οποία ενδεχομένως αποδίδονται και βάρη αναλόγως της κατηγορίας του συμμετέχοντος. Αυτά καθορίζουν την επιτυχή ή μη εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων του<sup>51</sup>.

- Η γραφική κλίμακα κατάταξης (Graphic rating scales)

Η εν λόγω μέθοδος αποτελεί μια απλή και παράλληλα δημοφιλή τεχνική για την αξιολόγηση των εργαζομένων<sup>52</sup>. Η χρήση της ως μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι αρκετά διαδεδομένη. Επίσης είναι λιγότερο χρονοβόρα στην ανάλυση ποσοτικών δεδομένων. Η μέθοδος αυτή εστιάζει στη συγκέντρωση και χρήση των σημαντικότερων και καταλληλότερων παραγόντων που σχετίζονται με τις ανάγκες του οργανισμού<sup>53</sup>.

Στην κλίμακα κατάταξης οι υπάλληλοι αξιολογούνται σύμφωνα με συγκεκριμένους παράγοντες. Η ιεραρχία, εφαρμόζοντας αυτή τη μέθοδο, αξιολογεί τους υπαλλήλους σε μια συνεχή κλίμακα, όπως επί παραδείγματι από το 1 έως το 10, όπου 1 είναι η χαμηλότερη τιμή στην κλίμακα ενώ 10 η υψηλότερη. Η κλίμακα κατάταξης έχει καταστεί η πιο διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης εξαιτίας του γεγονότος ότι μια συγκεκριμένη φόρμα ανταποκρίνεται στην πλειονότητα των θέσεων εργασίας και άρα ο χρόνος και το κόστος που απαιτείται είναι ελάχιστος. Η έλλειψη αξιοπιστίας στην εκτίμηση της βαθμολογίας είναι από τα αρνητικά στοιχεία αυτής της μεθόδου, καθώς η κατάταξη των αξιολογούμενων από τη μια βαθμίδα στην άλλη γίνεται είτε αυθαίρετα είτε με κριτήρια στα οποία η υποκειμενική κρίση υπερτερεί της αντικειμενικής.

Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της συγκεκριμένη μεθόδου χρησιμοποιούνται αρκετές επί μέρους μέθοδοι για την κατάταξη των αξιολογούμενων. Μερικές από αυτές είναι:

---

<sup>51</sup> ό.π. 17, p. 26.

<sup>52</sup> ό.π. 31, p. 2.

<sup>53</sup> ό.π. 36, p. 11.

- Μέθοδος απλής κατάταξης (Ranking)

Η μέθοδος της απλής κατάταξης είναι μια μέθοδος κατά την οποία κατατάσσονται οι αξιολογούμενοι βάσει της συνολικής απόδοσής τους. Διενεργείται μια συγκριτική διαδικασία μεταξύ των υπαλλήλων και πραγματοποιείται η κατάταξή τους σε αριθμητική σειρά, ανεξαρτήτως της θέσης εργασίας και του αντικειμένου τους. Πρόκειται για μία εναλλακτική μορφή της γραφικής κλίμακας. Σύμφωνα με τον Lunenburg είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται συχνότερα για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές ή αυξήσεις μισθών. Εφαρμόζοντας τη συγκεκριμένη μέθοδο οι αξιολογητές-προϊστάμενοι κατατάσσουν τους υφισταμένους τους βάσει της απόδοσης τους, από τον καλύτερο στον χειρότερο<sup>54</sup>.

- Μέθοδος εναλλασσόμενης κατάταξης (Ranking)

Με την εν λόγω μέθοδο, ο αξιολογητής χρησιμοποιεί έναν πίνακα για να κατατάξει τους αξιολογούμενους από τον καλύτερο στον χειρότερο. Η κατάταξη πραγματοποιείται στη βάση συνεχών συγκρίσεων μεταξύ των υπάλληλων έως ότου ολοκληρωθεί η διαδικασία. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με τη συμπλήρωση του πίνακα και με την κατάταξη όλων των αξιολογουμένων κατά αύξουσα ή φθίνουσα σειρά<sup>55</sup>.

- Μέθοδος σύγκρισης σε ζεύγη (Paired comparison )

Μία τροποποίηση της μεθόδου της απλής κατάταξης είναι και η τεχνική της σύγκρισης σε ζεύγη. Η συγκεκριμένη μέθοδος καταφέρνει να αμβλύνει τα προβλήματα που σχετίζονται με τις διαφορές ανάμεσα σε αξιολογούμενους, οι οποίοι βρίσκονται στο μέσο εύρος της κατάταξης. Η σύγκριση γίνεται αποκλειστικά και μόνο ανάμεσα σε δύο αξιολογούμενους μέχρι να αξιολογηθούν όλα τα πιθανά ζεύγη. Στη συνέχεια, ο αξιολογητής κατατάσσει τους αξιολογούμενους από τον καλύτερο στο χειρότερο<sup>56</sup>.

Ανεξάρτητα από τη χρησιμοποιούμενη τελικά μέθοδο μεγάλη σημασία έχει η λογική με την οποία γίνεται η επιλογή της μεθόδου από ένα οργανισμό. Η λογική αυτή δομείται, κατά κύριο λόγο, με βάση τα παρακάτω κριτήρια <sup>57</sup>:

---

<sup>54</sup> ό.π. 31, 36.

<sup>55</sup> ό.π. 31.

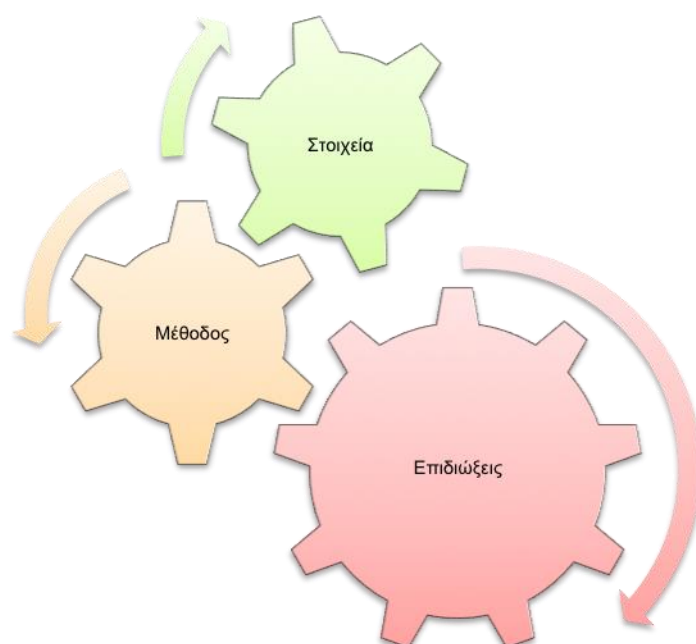
<sup>56</sup> ό.π. 31.

<sup>57</sup> ό.π. 36, p. 13.

1. Την υφιστάμενη οργανωσιακή δομή
2. Τους στόχους του οργανισμού
3. Τους διαθέσιμους οργανωσιακούς πόρους
4. Το μέγεθος του οργανισμού
5. Τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες
6. Τη διαθέσιμη τεχνολογία
7. Τη διοικητική φιλοσοφία του οργανισμού
8. Την ύπαρξη ή μη, καθώς και το είδος της οργανωσιακής κουλτούρας
9. Τη διαθέσιμη σχετική γνώση των διοικητικών στελεχών του οργανισμού

Εν κατακλείδι, η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική και αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων όταν η ανώτερη βαθμίδα της ηγεσίας εστιάζει στην εξάλειψη των αναχρονιστικών μεθόδων, οι οποίες αποτελούν τροχοπέδη στην επιτυχή αποστολή του οργανισμού και υιοθετήσει μια πιο ρεαλιστική μέθοδο, η οποία θα συμβάλει στη δημιουργία ενός εργασιακού δυναμικού, ικανού να ανταποκριθεί με αποτελεσματικότητα στους στόχους του οργανισμού.

Ένας οργανισμός υιοθετώντας μια μέθοδο αξιολόγησης ή έναν συνδυασμό αυτών οδηγείται στη δημιουργία ενός Συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης, το οποίο βασιζόμενο στην επιλεγόμενη μέθοδο συνδυάζει όλα τα απαιτούμενα οργανωσιακά στοιχεία για την εκπλήρωση των στόχων του. Η παραπάνω διαπίστωση απεικονίζεται σχηματικά παρακάτω :



## Σχήμα 1 : Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης

Σύμφωνα με τους Walsh & Fisher<sup>58</sup> η διαδικασία ανάπτυξης και χρήσης των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί μια εξελισσόμενη και συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού, του προϊσταμένου της οργανικής μονάδας και του εργαζόμενου. Γι' αυτό, κατά τους προαναφερόμενους μελετητές, οι αξιολογήσεις πρέπει να διεξάγονται σε ένα ρεαλιστικό, καθημερινό πλαίσιο, με στόχο τη διευκόλυνση ενός ουσιαστικού και γόνιμου διαλόγου μεταξύ τους. Γενικά, το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης στοχεύει στη :

- παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με τις αδυναμίες και ελλείψεις των υπαλλήλων του οργανισμού
- διάκριση μεταξύ υπαλλήλων, ώστε να είναι δυνατή η διαφοροποίηση των ανταμοιβών
- αξιολόγηση του συστήματος ανθρώπινων πόρων του οργανισμού

Σύμφωνα πάντα με τους Walsh & Fisher<sup>59</sup>, όταν σε ένα σύστημα αξιολόγησης ενσωματώνεται η φιλοσοφία του διαλόγου, στοχεύοντας πάντα στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, η αξιολογική διαδικασία είναι σε θέση να οδηγήσει στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, στην επίτευξη του κοινού οράματος για τον οργανισμό και στην αύξηση της απόδοσής του.

Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να προσδιοριστεί κάνοντας χρήση των επόμενων πέντε κριτηρίων<sup>60</sup> :

- εγκυρότητα
- αξιοπιστία
- αποφυγή διακρίσεων
- αμεροληψία
- σχετικότητα

Σχετικά με τον βαθμό της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και το πώς αυτή τελικά επιτυγχάνεται οι απόψεις ποικίλουν. Υπάρχουν αυτοί οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η τήρηση των προαναφερόμενων κριτηρίων είναι αρκετή προκειμένου να επιτευχθούν οι

---

<sup>58</sup> Walsh K., Fisher D., «Action Inquiry and Performance Appraisals: Tools for Organizational Learning and Development», in *The Learning Organization*, 2005. p. 26-41.

<sup>59</sup> ό.π. 58.

<sup>60</sup> ό.π. 58, p. 10.

εκάστοτε επιχειρησιακοί στόχοι. Παράλληλα όμως αποτυπώνεται και η άποψη εκείνων, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού δεν είναι δυνατόν να καθοριστεί αποκλειστικά και μόνο από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της αξιολογικής διαδικασίας. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, το κατά πόσο ικανοποιημένος φαίνεται να είναι ένας υπάλληλος αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αύξησης- βελτίωσης της συνολικής αποτελεσματικότητας του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Η ικανοποίηση αυτή σχετίζεται άμεσα με απτές ανταμοιβές, οι οποίες αποτελούν και το κίνητρο για την προσωπική εργασιακή βελτίωση. Το αίσθημα της ικανοποίησης ενός υπαλλήλου στον εργασιακό του χώρο ενισχύεται από μία σειρά παραγόντων, όπως για παράδειγμα η υποστήριξη που λαμβάνει από τον προϊστάμενο του, η καθοδήγηση από αυτόν, η θετική αξιολόγηση και η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσά τους. Η πρόκληση που φαίνεται ότι πρέπει να αντιμετωπιστεί σχετίζεται με τις διαφορετικές οπτικές αξιολογητή και αξιολογούμενου αναφορικά με το ζήτημα της «ικανοποίησης».

Σύμφωνα με τους Walsh & Fisher αξιολογητές και αξιολογούμενοι πρέπει να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ανοιχτού και ειλικρινούς διαλόγου, μέσω του οποίου και οι δύο πλευρές να αναγνωρίσουν και να αντιληφθούν τις πιθανές διαφορές και να μάθουν μέσα από αυτές. Η καθημερινή συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ εργαζόμενου και προϊστάμενου μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην ομαλή έκβαση της αξιολόγησης, σε αντίθεση με μία τυπική και προγραμματισμένη συζήτηση περί αξιολόγησης, η οποία πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο. Γενικά, η συζήτηση σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να ιδωθεί ως αναγκαία και από τις δύο πλευρές. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης άλλωστε είναι μια αμφίπλευρη διαδικασία<sup>61</sup>.

#### Συμπεράσματα.

Η αξιολόγηση της απόδοσης, η διαχείριση αυτής και οι μέθοδοι αξιολόγησης, όπως αναλύονται στις υποενότητες που προηγήθηκαν, αποτελούν χρήσιμα εργαλεία που οχυρώνουν μια δημόσια υπηρεσία απέναντι στις μακροχρόνιες δυσλειτουργίες και την καθιστούν ικανή στο να ανταποκριθεί σε ένα ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο δημοσιοοικονομικό περιβάλλον. Βάσει των όσων εκτενώς αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο αναδεικνύεται ο κρίσιμος ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιτυχημένη αξιολογική διαδικασία. Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που θα διασφαλίσει την εμπέδωση του οράματος του

---

<sup>61</sup> ό.π. 58.



προϊσταμένου, θα δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης μεταξύ συναδέλφων και εν τέλει θα συνεισφέρει στην επιτυχία του όλου εγχειρήματος της δημόσιας υπηρεσίας. Η αξιολόγηση του εκάστοτε υπαλλήλου σε σχέση όχι μόνο με τα τυπικά του προσόντα αλλά και ως προς τον βαθμό ανταπόκρισής του στις ανάγκες-απαιτήσεις του εργασιακού του αντικειμένου αναδεικνύεται ως στοιχείο καθοριστικής σημασίας για τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού γενικότερα.

Μέσω της ιστορικής αναδρομής που σκιαγραφείται διεξοδικά στο κεφάλαιο 3 επισημαίνεται η εκάστοτε νομοθετική παρέμβαση, η οποία στόχευε σε μια προσπάθεια αναβάθμισης και καθιέρωσης κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης στο ελληνικό Δημόσιο. Αυτές οι νομοθετικές μεταρρυθμίσεις αντιμετώπιζαν σοβαρές αντιδράσεις από διάφορες κοινωνικές ομάδες και προσέκρουαν κάθε φορά σε χρόνιες παθολογίες και στρεβλώσεις που ταλάνιζαν και εξακολουθούν να αποτελούν πληγή στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση.

## ΜΕΡΟΣ ΙΙ

Στα κεφάλαια που απαρτίζουν το Μέρος ΙΙ γίνεται ιστορική αναδρομή των συστημάτων αξιολόγησης όπως έχουν αυτά εφαρμοστεί στην Ελλάδα κυρίως από το 1951 έως σήμερα. Μέσα από αυτή την αναδρομή παρουσιάζονται οι προσπάθειες των εκάστοτε Κυβερνήσεων για διοικητικό εξορθολογισμό και αναβάθμιση του Δημοσίου μέσω ποικίλων νομοθετικών ρυθμίσεων. Σε συγκεκριμένο κεφάλαιο του εν λόγω μέρους αναφέρονται παραστατικά οι μεταβολές νομοθεσίας κατά την περίοδο 1833-2020. Συγκεκριμένα, για κάθε περίοδο αναφέρονται: η μέθοδος αξιολόγησης, τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής, προσθήκες- βελτιώσεις καθώς και κριτική προσέγγιση. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων κατά την ισχύουσα νομοθεσία. Επίσης, η έρευνα επικεντρώνεται στον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων της Βουλής των Ελλήνων, όπως αυτή προβλέπεται από τον κανονισμό της Βουλής και την απόφαση του Προέδρου της. Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στους διοικητικούς θεσμούς της Κύπρου και στη διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων του κυπριακού δημόσιου τομέα. Επιπλέον, σε συγκεκριμένο κεφάλαιο του εν λόγω μέρους γίνεται προσπάθεια σύγκρισης των αξιολογικών συστημάτων Ελλάδας – Κύπρου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Ιστορική αναδρομή των συστημάτων αξιολόγησης στην Ελλάδα.

**3.1 Τα συστήματα αξιολόγησης στην Ελλάδα από το 1833 έως σήμερα και τα προβλήματα στην εφαρμογή τους.**

#### 3.1.1 Περίοδος 1833-1858.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1830 το νεοσύστατο ελληνικό κράτος, όπως ήταν αναμενόμενο, εμφανίζει ακόμα σημαντικά κενά και αδυναμίες σε όλα τα επίπεδα. Ο νεοφερμένος και πολλά υποσχόμενος Ι. Καποδίστριας καλείται να αντιμετωπίσει προβλήματα σε καίριους τομείς του κράτους, φυσικό επακόλουθο του μακροχρόνιου αγώνα των Ελλήνων για ανεξαρτησία. Ιδιαίτερο βάρος έδωσε στην οργάνωση της διοίκησης, καθώς θεωρούσε ότι αυτό αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία του κράτους. Ο Κυβερνήτης, όμως, προκειμένου να πετύχει όσα

οραματίζεται για το νεοελληνικό κράτος ξεκινάει από τα βασικά. Το 1830 εισάγει τη μέθοδο της αυτοδιδασκαλίας προκειμένου διά της μεθόδου αυτής να «μεταφερθεί» η γνώση αυτών που την κατείχαν σε όλους εκείνους που τη χρειαζόνταν.

Λίγα χρόνια αργότερα, κατά το έτος 1833<sup>62</sup> με το Διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου, καθιερώνεται για πρώτη φορά ο θεσμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων του κράτους. Το εν λόγω Διάταγμα εισήγαγε το «Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών» στο οποίο παρουσιάζονταν τα προσόντα βάσει των οποίων αξιολογούνταν οι τότε δημόσιοι υπάλληλοι.

Το 1858 σε μία ακόμα προσπάθεια εξυγίανσης του αξιολογικού συστήματος των δημοσίων υπαλλήλων οι Βαυαροί ζητούν να καθιερωθεί ένα διπλό σύστημα εξετάσεων για τους τότε δημοσίους υπαλλήλους. Ειδικότερα, προτείνουν να εφαρμοστεί ένα σύστημα εξετάσεων γενικών γνώσεων για όλους τους υπαλλήλους και ένα δεύτερο σύστημα ειδικών γνώσεων για υπαλλήλους συγκεκριμένων ειδικοτήτων, όπως για τον τομέα αγροτικής παραγωγής (π.χ. γεωπόνοι)<sup>63</sup>. Ο ελληνικός λαός εκείνης της εποχής που ήταν στο μεγαλύτερο ποσοστό αναλφάβητος, επαναστάτησε απέναντι σε αυτά τα νέα μέτρα. Οι Γερμανοί επέμειναν στην άμεση εφαρμογή αυτού του συστήματος. Στην πράξη, όμως, αυτό δεν μπορούσε να εφαρμοστεί στα ελληνικά δεδομένα.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι σε σχέση με το σύστημα εισαγωγής στο Δημόσιο της συγκεκριμένης εποχής, βάσει της έρευνας που έγινε στα Γενικά Αρχεία του Κράτους, μόλις το 1837 ιδρύεται το Πανεπιστήμιο Αθηνών, το οποίο είχε τέσσερις σχολές: Γενικών επιστημών (φιλοσοφία, φιλολογία, μαθηματικών και φυσικών επιστημών), θεολογίας, ιατρικής και των νομικών και πολιτικών επιστημών. Ως εκ τούτου, θα μπορούσε κανείς να χαρακτηρίσει την παραπάνω «προτροπή» τουλάχιστον ουτοπική για τα ελληνικά δεδομένα.

---

<sup>62</sup> ΦΕΚ 37/22.11.1833

<sup>63</sup> Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν μετά από συστηματική έρευνα που έκανα στα Γενικά Αρχεία του Κράτους, Φάκελος 1189 «Νομοσχέδια περί των προσόντων των διοριζομένων σε δημόσιες υπηρεσίες», περίοδος Όθωνα Β' μέρος.

### 3.1.2 Περίοδος 1946-1967.

Ο ελληνικός διοικητικός μηχανισμός κατά την πρώτη μεταπολεμική περίοδο (1946-1967) αντικατοπτρίζει, ουσιαστικά, την κατάσταση που βρίσκεται η ίδια η κοινωνία<sup>64</sup>. Η χώρα βρίσκεται με συντετριμμένο κοινωνικό και οικονομικό ιστό, ενώ ανάλογη εικόνα παρουσιάζουν και οι τομείς της οργάνωσης και της διοίκησης. Ο κρατικός μηχανισμός αδυνατεί να δώσει λύσεις σε προβλήματα, σημαντικά ή μη, όπως για παράδειγμα η συλλογή φόρων ή ακόμα και η απορρόφηση του συνόλου της οικονομικής βοήθειας που λαμβάνει η χώρα κατά τη διετία 1948-1950<sup>65</sup>.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες εντοπίζεται η ανάγκη αναδόμησης της κρατικής μηχανής και σημειώνονται οι πρώτες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες: Σύσταση του Υπουργείου Συντονισμού, ως κεντρικού συντονιστικού φορέα της αναπτυξιακής διαδικασίας. Σύσταση της 3<sup>ης</sup> Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης στο συγκεκριμένο υπουργείο, ως κεντρικού επιτελικού οργάνου, με στόχο τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των μεταρρυθμιστικών ενεργειών<sup>66</sup>. Σύνταξη και ψήφιση του πρώτου ενιαίου Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 1811/1951). Ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Σ.Δ.Υ.), ως ανεξάρτητης διοικητικής αρχής, με μέλημα τη διαφύλαξη των διατάξεων του Υ.Κ. και την εφαρμογή των αρχών αξιοκρατίας, όσον αφορά στη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών.

Τελικά, όμως, δε φαίνεται να μπορούν να βρεθούν και κυρίως να εφαρμοστούν τα κατάλληλα συστήματα αξιολόγησης, που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός νέου διοικητικού τοπίου. Παρά την πολιτική βούληση υπάρχουν ακόμα παράγοντες που καθιστούν άκαρπες τις όποιες προσπάθειες. Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων αυξάνεται συνεχώς. Αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ το 1940 οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα είναι 54.909, το 1952 ανέρχονται στους 72.671<sup>67</sup>. Αν και το στοιχείο της αξιοκρατίας αποτελεί βασικό ζητούμενο της διοικητικής μεταρρύθμισης που επιχειρείται, οι πελατειακές σχέσεις εξακολουθούν να βρίσκονται στον πυρήνα του πολιτικού και διοικητικού συστήματος της χώρας. Με τον πρώτο νόμο «Περί Κώδικος καταστάσεως

<sup>64</sup> Δ.Σ. Αθανασόπουλος, «Η Ελληνική Διοίκηση», εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1983.

<sup>65</sup> Γ. Ε. Τραγάκης, «Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση και η Αναδιοργάνωση», Σπουδαί, τεύχος 3, 1975, σ. 699-729 και τεύχος 4, 1975, σ. 918-938 σε Α. Μακρυδημήτρη «Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1999.

<sup>66</sup> Μακρυδημήτρη Α., «Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1999.

<sup>67</sup> Χρ. Ν. Αγαλλόπουλος, Το Δημοσιοϋπαλληλικό ζήτημα σε «Η Νέα Οικονομία», τεύχος 2, 1946, σ. 123.

των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων» (Ν. 1811/1951), που θεσπίζεται για τη δημόσια διοίκηση, καθιερώνεται ιεραρχία 15 βαθμίδων και ορίζεται το Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών (Α.Σ.Δ.Υ.) ως φορέας αρμόδιος για την έγκριση των προαγωγών.

Παρ' όλα αυτά, το αξιολογικό σύστημα εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από μειωμένη αντικειμενικότητα λόγω των προσωπικών σχέσεων των υπαλλήλων με τους πολιτικούς τους προϊσταμένους. Επιπλέον, δεν είναι λίγες οι φορές που οι νεοσύστατες υπηρεσίες έρχονται σε σύγκρουση με άλλες κρατικές αρχές. Η περιθωριοποίηση, για παράδειγμα, του Ανώτατου Συμβουλίου Δημοσίων Υπαλλήλων, ως συνέπεια της αντιπαράθεσης του με το Συμβούλιο της Επικρατείας, δεν αργεί να παρατηρηθεί, ενώ το 1974 πραγματοποιείται και η κατάργησή του. Ο νέος Υπαλληλικός Κώδικας παραμένει ανενεργός<sup>68</sup>, ενώ ακόμα και η υπηρεσία παραπόνων, παρά την ικανοποιητική της πορεία, υποβαθμίζεται σταδιακά λίγα μόλις χρόνια μετά τη σύστασή της λόγω των πολιτικών εξελίξεων<sup>69</sup>.

Οι εμπειρογνώμονες αυτής της περιόδου επισημαίνουν στις πρώτες τους εκθέσεις, με τον πλέον έντονο τρόπο, τη δυσκολία της Δημόσιας Διοίκησης να χειριστεί τα προβλήματα του ελληνικού κράτους, μένοντας απλώς παρατηρητής τους. Κύριος λόγος είναι το πλήθος των δομικών και λειτουργικών αδυναμιών που τη χαρακτηρίζουν.

Πιο συγκεκριμένα, ο Γ. Μαραγκόπουλος, Πρόεδρος του ΣτΕ, το 1950 αναδεικνύει τη στελέχωση του Δημοσίου με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, την ορθή του εκπαίδευση και την αντικειμενική αξιολόγησή του, ως τη λυδία λίθο για τη δημιουργία μιας εύρυθμης Δημόσιας Διοίκησης<sup>70</sup>.

Δύο χρόνια αργότερα, το 1952 ο Κ. Βαρβαρέσσος περιγράφει και στηλιτεύει τον νέο τύπο του δημοσίου υπαλλήλου, κύρια χαρακτηριστικά του οποίου είναι «η έλλειψη ικανότητας και υπαλληλικής συνειδήσεως και η επιτηδειότητα, όπως εκμεταλλεύεται τη θέσιν του δια προσωπικήν ωφέλειαν»<sup>71</sup>. Τέλος, ο καθηγητής και πρώην πολιτικός, επισημαίνει τις κυριότερες αιτίες της παθογένειας που εμφανίζει το Δημόσιο. Η έλλειψη ενός ορθολογικού συστήματος προσλήψεων, η ανισοκατανομή του προσωπικού ανάμεσα

---

<sup>68</sup> Φ.Θ. Βεγλερής, Η Εθνική Ανάγκη της Διοικητικής Μεταρρύθμισης σε «Η Νέα Οικονομία», τεύχος 2, 1965, σ. 105-112.

<sup>69</sup> Ν.Δ. 3983/1959, «Περί μέτρων τινών προς βελτίωσιν της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών», ΦΕΚ Α' /197/23.09.1959 .

<sup>70</sup> Μαραγκόπουλος Γ.(1950) «Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσως του προσωπικού της Διοικήσεως», σε Α. Μακρυδημήτρη και Ν. Μιχαλόπουλο (επιμ.) «Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2000, σ. 93-151.

<sup>71</sup> Βαρβαρέσσος Κ. (1952), «Η πλημμελής λειτουργία της Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργανώσεως αυτής», σε Α. Μακρυδημήτρη και Ν. Μιχαλόπουλο (επιμ.), «Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για την Δημόσια Διοίκηση 1950-1998» υποσ.17, σ. 65-91.

στο κέντρο και την ύπαιθρο, εις βάρος της δεύτερης, και ο νομικισμός που, ουσιαστικά, οδηγεί στη νομιμοφάνεια και τελικά στην αυθαιρεσία είναι κάποιες από αυτές.

Στα ίδια πλαίσια κινείται και ο G. Langrod. Κεντρική θέση στην έκθεσή του, το 1964, έχει η «ελίτ» της γραφειοκρατίας<sup>72</sup>. Σύμφωνα με τον εμπειρογνώμονα του Ο.Ο.Σ.Α., ο ρόλος των εργαζομένων που ασχολούνται με τη διεκπεραίωση των διοικητικών υποθέσεων είναι καθοριστικής σημασίας. Επισημαίνει, επίσης, την ανάγκη του διοικητικού εκσυγχρονισμού στην Ελλάδα, καθώς η χώρα υποφέρει από κρίση ακαταλληλότητας και λειτουργικής ανεπάρκειας και πρέπει «άνευ αναβολής να αποκτήσει τον κατάλληλο διοικητικό εξοπλισμό». Για να μπορέσει το ανθρώπινο δυναμικό να ηγηθεί αυτής της προσπάθειας εισηγείται την ενίσχυση και θωράκισή του με τις απαραίτητες επαγγελματικές γνώσεις.

Ζητήματα, τα οποία επισημαίνονται ακροθιγώς από τον Langrod, τίθενται το 1966 στο επίκεντρο της έκθεσης του F. Wilson. Σημαντικός παράγοντας στη διαδικασία της κρατικής αναδιοργάνωσης, κατά τον εκπρόσωπο του ΟΟΣΑ, είναι ο συντονισμός της κυβερνητικής δομής. Προτείνει, πιο συγκεκριμένα, η επιδιωκόμενη ανασυγκρότηση του δημοσίου να ξεκινήσει από το ανώτερο κυβερνητικό επίπεδο και να διαχυθεί από τα κεντρικά Υπουργεία στις αποκεντρωμένες υπηρεσίες<sup>73</sup>.

### 3.1.3 Περίοδος 1968-1980.

Κατά τη δεύτερη περίοδο αναφοράς, ο διοικητικός μηχανισμός της χώρας παραμένει προσκολλημένος σε πρακτικές της δεκαετίας του '50. Κατά τον Α. Μακρυδημήτρη η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται ως «περίοδος μερικής αναπαλαίωσης», καθώς ελάχιστες ενέργειες γίνονται σε σχέση με τη διοικητική μεταρρύθμιση. Ενδεικτικά, ο καθηγητής αναφέρεται στην αντικατάσταση του Κέντρου Μετεκπαιδύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοίκησης (Β.Δ. 323/1969) από τη Σχολή Επιμορφώσεως Δημοσίων Υπαλλήλων (Ν. 232/1975) και στον εμπλουτισμό και αναθεώρηση του Υ.Κ. (Π.Δ. 611/1977). Η αναχρονιστική τακτική, που εφαρμόζεται τη συγκεκριμένη περίοδο, έχει ως αποτέλεσμα η δημόσια διοίκηση να εμφανίζει εικόνα αντίθετη από αυτή της ελληνικής οικονομίας, ο ρυθμός ανάπτυξης της οποίας έχει αυξηθεί σημαντικά<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> ό.π. 68, σ. 153-279.

<sup>73</sup> ό.π. 68, σ. 281-369.

<sup>74</sup> Κωνσταντίνου Κ., «Πολιτική Οικονομία και Δημόσια Οικονομική», εκδ. Μπόνια, Αθήνα, 2005, σ.392-393.

Οι εκθέσεις των εμπειρογνομόνων που παρουσιάζονται, κάνουν πρόδηλο το γεγονός ότι οι μεταρρυθμιστικές απόπειρες που γίνονται δεν έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ο εμπειρογνώμονας Δ. Αργυριάδης το 1970 αναδεικνύει τα προβλήματα που εξακολουθούν να υπάρχουν στον χώρο του δημόσιου τομέα, όπως ο έντονος συγκεντρωτισμός και η υπερβολική στελέχωσή του. Ο μη ορθολογικός τρόπος επαγγελματικής ανέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων και η ανάγκη ύπαρξης μιας δεξαμενής ταλέντων είναι κάποιες από τις κυριότερες επισημάνσεις του<sup>75</sup>.

Η δυσχερής κατάσταση της δημόσιας διοίκησης είναι τέτοια που δεν μπορεί να αποσιωπηθεί ούτε και από τις εκθέσεις που εκπονούνται κατά τη διάρκεια της δικτατορίας. Παρά την ύπαρξη πολιτικών επιρροών σε αυτές τις εκθέσεις και, ως εκ τούτου, τον μειωμένο βαθμό αντικειμενικότητας τους, η ανυπαρξία αξιολογικού συστήματος στην ελληνική Διοίκηση παραμένει σημαντική αδυναμία<sup>76</sup>.

### **3.1.4 Περίοδος 1981-1989.**

Η Ελλάδα εισέρχεται την περίοδο αυτή σε μία νέα εποχή. Τα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται στο εσωτερικό της χώρας λόγω της εκλογής σοσιαλιστικής κυβέρνησης, αλλά και λόγω της ένταξης της στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οδηγούν τη χώρα σε θεσμική στασιμότητα<sup>77</sup>. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η Δημόσια Διοίκηση για ακόμα μία φορά φαίνεται να αδυνατεί να ανταποκριθεί στον ρόλο της.

Η έκθεση που εκπονείται από το Κ.Ε.Π.Ε. εστιάζει στην ανάγκη για εναρμόνιση του ανθρώπινου δυναμικού με τη δημιουργία νέων δομών. Ο προγραμματισμός και συντονισμός της διοικητικής δράσης, η μέτρηση της παραγωγικότητας, η δημιουργία κινήτρων<sup>78</sup> και η χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε) παρουσιάζονται ως βασικά χαρακτηριστικά της προσπάθειας αυτής. Μέσα στα πλαίσια αυτής της αναζήτησης άρχισε να λειτουργεί η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης με τον Ν. 1388/1983, καθιερώθηκε ενιαίο μισθολόγιο με τους Ν. 1505/1984<sup>79</sup> και 1585/1986<sup>80</sup>

---

<sup>75</sup>ό.π. 68, σ.392-393.

<sup>76</sup>Παπαδημητρίου Κ., Παραδόσεις στην ΕΣΔΔ, στο πλαίσιο του μαθήματος της ΙΘ΄ Εκπαιδευτικής σειράς «Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική», Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα, 2007.

<sup>77</sup>Καζάκος Π., «Ανάμεσα σε κράτος και αγορά», εκδ.Πατάκη, Αθήνα, 2001.

<sup>78</sup>ό.π. 68 σ. 429-555.

<sup>79</sup>ΦΕΚ 194 Α΄/3.12.1984 «Αναδιάρθρωση μισθολογίου προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».

<sup>80</sup>ΦΕΚ 37 Α΄/1.4.1986 «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ.,

και δημιουργήθηκε μηχανογραφικό σύστημα προσλήψεων του προσωπικού με μοριοδότηση με τον Ν. 1320/1983. Παράλληλα, όμως, έχουμε και μία σειρά άλλων ενεργειών που, ουσιαστικά, δεν επιτρέπουν στο νέο σύστημα αξιολόγησης να είναι αποδοτικό. Πιο συγκεκριμένα, θεσπίζεται ο Ν. 1232/1982 σύμφωνα με τον οποίο επιτρέπεται η κατάληψη θέσεων ανώτατης βαθμίδας από μετακλητούς και όχι από μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους. Επιπροσθέτως, ο Ν. 1586/1986 οδηγεί στη σύντμηση της βαθμολογικής κλίμακας από 12 σε 4 βαθμούς, καθιερώνει το ενιαίο των θέσεων και θεσπίζει τον θεσμό των προϊσταμένων επί θητεία, οι οποίοι μπορούν να ανήκουν στην κατηγορία ΤΕ. Τα κυριότερα, λοιπόν, χαρακτηριστικά της αξιολόγησης της συγκεκριμένης περιόδου διαφέρουν ελάχιστα, συγκριτικά με όσα ίσχυαν τα προηγούμενα χρόνια. Έτσι, τα αποτελέσματα των επιχειρούμενων μεταρρυθμίσεων κρίνονται ακόμα μία φορά ως ελάχιστης σημασίας.

### **3.1.5 Περίοδος 1990-1996.**

Η έλλειψη ενός συστήματος ουσιαστικής αξιολόγησης είναι ακόμα προφανής, παρά τα μεταρρυθμιστικά μέτρα που εφαρμόζονται στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Στο πλαίσιο της μεταρρυθμιστικής διαδικασίας, θεσπίζεται το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) ως ανεξάρτητη αρχή. Ρόλος του Α.Σ.Ε.Π. είναι η διασφάλιση της αξιοκρατικής επιλογής και πρόσληψης υπαλλήλων στο Δημόσιο. Παράλληλα, με τον νόμο Ν. 1892/1990 οι ανώτατες θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων προορίζονται για το μόνιμο προσωπικό. Επιπλέον, απορρίπτεται η μέχρι τότε συνύπαρξη της ανώτατης σταθερής ιεραρχίας (με βαθμολογική προαγωγή κατ' αρχαιότητα) και της κινητής ιεραρχίας (με τον διορισμό μετακλητών υπαλλήλων)<sup>81</sup>. Επαναφέρεται η θέση των Γενικών Διευθυντών με τριετή θητεία, καθιερώνεται ο δεύτερος βαθμός στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, ενώ στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση εφαρμόζεται το πρόγραμμα «Καποδίστριας». Κατά την ίδια χρονική περίοδο, με τον Ν. 2085/1992 οι υπάλληλοι κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες: Ειδικών Θέσεων (ΕΘ), Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ). Για κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες ο νόμος

---

Ο.Τ.Α. και άλλες διατάξεις».

<sup>81</sup> Ν. 1232/1982.



προβλέπει κλίμακα βαθμών, η οποία παραπέμπει σε συγκεκριμένες θέσεις και καθήκοντα.

Τα μέτρα αυτά, όμως, δεν είναι αρκετά για την εξέλιξη της μεταρρύθμισης και την αναβάθμιση, τελικά, της διοίκησης στην Ελλάδα. Καταγράφεται αστοχία των μεταρρυθμίσεων, υπερπολιτικοποίηση, υπερδιόγκωση του ρόλου του κράτους και υποβάθμιση, ταυτόχρονα, του Κοινοβουλίου. Τα παραπάνω επισημαίνονται το 1990 στην έκθεση για τη «Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης», ως κάποιες από τις παθογένειες του κρατικού μηχανισμού. Στην «Έκθεση των 100»<sup>82</sup> τονίζεται η σημασία για εξορθολογισμό της διοίκησης μέσω σύγχρονων αρχών και μεθόδων, η ενίσχυση της επιλεκτικότητας των κεντρικών δομών και η αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Μία ακόμα μελέτη της συγκεκριμένης περιόδου, η Έκθεση Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα<sup>83</sup> με πρόεδρο τον Ξενοφώντα Ζολώτα, τοποθετεί το ανθρώπινο δυναμικό στο επίκεντρο, καθώς το παρουσιάζει ως βασικό στοιχείο στην προσπάθεια για την ανάπτυξη της χώρας.

Η τελευταία μελέτη της περιόδου που εκπονείται το 1992, υπό την προεδρία του Μ. Δεκλερή<sup>84</sup>, έχει ως στόχο τη σχεδίαση των γενικών αρχών του προγράμματος του διοικητικού εκσυγχρονισμού. Στην εν λόγω μελέτη, εντοπίζεται και παρουσιάζεται μεγάλος αριθμός παραγόντων, οι οποίοι οδηγούν στη μειωμένη αποδοτικότητα του διοικητικού μηχανισμού. Ως θιασώτης της συστημικής μεθοδολογίας<sup>85</sup>, ο Μ. Δεκλερής προωθεί μέσα από αυτή την έκθεση την εισαγωγή και εφαρμογή στην ελληνική Δ.Δ του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, που εφαρμόζεται στην Ευρώπη, ήδη, από τις αρχές της δεκαετίας το '80<sup>86</sup>.

### **3.1.5.1 Προώθηση μεταρρυθμίσεων σύμφωνα με τον Ν. 1943/1991.**

Η αδυναμία της σύγχρονης διοίκησης να ανταποκριθεί στην πρωταρχική της αποστολή, που δεν ήταν άλλη από την ποιοτική παροχή δημοσίων αγαθών, οδήγησε στην απαξίωσή της από τους πολίτες. Παρά την πολιτική βούληση που σημειώνεται από τις

---

<sup>82</sup> ό.π. 68.

<sup>83</sup> ό.π. 68.

<sup>84</sup> Άρθρο 1 της Διπλουργικής Επιτροπής για την Συγκρότηση Επιτροπής Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, αριθ. 2054805/4/59/0022, ΦΕΚ 448/τεύχ. Β/10.7.1992.

<sup>85</sup> Δεκλερής Μ.(εισ.-επιμ.), «Συστημική Θεωρία», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή 1986 και του ίδιου «Διοίκηση Συστημάτων», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή, 1989.

<sup>86</sup> ό.π. 68.

διαδοχικές κυβερνήσεις των προηγούμενων χρόνων για μεταρρυθμίσεις στον τομέα του δημοσίου, παρατηρείται σημαντική καθυστέρηση στην ανάληψη σχετικών δράσεων. Παρ' όλα αυτά, τις τελευταίες δεκαετίες καταγράφονται σημαντικές προσπάθειες μετασχηματισμού των δημοσίων φορέων σε «κέντρα επίτευξης αποτελεσμάτων με διακριτή ευθύνη και υποχρέωση λογοδοσίας»<sup>87</sup>.

Η ανάγκη, όμως, για αναδιαμόρφωση της δομής και του τρόπου λειτουργίας της διοίκησης δεν εντοπίζεται μόνο στην Ελλάδα. Η προώθηση των μεταρρυθμίσεων και η ενσωμάτωση του ΝΔΜ παρατηρείται σε πολλές ευρωπαϊκές και μη χώρες, εδώ και πολλές δεκαετίες. Αυτό που διαφέρει είναι ο ρυθμός και η βούληση εφαρμογής των αλλαγών από τις διοικήσεις της κάθε χώρας και η επιλογή των τομέων δράσης.

Στη χώρα μας η πρώτη απόπειρα εισαγωγής των σύγχρονων τάσεων αναδιαμόρφωσης στον χώρο του Δημοσίου και υιοθέτησης νέων διοικητικών εργαλείων πραγματοποιείται με την ψήφιση του Ν. 1943/1991. Στον νόμο περί «εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμισης του προσωπικού της και άλλων διατάξεων»<sup>88</sup> η ενσωμάτωση των προτάσεων σχετικά με τους τρόπους βελτιστοποίησης της αποδοτικότητας και απλούστευσης της διοικητικής δράσης, όπως αυτές παρουσιάστηκαν στην «Έκθεση των 100» και σε αυτή του ΚΕΠΕ, είναι περισσότερο από εμφανής.

Πιο αναλυτικά, ο συγκεκριμένος νόμος προτείνει τις ακόλουθες ρυθμίσεις. Θεσπίζεται για πρώτη φορά διάταξη, η οποία ορίζει προθεσμίες για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών. Παράλληλα, σε περίπτωση μη τήρησης των προκαθορισμένων προθεσμιών, προβλέπεται χρηματική αποζημίωση των πολιτών από ειδική επιτροπή, η οποία συστήνεται για τον λόγο αυτό στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβερνήσεως. Επιπλέον, γίνεται υποχρεωτική η δημοσιοποίηση στοιχείων, όσον αφορά σε καίριους τομείς παροχής υπηρεσιών, όπως είναι για παράδειγμα ο τομέας της ηλεκτροδότησης ή της παροχής τηλεφώνων. Συστήνονται επιτροπές κοινωνικού ελέγχου σε κάθε Υπουργείο, με στόχο την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ορίζεται η τήρηση δελτίων περιγραφής αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων και καθηκόντων των υπαλλήλων. Δημιουργείται το πλαίσιο για την απλούστευση διαδικασιών μέσω του περιορισμού των υπογραφών σε διοικητικά έγγραφα.

---

<sup>87</sup> Κ. Θ. Παπαδημητρίου – Μακρυδημήτρης Αντ., «Η αναγκαία μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης», διαθέσιμο στον ιστότοπο [www.nspa.gr](http://www.nspa.gr).

<sup>88</sup> ΦΕΚ 50 Α' / 11.4.1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις», διαθέσιμο στον ιστότοπο [www.et.gr](http://www.et.gr).

Μία ακόμα από τις ρυθμίσεις του εν λόγω νόμου προβλέπει τη σύσταση Επιτροπών Κωδίκων. Έργο αυτών των Επιτροπών, πέρα από την κατάρτιση νέου Υπαλληλικού Κώδικα και Κώδικα Σχέσεων Διοίκησης και Πολιτών<sup>89</sup>, είναι η απλούστευση της νομοθεσίας, με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με την εξυπηρέτηση των πολιτών<sup>90</sup>. Επιπροσθέτως, με τον νόμο αυτό προβλέπεται η κατάρτιση ενός ορθολογικού προγραμματισμού από τους φορείς του δημοσίου τομέα, έπειτα από διαβούλευση με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των φορέων αυτών<sup>91</sup>. Τέλος, προτείνεται ένα ενιαίο και αξιοκρατικότερο σύστημα προσλήψεων στο Δημόσιο. Για τον λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η διοργάνωση διαγωνισμού σε εθνικό επίπεδο, υπό την ευθύνη της Κεντρικής Επιτροπής Διαγωνισμών. Μέλη της επιτροπής αυτής είναι καθηγητές Α.Ε.Ι., κομματικοί εκπρόσωποι και εκπρόσωποι της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. Η απόδοση των συμμετεχόντων σε αυτό τον διαγωνισμό προτείνεται, σε συνεκτίμηση με τον βαθμό των τίτλων σπουδών τους, ως μέσο ενίσχυσης και θωράκισης της διαδικασίας πρόσληψης των δημοσίων υπαλλήλων. Η δημοσιοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας των δημοσίων φορέων, όπως προβλέπεται από τον νόμο, λειτουργεί ως μέσο ελέγχου του συστήματος και ως τρόπος διασφάλισης της διαφάνειας στον ευρύτερο χώρο του δημοσίου<sup>92</sup>.

Προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, της αντιμετώπισης των παθογενειών, οι οποίες έγιναν εντονότερες κυρίως κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, και της αναγκαιότητας δημιουργίας ενός νέου θεσμικού πλαισίου, κινήθηκε η σύνταξη του Ν. 1943/1991. Οι κύριοι στόχοι των μέτρων που προωθήθηκαν με τον συγκεκριμένο νόμο επικεντρώθηκαν: α) στην οργανωτική αναδιοργάνωση των κρατικών υπηρεσιών, οι οποίες θα εισάγουν νέες δομές και διαδικασίες, β) στον εξορθολογισμό του τρόπου λειτουργίας της κρατικής μηχανής προκειμένου να βελτιωθεί η σχέση με τους πολίτες και γ) στην ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, στην καλύτερη δυνατή αξιοποίησή του και τελικά στην ποιοτική άνοδο των παρεχόμενων υπηρεσιών στο σύνολό τους. Κυρίως, πρέπει να επισημανθεί το άρθρο 55 του Ν. 1943/1991 στο οποίο προβλέπεται ότι οι υπάλληλοι, οι οποίοι για τρία τουλάχιστον συναπτά έτη καταφέρνουν να αξιολογηθούν με τον ανώτατο αξιολογικό

---

<sup>89</sup> Άρθρα 5-12 Ν. 1943/1991.

<sup>90</sup> Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείριση Αποτελεσμάτων των Δημόσιων Υπηρεσιών», ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007.

<sup>91</sup> Άρθρο 15 Ν.1943/1991.

<sup>92</sup> Άρθρα 14-25 Ν.1943/1991.

χαρακτηρισμό του νέου συστήματος, μετά από σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης, βραβεύονται από τον αρμόδιο Υπουργό<sup>93</sup>.

Κατ' εφαρμογή των παραπάνω ρυθμίσεων, εκδίδεται το 1991 από τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβερνήσεως εγκύκλιος προς όλα τα Υπουργεία. Με τη συγκεκριμένη εγκύκλιο προσδιορίζονται με λεπτομέρειες οι κατευθύνσεις και οι στόχοι του πρώτου Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού (1992-1994), καθώς και σχετικό διάγραμμα ροής των εργασιών για την εκπόνησή του<sup>94</sup>. Οι αλλαγές όμως, οι οποίες σημειώνονται στο πολιτικό σκηνικό της χώρας την περίοδο αυτή έχουν ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση της παρουσίασης του εν λόγω Προγράμματος. Μεσολαβούν, το 1992, η κατάθεση στη Βουλή της «Πρότασης για τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης» και η εκπόνηση της Έκθεσης «Ελληνική Διοίκηση 2000». Το 1993 παρουσιάζεται το Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, βασιζόμενο σε πορίσματα και προτάσεις της παραπάνω έκθεσης. Στο πρόγραμμα αυτό καταγράφεται η ανάγκη παρεμβάσεων άμεσης προτεραιότητας. Μεταξύ αυτών των παρεμβάσεων είναι ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας και η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με προγραμματισμό των αναγκών του Δημοσίου, η θέσπιση κινήτρων αποδοτικότητας, η δημιουργία κλαδολογίου, η σύνταξη Χάρτη Δημόσιας Υπηρεσίας και Κώδικα Δεοντολογίας των δημοσίων υπαλλήλων. Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών στον τομέα της πληροφορικής, η οργανωτική αναδιάρθρωση καθώς και η ανασυγκρότηση της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης αποτελούν ορισμένες ακόμα προτεινόμενες παρεμβάσεις<sup>95</sup>. Παρ' όλα αυτά, οι πολιτικές ανακατατάξεις που σημειώνονται το ίδιο έτος, ως απόρροια της αλλαγής κυβερνήσεως μετά την τελευταία εκλογική αναμέτρηση, οδηγούν, τελικά, στη διακοπή του Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι ο Ν. 1943/1991 αποτελεί, χωρίς αμφιβολία, χαρακτηριστικό παράδειγμα της γενικότερης προσπάθειας που καταβλήθηκε με στόχο την καταπολέμηση της διοικητικής δυσλειτουργίας στην Ελλάδα. Στις ρυθμίσεις του συγκεκριμένου νόμου όμως, αποτυπώνονται, δυστυχώς για ακόμα μία φορά, μόνον οι προθέσεις για ανασυγκρότηση της κρατικής μηχανής. Στην πράξη, η δυνατότητα εξαίρεσης από τον κανόνα μέσω της μαζικής έκδοσης Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων οδήγησε στην ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση.

---

<sup>93</sup> Άρθρο 55 Ν.1943/1991.

<sup>94</sup> Βλ. Μιχαλόπουλος Ν., Μακρυδημήτρης Α. (επιμ.), «Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2000.

<sup>95</sup> ό.π. 92, σ. 62.

Ενδεικτικά και σε σχέση με όσα παρατέθηκαν παραπάνω, σημειώνονται τα ακόλουθα. Η υποχρέωση δημοσιοποίησης στοιχείων των δημοσίων υπηρεσιών παρέμεινε ανενεργή. Η πρόσβαση των πολιτών σε έγγραφα και πληροφορίες που έχουν σχέση με τους τομείς, για παράδειγμα, των προμηθειών ή των οικοδομικών αδειών δεν κατέστη εφικτή, και τούτο σε αντίθεση, βέβαια, με ό, τι συμβαίνει σε άλλες χώρες, όπως στην Ιρλανδία, όπου το αντίστοιχο υλικό δημοσιεύεται σε επίσημες ιστοσελίδες του δημοσίου<sup>96</sup>. Αν και η περιγραφή θέσεων εργασίας έχει προχωρήσει σε μεγάλο βαθμό σε αρκετά υπουργεία, το ίδιο δεν ισχύει για το σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών της χώρας. Η δε ύπαρξη καθηκοντολογίου παραμένει ανύπαρκτη μέχρι και σήμερα<sup>97</sup>. Η συγκρότηση διυπουργικών κλάδων δεν συνοδεύτηκε ποτέ από την έκδοση προεδρικών διαταγμάτων, ενώ οι Επιτροπές Κοινωνικού Ελέγχου περιθωριοποιήθηκαν και τελικά καταργήθηκαν με τον Ν. 2266/1994, καθώς είχαν περιορισμένη δραστηριότητα<sup>98</sup>. Επιπλέον, η απλούστευση των διαδικασιών μέσω του περιορισμού των υπογραφών και την εξουσιοδότηση υπογραφής παρέμεινε ανεφάρμοστη για ακόμα μία φορά, αφού προβλεπόταν, ήδη, στο άρθρο 8 του Ν. 1892/1990. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αδυναμία εφαρμογής της συγκεκριμένης διάταξης οδήγησε στην επανάληψή της στον Ν. 3242/2004, ενώ το 2007 το Υπουργείο Εσωτερικών έστειλε εγκύκλιο με οδηγίες για μείωση των υπογραφών στις διοικητικές πράξεις και τα διοικητικά έγγραφα<sup>99</sup>. Η επιτροπή για τη σύνταξη Κώδικα Σχέσεων Δημόσιας Διοίκησης και Πολιτών δεν λειτούργησε ποτέ. Σημαντική της αδυναμία υπήρξε η πολυμελής σύνθεσή της. Η ίδια προβληματική σύνθεση παρατηρείται και στην Επιτροπή Απλούστευσης Νομοθεσίας.

Οι δυσκολίες που ανακύπτουν λόγω της αδυναμίας πολιτικής απλούστευσης των διοικητικών θεμάτων έχουν ως αποτέλεσμα αρκετά χρόνια αργότερα, το 2004, να συσταθεί για πρώτη φορά με τον Ν. 3242/2004 η Κεντρική Επιτροπή Απλούστευσης Διαδικασιών. Στόχος της Κ.Ε.Α.Δ είναι να επεξεργάζεται και να προτείνει πρόσφορες οργανωτικές δομές, ικανές να βοηθήσουν στην απλούστευση των πολύπλοκων διαδικασιών, οι οποίες δημιουργούν επιπρόσθετα διοικητικά, οικονομικά, κοινωνικά βάρη στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Όσον αφορά στη διάταξη περί βράβευσης των υπαλλήλων, είναι αρκετό να σημειωθεί ότι για πρώτη φορά βραβεύτηκαν δημόσιες υπηρεσίες μόλις το 2007. Οι εν

---

<sup>96</sup> Ετήσια Έκθεση του Συνηγόρου του Πολίτη, σ.145-151, διαθέσιμο στον ιστότοπο [www.synigoros.gr](http://www.synigoros.gr).

<sup>97</sup> Σχέδιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-2013, Ρηζικέλευθον, τόμος 2007, σ.33.

<sup>98</sup> Άρθρο 8, παράγραφος 2, Ν. 2266/1994.

<sup>99</sup> Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, «Μείωση των υπογραφών στις διοικητικές πράξεις και τα διοικητικά έγγραφα», ΔΟΑ/Οικ.26601/10.10.2007.

λόγω βραβεύσεις έγιναν στα πλαίσια του CAF ή αλλιώς Κ.Π.Α. ( Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης).

Από το σύνολο των ρυθμίσεων του Ν. 1943/1991 πολύ λίγες κατάφεραν να εφαρμοστούν. Φωτεινή εξαίρεση στο πεδίο αξιοποίησης των προτάσεων του νόμου είναι η σύσταση του Α.Σ.Ε.Π. με τον Ν. 2190/1994<sup>100</sup>. Η αδυναμία υλοποίησης σε μεγαλύτερο βαθμό των αρχικών του στόχων έκανε σαφή την ανάγκη για περαιτέρω προσπάθεια, τόσο στον τομέα της διοικητικής μεταρρύθμισης, όσο και στον τομέα του αξιολογικού συστήματος των εργαζομένων στο Δημόσιο.

### **3.1.5.2 Το Π.Δ. 318/1992. Καινοτομίες και αδυναμίες.**

Το Π.Δ. 318/1992 που εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση του Ν. 1943/1991 (άρθρο 54) ρυθμίζει την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες και καθιερώνει 16 συνολικά κριτήρια αξιολόγησης, διακριτά σε 5 ομάδες. Πιο συγκεκριμένα, για τους προϊσταμένους οι ομάδες αυτές είναι: 1) Η γνώση του αντικειμένου, 2) Οι διοικητικές ικανότητες, 3) Το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα, 4) Οι υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά και 5) Η αποτελεσματικότητα. Για τους υπαλλήλους κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ οι ομάδες κριτηρίων είναι τέσσερις και είναι οι ίδιες με αυτές των προϊσταμένων με εξαίρεση την ομάδα με τίτλο « Διοικητικές ικανότητες». Τέλος, για την κατηγορία των υπαλλήλων ΥΕ τα κριτήρια αξιολόγησης χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες αφορούν σε: 1) Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, 2) Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά και 3) Αποτελεσματικότητα.

Το εν λόγω Π.Δ. εισάγει μία σειρά μεταρρυθμίσεων. Οι κυριότερες από αυτές είναι οι ακόλουθες: Καθιερώνεται η αριθμητική βαθμολογία από το 1 έως το 10 όπως επίσης και ο θεσμός της προκαθορισμένης κατανομής. Επιπλέον, καθιερώνεται για πρώτη φορά στη δημόσια διοίκηση της χώρας η υποχρεωτική συνέντευξη του αξιολογούμενου (πριν από τη σύνταξη της έκθεσης) από τον προϊστάμενο της διεύθυνσης. Μεταξύ άλλων, το συγκεκριμένο Π.Δ με διατάξεις του καθιερώνει την αυτοαξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων (άρθρο 17) και καταγράφει τη στοχοθεσία για πρώτη φορά σε επίπεδο νομοθετικής ρύθμισης (άρθρο 12).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι το Π.Δ. 318/1992 αποτέλεσε χαρακτηριστικό παράδειγμα δημόσιας πολιτικής για την αντιμετώπιση της

---

<sup>100</sup> βλ. Παράρτημα 2.

προβληματικής κατάστασης, που υπήρχε ήδη στο δημοσιούπαλληλικό σώμα και την οποία οι ίδιες είχαν κατά βάση δημιουργήσει. Δυστυχώς, όμως, ελάχιστα συνέβαλε προς αυτή την κατεύθυνση, καθώς αρκετές από τις μεταρρυθμίσεις που εισήγαγε παρουσίασαν αδυναμίες. Πιο συγκεκριμένα περιείχε πολλά τυπικά κριτήρια με προκαθορισμένη βαρύτητα, τα οποία όμως χαρακτηρίζονταν από ασαφείς διατυπώσεις. Επιπροσθέτως, η ομοιομορφία των κριτηρίων αξιολόγησης αλλά και η αδυναμία των αξιολογητών να δεχθούν και κυρίως να αποτυπώσουν μέσα από τις αξιολογήσεις τους τη διαφοροποίηση των υπαλλήλων οδήγησαν στον εξισωτισμό της βαθμολογίας. Αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν η δυσαρέσκεια των υπό κρίση υπαλλήλων, η οποία με τη σειρά της δημιούργησε ένα περιβάλλον ανταγωνισμού και συγκρούσεων, με ανάλογα προβλήματα στη λειτουργία των υπηρεσιών. Ο τρόπος που δομήθηκε η αξιολογική διαδικασία με το εν λόγω Π.Δ. σε σχέση με τους αξιολογητές περιόρισε μεν την αυθαιρεσία, ενίσχυσε όμως τη μυστικότητα του συστήματος. Η έλλειψη κινήτρων και πρωτοβουλιών όπως επίσης και η έλλειψη σαφών κριτηρίων σύγκρισης οδήγησε συχνά τους αξιολογητές στην επιλογή υπαλλήλων, οι οποίοι ήταν περισσότερο αρεστοί, χωρίς απαραίτητα να είναι και οι πλέον κατάλληλοι. Έτσι, η όποια πρόθεση για ανάδειξη ικανών στελεχών στις ανώτατες βαθμίδες της δημόσιας διοίκησης δεν είχε τα ανάλογα αποτελέσματα.

### **3.1.6 Περίοδος 1996-2010.**

Βασικό μεταρρυθμιστικό πρόσταγμα της συγκεκριμένης περιόδου είναι η οικοδόμηση ενός νέου διοικητικού συστήματος, ικανού να ανταποκριθεί πλήρως στις νέες απαιτήσεις που συνεπάγεται η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η εφαρμογή ενός κοινού με τα υπόλοιπα κράτη- μέλη, θεσμικού αλλά και οικονομικού προτύπου αποτελεί την κυριότερη από αυτές τις επιταγές.

Η έκθεση του καθηγητή Ι. Σπράου το 1998 εστιάζεται στον συγκεντρωτισμό, όσον αφορά στη λήψη των αποφάσεων, στην έλλειψη επιτελικής σχεδίασης και δράσης, καθώς και στην αντιοικονομικότητα του ελληνικού γραφειοκρατικού μοντέλου. Ως αποτέλεσμα αυτών των αδυναμιών, αλλά και του πολιτικοοικονομικού περιβάλλοντος, όπως αυτό περιγράφηκε παραπάνω, η έκθεση αναδεικνύει την ανάγκη υιοθέτησης νέων εργαλείων διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, προτείνει τη σύσταση Σώματος Οικονομολόγων της Διοίκησης και κλάδου Ανωτάτων Στελεχών Διοίκησης. Επιπλέον, τονίζει την ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας των κανονιστικών ρυθμίσεων και τον ορθότερο σχεδιασμό

θέσεων εργασίας. Η σύγχρονη δομή της Δημόσιας Διοίκησης, όπως επισημαίνεται από τους εμπειρογνώμονες, πρέπει να χαρακτηρίζεται από στρατηγικό προγραμματισμό και να περιλαμβάνει κατάλληλους τρόπους μέτρησης των αποτελεσμάτων της<sup>101</sup>.

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου δεν είναι λίγες οι φορές που τα συστήματα αξιολόγησης και προαγωγών στο Δημόσιο παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο Υπαλληλικός Κώδικας, που καθιερώνεται με τον Ν. 2683/1999, θεσπίζει σύστημα προαγωγών και βαθμολόγιο το οποίο βασίζεται στο συνδυασμό των συστημάτων της πάγιας (για θέσεις Προϊσταμένων Δ/σεων και Προϊσταμένων Γεν. Δ/σεων) και κινητής (για θέσεις Προϊσταμένων Τμημάτων) ιεραρχίας, με σύνδεση θέσης, βαθμού και καθηκόντων.

Λίγα χρόνια αργότερα, το 2004, επανέρχεται σε ισχύ, με τον Ν. 3260/2004, το σύστημα που προβλεπόταν από τον Ν. 2190/1994. Σύμφωνα με τα άρθρα 34 και 36 του Ν. 2190/1994, προβλέπεται κλίμακα βαθμών, που παραπέμπει σε συγκεκριμένη θέση και καθήκοντα. Ταυτόχρονα, προτάσσεται, ως αποκλειστικό κριτήριο προαγωγής, η γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου, στηριζόμενη σε εκθέσεις αξιολόγησης και στοιχεία μητρώου των υπαλλήλων, ικανά να αποδείξουν την υπηρεσιακή τους ικανότητα. Τέλος, το 2007 ο νέος Υπαλληλικός Κώδικας, ο οποίος αποτελεί αντικείμενο επεξεργασίας Ειδικής Επιτροπής, ήδη από το 2004, είναι ένα ακόμα παράδειγμα μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. Βάσει αυτού, η βαθμολογική εξέλιξη αποσυνδέεται από την επιλογή των προς πλήρωση θέσεων των Προϊσταμένων οργανικών Μονάδων, οι υποψήφιοι θεμελιώνουν δικαίωμα προαγωγής βάσει μοριοδότησης των χρόνων προϋπηρεσίας τους, ενώ η θητεία τους ορίζεται στα τρία έτη. Επιπλέον, γίνεται για πρώτη φορά απόπειρα αντικειμενικοποίησης μετρήσιμων κριτηρίων επιλογής, όσον αφορά στα τρία ιεραρχικά επίπεδα της ανώτερης ηγεσίας της δημόσιας διοίκησης.

Τα κριτήρια αυτά χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: α) Τυπικά προσόντα (τεχνικά – επαγγελματικά), β) εργασιακή- διοικητική εμπειρία και εμπειρία σε θέση ευθύνης, γ) δεξιότητες- ικανότητες όπως αποτυπώνονται σε αξιολογήσεις, συνεντεύξεις, συγγραφικό τους έργο κ.α.. Πέραν των παραπάνω κριτηρίων, ιδιαίτερα σημαντική είναι και η δυνατότητα υποβολής αίτησης υποψηφιότητας για θέσεις Προϊσταμένων Γενικών Δ/σεων από υπαλλήλους Υπουργείων, εκτός του οικείου Υπουργείου, και Ν.Π.Δ.Δ., με βασική προϋπόθεση φυσικά την διαπιστωμένη ύπαρξη των απαραίτητων προσόντων. Η εν λόγω πρόβλεψη αποδεικνύει για ακόμα μία φορά τη βούληση για ουσιαστική αλλά και ευρύτερη αλλαγή στον χώρο του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος.

---

<sup>101</sup> ό.π. 68, σ. 703-750.



### 3.1.6.1 Το αξιολογικό σύστημα του Ν. 2839/2000.

Παρά τη μη επίτευξη μιας ουσιαστικής διοικητικής μεταρρύθμισης οι προσπάθειες δεν σταμάτησαν. Με τον Ν. 2839/2000<sup>102</sup> αποτυπώνεται η διαρκής ανάγκη για ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων στον χώρο του Δημοσίου, αλλά και για γενικότερη ενσωμάτωση πάγιων θέσεων- στόχων του Ν.Δ.Μ.

Πιο αναλυτικά, μέσω των διατάξεων του συγκεκριμένου νόμου προβλέπεται ο καθορισμός δεικτών αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισης των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού. Ενώ, παράλληλα, επιβάλλονται διοικητικά πρόστιμα σε περίπτωση άρνησης ή καθυστέρησης παροχής στοιχείων που αφορούν την οικονομική κατάσταση και διαχείρισή τους. Ανάλογοι δείκτες αξιολόγησης προβλέπονται τόσο για τα Ν.Π.Δ.Δ. όσο και για τις πάσης φύσεως επιχειρήσεις.

Η προτεινόμενη ρύθμιση προβλέπει τη δημιουργία μίας βάσης δεδομένων στο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., όπου καταχωρούνται τα απαραίτητα στοιχεία των παραπάνω φορέων σε χρόνο και με τρόπο που καθορίζονται από τον ίδιο τον Υπουργό. Επιπροσθέτως, με τον Ν. 2839/2000 επιδιώκεται ο εξορθολογισμός της λειτουργίας του Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης<sup>103</sup> (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.), που λειτουργεί από το 1998 και υπάγεται στον Υπουργό Εσωτερικών, καθώς και η θεσμοθέτηση ενός forum κοινωνικού διαλόγου του Εθνικού Συμβουλίου Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Αποτυπώνεται, επίσης, η μέριμνα για την τοποθέτηση ατόμων με ειδικές ανάγκες σε θέσεις εργασίας και η προώθηση της αρχής ισότητας των φύλων. Τέλος, συγκροτείται δευτεροβάθμιο πειθαρχικό συμβούλιο με στόχο την ορθότερη απονομή δικαιοσύνης, ενώ διαπιστώνεται προσπάθεια περιορισμού της πολιτικής επιρροής και στις κρίσεις των Γενικών Διευθυντών, οι οποίες πραγματοποιούνται από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο<sup>104</sup>.

Από τις παραπάνω διατάξεις αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένες δεν κατάφεραν να εφαρμοστούν στον επιθυμητό βαθμό, ενώ κάποιες άλλες δεν υλοποιήθηκαν γενικά. Πιο συγκεκριμένα, το έργο του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. παρέμεινε περιορισμένο, παρουσιάζοντας αισθητά λιγότερες υποθέσεις συγκριτικά με άλλα υπουργεία<sup>105</sup>. Επιπλέον, το Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, ως θεσμός, δεν κατάφερε να λειτουργήσει ευεργετικά ως προς την προώθηση της κοινωνικής διαβούλευσης και παρέμεινε αποξενωμένο από τον

---

<sup>102</sup> ΦΕΚ Α'196/12.09.2000, «Ρυθμίσεις θεμάτων Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις», διαθέσιμο στον ιστότοπο [www.et.gr](http://www.et.gr).

<sup>103</sup> Το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. συστάθηκε με το Ν.2477/1997.

<sup>104</sup> Άρθρα 1, 8<sup>α</sup>, 2, 3, 6, 15, 116, 163<sup>α</sup>, 4 Ν. 2839/2000.

<sup>105</sup> Παπαδημητρίου Κ., «Σύγχρονοι Τρόποι Αντιμετώπισης της Κακοδιοίκησης», Πρακτικά Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, εκδ. Σάκκουλα, 2007, σ. 3-4.

δημόσιο διάλογο. Οι διατάξεις που αφορούν στην πρόσληψη ΑΜΕΑ και στην ισότιμη συμμετοχή των δυο φύλων σε θέσεις της δημόσιας διοίκησης, παρέμειναν στην ουσία ανεφάρμοστες, καθώς υπερίσχυσαν προκαταλήψεις και παγιωμένες κοινωνικές διακρίσεις. Όσον αφορά τους δείκτες αποδοτικότητας στους δήμους, ως προς την οικονομικότητα της δράσης τους, αυτοί όχι μόνο αντιμετωπίστηκαν με σκεπτικισμό, αλλά φαίνεται πως δεν υλοποιήθηκαν ποτέ, παρά την έκδοση της Υ.Α. 6233/2001<sup>106</sup>.

Η κριτική που ασκήθηκε στον συγκεκριμένο Ν. 2839/2000 οφείλεται στην έντονη κομματική επιρροή που παρατηρείται στο Σ.Ε.Ε.Δ.Δ, λόγω της τοποθέτησης ως επικεφαλής του Σώματος μετακλητού υπαλλήλου- ειδικού γραμματέα. Ένας ακόμα λόγος είναι η ενίσχυση του γραφειοκρατικού συστήματος με τη λειτουργία εντός του Σώματος ενός συντονιστικού οργάνου επιθεώρησης και ελέγχου<sup>107</sup>. Γενικότερα, μέσω των διατάξεων του Ν. 2839/2000 επιχειρήθηκε η δόμηση ενός νέου, καταλληλότερου αξιολογικού συστήματος στον χώρο του Δημοσίου. Το αξιολογικό αυτό σύστημα συνδέθηκε έως έναν βαθμό με την πετυχημένη εφαρμογή του νόμου. Βασικότερο εμπόδιο για την αξιοποίηση των ρυθμίσεων του και την υλοποίηση των στόχων του υπήρξε η εισχώρηση, σε σημαντικό βαθμό, του κομματικού στοιχείου στους φορείς του Δημοσίου.

### **3.1.6.2 Πρόγραμμα Πολιτεία : Θέσπιση θεσμικού πλαισίου μεταρρυθμίσεων και υλοποίησης ευρωπαϊκών πολιτικών.**

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρουσιάστηκε στις Συνόδους Κορυφής της Λισσαβόνας (23-24/03/2000) και της Φέιρα (19-20/06/2000)<sup>108</sup>, ως προαπαιτούμενο για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ένωσης στο σύνολο της. Με βάση τον παραπάνω στόχο αρκετές χώρες έχουν, ήδη, θεσπίσει και χρησιμοποιούν δείκτες, με τους οποίους μετρούν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών τους και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων τους<sup>109</sup>.

---

<sup>106</sup> Παπαδημητρίου Κ., «Οργάνωση της κρατικής Διοίκησης, κεντρικής, αποκεντρωμένης και Αυτοδιοίκησης», Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στη σημερινή ιστορική συγκυρία», 7 Οκτωβρίου 2008.

<sup>107</sup> Πρακτικά της Διαρκούς Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης του Τμήματος Διακοπής των Εργασιών της Βουλής, σχέδιο νόμου «Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις», Αρχείο της Βουλής των Ελλήνων, σ.2.

<sup>108</sup> Πρακτικά διαθέσιμα στον ιστότοπο [http://europa.eu/index\\_el.htm](http://europa.eu/index_el.htm).

<sup>109</sup> Σφήκας Δημήτρης, «Διοικητική Ενημέρωση», τεύχος 18, εκδ. Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε., Σεπτέμβριος 2000, σ. 18.

Η πιο φιλόδοξη προσπάθεια εισαγωγής στοιχείων του Ν.Δ.Μ. στην Ελλάδα γίνεται με τον Ν. 2880/2001. Με το πρόγραμμα «Πολιτεία»<sup>110</sup> θεσπίζεται το μεταρρυθμιστικό πλαίσιο και εισάγονται για πρώτη φορά στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Η εισαγωγή των νέων παραμέτρων στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, καθώς αυτή αντιμετωπίζεται ως ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν και στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας<sup>111</sup>. Η Δ.Ο.Π, ως σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, επιδιώκει τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών οργάνωσης<sup>112</sup>, γενικότερα, αποσυνδέοντάς την από το κόστος και προτείνει μία πολιτοκεντρική προσέγγιση όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός απαιτείται, σύμφωνα με τους βασικούς θεμελιωτές της συγκεκριμένης θεωρίας, Deming, Juran και Crosby, η μέγιστη αξιοποίηση των εργαζομένων και η εξοικείωσή τους με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων και άλλων τεχνικών<sup>113</sup>.

Οι στρατηγικοί άξονες προτεραιότητας, όπως παρουσιάζονται στο συγκεκριμένο πρόγραμμα, φανερώνουν τις αδυναμίες του διοικητικού συστήματος. Πιο αναλυτικά, τονίζεται η ανάγκη για ουσιαστική αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα. Επιχειρείται η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους, με ταυτόχρονη όμως μείωση του κόστους τους. Ως μέσο επίτευξης των παραπάνω στόχων, προβάλλεται η ενιαιοποίηση και απλούστευση του θεσμικού πλαισίου, που διέπει το Δημόσιο. Προς αυτή την κατεύθυνση, προτείνεται η αποκέντρωση και η μεταφορά αρμοδιοτήτων στην αυτοδιοίκηση, αλλά και η μεταβίβαση δραστηριοτήτων υποστήριξης του δημοσίου στον ιδιωτικό τομέα. Η διασφάλιση της διαφάνειας, η εφαρμογή της αρχής του ελέγχου, η καθιέρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελούν, επίσης, βασικές προτεραιότητες της συγκεκριμένης μεταρρυθμιστικής διαδικασίας. Προκειμένου να υλοποιηθούν οι ανωτέρω στρατηγικοί άξονες, κάθε Υπουργείο και Περιφέρεια υποχρεούται να συντάσσει το τριετές επιχειρησιακό σχέδιο δράσης που θα ακολουθήσει.

Σε αυτό το σχέδιο οι άξονες πολιτικής πρέπει να εξειδικεύονται σε συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι ποικίλουν και προσδιορίζονται ανάλογα

---

<sup>110</sup> ΦΕΚ Α'9/30.01.2001

<sup>111</sup> Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Πρόγραμμα 'Πολιτεία' για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».

<sup>112</sup> Σωτηράκου Τ., «Διοικητική Ενημέρωση», τεύχος 23, Μάιος 2002.

<sup>113</sup> Βλ. σχετικά σε Εκπαιδευτικό Υλικό Ε.Σ.Δ.Δ.Α., «Η Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά.

με το έργο, τη φύση, την αποστολή του εκάστοτε φορέα, αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας του<sup>114</sup>. Πιο συγκεκριμένα, στα κεντρικά Επιχειρησιακά Προγράμματα των Υπουργείων, αλλά και στα περιφερειακά, όπου καθορίζεται η αναπτυξιακή στρατηγική, περιλαμβάνονται όλα τα μέτρα, τα έργα και οι ενέργειες που εκτελούνται ή πρόκειται να εκτελεστούν. Η παραπάνω διαδικασία πραγματοποιείται με σκοπό το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης να σχηματίσει μία συνολική και ορθότερη εικόνα σχετικά με την κατεύθυνση και την πορεία εκτέλεσης των δράσεων εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, ανεξάρτητα από τους πόρους χρηματοδότησης. Η υλοποίηση του εκάστοτε προγράμματος παρακολουθείται από την Κεντρική Επιτροπή Παρακολούθησης, η σύνθεσή<sup>115</sup> της οποίας προκάλεσε έντονους προβληματισμούς.

Το πρόγραμμα «Πολιτεία», παρά τις όποιες αντιρρήσεις συγκέντρωσε, αποτελεί μία κάθετη τομή στη διοικητική πραγματικότητα της χώρας. Συγκεκριμένα, μέσω του προγράμματος αυτού λειτούργησαν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών και συνδέθηκαν με τη διαδικτυακή πύλη του ΥΠ.ΕΣ. Ανασχεδιάστηκαν και τυποποιήθηκαν 879 ηλεκτρονικά έντυπα<sup>116</sup>. Επιπλέον, η τήρηση μητρώου διαδικασιών, οι οποίες δεν μπορούν να τροποποιηθούν χωρίς τη σύμπραξη του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. εξασφαλίζει τον προληπτικό έλεγχο τους. Διασφαλίστηκε, ακόμα, η τηλεφωνική εξυπηρέτηση πολιτών, καθώς τα Κ.Ε.Π. διαθέτουν βάση διοικητικών πληροφοριών, οι οποίες ενδιαφέρουν τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, λειτούργησε και βάση διοικητικών διαδικασιών, που με βάση κοινή υπουργική απόφαση καθορίστηκε να διεκπεραιώνονται μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Επιχειρήθηκε η επιμόρφωση για έργα ενταγμένα στο πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» και έγινε χρήση του έργου ΣΥΖΕΥΞΙΣ. Μέσω του συγκεκριμένου έργου, όλοι οι φορείς του δημοσίου τομέα -1800 στο σύνολό τους- καλύπτονται τηλεφωνικά με τις υπηρεσίες της τηλεδιάσκεψης και της τηλεκπαίδευσης.

Πέρα από τα παραπάνω, με το πρόγραμμα «Πολιτεία» θεσπίστηκε το Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο. Με εγκύκλιο που απεστάλη από το ΥΠ.ΕΣ.<sup>117</sup> Υπουργεία, Γενικές Γραμματείες, Περιφέρειες, Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και Δήμοι έπρεπε να αντικαταστήσουν το χειρόγραφο σύστημα Πρωτοκόλλου με ηλεκτρονικό μέχρι τον Αύγουστο του 2001. Επιπλέον, καθιερώθηκε η ηλεκτρονική υπογραφή και διευρύνθηκε ο

---

<sup>114</sup> Άρθρο 1, παρ. 4-6, Ν. 2880/2001, διαθέσιμος στον ιστότοπο, [www.et.gr](http://www.et.gr).

<sup>115</sup> Μέλη της επιτροπής: Υπουργός ΕΣ.Δ.Δ.Α, Πρόεδροι των Επιτροπών Παρακολούθησης των Κεντρικών Περιφερειακών Ε.Π, ένας εκπρόσωπος Κ.Ε.Δ.Κ.Ε, ένας εκπρόσωπος της Ε.Ν.Α.Ε και ένας Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

<sup>116</sup> Διαθέσιμα στον ιστότοπο [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr).

<sup>117</sup> ΔΙΑΔΠ/Α1/3753/19.02.2001.

αριθμός εγγράφων που μπορούν να διακινηθούν μέσω e-mail<sup>118</sup>. Τέλος, καθιερώθηκε νέος τύπος υπεύθυνης δήλωσης και ενσωμάτωσής της σε έντυπα διαδικασιών και διοικητικών πράξεων<sup>119</sup>.

Παρ' όλα αυτά, η αποτίμηση του ανωτέρω Προγράμματος δεν είναι ικανοποιητική, καθώς υπήρξε μερική μόνο υιοθέτηση των προτεινόμενων μέτρων. Πιο συγκεκριμένα, ο τριετής προγραμματισμός προσλήψεων, η δημιουργία διαδικτυακής πύλης με πληροφορίες που αφορούν το σύνολο του δημοσίου, η καθιέρωση δεικτών απόδοσης και η λειτουργία του προγράμματος «Αριάδνη»<sup>120</sup>, το οποίο σχετίζεται με τα Κ.Ε.Π. και την ίδρυση τους, παρέμειναν σε επίπεδο θεωρητικού σχεδιασμού. Όσον αφορά τις υπηρεσίες της τηλεδιάσκεψης και της τηλεκπαίδευσης, αυτές βρίσκονται ακόμα σε εμβρικό στάδιο, ενώ για τη μετάβαση στο ηλεκτρονικό πρωτόκολλο πραγματοποιήθηκαν μόνο μικρά βήματα. Σχετικά με την αρχή της ελευθερίας σύναψης ηλεκτρονικών συμβάσεων, ψηφίστηκε στη χώρα μας σχετικός νόμος (Ν. 2672/1999) και εκδόθηκε το υπ' αριθμ. 150/2001 Π.Δ, ώστε να υπάρχει εναρμόνιση με την Οδηγία 1999/93/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με το κοινοτικό πλαίσιο για ηλεκτρονικές υπογραφές.

Η αδυναμία ανταπόκρισης του Νόμου 2880/2001 στους στόχους του αποτυπώνεται και ένα χρόνο μετά, το 2002, με την κατάρτιση ενός νέου τροποποιημένου σχεδίου<sup>121</sup>, το οποίο περιελάμβανε μία σειρά από μέτρα με στόχο τη διαρκή βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης και τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ισχύα αποτελέσματα παρουσίασε και το αναθεωρημένο πρόγραμμα «Πολιτεία» 2005-2007<sup>122</sup>. Σε αυτό δίνεται, γενικότερα, έμφαση στην αναγκαιότητα για στρατηγικό σχεδιασμό της Δ.Δ. Τονίζεται, πιο συγκεκριμένα, η ανάγκη για ενίσχυση της δράσης των δημοσίων υπηρεσιών, ενδυνάμωση της ικανότητας ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών, καθώς και για διασύνδεση της στρατηγικής δράσης και λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών με τον προϋπολογισμό<sup>123</sup>.

Το παραπάνω πρόγραμμα προώθησε πλήθος έργων και πρωτοβουλιών. Ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν: Η προώθηση της χρήσης της «έξυπνης κάρτας» με

---

<sup>118</sup> Π.Δ 150/01 και Π.Δ 342/02.

<sup>119</sup> ΔΙΑΔΠ/Α1/18368 25.09.2002.

<sup>120</sup> Προβλέπει την ίδρυση υποκαταστημάτων του κράτους σε όλους τους δήμους της χώρας, όπου ο πολίτης μπορεί να κάνει παραγγελία της διοικητικής πράξης που τον αφορά.

<sup>121</sup> Επί υπουργίας Κ. Σκανδαλίδη.

<sup>122</sup> Η αναθεώρηση του προγράμματος «Πολιτεία» θεσπίστηκε και νομοθετικά με το άρθρο 17 του Ν. 3345/2005 «Οικονομικά Θέματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και Ρύθμιση Διοικητικών Θεμάτων», ΦΕΚ Α' 138.

<sup>123</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr).

στόχο την αυτοματοποίηση των συναλλαγών του πολίτη με φορείς που σχετίζονται με το δημόσιο, όπως είναι για παράδειγμα το σύστημα παροχής φαρμάκων στους ασφαλισμένους. Η προσπάθεια απλούστευσης των διαδικασιών για τις συναλλαγές των Ανώνυμων Εταιρειών και των Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης με τις δημόσιες υπηρεσίες. Η λειτουργική διασύνδεση οργάνων, δομών και υπηρεσιών δημόσιας υγείας και η εφαρμογή του «Συστήματος Παρακολούθησης της πορείας των δημοσίων έργων». Ενέργειες που σχετίζονται με την εφαρμογή προτύπων ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση, όπως για παράδειγμα η λειτουργία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α), αλλά και η προσπάθεια μέτρησης της ικανοποίησης του πολίτη από τις δημόσιες υπηρεσίες. Η μέριμνα, τέλος, για κοινωνικά ευπαθείς ομάδες, μέσω της σύστασης, για παράδειγμα, Οδηγού του Πολίτη με Αναπηρία και η δημιουργία βάσης πληροφόρησης των Κ.Ε.Π., είναι ορισμένες από αυτές τις πρωτοβουλίες.

Η επανίδρυση της Δ.Δ, που αποτέλεσε στόχο του Προγράμματος Πολιτεία '2005-2007' φαίνεται να απομακρύνεται για ακόμα μία φορά. Παρά τα θετικά βήματα, τα οποία παρατέθηκαν παραπάνω, τα ποικίλα οργανωτικά προβλήματα, το δαιδαλώδες νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, το αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης και η χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών συνέχισαν να υφίστανται. Η απόπειρα για τη δημιουργία ενός «κράτους στρατηγείο»<sup>124</sup>, το οποίο σχεδιάζει δημόσιες πολιτικές δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για οικονομική ευημερία και κοινωνική δικαιοσύνη, δεν απέδωσε.

### **3.1.7 Περίοδος 2011-2020.**

Πλησιάζοντας στο σήμερα και μετά από τις πολυάριθμες απόπειρες που πραγματοποιήθηκαν κατά τις προηγούμενες περιόδους, με στόχο τη σύσταση μίας ουσιαστικής και αποτελεσματικής αξιολογικής διαδικασίας, φαίνεται ότι οι απαιτήσεις δεν καλύφθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό. Δεδομένου ότι, κυρίως κατά τη διάρκεια του έτους 2011, η χώρα μας κλήθηκε να αντιμετωπίσει έκτακτες ανάγκες υπό εξαιρετικά πιεστικές συνθήκες, προχώρησε στην ψήφιση του Ν. 4024/2011<sup>125</sup>. Παρακάτω γίνεται αναφορά στις κυριότερες καινοτομίες που εισήγαγαν οι σχετικοί νόμοι, από το 2011 έως σήμερα. Εν προκειμένω, ο Ν. 4024/2011 απαντά στην ανάγκη αναδιοργάνωσης και

---

<sup>124</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο [www.dee.gr](http://www.dee.gr).

<sup>125</sup> ΦΕΚ Α'226/27.10.2011.

εκσυγχρονισμού του κράτους προκειμένου να διαφυλαχθεί η υπόσταση και η προοπτική της χώρας, να ανακτηθεί το κύρος και η ισχύς της σε οικονομικό και πολιτικό επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτό, με τον ως άνω νόμο διασφαλίζεται η μακροπρόθεσμη, πραγματική βιωσιμότητα του ελληνικού δημόσιου χρέους. Προβλέπεται, επίσης, η εφαρμογή ενός εθνικού σχεδίου που έχει ως στόχο, μεταξύ άλλων, α) τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων του 2011 και 2012 και β) την επιτάχυνση των διαρθρωτικών αλλαγών.

Πιο συγκεκριμένα, με τον Ν. 4024/2011 οι υπάλληλοι κατατάσσονται σε έξι (6) βαθμούς (ρύθμιση που παρέμεινε σε ισχύ έως και το 2016). Επιπλέον, καταργείται η ακώλυτη βαθμολογική εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων σε ενιαίες οργανικές θέσεις όλων των βαθμίδων, με βασικό κριτήριο τον χρόνο παραμονής τους σε αυτές. Τέλος, καθιερώνεται σύστημα προαγωγής τους από τον έναν βαθμό στον άλλον βασισμένο σε συγκεκριμένα κριτήρια, μεταξύ των οποίων η υλοποίηση σε ποσοστό 90% της εκάστοτε στοχοθεσίας (άρθ. 10)<sup>126</sup>. Η γενική αξιολόγηση του υπαλλήλου από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο στηρίζεται επίσης στις διοικητικές του ικανότητες αλλά και τη συμπεριφορά του στην υπηρεσία. Επιπλέον, λαμβάνονται υπ' όψιν τόσο το ανώτατο, επί τοις εκατό, ποσοστό προαγωγής του κρινόμενου υπαλλήλου στον επόμενο βαθμό, καθώς και η τήρηση του ελάχιστου προβλεπόμενου χρόνου παραμονής του στον κάθε βαθμό ξεχωριστά.

Για ακόμα μία φορά οι προβλέψεις του Νόμου δεν εφαρμόστηκαν στην πράξη. Οι υπηρεσίες αποδείχθηκε ότι δεν ήταν πραγματικά έτοιμες να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν ένα προαγωγικό σύστημα βασισμένο σε ποσοστώσεις. Ταυτόχρονα, ο βαθμός υποκειμενικότητας δεν μειώθηκε. Μεταξύ των κριτηρίων που προαναφέρθηκαν, προσμετρήθηκαν και οι υπηρεσιακές αξιολογήσεις των υπαλλήλων, χωρίς όμως πρώτα να έχει ρυθμιστεί πλήρως το ίδιο το ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο Δημόσιο. Όσον αφορά στη στοχοθεσία των δημοσίων υπηρεσιών, αυτή δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ο Ν. 4250/2014<sup>127</sup> έρχεται να καλύψει τα όποια κενά παρατηρήθηκαν μέχρι τότε. Στα πλαίσια του συγκεκριμένου νόμου τίθεται ως βασικός αξιολογητής ο άμεσα ιεραρχικά Προϊστάμενος της ομάδας, στην οποία ανήκει και ο αξιολογούμενος. Επίσης, προτείνεται ο επιμερισμός των ποσοστώσεων επί του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων. Η προσπάθεια για ύπαρξη ανώτατων ορίων βαθμολόγησης ανά Γενική Διεύθυνση

---

<sup>126</sup> ΦΕΚ 226 Α'/27.10.2011.

<sup>127</sup> Βλ. Παράρτημα 3.

στοχεύει στον περιορισμό του φαινομένου της «αρίστευσης» και τη συγκράτηση των υψηλών βαθμολογιών των υπαλλήλων, οι οποίες, συχνά, δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική επίδοσή τους. Η παραπάνω πρόβλεψη, βέβαια, προκάλεσε έντονες αντιδράσεις από τους δημοσίους υπαλλήλους και τελικά έμεινε και αυτή ανεφάρμοστη.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι η παραπάνω πρακτική είχε θεσπιστεί ξανά κατά το παρελθόν (1993), με την Υπουργική Απόφαση υπ' αριθμ. Φ.10-1/15718/1993<sup>128</sup> του τότε Υπ. Προεδρίας, Σ. Κούβελα. Λίγο καιρό αργότερα (1994), έγινε ανάκλησή της με την υπ' αριθμ. Φ.32/157/34670/1994<sup>129</sup> Υπ. Απόφαση από τον διάδοχο στη θέση αυτή, Αν. Πεπονή.

Ο Ν. 4250/2014 δεν ήταν ο μόνος που προέβλεπε ρυθμίσεις σχετικές με τον εξορθολογισμό της αξιολογικής διαδικασίας των δημοσίων υπαλλήλων. Το ίδιο έτος με τον Ν. 4275/2014 αναθεωρείται ο Κώδικας των δημοσίων υπαλλήλων, καταργείται η μοριοδότηση που ενισχύει και πριμοδοτεί τα στατικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων, επανεισάγεται η προφορική συνέντευξη και ενσωματώνεται το Α.Σ.Ε.Π. στη διαδικασία κρίσεων σε θέσεις ευθύνης. Επιπροσθέτως, προωθείται ο έλεγχος των απαραίτητων, για τη συμμετοχή των υπαλλήλων στην προαγωγική διαδικασία, δικαιολογητικών από τον συγκεκριμένο φορέα.

Η τελευταία απόπειρα ανάδειξης ενός νέου, ριζικά αλλαγμένου συστήματος αξιολόγησης και προαγωγικής διαδικασίας ολοκληρώνεται με την ψήφιση του Ν. 4369/2016<sup>130</sup> και πρόσφατα του Ν. 4489/2017<sup>131</sup>. Όπως προκύπτει από την εισηγητική έκθεση του Ν. 4369/2016, με το πλέγμα διατάξεων που αυτός ορίζει, ρυθμίζεται κατά τρόπο άρτιο, ενιαίο, συνεκτικό, ορθολογικό και αξιοκρατικό το σύστημα αξιολόγησης του υπαλληλικού προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο αποτελεί το πλέον επίκαιρο και ουσιώδες προαπαιτούμενο για την εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία της. Η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων, όπως και στη λειτουργία της διοίκησης γενικότερα, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και της συνολικής απόδοσης της δημόσιας υπηρεσίας. Η εισηγητική έκθεση του νόμου παρουσιάζει ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης, το οποίο, σε συνδυασμό με τη στοχοθεσία και την επιλογή των στελεχών στη Δημόσια Διοίκηση, μπορεί να μεταβάλει καθοριστικά τη νοοτροπία της και να

---

<sup>128</sup> ΦΕΚ 8 Β' / 9.1.1993.

<sup>129</sup> ΦΕΚ 960 Β' / 23.12.1994.

<sup>130</sup> ΦΕΚ 33 Α' / 27.2.2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση σχέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων... και άλλες διατάξεις.»

<sup>131</sup> ΦΕΚ 140 Α' / 21.9.2017.



συμβάλει στην καταπολέμηση του νεποτισμού και των πελατειακών σχέσεων, όπου αυτές εμφιλοχωρούν στο εσωτερικό αυτής.

Το νέο σύστημα δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, ούτε αποτελεί πρόσχημα για απολύσεις από το Δημόσιο. Έχει πραγματικό, ουσιαστικό πεδίο εφαρμογής, με κριτήρια κοινώς αποδεκτά, μετρήσιμα και αντικειμενικά, ελεγχόμενα ως προς την εφαρμογή τους, με αποκλειστικό γνώμονα την ποιοτική αναβάθμιση των Δημόσιων Υπηρεσιών.

Η σύνταξη των Εκθέσεων αξιολόγησης των Υπαλλήλων από τους ρητά προβλεπόμενους Αξιολογητές πρέπει να περιέχει απολύτως καθορισμένα κριτήρια, ήτοι: α) γνώση του αντικειμένου, β) επιδεικνυόμενο ενδιαφέρον, γ) δημιουργικότητα, δ) υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά προς τους πολίτες-διοικούμενους, ε) αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, με διατάξεις του συγκεκριμένου νόμου θεσπίζεται η αξιολόγηση του Προϊσταμένου από τους υφισταμένους του. Εισάγεται με τον τρόπο αυτό, ο αμφίδρομος χαρακτήρας της αξιολογικής διαδικασίας. Συγκεκριμένα, ο κάθε Προϊστάμενος αξιολογείται και από τους υφισταμένους του βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού και το οποίο περιλαμβάνει πεδία όπως: Ικανότητα Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, Ικανότητα Αποτελεσματικής Καθοδήγησης υφισταμένων, Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά, Ικανότητα Διαχείρισης Κρίσεων, Ανάλυση Ευθύνης, Δεκτικότητα στην Εισαγωγή Νέων Μεθόδων και Νέων Τεχνολογιών.

Εξάλλου ο Ν. 4369/2016 προβλέπει τη διεξαγωγή συμβουλευτικής συνέντευξης. Στο πλαίσιο αυτής, ο άμεσα ιεραρχικά Προϊστάμενος, ως πρώτος Αξιολογητής, καλεί τον αξιολογούμενο υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος του ιδίου αλλά και της λειτουργίας / απόδοσης της οργανωτικής υπηρεσιακής μονάδας στην οποία υπηρετεί. Με τη συμβουλευτική συνέντευξη παρέχεται πλήρης εικόνα του αξιολογούμενου υπαλλήλου και ολοκληρώνεται η διαδικασία της αξιολόγησης.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί ότι, βάσει του ισχύοντος νόμου, η συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης είτε αφορά στους δύο αξιολογητές είτε στους αξιολογούμενους έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα. Εν προκειμένω, με το άρθρο 36 παρ. 2 του Ν. 4489/2017 προστίθεται στον Ν. 4369/2016 το άρθρο 24 Α, στην παρ. 4 του οποίου<sup>132</sup> ορίζεται ότι: «οι αξιολογητές των υπαλλήλων, όπως προσδιορίζονται στο άρθρο 15, αν υπαιτίως δεν εκπληρώνουν την υποχρέωση αξιολόγησης των υφισταμένων τους,

---

<sup>132</sup> Άρθρο 24 Α, § 4.

δεν δύνανται να συμμετέχουν σε διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3528/2007 (Α'26) και του Ν. 3584/2007 (Α'143) ή σύμφωνα με άλλες γενικές ή ειδικές διατάξεις»<sup>133</sup>.

Η παραπάνω ρύθμιση συνιστά προϋπόθεση για να συμμετάσχει ο ενδιαφερόμενος υπάλληλος σε διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων. Πιθανόν, η συγκεκριμένη προϋπόθεση να εισήχθη στην νομοθεσία μετά από την άρνηση των προϊσταμένων να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους. Η άρνηση αυτή πήρε τη μορφή κινητοποιήσεων με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ. να υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση είναι μέρος των μνημονίων που «καταργούν κατακτήσεις και δικαιώματα των εργαζομένων και φορτώνουν το κόστος της κρίσης στις πλάτες μας». Για μεγάλο χρονικό διάστημα δημόσιοι υπάλληλοι διά του επίσημου συνδικαλιστικού οργάνου τους, της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., είχαν κηρύξει αποχή από κάθε διαδικασία ή ενέργεια που συνδεόταν με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Η βεβαίωση της τήρησης των υποχρεώσεων του αξιολογητή, όπως αυτή αναφέρεται πιο πάνω, συναρτάται με την ανορθωτική προσπάθεια του νομοθέτη να προχωρήσει σε βαθιά τομή σε ολόκληρο το σύστημα της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο θα έχει απορροφήσει τα ευεργετικά αποτελέσματα της διαδικασίας της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Παράλληλα, με τον προαναφερόμενο νόμο προβλέπεται ρύθμιση σχετικά με την αποκατάσταση τυχόν αδικιών και τη δίκαιη λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, προβλέπεται η δυνατότητα υποβολής ενστάσεων από τον αξιολογούμενο ενώπιον της ειδικά προς τούτο Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης. Με τη διαδικασία αυτή διασφαλίζονται τα συνταγματικής φύσεως δικαιώματα του αξιολογούμενου, δηλαδή της αναφοράς και ακρόασης ενώπιον του αρμοδίου Διοικητικού Οργάνου.

Εξάλλου, με το άρθρο 22 του Ν. 4369/2016 εισάγεται η στοχοθεσία, με την οποία επιδιώκεται η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της υπηρεσίας, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συλλογικής δράσης της Διοίκησης σε συνδυασμό με την καλύτερη ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας. Σε αυτό το πλαίσιο καθιερώνονται οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος, των οποίων ο ρόλος είναι συμβουλευτικός. Σε αυτές δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας, με κυριότερο αντικείμενό τους την αντιμετώπιση ζητημάτων που ανακύπτουν κατά την υλοποίηση της στοχοθεσίας και κατά τη λειτουργία της Διεύθυνσης ή του Τμήματος γενικότερα. Η θεσμοθέτηση της Ολομέλειας της Διεύθυνσης ή του Τμήματος έχει επίσης ιδιαίτερη σημασία στην ενίσχυση της

---

<sup>133</sup> ό.π. 131.

εργασιακής συνυπευθυνότητας και αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση των ωφελειών στην παραγωγή του έργου.

Τέλος, με τις προβλεπόμενες διατάξεις «περί λογοδοσίας και κοινωνικού ελέγχου-παρατηρητήριο Δημόσιας Διοίκησης» υλοποιείται ο κοινωνικός έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης, που αποσκοπεί στη βελτίωση της λειτουργίας και της ποιότητας υπηρεσιών της. Καθιερώνεται η ανά δίμηνο διαδικασία ακρόασης Κοινωνικών Φορέων και Πολιτών, με στόχο η διοίκηση να καταγράφει και να απαντά άμεσα στα προβλήματα κακοδιοίκησης και μη εύρυθμης λειτουργίας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην εισηγητική έκθεση, «με τον τρόπο αυτό αξιολόγησης των υπηρεσιών εκ μέρους των πολιτών, συντελείται μια πραγματική «επανάσταση» στον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας των Δημοσίων Υπηρεσιών, αφού πλέον με τη θεσμοθετημένη λαϊκή συμμετοχή στον τρόπο λειτουργίας εκδημοκρατίζεται διαβουλευόμενη με την κοινωνία».

Περαιτέρω στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης των διαδικασιών και των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, με τις διατάξεις του άρθρου 9 «Ηλεκτρονική Αξιολόγηση» του Ν. 4553/2018<sup>134</sup> τροποποιήθηκαν οι διατάξεις του Ν. 4369/2016<sup>135</sup> περί αξιολόγησης προσωπικού, προβλέποντας ιδίως την ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης. Έτσι, με τη συγκεκριμένη ρύθμιση εκσυγχρονίζεται η διαδικασία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία πλέον διεξάγεται ηλεκτρονικά. Ο σκοπός και της νεότερης αυτής ρύθμισης είναι μια αξιολόγηση που θα διεξάγεται αξιοκρατικά, με διαφάνεια, χωρίς τιμωρητική διάθεση και ποσοτώσεις. Είναι γεγονός ότι με την ηλεκτρονική αξιολόγηση πραγματοποιείται μια καινοτόμος δράση μέσω της οποίας εξαλείφεται η βαριά γραφειοκρατία. Η ηλεκτρονική αξιολόγηση εφόσον πραγματοποιείται μακριά από έγχαρτα έντυπα και τα πρωτόκολλα που τα συνόδευαν παύει να δημιουργεί αύξηση του διοικητικού βάρους για τη διοίκηση.

Τελευταία τροποποίηση των διατάξεων του Ν. 4369/2016 συντελέστηκε με το άρθρο 43 του νόμου 4590/2019<sup>136</sup>. Ειδικότερα, με τον ως άνω νόμο που αφορά στην «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» επέρχονται ορισμένες αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου τομέα. Πιο συγκεκριμένα, με τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 43 του Ν. 4590/2019 αντικαθίσταται το πρώτο εδάφιο της περίπτωσης α' της παρ. 2 του άρθρου 16 του Ν. 4369/2016 και ορίζεται ότι η έκθεση αξιολόγησης πρέπει να υποβάλλεται υποχρεωτικά εντός του πρώτου τετραμήνου

---

<sup>134</sup> ΦΕΚ 75 Α'/27.4.2018.

<sup>135</sup> ό.π. 130.

<sup>136</sup> ΦΕΚ Α' 17/ 7.2.2019.

κάθε έτος, αντί του τριμήνου που προβλεπόταν στον Ν. 4369/2016. Ο σκοπός της εν λόγω ρύθμισης, όπως αναφέρεται στην εισηγητική έκθεση του νόμου, είναι να δοθεί στους αξιολογητές επαρκής χρόνος, ώστε να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους με μεγαλύτερη πληρότητα και εγκυρότητα. Επιπροσθέτως, με τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 43 του Ν. 4590/2019 αντικαθίσταται η παρ. 8 του άρθρου 15 του Ν. 4369/2016 και αυξάνεται η χρονική περίοδος που υποχρεούνται οι προϊστάμενοι να έχουν ασκήσει τα καθήκοντά τους στη εν λόγω θέση κατά το προηγούμενο έτος, από πέντε (5) μήνες σε έξι (6). Σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση του Ν. 4590/2019, η πρόβλεψη αυτή καθίσταται αναγκαία προκειμένου να παρέχεται περισσότερος χρόνος στους αξιολογητές να διαμορφώσουν ασφαλή και εμπειριστατωμένη κρίση για τους υφισταμένους του. Στο ίδιο πλαίσιο, με την παρ. 5 του άρθρου 43 του Ν. 4590/2019 αντικαθίσταται το πρώτο εδάφιο της περίπτωσης ε' της παρ. 2 του άρθρου 16 του Ν. 4369/2016 και ορίζεται ότι το ελάχιστο χρονικό διάστημα για τη σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης είναι έξι (6) μήνες, με την επιφύλαξη των περιπτώσεων που αξιολογητές είναι ο Υπουργός, ο Αναπληρωτής Υπουργός, ο Υφυπουργός, ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, το μονομελές όργανο διοίκησης ή ο Πρόεδρος συλλογικού οργάνου διοίκησης ή ο Διευθυντής Γραφείου του Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού. Για τις περιπτώσεις αυτές εξακολουθεί να ισχύει το χρονικό διάστημα των κατ' ελάχιστο τριών (3) μηνών υπηρεσίας για τη σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης.

Στο σημείο αυτό αξίζει να υπογραμμισθεί ότι με τις διατάξεις του ως άνω νόμου, ο νομοθέτης θέλησε να αποδώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαδικασία της αξιολόγησης. Προς τον σκοπό αυτό συνέδεσε την άριστη βαθμολογία, όπως αυτή ορίζεται στα άρθρα 17-18 του Ν. 4369/2016, με τη μείωση του απαιτούμενου χρόνου προαγωγής κατά ένα (1) έτος. Ειδικότερα, στο Μέρος Γ' της παρ. 2 του άρθρου 25 του ως άνω νόμου, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, προβλέπεται ότι «...Για τον υπάλληλο που λαμβάνει στην αξιολόγηση για δύο (2) συνεχείς περιόδους βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του βαθμού 90, μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για προαγωγή κατά ένα (1) έτος. Αν η βαθμολογία αυτή αφορά το τελευταίο έτος που διανύει στο βαθμό, το ένα (1) έτος προσμετράται ως πλεονάζων χρόνος στον επόμενο βαθμό.»

Επιπλέον, στο άρθρο 25 παρ. 3 του ως άνω νόμου προβλέπεται, μεταξύ άλλων, ότι κατά τις προαγωγές των υπαλλήλων το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, κατεξοχήν αρμόδιο για τις προαγωγές, προκειμένου να σχηματίσει ολοκληρωμένη γνώμη για τους υπαλλήλους λαμβάνει υπόψη του τις εκθέσεις των ουσιαστικών προσόντων της τελευταίας πενταετίας. Αναλυτικότερα, προβλέπεται ότι: «.....Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, προκειμένου να

διαπιστώσει τη συνδρομή των ουσιαστικών προσόντων, λαμβάνει υπόψη όλα τα στοιχεία του προσωπικού Μητρώου του υπαλλήλου, από τα οποία προκύπτει η δραστηριότητά του στην υπηρεσία, η επαγγελματική του επάρκεια, η πρωτοβουλία και η αποτελεσματικότητά του. Για το σχηματισμό της κρίσης του, το Υπηρεσιακό Συμβούλιο λαμβάνει υπόψη του τις εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων της τελευταίας πενταετίας. Ειδικά για την προαγωγή στον Α΄ βαθμό πρέπει ο υπάλληλος να έχει σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο προσόντα που μαρτυρούν διοικητική ικανότητα, όπως αυτά καθορίζονται από την κλίμακα του συστήματος αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων».<sup>137</sup>

Πέραν της αναφερόμενης πρόβλεψης σχετικά με τη μείωση του απαιτούμενου χρόνου για προαγωγή, με τις διατάξεις του άρθρου 12 του Ν. 4354/2015 προβλέπεται ότι «οι υπάλληλοι όλων των κατηγοριών, οι οποίοι βαθμολογούνται με άριστα κατά μέσο όρο σε τρεις (3) συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, δύνανται να εξελίσσονται ταχύτερα στη μισθολογική κλίμακα της κατηγορίας τους, λαμβάνοντας ένα (1) επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο»<sup>138</sup>.

Περαιτέρω, με τις διατάξεις του άρθρου 32 του Ν. 4735/2020 /ΦΕΚ 197 Α΄ «Τροποποίηση του Κώδικα Ελληνικής Ιθαγένειας, νέο πλαίσιο επιλογής διοικήσεων στον δημόσιο τομέα, ρύθμιση οργανωτικών θεμάτων της Γενικής Γραμματείας Ιθαγένειας και της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, ρυθμίσεις για την αναπτυξιακή προοπτική και την εύρυθμη λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις» τροποποιούνται οι διατάξεις του ΜΕΡΟΥΣ Β΄-«ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ» του Ν. 4369/2016. Ειδικότερα, οι διατάξεις των άρθρων 16, 19 και 21 του Ν. 4369/2016 τροποποιούνται και συμπληρώνονται καθώς προβλέπονται ρυθμίσεις για αξιολογητές και Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού, για αξιολογούμενους και για Ειδικές Επιτροπές Αξιολόγησης (ΕΕΑ). Συγκεκριμένα, σχετικά με τις προθεσμίες που αφορούν σε ΕΕΑ σύμφωνα με την παρ.3(5) του άρθρου 32 του Ν. 4735/2020 τίθεται εξάμηνη προθεσμία στις αρμόδιες ΕΕΑ προκειμένου να ολοκληρώσουν την εξέταση των εκθέσεων αξιολόγησης και να προβούν στην οριστικοποίησή τους. Η προθεσμία αυτή αποσκοπεί στην ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης εντός χρονικού διαστήματος που τελεί σε εγγύτητα με την κάθε αξιολογική περίοδο, προϋπόθεση αφενός κρίσιμη προκειμένου να ελεγχθούν τα στοιχεία που αφορούν τη χρονικά προσδιορισμένη απόδοση του υπαλλήλου, αφετέρου ουσιαστική

---

<sup>137</sup> ό.π. 130.

<sup>138</sup> ΦΕΚ 176 Α΄/16.12.2015.

προκειμένου οι υπάλληλοι να λαμβάνουν έγκαιρα την οριστικοποιημένη πληροφόρηση επί της απόδοσής τους και να μπορούν να κάνουν χρήση αυτής ως στοιχείου του προσωπικού τους μητρώου. Διευκρινίζεται ότι η προθεσμία εξέτασης των ενστάσεων, που υποβάλλονται στις ΕΕΑ - λόγω χαμηλής βαθμολογίας ή λόγω ελλιπούς αιτιολόγησης αυτής - εντός δύο μηνών από την περιέλευσή τους σε αυτές, παραμένει σε ισχύ.

### 3.2 Διαχρονική μελέτη μεταβολών νομοθεσίας κατά την περίοδο 1833-2020.

Μέσα από τη διαχρονική μελέτη των αλλαγών που επήλθαν στη νομοθεσία κατά την περίοδο 1833- 2020, σε σχέση με τον τρόπο αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση, προκύπτουν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα στοιχεία, τα οποία συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- **Έτος 1833 :** Με το Διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833<sup>139</sup> καθιερώθηκε για πρώτη φορά ο θεσμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων του κράτους. Το εν λόγω Διάταγμα εισήγαγε το «Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών» στο οποίο παρουσιάζονταν τα προσόντα βάσει των οποίων αξιολογούνταν οι τότε δημόσιοι υπάλληλοι.

- **Μέθοδος αξιολόγησης:** Η μέθοδος αξιολόγησης είναι η περιγραφική και συγκεκριμένα αυτή του βιβλίου της ποιότητας των δημοσίων υπηρετών.

- **Κύρια Χαρακτηριστικά :** Σύμφωνα με το ως άνω Διάταγμα, τα τότε στοιχεία αξιολόγησης, όπως αυτά αναφέρονται στο άρθρο 1 του εν λόγω Διατάγματος, είναι αυτά που τηρούνται στα βιβλία ποιότητας των υπαλλήλων και μεταξύ άλλων αναφέρονται: 1. το είδος της εργασίας, [α) επιμέλεια και δραστηριότητα β) ευφυΐα και γνώσεις γ) επιδεξιότητα εις την υπηρεσία] 2. ηθική διαγωγή 3. τρόπος και χρόνος ολοκλήρωσης της εργασίας και αποχώρησης από την υπηρεσία<sup>140</sup>. Αξίζει να αναφερθεί ότι σε επόμενη στήλη του βιβλίου ποιότητας των δημοσίων υπηρετών που αφορά ιδιαίτερες παρατηρήσεις, αναφέρονται τα ακόλουθα βοηθητικά χαρακτηριστικά: αν ο

---

<sup>139</sup> ΦΕΚ 37/22.11.1833.

<sup>140</sup> Άρθρο 2 του Διατάγματος της 22ας Νοεμβρίου 1833 σε συνδυασμό με στοιχεία που προκύπτουν μετά από συστηματική έρευνα στα Γενικά Αρχεία του Κράτους, Φάκελος 1189 "Νομοσχέδια περί των προσόντων των διοριζομένων σε δημόσιες υπηρεσίες", περίοδος Όθωνα Β' μέρος.

υπάλληλος σπούδασε και τι, αν γνωρίζει γλώσσα και ποια, αν τιμωρήθηκε ή «επεπλήχθη» κ.τ.λ. για παραμέληση των καθηκόντων του.

- **Χρήση:** Το βιβλίο ποιότητας λαμβάνεται υπόψη για κάθε περαιτέρω προαγωγή του υπαλλήλου.

Η κλίμακα αξιολόγησης σχετικά με την απόδοση του κάθε υπαλλήλου (είδος της εκδουλεύσεως) όπως αυτή ορίζεται στο άρθρο 3, αντιστοιχεί στα ακόλουθα τέσσερα επίθετα: α) εξαιρετος, αν ο υπάλληλος διαπρέπει με ιδιαίτερη επιμέλεια και δραστηριότητα, με ιδιαίτερο πνεύμα και γνώσεις, ή με ιδιαίτερη εις την υπηρεσία επιδεξιότητα, β) καλή, αν ο υπάλληλος επαρκεί εις τις απαιτήσεις της υπηρεσίας, γ) μέτρια «αν η επιμέλεια και η δραστηριότητα, το πνεύμα και οι γνώσεις ή η επιδεξιότητα δεν επαρκούν για όλες τις απαιτήσεις της υπηρεσίας» και κακή «αν ο υπάλληλος δεν επαρκεί παντελώς εις τις απαιτήσεις της υπηρεσίας». Στο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης υπάρχει ένας αξιολογητής ανάλογα με την κατηγορία των υφισταμένων. Συγκεκριμένα, για τους κατώτερους υπαλλήλους και του προσωπικού των μεσαίων αρχών, όπως ρητά αναφέρεται στο εν λόγω Διάταγμα, αξιολογητές είναι οι Διευθυντές των μεσαίων αρχών. Ακολούθως, για τους Διευθυντές καθώς και το υπουργικό προσωπικό, αξιολογητές είναι οι Γραμματείς της Επικρατείας.

- **Κριτική προσέγγιση:** Κατά την προαναφερόμενη περίοδο, σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στο ως άνω Διάταγμα, η αξιολόγηση των υπαλλήλων διενεργούνταν από έναν αξιολογητή, γεγονός που έθετε εν αμφιβόλω την αξιοπιστία και την αμεροληψία της αξιολογικής διαδικασίας. Επίσης, κατά την εν λόγω περίοδο, η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων δεν είχε ακόμη καθιερωθεί και συνεπώς, μια αυθαίρετη αξιολόγηση ίσως έθετε σε κίνδυνο και την επαγγελματική θέση του υπαλλήλου διά της απόλυσής του. Οι συνέπειες, δηλαδή, από τη μη ορθή και μεροληπτική κρίση του αξιολογητή ήταν εξαιρετικά δυσμενείς για την επαγγελματική σταθερότητα των τότε δημοσίων υπηρετών.

- **Περίοδος: 1946-1974:** Κατά την περίοδο αυτή ψηφίζεται ο πρώτος Υπαλληλικός Κώδικας (Ν. 1811/1951), στον οποίο μεταξύ άλλων υπάρχουν διατάξεις που προβλέπουν τη διαδικασία αξιολόγησης.

- **Μέθοδος αξιολόγησης:** Το σύστημα αξιολόγησης βασίζεται στην περιγραφική μέθοδο και βάσει αυτού συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπηρετούντες υπαλλήλους.

- **Κύρια χαρακτηριστικά:** Σύμφωνα με το άρθρο 92 του 1811/1951 οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών υποχρεούνταν να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους

σχετικά με το ήθος<sup>141</sup>, τη νομιμοφροσύνη, την υπαλληλική ποιότητα και υπηρεσιακή ικανότητά τους. Στη σχετική υπηρεσιακή έκθεση οι προϊστάμενοι ήταν υποχρεωμένοι να αναφέρουν την πρότασή τους για την προαγωγή ή μη των υφισταμένων τους. Επίσης, με το ως άνω άρθρο προβλέπεται το δικαίωμα της ενημέρωσης του υπαλλήλου σχετικά με τα στοιχεία που τηρούνται στον ατομικό του φάκελο.

- **Χρήση:** Ειδικότερα, όπως ρητά αναφέρεται στο άρθρο 92 του ως άνω νόμου, «εντός του πρώτου 15θήμερου του μηνός Ιανουαρίου εκάστου έτους, οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών υποχρεούνται να συντάσσουν εκθέσεις περί της κατά το λήξαν έτος υπηρεσιακής εν γένει δράσεως και επιδόσεως των υπ' αυτούς υπαλλήλων, μετά προτάσεως περί της κατ' απόλυτον εκλογήν ή κατ' εκλογήν ή κατ' αρχαιότητα προαγωγής ή περί μη προαγωγής αυτών και να διαβιβάζουν ταύτας εγκαίρως προς κατάθεσιν εις τους οικείους ατομικούς φακέλους».<sup>142</sup> Στη σχετική υπηρεσιακή έκθεση οι προϊστάμενοι ήταν υποχρεωμένοι να αναφέρουν την πρότασή τους σχετικά με την προαγωγή ή μη των υφισταμένων τους. Συνεπώς, η έκθεση αξιολόγησης ήταν άμεσα συνδεδεμένη με τη διαδικασία προαγωγής των υπαλλήλων.

- **Προσθήκη - Βελτίωση:** Δεδομένης της βαρύνουσας σημασίας που αποδίδεται στην συσχέτιση υπηρεσιακής έκθεσης και προαγωγής, υπάρχει πρόβλεψη στο άρθρο 92 παρ.3 του ως άνω νόμου για την περίπτωση εκείνη όπου στην υπηρεσιακή έκθεση περιέχεται πρόταση περί μη προαγωγής του υπαλλήλου. Στην περίπτωση αυτή, η υπηρεσία εντός του πρώτου δεκαημέρου του Φεβρουαρίου υποχρεούται να ανακοινώσει στον υπάλληλο εν περιλήψει τους λόγους για τους οποίους δεν προήχθη. Στο προηγούμενο νομοθέτημα δεν υπήρχε πρόβλεψη για την περίπτωση της μη προαγωγής του υπαλλήλου. Επίσης, σύμφωνα με την παρ. 4 του ίδιου άρθρου, εντός δεκαημέρου από την ανακοίνωση περί μη προαγωγής, ο υπάλληλος δύναται να ζητήσει είτε διαγραφή είτε τροποποίηση της υπηρεσιακής του έκθεσης διά της υποβολής της σχετικής αίτησής του στο υπηρεσιακό συμβούλιο. Με τη συγκεκριμένη, δηλαδή, ρύθμιση ο νομοθέτης παρέχει στον υπάλληλο, τρόπον τινά, το δικαίωμα της ένστασης.

Μια επιπλέον προσθήκη που παρατηρείται στο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης είναι το δικαίωμα της ενημέρωσης του υπαλλήλου σχετικά με τα στοιχεία που τηρούνται στον ατομικό του φάκελο.

---

<sup>141</sup> Τα συγκριμένα κριτήρια αξιολόγησης προκύπτουν μετά από έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τη συγγραφέα στο Εθνικό Τυπογραφείο σχετικά με έντυπα αξιολόγησης περιόδου 1951.

<sup>142</sup> ΦΕΚ Α' 141/16.5.1951.



- **Κριτική προσέγγιση:** Το εν λόγω σύστημα όμως δεν κατάφερε να μειώσει τον βαθμό υποκειμενικότητας στις αξιολογικές κρίσεις. Οι πελατειακές σχέσεις συνέχισαν να επηρεάζουν, αν όχι να καθορίζουν την κρίση του αξιολογητή. Οι θέσεις αυτές επιβεβαιώνονται και από τον εμπειρογνώμονα του Ο.Ο.Σ.Α., G. Langrod, σύμφωνα με τον οποίο είναι επιτακτική η ανάγκη του διοικητικού εκσυγχρονισμού στην Ελλάδα, καθώς η χώρα υποφέρει από κρίση ακαταλληλότητας και λειτουργικής ανεπάρκειας και πρέπει άνευ αναβολής να αποκτήσει τον κατάλληλο διοικητικό εξοπλισμό<sup>143</sup>.

- **Περίοδος 1975-1983:** Τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο ψηφίζεται το Π.Δ. 906/1975<sup>144</sup> «περί του τύπου και του περιεχομένου των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, πλην των εκπαιδευτικών, ως και απάντων των ΝΠΔΔ», όπως αυτό τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 16/1977<sup>145</sup>.

- **Μέθοδος αξιολόγησης:** Το σύστημα αξιολόγησης αυτής της περιόδου βασίζεται στην περιγραφική μέθοδο και συγκεκριμένα, στη σύνταξη έκθεσης ουσιαστικών προσόντων. Έτσι, τα έντυπα των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων συντάσσονται υπό στοιχεία Α' για τους Προϊσταμένους οργανικών μονάδων και υπαλλήλους ανωτάτης ή ανωτέρας εκπαίδευσης, Β' για τους υπαλλήλους μέσης εκπαίδευσης, Γ' για τους υπαλλήλους στοιχειώδους εκπαίδευσης και υπό στοιχείο Δ' για το εργατοτεχνικό και λοιπό μη τακτικό προσωπικό, όπως σχετικά αναφέρεται στην παρ. 3 υπό στοιχείο (δ) του άρθρου 12 του Π.Δ. 906/1975.

- **Κύρια Χαρακτηριστικά:** Τα υπό αξιολόγηση ουσιαστικά προσόντα, όπως προβλέπονται στα άρθρα 6 και 8 του εν λόγω Π.Δ., για τους υπαλλήλους κατηγορίας Α' και Β' συνίστανται στα εξής χαρακτηριστικά: 1) χαρακτήρας, ήθος, ευφυΐα και 2) ικανότητες. Η πρώτη κατηγορία αναλύεται σε: ευφυΐα, αυτοκυριαρχία, δύναμη της θέλησης, αξιοπιστία, θετικότητα, ήθος, πειθαρχικότητα, υπαλληλική δεοντολογία, συμπεριφορά. Η δεύτερη κατηγορία αναλύεται στα εξής επιμέρους στοιχεία: Κρίση και αντίληψη, επιμέλεια και ζήλος, ικανότητα συνεργασίας, διοικητική ικανότητα, πρωτοβουλία-υπευθυνότητα, ικανότητα έκφρασης, υπηρεσιακή κατάρτιση, ποιοτική απόδοση, ποσοτική απόδοση. Μια μικρή διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων Α' και Β' κατηγορίας αφορά μόνο στην επιμέρους ανάλυση των βασικών κατηγοριών των ουσιαστικών προσόντων. Για τις κατηγορίες Γ' και Δ' τα κριτήρια ουσιαστικών προσόντων ορίζονται διαφορετικά, όπως ρητά προβλέπονται στα άρθρα 11 και 12 του ως

---

<sup>143</sup> ό.π. κεφ. 3.1.2.

<sup>144</sup> ΦΕΚ Α' 288/22.12.1975.

<sup>145</sup> ΦΕΚ Α' 10/14.1.1977.

άνω Π.Δ.

Η σύνταξη των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων πραγματοποιούνται στην αρχή κάθε έτους. Με το εν λόγω Π.Δ. η βαθμολόγηση διενεργείται βάσει των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων με τους χαρακτηρισμούς «άριστος», «καλός», «μέτριος» και «κακός». Ειδικότερα, ο υπάλληλος που φέρει τον χαρακτηρισμό «άριστος», ικανοποιεί απόλυτα τις απαιτήσεις της υπηρεσίας. Ακολούθως, ο υπάλληλος που φέρει τον χαρακτηρισμό «καλός», ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις της υπηρεσίας σε ικανοποιητικό βαθμό. Ο «μέτριος» υπάλληλος ανταπεξέρχεται σε περιορισμένο βαθμό, μη αρκούντως ικανοποιητικό στις απαιτήσεις της υπηρεσίας. Ο υπάλληλος που φέρει τον χαρακτηρισμό «κακός», δεν ανταπεξέρχεται διόλου στις απαιτήσεις της υπηρεσίας και χαρακτηρίζεται ως ανεπίδεκτος μαθήσεως<sup>146</sup>.

**Χρήση:** Στην έκθεση ουσιαστικών προσόντων με βάση τη βαθμολογία που αφορά τον υπάλληλο εξάγεται το συμπέρασμα και διατυπώνεται η πρόταση «Προακτέος» ή «Μη προακτέος». Η προαγωγή του υπαλλήλου είναι άμεσα συνυφασμένη με το αποτέλεσμα της βαθμολογίας που ενυπάρχει στην έκθεση των ουσιαστικών προσόντων.

**Προσθήκη – Βελτίωση- Αφαίρεση:** Αξίζει να αναφερθεί ότι για πρώτη φορά υπάρχει πρόβλεψη για την υποχρεωτική αναφορά αιτιολογίας στις περιπτώσεις χαρακτηρισμού του υπαλλήλου ως «αρίστου», ή ως «μετρίου», ή ως «κακού» (άρθρα 7 και 9 του ως άνω Προεδρικού Διατάγματος). Στην περίπτωση του χαρακτηρισμού του υπαλλήλου ως «αρίστου», ο αξιολογητής υποχρεούται να εκθέσει τα συγκεκριμένα και σαφή πραγματικά στοιχεία εκ των οποίων αποδεικνύεται ότι «ο συγκεκριμένος υπάλληλος διεκρίθη μεταξύ των συναδέλφων του για τον χαρακτήρα, το ήθος, τη διοικητική ικανότητα, την επιστημονική και υπηρεσιακή κατάρτιση, τη δραστηριότητα, την πρωτοβουλία και την αφοσίωση εις το καθήκον της υπηρεσίας του». Στο σημείο αυτό έγκειται η αδυναμία που ενυπήρχε στο εν λόγω νομοθέτημα ως προς τον επακριβή προσδιορισμό των πραγματικών στοιχείων. Ενώ δηλαδή, γίνεται η επίκληση των πραγματικών στοιχείων, ο νομοθέτης δεν προσδιορίζει αυτά με σαφήνεια και κατά συνέπεια, στα έντυπα αξιολόγησης -στο πεδίο που αφορά την αιτιολογία για τις περιπτώσεις του χαρακτηρισμού των υπαλλήλων ως «αρίστων» - παραμένει η δυσλειτουργία και η διαιώνιση αυτού του φαύλου κύκλου, της αδυναμίας δηλαδή των αξιολογητών να αιτιολογήσουν με στοιχεία αντικειμενικά τη βαθμολογία της αριστείας. Ομοίως, για τις περιπτώσεις με τον χαρακτηρισμό του υπαλλήλου ως «μετρίου» ή «κακού», γίνεται μνεία των πραγματικών δεδομένων επί των οποίων θεμελιώνονται οι

---

<sup>146</sup> ΦΕΚ Α' 288/22.12.1975.

δυσμενείς αυτοί χαρακτηρισμοί. Και εδώ ισχύει η ανεπάρκεια της νομοθετικής ρύθμισης περί ανάλυσης αυτών των πραγματικών στοιχείων.

Επιπλέον, μια σημαντική προσθήκη του ως άνω συστήματος αξιολόγησης είναι ότι εκτός της υπογραφής του άμεσου προϊστάμενου, ο οποίος είναι αρμόδιος να αξιολογήσει τους υπαλλήλους του, για τους υπαλλήλους κατηγορίας Α΄ και Β΄ αναγράφεται η βαθμολογία καθώς και αιτιολογία- για εκείνες τις περιπτώσεις που αναφέρονται παραπάνω- του υπέρτερου προϊστάμενου, ενώ για τους υπαλλήλους κατηγορίας Γ΄ και Δ΄, πέραν της βαθμολογίας του άμεσου ιεραρχικά προϊστάμενου, αναγράφεται μόνον η γνώμη του υπέρτερου προϊσταμένου. Αξίζει να αναφερθεί ότι κατά το αναφερόμενο σύστημα αξιολόγησης δεν προβλέπεται δυνατότητα του υπαλλήλου να λάβει γνώση των στοιχείων του ατομικού του φακέλου, ούτε δυνατότητα να ζητήσει διαγραφή ή τροποποίηση της υπηρεσιακής του έκθεσης. Συνεπώς, ενώ στο σύστημα αξιολόγησης της περιόδου 1946-1974 οι ως άνω προβλέψεις είχαν ρυθμιστεί με τον νόμο 1811/1951, σε αυτό το σύστημα αξιολόγησης αφαιρούνται.

**Κριτική Προσέγγιση:** Τα κενά ή οι παραλείψεις αυτού του συστήματος αξιολόγησης εντοπίζονται στο γεγονός ότι δεν υπήρξε πρόβλεψη για δυνατότητα ένστασης. Στην πράξη, αυτό στερούσε από τον δημόσιο υπάλληλο τη δυνατότητα να εκφράσει αντιρρήσεις για τη βαθμολογία του. Ενώ προβλεπόταν η υποχρέωση από τον αξιολογητή να αιτιολογήσει τους χαρακτηρισμούς «άριστος», «μέτριος» ή «κακός» με εκτενή αναφορά στα πραγματικά στοιχεία που δικαιολογούν τη σχετική βαθμολογία, δεν προβλεπόταν η δυνατότητα των αξιολογουμένων να υποβάλουν ένσταση κατά του σχετικού χαρακτηρισμού. Κατά συνέπεια, δεν υπήρχε πρόβλεψη ούτε για το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο που θα αποφαινόταν για τη διόρθωση ή τη διαγραφή της βαθμολογίας των αξιολογουμένων.

Εξάλλου, να μεν προβλέφθηκε υποχρεωτική αιτιολόγηση της βαθμολογίας των υπαλλήλων με «άριστα», ωστόσο η αδυναμία προσδιορισμού των πραγματικών περιστατικών που δικαιολογούν τον χαρακτηρισμό του άριστου, στην πράξη οδήγησε σε μια πρόχειρη, ανεπαρκή ή ανύπαρκτη αιτιολογία, γεγονός που εν τέλει απαξίωσε την έννοια της αιτιολογίας και στην πραγματικότητα συνέβαλε στην αναίρεση αυτής της υποχρέωσης. Επίσης, η κατάργηση της δυνατότητας γνωστοποίησης των εκθέσεων στους αξιολογούμενους, ώστε αυτοί να μπορούν να λαμβάνουν πλήρη γνώση και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής τους, όποτε το επιθυμούσαν, συνέβαλε στη μείωση της εμπιστοσύνης των αξιολογούμενων στη διαδικασία της αξιολόγησης. Η μη δυνατότητα ανατροφοδότησης της πληροφορίας σχετικά με την απόδοση των υπαλλήλων

αποδυνάμωνε και αποθάρρυνε τους ίδιους να συμμετέχουν ενεργά σε αυτή.

- **Περίοδος 1984-1991:** Κατά την αναφερόμενη περίοδο εισάγεται με το Π.Δ. 581/1984<sup>147</sup> ένα νέο σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα με τίτλο «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ, πλην των εκπαιδευτικών».

- **Μέθοδος αξιολόγησης:** Παραμένει ως μέθοδος αξιολόγησης η περιγραφική και ειδικότερα η αξιολόγηση εξακολούθησε να διενεργείται με βάση τα έντυπα εκθέσεων αξιολόγησης. Υπήρχαν εκθέσεις αξιολόγησης με στοιχείο Α΄ των διοικητικών υπαλλήλων κλάδων ΑΤ (Ανώτατης εκπαίδευσης), ΑΡ (Ανώτερης εκπαίδευσης), και ΜΕ (Μέσης εκπαίδευσης) πλην των προϊσταμένων Διευθύνσεων, αυτοτελών Τμημάτων και αυτοτελών Γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου υπηρεσιακών μονάδων. Περαιτέρω, υπήρχαν εκθέσεις αξιολόγησης με στοιχείο Β΄ για τους υπαλλήλους κλάδων ΣΕ (στοιχειώδους εκπαίδευσης). Οι εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων διευθύνσεων, αυτοτελών Τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου υπηρεσιακών μονάδων, συντάσσονταν στο έντυπο με στοιχείο Γ΄.

- **Κύρια Χαρακτηριστικά:** Στο εν λόγω Προεδρικό Διάταγμα τα ουσιαστικά προσόντα, βάσει των οποίων οι υπάλληλοι αξιολογούνται από τους αρμόδιους αξιολογητές τους, ορίζονται σε οκτώ (8) κατηγορίες κριτηρίων. Συγκεκριμένα: α) επαγγελματική κατάρτιση, β) υπηρεσιακό ενδιαφέρον, γ) ποιοτική απόδοση, δ) ποσοτική απόδοση ε) πρωτοβουλία, στ) διοικητική ικανότητα, ζ) συνεργασία-συμμετοχικότητα, η) συμπεριφορά προς τους πολίτες, για τους κλάδους ΑΤ, ΑΡ και ΜΕ. Για τον κλάδο ΣΕ, τα ουσιαστικά προσόντα ορίζονται σε τρεις (3) κατηγορίες κριτηρίων, όπως α) υπηρεσιακό ενδιαφέρον, β) συμπεριφορά, γ) απόδοση. Τα ουσιαστικά προσόντα για τους αξιολογούμενους των κλάδων ΑΤ, ΑΡ, και ΜΕ διαβαθμίζονται σε πέντε αξιολογικές κλίμακες, οι οποίες αντιστοιχούν σε πέντε βαθμούς, ήτοι, α΄,β΄,γ΄,δ΄, ε. Ο βαθμός α΄ είναι ο ανώτατος και ο βαθμός ε΄ ο κατώτατος. Για τους υπαλλήλους του κλάδου ΣΕ, το κάθε ουσιαστικό προσόν διαβαθμίζεται σε τέσσερις αξιολογικές κλίμακες, οι οποίες αντιστοιχούν σε τέσσερις βαθμούς, α΄,β΄, γ΄ και δ΄. Ο βαθμός α΄ είναι ο ανώτατος και ο βαθμός δ΄ ο κατώτατος. Τέλος, για τους προϊσταμένους Διευθύνσεων, αυτοτελών Τμημάτων και αυτοτελών Γραφείων διενεργείται η αξιολόγησή τους σύμφωνα με τις ακόλουθες τρεις κλίμακες: 1. Πολύ καλός Προϊστάμενος 2. Καλός Προϊστάμενος 3. Ανεπαρκής.

---

<sup>147</sup> ΦΕΚ Α΄ 207/20.12.1984.

- **Χρήση:** Στο εν λόγω νομοθέτημα δεν γίνεται καμία συσχέτιση βαθμολογίας των εντύπων εκθέσεων αξιολόγησης των αξιολογούμενων με την υπηρεσιακή τους εξέλιξη και σταδιοδρομία.

- **Προσθήκες-Βελτιώσεις-Αφαιρέσεις:** Με το άρθρο 22 του Προεδρικού αυτού Διατάγματος γίνεται για πρώτη φορά μνεία στην αμεροληψία με τη οποία πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση. Ειδικότερα προβλέπεται ότι «ο αξιολογητής εκθέτει με αντικειμενικότητα την κατά συνείδηση δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο με αίσθημα ευθύνης». Οι αξιολογητές παραμένουν δυο. Ο άμεσος, δηλαδή, προϊστάμενος και ο αμέσως ανώτερος. Και οι δυο αξιολογούν σε ειδική προς τούτο στήλη και ενεργούν αυτοτελώς. Επιπλέον, με την αναφερόμενη μέθοδο αξιολόγησης θεσπίζεται, στο άρθρο 9 του Π.Δ. 581/1984, η υποχρέωση του αξιολογητή να καλέσει τον αξιολογούμενο σε προκαταρκτικές συνεντεύξεις δύο τουλάχιστον φορές το χρόνο προκειμένου να συζητηθούν τρόποι βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης των ικανοτήτων του. Για πρώτη φορά γίνεται λόγος για επιβολή πειθαρχικών κυρώσεων στον προϊστάμενο λόγω μη τήρησης της υποχρέωσης αυτής. Αξίζει να επισημανθεί ότι σε αυτό το νομοθέτημα δεν προβλέπεται πλέον η υποχρέωση της παράθεσης αιτιολογίας -από πλευράς των αξιολογητών- για τις περιπτώσεις «αρίστου», «μετρίου», ή «κακού» υπαλλήλου, όπως σχετικά προβλεπόταν με το Π.Δ. 906/1975. Αντιθέτως, για πρώτη φορά προβλέπεται η σύνταξη ειδικής έκθεσης σε ξεχωριστό φύλλο από τον ονομαζόμενο επιθεωρητή, στο άρθρο 19 του εν λόγω Π.Δ., για τον προϊστάμενο και τους υπαλλήλους των υπηρεσιών που επιθεώρησαν. Ακόμη, στο άρθρο 11 προβλέπεται ειδικό ερωτηματολόγιο, το οποίο στην πραγματικότητα αφορά την αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου. Αξίζει να υπογραμμισθεί η πρόβλεψη στα άρθρα 26, 27 και 28 της δυνατότητας άσκησης ένστασης από πλευράς αξιολογούμενων κατά της αξιολογικής έκθεσης που θεωρούν ότι τους βλάπτει, ενώ ρυθμίζεται η σχετική διαδικασία της υποβολής ένστασης. Επίσης, ρυθμίζεται και το συλλογικό εκείνο όργανο, το οποίο είναι αρμόδιο να αποφασίσει επί των ενστάσεων και κατ' επέκταση για τη διόρθωση ή τη διαγραφή της πληττόμενης βαθμολογίας. Τέλος, με το άρθρο 25 του ίδιου Π.Δ, προβλέπεται η υποχρεωτική γνωστοποίηση των εκθέσεων των αξιολογούμενων μετά από σχετική αίτησή τους. Στο σύστημα αυτό επισημαίνεται ότι αφαιρείται η πρόβλεψη περί αιτιολόγησης της βαθμολογίας είτε αυτή αφορά τον χαρακτηρισμό του υπαλλήλου ως αρίστου είτε ως κακού.

- **Κριτική προσέγγιση:** Μία εις βάθος ερευνητική προσέγγιση των μεταβολών της νομοθεσίας ως προς τον τρόπο αξιολόγησης οδηγεί στα εξής

συμπεράσματα: Το γεγονός ότι παύει να υφίσταται η παράθεση ειδικής αιτιολογίας για τον χαρακτηρισμό των υπαλλήλων ως άριστων, μέτριων ή κακών (διαδικασία που προβλεπόταν στη μέθοδο αξιολόγησης του Π.Δ. 906/1975), εγείρει σοβαρά ζητήματα περί αμερόληπτης και δίκαιης μεταχείρισης των υπαλλήλων από τους αξιολογητές τους. Θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι η αδυναμία των αξιολογητών να προβαίνουν στην πράξη σε πλήρη και σαφή αιτιολογία των περιπτώσεων εκείνων που προβλεπόταν στο Π.Δ. 906/1975 οδήγησε εν τέλει τον νομοθέτη να αφαιρέσει αυτή την υποχρέωση από πλευράς των αξιολογητών, καθιστώντας έτσι την όλη διαδικασία της αξιολόγησης έωλη. Επιπλέον, ως αρμόδιο συλλογικό όργανο να αποφανθεί για την εξέταση των ενστάσεων, όπως ρητά αναφέρεται στο άρθρο 26 του Π.Δ. 581/1984, παραμένει το υπηρεσιακό συμβούλιο. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι ο νομοθέτης δεν προέβη σε ορισμό διαφορετικού συλλογικού οργάνου, αποκλειστικά αρμόδιου για θέματα αξιολόγησης με συγκρότηση μελών διαφορετική εκείνης του υπηρεσιακού συμβουλίου.

- **Περίοδος 1992-2013:** Αυτή τη χρονική περίοδο, κατ' εξουσιοδότηση του άρθρου 54 του νόμου 1943/1991, ψηφίζεται το Π.Δ. 318/1992 για την «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών- πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου», με το οποίο ρυθμίζεται ουσιαστικά το σύστημα αξιολόγησης έως και το έτος 2013.

- **Μέθοδος αξιολόγησης:** Παραμένει ως μέθοδος αξιολόγησης η περιγραφική και, όπως και στα προαναφερθέντα συστήματα αξιολόγησης, η αξιολογική διαδικασία διενεργούνταν με βάση τα έντυπα των εκθέσεων αξιολόγησης. Ειδικότερα, οι εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων διευθύνσεων, τμημάτων και γραφείων ή ενδιάμεσου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων συντάσσονται σε έντυπο υπό στοιχείο Α'. Οι εκθέσεις αξιολόγησης των λοιπών κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) συντάσσονται σε έντυπο υπό στοιχείο Β'. Οι εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων κατηγορίας Υποχρεωτικής εκπαίδευσης (ΥΕ) συντάσσονται σε έντυπο υπό στοιχείο Γ'.

- **Κύρια χαρακτηριστικά:** Στο εν λόγω Προεδρικό Διάταγμα 318/92 τα ουσιαστικά προσόντα, βάσει των οποίων οι προϊστάμενοι οργανικών μονάδων αξιολογούνται από τους αρμόδιους αξιολογητές τους, είναι δέκα έξι (16) και κατατάσσονται σε πέντε διακεκριμένες ομάδες που είναι: I. Γνώση του αντικειμένου II. Διοικητικές ικανότητες III. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα IV. Υπηρεσιακές σχέσεις

και συμπεριφορά V. Αποτελεσματικότητα. Κάθε ομάδα προσόντων από τις προαναφερθείσες αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια, όπως αυτά περιγράφονται στο άρθρο 4 του ΠΔ 318/1992. Για τους υπαλλήλους κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δέκα (10) και κατατάσσονται σε τέσσερις διακεκριμένες ομάδες κριτηρίων, όπως ειδικότερα αναφέρεται παραπάνω, με εξαίρεση την ομάδα κριτηρίων με τίτλο «Διοικητικές ικανότητες», κατά το άρθρο 5. Τέλος, για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΥΕ, τα κριτήρια αξιολόγησης είναι επτά (7) και κατατάσσονται σε τρεις διακεκριμένες ομάδες, όπως σχετικά προβλέπεται στο άρθρο 6. Η κλίμακα βαθμολόγησης των κριτηρίων ορίζεται από το 1 έως το 10, με ανώτατο βαθμό τον αριθμό 10 και κατώτατο τον αριθμό 1.

- **Χρήση:** Στο εν λόγω νομοθέτημα εξακολουθεί να μην υπάρχει πρόβλεψη για τη συσχέτιση βαθμολογίας και προαγωγής του αξιολογούμενου, όπως ακριβώς ίσχυε και στο προαναφερόμενο νομοθέτημα του Π.Δ. 581/1984.

- **Προσθήκες- Βελτιώσεις- Αφαιρέσεις:** Αξίζει να επισημανθεί ότι η κλίμακα βαθμολόγησης της περιόδου 1984-1991 μεταβάλλεται με την μετατροπή των βαθμών, α,β,γ,δ και ε στην κλίμακα των βαθμών από το 1 έως το 10, με ανώτατο βαθμό τον αριθμό 10 και κατώτατο τον αριθμό 1. Επιπλέον, παρατηρείται σε αυτό το νομοθέτημα επαναφορά της πρόβλεψης περί υποχρεωτικής παράθεσης της ειδικής αιτιολογίας για τις περιπτώσεις εκείνες που ορίζονται στα άρθρα 8 και 9 του εν λόγω ΠΔ, σε αντίθεση με την προηγούμενη μέθοδο αξιολόγησης του Π.Δ. 581/1984, όπως σχετικά έχει αναλυθεί αμέσως πιο πάνω<sup>148</sup>.

Περαιτέρω, με το άρθρο 10 του Π.Δ. 318/1992 παραμένει η διαδικασία της συνέντευξης του αξιολογούμενου από τον άμεσα προϊστάμενό του, με μόνη ειδοποιό διαφορά σχετικά με τη μέθοδο αξιολόγησης του ΠΔ 581/1984 ότι σε αυτό το σύστημα αξιολόγησης η συνέντευξη αποκτά υποχρεωτικό χαρακτήρα για τον α' αξιολογητή μόνο όταν ο αξιολογούμενος ζητήσει την πραγματοποίηση της συνέντευξης. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι, εφόσον δεν ζητηθεί από τον αξιολογούμενο, ο α' αξιολογητής θα καλέσει σε συνέντευξη τον αξιολογούμενό του εφόσον το κρίνει απαραίτητο. Επίσης, δεν γίνεται αναφορά σε πειθαρχικές κυρώσεις για τον αξιολογητή σε περίπτωση μη πραγματοποίησης της συνέντευξης. Η συνέντευξη πρέπει να πραγματοποιείται πριν από τη βαθμολόγηση του εκάστοτε αξιολογούμενου.

Επίσης, με το άρθρο 12 του ως άνω ΠΔ, εισάγεται για πρώτη φορά η στοχοθεσία για όλες τις οργανικές μονάδες σε μια προσπάθεια να οριστεί η έννοια των πραγματικών

---

<sup>148</sup> ό.π. 147.

στοιχείων των υπαλλήλων καθώς η στοχοθεσία αφορά την ανταπόκριση των υπαλλήλων επί των τιθέμενων, πραγματικών στόχων των οργανικών μονάδων των υπηρεσιών του δημοσίου. Συναφώς, με το άρθρο 9 εισάγονται οι «εξαιρετικές επιδόσεις». Όσον αφορά τις «εξαιρετικές επιδόσεις», όπως σχετικά προβλέπεται στο εν λόγω άρθρο 9, ο αξιολογητής, σε περίπτωση που κρίνει ότι ο αξιολογούμενος έχει επιδείξει κατά την άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων εξαιρετικές επιδόσεις, υποχρεούται να αναφέρει σε ειδικό μέρος της έκθεσης τα πραγματικά και μόνο στοιχεία που τεκμηριώνουν τις επιδόσεις αυτές. Εν συνεχεία, εφόσον και ο β' αξιολογητής διατυπώσει τη σύμφωνη γνώμη του επί της βασιμότητας αυτών των εξαιρετικών επιδόσεων, η αρμόδια Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης αποφασίζει επί των παρατιθέμενων πραγματικών γεγονότων που επικαλούνται οι αξιολογητές. Όταν και η Επιτροπή αυτή αποφασίσει θετικά, τότε ο αξιολογούμενος βαθμολογείται με 10 σε μια ή περισσότερες ομάδες κριτηρίων των παρ. 5 και 6 του άρθρου 4 ανάλογα με το ποιες από αυτές συνδέονται με το περιεχόμενο των εξαιρετικών επιδόσεων του αξιολογούμενου.

Μια ακόμη αλλαγή που επέρχεται με το ως άνω Π.Δ ουσιαστικά αφορά τη μετονομασία του «ειδικού ερωτηματολογίου», όπως προβλεπόταν στο άρθρο 11 του ΠΔ του 581/1984, σε «Αυτοαξιολόγηση», όπως ορίζεται στο άρθρο 11 του ΠΔ 318/1992. Και στην παρούσα μέθοδο αξιολόγησης το καθεστώς που διέπει την εξέταση των ενστάσεων, άρθρο 23 του ΠΔ 318/1992, είναι όμοιο με αυτό της μεθόδου του άρθρου 28 του ΠΔ 581/1984.

**Κριτική Προσέγγιση:** Το σύστημα αξιολόγησης, όμως, και κατά την περίοδο αυτή δεν είναι αποδοτικό και στην πράξη η αξιολόγηση είτε παραμένει ανενεργή είτε δεν αποτυπώνει την πραγματική απόδοση του αξιολογούμενου. Πράγματι, κατά την περίοδο 1990-1996 η έλλειψη συστήματος ουσιαστικής αξιολόγησης εξακολουθεί να είναι αισθητή. Συμπερασματικά και σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης, το οποίο βασίζεται στο συγκεκριμένο ΠΔ, η ομοιομορφία στη βαθμολόγηση των αξιολογούμενων οδήγησε σε μία κατάσταση εξισωτισμού της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων. Η εφαρμογή του συγκεκριμένου ΠΔ δεν κατάφερε να αναδείξει τους ικανούς και ευσυνείδητους υπαλλήλους. Επί της ουσίας, κάθε διάθεση συμμετοχής και εμπιστοσύνης στο σύστημα αξιολόγησης από πλευράς υπαλλήλων εξασθένησε, με αποτέλεσμα τη σταδιακή παγίωση μιας γενικευμένης απαξίωσης του αξιολογικού συστήματος. Ως επιστέγασμα όλων των προαναφερθέντων, αξίζει να σημειωθεί ότι στη διάρκεια των ετών που εφαρμόστηκε το εν λόγω αξιολογικό σύστημα, το σχετικό έντυπο αξιολόγησης υπήρχε «για να υπάρχει



μόνο και μόνο για το φάκελο»<sup>149</sup>.

Με βάση και την προσωπική εμπειρία λόγω της επαφής μου με έναν μεγάλο αριθμό εντύπων αξιολόγησης, παρατηρείται, στη συνείδηση των αξιολογούμενων μια έλλειψη κινήτρων και πρωτοβουλιών, ως αποτέλεσμα του εξισωτισμού και της μη ουσιαστικής διαφοροποίησης των υπαλλήλων. Μέσα σε αυτό το κλίμα συντηρείται ένα δυσλειτουργικό, γραφειοκρατικό και αναποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης και παγιώνεται η ανθεκτικότητα των προσωπικών σχέσεων, ως κριτήριο σχηματισμού αξιολογικής κρίσης. Οι διαφορετικές Κυβερνήσεις όμως την περίοδο αυτή δεν σταμάτησαν να προσπαθούν για τη βελτίωση των αξιολογικών συστημάτων των δημοσίων υπαλλήλων.

Αναφορικά με τον αριθμό των αξιολογητών διαπιστώνεται ότι ενώ στο άρθρο 14 του ΠΔ 318/1992 προβλέπονταν δυο αξιολογητές, στην πράξη ο δεύτερος αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο -στο τέλος του εντύπου αξιολόγησης -για κάθε ομάδα κριτηρίων και όχι σε κάθε κριτήριο χωριστά (όπως ο Α' αξιολογητής) και υποβάλλει απλά παρατηρήσεις ως προς την απόδοση του αξιολογούμενου, χωρίς να υπάρχει πρόβλεψη για την, από πλευράς του, υποχρεωτική παράθεση ειδικής αιτιολογίας.

Περαιτέρω, ενώ με το Π.Δ. 318/1992 υπήρχε σχετική πρόβλεψη για τη στοχοθεσία, (άρθρο 12) στην πράξη η σχετική ρύθμιση εφαρμόστηκε μερικώς. Έτσι, ο νομοθέτης στην προσπάθειά του να προχωρήσει στην εφαρμογή μέτρων στοχοθεσίας στο δημόσιο προχώρησε στην έκδοση του Νόμου 3230/2004 με τον οποίο θεσμοθετείται η «Διοίκηση μέσω Στόχων» στο δημόσιο τομέα, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των υπαλλήλων και την αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Ο συγκεκριμένος Νόμος προσεγγίζει τον καθορισμό των στόχων «από την κορυφή προς τη βάση» (top-down). Συγκεκριμένα, το άρθρο 5 του ως άνω Νόμου καθιερώνει για πρώτη φορά τη διαδικασία προσδιορισμού των μετρήσεων βάσει δεικτών. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού προβλέπεται η εξειδίκευση των περαιτέρω γενικών στόχων και ο ορισμός των ειδικών, καθώς και ο καθορισμός του τρόπου της μέτρησης, της περιοδικότητας της μέτρησης και κάθε άλλου αναγκαίου θέματος. Δυστυχώς, όμως, αυτή η διάταξη έμεινε στο συρτάρι των νομοθετικών προβλέψεων, δίχως εφαρμογή.

---

<sup>149</sup>«Κείμενο γνώμης του ΔΕΕ για την αξιολόγηση των δημοσίων και δημοτικών υπαλλήλων, διοικητικό επιμελητήριο», [www.dee.gr](http://www.dee.gr).

- **Περίοδος 2014-2015:** Ένα ακόμα αξιολογικό σύστημα που αξίζει να επισημανθεί, είναι αυτό που βασίζεται στον Νόμο 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». Στην πράξη όμως οι διατάξεις του εν λόγω νομοθετήματος δεν εφαρμόστηκαν.

- **Μέθοδος αξιολόγησης:** Κατά την αναφερόμενη περίοδο διατηρήθηκε η περιγραφική μέθοδος, αυτή του εντύπου αξιολόγησης σε συνδυασμό με την αριθμητική μέθοδο, αυτή της επιβαλλόμενης κατανομής (Forced Distribution Method)<sup>150</sup>.

- **Κύρια χαρακτηριστικά:** Συγκεκριμένα, στο άρθρο 20 του ως άνω νόμου, εισάγονται τα ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης επί του συνόλου των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση. Με 9 και 10 βαθμολογείται ποσοστό έως και 25% των υπαλλήλων. Με βαθμούς 7 και 8 βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων. Με βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων. Για την αξιολόγηση των Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθύνσεων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, το ανώτατο ποσοστό βαθμολόγησης με τους βαθμούς 9 ή 10 ανέρχεται σε ποσοστό έως και 70% το οποίο υπολογίζεται επί του συνόλου των προϊσταμένων του ίδιου επιπέδου της ίδιας Γενικής Διεύθυνσης. Το άρθρο 21 του συγκεκριμένου νόμου προβλέπει την ειδική αιτιολόγηση «με παράθεση πραγματικών στοιχείων και όχι αξιολογικών χαρακτηρισμών», εφόσον κάποιος βαθμολογηθεί με 9-10 και 1-6 (και όχι 1-4), όπως προβλεπόταν με το Π.Δ. 318/1992. Όμως, σε περίπτωση αξιολόγησης υπαλλήλου με μέσο όρο βαθμολογίας στο έντυπο της έκθεσης 6 και κάτω, ο αξιολογητής υποχρεούται να συμπληρώσει στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου. Αναφορικά με τα κριτήρια αξιολόγησης, αυτά παραμένουν ίδια με εκείνα που προβλέπονταν στο Π.Δ. 318/1992. Επίσης, η βαθμολόγηση της έκθεσης αξιολόγησης διενεργείται από έναν και μόνο αξιολογητή, ο οποίος είναι προϊστάμενος της υπερκείμενης οργανικής μονάδας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος, κατόπιν γραπτής εισήγησης του άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενου του αξιολογούμενου.

- **Χρήση:** Στο εν λόγω νομοθέτημα εξακολουθεί να μην υπάρχει πρόβλεψη για τη συσχέτιση βαθμολογίας και προαγωγής του αξιολογούμενου, όπως ακριβώς ίσχυε και στα προαναφερόμενα νομοθετήματα του Π.Δ. 581/1984 και Π.Δ. 318/1992.

---

<sup>150</sup> Βλ. διατριβή κεφ.2.2.

- **Προσθήκες – Βελτιώσεις – Αφαιρέσεις :** Η πλέον σημαντική νομοθετική μεταβολή είναι η καθιέρωση της ποσόστωσης των υπαλλήλων που μπορούν να λάβουν συγκεκριμένους βαθμούς. Η κατανομή των υπαλλήλων σε τρεις κατηγορίες [άριστος, καλός και κακός], η οποία συντελείται μέσω της υπαγωγής τους σε συγκεκριμένα ποσοστά, ορίστηκε ως μια προσπάθεια του νομοθέτη να διορθώσει τα σφάλματα του προηγούμενου συστήματος αξιολόγησης, αυτού που βασίστηκε στο Π.Δ. 318/1992. Με την εν λόγω ποσόστωση ο νομοθέτης επιδίωξε να βάλει ένα τέλος στην ομοιομορφία της βαθμολογίας και στον εξισωτισμό που δημιουργήθηκε με τα προηγούμενα συστήματα αξιολόγησης. Η λογική της ποσόστωσης εισήχθη ως ένας τρόπος αντιμετώπισης της αυθαιρεσίας κατά την αξιολόγηση των υπαλλήλων και της γενικότερης ευνοϊκής τάσης που επικρατούσε από τους αξιολογητές να κατατάσσουν τους υπαλλήλους τους μεταξύ των βαθμών 9 και 10 ανεξάρτητα από την απόδοση του έργου τους. Επιπλέον, μια σημαντική αλλαγή που σημειώνεται σε αυτό το νομοθέτημα αφορά τη μείωση των αξιολογητών από δυο σε έναν βαθμολογητή ενώ ο ρόλος του δεύτερου περιορίζεται στην γραπτή και τεκμηριωμένη εισήγηση. Ειδικότερα, σύμφωνα με το άρθρο 24 του εν λόγω νόμου, την αξιολόγηση ενεργεί αυτοτελώς ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας εκείνης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, όταν υπάρχει, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου του, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου. Στις περιπτώσεις εκείνες κατά τις οποίες δεν υφίσταται υπερκείμενη οργανική μονάδα, ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσο προϊστάμενό του χωρίς να απαιτείται εισήγηση.

- **Κριτική προσέγγιση:** Η κριτική που δέχτηκε το σύστημα αυτό ήταν ότι με την ποσόστωση οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν αξιολογούνταν αντικειμενικά, με βάση την πραγματική τους επίδοση, αλλά βάσει ενός προκαθορισμένου κριτηρίου κατάταξής τους σε μία εκ των προτέρων καθορισμένη κλίμακα. Συγκεκριμένα, τίθεται ένα μείζον θεσμικό και ηθικό ζήτημα σχετικά με την ευθύνη του αξιολογητή, ο οποίος, υπό το βάρος της πειθαρχικής απειλής, οφείλει να αξιολογήσει τους υφισταμένους του με διαδικασίες που στηρίζονται αποκλειστικά στη λογική της ποσόστωσης<sup>151</sup>. Υποχρεούται, δηλαδή, ο αξιολογητής να κρίνει τους αξιολογούμενους του ως υποχρεωτικά ανεπαρκείς, μέτριους ή και άριστους βάσει προκαθορισμένων ποσοστών. Η κριτική από πλευράς Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και άλλων φορέων ήταν δριμυγής, με την πλειοψηφία των υπαλλήλων να αντιδρούν στην εφαρμογή του μέτρου της ποσόστωσης, υποστηρίζοντας ότι η σκοπιμότητα του εν λόγω

---

<sup>151</sup> Βλ. διατύπωση γραπτής γνώμης του Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδος (Δ.Ε.Ε.) για την αξιολόγηση των δημοσίων και δημοτικών υπαλλήλων.

μέτρου ήταν η δημιουργία μιας δεξαμενής υπαλλήλων προς απόλυση και εν τέλει η συρρίκνωση του δημόσιου τομέα. Ισχυρίζονταν ότι το πρόβλημα της αντιμετώπισης της άριστης βαθμολόγησης για τη συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί με αυθαίρετο τρόπο. Η μεταρρύθμιση που εισάγεται με την εφαρμογή της αυστηρής ποσόστωσης αποτελεί μια διοικητική τομή, η οποία δεν λαμβάνει υπόψη της τη διαφορετική φύση των καθηκόντων των αξιολογούμενων, δεν έχει προβλεφθεί λεπτομερής καθορισμός στόχων και αποτύπωση δεικτών απόδοσης, ενώ παράλληλα παρέχονται «διοικητικές υπερεξουσίες» στον άμεσο ιεραρχικά προϊστάμενο από τη στιγμή που ο ρόλος του δεύτερου αξιολογητή περιορίζεται σε αυτόν του εισηγητή. Δεν υπάρχει πρόβλεψη για την περίπτωση διχογνωμίας ως προς την αξιολόγηση του υπαλλήλου. Δεν διευκρινίζεται αν η εισήγηση του δεύτερου αξιολογητή θα επηρεάσει την τελική βαθμολογία σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ τους. Επίσης, δεν γίνεται αναφορά περί σύνδεσης της αξιολόγησης με την προαγωγική και μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου χωρίς να παρέχεται κίνητρο στον αξιολογούμενο για περαιτέρω εξέλιξη είτε αυτή αφορά την ατομική του πρόοδο είτε τη διοικητική του σταδιοδρομία.

Μέσω της εφαρμογής της απόλυτης ποσόστωσης, το ανθρώπινο δυναμικό υπεισέρχεται σε ένα άκρως επικίνδυνο καθεστώς ανταγωνισμού, αντιπαλότητας και ατομικισμού, εφόσον ο καθένας διεκδικεί την προσωπική αναρρίχηση εις βάρος του άλλου. Είναι προφανές ότι οι υπάλληλοι δεν έχουν πλέον κίνητρο για την ανάπτυξη της ομαδικότητας και της συναδελφικής αλληλεγγύης από τη στιγμή που η επαγγελματική αποτυχία των συναδέλφων τους αυξάνει το δικό τους αξιολογικό αποτέλεσμα. Συνεπώς, ανηλεής ανταγωνισμός, αντιπαλότητα και συγκρούσεις προοιωνίζουν τη μείωση της συνολικής αποτελεσματικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες. Ένα ακόμη επιχείρημα που καθιστά ιδιαίτερος προβληματική την επιτυχία του εν λόγω νομοθετήματος είναι ότι επιχειρήθηκε η εφαρμογή του γαλλικού συστήματος αξιολόγησης δίχως να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, με όλες τις χρόνιες παθογένειες που ενυπάρχουν σε αυτή. Έτσι, η δυσφορία που προέκυψε από το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα, οι έντονες αντιδράσεις των εκπροσώπων των εργαζομένων καθώς και οι αυξημένες παραιτήσεις προϊσταμένων ως κίνηση διαμαρτυρίας στο συγκεκριμένο νομοσχέδιο, οδήγησαν στη μη εφαρμογή του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης.

Από την έως τώρα προσπάθεια αλλαγής του θεσμικού πλαισίου σχετικά με την αξιολογική διαδικασία διαπιστώνεται η πρόθεση του νομοθέτη για ανάληψη πρωτοβουλιών με σκοπό τον εκσυγχρονισμό της αξιολογικής διαδικασίας. Στην πράξη,

όμως, πέρα από τις νομοθετικές πρωτοβουλίες που έλαβαν χώρα κατά περιόδους, για διάφορους λόγους κάθε φορά, η εφαρμογή των κανονιστικών διαταγμάτων, βάσει των οποίων ρυθμιζόταν η διαδικασία της αξιολόγησης, είτε εφαρμόζονταν μερικώς, αφήνοντας ανενεργές κάποιες διατάξεις είτε δεν εφαρμόζονταν καθόλου, όπως αυτό συνέβη με τον νόμο 4250/2014.

- **Περίοδος 2016-2020:** Κατά την περίοδο αυτή, θεσπίζεται το σημερινό σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται στον 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».

- **Μέθοδος αξιολόγησης:** Η υφιστάμενη μέθοδος αξιολόγησης, η οποία αντικατέστησε τη μέθοδο της επιβαλλόμενης κατανομής της περιόδου 2014-2015, είναι η περιγραφική. Η αξιολογική διαδικασία επιστρέφει ξανά στο γνωστό σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόστηκε από την περίοδο του 1833 και κατά συνέπεια διενεργείται για μια ακόμη φορά επί του εντύπου αξιολόγησης.

- **Κύρια Χαρακτηριστικά:** Ο ως άνω νόμος προβλέπει αλλαγές στην κλίμακα αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, η κλίμακα βαθμολογίας 1-10 του Π.Δ 318/1992 αλλάζει και αυτή- με τον ως άνω νόμο - ορίζεται πλέον από το 0 έως το 100<sup>152</sup>, ως μια προσπάθεια να μειωθούν τα φαινόμενα του εξισωτισμού με άριστη βαθμολογία. Περαιτέρω και αναφορικά με τα κριτήρια αξιολόγησης, επισημαίνεται ότι οι βασικές κατηγορίες αξιολόγησης παραμένουν σχεδόν οι ίδιες. Η διαφοροποίηση αφορά την προσθήκη σε κάθε κατηγορία κριτηρίων, σύμφωνα με τον Ν. 4369/16, επιμέρους κριτηρίων<sup>153</sup>. Σχετικά με τα έντυπα αξιολόγησης, η μόνη διαφοροποίηση έγκειται στην έκθεση αξιολόγησης που αφορά την κατηγορία ΥΕ (έντυπο Γ'), η οποία κατηγορία ενσωματώνεται πλέον στο έντυπο Β' (Υπαλλήλων Μόνιμων, Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου χρόνου Αποσπασμένων Κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ.). Σημειώνεται ότι με τον νέο νόμο η κατηγορία ΥΕ αξιολογείται κάθε έτος εν αντιθέσει με τη διετία που ίσχυε έως τότε για την κατηγορία αυτή. Ακόμη, η εισαγωγή των Ολομελειών<sup>154</sup> Διεύθυνσης και Τμήματος, όπως ορίζονται στο άρθρο 23 του ως άνω νόμου, αποτελεί μια σημαντική μεταρρύθμιση δεδομένου ότι δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους σε επίπεδο Τμήματος ή και Διεύθυνσης να εκφράζουν σε αυτές την άποψή τους σχετικά με τα ζητήματα που

---

<sup>152</sup> Άρθρα 17,18 του Ν. 4369/2016.

<sup>153</sup> ό.π. 152.

<sup>154</sup> ό.π κεφ. 3.1.7.

ανακύπτουν, καθώς και προτάσεις για την αντιμετώπιση ζητημάτων κατά την υλοποίηση της στοχοθεσίας. Με τον τρόπο αυτό μεγιστοποιείται η απόδοση της οργανικής μονάδας και ενισχύεται η εργασιακή συνυπευθυνότητα και αλληλεγγύη μεταξύ των υπαλλήλων. Άξια αναφοράς είναι η εισαγωγή της συμβουλευτικής συνέντευξης, η οποία πλέον έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα. Μια ακόμη σημαντική μεταρρύθμιση είναι η σύσταση του Παρατηρητηρίου Δημόσιας Διοίκησης (ΠΑ.Δ.Δ.)<sup>155</sup> στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), έργο του οποίου είναι η παρακολούθηση της διοικητικής λειτουργίας, ο έλεγχος και ο συντονισμός των αξιολογικών διαδικασιών και του κοινωνικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση.

- **Χρήση:** Για πρώτη φορά προβλέπεται σε νομοθέτημα η σύνδεση βαθμολογίας και προαγωγής του αξιολογούμενου. Η σπουδαιότητα που αποδίδει ο νομοθέτης προκύπτει και από το άρθρο 25 Ν. 4369/2016. Σύμφωνα με αυτό, οι υπάλληλοι που αξιολογήθηκαν με βαθμό άριστα έχουν ταχύτερη μισθολογική και υπηρεσιακή εξέλιξη. Ειδικότερα, σύμφωνα με το άρθρο 25 του Ν. 4369/2016 «για τον υπάλληλο που λαμβάνει στην αξιολόγηση για δυο (2) συνεχείς περιόδους βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του βαθμού 90, μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για προαγωγή κατά ένα (1) έτος. Αν η βαθμολογία αυτή αφορά το τελευταίο έτος που διανύει στο βαθμό, το ένα (1) έτος προσμετράται ως πλεονάζων χρόνος στον επόμενο βαθμό».

- **Προσθέσεις – Βελτιώσεις- Αφαιρέσεις:** Ο νομοθέτης επιδίωξε να βελτιώσει τα κενά του προηγούμενου συστήματος αξιολόγησης σχετικά με το περιεχόμενο της συνέντευξης. Πλέον, με το υφιστάμενο σύστημα η συμβουλευτική συνέντευξη επιβάλλεται και αποτελεί κύριο μέρος της αξιολόγησης. Δεν εναπόκειται, δηλαδή, στη βούληση του αξιολογητή ή στην επιθυμία του αξιολογούμενου να τη ζητήσει, όπως προβλεπόταν σχετικά στο Π.Δ. 318/1992. Επίσης, μέσω της συμβουλευτικής συνέντευξης αποτυπώνεται η ανταλλαγή απόψεων αξιολογητή-αξιολογούμενου κατά το χρονικό διάστημα αξιολόγησης του υπαλλήλου και ο αξιολογητής, εφόσον προτείνει βελτιωτικά μέτρα προς τον αξιολογούμενο, αυτά λαμβάνονται υπόψη υποχρεωτικά από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του αξιολογούμενου. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι η παράλειψη της προαναφερόμενης υποχρέωσης, λαμβάνεται ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου. Εισάγεται, δηλαδή, ένας πιο υποχρεωτικός και υπεύθυνος τρόπος διεξαγωγής της συνέντευξης με διοικητικές συνέπειες από τη μη ορθή εφαρμογή αυτής. Περαιτέρω προσθήκες στις διατάξεις του ως

---

<sup>155</sup> ό.π. κεφ. 3.1.7.

άνω νόμου αποτελούν η εισαγωγή των Ολομελειών Διεύθυνσης και Τμήματος και η σύσταση του Παρατηρητηρίου Δημόσιας Διοίκησης (ΠΑ.Δ.Δ.) στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), όπως αναλυτικά περιγράφονται ανωτέρω.

- **Κριτική Προσέγγιση:** Το νέο σύστημα επιχειρεί να μεταβάλει την αντίληψη περί μη συμμετοχής στην αξιολογική διαδικασία και ενισχύει τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε αυτή. Αυτό επιτυγχάνεται από τον αποκλεισμό των αξιολογητών στη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων, όπως προκύπτει από το άρθρο 36 παρ.2. του Ν. 4489/2017<sup>156</sup>, το οποίο μετά ο νομοθέτης καταργεί με το άρθρο πέμπτο του Ν. 4616/2019<sup>157</sup>. Η σπουδαιότητα που αποδίδει ο νομοθέτης στην υποχρεωτική εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης προκύπτει και από το άρθρο 25 Ν. 4369/2016. Σύμφωνα με αυτό, οι υπάλληλοι που αξιολογήθηκαν με βαθμό άριστα έχουν ταχύτερη μισθολογική και υπηρεσιακή εξέλιξη. Επίσης, πέραν της αναφερόμενης μείωσης του απαιτούμενου χρόνου για προαγωγή «οι υπάλληλοι όλων των κατηγοριών, οι οποίοι βαθμολογούνται με άριστα κατά μέσο όρο σε τρεις (3) συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, δύνανται να εξελίσσονται ταχύτερα στη μισθολογική κλίμακα της κατηγορίας τους λαμβάνοντας ένα (1) επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο σύμφωνα με το άρθρο 12 του Ν. 4354/2015.

Από τις ρυθμίσεις αυτές συνάγεται ότι βούληση του νομοθέτη ήταν η παροχή κάποιων κινήτρων στους δημοσίους υπαλλήλους για μεγαλύτερη απόδοση του έργου τους. Διαπιστώνεται, όμως, μέσα από τη λεπτομερέστερη ανάλυση και αυτού του νόμου ότι παραμένουν ζωντανές πολλές παθογένειες του παρελθόντος, οι οποίες υποβαθμίζουν την αξιολογική διαδικασία. Είναι γεγονός ότι και κατά την εφαρμογή αυτού του νόμου παρατηρήθηκαν πολλές δυσλειτουργίες, σφάλματα, όπως αυτά έχουν διαπιστωθεί κατά τον έλεγχο των εντύπων αξιολόγησης των υπαλλήλων της Βουλής για τα αξιολογικά έτη 2016-17<sup>158</sup>. Σύμφωνα με την εν λόγω εγκύκλιο αναφέρονται περιπτώσεις για τις οποίες τα σφάλματα του παρελθόντος εξακολουθούν να ανακυκλώνονται, όπως:

- Περιπτώσεις κατά τις οποίες καταγράφεται πολύ υψηλή βαθμολογία (άριστα) χωρίς αυτή να αιτιολογείται, σύμφωνα με το γράμμα του νόμου περί αξιολόγησης. Εν προκειμένω «Για τη βαθμολογία με βαθμό 90 και άνω απαιτείται η παράθεση από τους αξιολογητές ειδικής αιτιολογίας, με καταγραφή των πραγματικών

---

<sup>156</sup> ό.π. 131.

<sup>157</sup> ΦΕΚ Α΄86/07.06.2019.

<sup>158</sup> Βλ. υπ'αρ. 15655/8992/23-9-2019 (ΑΔΑ: 03-0640) εγκύκλιο του Τμήματος Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Βουλής των Ελλήνων.

δεδομένων που τη στοιχειοθετούν και εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.» Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι οι αξιολογητές για βαθμολογία από 90 και άνω οφείλουν να αναφέρουν στο έντυπο εκείνα τα στοιχεία, περιστατικά σύμφωνα με τα οποία προέκυψε επιπλέον όφελος στην συνολική απόδοση του Τμήματος, όφελος που σχετίζεται αποκλειστικά με τη συνεισφορά του έργου του συγκεκριμένου αξιολογούμενου. Είναι αντιληπτό ότι το προστιθέμενο όφελος δεν μπορεί να αφορά στην αυστηρή τήρηση του ωραρίου ή στην τήρηση άλλων υπηρεσιακών καθηκόντων, όπως αυτά αναφέρονται στον υπαλληλικό κώδικα. Η εξέταση αυτής της περίπτωσης αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα αν λάβει κανείς υπόψη το γεγονός ότι, κατά τις προαγωγές υπαλλήλων, το Υπηρεσιακό Συμβούλιο στηρίζει την κρίση του στις εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων της τελευταίας πενταετίας σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 25 του Ν. 4369/2016. Βεβαίως, πρέπει να τονιστεί ότι απαιτείται η παράθεση αιτιολογίας και για βαθμολογία κάτω από τον βαθμό εξήντα(60), σύμφωνα με τις παρ. 12 των άρθρων 17 και 18 του Ν. 4369/2016. Η αιτιολογία αυτή θα πρέπει να θεμελιώνεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία, όπως η επιβολή πειθαρχικών ποινών, δυσμενείς παρατηρήσεις των προϊσταμένων του και γενικότερα, αντικειμενικά περιστατικά που καταδεικνύουν προδήλως ανεπαρκή ανταπόκριση του αξιολογούμενου στα υπηρεσιακά καθήκοντά του.

- Περιπτώσεις κατά τις οποίες ο Β' αξιολογητής έχει αντιγράψει ή επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τον Α' αξιολογητή με συνέπεια η βαθμολογία να μην αντανακλά την πραγματική αξία του αξιολογούμενου. Συνεπώς, η βαθμολογία του Α' αξιολογητή έχει βαρύνουσα σημασία στην αξιολόγηση του αξιολογούμενου λαμβάνοντας υπόψη και το γεγονός ότι, βάσει της τελευταίας νομοθεσίας που διέπει την αξιολόγηση, η απόκλιση μεταξύ των δυο (2) αξιολογητών δεν πρέπει να υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες ειδάλλως οι σχετικές εκθέσεις αξιολόγησης παραπέμπονται υποχρεωτικά στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.

- Περιπτώσεις κατά τις οποίες σκοπίμως οι προϊστάμενοι βαθμολογούν τους υπαλλήλους τους με βαθμολογίες μέχρι το 89 ή ακριβώς 89, ώστε να αποφεύγεται η παράθεση ειδικής αιτιολογίας. Με τον τρόπο αυτό, όμως, χάνεται η αξιοπιστία και η χρησιμότητα της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης.

- Ομοιόμορφη βαθμολόγηση για όλα τα κριτήρια αξιολόγησης χωρίς να υπάρχει καμιά διαφοροποίηση αυτής σύμφωνα με τα διαφορετικά κριτήρια που ενυπάρχουν στο έντυπο αξιολόγησης.



- Η μη τήρηση της ορθής συμπλήρωσης του πεδίου που αφορά τη συμβουλευτική συνέντευξη. Συγκεκριμένα, παρατηρείται στα έντυπα αξιολόγησης ετών 2016-2017 είτε να μην έχει συμπεριληφθεί το περιεχόμενο της συμβουλευτικής συνέντευξης είτε να έχουν παραλειφθεί οι υπογραφές αξιολογούμενου και Α' Αξιολογητή καθώς και η ημερομηνία διενέργειας αυτής.

Περαιτέρω, πέραν των ως άνω σφαλμάτων, παρουσιάζονται και κάποιες παραλείψεις, οι οποίες αφορούν διατάξεις του νόμου που στην πράξη είτε δεν εφαρμόστηκαν ή εφαρμόστηκαν μόνο σε κάποιες δημόσιες υπηρεσίες, όπως:

Το Παρατηρητήριο Δημόσιας Διοίκησης, όπως αυτό προβλέπεται στις διατάξεις του Ν. 4369/2016 στην πράξη δεν εφαρμόστηκε. Αλλά και η πρόβλεψη σχετικά με τη λειτουργία της Ολομέλειας σε πολλά υπουργεία παρέμεινε ανενεργή. Αναφορικά με τον συντελεστή διόρθωσης σε περίπτωση ακραίων τιμών στη βαθμολογία, αυτός δεν εφαρμόστηκε, δεδομένης της έλλειψης κατευθύνσεων ως προς τον τρόπο καθορισμού του. Με τα δεδομένα αυτά, η επιβολή του θα συνιστούσε αυθαίρετη, αυταρχική πρωτοβουλία και θα δυναμίτιζε την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού.

Από τα αναφερθέντα σφάλματα και παραλείψεις που συντελέστηκαν και με αυτό το σύστημα αξιολόγησης συνάγεται ότι για να αρθούν οι στρεβλώσεις και η απαξίωση του παρόντος συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει ο αξιολογητής να έχει συνειδητοποιήσει τη βαρύνουσα σημασία της παράθεσης ειδικής αιτιολογίας κατά τη διατύπωση της βαθμολογίας, όπως αναλυτικά έχει αναφερθεί παραπάνω. Αυτό όμως δεν μπορεί να γίνει μηχανικά. Στο πνεύμα αυτό, μια σειρά υποχρεωτικών εκπαιδευτικών σεμιναρίων από πλευράς των αξιολογητών θα συντελούσε στην κατανόηση του σκοπού και της σημασίας που έχει η αντικειμενική τεκμηρίωση της βαθμολογίας αφενός για τους αξιολογούμενους και αφετέρου για την ορθότητα και αμεροληψία του συστήματος αξιολόγησης.

Υποστηρίζεται ότι το σύστημα που εδράζεται στον Ν. 4369/2016 αφορά στη μέθοδο των 360 μοιρών<sup>159</sup>. Πρόκειται, δηλαδή, «για ένα σύστημα αξιολόγησης από τη φύση του ολιστικό στην προσέγγισή του, συνδεδεμένο άρρηκτα με τη συμμετοχή και ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα, συνδεδεμένο με την εκπαίδευση και κατάρτιση σε αντικείμενα και δεξιότητες του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος». Μετά όμως από την ανάλυση που προηγήθηκε στο αναφερόμενο σύστημα, η άποψη αυτή δεν επαληθεύεται. Και τούτο διότι η μέθοδος των 360 μοιρών αποτελεί μια ολοκληρωμένη

---

<sup>159</sup> <https://www.ypes.gr/oloklirosi-diadikasias-axiologisis-symfona-me-tis-diataxeis-toy-n-4369-2016>.

και πολυπαραμετρική εκτίμηση της απόδοσης του αξιολογούμενου, η οποία διενεργείται από όλους τους εμπλεκόμενους στην αξιολογική διαδικασία, γεγονός που το συγκεκριμένο έντυπο αξιολόγησης δεν έχει λάβει υπόψη του. Μέσω της ανάλυσης που προηγήθηκε και η οποία, ουσιαστικά, αποτύπωσε τις δυσλειτουργίες των επικρατέστερων συστημάτων αξιολόγησης, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η αξιολογική διαδικασία όπως διενεργείται σήμερα δεν μπορεί να αποδώσει στην πράξη. Συνεπώς, αν θέσουμε κατά μέρος την προσπάθεια που επιχειρήθηκε με τον Ν. 4250/2014 που αφορούσε έναν συνδυασμό του εντύπου αξιολόγησης με τη μέθοδο της επιβαλλόμενης ποσόστωσης, η μέθοδος στην οποία βασίστηκε η διαδικασία της αξιολόγησης από το 1833 μέχρι τις ημέρες μας είναι κατά κύριο λόγο η περιγραφική και συγκεκριμένα, βασίζεται στο έντυπο του αξιολόγησης.

Κατόπιν των ανωτέρω, συνάγεται ότι τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου, όπως έχουν εκτενώς αναλυθεί<sup>160</sup>, εστιάζονται στην έλλειψη προτύπων, αποτελεσμάτων καθώς και στην ασάφεια των κριτηρίων, υπό την έννοια ότι εισάγονται πολλά όμοια κριτήρια, τα οποία πολλές φορές προκαλούν σύγχυση. Η εν λόγω μέθοδος είναι χρονοβόρα και παρουσιάζει δυσκολία στην αποτύπωση ενός μετρήσιμου αποτελέσματος λόγω και της ασάφειας των κριτηρίων. Επιπλέον, τίθενται σοβαρά ερωτηματικά ως προς την επαρκή κατανόηση του σκοπού και του πνεύματος του συστήματος αξιολόγησης και επομένως, καθίσταται απαραίτητη η λήψη πρωτοβουλιών προς τη βελτίωση και του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης. Ο χώρος της δημόσιας διοίκησης έχει ανάγκη μία μεταρρυθμιστική παρέμβαση που θα θεραπεύει τις παθογένειες των προηγούμενων ετών, οι οποίες οδήγησαν σε μια οπισθοδρόμηση τη χώρα μας, αν όχι σε διοικητικό τέλμα. Δεδομένης της αναγκαιότητας για μια αξιολογική διαδικασία με αμερόληπτο και δίκαιο χαρακτήρα και λαμβάνοντας υπόψη τα πλεονεκτήματα από την προαναφερόμενη αποτύπωση του περιεχομένου των μεθόδων αξιολόγησης<sup>161</sup> επιχειρείται μια προσπάθεια συνδυασμού των κυριότερων πλεονεκτημάτων της κάθε μεθόδου, προκειμένου η νέα προτεινόμενη να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν επιτυχέστερα στην πραγματική βαθμολόγηση της αξίας του αξιολογούμενου.

---

<sup>160</sup> ό.π. κεφ. 2.2.

<sup>161</sup> ό.π. κεφ. 2.2.

## Γενικές διαπιστώσεις.

Παρατηρώντας κανείς την πορεία της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, εύκολα διαπιστώνει την απουσία ενός συγκεκριμένου, ολοκληρωμένου και κυρίως σταθερού και με συνέχεια οργανωτικού σχήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Τις τελευταίες δεκαετίες, το ελληνικό Δημόσιο φαίνεται να ταλανίζεται από μία έντονη, αλλά δυστυχώς ανεπιτυχή απόπειρα ριζικής ανασυγκρότησης. Ο υδροκεφαλισμός των δημοσίων υπηρεσιών, η λειτουργική εσωστρέφεια, οι πελατειακές σχέσεις, τα φαινόμενα διαφθοράς, η σχεδόν καθολική κομματικοποίηση του τρόπου διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η χαμένη εμπιστοσύνη των πολιτών προς τις υπηρεσίες του κράτους αποτελούν μερικές μόνο πτυχές του διαχρονικού προβλήματος, που επιβαρύνει το Δημόσιο. Στα παραπάνω όμως προστίθενται και δεδομένα που έχουν γίνει εντονότερα τα τελευταία, κυρίως, έτη. Οι καταχρηστικές και ανορθολογικές πολιτικές μείωσης του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και του μισθολογικού κόστους του δημόσιου τομέα έρχονται να επηρεάσουν αρνητικά την ήδη αρνητική κατάσταση, στην οποία αυτός βρίσκεται. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι οι χρόνιες οργανωτικές και διοικητικές δυσλειτουργίες να μετασχηματιστούν, τελικά, σε μεγάλη δομική κρίση της Δημόσιας Διοίκησης.

Στην Ελλάδα, δυστυχώς, δεν υπήρξε ουσιαστική μέριμνα στον τομέα της μέτρησης της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Ενώ υπήρξε πλούσια νομοθετική ρύθμιση στο ζήτημα της διαδικασίας της αξιολόγησης, τα μέτρα που κατά καιρούς θεσπίστηκαν ήταν αποσπασματικά, χωρίς ενιαία στρατηγική, χαρακτηρίζονταν από έντονο νομικισμό και στην πράξη παρέμειναν ανεφάρμοστες νομοθετικές προβλέψεις.

Στο πλήθος των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών αποτυπώνεται, χωρίς καμία αμφιβολία, η πολιτική βούληση για αναβάθμιση του δημόσιου τομέα, η προσαρμογή του στα νέα παγκόσμια δεδομένα και η ανταπόκρισή του στις σύγχρονες απαιτήσεις. Παρόλα αυτά, δεν είναι λίγα τα στοιχεία εκείνα, τα οποία λειτούργησαν ως εμπόδιο στην πορεία προς την καθολική διοικητική αναδιοργάνωση και κατ' επέκταση, προς τη βελτίωση και εξέλιξη του ίδιου του κράτους. Η θέσπιση και, πολύ περισσότερο, η εφαρμογή ενός σαφούς και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης, αντί να τεθεί στο επίκεντρο μίας συλλογικής και υπερκομματικής προσπάθειας, αποτέλεσε διαχρονικά πεδίο πολιτικής διαμάχης ανάμεσα σε κόμματα, Κυβερνήσεις, Αντιπολίτευση. Οι πολιτικές νοοτροπίες, όμως, δεν ήταν το μοναδικό εμπόδιο. Η αντίσταση που στο σύνολό του επιδείκνυε το σώμα των εργαζομένων προς κάθε νέα απόπειρα αλλαγής οδηγούσε σταθερά στη

διαίωριση του υπάρχοντος προβλήματος και τη διατήρηση ενός φαύλου κύκλου. Η μη αποδοχή μίας κοινώς αποδεκτής βάσης συζήτησης, το έντονο στοιχείο της γραφειοκρατίας και η λανθασμένη δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία αποτέλεσαν τροχοπέδη στην επιτυχή υλοποίηση του οποιουδήποτε προτεινόμενου προγράμματος εξορθολογισμού. Οι πολυάριθμες νομοθετικές μεταβολές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από κενά και αδυναμίες σχετικά με τα αυξημένα περιθώρια υποκειμενικής κρίσης, συνέβαλαν στη δημιουργία ενός ασταθούς εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο, με τη σειρά του, λειτούργησε επιβαρυντικά ως προς την αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Αξιολόγηση στο ελληνικό Δημόσιο κατά το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.

#### 4.1 Διαδικασία και κριτήρια αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων κατά τον Ν. 4369/2016.

Αποτελεί κοινό τόπο ότι μόνο ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό δημόσιο οικοδόμημα μπορεί να είναι ανταγωνιστικό, ανοιχτό και ελκυστικό σε επενδύσεις και ως εκ τούτου, να αποτελεί αναπτυξιακό παράγοντα της οικονομίας μίας χώρας. Η ιδέα της έξυπνης διοίκησης και του ευφυούς κράτους βρίσκεται απέναντι στην παραδοσιακή, στατική και δυσλειτουργική δημόσια διαχείριση. Αναδεικνύει τη δυνατότητα της διοίκησης να μαθαίνει έγκαιρα, να μετρά με ακρίβεια, να αξιολογεί αντικειμενικά, να εντοπίζει αποκλίσεις από τις απαιτούμενες προδιαγραφές και να προχωράει σε επιτυχή διόρθωση των ελαττωματικών διαδικασιών. Στο πλαίσιο αυτό, η καταγραφή και η ανάλυση της διοικητικής απόδοσης καθίσταται απαραίτητη και αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση του υφιστάμενου επιπέδου υπηρεσιών αλλά και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Ειδικότερα, αναφορικά με την Ελλάδα, οι αλλεπάλληλες διοικητικές μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν όλα τα προηγούμενα χρόνια, επέφεραν έντονες στρεβλώσεις στη διοικητική διάρθρωση της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας και ανέδειξαν παθογένειες, οι οποίες, δυστυχώς, υπονομεύουν μέχρι και σήμερα τη λειτουργία του δημόσιου τομέα.

Με στόχο, συνεπώς, την ανασυγκρότηση και αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης, ενόψει των όσων προαναφέρθηκαν, και προκειμένου αυτή να λειτουργήσει ως μοχλός ανάπτυξης και προόδου στη χώρα μας, ψηφίστηκε και έκτοτε εφαρμόζεται ο Ν. 4369/2016 και πρόσφατα ο Ν. 4489/2017 που ρυθμίζουν το σύστημα αξιολόγησης του δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Εισάγεται, συγκεκριμένα, ένα σύστημα αξιολόγησης του υπαλληλικού προσωπικού, το οποίο, σε συνδυασμό με τη στοχοθεσία και την τελική επιλογή των στελεχών στη δημόσια διοίκηση, αποσκοπεί στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και της απόδοσης της δημόσιας υπηρεσίας συνολικά.

Τα κριτήρια<sup>162</sup> βάσει των οποίων πραγματοποιείται η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων σήμερα στην Ελλάδα κατ'εφαρμογή του Ν. 4369/2016 και τα οποία αφορούν στους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών, πλην των προϊσταμένων<sup>163</sup>, κατατάσσονται σε

---

<sup>162</sup> Βλ. Παράρτημα 4.

<sup>163</sup> Βλ. αναλυτικά παρακάτω.

τρεις διακεκριμένες κατηγορίες, οι οποίες αφορούν 1) στη γνώση του αντικειμένου, στο ενδιαφέρον και στη δημιουργικότητα, 2) στις υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά και 3) στην αποτελεσματικότητα. Κάθε μία από τις κατηγορίες αυτές αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια.

Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία, σε αυτή ανήκουν κριτήρια όπως: η διοικητική ικανότητα, η επαγγελματική κατάρτιση, η δυνατότητα εφαρμογής της γνώσης και της εμπειρίας, η ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα, η επίδειξη ενδιαφέροντος, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η αφοσίωση στα υπηρεσιακά καθήκοντα, η λήψη πρωτοβουλίας, η ιεράρχηση προτεραιοτήτων και ο σωστός συντονισμός ενός έργου, η εκπόνηση μελετών, η ανάληψη ευθυνών.

Σχετικά με τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά, τα κριτήρια εστιάζουν στην επικοινωνία και το επίπεδο συνεργασίας με τους υπαλλήλους που υπηρετούν στην ίδια ή άλλη μονάδα, καθώς και στη συμπεριφορά των υπαλλήλων απέναντι στους πολίτες<sup>164</sup>.

Τέλος, στην τρίτη κατηγορία ανήκουν δύο επί μέρους κριτήρια, τα οποία αφορούν τόσο στην ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση, όσο και στον βαθμό συμμετοχής του υπαλλήλου στη στοχοθεσία του τμήματος αλλά και στον βαθμό επίτευξης της ατομικής του στοχοθεσίας<sup>165</sup>.

Συνοπτικά, τα στοιχεία που αποτελούν το περιεχόμενο της έκθεσης αξιολόγησης για κάθε αξιολογούμενο υπάλληλο είναι τα εξής:

- α) οι τίτλοι σπουδών του υπαλλήλου και οι δραστηριότητες επιμόρφωσης κατά το έτος το οποίο αφορά η αξιολόγηση
- β) συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τη διοικητική δομή που ανήκει ο αξιολογούμενος, κατά την περίοδο που αξιολογείται,
- γ) συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον ίδιο τον αξιολογούμενο
- δ) τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης του άρθρου 19 του Ν. 4369/2016<sup>166</sup>.
- ε) η βαθμολογία του αξιολογούμενου, βάσει των κριτηρίων<sup>167</sup> που ορίζονται

---

<sup>164</sup> Αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.

<sup>165</sup> Βαθμολογείται μόνο εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση.

<sup>166</sup> ΦΕΚ 33 Α' /27.2.2016.

στις διατάξεις του άρθρου 17 του Ν. 4369/2016<sup>168</sup>.

Με τον Ν. 4369/2016 επήλθε αλλαγή στο έντυπο αξιολόγησης αναφορικά με τους υπαλλήλους κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ. Συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων, στο νέο έντυπο αξιολόγησης, βάσει του ως άνω νόμου, οι υπάλληλοι κατηγορίας ΥΕ δεν αξιολογούνται πλέον βάσει μεμονωμένου εντύπου αξιολόγησης, όπως αυτό γινόταν με το Π.Δ. 318/1992<sup>169</sup>, αλλά με κοινό έντυπο αξιολόγησης όπως αυτό ισχύει για τους υπαλλήλους κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ.

#### **4.1.1 Διαδικασία και κριτήρια αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε θέση ευθύνης κατά τον Ν. 4369/2016.**

Στην παρούσα ενότητα γίνεται ειδική αναφορά στον τρόπο αξιολόγησης και επιλογής των Προϊσταμένων Οργανικών Θέσεων, καθώς αυτοί αποτελούν «τη ραχοκοκαλιά της δημόσιας διοίκησης και ταυτόχρονα, όπως έχει φανεί, την κινητήριου δύναμη της διοικητικής μεταρρύθμισης»<sup>170</sup>. Πρόκειται για δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι προΐστανται της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας, ενώ βρίσκονται σε άμεση συνεργασία με τον εκάστοτε προϊστάμενο Υπουργό. Τα άτομα τα οποία τοποθετούνται σε αυτές τις θέσεις ευθύνης και διευθύνουν μεγάλες οργανικές μονάδες καλούνται να λαμβάνουν αποφάσεις, να μετέχουν στον σχεδιασμό προγράμματος δράσης, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την εφαρμογή των κυβερνητικών πολιτικών, ανάλογα με τον τομέα που υπηρετούν. Η σημασία του ρόλου των προϊσταμένων αποτυπώνεται στα κριτήρια επιλογής τους, με βάση τον Υπαλληλικό Κώδικα. Η επιλογή των προϊσταμένων στις συγκεκριμένες θέσεις διέπεται από τις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης. Αρχές οι οποίες, προκειμένου να εφαρμοστούν, απαιτείται συνδυασμός υιοθέτησής τους από την αρμόδια δημόσια υπηρεσία και νομοθετικής κατοχύρωσης. Σχετικά με τη μοριοδότηση των υποψηφίων υπαλλήλων για την κάλυψη της θέσης προϊσταμένου, αυτή γίνεται με βάση συγκεκριμένες ομάδες κριτηρίων.

---

<sup>167</sup> Βλ. Παράρτημα 4.

<sup>168</sup> ό.π. 166.

<sup>169</sup> ΦΕΚ 161 Α΄.

<sup>170</sup> Κτιστάκη Σ., «Μεταβολή του συστήματος επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων και αξιοκρατία στη ΔΔ», Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τευχ. 160, 2010, σσ. 63-93.

Πιο αναλυτικά, τα κριτήρια αξιολόγησης Προϊσταμένων οργανικών μονάδων κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες, οι οποίες εστιάζουν 1) στη γνώση- αντίληψη- ενδιαφέρον- δημιουργικότητα, 2) στις υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, 3) στις διοικητικές ικανότητες και 4) στην αποτελεσματικότητα<sup>171</sup>.

Κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες διακρίνεται σε επί μέρους κριτήρια, τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Σχετικά με την πρώτη κατηγορία, μέσω των κριτηρίων της, αξιολογούνται η επαγγελματική επάρκεια, η ορθή αντίληψη των προβλημάτων καθώς και η ικανότητα λύσης τους. Ακόμα, αξιολογείται η ικανότητα αλλά και ο βαθμός εισαγωγής και αποδοχής καινοτόμων μεθόδων με στόχο τη συνεχή βελτίωση. Αναφορικά με τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά, τα κριτήρια στοχεύουν στην αξιολόγηση της συμπεριφοράς προς το κοινό και ο βαθμός εξυπηρέτησης του. Η συνεργασία με τους άλλους προϊσταμένους, όπως φυσικά και με τους υφισταμένους αποτελεί ακόμα ένα βασικό κριτήριο της συγκεκριμένης κατηγορίας. Τα κριτήρια που σχετίζονται με τις διοικητικές ικανότητες αφορούν στην ικανότητα του προϊσταμένου να προγραμματίζει, να οργανώνει και να ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του, να καθοδηγεί τους υφισταμένους του, να τους αξιολογεί αντικειμενικά και αμερόληπτα και να λαμβάνει ορθές αποφάσεις κυρίως σε συνθήκες κρίσης. Η αποτελεσματικότητα, τέλος, αφορά στην επίτευξη της ατομικής στοχοθεσίας. Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αιτιολογίας. Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται, μόνο εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση.

#### **4.1.2 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης**

Η σύσταση και τήρηση του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 1 του Ν. 4369/2016, γίνεται ηλεκτρονικά από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.). Η εγγραφή στο Μητρώο πραγματοποιείται με την υποβολή αίτησης από τον ενδιαφερόμενο στη σχετική εφαρμογή της επίσημης ιστοσελίδας του Α.Σ.Ε.Π. Σημειώνεται ότι η τήρηση του Μητρώου, η εγγραφή ή διαγραφή των μελών, ο έλεγχος των στοιχείων καθώς και η επικαιροποίηση, η ταυτοποίηση των στοιχείων των μελών ή η αναζήτηση συμπληρωματικών στοιχείων είναι

---

<sup>171</sup> Βλ. Παράρτημα 7.



αποκλειστική αρμοδιότητα του συγκεκριμένου φορέα. Στο Μητρώο εντάσσονται οι υπάλληλοι, οι οποίοι είναι υποψήφιοι για την κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται το αδιάβλητο της διαδικασίας, τηρούνται και ενισχύονται τα στοιχεία της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας.

Σχετικά με τις θέσεις φορέων κεντρικής διοίκησης, επισημαίνεται ότι οι θέσεις των Γενικών Γραμματέων, των Αναπληρωτών Γενικών Γραμματέων και των Ειδικών Γραμματέων των Υπουργείων στελεχώνονται από εγγεγραμμένα μέλη του Μητρώου που αναλαμβάνουν την εκτέλεση και τη διοικητική εφαρμογή της Κυβερνητικής πολιτικής. Με τον τρόπο αυτό οι θέσεις και τα άτομα που τις καλύπτουν παύουν να είναι το αποτέλεσμα μίας ασαφούς και ακαθόριστης πολιτικοδιοικητικής λειτουργίας και μετατρέπονται σε καθαρά διοικητικά όργανα, με σαφείς αρμοδιότητες και εγγυήσεις διασφάλισης της «θεσμικής μνήμης». Από την παραπάνω ρύθμιση εξαιρούνται οι Γενικοί Γραμματείς αυτοτελών Γενικών Γραμματειών, όπως είναι για παράδειγμα της Γενικής Γραμματείας Πρωθυπουργού και της Γενικής Γραμματείας της Κυβέρνησης. Ο λόγος, βέβαια, είναι παραπάνω από προφανής και συνδέεται με τα καθήκοντα και τη φύση των εν λόγω θέσεων. Η παραπάνω εξαίρεση συμβάλλει στο να διαρραγεί ο δεσμός ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και τη διοικητική λειτουργία.

Ωστόσο, ήδη με το άρθρο 119 του Ν. 4622/2019 καταργήθηκαν τα άρθρα 1-13 του Ν. 4369/2016 τα οποία αφορούν τη σύσταση και λειτουργία του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης.

#### **4.1.3 Η καθιέρωση των Ολομελειών Διεύθυνσης και Τμήματος**

Με τις διατάξεις του άρθρου 23 του Ν. 4369/2016 καθιερώνονται οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και οι Ολομέλειες Τμήματος. Η θεσμοθέτηση αυτών συμβάλλει ιδιαίτερα στην ενίσχυση της εργασιακής συνυπευθυνότητας και αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων.

Δικαίωμα συμμετοχής στις Ολομέλειες Διεύθυνσης ή Τμήματος έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας. Ο ρόλος των Ολομελειών είναι συμβουλευτικός. Αντικείμενό τους είναι η αντιμετώπιση προβλημάτων κατά τη λειτουργία της Διεύθυνσης ή του Τμήματος και κυρίως η αντιμετώπιση ζητημάτων που ανακύπτουν κατά την υλοποίηση της στοχοθεσίας. Οι Ολομέλειες συγκαλούνται σε τακτά

χρονικά διαστήματα, χωρίς όμως να αποκλείεται έκτακτη σύγκλησή τους, έπειτα από αίτημα των υπαλλήλων<sup>172</sup>. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται όχι μόνο η απόδοση της οργανικής μονάδας, αλλά και ο ρόλος όλων όσων συμμετέχουν σε αυτή. Οι Ολομέλειες είναι, επίσης, δυνατό να συντάσσουν προς την πολιτική και διοικητική ηγεσία εισηγήσεις βάσει των προτάσεων που έχουν κατατεθεί από τα μέλη τους. Οι συνεδριάσεις διεξάγονται εντός ωραρίου της υπηρεσίας, χωρίς να καταβάλλεται υπερωριακή αποζημίωση για τη συμμετοχή σε αυτές, ενώ απαραίτηα επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή τουλάχιστον των 3/5 των υπαλλήλων<sup>173</sup>.

#### **4.1.4 Η καθιέρωση λογοδοσίας και κοινωνικού ελέγχου της διοίκησης. Η σύσταση Παρατηρητηρίου Δημόσιας Διοίκησης.**

Με τις διατάξεις του άρθρου 24 του Ν. 4369/2016 καθιερώνεται η λογοδοσία και ο κοινωνικός έλεγχος της διοίκησης, καθώς προβλέπεται η σύσταση Παρατηρητηρίου Δημόσιας Διοίκησης (ΠΑ.Δ.Δ) στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Βασική αποστολή του Παρατηρητηρίου είναι η επιστημονική παρακολούθηση της διοικητικής λειτουργίας, ο συντονισμός των διαδικασιών αξιολόγησης και του κοινωνικού ελέγχου της δημόσιας διοίκησης.

Ο κοινωνικός έλεγχος της δημόσιας διοίκησης εστιάζει: α) στον εντοπισμό προβλημάτων που παρατηρούνται κατά τη λειτουργία της, β) στον εντοπισμό περιπτώσεων κακοδιοίκησης και γ) στη διατύπωση προτάσεων-λύσεων. Με τις παραπάνω στοχεύσεις εξυπηρετείται η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ως εκ τούτου, η γενική αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης.

Επιπροσθέτως, βάσει των διατάξεων του άρθρου 24 του Ν. 4369/2016, προσδιορίζονται οι τρόποι διενέργειας ελέγχου. Πρόκειται για ηλεκτρονικές ή μη έρευνες, μέσω των οποίων αξιολογούνται από τους πολίτες οι υπηρεσίες που οι ίδιοι χρησιμοποίησαν. Με τη συνεργασία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στις Υπηρεσίες όπου προσέρχονται πολίτες αναπτύσσονται συστήματα για τη διερεύνηση και αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών, την υποβολή παρατηρήσεων και προτάσεων για τη λειτουργία τους. Η συλλογή και

---

<sup>172</sup> Η Ολομέλεια Διεύθυνσης συγκαλείται τρεις φορές τον χρόνο, η Ολομέλεια Τμήματος μία φορά κάθε δύο μήνες ή όποτε άλλοτε κρίνεται απαραίτητο από τους οικείους Προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Τμήματος.

<sup>173</sup> Δεν υπολογίζονται απόντες λόγω εκπαιδευτικής άδειας, αναρρωτικής άδειας, άδειας τοκετού.

επεξεργασία των στοιχείων γίνεται από Ομάδα ή Ομάδες έργου σε επίπεδο κεντρικής υπηρεσίας.

Το Παρατηρητήριο στελεχώνεται από εμπειρογνώμονες του ΕΚΔΔΑ οι οποίοι επιλέγονται από το Διοικητικό Συμβούλιο με διετή θητεία, χωρίς να καταβάλλεται σε αυτούς πρόσθετη αμοιβή. Τέλος, με το συγκεκριμένο άρθρο και στο πλαίσιο της λογοδοσίας η οποία αναφέρθηκε, καθιερώνεται η διαδικασία Ακρόασης Κοινωνικών Φορέων και Πολιτών, η οποία διεξάγεται μία φορά κάθε δύο μήνες. Η διαδικασία αυτή, η οποία διεξάγεται με κανόνες δημοσιότητας και τήρησης πρακτικών, έχει ως στόχο να απαλλάξει τη διοίκηση από πλήθος αιτημάτων με αμφίβολο βαθμό νομιμότητας, συμβάλλοντας έτσι στη διαφάνεια και καταπολέμηση της διαφθοράς.

#### **4.1.5 Θέση αξιολογητή κατά τον Ν. 4369/2016.**

Βάσει του σημερινού συστήματος αξιολόγησης, όπως αυτό ορίζεται στον Ν. 4369/2016, την ιδιότητα του αξιολογητή των υπαλλήλων, καθώς και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων έχουν οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί τους, κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης (π.χ. για τον υπάλληλο, αξιολογητές είναι ο προϊστάμενος του Τμήματος καθώς και ο προϊστάμενος της Δ/σης ενώ για τον προϊστάμενο του Τμήματος, αξιολογητές είναι ο προϊστάμενος της Δ/σης καθώς και ο προϊστάμενος της Γενικής Δ/σης). Η νομοθετική πρόβλεψη δύο, και όχι ενός, αξιολογητών αποτυπώνει τη θέληση αλλά και την ανάγκη για υιοθέτηση ενός, κατά το δυνατό, αντικειμενικότερου μηχανισμού αξιολόγησης.

Ως ελάχιστος χρόνος σε θέση προϊσταμένου για τον αξιολογητή ορίζονται οι πέντε (5), τουλάχιστον, μήνες κατά το προηγούμενο έτος. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται σε σημαντικό βαθμό ο σχηματισμός, από την πλευρά του αξιολογητή, μίας έγκυρης εικόνας της συνολικής απόδοσης του υπό κρίση υπαλλήλου. Οι αξιολογητές οφείλουν να βαθμολογούν αντικειμενικά τους υπαλλήλους, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη γνώμη τους για τους υφισταμένους τους. Ειδικότερα, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 17 του συγκεκριμένου νόμου, ορίζεται ότι, προκειμένου ο αξιολογητής να βαθμολογήσει από ενενήντα (90) και πάνω απαιτείται η παράθεση ειδικής αιτιολογίας σε σχέση με τα κριτήρια αξιολόγησης στην οποία βασίστηκε και καταγραφή πραγματικών στοιχείων που την δικαιολογούν. Η αιτιολογία αυτή εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή αξιολόγησης. Το ίδιο ισχύει και για βαθμολογία

από εξήντα (60) και κάτω που πρέπει να αιτιολογείται ειδικά και να θεμελιώνεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία και δεδομένα του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι η επιβολή πειθαρχικών ποινών, δυσμενών παρατηρήσεων των προϊσταμένων του ή άλλων αντικειμενικών στοιχείων, που καταδεικνύουν προδήλως μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα. Η υποχρέωση ειδικής αιτιολογίας από τον αξιολογητή αποτελεί και μια δικλείδα ασφαλείας σχετικά με τη δίκαιη και αμερόληπτη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης.

#### **4.1.6 Σφάλματα αξιολογητών.**

Στη διοικητική πραγματικότητα, αντικειμενική αξιολόγηση είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί αφού και μόνο η παρουσία του όρου της αξίας υποδηλώνει το στοιχείο της αυθαιρεσίας. Ο προϊστάμενος κινδυνεύει να υποπέσει σε αυθαιρεσία καθώς η κρίση του μπορεί να επηρεαστεί από τη σχέση που έχει αναπτύξει με τον αξιολογούμενο-υφιστάμενό του. Ο αξιολογητής κινδυνεύει να διαπράξει σφάλματα βαθμολογώντας προς τα πάνω ή προς τα κάτω τον αξιολογούμενο θέλοντας είτε να προστατέψει είτε να κινητοποιήσει ή ακόμη και να προειδοποιήσει με τον τρόπο αυτό τον αξιολογούμενο. Ο κάθε προϊστάμενος –αξιολογητής θα πρέπει να έχει κατά νου ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι ένα αποσπασματικό- απομονωμένο γεγονός, αλλά μία συνεχής διαδικασία. Η επαναπληροφόρηση- ανατροφοδότηση των υπαλλήλων με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να γίνεται σε περιοδική βάση και όχι απλά μια φορά το χρόνο.

Βέβαια υπάρχουν και εκείνες οι περιπτώσεις όπου οι αξιολογητές κατά την αξιολογική τους κρίση επηρεάζονται και από άλλους παράγοντες που συναρτώνται με το φύλο, την ηλικία, την καταγωγή, την πολιτική τοποθέτηση, την εμφάνιση. Αναφερόμαστε δηλαδή στα στερεότυπα (biases), που έχουν ως αποτέλεσμα να βαθμολογούνται υψηλότερα οι «παλιοί» στην υπηρεσία ως περισσότερο παραγωγικοί σε σχέση με τους νέους, γεγονός που δεν επαληθεύεται.

Η ανεπάρκεια και η ακαταλληλότητα των αξιολογητών είναι παράγοντες που μπορούν να δυσχεράνουν τη διαδικασία της αξιολόγησης, να την καταστήσουν δύσκαμπτη και λιγότερο αποτελεσματική. Κατά βάση, τα αρνητικά αποτελέσματα της αξιολόγησης προκύπτουν από τη λανθασμένη εφαρμογή της. Τα αίτια, που αναμφίβολα

οδηγούν σε μία τέτοια αξιολογική διαδικασία, είναι η ήδη στρεβλή υπαλληλική κουλτούρα καθώς και η αδυναμία ανταπόκρισης των ίδιων των αξιολογητών σε ορθή και αντικειμενική κρίση. Μία αδυναμία που πηγάζει είτε από ανεπάρκεια και υψηλό βαθμό ακαταλληλότητας είτε από έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης.

Από τις παραπάνω διαπιστώσεις ανακύπτει η ανάγκη της σταδιακής εξάλειψης των προαναφερόμενων σφαλμάτων. Προς τούτο, η αναδιαμόρφωση κάθε φορά του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να προσβλέπει στην εξάλειψη των αδυναμιών των προηγούμενων συστημάτων. Κατά την άποψή μας, στην κατεύθυνση της βελτιστοποίησης του συστήματος αξιολόγησης, ιδιαίτερης σημασίας είναι η εκπαίδευση των αξιολογητών και η ενίσχυση του ουσιαστικού ρόλου τους, ώστε με ευσυνειδησία, ωριμότητα και αμεροληψία να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αξιολόγησης.

Εκτός από τους αξιολογητές όμως, στην αξιολογική διαδικασία δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής τόσο του ίδιου του αξιολογούμενου, όσο και των υφισταμένων υπαλλήλων.

#### **4.1.7 Αυτοαξιολόγηση.**

Κατά την αυτοαξιολόγηση ο προϊστάμενος ζητά από τον υπάλληλο να αποτυπώσει την άποψή του πάνω σε συγκεκριμένους τομείς και να αξιολογήσει τον ίδιο του τον εαυτό. Σε αυτή την περίπτωση, βέβαια, ο υπό κρίση υπάλληλος, όπως είναι φυσικό, ενδέχεται να είναι περισσότερο επιεικής με τον εαυτό του. Η βαθμολογία, πάντως, που δίνει ο ίδιος ο αξιολογούμενος στα ουσιαστικά του προσόντα κατ' ουδένα τρόπο επηρεάζει τη βαθμολογία που δίνουν οι αξιολογητές του σ' αυτόν, ούτε επιφέρει οποιοδήποτε άλλο έννομο αποτέλεσμα. Μπορεί όμως ο αξιολογητής βάσει της αυτοαξιολόγησης να κρίνει την αναγκαιότητα της πραγματοποίησης συνέντευξης με τον αξιολογούμενο.

Η αυτοαξιολόγηση, ως διαδικασία, αποσκοπεί στο να γνωρίζει ο αξιολογητής την εικόνα που ο ίδιος ο αξιολογούμενος έχει για τον εαυτό του. Πέρα από αυτά, η αυτοαξιολόγηση ανεξάρτητα από τα κενά τα οποία παρουσιάζει θα μπορούσε, υπό προϋποθέσεις, να αποτελέσει έγκυρο κριτήριο, καθώς ένας εργαζόμενος γνωρίζει πολύ καλά τις δυνατότητές του, όπως και το πεδίο στο οποίο μπορεί να είναι περισσότερο αποδοτικός.

Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης εισάγεται πρώτη φορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση με το Π.Δ. 318/ 1992<sup>174</sup> (άρθρο 11), ενώ η κατάργησή της έρχεται με τον ισχύοντα Ν. 4369/ 2016.

#### **4.1.8 Αξιολόγηση από υφισταμένους.**

Βάσει των όσων προβλέπονται στο τελευταίο σύστημα αξιολόγησης και πιο συγκεκριμένα στις διατάξεις της παρ. 9 του άρθρου 18 του Ν. 4369/2016, καθιερώνεται μια νέα διαδικασία, σύμφωνα με την οποία κάθε προϊστάμενος αξιολογείται και από τους άμεσους υφισταμένους του, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις. Ο προϊστάμενος επιπέδου Γενικής Δ/νσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στη Γενική Δ/νση.

Η αξιολόγηση από τους υφισταμένους πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Δ/νση Προσωπικού / Διοικητικού. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει κριτήρια, όπως ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, ανάληψη ευθύνης, δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνολογιών. Κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης διαδικασίας, οι υφιστάμενοι αξιολογούν τον προϊστάμενό τους βάσει βαθμολογικής κλίμακας, η οποία ορίζεται από το 0 έως το 100, με ανώτατο βαθμό το 100 και κατώτατο τον αριθμό 0. Κάθε κριτήριο βαθμολογείται ξεχωριστά. Η βαθμολογία των υφισταμένων συνοδεύει τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε προϊσταμένου, αποτελώντας με τον τρόπο αυτό ουσιαστικό στοιχείο της σταδιοδρομίας του που συνεκτιμάται σε κάθε μελλοντική του αξιολόγηση ή κρίση. Αυτή η αμφίδρομη σχέση της αξιολογικής διαδικασίας αποτελεί μία καινοτομία, αλλά και απαραίτητη προϋπόθεση για ενεργή συμμετοχή του υπαλλήλου κατά την αξιολόγηση του προϊσταμένου του, με την οποία ενισχύεται ο δημοκρατικός χαρακτήρας της αξιολογικής διαδικασίας, γενικότερα.

Οι δύο τελευταίες μορφές αξιολόγησης, δηλαδή αυτοαξιολόγηση και αξιολόγηση από υφισταμένους, προσφέρουν μία λιγότερο μονόπλευρη αντιμετώπιση του εκάστοτε αξιολογούμενου και είναι ενδεικτικές του βαθμού στον οποίο έχει εξελιχθεί η αξιολογική διαδικασία γενικότερα.

---

<sup>174</sup> Σχετικά με το εν λόγω Π.Δ. βλ. Παράρτημα 5.

#### **4.1.9 Συμβουλευτική συνέντευξη κατά τον Ν. 4369/2016.**

Με τις διατάξεις του άρθρου 19 του Ν. 4369/2016 καθιερώνεται για πρώτη φορά η διαδικασία της συμβουλευτικής συνέντευξης. Μέσω αυτής της διαδικασίας, επιδιώκεται η βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου και η αξιοποίηση των ικανοτήτων του τόσο προς όφελος του ιδίου όσο και προς όφελος της υπηρεσίας του. Η συμβουλευτική συνέντευξη αφορά στη συζήτηση που διενεργείται πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, μεταξύ του υπαλλήλου- υφισταμένου και του άμεσα ιεραρχικά προϊσταμένου του, ως α' αξιολογητή, σε μια προσπάθεια να εντοπιστούν τυχόν κενά- αδυναμίες του υπαλλήλου. Ταυτόχρονα, συμβάλλει στο να προταθούν από τον αξιολογητή πιθανά μέτρα βελτίωσης, τα οποία θα βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του και τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη υποχρεωτικά από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Αν παραλειφθεί η υποχρέωση αυτή, η συγκεκριμένη παράλειψη λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου. Η εν λόγω συμβουλευτική συνέντευξη αποτυπώνεται σε ειδικό χώρο του εντύπου αξιολόγησης, στον οποίο σημειώνονται οι υπογραφές του αξιολογητή και του υπαλλήλου που κλήθηκε σε συνέντευξη. Απαραίτητη είναι η αναγραφή της ημερομηνίας, η οποία δηλώνει το χρόνο της πραγματοποίησης της συνέντευξης.

Αξίζει να αναφερθεί ότι σε ξεχωριστό σημείο του ίδιου χώρου του εντύπου αξιολόγησης που αφορά στη συμβουλευτική συνέντευξη, ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να καταγράψει τις απόψεις – αντιρρήσεις του εντός δύο ημερών από την ημερομηνία πραγματοποίησης της συνέντευξης. Οι απόψεις –αντιρρήσεις υποβάλλονται απευθείας στον αξιολογητή, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης και λαμβάνονται υπόψη από τον αξιολογητή. Σε κάθε περίπτωση, στην πράξη δεν πρόκειται για μία εύκολη διαδικασία καθώς απαιτούνται ιδιαίτερες επικοινωνιακές ικανότητες από πλευράς αξιολογητών.

Η συμβουλευτική συνέντευξη είναι μια διαδικασία, η οποία, λόγω της φύσης της, απαιτεί διακριτικότητα, υπομονή, συνεργασία, προετοιμασία. Πρόκειται για μία θεσμική διαδικασία που ενέχει αυξημένη ψυχολογική πίεση για όσους συμμετέχουν σε αυτή, καθώς αντικείμενο συζήτησης είναι, μεταξύ άλλων, πλήθος προβλημάτων, τα οποία παρατηρούνται κατά την προηγούμενη αξιολογική περίοδο και επηρεάζουν την εύρυθμη

λειτουργία της οργανικής μονάδας. Επιπλέον, προς συζήτηση τίθενται τα παράπονα που πιθανώς έχει ο υφιστάμενος υπάλληλος και τα οποία σχετίζονται με την άδικη αντιμετώπισή του και την εύνοια που πιθανώς επιδεικνύει ο προϊστάμενος σε κάποιον άλλο συνάδελφο αλλά και με την άνιση κατανομή του αντικειμένου εργασίας. Οι παραπάνω διαπιστώσεις δικαιολογούν σε μεγάλο βαθμό και την καχυποψία με την οποία μερικές φορές αντιμετωπίζεται η συμβουλευτική συνέντευξη από τους αξιολογούμενους.

#### **4.2 Η προφορική συνέντευξη και τα κριτήρια προαγωγής στη διοικητική ιεραρχία.**

Η προφορική συνέντευξη εισάγεται και καθιερώνεται ως μέθοδος επιλογής προσωπικού στη δημόσια διοίκηση με τις ρυθμίσεις του άρθρου 19 του Ν. 2190/1994 όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 4 του Ν. 2527/1997. Ως κριτήριο αξιολόγησης, έρχεται να ενισχύσει το σύστημα προσλήψεων στο Δημόσιο, ενώ ταράζει ταυτόχρονα την ισορροπία, που μέχρι τότε είχαν δημιουργήσει τα υπόλοιπα προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης. Με την προφορική συνέντευξη δίνεται πλέον η δυνατότητα αξιολόγησης και της προσωπικότητας του εκάστοτε αξιολογούμενου, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό αφού συνδέεται με την αποτελεσματικότητά του.

Η συγκεκριμένη μέθοδος αρχικά αφορούσε στην πλήρωση θέσεων ειδικού επιστημονικού προσωπικού. Στη συνέχεια εισάγεται με το άρθρο 20, παρ. 5 του Ν. 2738/1999 και στη διαδικασία γραπτού διαγωνισμού, μετά όμως από αίτημα του εκάστοτε αρμόδιου φορέα και όταν αυτός το κρίνει απαραίτητο. Η υποβολή σχετικού αιτήματος σχετίζεται κυρίως με συγκεκριμένα επαγγέλματα, όπου το προσωπικό συνδέεται άμεσα με θέματα ασφαλείας (π.χ. ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας).

Στόχος της συνέντευξης είναι να διακριβωθεί ο δείκτης νοημοσύνης και αντίληψης του εργαζομένου, ο βαθμός ετοιμότητας αντιμετώπισης εκτάκτων καταστάσεων και να αξιολογηθούν γενικώς οι απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες των υποψηφίων. Η προφορική συνέντευξη ως κριτήριο επιλογής διαφοροποιείται από τη «συγκυριακή» πρόβλεψή της πέραν της γραπτής διαδικασίας του διαγωνισμού για το προσωπικό συγκεκριμένων κλάδων. Διενεργείται είτε από τριμελή επιτροπή του ίδιου του Α.Σ.Ε.Π. (στις περιπτώσεις που η διαδικασία διεξάγεται από το Α.Σ.Ε.Π.), είτε (στις περιπτώσεις που η διαδικασία διεξάγεται από τον αρμόδιο φορέα) ο Πρόεδρος της τριμελούς επιτροπής συνέντευξης του οικείου φορέα και το ένα μέλος της ορίζονται από



το Α.Σ.Ε.Π. Τα μέλη της επιτροπής συνέντευξης επιλέγονται από πρόσωπα που έχουν την ικανότητα, λόγω των γνώσεων τους ή της εμπειρίας τους, να αξιολογήσουν τη συνολική προσωπικότητα του υποψηφίου. Αυτά τα μέλη μπορεί να είναι υπάλληλοι, λειτουργοί του δημόσιου τομέα εν ενεργεία ή μη ή ακόμα και ιδιώτες ειδικοί επιστήμονες.

Η συνέντευξη διενεργείται με τους υποψηφίους που περιλαμβάνονται στον πίνακα κατάταξης, ο οποίος διαμορφώνεται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, όπως είναι ο τίτλος σπουδών, η εμπειρία, η γνώση ξένης γλώσσας και η εντοπιότητα (κριτήρια Α έως Δ). Ο αριθμός των υποψηφίων, οι οποίοι καλούνται σε συνέντευξη, ισούται με τον αριθμό των θέσεων που έχει προκηρυχθεί, πολλαπλασιασμένο με τον συντελεστή 1,3. Στις περιπτώσεις που προκύπτει κλασματικός αριθμός, στρογγυλοποιείται στην επόμενη ακέραιη μονάδα. Αν οι προς πλήρωση θέσεις είναι μέχρι πέντε, καλείται σε συνέντευξη αριθμός υποψηφίων διπλάσιος του αριθμού των θέσεων. Η συνέντευξη βαθμολογείται με συντελεστή που κυμαίνεται από 0,80 έως και 1,20 επί της βαθμολογίας που ο υποψήφιος έχει λάβει συνολικώς στα υπόλοιπα κριτήρια. Η αρνητική εισήγηση προς την Κεντρική Επιτροπή του διαγωνισμού για τον υποψήφιο είναι ικανή να ανατρέψει την κατάταξή του στον αρχικό πίνακα επιτυχόντων.

Το ερώτημα όμως που εγείρεται σχετικά με την προφορική συνέντευξη ως κριτήριο αφορά στο κατά πόσο τελικά είναι συνταγματικά αποδεκτό. Κάνοντας μια μικρή αναδρομή στο παρελθόν διαπιστώνουμε ότι η θέσπιση του συστήματος των προσλήψεων το 1994, η οποία στηρίζεται αποκλειστικά στον διαγωνισμό και την επιλογή με προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια, κατά την κρίση του νομοθέτη, καθιστά επιτακτική την ανάγκη της αναβάθμισης και του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Μία αναβάθμιση, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο με επιλεγμένους υπαλλήλους, σύμφωνα με τις εγγυήσεις της συνταγματικής διάταξης του άρθρου 103 παρ. 7.

Το 2001 σκοπός του αναθεωρητικού νομοθέτη ήταν η διαδικασία πρόσληψης των υπαλλήλων να περιβάλλεται με εγγυήσεις διαφάνειας και αξιοκρατίας, οι οποίες απορρέουν από την αρχή της ισότητας, από το δικαίωμα ανάπτυξης της προσωπικότητας και συμμετοχής στην κοινωνική, οικονομική και πολιτική ζωή και να διέπεται, τέλος, από την αρχή του Κράτους Δικαίου, υπό τον έλεγχο ανεξάρτητης αρχής. Ο νομοθέτης του 2002 «μετέφρασε» τις εγγυήσεις αυτές σε μονάδες, ποσοτικοποιώντας τα αντικειμενικά κριτήρια (τυπικά κυρίως προσόντα) και τα οποία αξιολογούνται χωρίς υποκειμενική κρίση. Σε αυτό το σύστημα προσλήψεων δεν συμπεριλήφθηκε το μη τυπικό κριτήριο της αξιολόγησης της προσωπικότητας του υποψηφίου με τη μορφή της συνέντευξης.

Αργότερα (2005), η συνέντευξη προστέθηκε ως πέμπτο αντικειμενικό κριτήριο, το οποίο τέθηκε αμέσως μετά τα άλλα τέσσερα κριτήρια που προβλέπει ο Ν. 2190/1994, χωρίς όμως αυτός ο προσδιορισμός να το καθιστά εξ ορισμού κριτήριο συμβατό με τη συνταγματική επιταγή του άρθρου 103 παρ. 7. Παρότι το εν λόγω κριτήριο εμφανίζεται να διαθέτει επικουρικό χαρακτήρα, στον βαθμό που συναρτάται με την απόδοση των άλλων κριτηρίων, στην πραγματικότητα διαθέτει αυτοτελή σημασία. Η προφορική συνέντευξη βαθμολογείται με έναν υψηλό συντελεστή (0,80 έως και 1,20), ο οποίος πολλαπλασιάζεται με το άθροισμα του συνολικού αριθμού των μονάδων όλων των άλλων κριτηρίων. Έτσι, διαπιστώνεται ότι το κριτήριο αυτό μπορεί να ανατρέψει τον τελικό βαθμό καθώς και τη σειρά του υποψηφίου στον πίνακα κατάταξής του.

Ο υψηλός συντελεστής, πλέον, δεν βαθμολογεί απλώς την προφορική συνέντευξη αυτή καθαυτή, αλλά επαναβαθμολογεί ουσιαστικά όλα τα άλλα μετρήσιμα κριτήρια. Με τον τρόπο αυτό ακυρώνεται η έννοια του κριτηρίου, καθώς μετατρέπεται σε όρο ένταξης του υποψηφίου στον τελικό πίνακα διοριστέων. Το αποτέλεσμα είναι να σχετικοποιείται η αξία των άλλων κριτηρίων που έχουν ήδη βαθμολογηθεί και τελικά αυτά να υποβαθμίζονται. Επομένως, το ερώτημα που ανακύπτει είναι αν και κατά πόσο η συνέντευξη μπορεί να ενταχθεί σε ένα σύστημα αξιολόγησης, το οποίο στηρίζεται κυρίως σε αντικειμενικά και απολύτως μετρήσιμα κριτήρια. Ταυτόχρονα, τίθεται εύλογα το ζήτημα περί της εφαρμογής ή μη των προϋποθέσεων που κατοχυρώνουν τη συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας.

Αναφορικά με την εφαρμογή της προφορικής συνέντευξης πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχουν θέσεις για τις οποίες, λόγω της φύσης τους, απαιτείται η διενέργεια αυτής. Επί παραδείγματι, η συνέντευξη θεωρείται υποχρεωτική για θέσεις ευθύνης, οι οποίες σχετίζονται με αυξημένες αρμοδιότητες και ο αριθμός των οποίων είναι περιορισμένος. Οι θέσεις αυτές αφορούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα ή σε ορισμένες ειδικότητες που κατά τεκμήριο, μέσω της διενέργειας της συνέντευξης, μπορεί να αποδειχθεί η επάρκεια των υποψηφίων και η ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις ανάλογες απαιτήσεις.

Επίσης, αν θεωρήσει κάποιος ότι εδώ και μερικά χρόνια η επιλογή προσωπικού στο δημόσιο γίνεται μέσω Α.Σ.Ε.Π., το οποίο σημαίνει ότι η διαδικασία είναι αδιάβλητη και πραγματοποιείται υπό αυστηρές προδιαγραφές, το προσωπικό που προσλαμβάνεται πληροί ήδη κάποιες προϋποθέσεις και συνεπώς, υπάρχει εκ προοιμίου το κατάλληλο υπαλληλικό σώμα, το οποίο θα δώσει μια δυναμική στην απόδοση της εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η προφορική συνέντευξη λειτουργεί συμπληρωματικά<sup>175</sup>.

---

<sup>175</sup>Μαυρομούστακου Η., «Η προφορική συνέντευξη στο σύστημα προσλήψεων του δημόσιου

### 4.3 Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων της Βουλής των Ελλήνων.

Η ανάλυση της αξιολόγησης των υπαλλήλων της Βουλής και των ζητημάτων που αναφύονται κατά την άσκησή της, επιλέχθηκε να γίνει σε ξεχωριστό κεφάλαιο, δεδομένου ότι, σύμφωνα με το άρθρο 32 του Κανονισμού της Βουλής, οι υπάλληλοι της Βουλής είναι δημόσιοι πολιτικοί υπάλληλοι της νομοθετικής λειτουργίας του Κράτους, σε αντίθεση με τους υπαλλήλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Για τους υπαλλήλους της Βουλής ισχύει επίσης η διάκριση σε α)μόνιμους<sup>176</sup>, β)με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου και γ)μετακλητούς. Επιπλέον, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 65 παρ. 6 και 103 παρ. 6 του Συντάγματος της Ελλάδος, το προσωπικό της Βουλής διέπεται αποκλειστικά από τον Κανονισμό της. Συγκεκριμένα, «Ο Κανονισμός καθορίζει την οργάνωση των υπηρεσιών της Βουλής υπό την εποπτεία του Προέδρου, καθώς και όλα όσα αφορούν το προσωπικό της. Οι πράξεις του Προέδρου που αφορούν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού της Βουλής υπόκεινται σε προσφυγή ή αίτηση ακύρωσης στο Συμβούλιο της Επικρατείας». Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο 65 (Κανονισμός, προεδρείο) του Συντάγματος, η Βουλή ορίζει, μεταξύ άλλων, τον τρόπο της ελεύθερης και δημοκρατικής λειτουργίας της με Κανονισμό, ο οποίος ψηφίζεται από την Ολομέλεια κατά το άρθρο 76 και δημοσιεύεται με παραγγελία του Προέδρου της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Βάσει των διατάξεων του άρθρου 83 του Κανονισμού της Βουλής<sup>177</sup>, όπως ισχύει, εφαρμόζεται σύστημα ετήσιας αξιολόγησης στους υπαλλήλους της Βουλής. Η αξιολόγηση και η συμμετοχή των ανωτέρω στη διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στη λειτουργία της Βουλής, συμβάλλουν στη βελτίωση αφενός της απόδοσης κάθε υπαλλήλου και αφετέρου του έργου των Υπηρεσιών της Βουλής συνολικά.

Μέχρι το 2016 εφαρμοζόταν και για την αξιολόγηση των υπαλλήλων της Βουλής το Π.Δ. 318/1992. Με την υπ' αριθμ. πρωτ. 18068/12466/22.11.2016 απόφαση του Προέδρου της Βουλής των Ελλήνων<sup>178</sup> καθορίζονται τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων της Βουλής και ρυθμίζονται ειδικότερα θέματα του συστήματος αξιολόγησης.

---

τομέα: η σχετικοποίηση των αντικειμενικών κριτηρίων», Εφημ. ΔΔ, 2/2006, σσ. 260-269.

<sup>176</sup> Βλ. Παράρτημα 6.

<sup>177</sup> Μέρος Β' - ΦΕΚ 51/Α/10.4.1997.

<sup>178</sup> Υπ' αριθμ. πρωτ. 18068/12466/22.11.2016 απόφαση Προέδρου της Βουλής, ΦΕΚ. 217/Α'/28.11.2016.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1 της ως άνω απόφασης του Προέδρου της Βουλής, αξιολογητές των υπαλλήλων και των Προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι οι δυο ιεραρχικά Προϊστάμενοί τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης. Ως Προϊστάμενοι, νοούνται οι υπάλληλοι της Βουλής με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου ή ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, καθώς και οι μετακλητοί ή με θητεία υπάλληλοι, οι οποίοι κατέχουν τέτοια θέση. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι νόμιμοι αναπληρωτές τους, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον Κανονισμό της Βουλής<sup>179</sup>, όπως ισχύει.

Για την αξιολόγηση των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, αξιολογητές είναι ο Πρόεδρος και ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας. Οι εκθέσεις αξιολόγησης Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, που υπάγονται απευθείας στον Πρόεδρο ή στον Γενικό Γραμματέα συντάσσονται από τον Πρόεδρο ή τον Γενικό Γραμματέα, αντίστοιχα. Σημειώνεται σε ό,τι αφορά στα Γραφεία των Κοινοβουλευτικών Ομάδων στη Βουλή και στα Γραφεία των περιπτώσεων Ε, Ζ, Η και Θ της παρ. 1 του άρθρου 35 του Κανονισμού της Βουλής<sup>180</sup>, όπως ισχύει, ελλείψει Προϊσταμένων, αξιολογητής είναι ο πολιτικός προϊστάμενος, είτε ο υπάλληλος τον οποίο έχει ορίσει ο προαναφερόμενος με σχετικό έγγραφό του. Ακολούθως, για τους αποσπασμένους υπαλλήλους συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους Προϊσταμένους των οργανικών μονάδων στις οποίες υπηρετούν.

Το ελάχιστο χρονικό διάστημα που πρέπει να έχει διανύσει, ως προϊστάμενος των αξιολογούμενων, ο αξιολογητής τους ανέρχεται σε πέντε (5) μήνες, τουλάχιστον, κατά το έτος αξιολόγησης, ώστε να θεμελιώνεται η υποχρέωσή του για τη σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησής τους, ανεξάρτητα από το αν κατά το χρόνο σύνταξης των εκθέσεων υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία. Μόνη εξαίρεση αποτελούν οι περιπτώσεις που αξιολογητές είναι ο Πρόεδρος, οι Αντιπρόεδροι, ο Γενικός, ο Ειδικός Θεματικός ή Ειδικός Γραμματέας της Βουλής, ο Προϊστάμενος του Γραφείου του Προέδρου, των Αντιπροέδρων, του Γενικού, Ειδικού Θεματικού ή Ειδικού Γραμματέα της Βουλής. Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να συντάσσεται έκθεση αξιολόγησης και για χρονικό διάστημα τουλάχιστον τριών (3) μηνών θητείας/υπηρεσίας τους. Σε περίπτωση που οι πιο πάνω αποχωρήσουν από τη θέση τους είναι δυνατό να συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης μέχρι και εξήντα (60) ημέρες μετά την αποχώρησή τους. Η εν λόγω εξαίρεση ισχύει και για τα Γραφεία των Κοινοβουλευτικών Ομάδων στη Βουλή.

Ακολούθως, και για τους υπαλλήλους της Βουλής προβλέπεται, βάσει της ως άνω

---

<sup>179</sup> ό.π. 177.

<sup>180</sup> ό.π. 177.

απόφασης του Προέδρου της Βουλής, Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (ΕΕΑ), το έργο της οποίας συνοψίζεται στα ακόλουθα:

α) Η εξέταση της ειδικής αιτιολογίας, η οποία παρατίθεται υποχρεωτικά για βαθμολογία επιμέρους κριτηρίου ή μέσου όρου βαθμολογίας από 90 έως 100<sup>181</sup>.

β) Η βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης σε περίπτωση που η απόκλιση μεταξύ των μέσων όρων των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες<sup>182</sup>.

γ) Η εξέταση των ενστάσεων των αξιολογούμενων σε περίπτωση που ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι μικρότερος του 75<sup>183</sup>.

δ) Η εξέταση της ειδικής αιτιολογίας, η οποία παρατίθεται υποχρεωτικά για βαθμολογία επιμέρους κριτηρίου κάτω του 60, κατόπιν άσκησης ένστασης των αξιολογούμενων (αν η βαθμολογία του υπαλλήλου σε επιμέρους κριτήριο είναι από 0 έως 59 και ελλείπουν υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας)<sup>184</sup>.

Υπεύθυνοι για την ορθή εφαρμογή των οριζόμενων από το άρθρο 83 του Κανονισμού της Βουλής<sup>185</sup> καθώς και για τη σύνταξη, με την επιβαλλόμενη αμεροληψία και αντικειμενικότητα, των εκθέσεων αξιολόγησης, είναι οι Προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων. Η συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης, τόσο κατά το μέρος που αφορά στον αξιολογούμενο όσο και στον αξιολογητή, στο σύνολο αυτού είναι υποχρεωτική, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 2 της ως άνω απόφασης του Προέδρου και η άρνηση συμπλήρωσής του αποτελεί παράβαση υπαλληλικού καθήκοντος.

Είναι άξιο αναφοράς ότι για πρώτη φορά στο ελληνικό Δημόσιο πραγματοποιείται η εφαρμογή του συντελεστή διόρθωσης, σύμφωνα με σχετική πρόβλεψη στην παρ. 15 του άρθρου 3 της προαναφερθείσας υπ' αριθμ. 18068/12466/22.11.2016 απόφασης του Προέδρου της Βουλής<sup>186</sup>. Όπου παρατηρείται συστηματική εμφάνιση ακραίων τιμών βαθμολόγησης, είτε υψηλών είτε χαμηλών, μπορεί με απόφαση του Γενικού Γραμματέα, κατόπιν σχετικής εισήγησης του προϊσταμένου της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιμόρφωσης, να εφαρμόζεται «συντελεστής διόρθωσης». Ειδικότερα, με τις υπ' αριθμ. 570/338/14.1.2020 και 8231/5582/6.7.2020 αποφάσεις του Γενικού Γραμματέα της Βουλής των Ελλήνων εφαρμόστηκε συντελεστής διόρθωσης και συγκεκριμένα συντελεστής μείωσης 0, 10 επί της τελικής βαθμολογίας σε όσες εκθέσεις αξιολόγησης

---

<sup>181</sup> Παρ. 5, άρθ. 3, 4 της ως άνω απόφασης του Προέδρου της Βουλής.

<sup>182</sup> Παρ. 4, άρθ. 2 της ως άνω απόφασης του Προέδρου της Βουλής.

<sup>183</sup> Άρθρ. 6, με τίτλο “Ένστασεις” της ως άνω απόφασης του Προέδρου της Βουλής.

<sup>184</sup> Παρ.12, άρθρ. 3, 4 της ως άνω απόφασης του Προέδρου της Βουλής.

<sup>185</sup> ό.π. 177.

<sup>186</sup> ό.π. 178.

χαρακτηρίζονται «άριστες» στη βαθμολογική κλίμακα 90-100, για την αξιολογική περίοδο των ετών 2017 και 2018<sup>187</sup>.

Το μεταρρυθμιστικό αυτό μέτρο κρίθηκε σκόπιμο εκείνη τη χρονική στιγμή λόγω του υψηλού ποσοστού ακραίων τιμών βαθμολόγησης (Μ.Ο. βαθμολογίας πάνω από 90) που παρατηρήθηκε για το οποίο υψηλό ποσοστό δεν υπήρχε αιτιολογία βάσιμη και επαρκής, κατά τα οριζόμενα στις παραγράφους 5 και 12 των άρθρων 3 και 4 και στην παράγραφο 3 του άρθρου 7 της ως άνω απόφασης του Προέδρου της Βουλής των Ελλήνων. Οποιαδήποτε, όμως, αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος αξιολόγησης εγκυμονεί πολλούς κινδύνους. Έτσι, στην πράξη, η εφαρμογή της ως άνω απόφασης πυροδότησε πολλές αντιδράσεις από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις αλλά και από αξιολογούμενους. Τα συνδικαλιστικά όργανα αντέδρασαν σφόδρα στην πρακτική αυτή. Συγκεκριμένα, η «Ανεξάρτητη Πρωτοβουλία» σε ανακοίνωσή της στις 28 Φεβρουαρίου 2020 κάλεσε τους εργαζομένους της Βουλής σε άμεση σύγκληση έκτακτης Γενικής Συνέλευσης για να ακουστεί η φωνή τους. Στην εν λόγω ανακοίνωσή της αναφέρεται χαρακτηριστικά: «όχι στους αυθαίρετους, αναιτιολόγητους, πρόχειρους, ισοπεδωτικούς, στρεβλωτικούς συντελεστές διόρθωσης της βαθμολογίας μας, που σε καμία περίπτωση δεν προέρχονται από τη συμμετοχική και διαλεκτική λειτουργία του συλλογικού οργάνου της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης». Στο ίδιο πνεύμα κινήθηκε και η εφημερίδα «Αυγή» η οποία κυκλοφόρησε μ' έναν πηχυαίο τίτλο εντυπωσιασμού: «Οι «άριστοι» της Βουλής τιμωρούν τους άριστους υπαλλήλους!» Σε αυτό το δημοσίευμα αναφέρονται μεταξύ άλλων τα εξής: «Η Ν.Δ. των αρίστων. Μέσα σε 28 λέξεις καταρρέει η μυθολογία της Ν.Δ. περί των αρίστων. Όλοι θυμούνται τον Κυριάκο Μητσοτάκη να ομνύει στην αριστεία δομώντας πάνω σε αυτήν ένα από τα προεκλογικά αφηγήματά της. Όμως η Ν.Δ. «με εντολή του Προέδρου της Βουλής» Κώστα Τασούλα αποφασίζει να τιμωρήσει τους καλύτερους υπαλλήλους της. Υπενθυμίζεται ότι επί προεδρίας Βούτση οι υπάλληλοι της Βουλής αξιολογήθηκαν στο σύνολό τους και έχουν προκύψει προαγωγές και λοιπές μετακινήσεις στη βάση αυτών των αξιολογήσεων».

Με αφορμή την εφαρμογή ενός ακραίου -ίσως- μέτρου από πλευράς πολιτικής ηγεσίας διαπιστώνεται πως, στην πράξη, αυτό αντιμετωπίστηκε με αρνητικά δημοσιεύματα και σφοδρές αντιπαραθέσεις οι οποίες ενέτειναν τη συνοχή των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων της Βουλής. Διότι στην πράξη, το μέτρο αυτό για τους μεν υπαλλήλους που έφεραν μέσο όρο βαθμολογίας εκατό (100) μετά την

---

<sup>187</sup> Αποφάσεις Γενικού Γραμματέα Βουλής Ελλήνων Α.Δ.Α: 02- 068N και Α.Δ.Α. 01-06ΚΟ βλ. παράρτημα 13.

εφαρμογή του συντελεστή μείωσης, ο μέσος όρος βαθμολογίας έπεσε στο ενενήντα. Ενώ για τους υπόλοιπους υπαλλήλους που έφεραν μέσο όρο βαθμολογίας από ενενήντα έως ενενήντα εννιά (90-99), ο μέσος όρος αντίστοιχα έπεσε κάτω από ενενήντα. Με τον τρόπο αυτό, οι αξιολογούμενοι, οι οποίοι είδαν τον μέσο όρο βαθμολογίας τους να μειώνεται κατά πολύ σε σχέση με τον αρχικό, διαμαρτυρήθηκαν έντονα. Κατά συνέπεια, η ομαλότητα και η σύμπνοια διαταράχθηκαν σε εκείνη τη φάση. Αποτελούσε, όμως, μια πολιτική απόφαση η οποία είχε νομοθετικό έρεισμα και η ισχύς της ήταν αδιαπραγμάτευτη.

Τέλος, για τις ανάγκες της αξιολόγησης έχει συσταθεί στη Βουλή των Ελλήνων το Τμήμα Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο υπάγεται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιμόρφωσης της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών και Διοικητικής Υποστήριξης της Βουλής. Το εν λόγω Τμήμα είναι, μεταξύ άλλων, αρμόδιο για την οργάνωση του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού της Βουλής, σύμφωνα με το άρθρο 20 του Κανονισμού της Βουλής. Συγκεκριμένα, εντός του πρώτου διμήνου εκάστου έτους διαβιβάζονται στους Προϊσταμένους των οργανικών μονάδων έντυπα αξιολόγησης για το σύνολο του προσωπικού που τους αφορά, προκειμένου τα έντυπα αυτά να επιστραφούν συμπληρωμένα ορθώς στο εν λόγω Τμήμα. Στην περίπτωση κατά την οποία διαπιστώνεται οποιαδήποτε παράλειψη ή πλημμελής ή μη ορθή συμπλήρωση, η έκθεση αξιολόγησης επιστρέφεται από τον Προϊστάμενο του αρμοδίου Τμήματος για σχετική συμπλήρωση ή διόρθωση.

Ο εξορθολογισμός και η αντικειμενικοποίηση των προϋποθέσεων επιλογής των θέσεων ευθύνης αποτελούν κίνητρα για εντατικοποίηση των προσπαθειών όλων των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των στόχων της υπηρεσίας. Αντίθετα, η επικράτηση της αδικίας, η στρέβλωση των αποτελεσμάτων μιας αξιολόγησης, κατ'επίφαση αντικειμενικής και, τελικά, η ετεροπροσδιορισμένη επικράτηση κάποιων υπαλλήλων σε βάρος άλλων, επιδρούν επιβαρυντικά στην εργασιακή πρόοδο. Δρουν ως αντικίνητρα, τροφοδοτώντας ένα δυσάρεστο εργασιακό κλίμα, που προκαλεί ρήγματα στο «οικοδόμημα» της δημόσιας υπηρεσίας.

Το σύστημα μιας αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα πρέπει να αποτυπωθεί στην κουλτούρα των εργαζομένων, υιοθετώντας την τάση που ισχύει σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες για απλούστευση και αποκέντρωση των πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Μια αποτελεσματική αξιολόγηση του προσωπικού προσφέρει σημαντικά ευρήματα για τη διοίκηση καριέρας (succession plan)

εντός του φορέα, όσο και για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με εργαλεία κατάρτισης.

Από τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι η διαδικασία της αμερόληπτης αξιολόγησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου των δημοσίων υπηρεσιών στη βάση της ανασύνταξης του «προφίλ» και της διοικητικής ικανότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Μόνο όταν δοθεί έμφαση από τη Διοίκηση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, παρέχοντας σε αυτό κίνητρα για την αναβάθμιση των ικανοτήτων του, θα είναι δυνατό να μιλήσουμε για αναμόρφωση του διοικητικού τοπίου και για ανάταση του ηθικού του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος. Ενός σώματος έτοιμου να υποστηρίξει αποτελεσματικά τις δημόσιες υπηρεσίες και ικανού να προσφέρει στους πολίτες.

#### **4.4 Συμπερασματικές παρατηρήσεις.**

Στο σημείο αυτό και σχετικά με τα όσα προαναφέρθηκαν για τα βασικά στοιχεία της αξιολογικής διαδικασίας γενικότερα, αξίζει να επισημανθούν τα ακόλουθα.

Γενικά, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αυξημένη σημασία της συμμετοχής και αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τη διαδικασία θέσης στόχων και τη λειτουργία της διοίκησης. Αυτές οι διαδικασίες, άλλωστε, αποσκοπούν και συμβάλλουν καθοριστικά στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά, αλλά και της συνολικής απόδοσης του έργου των δημοσίων υπηρεσιών.

Η αποτελεσματικότητα καθώς και ο βαθμός παραγωγικότητας της δημόσιας διοίκησης στο σύνολό της, ανεξάρτητα από την όποια τεχνολογική εξέλιξη και υποστήριξη, εξακολουθούν να στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στον ανθρώπινο παράγοντα. Η διοικητική ικανότητα ενός υπαλλήλου είναι προσόν το οποίο κατέχεται, καλλιεργείται και μπορεί να βελτιωθεί. Πρόκειται για προσόν, το οποίο αξιολογούμενο και σε συνδυασμό με όλα τα υπόλοιπα τυπικά προσόντα, είναι σε θέση να συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στην ανάδειξη και την επιλογή των ικανότερων και καταλληλότερων για την κάλυψη θέσεων υψηλότερης ευθύνης. Τέλος, η συνεργασία, η συμμετοχικότητα και η γενικότερη συμπεριφορά ενός εργαζομένου αποτελούν στοιχεία άμεσα συνδεδεμένα με την προσωπικότητά του. Τα στοιχεία αυτά αποτυπώνονται, όπως είναι



φυσικό, στην καθημερινή δράση του δημοσίου υπαλλήλου και τα οποία ο εκάστοτε προϊστάμενος οφείλει να γνωρίζει, να παρατηρεί, να ελέγχει και τελικά να αξιολογεί.

Εν κατακλείδι, η αξιολόγηση στο Δημόσιο φαίνεται ότι αποτελούσε ανέκαθεν σημαντικό θέμα πολιτικής αντιπαράθεσης, η οποία κορυφώθηκε από τα πρώτα κιάλια χρόνια των μνημονίων. Πολλώ δε μάλλον στη σημερινή συγκυρία, που οι νομοθετικές πρωτοβουλίες σχετικά με τη βελτίωση του τρόπου αξιολόγησης και αναβάθμισης της διοικητικής ικανότητας του ελληνικού Δημοσίου έχουν αυξηθεί και εφαρμοστεί στην πράξη, παρά το πολιτικό κόστος. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι πέραν της πραγματικής πολιτικής βούλησης για διοικητικές μεταρρυθμίσεις στον τομέα της αξιολογικής διαδικασίας καθώς και της διορατικότητας που απαιτείται από τους εμπνευστές της, απαραίτητες είναι οι διαδικασίες αλλαγών και διαφοροποίησης παγιωμένων συνθηκών και αντιλήψεων. Κατά τον τρόπο αυτό, η κουλτούρα στασιμότητας, συντήρησης καλώς και κακώς κειμένων και διαιώνισης τρόπων ανορθολογικής δράσης θα μπορούσε να εξελιχθεί σε κουλτούρα μέτρησης της απόδοσης των υπαλλήλων του Δημοσίου και εντέλει σε κινητήριο μοχλό μεταρρυθμίσεων, ικανών να επιφέρουν ανταγωνιστικότητα και σημαντική ωφέλεια στο ελληνικό Δημόσιο. Τα αναφερθέντα θα μπορούσαν να συμβάλουν στην πραγμάτωση μιας σύγκλισης της χώρας μας με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε διοικητικό επίπεδο. Δεδομένων όλων των ανωτέρω, η ιστορική αναδίφηση στα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν από το 1833 έως και σήμερα, ως μια απόπειρα καταγραφής των μεταρρυθμίσεων από την εκάστοτε πολιτική εξουσία στο ζήτημα της αξιολογικής διαδικασίας, συνέβαλε στο να αποκρυσταλλωθεί μια πληρέστερη άποψη ως προς τις προτεραιότητες, τα αδιέξοδα, τις προκλήσεις και τις επιπτώσεις των επιλογών των κυβερνήσεων σε αυτό το ζήτημα. Με στόχο, όμως, την καλύτερη δυνατή κατανόηση της αξιολογικής διαδικασίας, όπως αυτή εφαρμόζεται σήμερα, η συλλογή και παρατήρηση ανάλογων στοιχείων, τα οποία αφορούν στα ισχύοντα αξιολογικά συστήματα στην Κύπρο, φαίνεται να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη. Για τον λόγο αυτό, αναλύονται τα στοιχεία αυτά καθώς και οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή του κυπριακού Δημοσίου για συγκριτική μελέτη στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

## Κεφάλαιο 5

### Αξιολόγηση προσωπικού στο Δημόσιο της Κύπρου.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί η αξιολογική διαδικασία των δημοσίων υπαλλήλων στο Κυπριακό Δημόσιο. Η συγκεκριμένη αναφορά παρατίθεται ως συγκριτικό στοιχείο αναφορικά με τη διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην Ελλάδα. Αφετηρία της σύγκρισης των δύο διαδικασιών αξιολόγησης, Ελλάδας και Κύπρου, αποτελούν η κοινή γλώσσα, τα κοινά βιώματα και οι ομοιότητες στην κουλτούρα των δύο χωρών γενικότερα. Τα παραπάνω κοινά χαρακτηριστικά φανερώνουν μία σχέση συνάφειας και ταυτόχρονα ευνοούν τη μελέτη του κυπριακού δημόσιου τομέα με μεγαλύτερη οικειότητα και ευκολία. Οι γλωσσικές και ιστορικές ταυτίσεις υποδηλώνουν πολλές φορές ομοιότητες και σε άλλα επίπεδα. Ένας από τους τομείς στον οποίο αποτυπώνονται κοινωνικοπολιτισμικές ομοιότητες είναι και ο εργασιακός. Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται στοιχεία τα οποία αφορούν στην υφιστάμενη κατάσταση και άπτονται της αξιολογικής διαδικασίας στο κυπριακό δημόσιο.

#### **5.1 Βασικές έννοιες και ορισμοί της αξιολογικής διαδικασίας σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.**

Προκειμένου να ολοκληρωθεί η σύγκριση μεταξύ των συστημάτων αξιολόγησης που εφαρμόζονται σε Ελλάδα και Κύπρο, κρίνεται απαραίτητη η αναφορά και περιγραφή των κυριότερων σημείων κυπριακής διαδικασίας αξιολόγησης. Στην ενότητα αυτή αναφέρεται συνοπτικά ο προσδιορισμός βασικών εννοιών της αξιολόγησης, γίνεται ο διαχωρισμός των υπαλλήλων- αξιολογούμενων και περιγράφεται ο βασικός άξονας στον οποίο κινείται η αξιολογική διαδικασία, καθώς και ο σκοπός της, βάσει του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου.

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο γίνεται σύμφωνα με το «Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμοί του 2019»<sup>188</sup>.

Σύμφωνα με τους εν λόγω Κανονισμούς επισημαίνονται τα ακόλουθα:

---

<sup>188</sup> Κανονισμοί δυνάμει του άρθρου 87 των περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμων του 1990 έως 2019.

1. «Άμεσα προϊστάμενος» είναι ο λειτουργός, ο οποίος εποπτεύει τον αξιολογούμενο υπάλληλο και κατέχει υψηλότερη θέση από αυτόν. Λόγω των καθηκόντων του, έχει άμεση γνώση της εργασίας του αξιολογούμενου υπαλλήλου. Μπορεί να εκφέρει γνώμη για την υπηρεσιακή του απόδοση και τις ικανότητες του. Η θέση του περιλαμβάνει και τον διοικητικά προϊστάμενο.
2. «Διοικητικά προϊστάμενος» είναι ο προϊστάμενος του οικείου κλάδου ή υποδιαίρεσης της υπηρεσίας ή ο Προϊστάμενος του Τμήματος στο οποίο υπάγεται ή υπηρετεί ο αξιολογούμενος υπάλληλος.
3. «Υπηρεσιακή Έκθεση» περιλαμβάνει α) την ετήσια και β) την εξαμηνιαία<sup>189</sup>.

## **5.2 Αξιολογική διαδικασία δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο.**

### **5.2.1 Διαχωρισμός υπαλλήλων που συμμετέχουν στην αξιολογική διαδικασία.**

Κατά την αξιολογική διαδικασία το προς αξιολόγηση προσωπικό διαχωρίζεται σε δύο Ιεραρχικά Επίπεδα (Ιεραρχικό Επίπεδο 1 και Ιεραρχικό Επίπεδο 2)<sup>190</sup>. Για το προσωπικό που εμπίπτει σε κάθε Ιεραρχικό Επίπεδο υπάρχουν διαφορετικά αξιολογικά κριτήρια και αναλυτικό πλαίσιο δεξιοτήτων, εργασιακών αξιών και συμπεριφορών για κάθε κριτήριο ξεχωριστά. Πιο αναλυτικά:

#### **Ιεραρχικό επίπεδο 1**

Αφορά σε διευθυντικό και μεσο-διευθυντικό προσωπικό. Περιλαμβάνονται θέσεις με μισθολογικές κλίμακες Α13 και άνω και το πλαίσιο αξιολόγησης περιλαμβάνει κριτήρια, για εξαμηνιαίες και ετήσιες Υπηρεσιακές Εκθέσεις, όπως: 1) ηγετικές ικανότητες, ικανότητες στοχοθεσίας και αφοσίωση στην επίτευξη αποτελεσμάτων, 2) προγραμματισμό, οργάνωση και εποπτεία εργασίας, 3) ενημερότητα, αποδοτικότητα, και αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της εργασίας, 4) εισαγωγή καινοτομιών και διαχείριση αλλαγών, 5) εξυπηρέτηση του πολίτη, 6) διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 7) διεύθυνση απόδοσης και αξιολόγηση υφισταμένων, 8) ικανότητες επικοινωνίας,

---

<sup>189</sup> Αναλυτικότερα βλ. ενότητα 5.2.2

<sup>190</sup> ό.π. 188, 4(α, β), σελ. 2.

επαγγελματικές σχέσεις- συνεργασίες. Αναλυτική περιγραφή των κριτηρίων αυτού του επιπέδου γίνεται στο παράρτημα 8<sup>191</sup>.

### **Ιεραρχικό επίπεδο 2**

Σε αυτό ανήκει προσωπικό που βρίσκεται σε θέσεις εισδοχής και προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα σε θέσεις με μισθολογική κλίμακα Α13 και κάτω. Το πλαίσιο αξιολόγησης των υπαλλήλων που ανήκουν στο συγκεκριμένο Ιεραρχικό Επίπεδο περιλαμβάνει κριτήρια, για εξαμηνιαίες και ετήσιες Υπηρεσιακές Εκθέσεις, όπως: 1) προγραμματισμός και οργάνωση εργασίας, 2) ενημερότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της εργασίας, 3) θετικότητα για αλλαγές προς βελτίωση του Τμήματος/ Υπηρεσίας ή/και Τομέα/ Κλάδου, 4) εξυπηρέτηση του πολίτη, 5) ικανότητες επικοινωνίας- επαγγελματικές σχέσεις 6) ανάληψη πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων του, 7) συνέπεια, υπευθυνότητα και συστηματικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Αναφορικά με το προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα υπάρχουν επιπρόσθετα κριτήρια, όπως: 1) εποπτεία εργασίας, 2) διεύθυνση απόδοσης, αξιολόγηση υφισταμένων, 3) διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αναλυτική περιγραφή των κριτηρίων αυτού του Επιπέδου γίνεται στο παράρτημα 9<sup>192</sup>.

### **5.2.2 Υπηρεσιακές Εκθέσεις.**

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στο κυπριακό Δημόσιο λαμβάνει χώρα με τη σύνταξη δύο τύπων Εκθέσεων, εξαμηνιαίων και ετησίων. Πιο συγκεκριμένα:

#### **Εξαμηνιαίες Εκθέσεις<sup>193</sup>**

Οι εξαμηνιαίες Εκθέσεις συντάσσονται για την αξιολόγηση των υπαλλήλων που διορίζονται επί δοκιμασία σε μόνιμη θέση, εκεί όπου αυτό εφαρμόζεται, που καλύπτουν τη χρονική περίοδο της δοκιμασίας ή των υπαλλήλων που διορίζονται σε θέση από την

---

<sup>191</sup> Παράρτημα 8, ό.π. 188, σελ. 11.

<sup>192</sup> Παράρτημα 9, ό.π. 188, σελ. 13.

<sup>193</sup> ό.π. 188, 6(1-4), σελ. 2.

Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση κατά τα πρώτα δύο έτη της υπηρεσίας τους.

Οι εξαμηνιαίες Εκθέσεις υποβάλλονται στην εν λόγω Επιτροπή για κάθε εξαμηνιαία περίοδο υπηρεσίας. Η τελευταία εξαμηνιαία Έκθεση υποβάλλεται αμέσως μετά τη λήξη της περιόδου δοκιμασίας. Σε περίπτωση παράτασής της, υποβάλλεται αμέσως μετά τη λήξη περιόδου παράτασης της δοκιμασίας και περιλαμβάνει σύσταση κατά πόσο ο διορισμός του υπαλλήλου πρέπει να επικυρωθεί ή η χρονική περίοδος της δοκιμασίας του να παραταθεί ή ο διορισμός του να τερματιστεί. Αναφορικά με τους υπαλλήλους που διορίζεται από την ΕΔΥ από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση, η τελευταία εξαμηνιαία Έκθεση περιλαμβάνει σύσταση για το αν οι υπηρεσίες τους θα συνεχιστούν ή όχι.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την αξιολόγηση του εκάστοτε υπαλλήλου υπάρχει η δυνατότητα κατάρτισης, από κοινού με τον αξιολογούμενο, προσωπικού σχεδίου ανάπτυξης. Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η διαπίστωση αναγκών μάθησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, προκειμένου να επιτευχθεί και η εν γένει βελτίωση της απόδοσής του. Το έντυπο αξιολόγησης φαίνεται στο παράρτημα 10<sup>194</sup>.

### **Ετήσιες Εκθέσεις<sup>195</sup>**

Οι ετήσιες Εκθέσεις συντάσσονται για αξιολόγηση υπαλλήλων μετά την επικύρωση του διορισμού τους σε μόνιμη θέση ή των υπαλλήλων που διορίζονται σε θέση από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση μετά από τη συμπλήρωση δύο ετών ευδόκιμης υπηρεσίας.

Οι ετήσιες Εκθέσεις υποβάλλονται για όλους τους υπαλλήλους με εξαίρεση τους Γενικούς Διευθυντές και τον Γραμματέα του Υπουργικού Συμβουλίου, για τους οποίους δεν απαιτούνται Εκθέσεις. Οι ετήσιες Εκθέσεις για υπαλλήλους που ανήκουν στο Ιεραρχικό Επίπεδο 1 δεν υποβάλλονται στην ΕΔΥ και δεν είναι συγκριτικές μεταξύ αυτών των υπαλλήλων. Διενεργούνται αποκλειστικά με στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων και τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων όχι με αριθμητική αλλά με περιγραφική βαθμολογία.

Αντιθέτως, στην ΕΔΥ υποβάλλονται οι Εκθέσεις που αφορούν στους υπαλλήλους που ανήκουν στο Ιεραρχικό Επίπεδο 2. Οι Εκθέσεις που αφορούν στους υπαλλήλους αυτού του επιπέδου είναι συγκριτικές και πέραν της ανάπτυξης των προσωπικών

---

<sup>194</sup>Παράρτημα 10, ό.π. 188, σελ. 16, 22.

<sup>195</sup> ό.π. 188, 7(1-7), σελ. 3.

ικανοτήτων τους και τη βελτίωση της απόδοσης τους, πραγματοποιούνται για σκοπούς προαγωγής σε θέσεις ευθύνης ή διατμηματικής προαγωγής και γίνονται με αριθμητική βαθμολογία.

Γενικά σημειώνεται ότι οι Ετήσιες Εκθέσεις ετοιμάζονται από 1 Ιανουαρίου έως 31 Μαρτίου κάθε έτους και αναφέρονται στο προηγούμενο ημερολογιακό έτος<sup>196</sup>. Επίσης, όπως και στην περίπτωση των εξαμηνιαίων Εκθέσεων, κατά την ετήσια αξιολόγηση των υπαλλήλων υπάρχει η δυνατότητα να διαμορφωθεί από κοινού με τον αξιολογούμενο το προσωπικό σχέδιο εξέλιξής του. Μέσω αυτής της διαδικασίας διαπιστώνονται οι ανάγκες εκμάθησης και εκπαίδευσής του, με κύριο στόχο την εν γένει βελτίωση της απόδοσής του. Το έντυπο αξιολόγησης φαίνεται στο παράρτημα 11<sup>197</sup>.

### 5.2.3 Ομάδες αξιολόγησης

Οι Υπηρεσιακές Εκθέσεις συντάσσονται από τριμελή ομάδα αξιολόγησης<sup>198</sup>. Σε αυτή μετέχουν απαραίτητα ο διοικητικά προϊστάμενος και ο άμεσα προϊστάμενος του προς αξιολόγηση υπαλλήλου. Η θέση του τρίτου μέλους της ομάδας αξιολόγησης καλύπτεται είτε από τον οικείο Προϊστάμενο Τμήματος, όπου υπάγεται ή υπηρετεί ο αξιολογούμενος, είτε από τον ιεραρχικά ανώτερο του άμεσα προϊσταμένου του υπαλλήλου αυτού και ο οποίος κατέχει υψηλότερη μισθοδοτικά θέση και έχει άμεση ή έμμεση σχέση με τα καθήκοντά του. Σημειώνεται ότι κανένας υπάλληλος δεν αξιολογείται από ιεραρχικά ομόβαθμο ή κατώτερό του.

Η ομάδα αξιολόγησης ορίζεται από τον Γενικό Διευθυντή στις περιπτώσεις των υπαλλήλων που υπάγονται στο Υπουργείο. Σε σχέση με τους υπαλλήλους που υπάγονται σε οποιοδήποτε Τμήμα η ομάδα αξιολόγησης ορίζεται σε συνεννόηση με τον οικείο Προϊστάμενο του εν λόγω Τμήματος. Στις περιπτώσεις Ανεξάρτητου Γραφείου ή Υπηρεσίας που δεν υπάγεται σε Υπουργείο, η ομάδα αξιολόγησης ορίζεται από τον οικείο Προϊστάμενο Τμήματος.

---

<sup>196</sup> ό.π. 188, 7 (6), σελ. 3. Για απασχολούμενους σε σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης, η αντίστοιχη περίοδος ορίζεται από 1 Σεπτεμβρίου έως 30 Νοεμβρίου.

<sup>197</sup> Παράρτημα 11, ό.π. 188 σελ. 29, 36.

<sup>198</sup> ό.π. 188, 10, σελ. 4-5.

Πρόεδρος της τριμελούς ομάδας αξιολόγησης είναι το ιεραρχικά ανώτερο μέλος<sup>199</sup>. Οι αποφάσεις της ομάδας αξιολόγησης λαμβάνονται κατά πλειοψηφία. Όταν αυτή δεν σχηματίζεται, υπερισχύει η γνώμη του ιεραρχικά ανώτερου. Στις περιπτώσεις που τα μέλη της ομάδας αξιολόγησης διαφωνούν με την απόφαση, έχουν τη δυνατότητα να ζητήσουν να διατυπωθούν οι λόγοι της διαφωνίας τους.

Σε περίπτωση μετακίνησης, μετάθεσης ή απόσπασης του αξιολογούμενου υπαλλήλου, πριν το τέλος του έτους και την ολοκλήρωση της αξιολόγησής του, ο άμεσα Προϊστάμενός του ετοιμάζει προσχέδιο αξιολόγησης, το οποίο υποβάλλεται στον οικείο Προϊστάμενο όπου μετακινήθηκε, προκειμένου να ληφθεί υπόψη κατά την αξιολόγησή του. Η παραπάνω ενέργεια ολοκληρώνεται υπό την προϋπόθεση ότι ο αξιολογούμενος υπάλληλος υπηρέτησε επί τουλάχιστον 2 μήνες (εάν πρόκειται για εξαμηνιαία Έκθεση) ή επί τουλάχιστον 3 μήνες (εάν πρόκειται για την προετοιμασία ετήσιας Έκθεσης). Σε περίπτωση μετακίνησης, απόσπασης, μετάθεσης του Προϊσταμένου του αξιολογούμενου υπαλλήλου πριν το τέλος του έτους, σχετικό προσχέδιο αξιολόγησης ετοιμάζεται και υποβάλλεται στον οικείο Προϊστάμενο Τμήματος ή στον αντικαταστάτη. Η έκθεση λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση του εκάστοτε υπαλλήλου για τη νέα περίοδο της υπηρεσίας του<sup>200</sup>. Περαιτέρω, σημειώνεται ότι σε περίπτωση που περιληφθεί στην Υπηρεσιακή Έκθεση του εκάστοτε υπαλλήλου δυσμενής κρίση, πριν τη λήψη της τελικής απόφασης, δίνεται στον αξιολογούμενο υπάλληλο η δυνατότητα να υποβάλει τις αντιρρήσεις του. Ως «δυσμενής κρίση» ορίζεται εκείνη κατά την οποία σε οποιοδήποτε κριτήριο της αξιολόγησης κρίνεται με βαθμό χαμηλότερο του πέντε (για ετήσιες Εκθέσεις) ή «μη ικανοποιητικά» (για εξαμηνιαίες Εκθέσεις)<sup>201</sup>.

Αναφορικά με τους Προϊσταμένους Τμήματος επισημαίνεται ότι είναι δυνατό να αξιολογούνται και οι ίδιοι από τους υφισταμένους τους, εθελοντικά και ανώνυμα, με την προϋπόθεση ότι οι υπάλληλοι που προβαίνουν σε τέτοια αξιολόγηση είναι τουλάχιστον τρεις. Σε περίπτωση λιγότερων των τριών, οι αξιολογήσεις καταστρέφονται<sup>202</sup>.

---

<sup>199</sup> ό.π. 188, 11(1-6), σελ. 6.

<sup>200</sup> ό.π. 188, 11(3,4), σελ. 6.

<sup>201</sup> ό.π. 188, 12, σελ. 7.

<sup>202</sup> ό.π. 188, 18, σελ. 9.

### 5.3 Διαδικασία εξέτασης ενστάσεων.

Οι Υπηρεσιακές Εκθέσεις συντάσσονται και κοινοποιούνται στον εκάστοτε υπάλληλο. Μετά την παρέλευση δέκα εργάσιμων ημερών και σε περίπτωση που ο αξιολογούμενος υπάλληλος δεν έχει υποβάλει ένσταση κατά της Υπηρεσιακής Έκθεσης, αυτές αποστέλλονται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας<sup>203</sup>.

Σε περίπτωση ένστασης από την πλευρά του υπαλλήλου, αυτή υποβάλλεται γραπτώς προς τον Προϊστάμενο του Τμήματος, περιλαμβάνει στοιχεία- επιχειρήματα για την τεκμηρίωση των ισχυρισμών του και εξετάζεται από την Επιτροπή Ενστάσεων<sup>204</sup>.

Αναφορικά με την Επιτροπή Ενστάσεων αξίζει να σημειωθούν τα ακόλουθα<sup>205</sup>:

1) Για τους υπαλλήλους που υπηρετούν σε Υπουργείο ή Τμήμα του, η Επιτροπή Ενστάσεων συγκροτείται από τον οικείο Γενικό Διευθυντή, που βρίσκεται στη θέση του προέδρου της Επιτροπής, και ακόμα δύο Διευθυντές Τμημάτων. Οι τελευταίοι επιλέγονται από άλλα Υπουργεία, μετά από συνεννόηση με τον Γενικό Διευθυντή του εκάστοτε Υπουργείου όπου ανήκουν.

2) Για υπαλλήλους, οι οποίοι υπηρετούν σε Ανεξάρτητο Γραφείο ή Υπηρεσία που δεν υπάγεται σε Υπουργείο, η Επιτροπή Ενστάσεων συνιστάται από τον οικείο Προϊστάμενο Τμήματος, που βρίσκεται στη θέση του προέδρου της Επιτροπής και ακόμα δύο Διευθυντές Τμημάτων από Υπουργεία που ο ίδιος επιλέγει μετά από ανάλογη συνεννόηση με τον αρμόδιο Γενικό Διευθυντή του Υπουργείου στο οποίο ανήκει ο καθένας.

Η Επιτροπή Ενστάσεων ορίζεται σε ετήσια βάση και γνωστοποιείται στην Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης έως και τις 31 Μαρτίου κάθε έτους, για το οποίο γίνεται η αξιολόγηση. Η Επιτροπή Ενστάσεων έχει τη δυνατότητα να ζητήσει οποιαδήποτε διευκρίνιση τόσο από την ομάδα αξιολόγησης, όσο και από τον υπάλληλο που προχώρησε σε ένσταση, προκειμένου να εξεταστούν οι ισχυρισμοί και των δύο πλευρών. Μετά από τη διαδικασία εξέτασης της εκάστοτε ένστασης, η Υπηρεσιακή Έκθεση, είτε η αρχική (σε περίπτωση απόρριψης), είτε η νέα (σε περίπτωση αποδοχής της), αποστέλλεται στην Ε.Δ.Υ. με κοινοποίηση στον υπάλληλο<sup>206</sup>.

---

<sup>203</sup> ό.π. 188, 13, σελ. 7.

<sup>204</sup> ό.π. 188, 14(2), σελ. 7.

<sup>205</sup> ό.π. 188, 14, σελ. 7.

<sup>206</sup> ό.π. 188, 14, σελ. 7, 8.



#### **5.4 Ο ρόλος της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας στη διαδικασία αξιολόγησης.**

Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας ως κύρια αρμοδιότητα έχει την εποπτεία της εφαρμογής του αξιολογικού συστήματος. Στις Ετήσιες Εκθέσεις που συντάσσει σύμφωνα με τον Νόμο δημοσιοποιεί στατιστικά στοιχεία, τα οποία σχετίζονται με τη σωστή εφαρμογή του αξιολογικού συστήματος των δημοσίων υπαλλήλων, ανά Υπουργείο, Τμήμα ή ανά κατηγορία υπαλλήλων. Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (Ε.Δ.Υ.) μπορεί να υποβάλλει εισηγήσεις με στόχο τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης, την αποφυγή λαθών, καταχρήσεων, αυθαιρεσιών ή ακόμα και ισοπεδωτικών αξιολογήσεων<sup>207</sup>.

Πέραν των όσων παρουσιάστηκαν στην ενότητα που προηγήθηκε, αξίζει να σημειωθεί ότι ο ρόλος της Ε.Δ.Υ. στην αξιολογική διαδικασία είναι καθοριστικός καθώς αυτός περιλαμβάνει και τον έλεγχο των Επιτροπών Ενστάσεων ως προς τον ορισμό τους. Η Ε.Δ.Υ. έχει, επομένως, τη δυνατότητα να προβεί σε συστάσεις για την αναπροσαρμογή τους, με στόχο τη διατήρηση της ισορροπίας σε σχέση με το πόσο συχνά συμμετέχουν σε αυτές οι Διευθυντές Τμημάτων<sup>208</sup>. Επιπροσθέτως, επισημαίνεται ότι η Ε.Δ.Υ. είναι ο τελικός αποδέκτης των Εξαμηνιαίων Εκθέσεων<sup>209</sup> και των Ετήσιων Εκθέσεων Ιεραρχικού Επιπέδου 2<sup>210</sup>. Σε περίπτωση υποβολής ένστασης που αφορά τις Ετήσιες Εκθέσεις Ιεραρχικού Επιπέδου 2 μετά την εξέτασή τους και την ολοκλήρωση του έργου της Επιτροπής Ενστάσεων καταλήγουν και αυτές στην Ε.Δ.Υ.

#### **5.5 Γενικός Ελεγκτής της Δημοκρατίας- Ελεγκτική Υπηρεσία. Ρόλος και αρμοδιότητες.**

Ο Γενικός Ελεγκτής της Δημοκρατίας είναι ανεξάρτητος αξιωματούχος που προΐσταται της Ελεγκτικής Υπηρεσίας και διορίζεται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας έως τη συνταξιοδότησή του. Κατέχει εξουσίες βάσει του Συντάγματος και της νομοθεσίας, τις οποίες δύναται να αναθέσει στους υπαλλήλους- υφισταμένους του.<sup>211</sup>

---

<sup>207</sup> ό.π. 188, 17, σελ. 9.

<sup>208</sup> ό.π. 188, 14 (2), σελ. 7.

<sup>209</sup> ό.π. 188, 6 (2), σελ. 2.

<sup>210</sup> ό.π. 188, 7 (7), σελ. 3.

<sup>211</sup> Ετήσια Έκθεση του Γενικού Ελεγκτή της Δημοκρατίας για το 2018, σελ. 7.

Η Ελεγκτική Υπηρεσία της Δημοκρατίας είναι ένα ανεξάρτητο όργανο, κυριότερο μέλημα του οποίου είναι ο έλεγχος της εκτελεστικής εξουσίας αναφορικά με τον τρόπο διαχείρισης των δημοσιονομικών του κράτους. Μέσα από τον εν λόγω έλεγχο και τις σχετικές εκθέσεις τις οποίες συντάσσει, παρέχει τόσο στους πολίτες όσο και στη Βουλή των Αντιπροσώπων τη δυνατότητα μίας ορθής αξιολόγησης της απόδοσης της Κυβέρνησης, όσον αφορά στον προαναφερόμενο τομέα, βασισμένη σε αμερόληπτα και αξιόπιστα δεδομένα. Το έργο της Ελεγκτικής Υπηρεσίας και του επί κεφαλής της συμβάλλει στην ύπαρξη διαφάνειας και στην καταπολέμηση της διαφθοράς, συνεισφέροντας με τον τρόπο αυτό στην ορθή διοίκηση γενικότερα. Ένα έργο ιδιαίτερα δύσκολο και επιτακτικό λόγω των περιορισμένων δημοσιονομικών πόρων, που επιδιώκει με τρόπο μεθοδικό και συνετό στην ανάκαμψη της οικονομίας<sup>212</sup>.

Τα είδη των ελέγχων που ασκούνται από την Ελεγκτική Υπηρεσία είναι τα ακόλουθα<sup>213</sup>: **1) Οικονομικός:** Αφορά τον έλεγχο των κρατικών λογαριασμών, των οικονομικών καταστάσεων των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, των Οργανισμών, των Ειδικών Ταμείων και των Αρχών Τοπική Διοίκησης με έμφαση στην αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικής διοίκησης. **2) Διαχειριστικός:** Πρόκειται για την ανεξάρτητη εξέταση ενός προγράμματος, δραστηριότητας ή λειτουργίας ή συστημάτων των οργανισμών που ελέγχονται με κύριο στόχο την αξιολόγηση της οικονομικής, αποδοτικής, αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων τους. **3) Μέρος των προαναφερθέντων Ελέγχων είναι ο Κανονιστικός Έλεγχος ή Έλεγχος Συμμόρφωσης:**<sup>214</sup> Αυτός αποσκοπεί στην εξακρίβωση της συμμόρφωσης με τον Νόμο και στους σχετικούς λογιστικούς, δημοσιονομικούς και διοικητικούς Κανονισμούς. **4) Τεχνικός Έλεγχος:**<sup>215</sup> Πρόκειται για τον Έλεγχο που έχει ως στόχο να εξακριβώσει τον βαθμό υλοποίησης των διάφορων έργων βάσει των όσων αναφέρονται στις σχετικές συμβάσεις (χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμός). Επιπλέον, εξετάζει το κατά πόσο αυτά τα έργα σχεδιάστηκαν- προγραμματίστηκαν και τελικά εκτελέστηκαν με τον καλύτερο, οικονομικότερο και αποδοτικότερο τρόπο. Αναφορικά με τη διαδικασία αξιολόγησης, ο ρόλος του Γενικού Ελεγκτή της Δημοκρατίας είναι ιδιαίτερα καίριος, δεδομένου ότι αυτός παρεμβαίνει στις περιπτώσεις όπου είτε δεν εφαρμόζεται η σχετική νομοθεσία είτε δεν υλοποιούνται συγκεκριμένες διεργασίες ενός προγράμματος ή μίας δραστηριότητας ενός δημόσιου οργανισμού.

---

<sup>212</sup> ό.π. 211, σελ. 3.

<sup>213</sup> ό.π. 211, σελ. 1,5,6.

<sup>214</sup> ό.π. 211, σελ. 5.

<sup>215</sup> ό.π. 211, σελ. 6.

Η εν λόγω Υπηρεσία έχει συγκεκριμένες στρατηγικές επιδιώξεις. Πιο αναλυτικά στοχεύει<sup>216</sup>: 1) Στη βελτίωση του δημόσιου απολογισμού των ελεγχόμενων οργανισμών και στη αύξηση της διαφάνειας σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των οικονομικών πόρων που διαθέτουν. 2) Στη μείωση φαινομένων διαφθοράς στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και στην εμπέδωση της σωστής δημόσιας διοίκησης. 3) Στη βελτίωση των συστάσεων εκ μέρους της Ελεγκτικής Υπηρεσίας με απώτερο στόχο την ευρύτερη αποδοχή- υιοθέτηση και εφαρμογή τους. 4) Στην αύξηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας της ίδιας της Υπηρεσίας. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι το έργο της Ελεγκτικής Υπηρεσίας της Δημοκρατίας στο σύνολό του και η προσπάθεια επίτευξης των στόχων της διέπονται από τις αξίες της αντικειμενικότητας, της ακεραιότητας, της ανεξαρτησίας, της αξιοπιστίας, της διαφάνειας και του επαγγελματισμού<sup>217</sup>.

Προκειμένου το έργο της Υπηρεσίας να υλοποιηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο απαιτείται ορθός και αρμονικός συντονισμός όλων των θέσεων εργασίας. Για τον σκοπό αυτό οι θέσεις εργασίας της Ελεγκτικής Υπηρεσίας τμηματοποιούνται σε 3 Διευθύνσεις ελέγχου (Α, Β, Γ) και 5 Κλάδους. Περαιτέρω οι Διευθύνσεις Α και Β καθώς και οι Κλάδοι τμηματοποιούνται σε 14 Παραρτήματα. Τα Παραρτήματα είναι εκείνες οι θέσεις εργασίας που διεξάγουν Κανονιστικό, Οικονομικό και Διαχειριστικό Έλεγχο. Στην παρούσα μελέτη το ενδιαφέρον εστιάζεται στον Κανονιστικό Έλεγχο, ο οποίος αφορά, μεταξύ άλλων, θέματα Παιδείας και Πολιτισμού, Δημόσιας Υγείας, Προεδρίας Βουλής κ.α. Παρατίθεται λεπτομερώς η τμηματοποίηση στο παράρτημα 12<sup>218</sup>.

## **5.6 Ο ρόλος της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης στη διαδικασία αξιολόγησης.**

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ρόλο της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης ως οργανισμού, ο οποίος συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς της, όχι μόνο προς όφελος του πολίτη αλλά και της κοινωνίας στο σύνολό της. Με κύριο στόχο τη δημιουργία μίας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης παρέχονται από αυτή εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα προγράμματα αυτά αφενός ενισχύουν την ικανότητα των αξιολογητών

---

<sup>216</sup> ό.π. 211, σελ. 8-9.

<sup>217</sup> ό.π. 211, σελ. 8.

<sup>218</sup> Παράρτημα 12, ό.π. 211, σελ. 8.

να εφαρμόσουν αποτελεσματικά το σύστημα αξιολόγησης και αφετέρου συμβάλλουν στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης γενικότερα. Τα προγράμματα αυτά βασίζονται σε σταθερές αξίες, όπως είναι η υψηλή ποιότητα, η διαφάνεια, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, ο επαγγελματισμός, το ομαδικό πνεύμα και η ανταπόκριση στις ανάγκες του πολίτη και βοηθούν αναντίρρητα τους εκπαιδευόμενους- εργαζόμενους να γίνονται αποδοτικότεροι. Ταυτόχρονα, όμως, μέσα από το πρόγραμμα επιμόρφωσής τους επιτυγχάνεται η αύξηση της αποδοτικότητας και η γενικότερη αναβάθμιση των υπηρεσιών του δημοσίου και του παραγόμενου έργου. Μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσφέρει, ενισχύει την ικανότητα των αξιολογητών να εφαρμόσουν αποτελεσματικά το σύστημα αξιολόγησης και τους αναπτύσσει κουλτούρα αξιολόγησης και διοίκησης απόδοσης στους αξιολογούμενους<sup>219</sup>.

### **5.7 Σύγκριση αξιολογικών συστημάτων Ελλάδας- Κύπρου.**

Επιχειρώντας να επισημανθούν οι κυριότερες διαφορές μεταξύ της αξιολογικής διαδικασίας σε Ελλάδα και Κύπρο, καταλήγουμε στις ακόλουθες διαπιστώσεις:

1) Τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται και στις δύο ως άνω χώρες στηρίζονται στην περιγραφική διαδικασία και δη, στα έντυπα αξιολόγησης. Η διαφορά μεταξύ τους έγκειται στο ότι στην Κύπρο το σύστημα αξιολόγησης είναι δομημένο με πιο αναλυτικό τρόπο, όπως προκύπτει και από τα προσαρτημένα έντυπα αξιολόγησης<sup>220</sup>.

2) Οι υπηρεσιακές εκθέσεις στην Κύπρο είναι δύο. Εξαμηνιαίες και ετήσιες<sup>221</sup>. Για τους αξιολογούμενους που εμπίπτουν σε εξαμηνιαία έκθεση, η οποία υποβάλλεται στην Ε.Δ.Υ., περιλαμβάνεται σύσταση και όχι βαθμολογία. Στην ετήσια έκθεση, το πρώτο ιεραρχικό επίπεδο βαθμολογείται περιγραφικά και όχι αριθμητικά και δεν υποβάλλεται στην Ε.Δ.Υ. Για το προσωπικό εισδοχής καθώς και αυτό με εποπτικά καθήκοντα η ετήσια αξιολόγηση γίνεται με αριθμητική κλίμακα 1-10. Στην περίπτωση αυτή, η εν λόγω έκθεση υποβάλλεται στην Ε.Δ.Υ.

Στην Ελλάδα, η υπηρεσιακή έκθεση είναι αποκλειστικά ετήσια. Όλοι οι αξιολογούμενοι από το ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο έως το κατώτερο βαθμολογούνται αριθμητικά και μια φορά το χρόνο. Στην Ελλάδα αντίστοιχη Ε.Δ.Υ. δεν προβλέπεται.

---

<sup>219</sup> [https://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page06\\_gr/page06\\_gr?OpenDocument](https://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page06_gr/page06_gr?OpenDocument)

<sup>220</sup> Βλ. παραρτήματα 10, 11.

<sup>221</sup> ό.π. 188, σελ. 2,3.

Μετά το πέρας της αξιολογικής διαδικασίας, οι υπηρεσιακές εκθέσεις γνωστοποιούνται στους υπαλλήλους.

3) Σε σχέση με τη χρονική περίοδο της αξιολόγησης, για την Κύπρο, ο απαιτούμενος αξιολογικός χρόνος για τους σκοπούς της ετοιμασίας των εξαμηνιαίων εκθέσεων είναι τουλάχιστον δυο (2) μήνες και τρεις (3) μήνες, αντιστοίχως, για τους σκοπούς ετοιμασίας των ετήσιων εκθέσεων<sup>222</sup>.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον τελευταίο Ν. 4369/2016, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει<sup>223</sup>, η απαιτούμενη χρονική περίοδος αξιολόγησης ορίζεται σε έξι (6) μήνες. Στην περίπτωση της αξιολόγησης των υπαλλήλων της Βουλής, είναι πέντε (5) μηνών, σύμφωνα με την υπ' αριθ. 18068//12466/22.11.2016 απόφαση του Προέδρου της Βουλής<sup>224</sup>.

4) Μια επιπλέον διαφορά μεταξύ των δύο διαδικασιών αφορά την υποχρεωτική παράθεση αιτιολογίας. Πιο συγκεκριμένα, στην Κύπρο, για βαθμολογία τέσσερα (4) και κάτω η αξιολόγηση χρήζει ειδικής αιτιολόγησης. Σε περίπτωση βαθμολογίας δύο (2) και κάτω εξετάζεται από τον οικείο Προϊστάμενο Τμήματος αν η ανεπαρκής απόδοση του αξιολογούμενου αποδίδεται σε λόγους που συνιστούν πειθαρχικό παράπτωμα βάσει του Νόμου<sup>225</sup>. Για τις περιπτώσεις εκείνες που ο αξιολογούμενος βαθμολογήθηκε με βαθμό εννέα (9) και (10) δεν προβλέπεται παράθεση ειδικής αιτιολογίας.

Αντιθέτως, στην Ελλάδα, στην υπηρεσιακή έκθεση των αξιολογούμενων, όλων των ιεραρχικών βαθμίδων, για βαθμολογία: α) από ενενήντα και άνω και β) κάτω από εξήντα είναι υποχρεωτική η παράθεση ειδικής αιτιολογίας. Τα ανωτέρω προβλέπονται με τις παρ. 5 και 12 των άρθρων 17 και 18 του ως άνω νόμου και εξετάζονται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21 του ν. 4369/2016, η οποία είτε οριστικοποιεί τη βαθμολογία είτε τη διορθώνει με παράθεση πλήρους αιτιολογίας<sup>226</sup>.

5) Στην Κύπρο, οι υπηρεσιακές εκθέσεις συντάσσονται από τριμελή ομάδα αξιολόγησης, τις αποκαλούμενες "Ομάδες Αξιολόγησης". Στην Ελλάδα οι υπηρεσιακές εκθέσεις συντάσσονται διαδοχικά -και όχι συλλογικά όπως στην Κύπρο- από δύο αξιολογητές, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις, ο αξιολογητής είναι μόνον ένας<sup>227</sup>.

6) Μια ακόμη αξιοσημείωτη διαφορά έγκειται στη διαδικασία συμβουλευτικής συνέντευξης. Η εν λόγω συνέντευξη διενεργείται στην ελληνική δημόσια διοίκηση, όπως

---

<sup>222</sup> ό.π. 188, 11, σελ. 6.

<sup>223</sup> ό.π. 130.

<sup>224</sup> ό.π. 178.

<sup>225</sup> ό.π. 188, σελ. 4.

<sup>226</sup> ό.π. 130.

<sup>227</sup> ό.π. 130, άρθρο 15 και ό.π. 178, άρθρο 1.

προβλέπεται ρητά στο άρθρο 19 του Ν. 4369/2016<sup>228</sup> και αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου. Η δυνατότητα που του παρέχεται να καταγράψει τις απόψεις- αντιρρήσεις του εντός δυο ημερών από την πραγματοποίηση της συνέντευξης, συμβάλλει στη διασφάλιση των συνταγματικής φύσεως δικαιωμάτων του. Στην Κύπρο δεν υφίσταται αντίστοιχη διαδικασία συμβουλευτικής συνέντευξης.

7) Στην Κύπρο, η αξιολόγηση των Προϊσταμένων των οργανικών μονάδων από τους υφισταμένους τους είναι προαιρετική. Οι αξιολογητές είναι δυνατόν να αξιολογούνται από τους υφισταμένους τους, ανωνύμως, με την προϋπόθεση, βέβαια, ότι οι υπάλληλοι που προβαίνουν σε τέτοια αξιολόγηση είναι τουλάχιστον τρεις.

Στην Ελλάδα, η αξιολόγηση των Προϊσταμένων είναι υποχρεωτική. Βαθμολογούνται ανωνύμως με τον περιορισμό των τριών -τουλάχιστον- αξιολογούμενων, όπως και στην Κύπρο. Στην περίπτωση της Ελλάδας, η υποχρεωτική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και κατά συνέπεια η βαθμολόγηση του προϊσταμένου τους προσλαμβάνει μια αμφίδρομη κατεύθυνση, στο πλαίσιο της οποίας οι ρόλοι αξιολογητή και αξιολογούμενου εναλλάσσονται. Ο προϊστάμενος είναι υπόλογος στους υφισταμένους του ως προς τον τρόπο που ασκεί τα καθήκοντά του. Η βαθμολογία των υφισταμένων συνοδεύει τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε προϊσταμένου. Αποτελεί στοιχείο της σταδιοδρομίας του τελευταίου και συνεκτιμάται σε κάθε μελλοντική κρίση.

8) Στην Κύπρο, πέραν των ομάδων αξιολόγησης, οι οποίες είναι αρμόδιες για τη σύνταξη της βαθμολογίας, κεντρικό ρόλο στη διαδικασία της αξιολόγησης παίζει και η Ε.Δ.Υ. Η εν λόγω Επιτροπή είναι ενήμερη σχετικά με τα ονόματα και τις θέσεις των υπαλλήλων για τους οποίους γίνεται η αξιολόγηση, για τη σύνθεση των ομάδων αξιολόγησης και οποιαδήποτε αλλαγή επέλθει σε αυτές, καθώς και για την ιεραρχική σχέση των αξιολογούμενων με τα μέλη της ομάδας αξιολόγησης.

Επιπλέον, η Ε.Δ.Υ. προβαίνει σε έλεγχο των Επιτροπών Ενστάσεων και έχει αρμοδιότητα να ζητήσει - με σύστασή της - την τροποποίηση της σύνθεσης τους, για λόγους εξισορρόπησης στη συχνότητα της συμμετοχής Διευθυντών – Τμηματαρχών στις διάφορες Επιτροπές Ενστάσεων. Ο ρόλος της Ε.Δ.Υ. είναι εποπτικός στην εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης. Ελέγχει και δημοσιοποιεί στην ετήσια έκθεση, που καταρτίζει σύμφωνα με τον Νόμο<sup>229</sup>, στατιστικά στοιχεία σχετικά με την απόδοση των αξιολογούμενων βάσει του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης και την υποβολή

---

<sup>228</sup> ό.π. 130.

<sup>229</sup> ό.π. 188, σελ. 9.

συστάσεων για τη βελτίωσή του, με απώτερο στόχο την αποφυγή φαινομένων αυθαιρεσιών και ισοπεδωτικής αξιολόγησης.

Στην Ελλάδα, όπως έχει προαναφερθεί, αντίστοιχη Ε.Δ.Υ. δεν προβλέπεται, βάσει του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου μας. Προβλέπονται μόνον ο ρόλος και οι αρμοδιότητες της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, που - μεταξύ άλλων - αφορούν την εξέταση του παραδεκτού και του βάσιμου των ενστάσεων. Η εν λόγω Επιτροπή δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία<sup>230</sup>, μετά δε το πέρας του έργου της, οι υπηρεσιακές εκθέσεις γνωστοποιούνται στους αξιολογούμενους που τους αφορούν.

9) Τέλος, μία ακόμα διαφορά μεταξύ των δυο συστημάτων αξιολόγησης Ελλάδας – Κύπρου είναι ότι στην τελευταία, πέραν των ομάδων αξιολόγησης και της Ε.Δ.Υ., κατά την αξιολογική διαδικασία προβλέπεται και ο ρόλος του Γενικού Ελεγκτή της Δημοκρατίας. Μεταξύ των άλλων αρμοδιοτήτων του, εντάσσεται και αυτή που αποσκοπεί κυρίως στην εξακρίβωση της συμμόρφωσης με τον Νόμο και στους σχετικούς λογιστικούς, δημοσιονομικούς και διοικητικούς Κανονισμούς.

## 5.8 Σκοπός της αξιολόγησης.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις, αποτέλεσμα της δυσμενούς κατάστασης στην οποία έχει βρεθεί η κυπριακή οικονομία την τελευταία δεκαετία, είναι υψηλές. Η βελτίωση των δημοσιοοικονομικών της χώρας, η πάταξη της διαφθοράς στους κόλπους του Δημοσίου, η πρόβλεψη δημόσιου απολογισμού εκ μέρους της εκτελεστικής εξουσίας και η απόδοση ευθυνών σε αυτή, όταν κρίνεται απαραίτητο, αποτελούν πρωταρχικούς στόχους, με κύριο μέλημα την ανάκαμψη της κυπριακής οικονομίας γενικότερα. Απόρροια των παραπάνω είναι η ανάγκη ανασύνταξης της δημόσιας διοίκησης στο σύνολό της. Σε αυτό το πλαίσιο, η ορθή διαχείριση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στη διοικητική αναδιοργάνωση. Χρήσιμο εργαλείο σε αυτή τη διαδικασία είναι η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Η διαδικασία αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο, η οποία δομείται με τον τρόπο που, λεπτομερώς, περιγράφεται στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, στοχεύει στη διαπίστωση της καταλληλότητας ή μη των δημοσίων υπαλλήλων για: α) μονιμοποίηση / διατήρηση των υπηρεσιών τους β) προαγωγή σε θέσεις ευθύνης γ)

---

<sup>230</sup> ό.π. 130, άρθρα 20, 21.

βελτίωση της απόδοσής τους. Επιπροσθέτως, μέσω της αξιολογικής διαδικασίας επιχειρείται η διαπίστωση και ο προσδιορισμός της καταλληλότητας του εκάστοτε αξιολογούμενου υπαλλήλου για προαγωγή (είτε πρόκειται για θέση προαγωγής είτε για διατμηματική προαγωγή). Επιπλέον, η αξιολόγηση αποσκοπεί στη βελτίωση του βαθμού αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, υποβοηθώντας στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και στην υπηρεσιακή τους εξέλιξη. Όλα τα παραπάνω έχουν ως κύριο μέλημα την ορθολογιστική λειτουργία και διεύθυνση των δημοσίων υπηρεσιών και ως εκ τούτου, την ορθή δημόσια διοίκηση εν γένει<sup>231</sup>.

---

<sup>231</sup> ό.π. 188, 3, σελ. 1, 2.



## ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

Μετά την ιστορική αναδρομή των συστημάτων αξιολόγησης στην Ελλάδα εντοπίζονται εύκολα τα αίτια- παθογένειες που διαχρονικά ταλανίζουν τον δημόσιο διοικητικό βίο του τόπου. Στο τρίτο μέρος της παρούσας εργασίας αναζητούνται οι λόγοι/ παράγοντες οι οποίοι καθιστούν τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση αναποτελεσματικά. Προκειμένου να τεκμηριωθεί, στον βαθμό που είναι εφικτό, η παραπάνω διαπίστωση χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο του ερωτηματολογίου. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο στη σύγχρονη διοικητική πραγματικότητα και περιλαμβάνει ερωτήσεις- κλειδιά που στοχεύουν στη μεγαλύτερη δυνατή κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν στην αποτυχία των συστημάτων αξιολόγησης. Στη συνέχεια των κεφαλαίων του παρόντος μέρους αποτυπώνονται οι γενικές διαπιστώσεις από τα ευρήματα του ερωτηματολογίου και καταγράφονται σε ξεχωριστό κεφάλαιο τα γενικά συμπεράσματα. Για να βελτιωθεί η διαδικασία της αξιολόγησης απαιτούνται: αλλαγή κουλτούρας, συνεχής εκπαίδευση και ανάληψη πολιτικού κόστους. Αυτά σε αδρές γραμμές σκιαγραφούνται στη συγγραφή της προστιθέμενης αξίας που έχει τούτο το πόνημα στην ευρύτερη ανάλυση του ακανθώδους ζητήματος της αξιολόγησης.

### Κεφάλαιο 6

#### Ερωτηματολόγια – Διαπιστώσεις

##### **6.1 Περιγραφή και ανάλυση των δεδομένων μέσω των απαντήσεων των υπαλλήλων της Βουλής των Ελλήνων.**

Σε μια προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο τα προβλεφθέντα μέχρι σήμερα συστήματα αξιολόγησης εφαρμόζονται αποτελεσματικά στο χώρο του δημόσιου τομέα ή οι διαχρονικές παθογένειες εξακολουθούν να υψώνουν φραγμούς που παρεμποδίζουν το αντικειμενικό έργο της αξιολόγησης, καταρτίστηκε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από επτά (7) ερωτήσεις και στάλθηκε στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των μόνιμων υπάλληλων, απασχολούμενων με συμβάσεις αορίστου χρόνου και αποσπασμένων υπαλλήλων στη Βουλή των Ελλήνων. Οι απαντήσεις που έλαβα ηλεκτρονικά ανέρχονται σε 82 και τα αποτελέσματά τους αποτυπώνονται ως ακολούθως:

**Ερώτηση 1<sup>η</sup> «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα στον ελληνικό δημόσιο τομέα ήταν / είναι αποτελεσματικά.»**

	Σ	%
Σύνολο Καθόλου	48	58,54
Σύνολο Αρκετά	31	37,80
Σύνολο Πάρα Πολύ	3	3,66



Από το σύνολο των 82 απαντηθέντων ερωτηματολογίων που απεστάλησαν ηλεκτρονικά, **48** αξιολογούμενοι απάντησαν ότι τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης είναι **αναποτελεσματικά**, **31** αξιολογούμενοι απάντησαν ότι είναι **αρκετά αποτελεσματικά** και μόνο **3** αξιολογούμενοι απάντησαν ότι αυτά είναι **πάρα πολύ αποτελεσματικά**.

#### **ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΑΚΟΛΟΥΘΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ:**

- **ΦΥΛΟ**

	Σ	%
Σύνολο Ανδρών Καθόλου	21	61,76
Σύνολο Ανδρών Αρκετά	12	35,29
Σύνολο Ανδρών Πάρα Πολύ	1	2,94



Με κριτήριο το φύλο των αξιολογούμενων, από τις 82 απαντήσεις, **21 άντρες** απάντησαν ότι τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης είναι **αναποτελεσματικά**, **12** απάντησαν ότι αυτά είναι **αρκετά αποτελεσματικά** και **μόνο ένας (1)** απάντησε ότι αυτά είναι **πάρα πολύ αποτελεσματικά**.

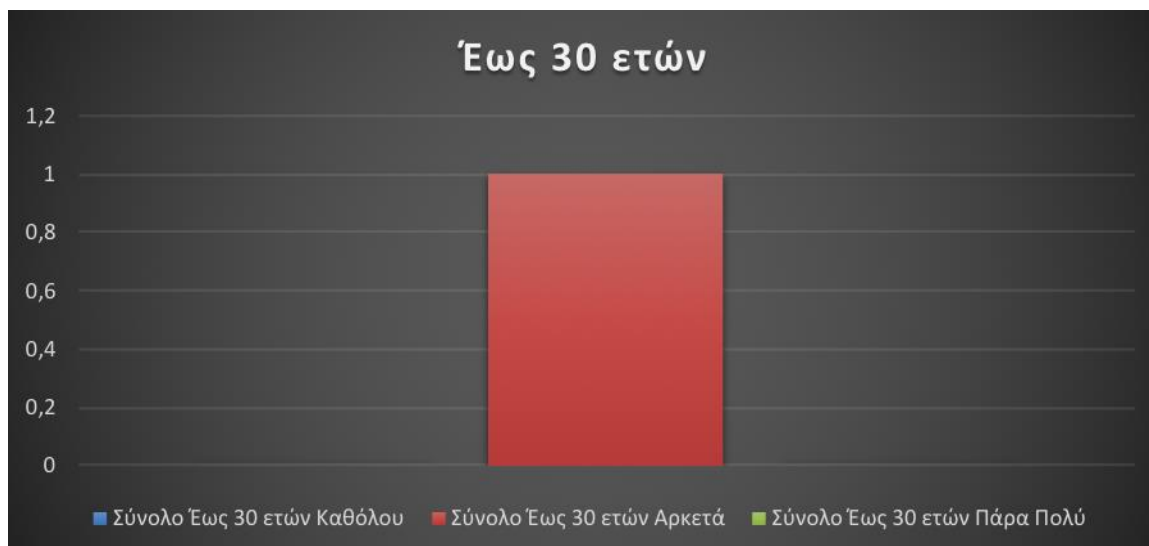
	Σ	%
Σύνολο Γυναικών Καθόλου	27	56,25
Σύνολο Γυναικών Αρκετά	19	39,58
Σύνολο Γυναικών Πάρα Πολύ	2	4,17



Ομοίως, με κριτήριο το φύλο των αξιολογούμενων, από το σύνολο των 82 απαντήσεων, **27 γυναίκες** απάντησαν ότι τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης είναι **αναποτελεσματικά**, **19** αξιολογούμενοι απάντησαν ότι αυτά είναι **αρκετά αποτελεσματικά** και **μόνο 2** απάντησαν ότι αυτά είναι **πάρα πολύ αποτελεσματικά**.

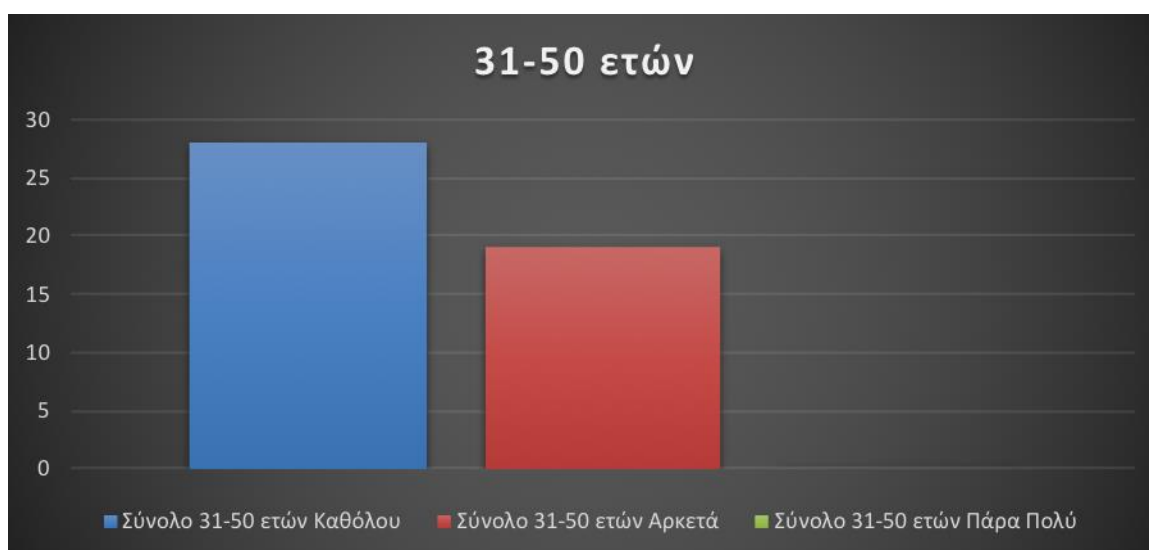
- ΗΛΙΚΙΑ

	Σ	%
Σύνολο Έως 30 ετών Καθόλου	0	0
Σύνολο Έως 30 ετών Αρκετά	1	100
Σύνολο Έως 30 ετών Πάρα Πολύ	0	0



Με κριτήριο την ηλικία των αξιολογούμενων και δη έως την ηλικία των 30 ετών, από το σύνολο των 82 απαντήσεων ένας (1) μόνο αξιολογούμενος θεωρεί τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης **αρκετά αποτελεσματικά**.

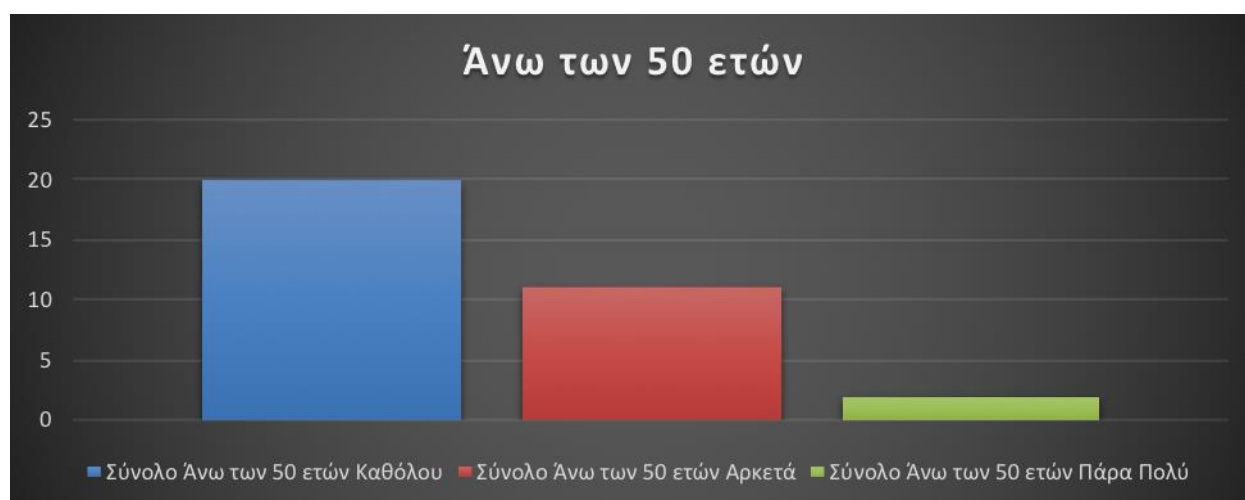
	Σ	%
Σύνολο 31-50 ετών Καθόλου	28	59,57
Σύνολο 31-50 ετών Αρκετά	19	40,43
Σύνολο 31-50 ετών Πάρα Πολύ	0	0



Ακολούθως, από την ηλικία των **31-50 ετών**, **28** αξιολογούμενοι απάντησαν ότι τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης είναι αναποτελεσματικά, **19** ότι αυτά είναι **αρκετά**

αποτελεσματικά, ενώ δεν υπάρχει κανείς σε αυτό το ηλικιακό φάσμα που να τα θεωρεί πάρα πολύ αποτελεσματικά.

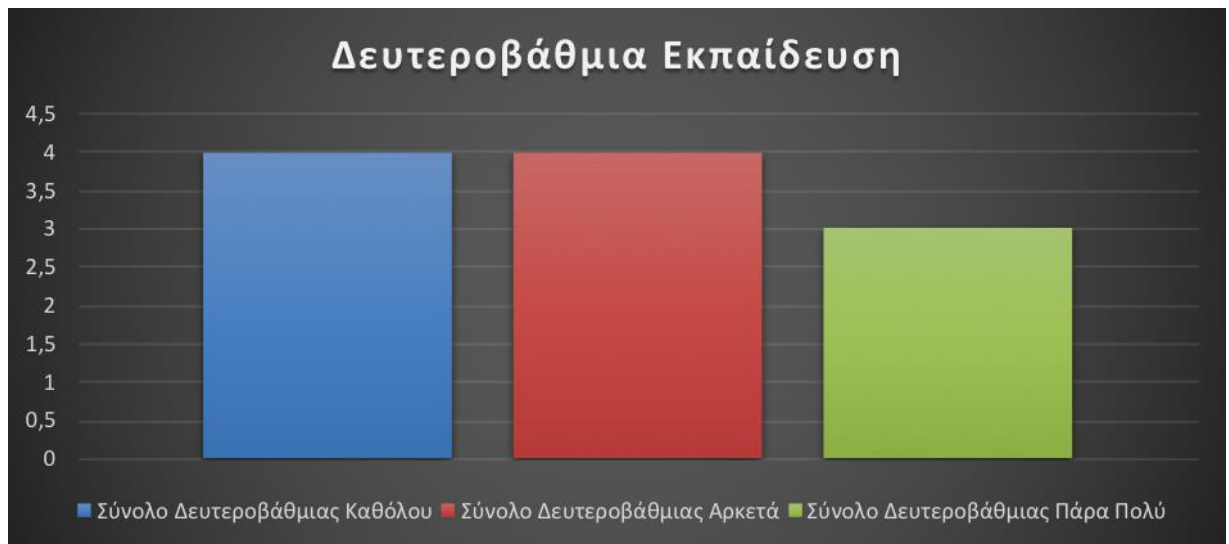
	Σ	%
Σύνολο Άνω των 50 ετών Καθόλου	20	60,61
Σύνολο Άνω των 50 ετών Αρκετά	11	33,33
Σύνολο Άνω των 50 ετών Πάρα Πολύ	2	6,06



Περαιτέρω, από την ηλικία των 50 ετών και άνω, 20 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης είναι αναποτελεσματικά, 11 αξιολογούμενοι θεωρούν ότι αυτά είναι αρκετά αποτελεσματικά και μόνο 2 τα θεωρούν πάρα πολύ αποτελεσματικά.

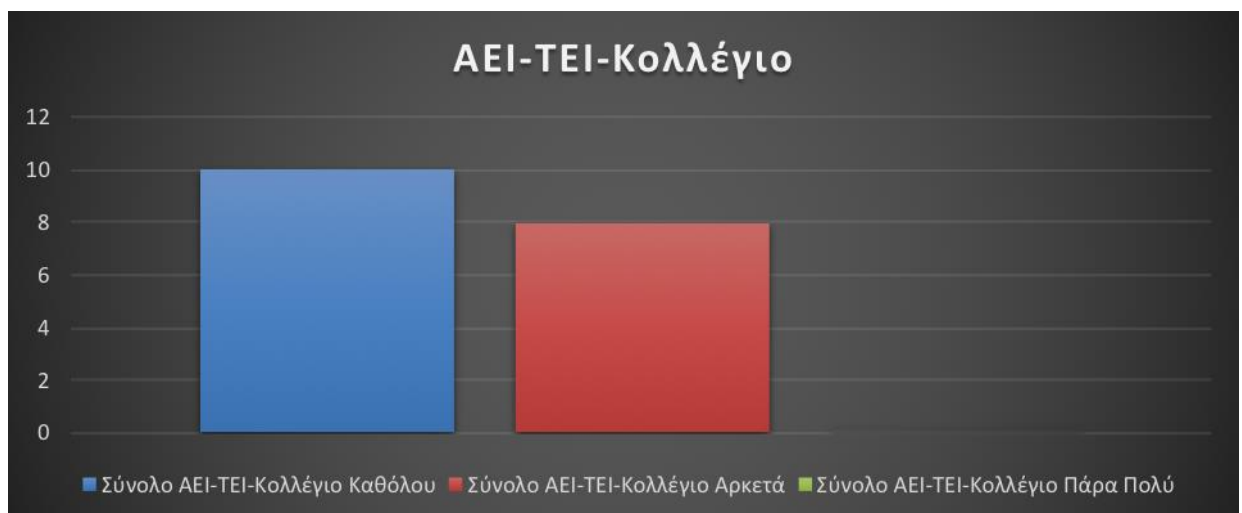
#### - ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ

	Σ	%
Σύνολο Δευτεροβάθμιας Καθόλου	4	36,36
Σύνολο Δευτεροβάθμιας Αρκετά	4	36,36
Σύνολο Δευτεροβάθμιας Πάρα Πολύ	3	27,27



Με κριτήριο το **επίπεδο εκπαίδευσης των αξιολογούμενων**, από το σύνολο των 82 απαντήσεων, **4** αξιολογούμενοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης απάντησαν ότι τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης είναι **αναποτελεσματικά**, **4** αξιολογούμενοι της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας απάντησαν ότι αυτά είναι **αρκετά αποτελεσματικά** και **3** αντίστοιχα απάντησαν ότι αυτά είναι **πάρα πολύ αποτελεσματικά**.

	Σ	%
Σύνολο ΑΕΙ-ΤΕΙ-Κολλέγιο Καθόλου	10	55,56
Σύνολο ΑΕΙ-ΤΕΙ-Κολλέγιο Αρκετά	8	44,44
Σύνολο ΑΕΙ-ΤΕΙ-Κολλέγιο Πάρα Πολύ	0	0



Ακολούθως, από το σύνολο των 82 απαντήσεων, **10** απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ΑΕΙ-ΤΕΙ-Κολλέγιο απάντησαν ότι τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης είναι **αναποτελεσματικά**, **8** αξιολογούμενοι της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας απάντησαν ότι αυτά είναι **αρκετά αποτελεσματικά**, ενώ **δεν υπάρχει κανείς** σε αυτή την εκπαιδευτική βαθμίδα που τα θεωρεί **πάρα πολύ αποτελεσματικά**.

	Σ	%
Σύνολο Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό Καθόλου	34	64,15
Σύνολο Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό Αρκετά	19	35,85
Σύνολο Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό Πάρα Πολύ	0	0



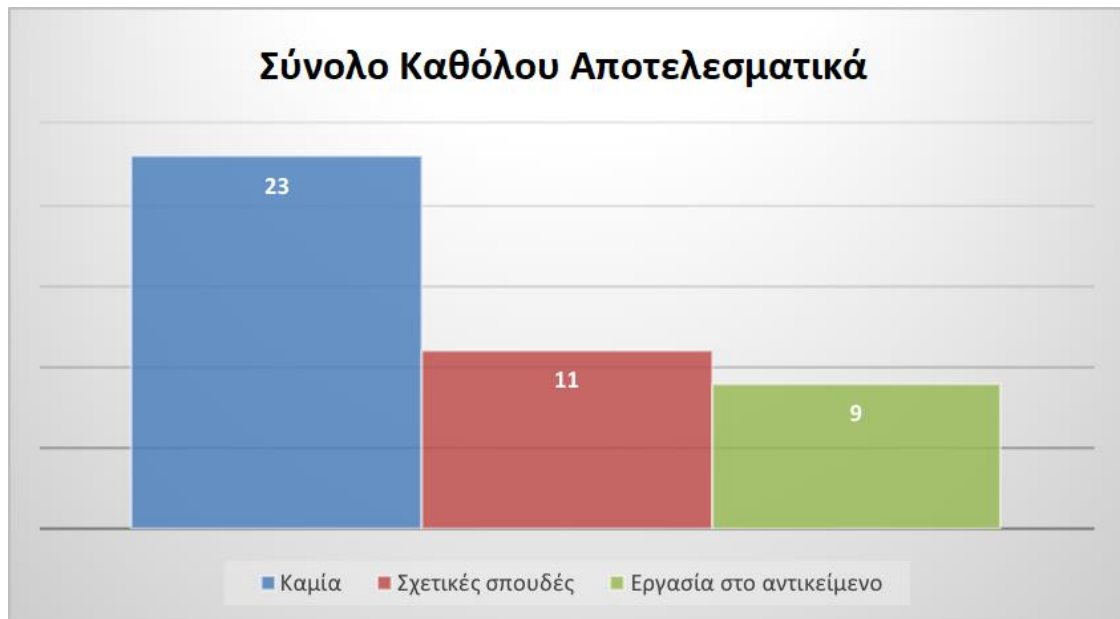
Περαιτέρω, από το σύνολο των 82 απαντήσεων, **34** κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος απάντησαν ότι τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης είναι **αναποτελεσματικά**, **19** αξιολογούμενοι ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας απάντησαν αυτά είναι **αρκετά αποτελεσματικά**, ενώ **δεν υπάρχει κανείς** σε αυτή την εκπαιδευτική κατηγορία που τα θεωρεί **πάρα πολύ αποτελεσματικά**.

#### - ΣΧΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Αξίζει να διευκρινιστεί στο σημείο αυτό και προτού γίνει η επεξεργασία των απαντήσεων ότι στην ομαδοποίηση με τίτλο "σχετικές σπουδές" συμπεριλήφθηκαν αυτές οι απαντήσεις που οι αξιολογούμενοι είτε δήλωσαν ότι είχαν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα της σχολής τους μαθήματα σχετικά με την αξιολόγηση είτε είχαν παρακολουθήσει σχετικά σεμινάρια στο ΙΝΕΠ.

Ομοίως, για την ομαδοποίηση με τίτλο "εργασία στο αντικείμενο" συμπεριλήφθηκαν οι απαντήσεις των υπαλλήλων εκείνων οι οποίοι είτε διετέλεσαν σε θέση ευθύνης (αξιολογητές α' ή β') και ως εκ τούτου αξιολόγησαν τους υφισταμένους τους είτε είχαν εμπειρία εκ του αντικείμενου τους στο χώρο της εργασίας τους.

Σύνολο Καθόλου Αποτελεσματικά	Σ	%
Καμμία	23	53,49
Σχετικές σπουδές	11	25,58
Εργασία στο αντικείμενο	9	20,93



Συγκεκριμένα:

Με κριτήριο τη σχέση των αξιολογούμενων με το αντικείμενο της αξιολόγησης, από το σύνολο των 82 απαντήσεων 20 αξιολογούμενοι ( 9 αξιολογούμενοι με εργασία στο αντικείμενο και 11 αξιολογούμενοι με σχετικές σπουδές στην αξιολόγηση) θεωρούν **αναποτελεσματικά** τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί έως σήμερα στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

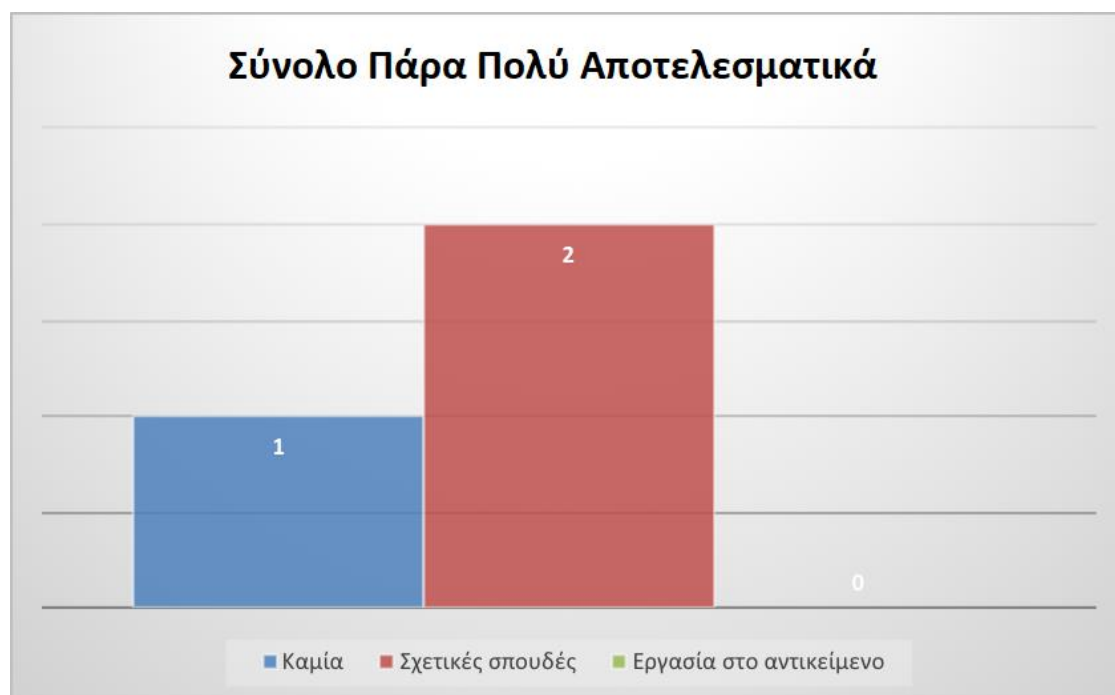
Σύνολο Αρκετά Αποτελεσματικά	Σ	%
Καμία	17	60,71
Σχετικές σπουδές	9	32,14
Εργασία στο αντικείμενο	2	7,14





Από το ως άνω ραβδόγραμμα προκύπτει ότι **11** αξιολογούμενοι (9 αξιολογούμενοι με σχετικές σπουδές στην αξιολόγηση και 2 αξιολογούμενοι με εργασία στο αντικείμενο) θεωρούν αρκετά **αποτελεσματικά** τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης.

Σύνολο Πάρα Πολύ Αποτελεσματικά	Σ	%
Καμία	1	33,33
Σχετικές σπουδές	2	66,67
Εργασία στο αντικείμενο	0	0



Τέλος, βάσει του ως άνω ραβδογράμματος μόνο **2** αξιολογούμενοι (με σχετικές σπουδές στο αντικείμενο της αξιολόγησης) θεωρούν **πάρα πολύ αποτελεσματικά** τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης.

**Από την ως άνω ανάλυση προκύπτουν τα κάτωθι συμπεράσματα:**

- Το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης καθώς και η σχέση των αξιολογούμενων με το αντικείμενο της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι διαφοροποιούν τον βαθμό αποτελεσματικότητας των συστημάτων αξιολόγησης.
- Αναλυτικότερα και σε σχέση με την ερώτηση «**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα στον ελληνικό δημόσιο τομέα ήταν/ είναι αποτελεσματικά**», το **58,54%** πιστεύει ότι τα έως τώρα συστήματα είναι αναποτελεσματικά.

Ειδικότερα, αξίζει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

- Σε σχέση με το **φύλο των αξιολογούμενων**, το 61,76% των αντρών εν αντιθέσει με το 56,25% των γυναικών θεωρεί περισσότερο αναποτελεσματικά τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης. **Συνεπώς, βάσει αυτής της γραφικής αποτύπωσης, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι αναφορικά με το φύλο, οι άντρες περισσότερο από τις γυναίκες θεωρούν αναποτελεσματικά τα μέχρι τώρα συστήματα αξιολόγησης.**
- Στη συνέχεια, σε σχέση με την **ηλικία των αξιολογούμενων**, για τους ερωτηθέντες μεταξύ 31-50 ετών, το 59,57% αυτών θεωρεί αναποτελεσματικά τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης ενώ για την ηλικία των 50 ετών και άνω, το 60,61% θεωρεί αναποτελεσματικά τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης. Για την ηλικία έως των 30 ετών αναφορά δεν γίνεται, καθώς το σχετικό δείγμα είναι μικρό (1 απάντηση). Συνεπώς, από την γραφική αποτύπωση συμπεραίνεται ότι **καθώς το ηλικιακό φάσμα των αξιολογούμενων μεγαλώνει, μεγαλώνει και το ποσοστό των αξιολογούμενων που θεωρεί τα συστήματα αξιολόγησης αναποτελεσματικά.**
- Σε σχέση με το **επίπεδο εκπαίδευσης των αξιολογούμενων**, το 64,15% των αξιολογούμενων με μεταπτυχιακό και διδακτορικό δίπλωμα θεωρεί αναποτελεσματικά τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης, εν αντιθέσει με το 36,36% των αξιολογούμενων, απόφοιτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. **Συμπεραίνεται ότι καθώς το επίπεδο εκπαίδευσης των αξιολογούμενων εξελίσσεται, μεγαλώνει και το ποσοστό των αξιολογούμενων που θεωρεί αναποτελεσματικά τα συστήματα αξιολόγησης.**
- Τέλος, για τον **παράγοντα που αφορά τη σχέση των αξιολογούμενων με το αντικείμενο της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού**, το 46,51% των αξιολογούμενων, οι οποίοι έχουν σχετικές σπουδές και εργασία στο αντικείμενο της αξιολόγησης, θεωρεί αναποτελεσματικά τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης σε σχέση με το 39,28% των αξιολογούμενων, οι οποίοι έχουν σχετικές σπουδές και εργασία στο αντικείμενο της αξιολόγησης, που θεωρεί τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης αρκετά αποτελεσματικά. **Συνεπώς, από τη γραφική απεικόνιση μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι καθώς αυξάνεται το ποσοστό των αξιολογούμενων, όπου το αντικείμενο της εργασίας τους ή οι σχετικές σπουδές τους σχετίζονται με θέματα αξιολόγησης, μειώνεται κατά την εκτίμησή τους, ο βαθμός αποτελεσματικότητας για τα μέχρι τώρα συστήματα αξιολόγησης.**

Ολοκληρώνοντας την ως άνω ανάλυση αξίζει να αναφερθεί ότι ο παράγοντας “ηλικία των αξιολογούμενων” δεν διαδραματίζει τόσο καθοριστικό ρόλο στη διαφοροποίηση των απαντήσεων των συμμετεχόντων όσο οι παράγοντες που αφορούν α) το “επίπεδο εκπαίδευσης” και β) τη “σχέση των αξιολογούμενων με το αντικείμενο της αξιολόγησης”.

Όσον αφορά τον παράγοντα “επίπεδο εκπαίδευσης” παρατηρείται ότι: Όσο εξελίσσεται το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, τόσο μειώνεται το ποσοστό - για το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό επίπεδο - που θεωρεί τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης αποτελεσματικά. Προφανώς, η κρίση των αξιολογούμενων γίνεται πιο συνειδητή και ώριμη, απόρροια της εκπαιδευτικής – μορφωτικής τους εξέλιξης.

Ερώτηση 2<sup>η</sup> «Ποιοι είναι οι λόγοι της μη αποτελεσματικότητας των συστημάτων αξιολόγησης;»

<u>Συνολικά</u>	Σ	%
Οικονομική Κρίση.	1	1,15
Εργαλεία Αξιολόγησης.	22	25,29
Σχέσεις-Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης.	29	33,33
Φόβος- Κουλτούρα.	25	28,74
Συνεχής αλλαγή συστημάτων αξιολόγησης.	6	6,90
Κίνητρα.	4	4,60



**Παρατίθενται κάτωθι οι κατηγορίες σύμφωνα με τις οποίες ομαδοποιήθηκαν οι 82 απαντήσεις που απεστάλησαν ηλεκτρονικά από τους ερωτηθέντες.**

**Κατηγορίες:**

**1.Οικονομική Κρίση.**

**2.Εργαλεία Αξιολόγησης:** Έλλειψη στοχοθεσίας, περιγραμμάτων εργασίας, καταγραφής καθηκόντων ανά υπάλληλο και θέση εργασίας, αδυναμία συμπερίληψης μέτρησης ουσιαστικών προσόντων ή test ψυχολογικών, νοημοσύνης.

**3.Σχέσεις-Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης :** Προσωπικές σχέσεις, έλλειψη αξιοκρατίας, διαφάνειας.

**4.Φόβος- Κουλτούρα :** Φόβος προσωπικού ως προς την αλλαγή των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος, κουλτούρα κατά την αξιολόγηση.

**5. Συνεχής αλλαγή συστημάτων αξιολόγησης :** Αδυναμία ανταπόκρισης στις πραγματικές μεταβαλλόμενες συνθήκες.

**6.Κίνητρα:** Ποινές, κυρώσεις, επιμόρφωση.

**Περαιτέρω, σύμφωνα με τις ως άνω κατηγορίες καταγράφονται τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων αξιολογούμενων:**

Συγκεκριμένα:

- 1 αξιολογούμενος θεωρεί ότι η οικονομική κρίση αποτέλεσε λόγο αναποτελεσματικότητας των συστημάτων αξιολόγησης.
- 22 αξιολογούμενοι αναφέρουν ότι εργαλεία, όπως, η στοχοθεσία, η σαφής περιγραφή αρμοδιοτήτων, το ευέλικτο, μικρό σύστημα αξιολόγησης με σαφήνεια κριτηρίων αξιολόγησης, ο συνδυασμός τυπικών και ουσιαστικών προσόντων με έμφαση στην προσωπικότητα του αξιολογούμενου αποτελούν λόγους αναποτελεσματικότητας των συστημάτων αξιολόγησης.
- 29 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι το κριτήριο “Σχέσεις – Ανεξαρτησία” αποτελεί λόγο αναποτελεσματικότητας των συστημάτων αξιολόγησης.
- 25 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι η κατηγορία “φόβος- κουλτούρα” και εν προκειμένω, ο φόβος του προσωπικού ως προς την αλλαγή των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος και η κουλτούρα κατά την αξιολόγηση αποτελούν λόγους αναποτελεσματικότητας των συστημάτων αξιολόγησης.
- 6 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι η συνεχής αλλαγή συστημάτων αξιολόγησης και η αδυναμία τους να ανταποκριθούν στις πραγματικές μεταβαλλόμενες συνθήκες αποτελούν λόγους αναποτελεσματικότητας των συστημάτων αξιολόγησης.

- 4 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι η παροχή κινήτρων αποτελεί λόγο αναποτελεσματικότητας των συστημάτων αξιολόγησης.

**Από την ως άνω ανάλυση προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:**

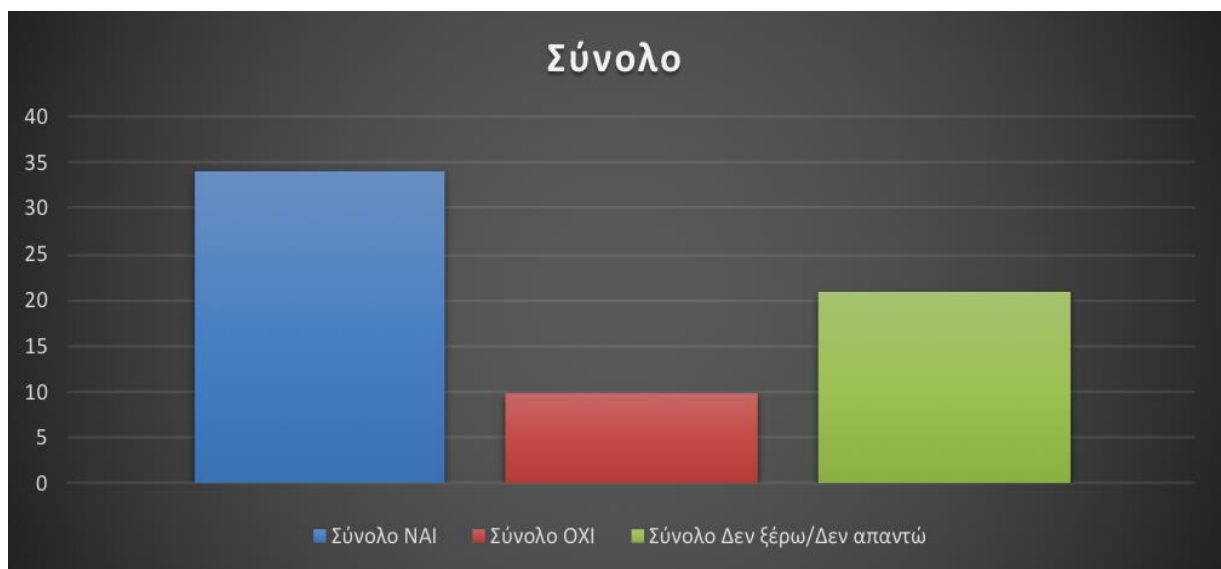
- Είναι προφανές από την ως άνω περιγραφή ότι η κατηγορία «Σχέσεις- Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης» καταλαμβάνει την 1<sup>η</sup> θέση της επιλογής των εργαζομένων με ποσοστό αναγνώρισης 33,33% των εργαζομένων, οι οποίοι αποδίδουν σε αυτή την κατηγορία την αναποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης. Και μόνον το 1,15% αποδίδει την αναποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης στην οικονομική κρίση.

Με τα ως άνω στατιστικά δεδομένα, που αφορούν την έρευνα περί των λόγων αναποτελεσματικότητας των συστημάτων αξιολόγησης στις υπηρεσίες της Βουλής, επιβεβαιώνεται ότι οι προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου αποτελούν κατά κόρον τον κρισιμότερο παράγοντα διαμόρφωσης της κρίσης του αξιολογητή, σε βαθμό ιδιαίτερος καθοριστικό, που ακόμη και περιπτώσεις συμπεριφοράς ευσυνείδητου και εργατικού υπαλλήλου κινδυνεύουν να παραλειφθούν. Αυτή η αντίληψη έχει παγίως εδραιωθεί στη συνείδηση των αξιολογούμενων που καθιστά εκ προοιμίου ανενεργή κάθε προσπάθεια για βελτίωση της απόδοσής τους. Η μέγγενη των προσωπικών σχέσεων στην Ελλάδα αποτελεί πρωταρχική αιτία της απαξίωσης και της γενικότερης αδιαφορίας των αξιολογούμενων ως προς τη διαδικασία της αξιολόγησης.

- Δεύτερη θέση στην επιλογή των εργαζομένων της Βουλής καταλαμβάνει η κατηγορία “φόβος- κουλτούρα” με ποσοστό αναγνώρισης 28,74%.

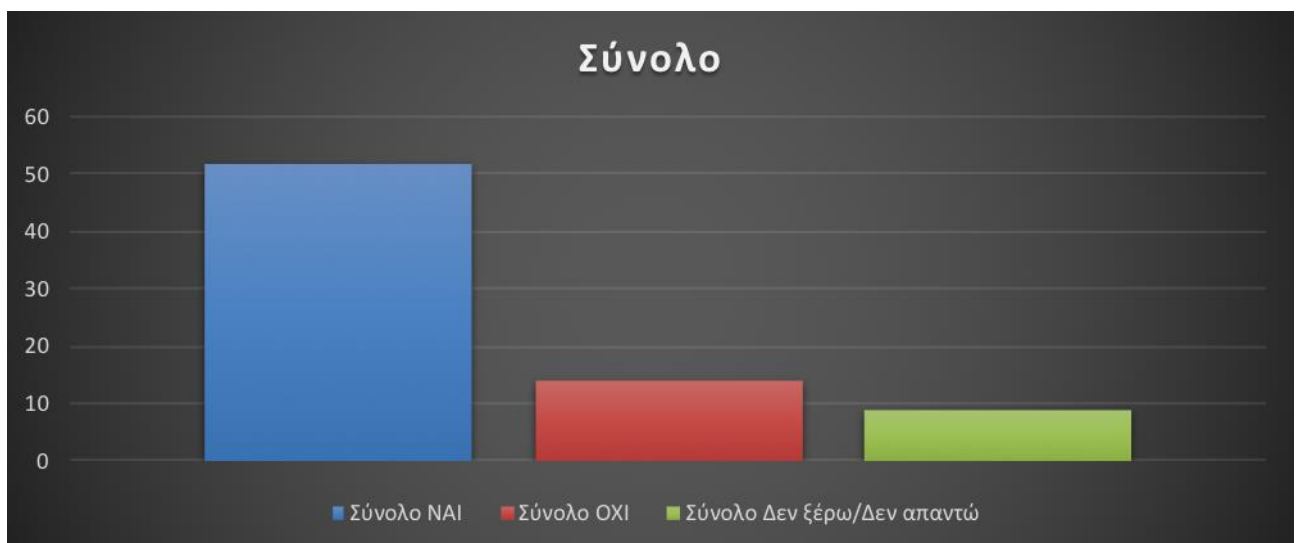
**Ερώτηση 3<sup>η</sup> «Εκτιμάτε ότι κάποιο από τα αναφερόμενα συστήματα θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;»**

<i>Αξιολόγηση 360<sup>0</sup></i>	<b>Σ</b>	<b>%</b>
<b>Σύνολο ΝΑΙ</b>	<b>34</b>	<b>52,31</b>
<b>Σύνολο ΟΧΙ</b>	<b>10</b>	<b>15,38</b>
<b>Σύνολο Δεν ξέρω/Δεν απαντώ</b>	<b>21</b>	<b>32,31</b>



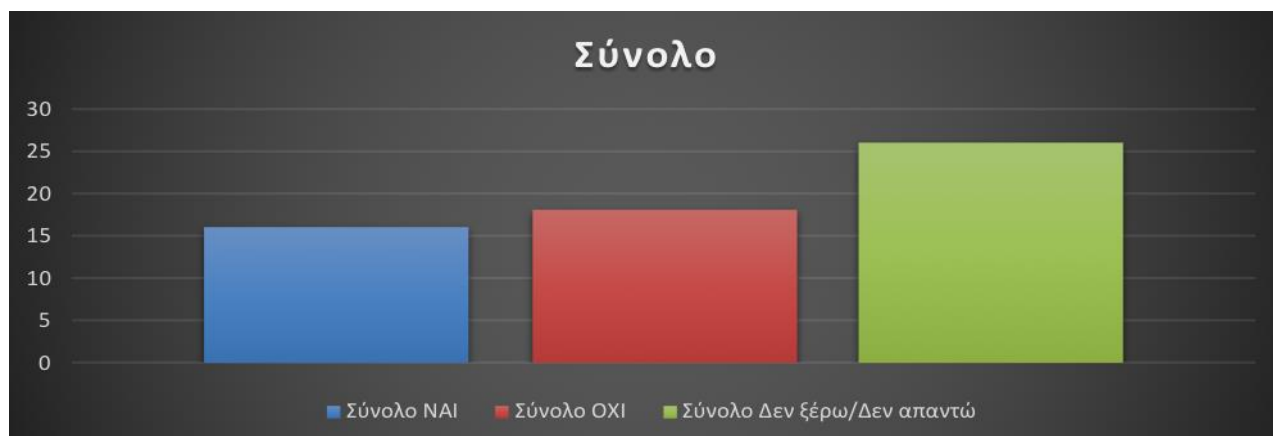
Από το σύνολο των 82 απαντήσεων που απεστάλησαν ηλεκτρονικά, 34 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι το σύστημα αξιολόγησης των "360 μοιρών" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 10 απάντησαν αρνητικά ενώ 21 αξιολογούμενοι δεν γνώριζαν.

<i>Διοίκηση μέσω Στόχων</i>	Σ	%
<b>Σύνολο NAI</b>	<b>52</b>	<b>69,33</b>
<b>Σύνολο OXI</b>	<b>14</b>	<b>18,67</b>
<b>Σύνολο Δεν ξέρω/Δεν απαντώ</b>	<b>9</b>	<b>12,00</b>



Όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης "Διοίκηση μέσω Στόχων", 52 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι το εν λόγω σύστημα θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 14 απάντησαν αρνητικά και 9 αξιολογούμενοι δεν γνώριζαν.

<i>Επιβαλλόμενης Κατανομής</i>	Σ	%
<b>Σύνολο NAI</b>	<b>16</b>	<b>26,67</b>
<b>Σύνολο OXI</b>	<b>18</b>	<b>30,00</b>
<b>Σύνολο Δεν ξέρω/Δεν απαντώ</b>	<b>26</b>	<b>43,33</b>



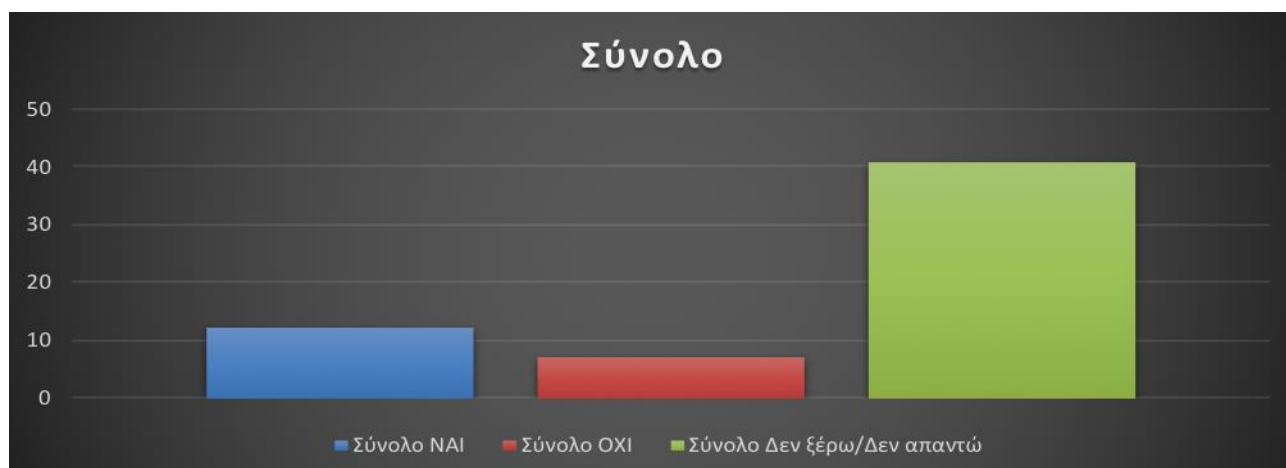
Όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης "Επιβαλλόμενη Κατανομή", 16 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι το εν λόγω σύστημα αξιολόγησης θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 18 αξιολογούμενοι απάντησαν αρνητικά και 26 αξιολογούμενοι δεν γνώριζαν.

Κέντρα Αξιολόγησης	Σ	%
Σύνολο ΝΑΙ	33	49,25
Σύνολο ΟΧΙ	16	23,88
Σύνολο Δεν ξέρω/Δεν απαντώ	18	26,87



Όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης "Κέντρα Αξιολόγησης", 33 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι το εν λόγω σύστημα αξιολόγησης θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 16 αξιολογούμενοι απάντησαν αρνητικά και 18 αξιολογούμενοι δεν γνώριζαν.

BARS	Σ	%
Σύνολο ΝΑΙ	12	20,00
Σύνολο ΟΧΙ	7	11,67
Σύνολο Δεν ξέρω/Δεν απαντώ	41	68,33



Όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης "BARS", 12 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι το εν λόγω σύστημα αξιολόγησης θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 7 αξιολογούμενοι απάντησαν αρνητικά και 41 αξιολογούμενοι δεν γνώριζαν.

**Από την ως άνω ανάλυση των στατιστικών στοιχείων προκύπτουν τα κάτωθι συμπεράσματα:**

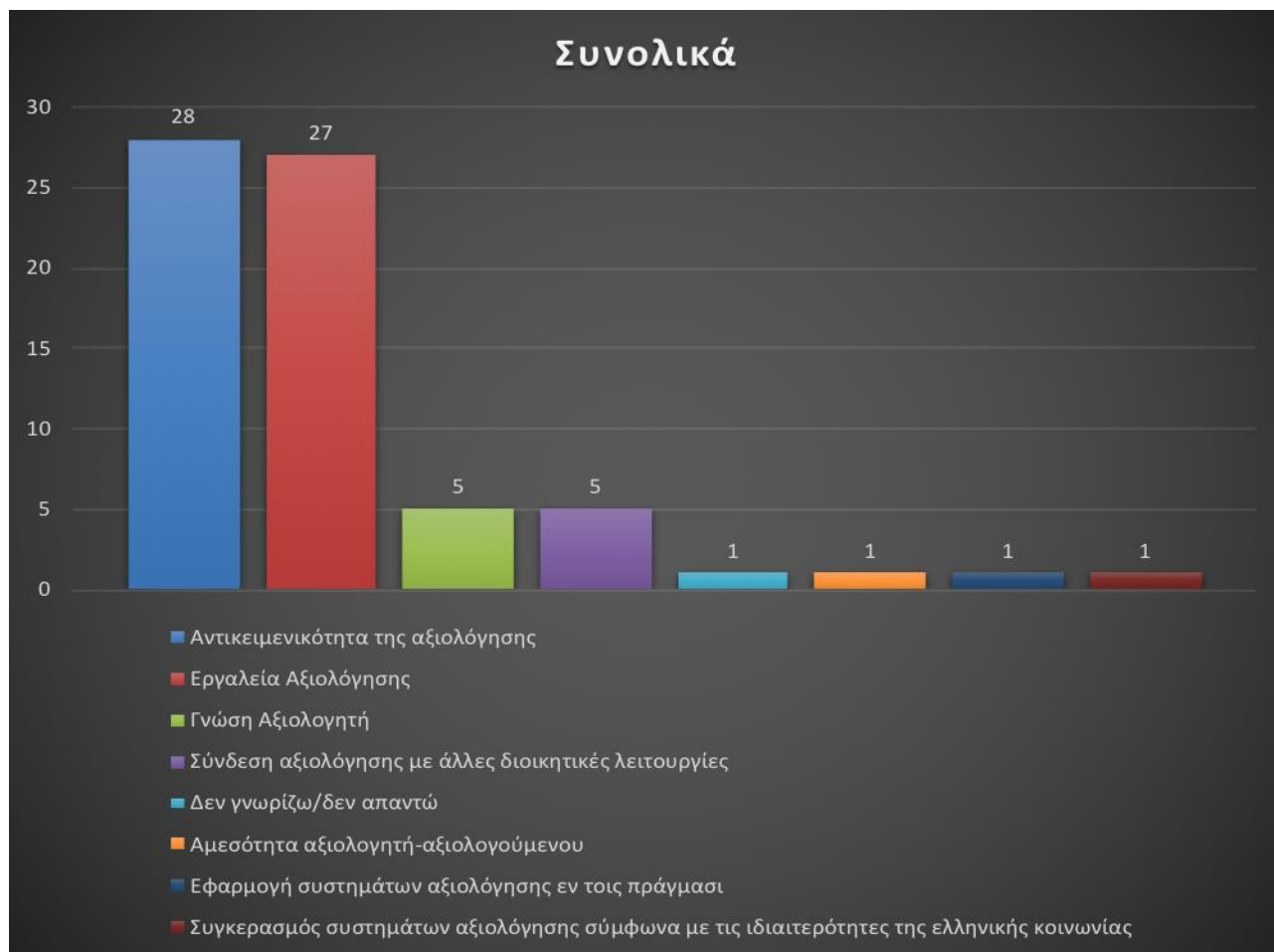
Από τα ευρήματα που συγκεντρώθηκαν μέσω της ανάλυσης των απαντήσεων των υπαλλήλων της Βουλής, παρατηρούνται τα ακόλουθα:

- Το 69,33% των αξιολογούμενων θεωρεί ότι το σύστημα αξιολόγησης "Διοίκηση μέσω Στόχων" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Φαίνεται, δηλαδή, το μεγαλύτερο ποσοστό των αξιολογούμενων να έχει εξοικειωθεί με τη φιλοσοφία του εν λόγω συστήματος και θεωρεί ότι η αξιολόγηση μέσω της μέτρησης των στόχων θα μπορούσε να λειτουργήσει προς όφελος της απόδοσης των αξιολογούμενων και της υπηρεσίας τους.
- Ένα μεγάλο ποσοστό αξιολογούμενων, το 52,31% θεωρεί ότι η "αξιολόγηση 360°" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.
- Μόνο το 20% θεωρεί την εφαρμογή της αξιολογικής μεθόδου "BARS" αποτελεσματική.

**Ερώτηση 4<sup>η</sup> «Τι χαρακτηριστικά θα έπρεπε να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης;»**

<b>Σύνολο</b>	<b>Σ</b>	<b>%</b>
<b>Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης.</b>	<b>28</b>	<b>40,58</b>
<b>Εργαλεία Αξιολόγησης.</b>	<b>27</b>	<b>39,13</b>
<b>Γνώση Αξιολογητή.</b>	<b>5</b>	<b>7,25</b>
<b>Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες.</b>	<b>5</b>	<b>7,25</b>
<b>Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.</b>	<b>1</b>	<b>1,45</b>
<b>Αμεσότητα αξιολογητή-αξιολογούμενου.</b>	<b>1</b>	<b>1,45</b>
<b>Εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης εν τοις πράγμασι.</b>	<b>1</b>	<b>1,45</b>
<b>Συγκερασμός συστημάτων αξιολόγησης σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής κοινωνίας.</b>	<b>1</b>	<b>1,45</b>





**Παρατίθενται κάτωθι οι κατηγορίες σύμφωνα με τις οποίες ομαδοποιήθηκαν οι 82 απαντήσεις που απεστάλησαν ηλεκτρονικά από τους ερωτηθέντες.**

**Κατηγορίες:**

1. **Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης:** Ανεξαρτησία, δικαιοσύνη, κοινή αποδοχή, αξιοπιστία.
2. **Εργαλεία:** Στοχοθεσία, σαφής περιγραφή αρμοδιοτήτων, ευέλικτο, μικρό σύστημα αξιολόγησης με σαφήνεια κριτηρίων αξιολόγησης, συνδυασμός τυπικών και ουσιαστικών προσόντων με έμφαση στην προσωπικότητα του αξιολογούμενου.
3. **Γνώση Αξιολογητή:** Αξιολογητές με γνώση του αντικειμένου, πέραν του ενός, κατά το δυνατόν προερχόμενοι από ανεξάρτητο φορέα.
4. **Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες:** Προαγωγές, μισθολογικές απολαβές, έπαινοι, ποινές, επιμόρφωση.
5. **Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.**
6. **Αμεσότητα αξιολογητή –αξιολογούμενου.**
7. **Εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης εν τοις πράγμασι.**
8. **Συγκερασμός συστημάτων αξιολόγησης σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής κοινωνίας.**

**Περαιτέρω, σύμφωνα με τις ως άνω κατηγορίες καταγράφονται τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων αξιολογούμενων:**

Συγκεκριμένα:

- 28 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης εστιάζονται στην ανεξαρτησία, αντικειμενικότητα, δικαιοσύνη, κοινή αποδοχή και αξιοπιστία.
- 27 αξιολογητές αναφέρουν ότι εργαλεία, όπως η στοχοθεσία, η σαφής περιγραφή αρμοδιοτήτων, το ευέλικτο, μικρό σύστημα αξιολόγησης με σαφήνεια κριτηρίων αξιολόγησης, ο συνδυασμός τυπικών και ουσιαστικών προσόντων με έμφαση στην προσωπικότητα του αξιολογούμενου αποτελούν χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης.
- 5 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι η γνώση του αξιολογητή είναι χαρακτηριστικό που θα έπρεπε να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης.
- 5 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι διοικητικές λειτουργίες, όπως προαγωγές, μισθολογικές απολαβές, επαίνους, ποινές και επιμόρφωση θα έπρεπε να συνδέονται με τα χαρακτηριστικά ενός συστήματος αξιολόγησης.
- 1 αξιολογούμενος δεν έδωσε απάντηση.
- 1 αξιολογούμενος απάντησε ότι η αμεσότητα αξιολογητή –αξιολογούμενου θα έπρεπε να αποτελεί χαρακτηριστικό ενός συστήματος αξιολόγησης.
- 1 αξιολογούμενος θεωρεί ότι τα συστήματα αξιολόγησης θα έπρεπε να εφαρμόζονται στην πράξη.
- 1 αξιολογούμενος θεωρεί απαραίτητο τον συγκερασμό των συστημάτων αξιολόγησης σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής κοινωνίας.

**Από την ως άνω ανάλυση προκύπτουν τα κάτωθι συμπεράσματα:**

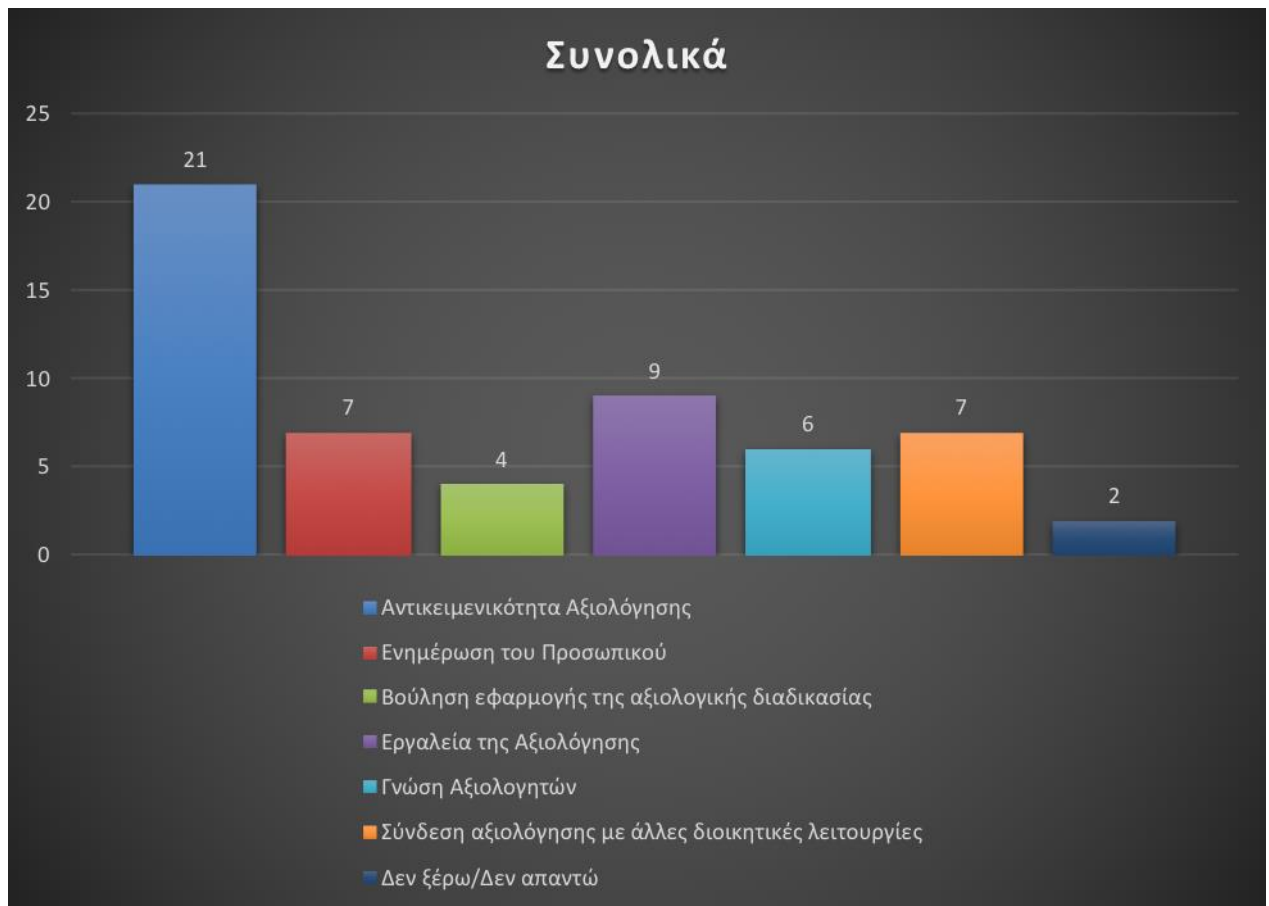
- **Η κατηγορία “Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης” καταλαμβάνει την πρώτη θέση της επιλογής των εργαζομένων – υπαλλήλων της Βουλής με ποσοστό αναγνώρισης 40,58% . Αυτό το στοιχείο, αποτελεί, κατά τη γνώμη μας, σαφή αποτύπωση των προσδοκιών των αξιολογούμενων από τη Δημόσια Διοίκηση. Βαθιά βούληση των εργαζομένων παραμένει η εδραίωση της αμερόληπτης κρίσης των ιεραρχικά προϊσταμένων τους κατά την αξιολόγησή τους. Η καχυποψία και επιφυλακτικότητα των αξιολογούμενων με τη διαδικασία της αξιολόγησης μόνο αρνητικές συνέπειες μπορούν να επιφέρουν αφενός στις**

υπηρεσιακές σχέσεις των υπαλλήλων, αφετέρου στην αποδοτικότητα των υπηρεσιών του δημοσίου εν γένει.

- Δεύτερη θέση καταλαμβάνει η κατηγορία “Εργαλεία της Αξιολόγησης” με ποσοστό αναγνώρισης 39,13% . Ως εκ τούτου, στη Δημόσια Διοίκηση είναι απαραίτητη η εισαγωγή κατάλληλων εργαλείων αξιολόγησης ώστε να αποφεύγονται περιστατικά μεροληψίας και δυσμενούς μεταχείρισης.
- Την τρίτη θέση μοιράζονται από κοινού οι κατηγορίες “Γνώση του αξιολογητή” και “Σύνδεση της αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες” με ποσοστό αναγνώρισης 7,25% στην κάθε κατηγορία.

**Ερώτηση 5<sup>η</sup> «Ποιοι κατά την άποψή σας είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ένα σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα;»**

<b>Συνολικά</b>	<b>Σ</b>	<b>%</b>
<b>Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης.</b>	<b>21</b>	<b>37,50</b>
<b>Ενημέρωση του Προσωπικού.</b>	<b>7</b>	<b>12,50</b>
<b>Βούληση εφαρμογής της αξιολογικής διαδικασίας.</b>	<b>4</b>	<b>7,14</b>
<b>Εργαλεία της Αξιολόγησης.</b>	<b>9</b>	<b>16,07</b>
<b>Γνώση Αξιολογητών.</b>	<b>6</b>	<b>10,71</b>
<b>Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες.</b>	<b>7</b>	<b>12,50</b>
<b>Δεν ξέρω/Δεν απαντώ.</b>	<b>2</b>	<b>3,57</b>



Παρατίθενται κάτωθι οι κατηγορίες σύμφωνα με τις οποίες ομαδοποιήθηκαν οι 82 απαντήσεις που απεστάλησαν ηλεκτρονικά από τους ερωτηθέντες.

**Κατηγορίες:**

1. **Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης :** Ανεξάρτητη αρχή, αμεροληψία.
2. **Ενημέρωση του προσωπικού:** Ενημέρωση, κατανόηση , αποδοχή του τρόπου της αξιολογικής διαδικασίας.
3. **Βούληση εφαρμογής της αξιολογικής διαδικασίας.**
4. **Επιλογή εργαλείων:** Αξιολόγηση 360 μοιρών, βελτίωση συστήματος αξιολόγησης μέσω διόρθωσης παθογενειών των παρελθόντων συστημάτων αξιολόγησης, σύνδεση αξιολόγησης με την εν γένει προσωπικότητα του αξιολογούμενου, βαρύτητα στα ουσιαστικά προσόντα του αξιολογούμενου, βαθιά γνώση του αντικειμένου.
5. **Γνώση των αξιολογητών:** Υπευθυνότητα, αξιοπιστία αξιολογητών, εμπιστοσύνη στον ρόλο της διοίκησης ως προς την αξιολόγηση.
6. **Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες:** Bonus, επιβράβευση, επιμόρφωση με έξοδα υπηρεσίας, κίνητρα.
11. **Δεν ξέρω/δεν απαντώ.**

Περαιτέρω, σύμφωνα με τις ως άνω κατηγορίες καταγράφονται τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων αξιολογούμενων:

Συγκεκριμένα:

- 21 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ένα σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα είναι η ανεξαρτησία, η ανεξάρτητη αρχή, η αμεροληψία και η αντικειμενικότητα.
- 7 αξιολογούμενοι πιστεύουν ότι η γνώση του προσωπικού, όπως η ενημέρωση, η κατανόηση και η αποδοχή του τρόπου της αξιολογικής διαδικασίας αποτελούν τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης.
- 4 αξιολογούμενοι θεωρούν τη βούληση εφαρμογής της αξιολογικής διαδικασίας ως κρίσιμο παράγοντα.
- 9 αξιολογούμενοι πιστεύουν ότι η επιλογή των σωστών εργαλείων συντελεί καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης.
- 6 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι η γνώση των αξιολογητών, όπως η υπευθυνότητα, η αξιοπιστία αξιολογητών και η εμπιστοσύνη στον ρόλο της διοίκησης αποτελούν τους πιο κρίσιμους παράγοντες αποτελεσματικότητας.
- 7 αξιολογούμενοι θεωρούν ως κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης τη σύνδεση της αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες (bonus, επιβράβευση, επιμόρφωση με έξοδα της υπηρεσίας, κίνητρα).
- 2 αξιολογούμενοι δεν έδωσαν απάντηση.

**Από την ως άνω ανάλυση προκύπτουν τα κάτωθι συμπεράσματα:**

- **Πρώτη θέση στην επιλογή των εργαζομένων της Βουλής, ως προς τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, καταλαμβάνει η κατηγορία "Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης" με ποσοστό αναγνώρισης 37,50%. Στο σημείο αυτό παρατηρείται ότι για τη συγκεκριμένη ερώτηση, όπως και για την προηγούμενη, που αναφέρεται στα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης, οι αξιολογούμενοι εστίασαν στις ίδιες έννοιες, αυτές της ανεξαρτησίας, της αμεροληψίας, της αντικειμενικότητας, της δικαιοσύνης, της αξιοπιστίας. Η απουσία των αρχών αυτών μπορεί να επιφέρει ρωγμές στη συνοχή της διοικητικής ισορροπίας και δυσπιστία σχετικά με τις επιλογές της διοικητικής και πολιτικής ιεραρχίας. Είναι προφανές ότι η τρωθείσα αξιοπιστία που ενυπάρχει στην αντίληψη των αξιολογούμενων αλλά και της κοινωνίας των πολιτών μπορεί να διασωθεί με την εδραίωση της αντικειμενικότητας και της ανάδειξης του πιο ικανού υπαλλήλου, ο οποίος, όμως, αναδεικνύεται μέσα από ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης. Το πλαίσιο αυτό μπορεί να αποτελέσει θεσμικό αντίβαρο στην απειλή των πελατειακών σχέσεων, της μεροληψίας και των κομματικών παρεμβάσεων στις επιλογές της διοίκησης.**
- **Δεύτερη θέση καταλαμβάνει η κατηγορία "Εργαλεία της Αξιολόγησης" με ποσοστό αναγνώρισης 16,07%.**

- Τρίτη θέση καταλαμβάνουν οι κατηγορίες “Ενημέρωση του Προσωπικού” και “Σύνδεση της αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες” με ποσοστό αναγνώρισης 12,50 για κάθε κατηγορία.

Ερώτηση 6<sup>η</sup> «Με ποιες άλλες διοικητικές λειτουργίες θα έπρεπε/μπορούσε να συνδεθεί ένα σύστημα αξιολόγησης;»

Συνολικά	Σ	%
Μη Διοικητικές Λειτουργίες.	48	38,71
Διοικητικές λειτουργίες.	66	53,23
Δεν ξέρω/Δεν απαντώ.	6	4,84
Προσλήψεις μέσω αδιάβλητου συστήματος.	4	3,23



Παρατίθενται κάτωθι οι κατηγορίες σύμφωνα με τις οποίες ομαδοποιήθηκαν οι 82 απαντήσεις που απεστάλησαν ηλεκτρονικά από τους ερωτηθέντες.

#### Κατηγορίες:

**1. Μη Διοικητικές Λειτουργίες:** Ηλεκτρονική αξιολόγηση, Στοχοθεσία, πρωτίστως αξιολόγηση στην κορυφή της διοίκησης, ιατρικά- Ψυχολογικά test, λάθος ερώτηση, εγγυημένο, αμερόληπτο, αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης, αξιολόγηση από εταιρείες και ανά τρίμηνο επαναλαμβανόμενο έλεγχο από τη διοίκηση.

**2. Διοικητικές λειτουργίες:** Επιμόρφωση, σεμινάρια, άδειες, ανέλιξη στη διοικητική ιεραρχία, κρίσεις υπηρεσιακές, οικονομικές απολαβές, κινητικότητα, μετακίνηση υπαλλήλων.

**3. Δεν ξέρω/Δεν απαντώ.**

**4. Προσλήψεις μέσω αδιάβλητου συστήματος.**

**Περαιτέρω, σύμφωνα με τις ως άνω κατηγορίες καταγράφονται τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων αξιολογούμενων:**

Συγκεκριμένα:

- 48 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι ένα σύστημα αξιολόγησης θα έπρεπε να συνδεθεί με μη διοικητικές λειτουργίες, όπως ηλεκτρονική αξιολόγηση, στοχοθεσία, πρωτίστως αξιολόγηση στην κορυφή της διοίκησης, ιατρικά- ψυχολογικά test, λάθος ερώτηση, εγγυημένο, αμερόληπτο, αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης, αξιολόγηση από εταιρείες και ανά τρίμηνο επαναλαμβανόμενο έλεγχο από τη διοίκηση.
- 66 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι ένα σύστημα αξιολόγησης θα έπρεπε να συνδεθεί με διοικητικές λειτουργίες, όπως επιμόρφωση, σεμινάρια, άδειες, ανέλιξη στη διοικητική ιεραρχία, κρίσεις υπηρεσιακές, οικονομικές απολαβές, κινητικότητα, μετακίνηση υπαλλήλων.
- 6 αξιολογούμενοι δεν έδωσαν απάντηση.
- 4 αξιολογούμενοι απάντησαν ότι ένα σύστημα αξιολόγησης θα έπρεπε να συνδεθεί με προσλήψεις μέσω αδιάβλητου συστήματος.

**Από την ως άνω ανάλυση προκύπτει το κάτωθι συμπέρασμα:**

- Πρώτη θέση στην επιλογή των εργαζομένων της Βουλής καταλαμβάνει η κατηγορία "Διοικητικές Λειτουργίες" με ποσοστό αναγνώρισης 53,23%. Το συμπέρασμα αυτό οδηγεί στη διαπίστωση ότι συλλογική βούληση της πλειοψηφίας των εργαζομένων της Βουλής είναι η παροχή της δυνατότητάς τους για επιμόρφωση, σεμινάρια, αφενός και η σύνδεση της βαθμολογίας τους με την περαιτέρω διοικητική τους ανέλιξη και μισθολογική τους αύξηση, αφετέρου.

**Ερώτηση 7<sup>η</sup> «Περιγράψτε τη διαφορά, αν υπάρχει, μεταξύ των όρων διαχείριση της απόδοσης και αξιολόγηση της απόδοσης».**

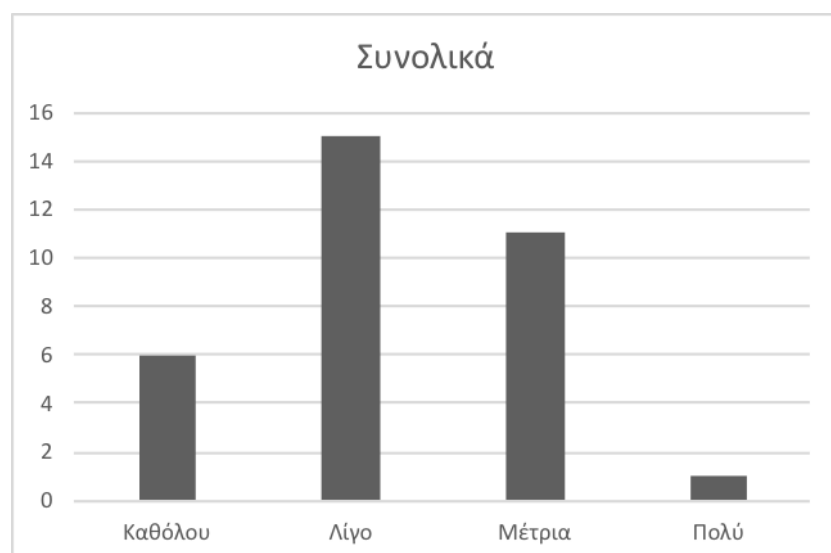
- Λόγω των διαφορετικών απόψεων και προσεγγίσεων των υπαλλήλων της Βουλής δεν κατέστη δυνατό να προσδιοριστούν συγκεκριμένα πρότυπα και μοντέλα συμπεριφοράς και γνώσης.

## 6.2 Περιγραφή και ανάλυση των δεδομένων μέσω των απαντήσεων των βουλευτών των κάτωθι κομμάτων της Βουλής.

Εκτός από την αποστολή του ερωτηματολογίου στους υπαλλήλους της Βουλής, όπως αναλυτικά περιγράφηκε παραπάνω και δεδομένης της ανάγκης για μια κατά το δυνατόν πιο αξιόπιστη και ασφαλή απεικόνιση συμπερασμάτων, το παρόν ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά και στους βουλευτές όλων των κοινοβουλευτικών κομμάτων της Βουλής και συγκεκριμένα: Ν.Δ., ΣΥΡΙΖΑ, Κίνημα Αλλαγής, ΚΚΕ, Ελληνική Λύση, ΜΕΡΑ 25. Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις και οι απαντήσεις που έλαβα, άλλες ηλεκτρονικά, άλλες ανά χείρας, προέρχονται από τα κόμματα της ΝΔ, του ΣΥΡΙΖΑ, του Κινήματος Αλλαγής και της Ελληνικής Λύσης. Τα κόμματα ΚΚΕ και ΜΕΡΑ 25 δεν έδωσαν καμία απάντηση, παρά τις επίμονες από πλευράς μου οχλήσεις. Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

**1<sup>η</sup> ερώτηση: “Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα στον ελληνικό δημόσιο τομέα ήταν/είναι αποτελεσματικά;”**

Συνολικά	Αριθμός	Ποσοστό %
Καθόλου	6	18,18
Λίγο	15	45,45
Μέτρια	11	33,33
Πολύ	1	3,03

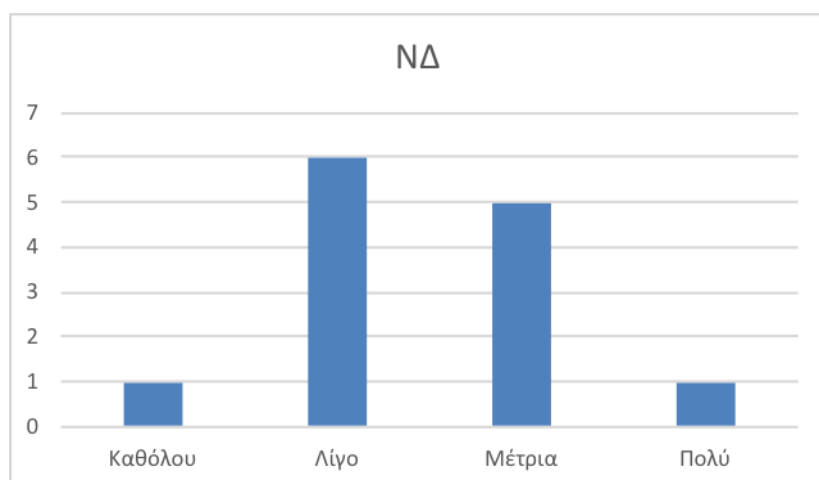


Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 33 απαντήσεων, 6 βουλευτές απάντησαν ότι τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα στον ελληνικό δημόσιο τομέα δεν είναι καθόλου αποτελεσματικά, 15 βουλευτές απάντησαν



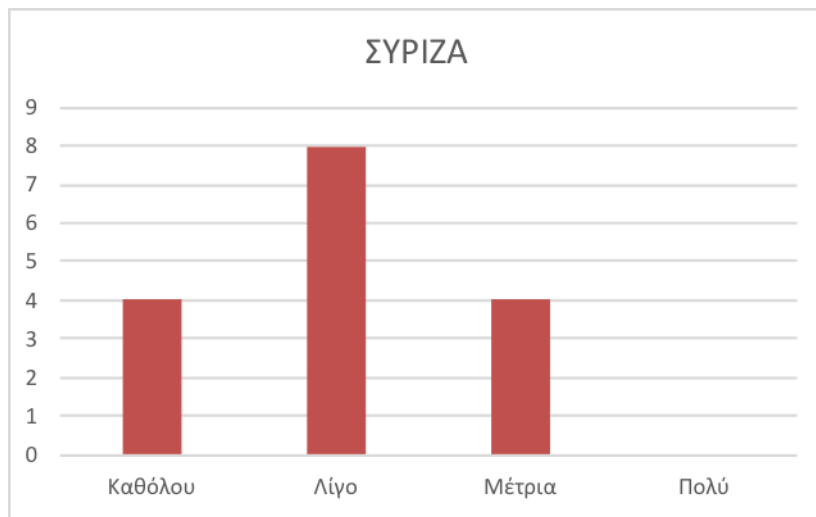
ότι αυτά είναι λίγο αποτελεσματικά, 11 βουλευτές ότι αυτά είναι μέτρια αποτελεσματικά και 1 βουλευτής απάντησε ότι αυτά είναι πολύ αποτελεσματικά.

<b>ΝΔ</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>1</b>	<b>7,69</b>
<b>Λίγο</b>	<b>6</b>	<b>46,15</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>5</b>	<b>38,46</b>
<b>Πολύ</b>	<b>1</b>	<b>7,69</b>



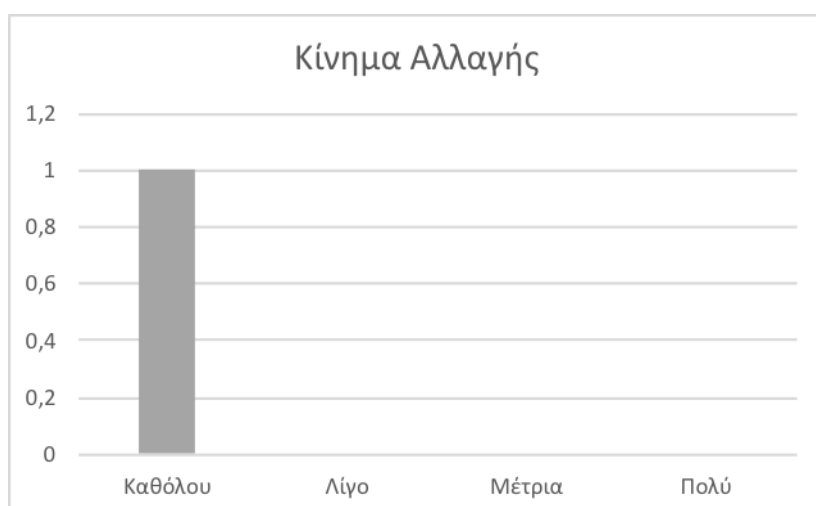
Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 13 απαντήσεων, 1 βουλευτής της ΝΔ απάντησε ότι τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα στον ελληνικό δημόσιο τομέα δεν είναι αποτελεσματικά, 6 βουλευτές του ίδιου κόμματος ότι είναι λίγο αποτελεσματικά, 5 βουλευτές ότι αυτά είναι μέτρια αποτελεσματικά και 1 βουλευτής ότι αυτά είναι πολύ αποτελεσματικά.

<b>ΣΥΡΙΖΑ</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>4</b>	<b>25,00</b>
<b>Λίγο</b>	<b>8</b>	<b>50,00</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>4</b>	<b>25,00</b>
<b>Πολύ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>



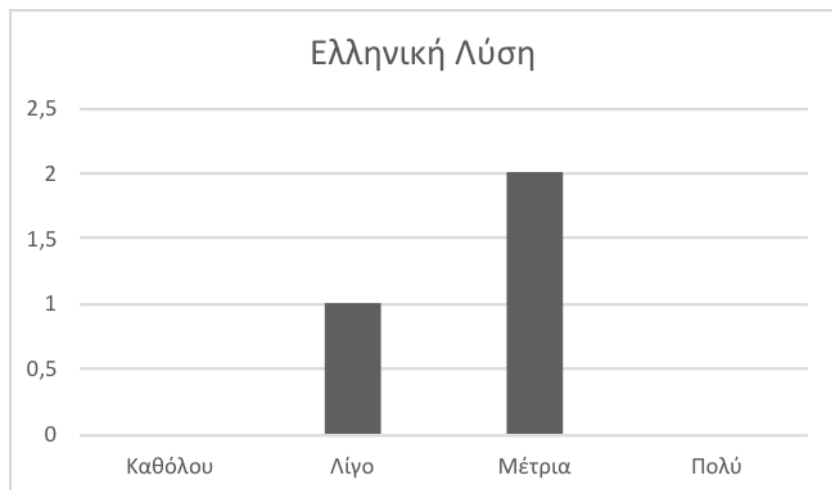
Ομοίως για το κόμμα του ΣΥΡΙΖΑ από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 16 απαντήσεων, 4 βουλευτές απάντησαν ότι τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα στον ελληνικό δημόσιο τομέα δεν είναι αποτελεσματικά, 8 βουλευτές ότι είναι λίγο αποτελεσματικά, 4 βουλευτές ότι αυτά είναι μέτρια αποτελεσματικά ενώ κανένας βουλευτής του ΣΥΡΙΖΑ δεν θεωρεί τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης πολύ αποτελεσματικά.

<b>Κίνηση Αλλαγής</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>
<b>Λίγο</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Πολύ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



Ομοίως για το Κίνημα Αλλαγής, λάβαμε απάντηση από έναν βουλευτή, ο οποίος θεωρεί τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης καθόλου αποτελεσματικά.

<b>Ελληνική Λύση</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Καθόλου	0	0,00
Λίγο	1	33,33
Μέτρια	2	66,67
Πολύ	0	0



Τέλος για την Ελληνική λύση από το σύνολο των τριών απαντήσεων, 1 βουλευτής θεωρεί τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης λίγο αποτελεσματικά και 2 βουλευτές ως μέτρια αποτελεσματικά. Και για το εν λόγω κόμμα, κανένας βουλευτής του δεν θεωρεί τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης πολύ αποτελεσματικά.

#### **Από την ως άνω ανάλυση των στατιστικών στοιχείων προκύπτουν τα κάτωθι συμπεράσματα:**

Από τα ευρήματα που συγκεντρώθηκαν μέσω της ανάλυσης των απαντήσεων των βουλευτών των ως άνω κομμάτων, παρατηρούνται τα ακόλουθα:

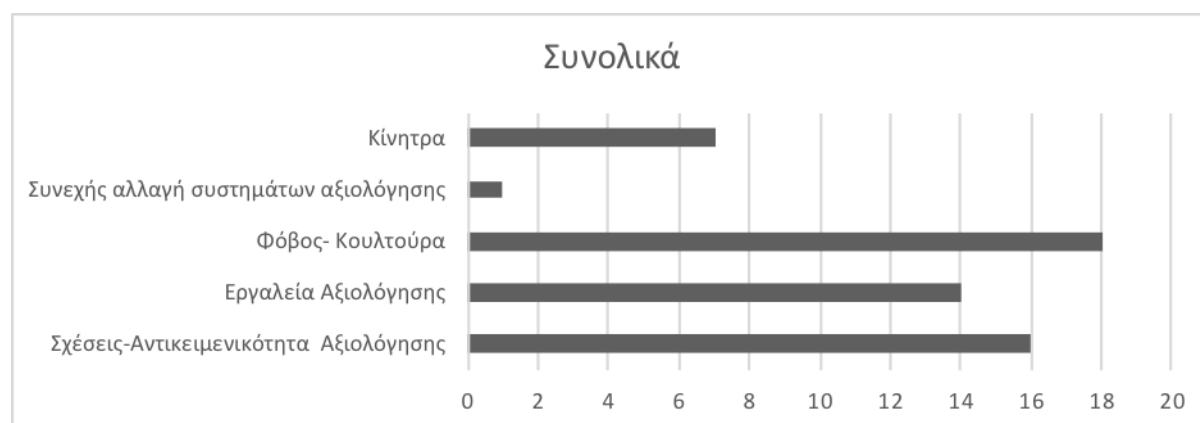
- Επί του συνόλου των 33 ερωτηθέντων βουλευτών των τεσσάρων κομμάτων το 3,03% θεωρεί τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης ως πολύ αποτελεσματικά ενώ το 45,45% θεωρεί αυτά ως λίγο αποτελεσματικά.
- Τα κόμματα ΝΔ και ΣΥΡΙΖΑ των οποίων οι βουλευτές αποτελούν την πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε ποσοστό άνω του 50% (ΝΔ 53,84% και ΣΥΡΙΖΑ 75%) στην πλειοψηφία τους θεωρούν τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί στην ελληνική διοίκηση καθόλου ή λίγο αποτελεσματικά.
- Ο βουλευτής του Κινήματος Αλλαγής δεν τα θεωρεί καθόλου αποτελεσματικά.

- Από τους 3 βουλευτές της Ελληνικής Λύσης προκύπτει μία οριακή πλειοψηφία σχετικής εμπιστοσύνης στα συστήματα αξιολόγησης, καθώς οι 2 από τις 3 βουλευτές δήλωσαν ότι τα θεωρούν μέτρια αποτελεσματικά.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι μόλις 1 βουλευτής, προερχόμενος από το κόμμα της ΝΔ, δήλωσε πως τα θεωρεί πολύ αποτελεσματικά.

## 2<sup>η</sup> ερώτηση: “Ποιοι είναι οι λόγοι της μη αποτελεσματικότητάς τους;”

Συνολικά		
Κατηγορίες	Αριθμός	Ποσοστό%
Σχέσεις-Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης.	16	28,57
Εργαλεία Αξιολόγησης.	14	25,00
Φόβος- Κουλτούρα.	18	32,14
Συνεχής αλλαγή συστημάτων αξιολόγησης.	1	1,79
Κίνητρα.	7	12,50



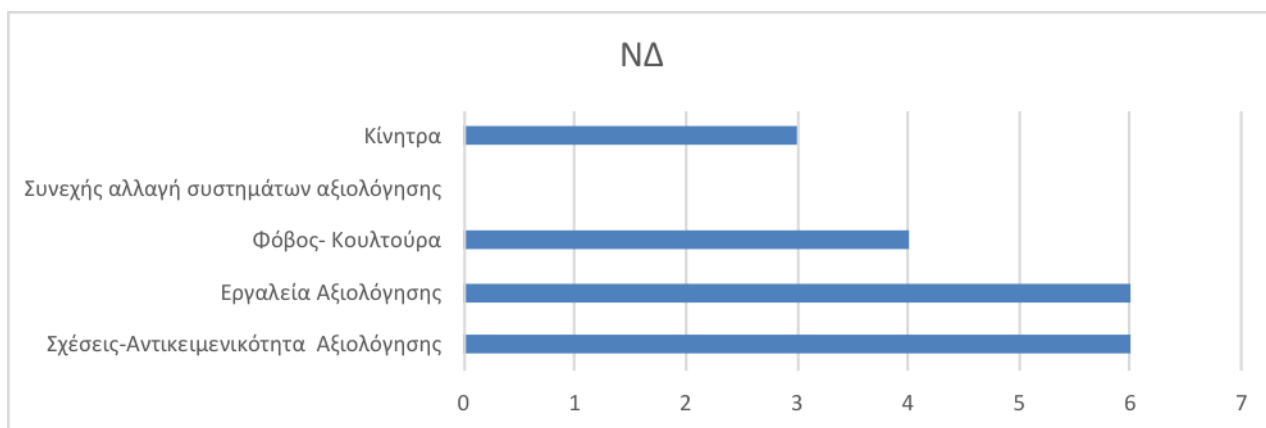
Παρατίθενται, ως ακολούθως, οι κατηγορίες σύμφωνα με τις οποίες ομαδοποιήθηκαν οι 33 απαντήσεις που συμπληρώθηκαν από τους ερωτηθέντες βουλευτές των κάτωθι κομμάτων.

### Κατηγορίες:

- 1.Σχέσεις-Αντικειμενικότητα της αξιολόγησης:** Κομματική-πελατειακή νοοτροπία, δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων αξιολογητή-αξιολογούμενου, έλλειψη ανεξαρτησίας και μεροληψία.
- 2.Εργαλεία της αξιολόγησης:** Έλλειψη στοχοθεσίας, ασαφές πλαίσιο, προχειρότητα.
- 3.Φόβος- Κουλτούρα:** Αδιαφορία, απουσία κομματικής βούλησης για ανάληψη πρωτοβουλιών, απαξίωση του συστήματος από τους πολιτικούς.
- 4. Συνεχής αλλαγή συστημάτων αξιολόγησης:** Έλλειψη σταθερότητας.
- 5.Κίνητρα:** Έλλειψη κυρώσεων, μη ενεργή συμμετοχή υπαλλήλων στην αξιολόγηση.

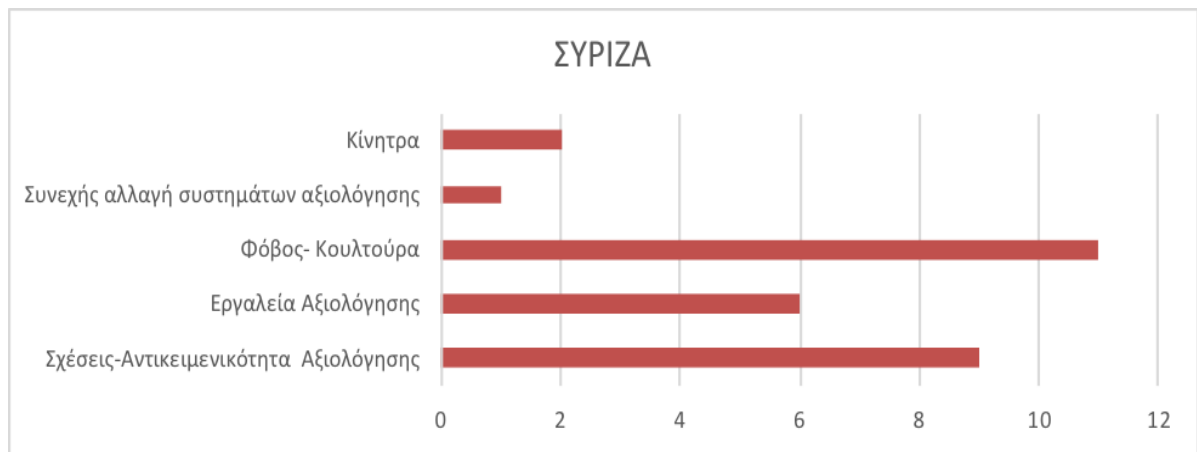
Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι σχετικά με τους λόγους της μη αποτελεσματικότητας των έως τώρα συστημάτων αξιολόγησης, η κατηγορία **“Φόβος-Κουλτούρα”** καταλαμβάνει την πρώτη θέση με ποσοστό αναγνώρισης 32,14% των ερωτηθέντων βουλευτών.

<b>ΝΔ</b>		
<b>Κατηγορίες</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό%</b>
Σχέσεις-Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης.	6	31,58
Εργαλεία Αξιολόγησης.	6	31,58
Φόβος- Κουλτούρα.	4	21,05
Συνεχής αλλαγή συστημάτων αξιολόγησης.	0	0,00
Κίνητρα.	3	15,79



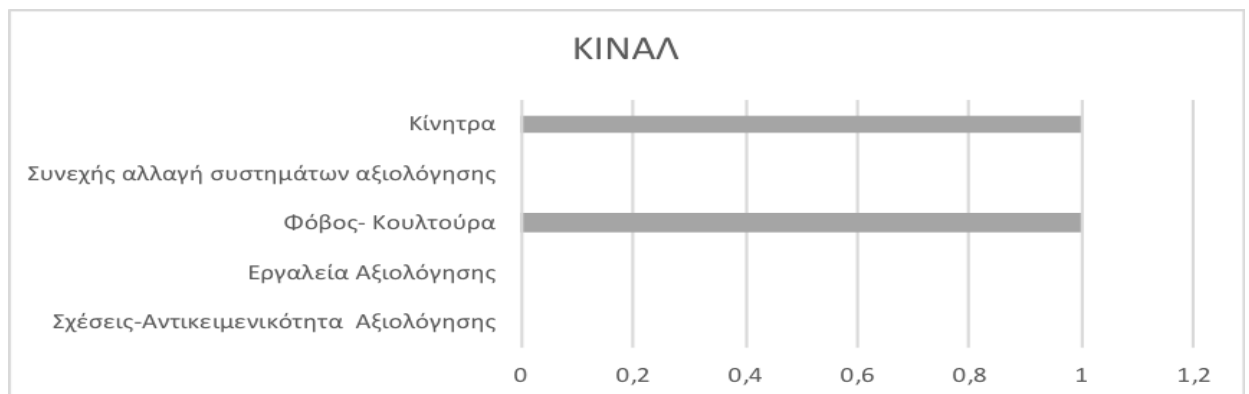
Στην περίπτωση του κόμματος της Ν.Δ., την πρώτη θέση -ως προς τους λόγους της μη αποτελεσματικότητας των έως τώρα συστημάτων αξιολόγησης - καταλαμβάνουν **οι** κατηγορίες **“Σχέσεις- Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης”** και **“Εργαλεία Αξιολόγησης”** με ποσοστό αναγνώρισης 31,58% των ερωτηθέντων βουλευτών για κάθε κατηγορία.

<b>ΣΥΡΙΖΑ</b>		
<b>Κατηγορίες</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό%</b>
Σχέσεις-Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης.	9	31,03
Εργαλεία Αξιολόγησης.	6	20,69
Φόβος- Κουλτούρα.	11	37,93
Συνεχής αλλαγή συστημάτων αξιολόγησης.	1	3,45
Κίνητρα.	2	6,90



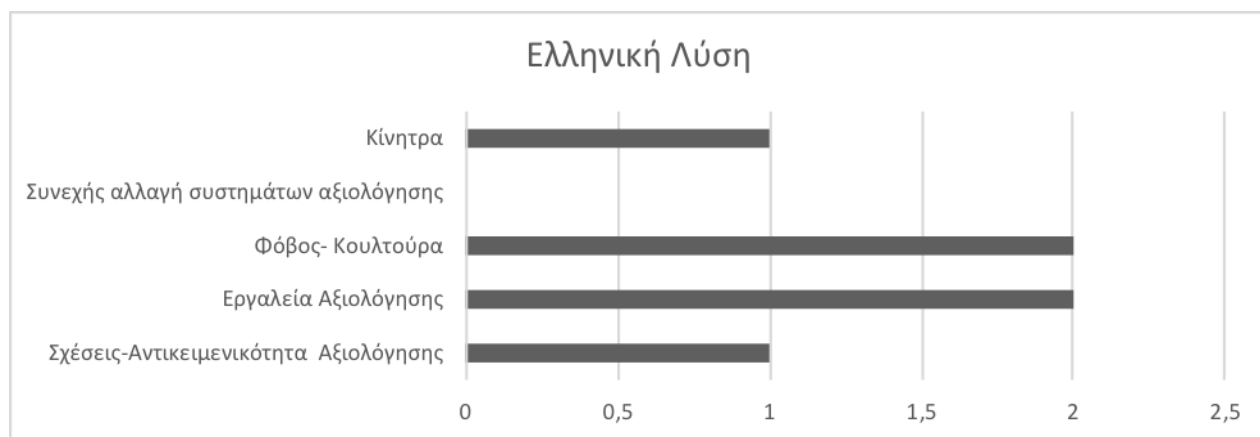
Στην περίπτωση του κόμματος του ΣΥΡΙΖΑ, την πρώτη θέση -ως προς τους λόγους της μη αποτελεσματικότητας των έως τώρα συστημάτων αξιολόγησης -καταλαμβάνει η κατηγορία “Φόβος- Κουλτούρα” με ποσοστό αναγνώρισης 37,93% των ερωτηθέντων βουλευτών του.

ΚΙΝΗΜΑ ΑΛΛΑΓΗΣ		
Κατηγορίες	Αριθμός	Ποσοστό%
Σχέσεις-Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης.	0	0,00
Εργαλεία Αξιολόγησης.	0	0,00
Φόβος- Κουλτούρα.	1	50,00
Συνεχής αλλαγή συστημάτων αξιολόγησης.	0	0,00
Κίνητρα.	1	50,00



Για το Κίνημα Αλλαγής λάβαμε απάντηση από έναν βουλευτή, ο οποίος θεωρεί ότι οι κατηγορίες “Φόβος- Κουλτούρα” και “Κίνητρα” αποτελούν λόγους της μη αποτελεσματικότητας των έως τώρα συστημάτων αξιολόγησης.

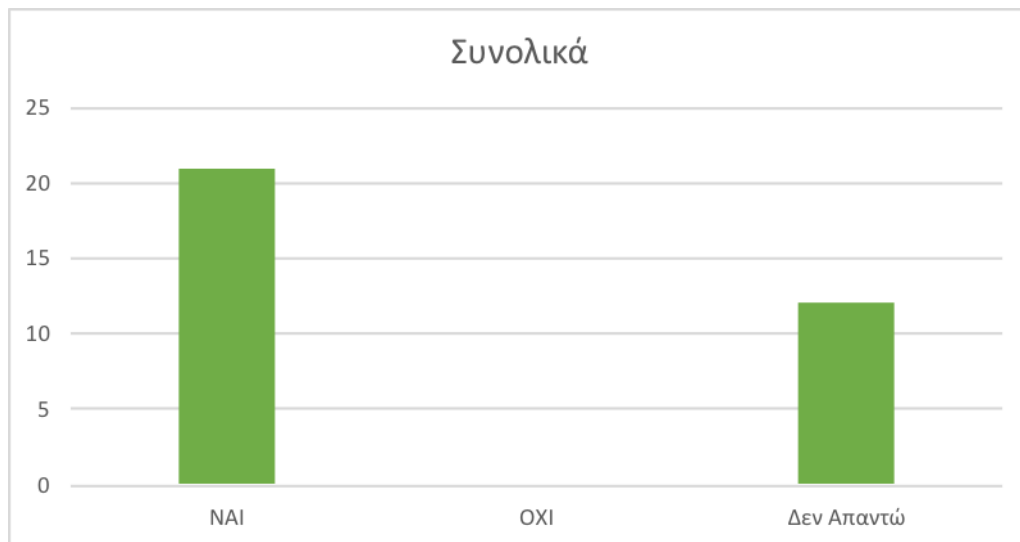
<b>Ελληνική Λύση</b>		
<b>Κατηγορίες</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό%</b>
Σχέσεις-Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης.	1	16,67
Εργαλεία Αξιολόγησης.	2	33,33
Φόβος- Κουλτούρα.	2	33,33
Συνεχής αλλαγή συστημάτων αξιολόγησης.	0	0,00
Κίνητρα.	1	16,67



Τέλος για το κόμμα "Ελληνική Λύση" από τις τρεις απαντήσεις των ερωτηθέντων βουλευτών της, οι κατηγορίες "Εργαλεία Αξιολόγησης" και "Φόβος Κουλτούρα" καταλαμβάνουν την πρώτη θέση με ποσοστό 33,33% για κάθε κατηγορία.

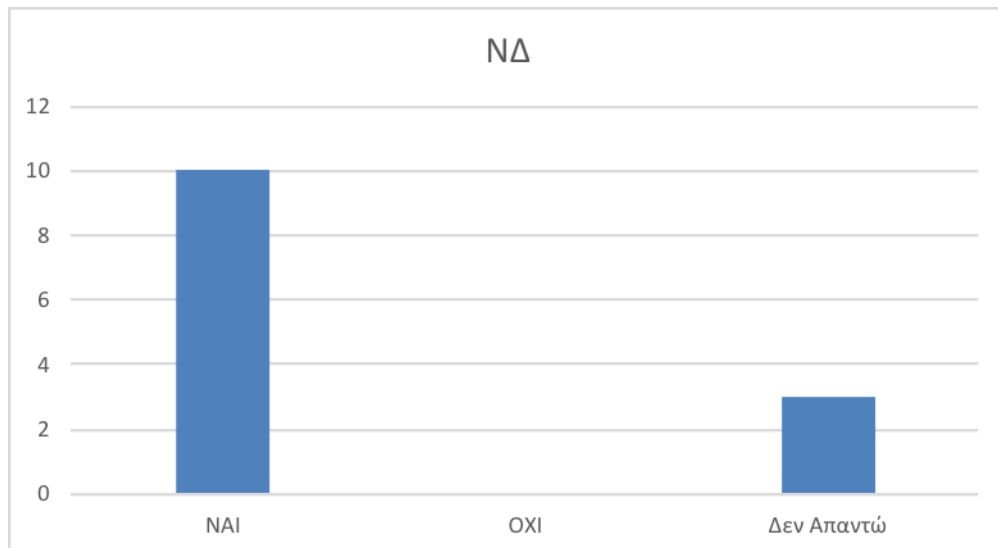
**3<sup>η</sup> ερώτηση: Εκτιμάτε ότι κάποιο από τα αναφερόμενα συστήματα θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά;**

<b>Αξιολόγηση 360<sup>ο</sup></b>		
<b>Συνολικά</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
ΝΑΙ	21	63,64
ΟΧΙ	0	0,00
Δεν Απαντώ	12	36,36



Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 33 απαντήσεων, 21 βουλευτές απάντησαν ότι το σύστημα των “360 μοιρών” θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά ενώ 12 βουλευτές δήλωσαν “δεν απαντώ”.

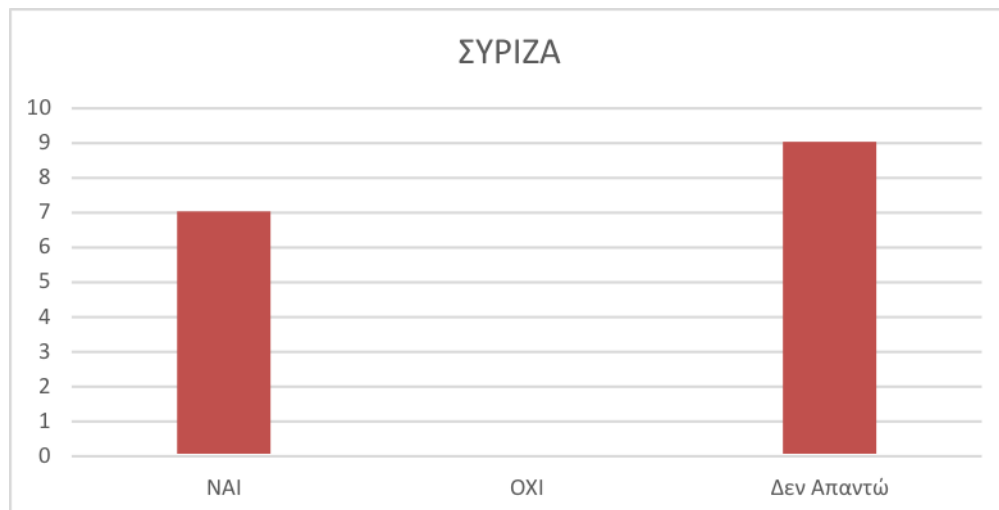
<b>ΝΔ</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>NAI</b>	<b>10</b>	<b>76,92</b>
<b>OXI</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>3</b>	<b>23,08</b>



Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 13 απαντήσεων, 10 βουλευτές της ΝΔ απάντησαν ότι το σύστημα των “360 μοιρών” θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά ενώ 3 βουλευτές του ίδιου κόμματος δήλωσαν “δεν απαντώ”.

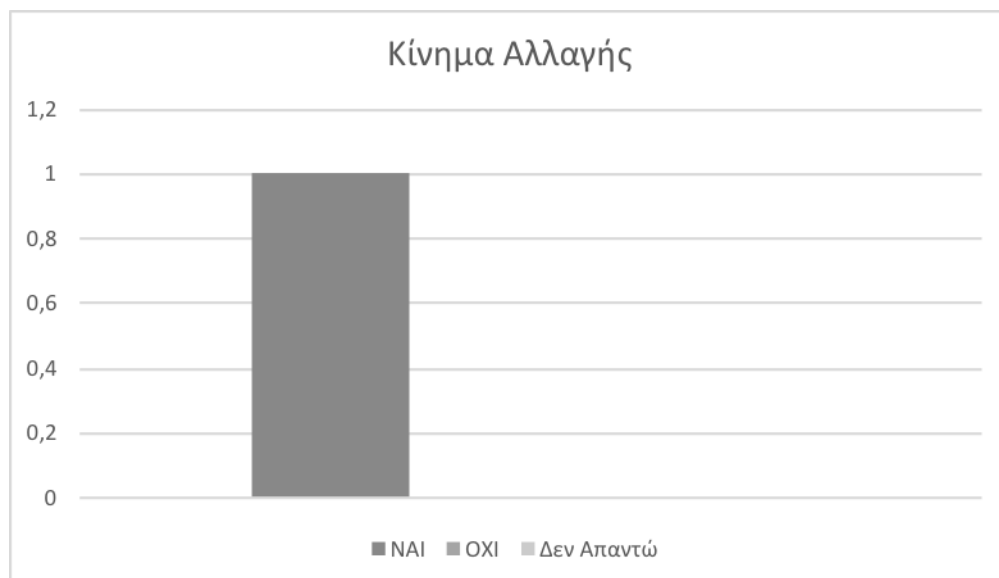


<b>ΣΥΡΙΖΑ</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>7</b>	<b>43,75</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>9</b>	<b>56,25</b>



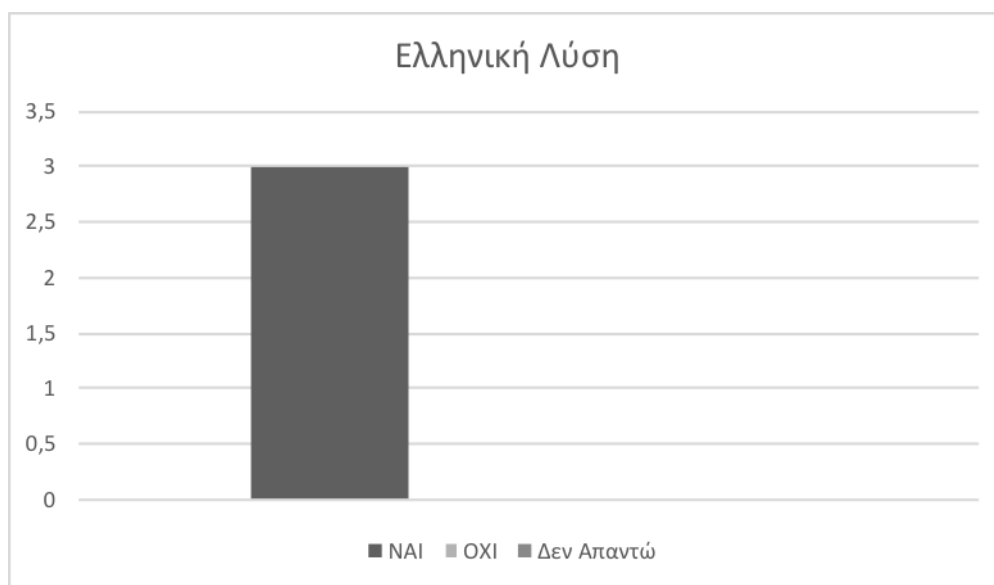
Ομοίως για το κόμμα του ΣΥΡΙΖΑ από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 16 απαντήσεων, 7 βουλευτές απάντησαν ότι το σύστημα αξιολόγησης "360 μοιρών" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά ενώ 9 βουλευτές του ίδιου κόμματος δήλωσαν "δεν απαντώ".

<b>Κίνημα Αλλαγής</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>



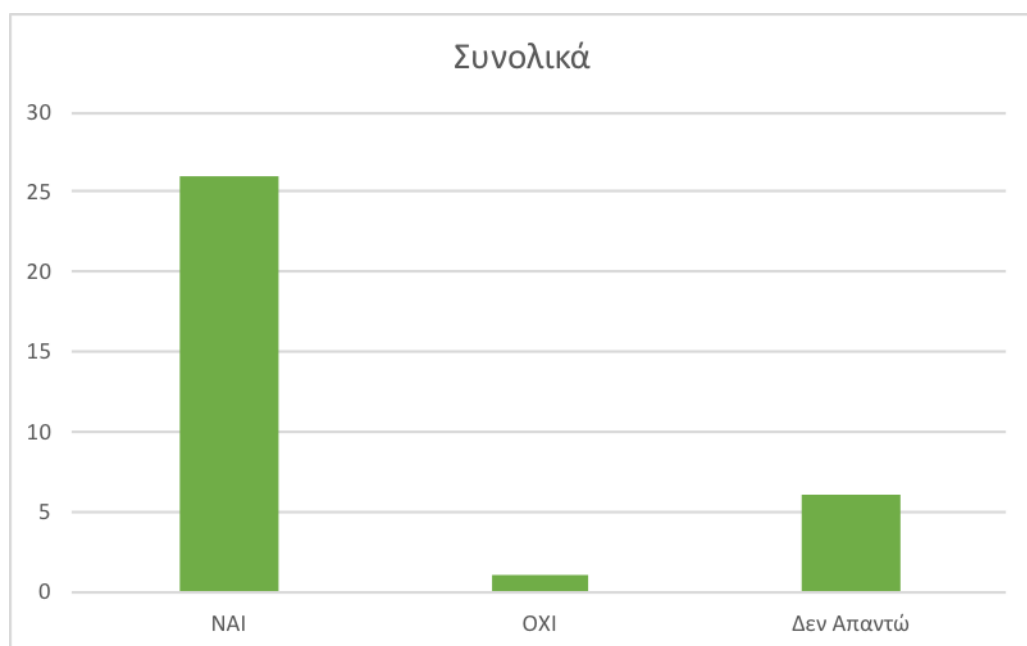
Ομοίως για το Κίνημα Αλλαγής λάβαμε απάντηση από έναν και μόνο βουλευτή ο οποίος θεωρεί ότι το σύστημα των "360 μοιρών" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά.

<b>Ελληνική Λύση</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>



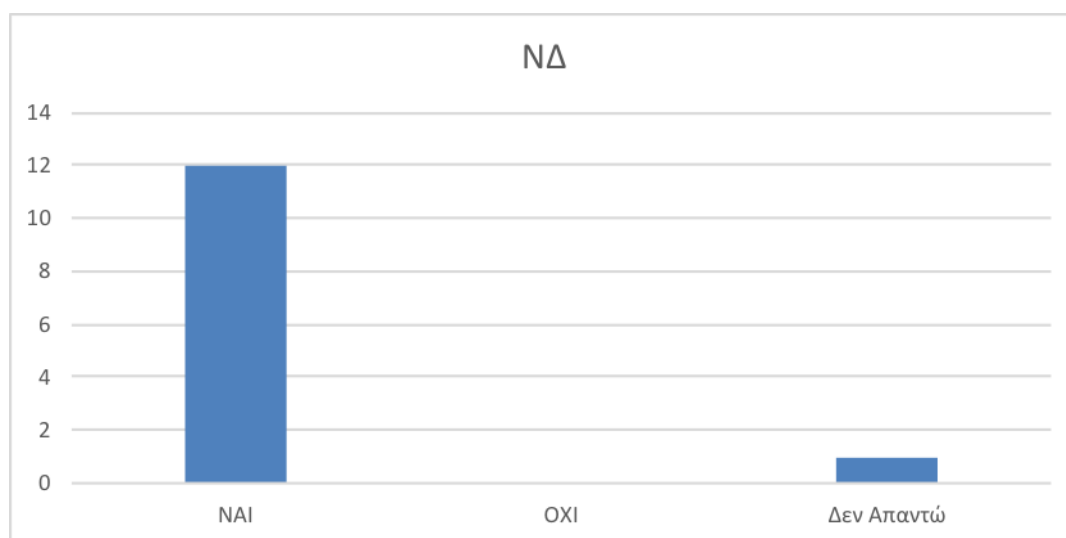
Τέλος για την Ελληνική λύση απάντησαν 3 βουλευτές για τους οποίους το σύστημα των "360 μοιρών" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά.

<b>Διοίκηση Μέσω Στόχων</b>		
<b>Συνολικά</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>26</b>	<b>78,79</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>1</b>	<b>3,03</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>6</b>	<b>18,18</b>



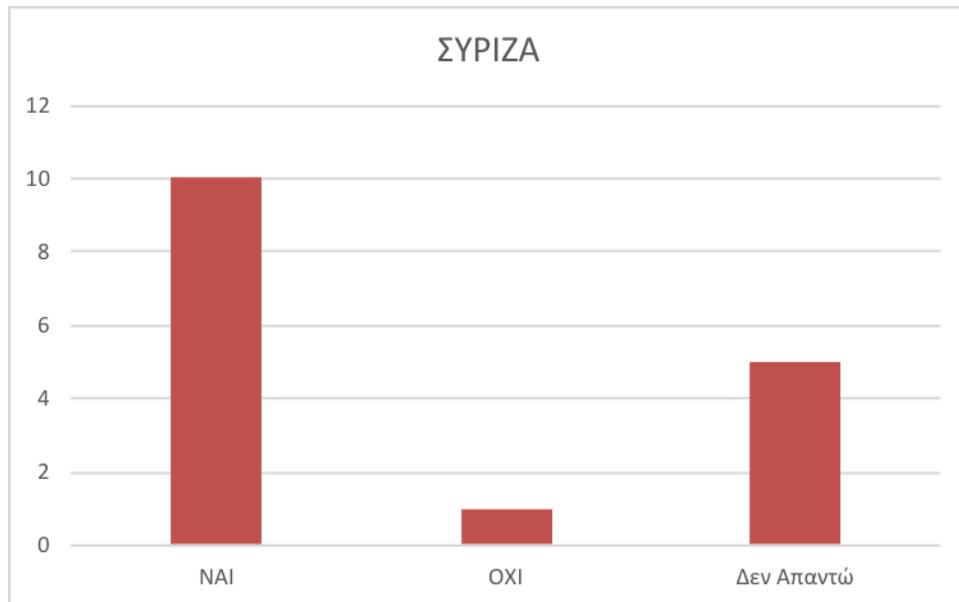
Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 33 απαντήσεων, 26 απάντησαν ότι το σύστημα "Διοίκηση μέσω Στόχων" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά ενώ 6 βουλευτές δήλωσαν "δεν απαντώ".

<b>ΝΔ</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>12</b>	<b>92,31</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>1</b>	<b>7,69</b>



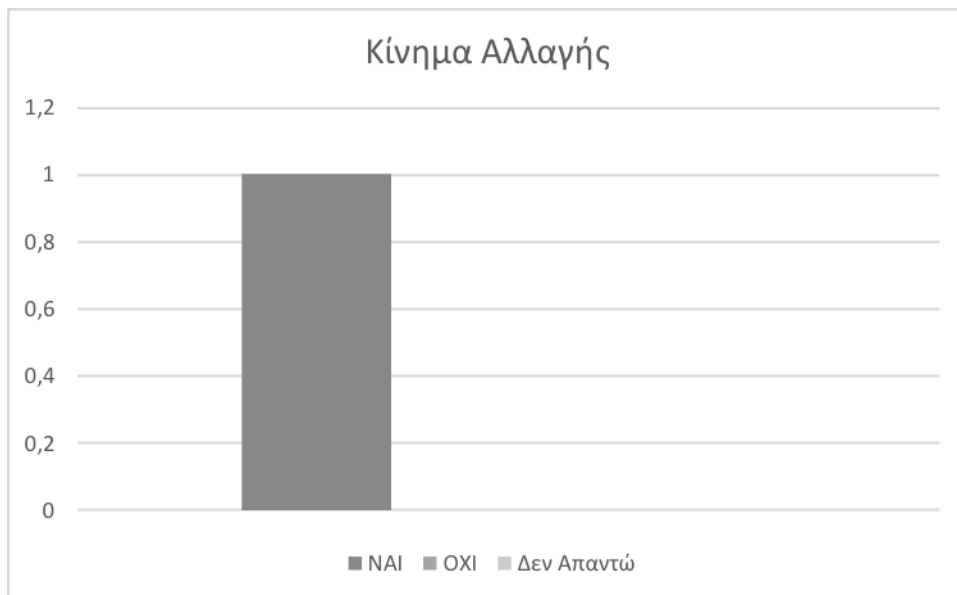
Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 13 απαντήσεων, 12 βουλευτές της ΝΔ απάντησαν ότι το σύστημα "Διοίκηση μέσω Στόχων" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά ενώ 1 βουλευτής του ίδιου κόμματος δήλωσε "δεν απαντώ".

<b>ΣΥΡΙΖΑ</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>10</b>	<b>62,5</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>1</b>	<b>6,25</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>5</b>	<b>31,25</b>



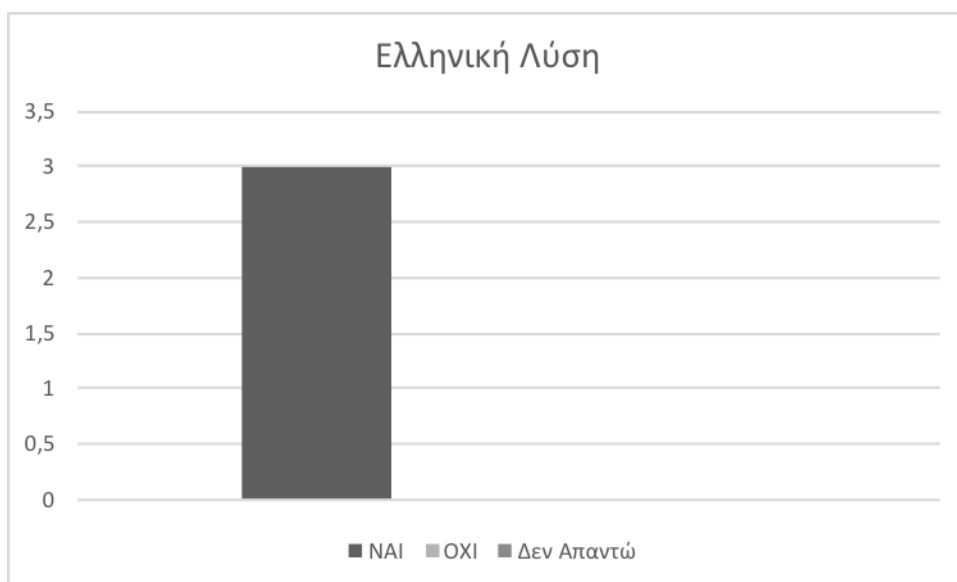
Ομοίως για το κόμμα του ΣΥΡΙΖΑ από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 16 απαντήσεων, 10 βουλευτές απάντησαν ότι το σύστημα "Διοίκηση μέσω στόχων" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 1 βουλευτής δεν θεωρεί ότι το εν λόγω σύστημα θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, ενώ 5 βουλευτές του ίδιου κόμματος δήλωσαν "δεν απαντώ".

<b>Κίνημα Αλλαγής</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>



Ομοίως για το Κίνημα Αλλαγής λάβαμε απάντηση από έναν και μόνο βουλευτή ο οποίος θεωρεί ότι το σύστημα "Διοίκηση μέσω Στόχων" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά.

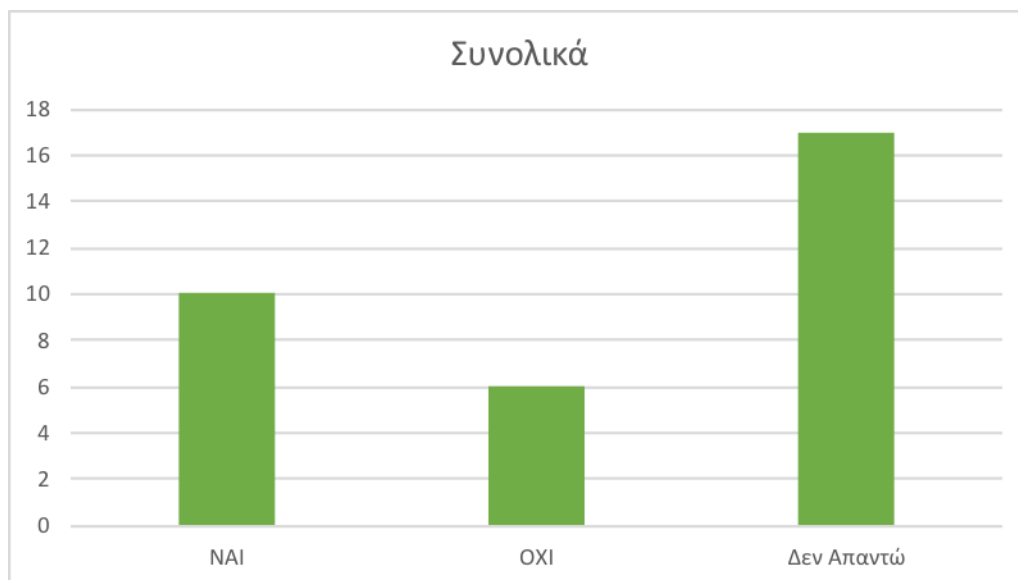
<b>Ελληνική Λύση</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>NAI</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>
<b>OXI</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>



Τέλος για την Ελληνική λύση απάντησαν 3 βουλευτές για τους οποίους το σύστημα "Διοίκηση μέσω Στόχων" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά.

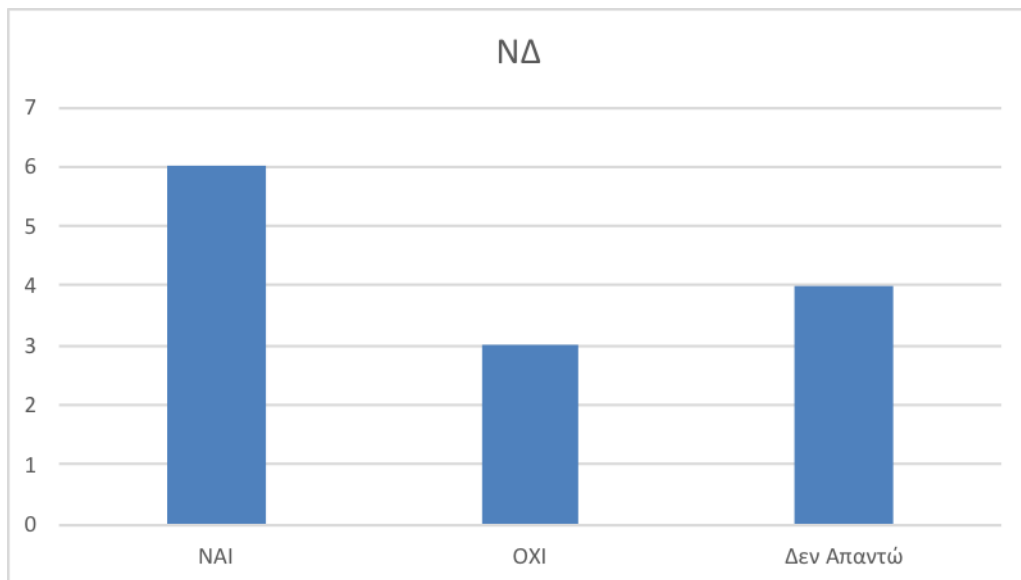
### Επιβαλλόμενης Κατανομής

Συνολικά	Αριθμός	Ποσοστό %
ΝΑΙ	10	30,30
ΟΧΙ	6	18,18
Δεν Απαντώ	17	51,52



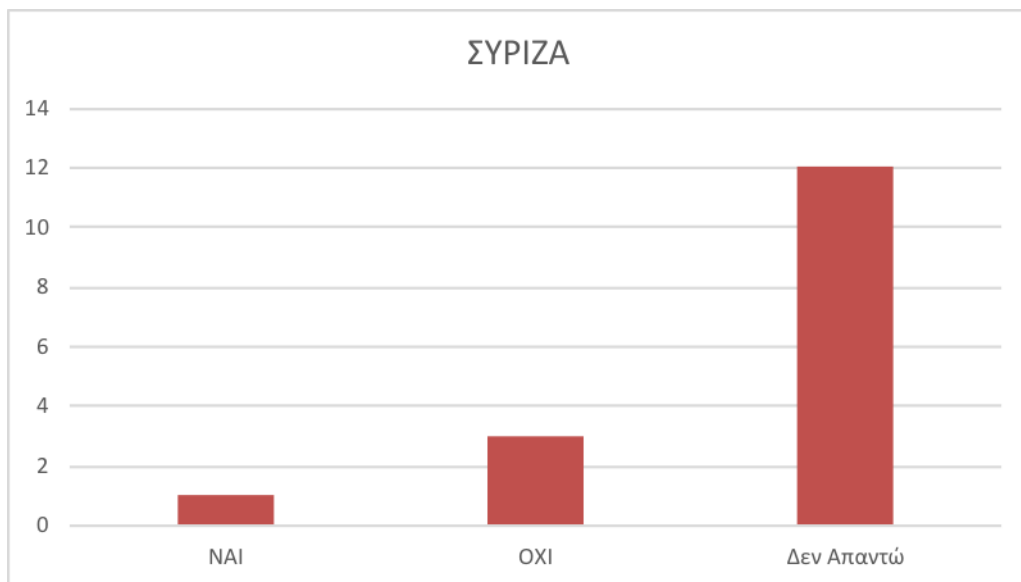
Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 33 απαντήσεων, 10 βουλευτές απάντησαν ότι το σύστημα της "Επιβαλλόμενης Κατανομής" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 6 βουλευτές απάντησαν ότι το εν λόγω σύστημα δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και 17 βουλευτές δήλωσαν "δεν απαντώ".

ΝΑ	Αριθμός	Ποσοστό %
ΝΑΙ	6	46,15
ΟΧΙ	3	23,08
Δεν Απαντώ	4	30,77



Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 13 απαντήσεων, 6 βουλευτές της ΝΔ απάντησαν ότι το σύστημα της "Επιβαλλόμενης Κατανομής" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 3 βουλευτές του ίδιου κόμματος απάντησαν ότι το εν λόγω σύστημα δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και 4 βουλευτές δήλωσαν "δεν απαντώ".

<b>ΣΥΡΙΖΑ</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>1</b>	<b>6,25</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>3</b>	<b>18,75</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>12</b>	<b>75,00</b>



Ομοίως για το κόμμα του ΣΥΡΙΖΑ από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 16 απαντήσεων, 1 βουλευτής απάντησε ότι το σύστημα της "Επιβαλλόμενης Κατανομής" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 3 βουλευτές απάντησαν

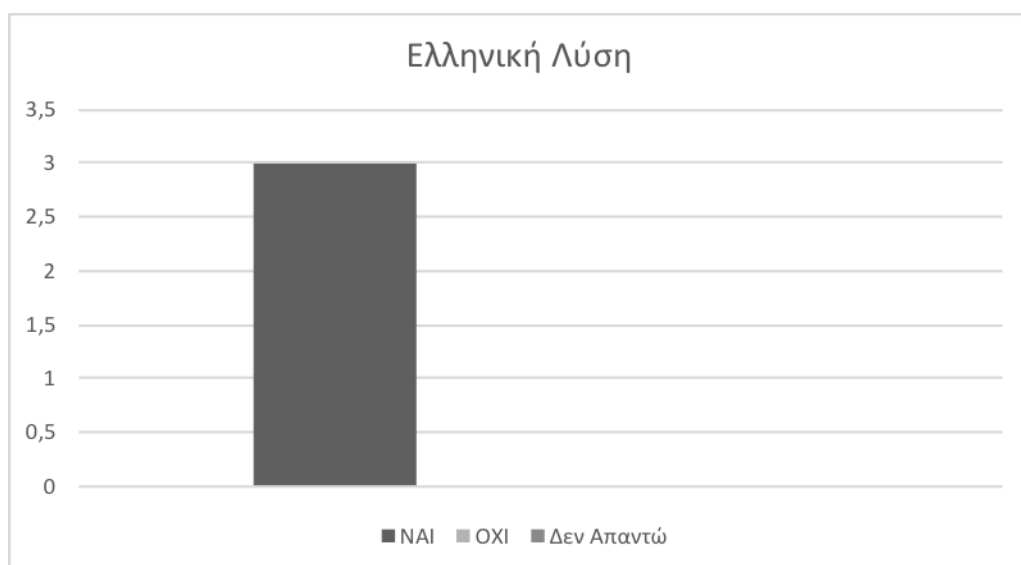
ότι το εν λόγω σύστημα δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά ενώ 12 βουλευτές του ίδιου κόμματος δήλωσαν "δεν απαντώ".

<b>Κίνημα Αλλαγής</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
ΝΑΙ	0	0,00
ΟΧΙ	0	0,00
Δεν Απαντώ	1	100,00



Ομοίως για το Κίνημα Αλλαγής έχουμε μια απάντηση για την οποία ο βουλευτής δήλωσε "δεν απαντώ".

<b>Ελληνική Λύση</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
ΝΑΙ	3	100,00
ΟΧΙ	0	0,00
Δεν Απαντώ	0	0,00

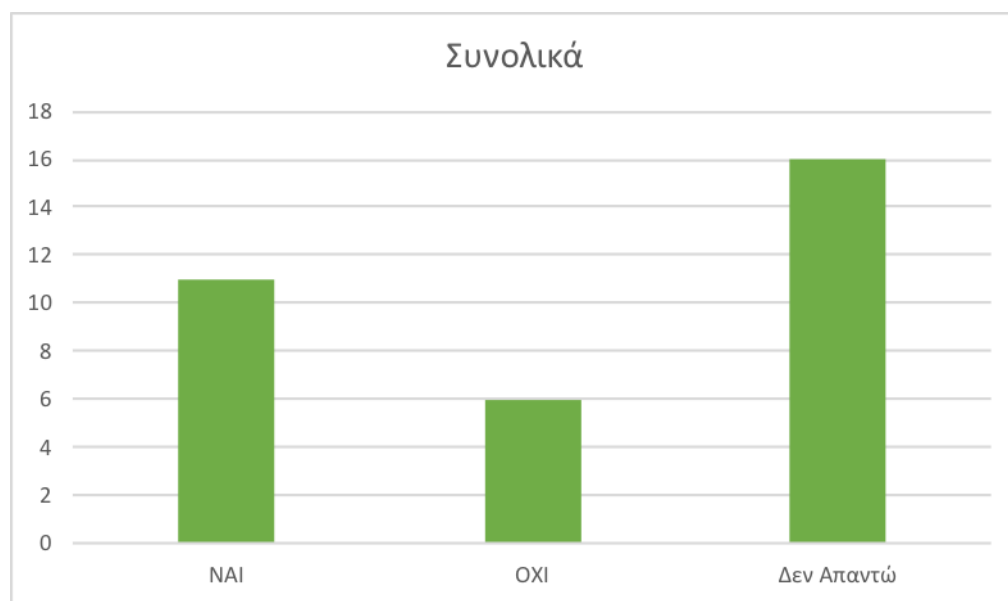




Τέλος για την Ελληνική Λύση απάντησαν 3 βουλευτές για τους οποίους το σύστημα της "Επιβαλλόμενης Κατανομής" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά.

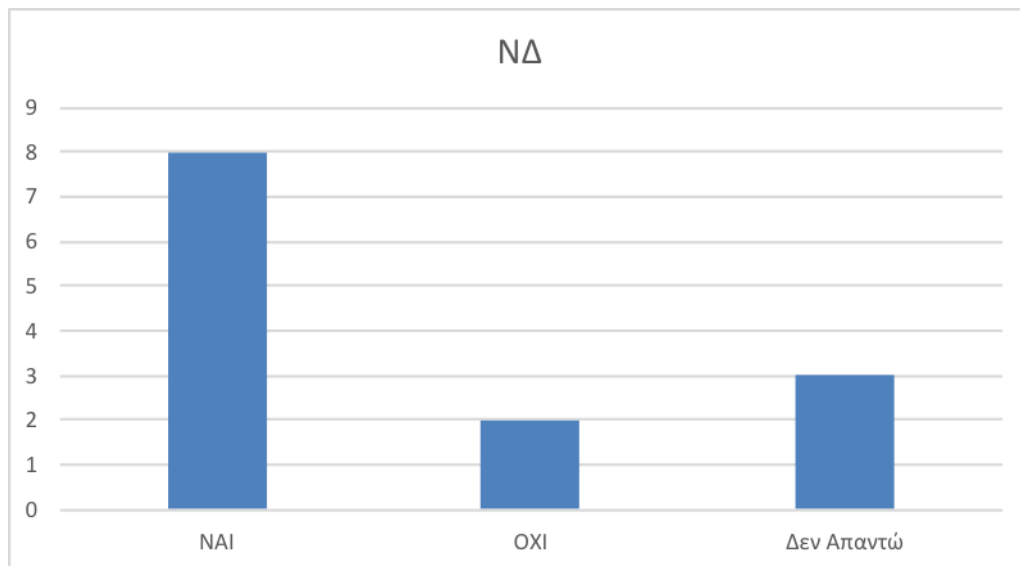
### Κέντρα Αξιολόγησης

Συνολικά	Αριθμός	Ποσοστό %
ΝΑΙ	11	33,33
ΟΧΙ	6	18,18
Δεν Απαντώ	16	48,48



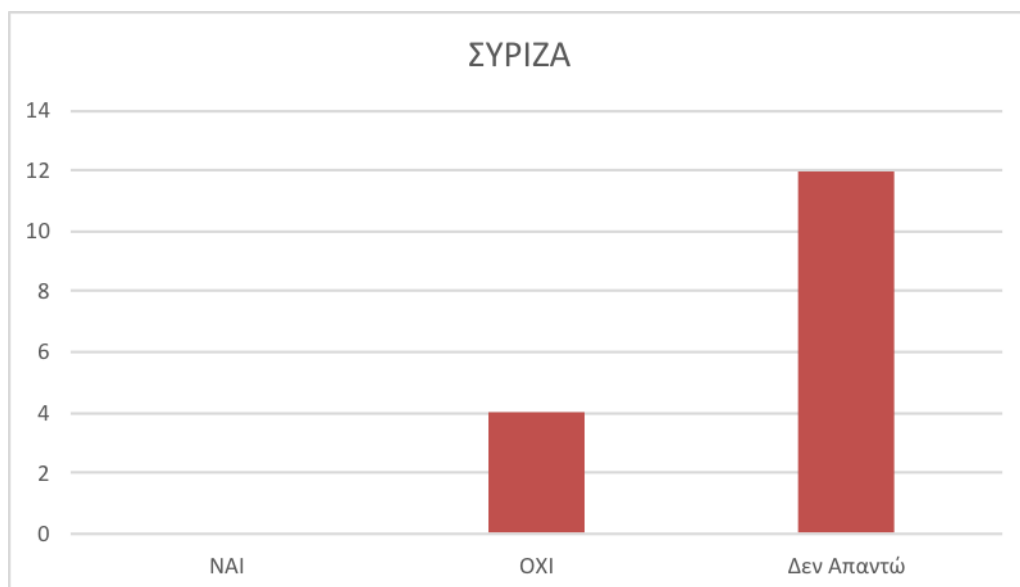
Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 33 απαντήσεων, 11 βουλευτές απάντησαν ότι το σύστημα "Κέντρα Αξιολόγησης" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 6 βουλευτές απάντησαν ότι το εν λόγω σύστημα δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και 16 βουλευτές δήλωσαν "δεν απαντώ".

ΝΔ	Αριθμός	Ποσοστό %
ΝΑΙ	8	61,54
ΟΧΙ	2	15,38
Δεν Απαντώ	3	23,08



Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 13 απαντήσεων, 8 βουλευτές της ΝΔ απάντησαν ότι το σύστημα "Κέντρα Αξιολόγησης" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 2 βουλευτές του ίδιου κόμματος απάντησαν ότι το εν λόγω σύστημα δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και 3 βουλευτές δήλωσαν "δεν απαντώ".

<b>ΣΥΡΙΖΑ</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>4</b>	<b>25,00</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>12</b>	<b>75,00</b>



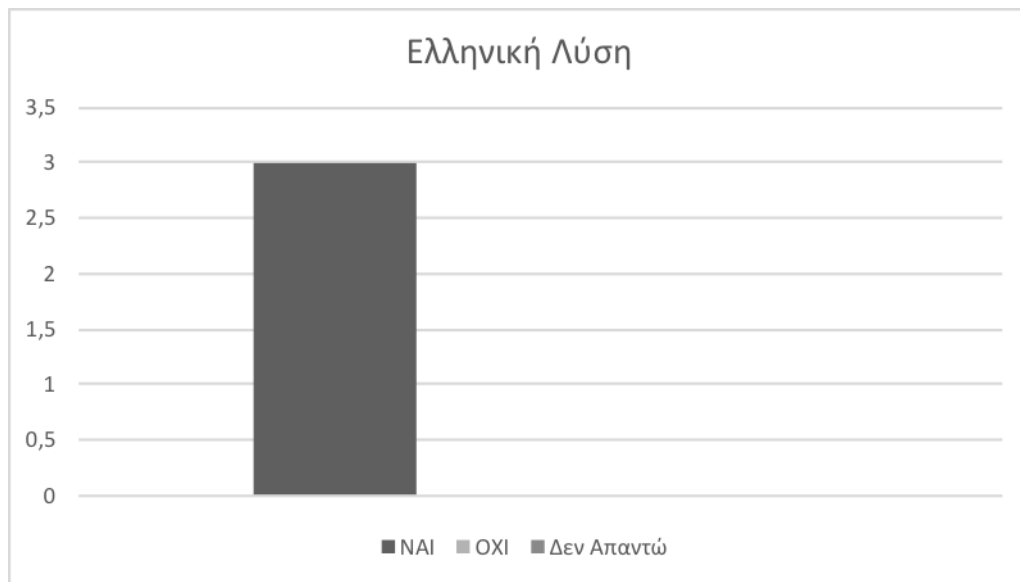
Ομοίως για το κόμμα του ΣΥΡΙΖΑ από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 16 απαντήσεων, 4 βουλευτές απάντησαν ότι το σύστημα "Κέντρα αξιολόγησης" δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, ενώ 12 βουλευτές του ίδιου κόμματος δήλωσαν "δεν απαντώ".

<b>Κίνημα Αλλαγής</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>



Ομοίως για το Κίνημα Αλλαγής έχουμε μια απάντηση για την οποία ο βουλευτής δήλωσε “δεν απαντώ”.

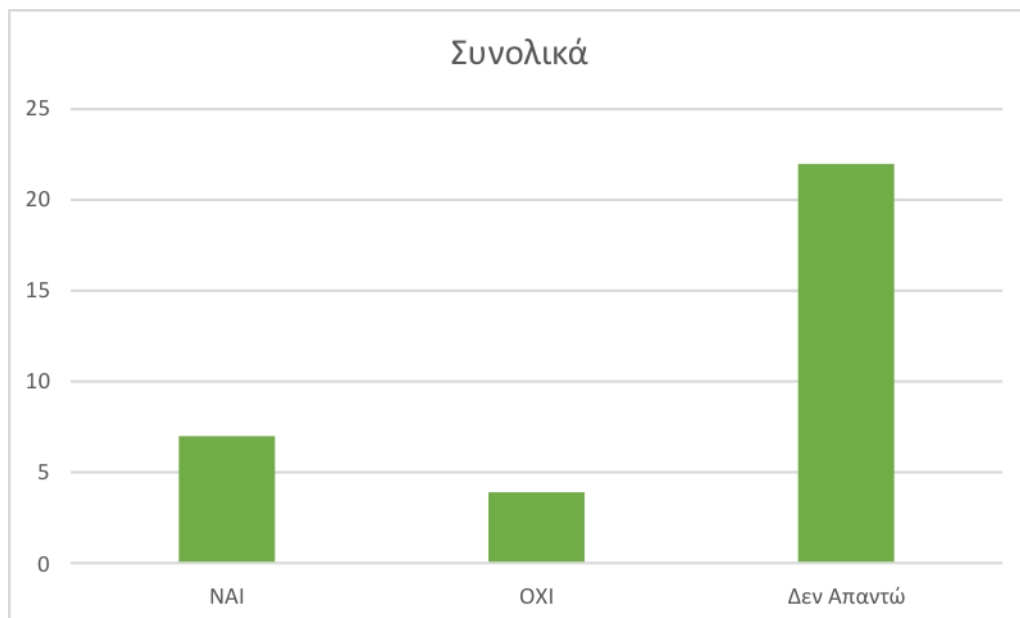
<b>Ελληνική Λύση</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>



Τέλος για την Ελληνική Λύση απάντησαν 3 βουλευτές για τους οποίους το σύστημα "Κέντρα αξιολόγησης" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά.

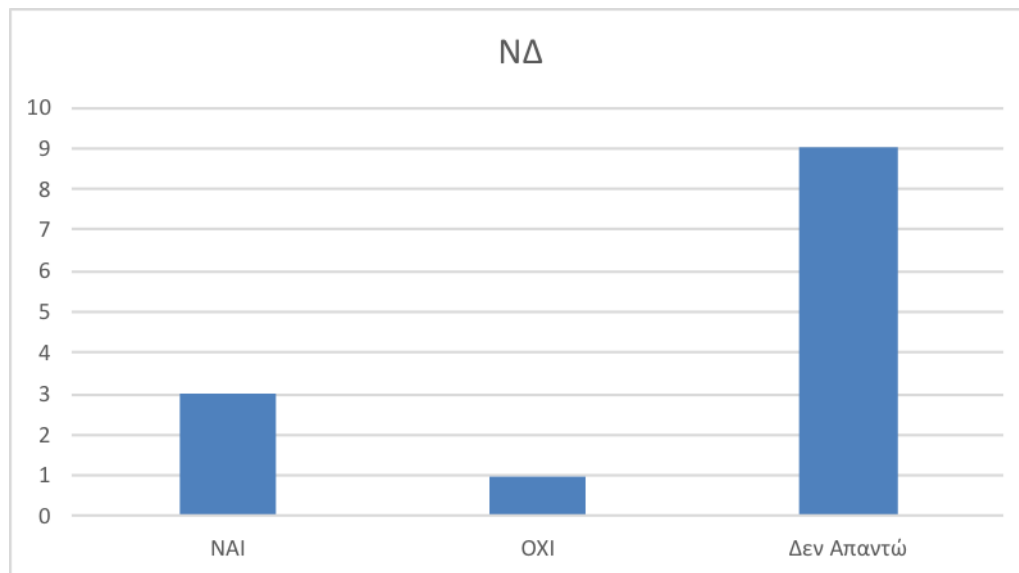
### BARS

Συνολικά	Αριθμός	Ποσοστό %
<b>ΝΑΙ</b>	<b>7</b>	<b>21,21</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>4</b>	<b>12,12</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>22</b>	<b>66,67</b>



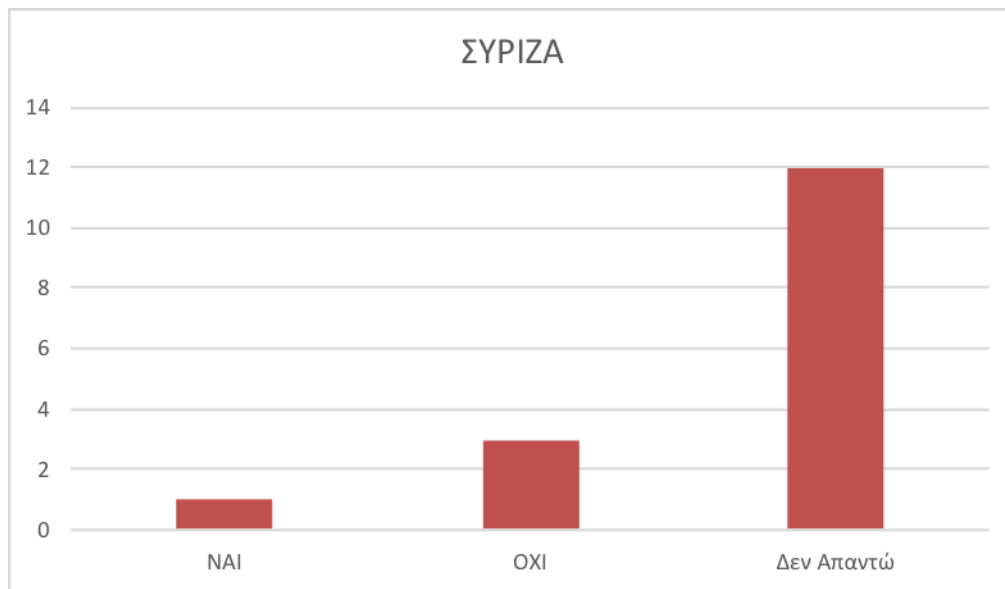
Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 33 απαντήσεων, 7 βουλευτές απάντησαν ότι το σύστημα "BARS" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 4 βουλευτές απάντησαν ότι το εν λόγω σύστημα δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και 22 βουλευτές δήλωσαν "δεν απαντώ".

<b>ΝΔ</b>	Αριθμός	Ποσοστό %
<b>ΝΑΙ</b>	<b>3</b>	<b>23,08</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>1</b>	<b>7,69</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>9</b>	<b>69,23</b>



Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 13 απαντήσεων, 3 βουλευτές της ΝΔ απάντησαν ότι το σύστημα "BARS" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 1 βουλευτής του ίδιου κόμματος απάντησε ότι το εν λόγω σύστημα δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και 9 βουλευτές δήλωσαν "δεν απαντώ".

<b>ΣΥΡΙΖΑ</b>	Αριθμός	Ποσοστό %
<b>ΝΑΙ</b>	<b>1</b>	<b>6,25</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>3</b>	<b>18,75</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>12</b>	<b>75,00</b>



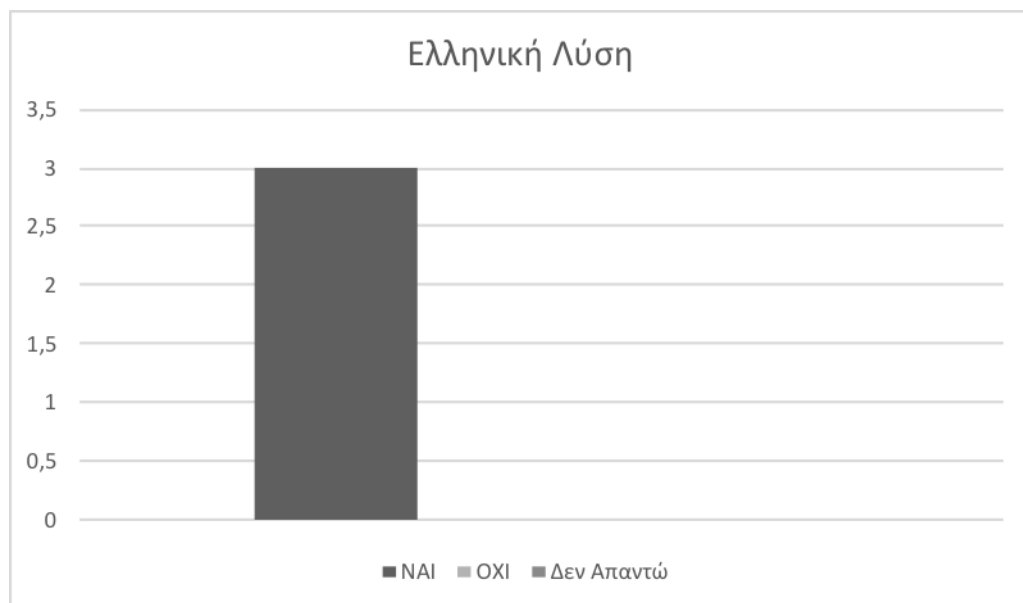
Ομοίως για το κόμμα του ΣΥΡΙΖΑ από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 16 απαντήσεων, 1 βουλευτής απάντησε ότι το σύστημα "BARS" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 3 βουλευτές του ίδιου κόμματος απάντησαν ότι το εν λόγω σύστημα δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά ενώ 12 βουλευτές του ίδιου κόμματος δήλωσαν "δεν απαντώ".

<b>Κίνημα Αλλαγής</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>



Ομοίως για το Κίνημα Αλλαγής έχουμε μια απάντηση για την οποία ο βουλευτής δήλωσε "δεν απαντώ".

<b>Ελληνική Λύση</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>



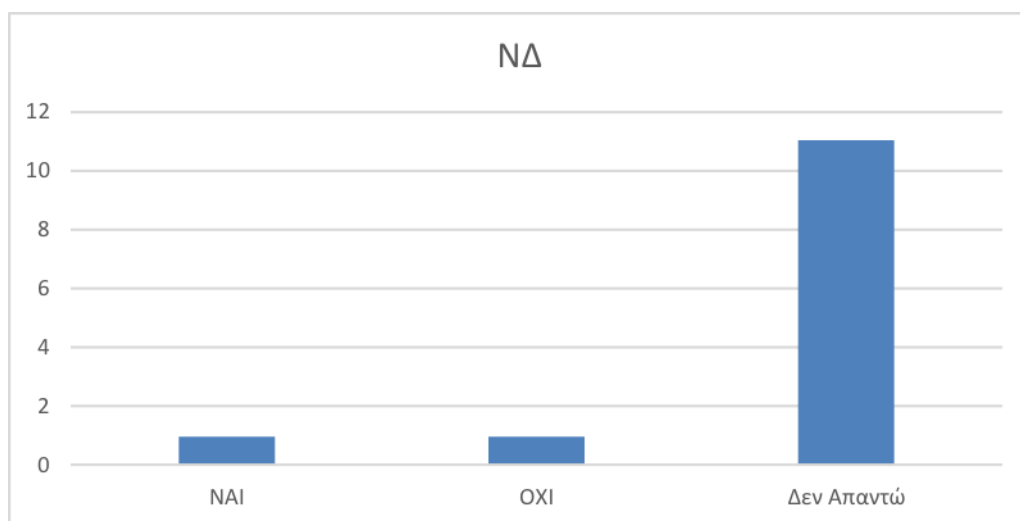
Τέλος για την Ελληνική Λύση απάντησαν 3 βουλευτές για τους οποίους το σύστημα "BARS" θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά.

<b>Άλλο</b>		<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>Συνολικά</b>			
<b>ΝΑΙ</b>		<b>2</b>	<b>6,06</b>
<b>ΟΧΙ</b>		<b>3</b>	<b>9,09</b>
<b>Υπό προϋποθέσεις όλα</b>		<b>1</b>	<b>3,03</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>		<b>27</b>	<b>81,82</b>



Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 33 απαντήσεων, 2 βουλευτές απάντησαν ότι η εισαγωγή κάποιου άλλου συστήματος αξιολόγησης θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 3 βουλευτές απάντησαν ότι η εισαγωγή κάποιου άλλου συστήματος αξιολόγησης δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 1 βουλευτής απάντησε ότι όλα τα συστήματα αξιολόγησης υπό προϋποθέσεις θα μπορούσαν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ενώ 27 βουλευτές δήλωσαν “δεν απαντώ”.

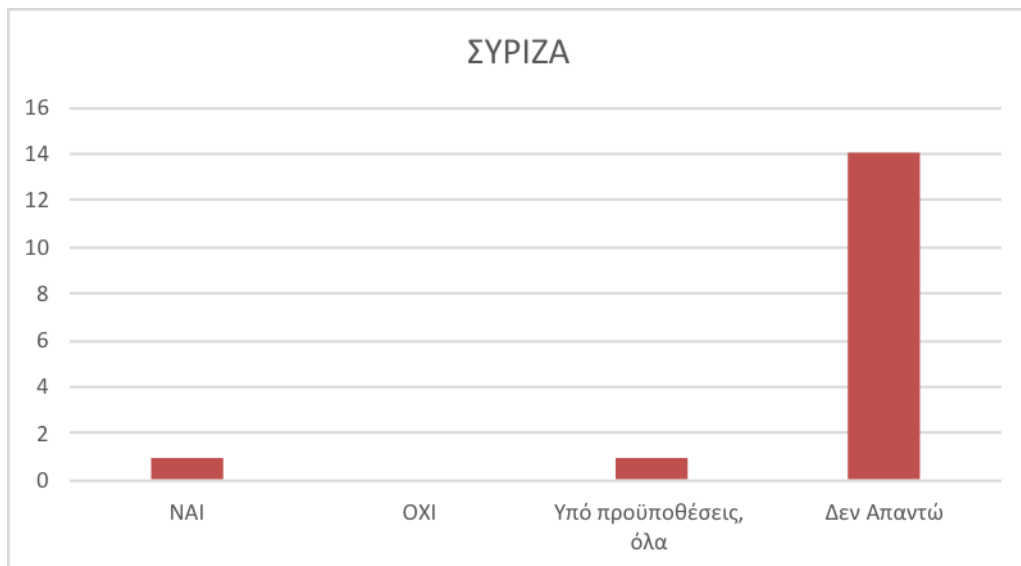
<b>ΝΔ</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>1</b>	<b>7,69</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>1</b>	<b>7,69</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>11</b>	<b>84,62</b>



Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 13 απαντήσεων, 1 βουλευτής της ΝΔ απάντησε ότι η εισαγωγή κάποιου άλλου συστήματος αξιολόγησης θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 1 άλλος βουλευτής του ίδιου κόμματος απάντησε ότι η εισαγωγή κάποιου άλλου συστήματος αξιολόγησης δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά ενώ 11 βουλευτές δήλωσαν “δεν απαντώ”.

<b>ΣΥΡΙΖΑ</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό %</b>
<b>ΝΑΙ</b>	<b>1</b>	<b>6,25</b>
<b>ΟΧΙ</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Υπό προϋποθέσεις όλα</b>	<b>1</b>	<b>6,25</b>
<b>Δεν Απαντώ</b>	<b>14</b>	<b>87,50</b>





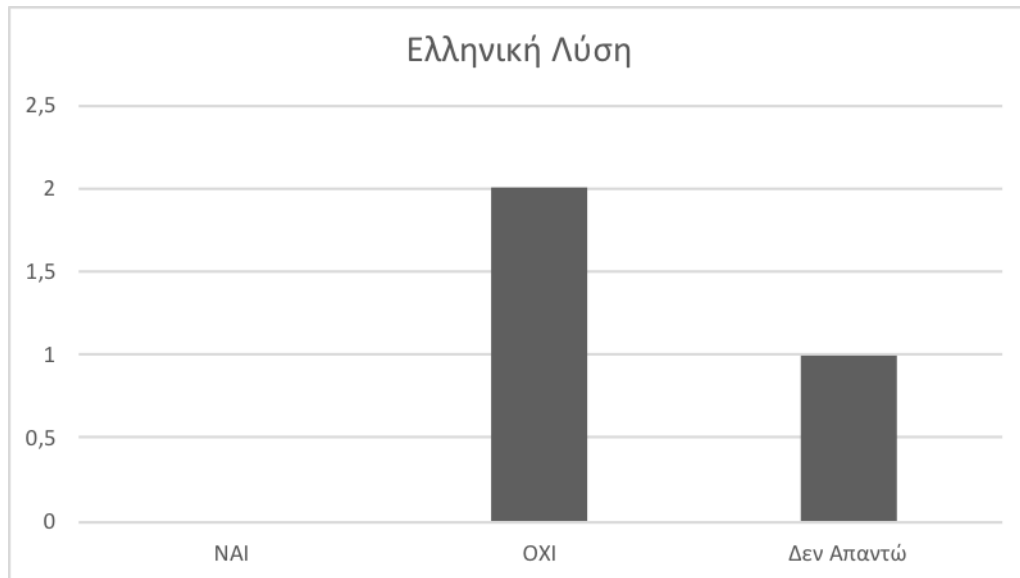
Ομοίως για το κόμμα του ΣΥΡΙΖΑ από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι στο σύνολο των 16 απαντήσεων, 1 βουλευτής απάντησε ότι η εισαγωγή κάποιου άλλου συστήματος αξιολόγησης θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά, 1 άλλος βουλευτής του ίδιου κόμματος απάντησε ότι όλα τα συστήματα αξιολόγησης υπό προϋποθέσεις θα μπορούσαν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά ενώ 14 βουλευτές του ίδιου κόμματος δήλωσαν "δεν απαντώ".

Κίνημα Αλλαγής	Αριθμός	Ποσοστό %
ΝΑΙ	0	0,00
ΟΧΙ	0	0,00
Δεν Απαντώ	1	100,00



Ομοίως για το Κίνημα Αλλαγής έχουμε μια απάντηση για την οποία ο βουλευτής δήλωσε "δεν απαντώ".

Ελληνική Λύση	Αριθμός	Ποσοστό %
ΝΑΙ	0	0,00
ΟΧΙ	2	66,67
Δεν Απαντώ	1	33,33



Τέλος για την Ελληνική Λύση, 2 βουλευτές απάντησαν ότι η εισαγωγή κάποιου άλλου συστήματος δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και 1 βουλευτής του ίδιου κόμματος δήλωσε "δεν απαντώ".

#### Διαπιστώσεις από την ανάλυση των ως άνω αποτελεσμάτων

Από τα ευρήματα που συγκεντρώθηκαν μέσω της ανάλυσης των απαντήσεων των βουλευτών των ως άνω κομμάτων, παρατηρούνται τα ακόλουθα:

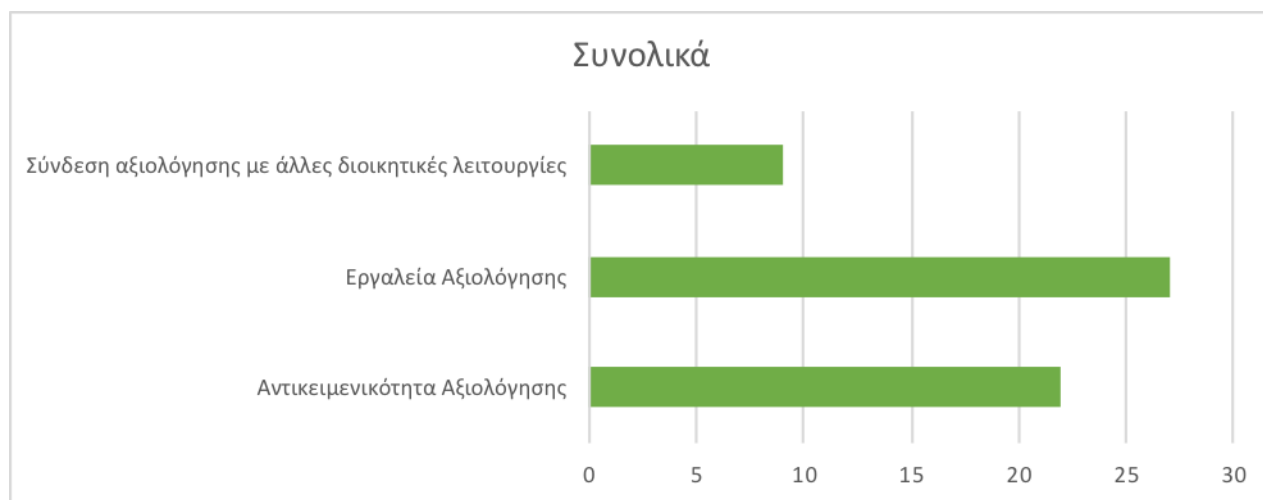
- Επί του συνόλου των 33 ερωτηθέντων βουλευτών των τεσσάρων κομμάτων, επικρατέστερο σύστημα αξιολόγησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι το σύστημα "Διοίκηση μέσω Στόχων" με ποσοστό 78,79%.
- Πρώτο στις προτιμήσεις των βουλευτών της ΝΔ, ΣΥΡΙΖΑ, Κίνημα Αλλαγής και Ελληνική Λύση έρχεται το σύστημα αξιολόγησης "Διοίκηση μέσω Στόχων". Ποσοστό βουλευτών της ΝΔ 92,31%, ποσοστό βουλευτών ΣΥΡΙΖΑ 62,5% , ο 1 βουλευτής του ΚΙΝΑΛ (100%) και οι 3 βουλευτές της Ελληνικής Λύσης (100%).
- Δεύτερο το σύστημα "Αξιολόγηση 360°" με ποσοστό 76,92% για βουλευτές της ΝΔ και αντίστοιχα 43,75% για τους βουλευτές ΣΥΡΙΖΑ, ο 1 βουλευτής του Κινήματος Αλλαγής και οι 3 της Ελληνικής Λύσης.
- Επιπλέον, επισημαίνεται ότι για το σύστημα "Κέντρα Αξιολόγησης", για το κόμμα του ΣΥΡΙΖΑ ούτε ένας βουλευτής του δεν καταγράφεται που να θεωρεί

ότι το εν λόγω σύστημα θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Αντίστοιχα, για τη ΝΔ το ποσοστό για την αποτελεσματικότητα του εν λόγω συστήματος ανέρχεται στο 61,54%. Επίσης και οι 3 βουλευτές της Ελληνικής Λύσης δήλωσαν το εν λόγω σύστημα ως πρώτη επιλογή τους.

- Μια ακόμη τελευταία παρατήρηση, που έχει ενδιαφέρον να διατυπωθεί, αφορά το ερώτημα σχετικά με την εισαγωγή κάποιου άλλου συστήματος αξιολόγησης, επιτρέποντας στους βουλευτές να δηλώσουν εκείνο της δικής τους προτίμησης. Για το συγκεκριμένο ερώτημα έχουμε μόνο έναν βουλευτή της ΝΔ και έναν του ΣΥΡΙΖΑ αντίστοιχα, οι οποίοι δηλώνουν θετικοί σε μια πιθανή εισαγωγή άλλου συστήματος.

#### 4<sup>η</sup> ερώτηση: “Τι χαρακτηριστικά θα έπρεπε να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης;”

Συνολικά		
Κατηγορίες	Αριθμός	Ποσοστό%
Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης.	22	37,93
Εργαλεία Αξιολόγησης.	27	46,55
Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες.	9	15,52



Παρατίθενται, ως ακολούθως, οι κατηγορίες σύμφωνα με τις οποίες ομαδοποιήθηκαν οι 33 απαντήσεις που συμπληρώθηκαν από τους ερωτηθέντες βουλευτές των κάτωθι κομμάτων.

#### Κατηγορίες:

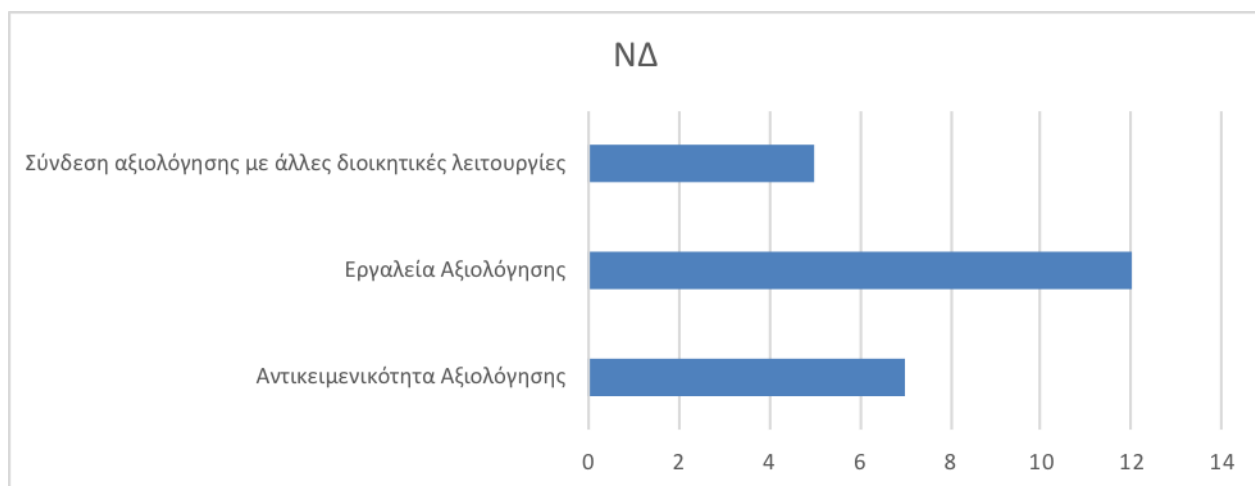
**Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης:** Αμεροληψία-Ανεξαρτησία.

**Εργαλεία Αξιολόγησης:** Στοχοθεσία, σαφές, αξιόπιστο, διαυγές, ελέγξιμο, αποτελεσματικό πλαίσιο κριτηρίων/διαδικασιών. Αξιολόγηση σε σταθερή βάση, παρότρυνση στην ανάληψη πρωτοβουλιών, συμμετοχικό.

**Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες:** Παροχή κινήτρων, μισθός επιμόρφωση, σύνδεση αξιολόγησης με την ανέλιξη του υπαλλήλου.

Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι ως προς τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης, η κατηγορία “ Εργαλεία Αξιολόγησης” καταλαμβάνει την πρώτη θέση στην επιλογή των ερωτηθέντων βουλευτών με ποσοστό αναγνώρισης 46,55%.

ΝΔ		
Κατηγορίες	Αριθμός	Ποσοστό%
Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης	7	29,17
Εργαλεία Αξιολόγησης	12	50,00
Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες	5	20,83



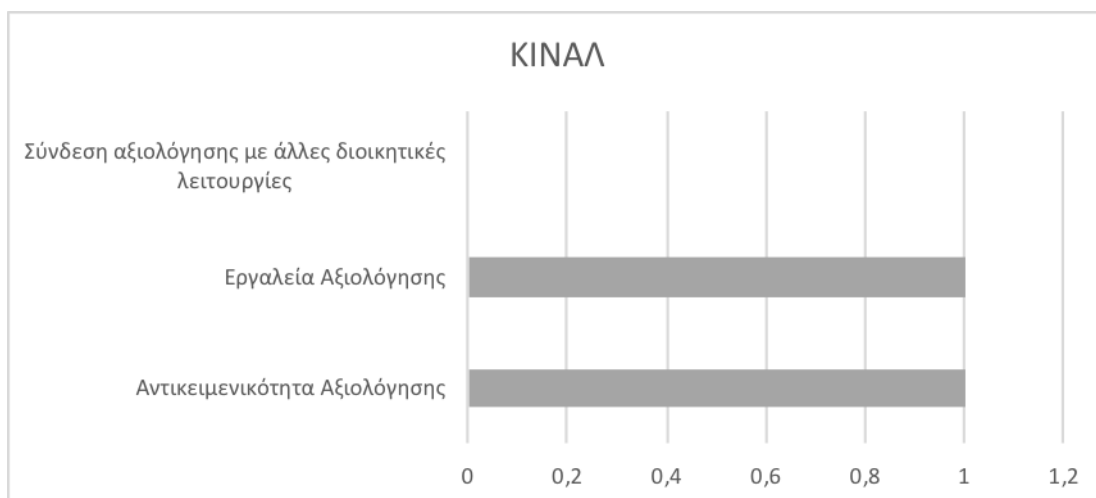
Στην περίπτωση του κόμματος της Ν.Δ., την πρώτη θέση καταλαμβάνει η κατηγορία “Εργαλεία Αξιολόγησης ” με ποσοστό αναγνώρισης 50,00% των ερωτηθέντων βουλευτών της.

ΣΥΡΙΖΑ		
Κατηγορίες	Αριθμός	Ποσοστό%
Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης	12	42,86
Εργαλεία Αξιολόγησης	12	42,86
Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες	4	14,29



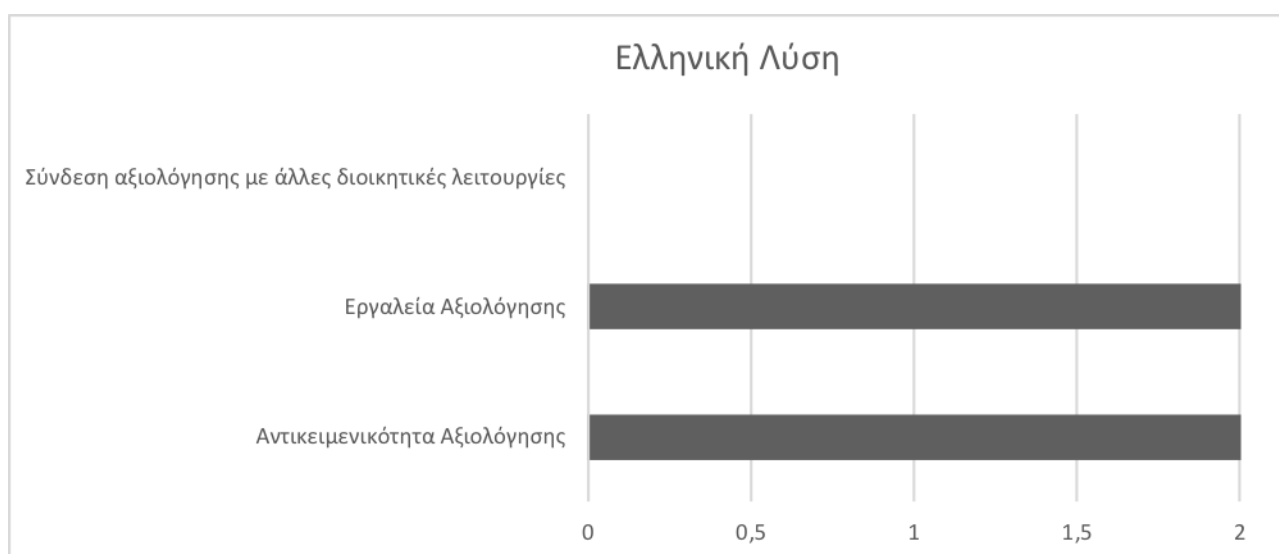
Στην περίπτωση του κόμματος του ΣΥΡΙΖΑ, την πρώτη θέση καταλαμβάνουν οι κατηγορίες “Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης” και “Εργαλεία αξιολόγησης” με ποσοστό αναγνώρισης 42,86% των ερωτηθέντων βουλευτών της για κάθε κατηγορία.

ΚΙΝΗΜΑ ΑΛΛΑΓΗΣ		
Κατηγορίες	Αριθμός	Ποσοστό%
Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης	1	50,00
Εργαλεία Αξιολόγησης	1	50,00
Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες	0	0,00



Για το Κίνημα Αλλαγής λάβαμε απάντηση από έναν βουλευτή, ο οποίος θεωρεί ότι οι κατηγορίες “Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης” και “Εργαλεία Αξιολόγησης” αποτελούν χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης.

<b>Ελληνική Λύση</b>		
<b>Κατηγορίες</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό%</b>
Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης	2	50,00
Εργαλεία Αξιολόγησης	2	50,00
Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες	0	0,00



Τέλος, για το κόμμα “Ελληνική Λύση”, από τις τρεις απαντήσεις των ερωτηθέντων βουλευτών της, οι κατηγορίες “Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης” και “Εργαλεία της Αξιολόγησης” καταλαμβάνουν την πρώτη θέση με ποσοστό 50,00% για κάθε κατηγορία.

**5<sup>η</sup> ερώτηση:** “Ποιοι κατά την άποψή σας είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ένα σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα ;”

<b>Συνολικά</b>		
<b>Κατηγορίες</b>	<b>Αριθμός</b>	<b>Ποσοστό%</b>
Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης	23	35,38
Εργαλεία Αξιολόγησης	17	26,15
Βούληση εφαρμογής αξιολογικής διαδικασίας	1	1,54
Αξιολόγηση από ανεξάρτητη επιτροπή	3	4,62
Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες	8	12,31
Μη επιβολή απολύσεων, κυρώσεων λόγω χαμηλής αξιολόγησης, μη τιμωρητικές λογικές	4	6,15
Ενημέρωση Προσωπικού	9	13,85



**Παρατίθενται, ως ακολούθως, οι κατηγορίες σύμφωνα με τις οποίες ομαδοποιήθηκαν οι 33 απαντήσεις που συμπληρώθηκαν από τους ερωτηθέντες βουλευτές των κάτωθι κομμάτων.**

**Κατηγορίες:**

**Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης:** Ανεξαρτησία, αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης, αμεροληψία στην κρίση, διαφάνεια, λογοδοσία.

**Εργαλεία Αξιολόγησης:** Στοχοθεσία, Τακτικότητα αξιολόγησης, περισσότερες αξιολογήσεις κατά τη διάρκεια του έτους, ηλεκτρονική αξιολόγηση και ψηφιοποίηση δεδομένων, αυτοαξιολόγηση και αξιολόγηση αξιολογητών.

**Βούληση εφαρμογής αξιολογικής διαδικασίας:** Πολιτική βούληση για ορθή και αδιάβλητη αξιολόγηση.

**Αξιολόγηση από ανεξάρτητη επιτροπή:** Μη αξιολόγηση από προϊσταμένους του ίδιου φορέα.

**Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες:** Συσχέτιση αξιολόγησης με επιβολή κυρώσεων.

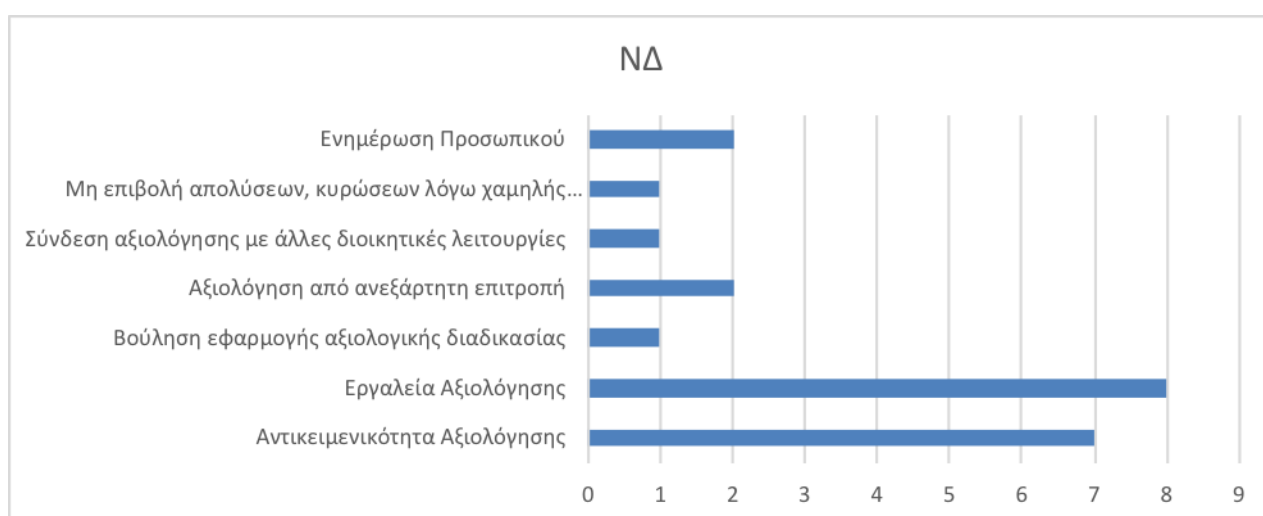
**Μη επιβολή απολύσεων, κυρώσεων λόγω χαμηλής αξιολόγησης:** Μη τιμωρητικές λογικές.

**Ενημέρωση Προσωπικού:** Συμμετοχή εργαζομένων, αποδοχή και κατανόηση της χρησιμότητας και αναγκαιότητας της αξιολόγησης.

**Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι ως προς τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ένα σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα, η κατηγορία “Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης” καταλαμβάνει την**

πρώτη θέση στην επιλογή των ερωτηθέντων βουλευτών με ποσοστό αναγνώρισης 35,38%.

ΝΔ		
Κατηγορίες	Αριθμός	Ποσοστό%
Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης	7	31,82
Εργαλεία Αξιολόγησης	8	36,36
Βούληση εφαρμογής αξιολογικής διαδικασίας	1	4,55
Αξιολόγηση από ανεξάρτητη επιτροπή	2	9,09
Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες	1	4,55
Μη επιβολή απολύσεων, κυρώσεων λόγω χαμηλής αξιολόγησης, μη τιμωριτικές λογικές	1	4,55
Ενημέρωση Προσωπικού	2	9,09



Στην περίπτωση του κόμματος της Ν.Δ., την πρώτη θέση καταλαμβάνει η κατηγορία "Εργαλεία Αξιολόγησης" με ποσοστό αναγνώρισης 36,36% των ερωτηθέντων βουλευτών της.

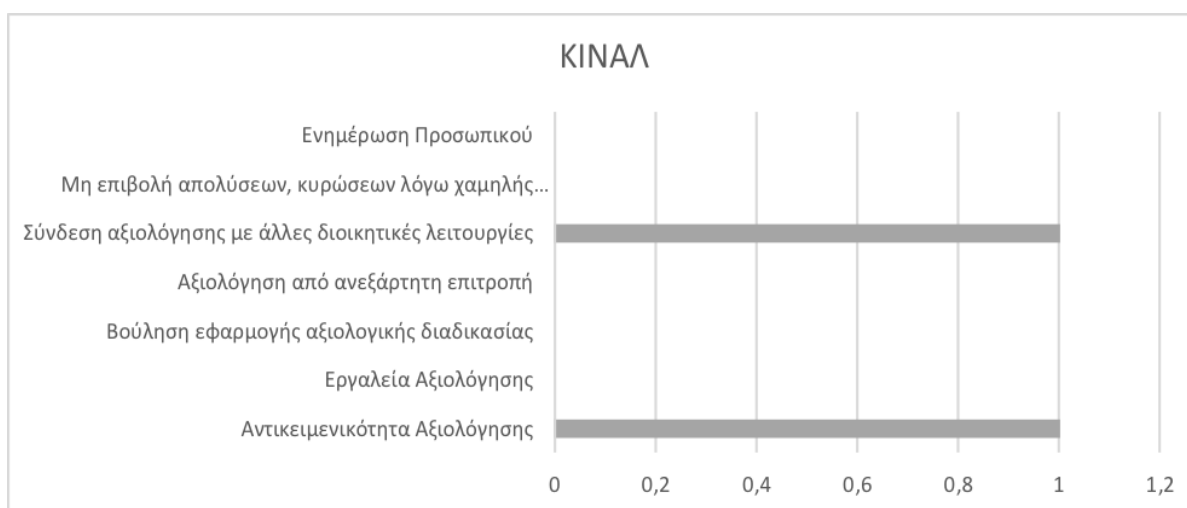
ΣΥΡΙΖΑ		
Κατηγορίες	Αριθμός	Ποσοστό%
Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης	13	38,24
Εργαλεία Αξιολόγησης	6	17,65
Βούληση εφαρμογής αξιολογικής διαδικασίας	0	0,00
Αξιολόγηση από ανεξάρτητη επιτροπή	1	2,94
Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες	4	11,76
Μη επιβολή απολύσεων, κυρώσεων λόγω χαμηλής αξιολόγησης, μη τιμωριτικές λογικές	3	8,82
Ενημέρωση Προσωπικού	7	20,59





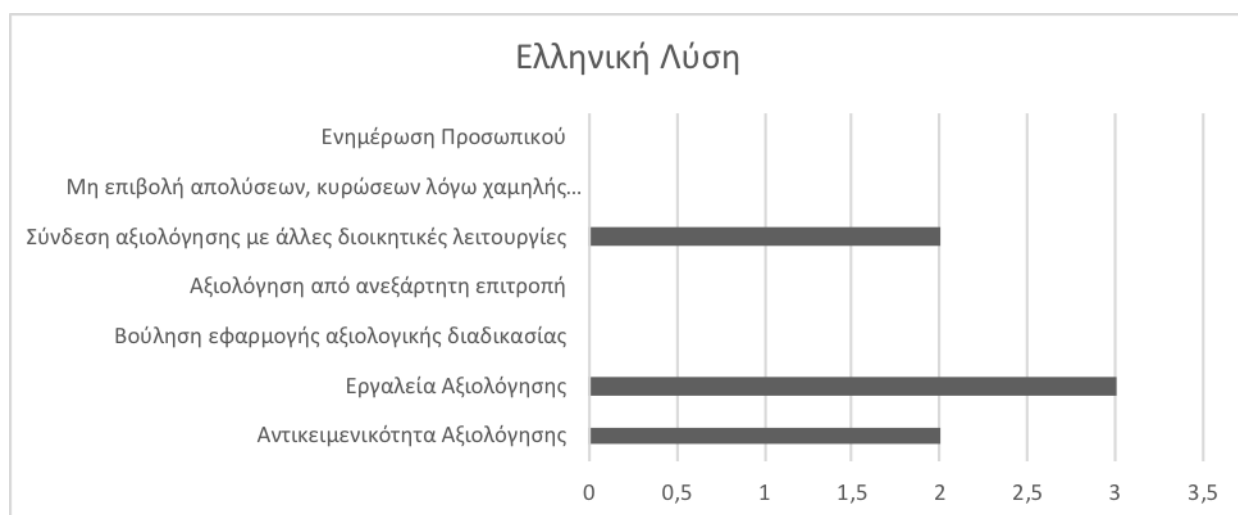
Στην περίπτωση του κόμματος του ΣΥΡΙΖΑ, την πρώτη θέση καταλαμβάνει η κατηγορία “Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης” με ποσοστό αναγνώρισης 38,24% των ερωτηθέντων βουλευτών της.

ΚΙΝΗΜΑ ΑΛΛΑΓΗΣ		
Κατηγορίες	Αριθμός	Ποσοστό%
Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης	1	50,00
Εργαλεία Αξιολόγησης	0	0,00
Βούληση εφαρμογής αξιολογικής διαδικασίας	0	0,00
Αξιολόγηση από ανεξάρτητη επιτροπή	0	0,00
Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες	1	50,00
Μη επιβολή απολύσεων, κυρώσεων λόγω χαμηλής αξιολόγησης, μη τιμωριτικές λογικές	0	0,00
Ενημέρωση Προσωπικού	0	0,00



Για το Κίνημα Αλλαγής λάβαμε απάντηση από έναν βουλευτή, ο οποίος θεωρεί ότι οι κατηγορίες “Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης” και “Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες” αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ένα σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα.

Ελληνική Λύση		
Κατηγορίες	Αριθμός	Ποσοστό%
Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης	2	28,57
Εργαλεία Αξιολόγησης	3	42,86
Βούληση εφαρμογής αξιολογικής διαδικασίας	0	0,00
Αξιολόγηση από ανεξάρτητη επιτροπή	0	0,00
Σύνδεση αξιολόγησης με άλλες διοικητικές λειτουργίες	2	28,57
Μη επιβολή απολύσεων, κυρώσεων λόγω χαμηλής αξιολόγησης, μη τιμωριτικές λογικές	0	0,00
Ενημέρωση Προσωπικού	0	0,00



Τέλος, για το κόμμα “Ελληνική Λύση”, από τις τρεις απαντήσεις των ερωτηθέντων βουλευτών της, η κατηγορία “Εργαλεία Αξιολόγησης” καταλαμβάνει την πρώτη θέση με ποσοστό αναγνώρισης 42,86% .

### 6.3 Γενικές διαπιστώσεις

Αναλύοντας περαιτέρω τα στατιστικά ευρήματα της παρούσας μελέτης και συγκεκριμένα τις απαντήσεις των συμμετεχόντων - αξιολογούμενων της Βουλής και βουλευτών κομμάτων- αξίζει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

- Αναφορικά με την πρώτη ερώτηση ερωτηματολογίου *«Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα στον ελληνικό δημόσιο τομέα ήταν/είναι αποτελεσματικά;»*,
  - ✓ το 58,54% των συμμετεχόντων υπαλλήλων της Βουλής θεωρεί τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης καθόλου αποτελεσματικά.
  - ✓ Το 37,80% των συμμετεχόντων υπαλλήλων της Βουλής τα θεωρεί αρκετά αποτελεσματικά.
  - ✓ Το 3,66% των συμμετεχόντων υπαλλήλων της Βουλής τα θεωρεί πάρα πολύ αποτελεσματικά.
  - ✓ Αντίστοιχα, το 18,18% των ερωτηθέντων βουλευτών θεωρεί τα έως τώρα συστήματα αξιολόγησης καθόλου αποτελεσματικά.
  - ✓ Το 45,45% των ερωτηθέντων βουλευτών τα θεωρεί λίγο αποτελεσματικά.
  - ✓ Το 33,33% των ερωτηθέντων βουλευτών τα θεωρεί μέτρια αποτελεσματικά.
  - ✓ Το 3,03% των ερωτηθέντων βουλευτών τα θεωρεί πολύ αποτελεσματικά.
  
- Σε σχέση με τη δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου *«ποιοι είναι οι λόγοι της μη αποτελεσματικότητάς τους;»*,
  - ✓ το 33,33% των συμμετεχόντων υπαλλήλων της Βουλής αποδίδει την αναποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης στην κατηγορία *''Σχέσεις- Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης''*. Συγκεκριμένα, την αποδίδει στις προσωπικές σχέσεις, στην έλλειψη αξιοκρατίας και διαφάνειας.
  - ✓ το 28,74% των συμμετεχόντων υπαλλήλων της Βουλής την αποδίδει στην κατηγορία *''Φόβος-Κουλτούρα''*. Δηλαδή στον φόβο του προσωπικού ως προς την αλλαγή των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος και στην κουλτούρα κατά την αξιολόγηση.
  - ✓ Αντίστοιχα, το 32,14% των ερωτηθέντων βουλευτών αποδίδει την αναποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης στην κατηγορία *''Φόβος – Κουλτούρα''*. Δηλαδή την αποδίδει στον ωχαδερφισμό, στην

απουσία κομματικής βούλησης για ανάληψη πρωτοβουλιών, στην απαξίωση του συστήματος από τους πολιτικούς.

- ✓ Ενώ, το 28,57% αποδίδει την αναποτελεσματικότητα στην κατηγορία *''Σχέσεις-Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης''*. Δηλαδή την αποδίδει στη δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων αξιολογητή – αξιολογούμενου, στην έλλειψη ανεξαρτησίας, στην κομματική- πελατειακή νοοτροπία και τη μεροληψία.
  
- Αναφορικά με την τρίτη ερώτηση του ερωτηματολογίου *«Εκτιμάτε ότι κάποιο από τα αναφερόμενα συστήματα θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά»*,
- ✓ το 69,33% των συμμετεχόντων - αξιολογούμενων θεωρεί ότι το σύστημα αξιολόγησης *''Διοίκηση μέσω Στόχων''* θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά στην ελληνική δημόσια διοίκηση.
- ✓ Στη συνέχεια το 20% των συμμετεχόντων – αξιολογούμενων θεωρεί την εφαρμογή της αξιολογικής μεθόδου *''BARS''* ως λιγότερο αποτελεσματική.
- ✓ Ακολούθως, οι άλλες απαντήσεις των συμμετεχόντων υπαλλήλων αφορούν πρώτα, με ποσοστό 52,31%, το σύστημα *''Αξιολόγηση 360°''*, στη συνέχεια με ποσοστό 49,25% το σύστημα *''Κέντρα Αξιολόγησης''* και τέλος, με ποσοστό 26,67% το σύστημα *''Επιβαλλόμενης Κατανομής''*.
- ✓ Αντίστοιχα, το 78,79% των ερωτηθέντων βουλευτών επιλέγει το σύστημα *''Διοίκηση μέσω Στόχων''*.
- ✓ Στη συνέχεια το 21,21% των ερωτηθέντων βουλευτών επιλέγει το σύστημα *''BARS''*, ως λιγότερο αποτελεσματικό.
- ✓ Ακολούθως, οι άλλες απαντήσεις των ερωτηθέντων βουλευτών αφορούν πρώτα με ποσοστό 63,64% το σύστημα *''Αξιολόγηση 360°''*, στη συνέχεια με ποσοστό 33,33% το σύστημα *''Κέντρα Αξιολόγησης''* και τέλος, με ποσοστό 30,30% το σύστημα *''Επιβαλλόμενης Κατανομής''*.
- Όσον αφορά την τέταρτη ερώτηση *«Τι χαρακτηριστικά θα έπρεπε να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης»*,
- ✓ το 40,58% των συμμετεχόντων υπαλλήλων θεωρεί ότι το κριτήριο *''Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης''* και εν προκειμένω η ανεξαρτησία, η δικαιοσύνη, η κοινή αποδοχή και η αξιοπιστία είναι χαρακτηριστικά που πρέπει να διακρίνουν ένα σύστημα αξιολόγησης.

- ✓ Το 39,13% των υπαλλήλων θεωρεί την κατηγορία “Εργαλεία Αξιολόγησης” σημαντική σε ένα σύστημα αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, η στοχοθεσία, η σαφής περιγραφή αρμοδιοτήτων, το ευέλικτο, μικρό σύστημα αξιολόγησης με σαφήνεια κριτηρίων αξιολόγησης, ο συνδυασμός τυπικών και ουσιαστικών προσόντων με έμφαση στην προσωπικότητα του αξιολογούμενου αποτελούν ουσιαστικά και απαραίτητα εργαλεία σε ένα σύστημα αξιολόγησης.
- ✓ Για τους βουλευτές το 46,55% επέλεξε την κατηγορία “Εργαλεία Αξιολόγησης” που αφορά στοχοθεσία, σαφές, αξιόπιστο, διαυγές, ελέγξιμο, συμμετοχικό, αποτελεσματικό πλαίσιο κριτηρίων/διαδικασιών, αξιολόγηση σε σταθερή βάση, παρότρυνση στην ανάληψη πρωτοβουλιών.
- ✓ Στη συνέχεια, το 37,93% των συμμετεχόντων βουλευτών επέλεξε την κατηγορία “Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης” που αφορά αμεροληψία, ανεξαρτησία.
- Για την πέμπτη ερώτηση του ερωτηματολογίου *«Ποιοι κατά την άποψή σας είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ένα σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα;»*,
- ✓ το 37,50% των συμμετεχόντων υπαλλήλων της Βουλής των Ελλήνων έθεσαν ως πρώτη επιλογή τους τον παράγοντα που αφορά την κατηγορία “Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης” που αφορά ανεξαρτησία, αμεροληψία.
- ✓ Το 16,07% των συμμετεχόντων υπαλλήλων της Βουλής δήλωσε ως δεύτερη επιλογή τους την κατηγορία “Εργαλεία της Αξιολόγησης”, η οποία αφορά αξιολόγηση 360° μοιρών, βαθιά γνώση του αντικειμένου, βαρύτητα στα ουσιαστικά προσόντα του αξιολογούμενου, βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης μέσω διόρθωσης παθογενειών των παρελθόντων συστημάτων αξιολόγησης, σύνδεση αξιολόγησης με την εν γένει προσωπικότητα του αξιολογούμενου.
- ✓ Αντίστοιχα, το 35,38% των βουλευτών από τα ερωτηθέντα κόμματα δήλωσε επίσης ως πρώτη επιλογή την κατηγορία “Αντικειμενικότητα Αξιολόγησης” που αφορά ανεξαρτησία, αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης, αμεροληψία στην κρίση, διαφάνεια, λογοδοσία.
- ✓ Στη συνέχεια, το 26,15% των συμμετεχόντων βουλευτών δήλωσε ως δεύτερη επιλογή την κατηγορία “Εργαλεία της Αξιολόγησης” που αφορά στοχοθεσία, τακτικότητα αξιολόγησης, περισσότερες αξιολογήσεις κατά τη διάρκεια του

έτους, ηλεκτρονική αξιολόγηση και ψηφιοποίηση δεδομένων, αυτοαξιολόγηση και αξιολόγηση αξιολογητών.

- Για την έκτη ερώτηση του ερωτηματολογίου - σχετικά με "Ποιες άλλες διοικητικές λειτουργίες θα μπορούσε να συνδεθεί ένα σύστημα αξιολόγησης",
  - ✓ το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων αξιολογούμενων και δη το 53,23% ως πρώτη επιλογή αναφέρει την κατηγορία "Διοικητικές Λειτουργίες". Η εν λόγω κατηγορία αφορά επιμόρφωση, σεμινάρια, άδειες, ανέλιξη στη διοικητική ιεραρχία, κρίσεις υπηρεσιακές, οικονομικές απολαβές, κινητικότητα, μετακίνηση υπαλλήλων.
  - ✓ Για τους βουλευτές στατιστικά στοιχεία δεν υπάρχουν καθώς η εν λόγω ερώτηση δεν απευθύνθηκε σε αυτούς.
- Τέλος, για την έβδομη ερώτηση του ερωτηματολογίου σχετικά με "Τη διαφορά μεταξύ των εννοιών διαχείρισης της απόδοσης και αξιολόγησης της απόδοσης",
  - ✓ λόγω των διαφορετικών απόψεων και προσεγγίσεων των υπαλλήλων της Βουλής δεν κατέστη δυνατό να προσδιοριστούν συγκεκριμένα πρότυπα και μοντέλα συμπεριφοράς και γνώσης.
  - ✓ Για τους βουλευτές στατιστικά στοιχεία δεν υπάρχουν καθώς η εν λόγω ερώτηση δεν απευθύνθηκε σε αυτούς.

#### **6.4 Ερευνητική εργασία στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια.**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αποτυπώθηκαν οι γενικές διαπιστώσεις, όπως αυτές προέκυψαν από την ανάλυση των στατιστικών ευρημάτων. Μεταξύ άλλων, ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων υπαλλήλων της Βουλής και δη το 53,23%, ως πρώτη επιλογή ανέφερε τη σπουδαιότητα σύνδεσης της αξιολογικής διαδικασίας με την κατηγορία «Διοικητικές Λειτουργίες». Επομένως, οι ερωτηθέντες προσδοκούν ότι μέσω της ενημέρωσης, της εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης η αξιολογική διαδικασία μπορεί να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων, αναμφίβολα, αποτελεί ένα ουσιαστικό βήμα στην αλλαγή νοοτροπίας σχετικά με την αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα. Στη χώρα μας, ενώ διαθέτουμε υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό πάσχουμε από έλλειμμα διοικητικής κουλτούρας, στοιχείο που αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στην πρόοδο, την διοικητική απόδοση, τη διεθνή ανταγωνιστικότητα. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί

μια παγκοσμίως αξιόπιστη έρευνα που σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε από το Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια και στην οποία συμμετείχαν ερευνητές από 62 χώρες (από την Ελλάδα, ο καθηγητής Δ. Μπουραντάς και η καθηγήτρια Ν. Παπαλεξανδρή – ΟΠΑ)<sup>232</sup>. Σύμφωνα με την έρευνα, η χώρα μας υστερεί πολύ σε τέσσερα ιδιαίτερος κρίσιμα στοιχεία ή διαστάσεις της κοινωνικής κουλτούρας. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, εστιάζουμε στο έλλειμμα που αφορά την αξία της επίτευξης αποτελεσμάτων και υψηλών επιδόσεων (performance orientation). Στο σύνολο των εξήντα δύο χωρών, σχετικά με το στοιχείο της κοινωνικής κουλτούρας, η χώρα μας βρίσκεται στην τελευταία θέση. Πρακτικά, αυτό σημαίνει κυρίως ότι δεν θέτουμε υψηλά πρότυπα επιδόσεων, δεν επικεντρωνόμαστε στο αποτέλεσμα της εργασίας, δεν επιβραβεύονται οι υψηλές επιδόσεις και οι άριστοι υπάλληλοι. Γενικότερα δεν στοχεύουμε ως διοίκηση στη συνεχή βελτίωση του παραγόμενου έργου και δεν χρησιμοποιούμε αποτελεσματικά συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων και των οργανισμών. Μια επιπλέον αδυναμία μας, σύμφωνα πάντα με την εν λόγω έρευνα, είναι η κυριαρχία του «βραχυπρόθεσμου» έναντι του «μακροπρόθεσμου» (future orientation). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας «Η θέση μας σε ό,τι αφορά τον «μακροπρόθεσμο» είναι πενηκοστή δεύτερη στις 62 χώρες. Αυτό εξηγεί το γιατί οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί, οι κυβερνήσεις, αλλά και συνολικά ως χώρα δεν διαθέτουμε αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό, μακροπρόθεσμους στόχους και προγράμματα δράσης. Συνέπεια αυτού είναι να μην προνοούμε, να μην προβλέπουμε, να μην προ-δρούμε και να μην προσαρμοζόμαστε έγκαιρα στις εξελίξεις του μέλλοντος που άλλοι δημιουργούν και βεβαίως δεν τις δημιουργούμε εμείς». Βεβαίως, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι παραπάνω διαπιστώσεις δεν αφορούν όλους τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς ή τους πολιτικούς. Ωστόσο, τα στοιχεία είναι αξιόπιστα για να τεκμηριώσουν την αναγκαιότητα της βελτιωτικής αλλαγής της κουλτούρας ή πιο απλά της νοοτροπίας μας αν μας ενδιαφέρει να γίνει κάτι αξιοσημείωτο σε αυτό τον τόπο. Είναι, όμως, δυνατό η αλλαγή κουλτούρας να συμβάλει και στην αυτονομία της αξιολογικής διαδικασίας. Με ποιον τρόπο, όμως, μπορεί να επιτευχθεί; Αυτό – επικαλούμενοι και τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας - μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κατανόησης της αναγκαιότητας της αξιολόγησης και, δεύτερον, με τη συμβολή του καθενός σε αυτήν. Κυρίως, όμως, επιτυγχάνεται με την ευθύνη και το έργο που έχουν όσοι διαθέτουν τη δύναμη επιρροής, είτε ως ηγεσίες των οργανισμών και των κοινωνιών είτε ως άτομα ευρύτερης επιρροής. Για όλους, το βασικό

---

<sup>232</sup> R. House, M. Javidan, P. Dorfman, V. Gupta, “Culture, leadership and organization”, SAGE, 2004.

εργαλείο είναι το προσωπικό τους παράδειγμα. Για τις ηγεσίες, όπως εύστοχα αναλύει ο καθηγητής Δ. Μπουραντάς, «βασικό εργαλείο είναι η αυστηρή εφαρμογή ενός πλαισίου κανόνων ώστε να υποχρεώνουν τους ανθρώπους σε επιλογές και συμπεριφορές σύμφωνες με την κατάλληλη κουλτούρα και μέσω της επανάληψης αυτών να μετατρέπονται σε συνήθειες ή αρετές». Κρίνεται, επομένως, απαραίτητο η συγκεκριμένη ανάλυση να ληφθεί υπόψη σε μια προσπάθεια αναζήτησης των αιτιών που συνέβαλαν στην απαξίωση της αξιολογικής διαδικασίας.



## Κεφάλαιο 7

### Συμπερασματικές σκέψεις.

#### 7.1 Συμπεράσματα.

Στην παρούσα ενότητα, ολοκληρώνοντας τη στατιστική ανάλυση και μελέτη των ερωτηματολογίων καθώς και την παράθεση των διαπιστώσεων στα κεφάλαια 6.1, 6.2 και 6.3, καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

1. **Το επίπεδο αρνητικής άποψης των ερωτηθέντων, αξιολογούμενων υπαλλήλων και βουλευτών, ως προς την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί έως τώρα είναι υψηλό.** Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών χαρακτηρίζει τα συστήματα από λίγο έως και καθόλου αποτελεσματικά. Είναι γεγονός ότι τα προηγούμενα χρόνια παρατηρήθηκε έντονη μεταρρυθμιστική δραστηριότητα, μέσω αλληπάλληλων νομοθετικών ρυθμίσεων και τροποποιήσεων. Δυστυχώς, όμως, οι αλλαγές που εισήχθησαν σχετικά με την αξιολογική διαδικασία φαίνεται πως δεν κατάφεραν να αναστρέψουν την διαδεδομένη πεποίθηση περί μη αποτελεσματικότητας των συστημάτων αξιολόγησης στον χώρο της δημόσιας διοίκησης. Συνεπώς, αν και το νομοθετικό πλαίσιο που υφίσταται εκτιμάται ότι είναι και επαρκές και προσαρμοσμένο σημαντικά στις σύγχρονες διοικητικές μεταβολές, τα συστήματα αξιολόγησης εξακολουθούν να θεωρούνται αναποτελεσματικά. Συμπερασματικά, ενώ το ελληνικό κράτος διαθέτει συστήματα αξιολόγησης, στην πράξη η αποτελεσματικότητα αυτών δεν τυγχάνει αποδοχής.
2. Βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο τόσο από τους αξιολογούμενους υπαλλήλους της Βουλής όσο και από τους βουλευτές των κομμάτων που συμμετείχαν, **οι λόγοι που έχουν οδηγήσει στη συνολική απαξίωση της αξιολογικής διαδικασίας, συνδέονται κυρίως με δύο κατηγορίες: α) «Σχέσεις – Αντικειμενικότητα της αξιολόγησης» και β) «Φόβος – κουλτούρα».** Αναλύοντας περαιτέρω τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, προκύπτουν ως βασικές αιτίες της αρνητικής αντιμετώπισης των αξιολογικών συστημάτων, που έχουν εφαρμοστεί μέχρι σήμερα, η έλλειψη αξιοκρατίας, η δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων, η έλλειψη πολιτικής βούλησης, η καθηλωτική νοοτροπία. Τα παραπάνω, με την ανοχή της πολιτικής και διοικητικής

ιεραρχίας, κατάφεραν να διαιωνίσουν τις χρόνιες στρεβλώσεις και παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Το συγκεκριμένο γίνεται ευκολότερα αντιληπτό αν αναλογιστεί κανείς ότι τα κόμματα που βρέθηκαν στην κυβέρνηση της χώρας όχι μόνο προχωρούσαν, μέσω των προγραμματικών τους εξαγγελιών, στη στηλίτευση των φαινομένων της κομματοκρατίας και της παρασιτικής πελατειακής λογικής, αλλά οραματίζονταν και πολύ περισσότερο «εγγυόνταν» μια δημόσια διοίκηση βασισμένη στις αρχές της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας.

Στην πράξη οι παραπάνω αρχές συνεχίζουν να καταστρατηγούνται. Οι διοικητικές παθογένειες εξακολουθούν να δηλητηριάζουν τη δημόσια διοίκηση και να συντηρούν τα υφιστάμενα προβλήματα της υπηρεσιακής ζωής των εργαζομένων. Δεδομένων αυτών των διαπιστώσεων δεν αφήνονται περιθώρια μεταστροφής της κοινής γνώμης για τον βαθμό αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα.

Πάγιο αίτημα τόσο των υπαλλήλων της Βουλής όσο και των βουλευτών των κομμάτων, αν και σχήμα οξύμωρο, παραμένει η εξάλειψη όλων των παραγόντων που τροφοδοτούν μία παρασιτική, πελατειακή λογική στον δημόσιο τομέα. Η παραπάνω ανάλυση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ενώ χρόνια τώρα επιχειρείται να εισαχθούν νέες/διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης, οι οποίες αποσκοπούν στην εξάλειψη των παραπάνω χαρακτηριστικών, δυστυχώς στην πράξη δεν εφαρμόζονται ώστε να αναδείξουν την αξία τους. Επομένως, η αντίληψη παραμένει αρνητική και απαγορεύει την αλλαγή πραγματικότητας. Αυτό το τελευταίο είναι όμως προϊόν έλλειψης ουσιαστικής γνώσης περί των συστημάτων αξιολόγησης από το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών.

- 3. Βάσει του ερωτηματολογίου πρώτη προτίμηση της συντριπτικής πλειοψηφίας υπαλλήλων της Βουλής καθώς και βουλευτών των ερωτηθέντων κομμάτων είναι το σύστημα «Διοίκηση μέσω στόχων».** Τελευταία προτίμηση αμφοτέρων των κατηγοριών είναι η εφαρμογή της αξιολογικής μεθόδου «BARS», ως λιγότερο αποτελεσματικής.

Εστιάζοντας περισσότερο στον λόγο ο οποίος οδήγησε τους ερωτηθέντες στο να δηλώσουν προτίμηση στο σύστημα « Διοίκηση μέσω στόχων» προκύπτουν ιδιαίτερος ενδιαφέροντα στοιχεία. Σε αυτό το σημείο, αναφορικά με τη στοχοθεσία, αξίζει να επισημανθεί ότι οι υπάλληλοι στη δημόσια διοίκηση είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με την εν λόγω διαδικασία και το αντίστοιχο

αξιολογικό σύστημα. Η στοχοθεσία έχει προβλεφθεί στο νομοθετικό μας πλαίσιο αρχικά με τον ν. 3230/2004 και στη συνέχεια με το άρθρο 22 του ν. 4369/2016.

Επομένως, από τα στατιστικά δεδομένα που προέκυψαν τεκμαίρεται ότι οι ερωτηθέντες αξιολογούμενοι και οι ερωτηθέντες βουλευτές επιλέγουν ως πιο αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, το «Διοίκηση μέσω Στόχων», απόρροια πιθανόν της καλύτερης και πιο εμπεδωμένης ενημέρωσης που έχει προηγηθεί. Αντιστοίχως, το γεγονός ότι η έννοια και η χρησιμότητα της αξιολογικής μεθόδου «BARS» παραμένει άγνωστη για την πλειοψηφία των ερωτηθέντων αιτιολογεί σε μεγάλο βαθμό τον λόγο που επιλέχθηκε ως λιγότερο αποτελεσματική. Στην πράξη, καμία από τις δύο μεθόδους δεν έχει εφαρμοστεί πραγματικά, ώστε να μπορεί να κριθεί αντικειμενικά. Δεδομένου, όμως, ότι η επαφή με το σύστημα αξιολόγησης «Διοίκηση μέσω στόχων» είναι πιο οικεία, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, η προτίμηση στο εν λόγω σύστημα αποκτά μία ευρύτερη δυναμική.

Η επαφή του προσωπικού όλων των βαθμίδων με τα αξιολογικά μοντέλα που εφαρμόζονται και η εξοικειώσή τους με τις πρακτικές και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση, σε ευρωπαϊκό αλλά και διεθνές επίπεδο, θα μπορούσαν να συμβάλουν σημαντικά στην ανάπτυξη μίας δυναμικής, όσον αφορά την αναγκαιότητα της αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο χώρο. Συνεπώς, όταν παρέχεται στους δημοσίους υπαλλήλους η δυνατότητα γνώσης των διαφόρων συστημάτων αξιολόγησης, τότε αυτοί αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα και τα οφέλη τους, τα αποδέχονται ευκολότερα και μπορούν να τα εφαρμόσουν πιο συνειδητά. Υπό τις προϋποθέσεις αυτές η εφαρμογή τους είναι καθολική και αποτελεσματική. Ουσιαστικά, και από το μερικότερο αυτό συμπέρασμα επιβεβαιώνεται το γενικότερο ότι το ουσιαστικό πρόβλημα έγκειται στην έλλειψη γνώσης για τα συστήματα αξιολόγησης και τη διαδικασία εκ μέρους του συνόλου των ενδιαφερόμενων μερών.

4. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων της Βουλής και των βουλευτών επέλεξαν τόσο για **βασικά χαρακτηριστικά όσο και για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τις ίδιες κατηγορίες: α) «Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης» και β) «Εργαλεία της αξιολόγησης».** Μέσω των απαντήσεων τους φαίνεται ότι θεωρούν την τήρηση της αμεροληψίας, της ανεξαρτησίας, της αξιοπιστίας, της δικαιοσύνης καθώς και την εφαρμογή των εργαλείων αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα εχέγγυα μιας ανεμπόδιστης από παθογένειες διαδικασίας αξιολόγησης και αναμόρφωσης της διοικητικής κουλτούρας.

Τα κύρια χαρακτηριστικά που προτείνονται από τους αξιολογούμενους υπαλλήλους και τους βουλευτές για ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης αποτελούν απόδειξη ότι η εστία για το καίριο πρόβλημα της αξιολόγησης δεν εντοπίζεται στο σύστημα αξιολόγησης αυτό καθαυτό, αλλά κυρίως στην αδυναμία τήρησης των κανόνων και του νομοθετικού πλαισίου, καθώς και την έλλειψη γνώσης των προς εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή των παραπάνω αρχών και εργαλείων αξιολόγησης είναι στην πράξη το κύριο ζητούμενο και πάγιο, εν τέλει, αίτημα αξιολογούμενων και εκπροσώπων των πολιτικών κομμάτων.

Προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι οι ίδιοι βουλευτές που νομοθετούν για την εξάλειψη των αιτιών που δυσχεραίνουν την αξιολογική διαδικασία, είναι συγχρόνως και εκείνοι που παραδέχονται ότι οι νομοθεσίες που ψηφίζονται δεν εφαρμόζονται στην πράξη. Η αξιοκρατία και η δίκαιη αξιολόγηση που ευαγγελίζονται προεκλογικά και για την προάσπιση των οποίων ψηφίζουν νομοθετήματα, δεν τις εφαρμόζουν στους κόλπους της διοίκησης. Επομένως, σήμερα περισσότερο από ποτέ, απαιτείται τα πολιτικά κόμματα να αγνοήσουν το οποιοδήποτε πολιτικό κόστος και να διεκδικήσουν μια προσέγγιση στη διαδικασία της αξιολόγησης με γνώμονα τη δόμηση γνώσης σχετικά με τα οφέλη των συστημάτων αξιολόγησης. Τότε θα μπορεί να επέλθει αλλαγή αντίληψης στη δημοσιοϋπαλληλική οργάνωση και πρακτική. Και πάλι, η βάση του συγκεκριμένου συμπεράσματος είναι η έλλειψη γνώσης που οδηγεί τους πάντες να συνδέσουν την αναποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης με το πολιτικό κόστος και όχι με τον ορθό σχεδιασμό και τη σωστή επικοινωνία.

5. Ένα ακόμη συμπέρασμα που εξάγεται από την ανάλυση των απαντήσεων αφορά την αναγκαιότητα **σύνδεσης των διοικητικών λειτουργιών** με ένα σύστημα αξιολόγησης. Αναφορικά με το παραπάνω, επισημαίνεται ότι η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων θεωρεί ότι η αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου θα πρέπει να συνδέεται: α) **με την επιμόρφωση και τα σεμινάρια** που πραγματοποιήθηκαν κατά τον χρόνο της υπηρεσιακής του θητείας, β) **με τη μετακίνησή του σε άλλες θέσεις εργασίας**, πέραν της μιας, προκειμένου αυτός να έχει αποκομίσει μια ευρύτερη εικόνα των υπηρεσιών του εργασιακού του χώρου. Επιπροσθέτως, η αξιολόγηση θα πρέπει να συνδέεται με τις υπηρεσιακές κρίσεις και την ανέλιξή του στη διοικητική ιεραρχία. Μέσω των απαντήσεων των αξιολογούμενων της Βουλής οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση

αποτελεί μια πολυπαραγοντική διαδικασία. Αυτή δεν μπορεί να παραμένει αποκομμένη από άλλες σημαντικές διοικητικές λειτουργίες, όπως αυτή της εκπαίδευσης προσωπικού. Η κατάρτιση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης σχετικά με τη χρησιμότητα της αξιολογικής διαδικασίας αποτελεί ένα απαραίτητο διοικητικό εργαλείο δράσης. Με τον τρόπο αυτό, η αξιολόγηση θα πάψει να φαντάζει στη συνείδηση των αξιολογούμενων ως απειλητική ή εχθρική. Μέσω της εκπαιδευτικής προσέγγισης θα σφυρηλατηθεί και η αντίστοιχη κουλτούρα. Μια κουλτούρα που θα αντιλαμβάνεται την αξία της αξιολόγησης στο εργασιακό πλαίσιο και θα μεριμνά για την περιοδικότητα αυτής. Κατά συνέπεια, η εκπαίδευση και η διάδοση της γνώσης είναι προαπαιτούμενο κάθε πρωτοβουλίας για την αποτελεσματική εφαρμογή της αξιολόγησης.

Η εν λόγω ενημέρωση των αξιολογούμενων θα δώσει κίνητρα για την ενεργό συμμετοχή τους σε υποβολή προτάσεων για επικείμενες βελτιώσεις στη διοικητική πρακτική. Αυτή η συμμετοχή μόνο θετικά μπορεί να λειτουργήσει, καθώς κινητοποιεί τη σκέψη, δημιουργεί στον εργαζόμενο ενθουσιασμό και αισιοδοξία και επιτείνει την προσήλωσή του στο αντικείμενο της εργασίας του, παρά τις αντιξοότητες που είναι πιθανόν να προκύψουν στη διάρκεια της υπηρεσιακής του θητείας. Συνεπώς, η συμμετοχή των δημόσιων υπαλλήλων στη δόμηση του συστήματος αξιολόγησης ευνοεί σε μεγάλο βαθμό την αποδοχή και ουσιαστική ανταπόκρισή τους στη διαδικασία της αξιολόγησης. Συμπερασματικά, από τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι η προσέγγιση της αξιολόγησης οφείλει να είναι ολιστική στη βάση της διαχείρισης της απόδοσης και όχι της αξιολόγησης της απόδοσης.

6. Η εκπαίδευση των εργαζομένων, όπως αναλύθηκε παραπάνω, αποτελεί ένα ουσιαστικό βήμα στην αλλαγή νοοτροπίας σχετικά με την αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα. Στη χώρα μας, ενώ διατίθεται ανθρώπινο δυναμικό με υψηλά τυπικά προσόντα, δυστυχώς, αυτό το ίδιο ανθρώπινο δυναμικό υστερεί σε ουσιαστικές διοικητικές γνώσεις και ικανότητες, στοιχείο που αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στην πρόοδο, την διοικητική απόδοση, τη διεθνή ανταγωνιστικότητα.

Και αυτό το έλλειμμα διοικητικών γνώσεων και ικανοτήτων - από πλευράς αξιολογητών - είναι ορατό στη διαδικασία της αξιολόγησης, κατά τη βαθμολόγηση των υφισταμένων τους. Προς επίρρωση αυτού αναφέρεται το υψηλό ποσοστό υπαλλήλων της Βουλής που βαθμολογήθηκε για τις αξιολογικές περιόδους 2017-

2018, στη βαθμολογική κλίμακα 90- 100, για το οποίο υψηλό ποσοστό δεν υπήρχε εκ μέρους των αξιολογητών αιτιολογία βάσιμη και επαρκής.

Ως εκ τούτου, η παροχή εκπαιδευτικών σεμιναρίων μπορεί να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης. Μέσω των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων οι επαγγελματικές ικανότητες, το σύνολο των γνώσεων, οι δεξιότητες, η στάση και η συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων αναπτύσσονται και κατά συνέπεια ικανοποιείται αποτελεσματικότερα το δημόσιο συμφέρον. Η διάβιου εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και η διάχυση της πληροφορίας από ειδικούς επιστήμονες σχετικά με τη διαδικασία, τον τρόπο και τα οφέλη της αξιολογικής διαδικασίας αποτελούν το μεταρρυθμιστικό κλειδί, όπως αποκρυσταλλώνεται από τη σημασία που αποδίδουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Η ανατροφοδότηση μέσω της συνεχούς ενημέρωσης και εκπαίδευσης μπορεί να προσδώσει ένα πιο μακροπρόθεσμο χαρακτήρα στην αξιολογική διαδικασία, επιτρέποντας στους αξιολογητές και αξιολογούμενους να επανεξετάσουν ζητήματα που χρήζουν μεγαλύτερης ανάλυσης. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται η καλύτερη κατανόηση της αξιολογικής διαδικασίας και της αναγκαιότητας αυτής στον δημόσιο χώρο.

## **7.2 Προστιθέμενη αξία.**

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διατριβή, κρίνω απαραίτητο να αναφερθώ εν συντομία στα κυριότερα σημεία τα οποία αναδεικνύουν την προστιθέμενη αξία της ερευνητικής δραστηριότητας, η οποία έλαβε χώρα στο πλαίσιο της διατριβής .

- Καταρχάς, αποτυπώνονται με μορφή ερωτηματολογίου οι απόψεις των βουλευτών υφιστάμενων κομμάτων του ελληνικού Κοινοβουλίου επί της διαδικασίας της αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Το συγκεκριμένο γεγονός προσδίδει προστιθέμενη αξία καθόσον οι βουλευτές μπορούν και επιβάλλεται να καταθέτουν τις προτάσεις τους στο Κοινοβούλιο, να εισηγούνται και να ψηφίζουν νομοσχέδια, τα οποία καλείται η κοινωνία να εφαρμόσει. Αποτελούν, συνεπώς, τα αρμόδια θεσμικά όργανα, των οποίων οι πράξεις μπορούν να επιφέρουν αμεσότερα δραστικές αλλαγές στον δημόσιο βίο του τόπου μας. Είναι οι εκφραστές της βούλησης του λαού, με θέση ευθύνης και δη

υψηλής και οι οποίοι δύνανται να μετουσιώσουν το όραμά τους σε πραγματική αλλαγή και αναβάθμιση του δημόσιου τομέα. Εν πολλοίς, μέσω των δικών τους αποφάσεων και επιλογών καθορίζονται η πορεία και η αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων.

- Εξίσου απαραίτητη -για τις ανάγκες τούτου του πονήματος- υπήρξε η συνεισφορά και ενός ιδιαίτερου τμήματος των υπαλλήλων της Βουλής, το οποίο διέπεται από δυο σημαντικά στοιχεία που ισχυροποιούν την επιλογή του ως αντικειμένου έρευνας:
  - ✓ Καταρχάς, αποτελούν, κατά τεκμήριο, υπαλλήλους υψηλών τυπικών και ουσιαστικών προσόντων καθώς και γνώσεων, γεγονός που εγγυάται την καλύτερη δυνατή αντίληψη και κατανόηση των μεταρρυθμίσεων και επιδιώξεων των συστημάτων αξιολόγησης. Οι υπάλληλοι της Βουλής είναι σε θέση να γνωρίζουν άριστα το νομοθετικό και κοινοβουλευτικό έργο, να επιμορφώνονται συνεχώς και να παρακολουθούν την πορεία των νομοθετημάτων έως την τελική τους ψήφιση. Είναι αρμόδιοι για την προώθηση των εν γένει διαδικασιών του νομοθετικού έργου της Βουλής και την υποβοήθηση του έργου του Προεδρείου στις συνεδριάσεις νομοθετικής εργασίας. Επίσης, είναι αρμόδιοι για την τήρηση των διαδικασιών της διεξαγωγής του κοινοβουλευτικού ελέγχου και ειδικότερα, την προετοιμασία των συζητήσεων προ Ημερησίας Διατάξεως, των ερωτήσεων, των επικαίρων ερωτήσεων, των ερωτήσεων και αναφορών. Οι προαναφερόμενες αρμοδιότητες αυτής της κατηγορίας των υπαλλήλων επισημαίνονται προκειμένου να αναδειχθεί ο κρίσιμος ρόλος των απαντήσεών τους στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε.
  - ✓ Επιπροσθέτως, το αντικείμενο της εργασίας τους σχετίζεται με το νομοθετικό και κοινοβουλευτικό έργο των Βουλευτών και κατά συνέπεια, καθημερινά σημειώνεται ανταλλαγή εμπειριών, όσμωση απόψεων και στενή συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων αυτής της κατηγορίας και βουλευτών. Βρίσκονται και υπηρετούν στο κέντρο διαμόρφωσης και έγκρισης του συνόλου των μεταρρυθμίσεων, με αποτέλεσμα να έχουν την πιο ολοκληρωμένη άποψη για τον τρόπο με τον οποίο οι μεταρρυθμίσεις καταρτίζονται και καθίστανται εφαρμόσιμες. Επιπλέον, μπορούν να

εκφράσουν την άποψή τους, ίσως ακόμα και να επηρεάσουν τη διαμόρφωση των μεταρρυθμίσεων μέσω της συνεχούς και καθοριστικής επικοινωνίας που έχουν με τους βουλευτές. Αυτό το δύσκολο και πολυσύνθετο έργο της εν λόγω κατηγορίας υπαλλήλων της Βουλής καθιστά την συνεισφορά τους στην έρευνα μου πολύτιμη.

- Πέραν του κρίσιμου ρόλου των βουλευτών και της ειδικής κατηγορίας υπαλλήλων της Βουλής, η παρούσα διατριβή εστιάζει κυρίως στη διερεύνηση των αιτιών αποτυχίας των συστημάτων αξιολόγησης και όχι στις συνέπειες που προκύπτουν από αυτή την αποτυχία. Κατά καιρούς, διάφοροι ερευνητές έχουν προσεγγίσει και αναλύσει μεθόδους άρσης των συνεπειών από την αποτυχία των συστημάτων αξιολόγησης. Το πάγιο αίτημα της διοικητικής μεταρρύθμισης όμως εξακολουθεί να υφίσταται. Στην παρούσα διατριβή, πέραν του θεωρητικού επιπέδου αναδεικνύονται τα αίτια και σε πρακτικό επίπεδο. Μέσω των απαντήσεων υπαλλήλων της Βουλής και βουλευτών κομμάτων έρχονται στην επιφάνεια για μια φορά ακόμα οι πρωτεύοντες λόγοι αποτυχίας και δη η έλλειψη αξιοκρατίας, η δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων, η έλλειψη πολιτικής βούλησης, η νοοτροπία στασιμότητας, ο φόβος του προσωπικού για την αλλαγή των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Επιπλέον, το παρόν πόνημα δεν επιδιώκει να διαμορφώσει μία νέα μέθοδο ή εργαλειακή προσέγγιση αξιολόγησης, αλλά να εντοπίσει και να εισηγηθεί τις συνθήκες, όπου τόσο οι υφιστάμενες όσο και νέες μέθοδοι αξιολόγησης θα είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όπως προκύπτει από τη συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων των συμμετεχόντων, η αξιολόγηση οφείλει να συνδεθεί με τις διοικητικές λειτουργίες και δη με την εκπαίδευση και την ενημέρωση. Διαπιστώνεται, δηλαδή, ότι η επικέντρωση αποσπασματικά στις μεθόδους αξιολόγησης, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η αναγκαιότητα της ενδεδειγμένης και ολοκληρωμένης ενημέρωσης σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης με τα οποία οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι θα αξιολογηθούν, είναι αναπόφευκτο κατά την εφαρμογή τους να σημειωθούν κενά, σφάλματα και παραλείψεις. Συνεπώς, η ουσία του προβλήματος αναδεικνύεται στο μακροεπίπεδο που είναι η σύνδεση της αξιολόγησης με την ενημέρωση και την



εκπαίδευση. Η εν λόγω σύνδεση προϋποθέτει ριζικές διαρθρωτικές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί η διαδικασία της αξιολόγησης σήμερα. Τα παραπάνω κύρια σημεία έχουν προστιθέμενη αξία και ουσιαστική συμβολή στη διαρκή βελτίωση της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας.

## Ελληνική Βιβλιογραφία.

- Αγαλλόπουλος Ν. Χρ., Το Δημοσιοϋπαλληλικό ζήτημα σε «Η Νέα Οικονομία», τεύχος 2, 1946, σ. 123.
- Αθανασόπουλος Σ. Δ., «Η Ελληνική Διοίκηση», εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1983.
- Βαρβαρέσσος Κ. (1952), «Η πλημμελής λειτουργία της Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργανώσεως αυτής», σε Μακρυδημήτρη Α. και Μιχαλόπουλου Ν. (επιμ.), «Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για την Δημόσια Διοίκηση 1950-1998» 2000, υποσ.17, σ. 65-91.
- Βεγλερής Θ. Φ, Η Εθνική Ανάγκη της Διοικητικής Μεταρρύθμισης σε «Η Νέα Οικονομία», τεύχος 2, 1965, σ. 105-112.
- Γιάντσης Χρήστος, «Συστήματα αξιολόγησης, μία εμπειρική προσέγγιση στην Ελλάδα»,2014,  
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16311/3/GiantsisChristosMsc2014.pdf>.
- Δεκλερής Μ.(εισ.-επιμ.), «Συστημική Θεωρία», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή 1986
- Του ίδιου, «Διοίκηση Συστημάτων», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή, 1989.
- Dessler G., Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, επιμ. Β. Κέφη, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, 2012.
- Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ., «Μείωση των υπογραφών στις διοικητικές πράξεις και τα διοικητικά έγγραφα», ΔΟΑ/Οικ.26601/10.10.2007.
- Εκπαιδευτικό Υλικό Ε.Σ.Δ.Δ, «Οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείριση Αποτελεσμάτων των Δημόσιων Υπηρεσιών», ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007.
- Ετήσια Έκθεση του Συνηγόρου του Πολίτη, σ.145-151, διαθέσιμο στον ιστότοπο [www.synigoros.gr](http://www.synigoros.gr).
- Ζαβλανός Μ., «Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθήνα, Εκδ.Σταμούλης, Αθήνα, 2002.
- Καζάκος Π., «Ανάμεσα σε κράτος και αγορά», εκδ. Πατάκη, Αθήνα, 2001.
- Κέφης Β., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2014.
- Κτιστάκη Σ., «Μεταβολή του συστήματος επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων και αξιοκρατία στη ΔΔ», Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τευχ. 160, 2010, σσ. 63-93.

- Κωνσταντίνου Κ., «Πολιτική Οικονομία και Δημόσια Οικονομική», εκδ. Μπόνια, Αθήνα, 2005, σ.392-393.
- Μακρυδημήτρης Α., «Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1999.
- Μαραγκόπουλος Γ.(1950) «Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσως του προσωπικού της Διοικήσεως», σε Α. Μακρυδημήτρη και Ν. Μιχαλόπουλο (επιμ.) «Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2000, σ. 93-151.
- Μαυρομιχάλη Κων., «Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή», Ε.Κ.Δ.Δ.Α.-ΕΣΤΑ, Αθήνα 2011.
- Μαυρομούστακου Η., «Η προφορική συνέντευξη στο σύστημα προσλήψεων του δημόσιου τομέα: η σχετικοποίηση των αντικειμενικών κριτηρίων», Εφημ. ΔΔ, 2/2006, σσ. 260-269.
- Μιχαλόπουλος Ν., Μακρυδημήτρης Α. (επιμ.), «Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2000.
- Μπάτσιος Χ., «Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων», διπλωματική εργασία, ΑΠΘ, Θεσσαλονίκη, 2013.
- Παπαδημητρίου Θ. Κ. – Μακρυδημήτρης Αντ., «Η αναγκαία μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης», διαθέσιμο στον ιστότοπο [www.nspa.gr](http://www.nspa.gr).
- Παπαδημητρίου Κ., «Οργάνωση της κρατικής Διοίκησης, κεντρικής, αποκεντρωμένης και Αυτοδιοίκησης», Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στη σημερινή ιστορική συγκυρία», 7 Οκτωβρίου 2008.
- Παπαδημητρίου Κ., «Σύγχρονοι Τρόποι Αντιμετώπισης της Κακοδιοίκησης», Πρακτικά Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, εκδ. Σάκκουλα, 2007, σ. 3-4.
- Παπαδημητρίου Κ., Παραδόσεις στην Ε.Σ.Δ.Δ., στο πλαίσιο του μαθήματος της ΙΘ΄ Εκπαιδευτικής σειράς «Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική», Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα, 2007.
- Σφήκας Δ., «Διοικητική Ενημέρωση», τεύχος 18, εκδ. Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε, Σεπτέμβριος 2000, σ. 18.
- Σχέδιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-2013, Ρηξικέλευθον, τόμος 2007, σ.33.
- Σωτηράκου Τ., «Διοικητική Ενημέρωση», τεύχος 23, Μάιος 2002.
- Τραγάκης Ε. Γ., «Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση και η Αναδιοργάνωση», Σπουδαί, τεύχος 3, 1975, σ. 699-729 και τεύχος 4, 1975, σ. 918-938 σε Α.

Μακρυδημήτρη «Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1999.

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

- Aguinis H., «Performance Management», Edinburg Business School, Heriot- Watt University», 2005, chapter 1, p. 3.
- Campbell P. J., «Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology», in M.D. Dunett and L. Hougl (Eds), Consulting Psychologists Press, 1990, p. 687-732.
- Latham P. G. & Wexley N. K., Increasing Productivity through Performance Appraisal, 2<sup>nd</sup> .ed., Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
- Lunenburg C. Fr., «Performance Appraisal: Methods and Rating Errors», International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity Volume 14, n<sup>o</sup> 1, 2012.
- Lussier N. R., Hendon R. J., «Human resource management: Functions, Applications, Skills Developments», SAGE, 2013.
- Majid J., «Effectiveness of Performance Appraisal Methods. An Empirical Study of the Telecommunication Sector», International Journal of Trend in Research and Development, Vol. 3, 2016, p. 10.
- Osborne D., Gaebler T., «Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector», New York, Penguin Press, 1992.
- Venclova K., «Identification of Employee Performance Appraisal, Methods in Agricultural Organizations», in Journal of Competitiveness, 2013, p. 20-36.
- Walsh K., Fisher D., «Action Inquiry and Performance Appraisals: Tools for Organizational Learning and Development», in The Learning Organization, 2005. p. 26-41.
- Wayne Mondy R., «Human resource Management: Global Edition», 12th.ed., Pearson Education 2012.

## Ιστότοποι

- [https://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page06\\_gr/page06\\_gr?OpenDocument](https://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page06_gr/page06_gr?OpenDocument)
- <https://www.ypes.gr/oloklirosi-diadikasias-axiologisis-symfona-me-tis-diataxeis-toy-n-4369-2016>.
- [www.et.gr](http://www.et.gr).
- [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr).
- [www.nspa.gr](http://www.nspa.gr).
- [www.synigoros.gr](http://www.synigoros.gr).
- [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Παράρτημα 1

Το ζήτημα της αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου τομέα συναρτάται, εκτός των άλλων, άμεσα με το είδος του προσωπικού της Διοίκησης, τη φύση της έννομης σχέσης που συνδέει το εν λόγω προσωπικό με τη διοίκηση καθώς και το ζήτημα των εννόμων συνεπειών που επέρχονται από τον χαρακτηρισμό της σχέσης αυτής.

Βασική συνταγματική διάταξη του ελληνικού συντάγματος είναι το άρθρο 103 αυτού. Τα βασικά στοιχεία που προαναφέρθηκαν με βάση το οικείο συνταγματικό άρθρο συνοψίζονται στα εξής:

Α. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το λαό.

Β. Κανένας δεν μπορεί να διοριστεί υπάλληλος σε οργανική θέση που δεν είναι νομοθετημένη. Κατ'εξαίρεση με ειδικό νόμο προβλέπεται ο διορισμός υπαλλήλων ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου για να καλυφθούν απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες. Επίσης, μπορεί να διοριστεί σε οργανικές θέσεις ειδικό επιστημονικό προσωπικό ιδιωτικού δικαίου.

Γ. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι εφόσον οι θέσεις αυτές υπάρχουν. Δεν μπορούν να μετατεθούν χωρίς γνωμοδότηση, ούτε να υποβιβαστούν ή να παυθούν χωρίς απόφαση υπηρεσιακού συμβουλίου που αποτελείται τουλάχιστον κατά τα δύο τρίτα από μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους. Κατά των αποφάσεων των συμβουλίων αυτών επιτρέπεται προσφυγή στο Συμβούλιο της Επικρατείας.

Δ. Η πρόσληψη των υπαλλήλων στο Δημόσιο και στον ευρύτερο Δημόσιο τομέα γίνεται είτε με διαγωνισμό, είτε με επιλογή σύμφωνα με προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια και υπάγεται στον έλεγχο ανεξάρτητης αρχής

Ε. Νόμος ορίζει τους όρους και τη διάρκεια των σχέσεων εργασίας ιδιωτικού δικαίου στον δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα:

#### Κανόνας

Από το γενικότερο πνεύμα της συνταγματικής διάταξης του άρθρου 103 Σ, συνάγεται ότι ο συνταγματικός νομοθέτης εν πρώτοις επιβάλλει ως κανόνα ότι η διοίκηση στελεχώνεται με μόνιμους υπαλλήλους οι οποίοι καταλαμβάνουν οργανικές θέσεις, δηλαδή, πρόσωπα συνδεδεμένα με το Κράτος ή άλλους φορείς δημόσιας εξουσίας με ειδική νομική σχέση και υπαγόμενα σε ειδικό νομικό καθεστώς δημοσίου δικαίου (ΟΛΣΕ ΠΕ 86/2012). Μόνο κατ' εξαίρεση μπορεί να στελεχωθεί η Διοίκηση με προσωπικό προσληφθέν με έννομη σχέση ιδιωτικού δικαίου(α) ή με μετακλητούς υπαλλήλους (β) ή με υπαλλήλους επί θητεία (γ).

### Οργανική θέση

Του διορισμού υπαλλήλου με έννομη σχέση δημοσίου δικαίου προηγείται η δημιουργία οργανικής θέσης με νόμο (τυπικό ή/και ουσιαστικό) σύμφωνα με τη διάταξη 103 παρ. 2 α' Σ.

Στη διοικητική πρακτική, η δημιουργία οργανικής θέσης λαμβάνει χώρα με τους «Οργανισμούς» των Υπουργείων, των ΝΠΔΔ, και τους «Εσωτερικούς Κανονισμούς» των ΟΤΑ, οι οποίοι έχουν τη μορφή προεδρικού διατάγματος εκδοθέντος κατά νομοθετική εξουσιοδότηση.

Ειδικότερα, στην πράξη, η οργανική θέση προσδιορίζεται ως εξής :

Ο υπάλληλος εντάσσεται σε κάποιο Υπουργείο/ΝΠΔΔ/ΟΤΑ

Σε κεντρική ή περιφερειακή υπηρεσία του Υπουργείου/ΝΠΔΔ/ΟΤΑ

Προσδιορίζεται ποια κατηγορία αφορά η οργανική θέση (ΕΘ, ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ) (76 ΥΚ)

Προσδιορίζεται ο κλάδος, δηλαδή η ειδικότητα του υπαλλήλου (78 ΥΚ)

Προσδιορίζεται ο βαθμός (80ΥΚ)

Πολλές φορές προσδιορίζεται η ειδικότητα (δηλ ο υπο-κλάδος)

### (α) Σχέση ιδιωτικού δικαίου

Κατ' εξαίρεση, η στελέχωση του δημοσίου μπορεί να γίνει και με πρόσωπα τα οποία συνδέονται με τον εκάστοτε φορέα με έννομη σχέση ιδιωτικού δικαίου. Ωστόσο, η σύναψη συμβάσεων ιδιωτικού δικαίου δεν μπορεί να αποτελεί τον κανόνα για τη στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης και τελεί υπό τις αυστηρές προϋποθέσεις που θέτουν οι παράγραφοι 2, 3 και 8 του άρθρου 103 Σ. Ειδικότερα, όπως ήδη προελέχθη:

Η παρ. 2 προβλέπει τη δυνατότητα συνάψεως συμβάσεων ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου με φυσικά πρόσωπα, αντικείμενο των οποίων αποτελεί η παροχή υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης εκ μέρους των τελευταίων προς το Κράτος ή άλλο φορέα δημόσιας εξουσίας για την κάλυψη απρόβλεπτων και επειγουσών αναγκών και μόνον, χωρίς τα εν λόγω πρόσωπα να καταλαμβάνουν νομοθετημένες οργανικές θέσεις.

Η παρ. 3 του ίδιου άρθρου ρυθμίζει τη δυνατότητα συνάψεως συμβάσεων ιδιωτικού δικαίου μεταξύ του Κράτους ή άλλου φορέα δημόσιας εξουσίας και φυσικών προσώπων η οποία, αφενός, δεν προϋποθέτει την ανάγκη να καλυφθούν επείγουσες και απρόβλεπτες ανάγκες, όπως προβλέπεται στην παράγραφο 2, αλλά μπορεί να αποσκοπεί στην κάλυψη και παγίων και διαρκών αναγκών δημόσιας διοίκησης, και, αφετέρου, δεν αναφέρεται σε συμβάσεις ορισμένου χρόνου και μόνον, αλλά σε συμβάσεις είτε ορισμένου είτε αορίστου χρόνου. Η σύναψη, όμως, συμβάσεων ιδιωτικού δικαίου κατ' εφαρμογή της παραγράφου 3 τελεί υπό την προϋπόθεση ότι το προσωπικό, με το οποίο συνάπτεται η σύμβαση, αφενός, καταλαμβάνει νομοθετημένες οργανικές θέσεις και, συνεπώς, δεν επιτρέπεται να προσληφθεί εκτός οργανικών θέσεων και, αφετέρου, έχει τον χαρακτήρα είτε ειδικού επιστημονικού προσωπικού, δηλαδή προσωπικού εξειδικευμένων επιστημονικών γνώσεων και εμπειρίας, απαιτούμενων λόγω των ιδιάζουσας φύσης αρμοδιοτήτων τις οποίες πρόκειται να ασκήσουν, είτε τεχνικού ή βοηθητικού προσωπικού.

Η παρ. 8 ορίζει ότι είναι, πλέον, επιτρεπτή η σύναψη συμβάσεων εργασίας ιδιωτικού δικαίου μεταξύ του Κράτους ή άλλων φορέων δημόσιας εξουσίας, αφενός, και φυσικών προσώπων, αφετέρου, για την κάλυψη οργανικών θέσεων προσωπικού και πέραν των κατηγοριών που προβλέπονται στην παράγραφο 3, δηλαδή του ειδικού επιστημονικού και του τεχνικού ή βοηθητικού προσωπικού. Οι συμβάσεις, όμως, αυτές, εφόσον δεν αφορούν τις ως άνω κατηγορίες προσωπικού, μπορεί να είναι αποκλειστικά και μόνον ορισμένου χρόνου, η δε σύναψή τους προϋποθέτει την έκδοση εκτελεστικού του Συντάγματος νόμου, που καθορίζει, μεταξύ άλλων, και τη χρονική τους διάρκεια, η οποία, μάλιστα, κατά την έννοια της εν λόγω συνταγματικής διατάξεως, δεν μπορεί να είναι μακρά.

#### Συνταγματική απαγόρευση (103 παρ. 8 Σ)

Στο πλαίσιο της παρ. 8 ο συνταγματικός νομοθέτης επέβαλε ρητή απαγόρευση στον κοινό νομοθέτη να :

Προχωρήσει σε μονιμοποίηση του προσωπικού που προσλαμβάνεται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου κατά τους ορισμούς της παρ. 8.

Προβεί σε μετατροπή των συμβάσεών τους σε συμβάσεις αορίστου χρόνου.

Επισημαίνεται, όμως, ότι η ως άνω συνταγματική απαγόρευση δεν αφορά το προσωπικό που προσλαμβάνεται με σχέση ιδιωτικού δικαίου κατά τους όρους της παρ. 3 του 103 Σ, αλλά μόνο εκείνο που προσλαμβάνεται σύμφωνα με τους όρους της παρ. 8.



(β) Μετακλητός υπάλληλος (103 παρ. 5 Σ)

Είναι μη μόνιμος ανώτατος υπάλληλος που τίθεται, όμως, εκτός της υπαλληλικής ιεραρχίας. Οι θέσεις αυτές του μη μόνιμου προσωπικού είναι, κατά το Σύνταγμα, σαφώς διακεκριμένες των θέσεων της μόνιμου υπαλληλικής ιεραρχίας λόγω της διαφορετικής φύσεως των αρμοδιοτήτων τους, καθώς υπηρετούν σε θέσεις ύπερθεν της μόνιμου ιεραρχίας, είναι εκφραστές της πολιτικής βούλησεως και ως τέτοιοι αποτελούν τον σύνδεσμο της ιεραρχίας και της κυβέρνησης. Βαρύνον κριτήριο για τον χαρακτηρισμό υπαλλήλου ως μετακλητού είναι η ύπαρξη σχέσεως πολιτικής εμπιστοσύνης με το όργανο που έχει την εξουσία απολύσεώς του.

Κατ' αρχήν, οι μετακλητοί υπάλληλοι δεν έχουν πειθαρχική ευθύνη (αν και κάποιες φορές προβλέπεται) και μπορούν να απολυθούν προώρως χωρίς τις αυξημένες εγγυήσεις του 103Σ.

(γ) Υπάλληλοι επί θητεία

Οι οργανικές θέσεις του δημοσίου, κατ' αρχήν, απαιτείται να πληρούνται με τακτικούς υπαλλήλους, δεν αποκλείεται όμως και η πλήρωση αυτών, κατ' εξαίρεση, με υπαλλήλους επί θητεία, οι οποίοι κατά τη διάρκεια της θητείας τους απολαύουν όλων των εγγυήσεων της μονιμότητας. Η παρέκκλιση αυτή από τον κανόνα περί πληρώσεως των οργανικών θέσεων με τακτικούς υπαλλήλους είναι ανεκτή συνταγματικώς αν δικαιολογείται από την ιδιάζουσα φύση, την ειδική αποστολή και το περιεχόμενο των αρμοδιοτήτων ορισμένης υπηρεσίας ή θέσεως. Η πλήρωση, με τις ανωτέρω προϋποθέσεις, οργανικών θέσεων με διορισμό υπαλλήλων επί θητεία δεν αποκλείεται από τη διάταξη της παρ. 5 του άρθρου 103 του Συντάγματος, διότι η διάταξη αυτή αναφέρεται στο διαφορετικό ζήτημα της προσλήψεως μετακλητών υπαλλήλων, οι οποίοι δεν καλύπτονται από τις συνταγματικές εγγυήσεις της μονιμότητας.

Ειδικότερα, όπως παγίως έχει κριθεί, ο υπάλληλος επί θητεία απολαύει κατά την διάρκεια της θητείας του, δηλαδή μέχρι την εκπνοή του χρόνου για τον οποίο διορίστηκε στην κατεχόμενη από αυτόν θέση και εφόσον η θέση αυτή εξακολουθεί να υφίσταται ( δεν έχει καταργηθεί με νόμο), της ίδιας όπως και ο μόνιμος υπάλληλος συνταγματικής προστασίας, μη δυνάμενος να απολυθεί χωρίς απόφαση υπηρεσιακού συμβουλίου, που αποτελείται κατά τα δύο τρίτα, τουλάχιστον, από μόνιμους υπαλλήλους, υποκείμενη σε

προσφυγή ουσίας ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας, κατά τα οριζόμενα στις παραγράφους 4 και 6 του άρθρου 103 του Συντάγματος.

## **Παράρτημα 2**

Με τον Ν. 2190/1994/ (ΦΕΚ 28 Α΄/3.3.1994) ιδρύεται το Α.Σ.Ε.Π. ως ανεξάρτητη αρχή επιφορτισμένη με τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που διέπουν τις προσλήψεις στο (στενό και ευρύτερο) Δημόσιο τομέα. Δεν υπόκειται σε έλεγχο από κυβερνητικά όργανα ή άλλη διοικητική αρχή και οι πράξεις του δεν υπόκεινται σε ιεραρχικό έλεγχο ούτε από άποψη νομιμότητας. Για το λόγο αυτό προβλέπεται η δυνατότητα του Υπουργού να προκαλέσει δικαστικό έλεγχο ασκώντας το οικείο ένδικο μέσο κατά των πράξεων του Α.Σ.Ε.Π.

## **Παράρτημα 3**

Με τον ν. 4250/2014 (ΦΕΚ 161 Α΄ «Διοικητικές Απλουστεύσεις- Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα- Τροποποίηση Διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 και λοιπές ρυθμίσεις»), επιλέχθηκε η τροποποίηση των διατάξεων του Π.Δ. 318/1992, σχετικά με την διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών.

## **Παράρτημα 4**

ΑΡΘΡΟ 17 του ν. 4369/2016

Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων

1. Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:
  - Α. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
  - Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
  - Γ. Αποτελεσματικότητα
  
2. Κάθε κατηγορία κριτηρίων αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια, ως ακολούθως:

## A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου.

β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.).

γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων.

δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.

ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.

στ) Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.

## B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα, υπαλλήλους.

η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

## Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου).

ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος.

3. Στο η' κριτήριο αξιολογούνται μόνον οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό. Το ι' κριτήριο βαθμολογείται μόνον εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση.

4. Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τους αξιολογητές με ένα ακέραιο βαθμό, που κατά την αντικειμενική κρίση αρμόζει για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 έως το 100.

## Παράρτημα 5

Το π.δ. 318/1992 με τίτλο «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου», είχε εκδοθεί σε εκτέλεση και κατόπιν εξουσιοδοτήσεως του άρ. 54 του ν. 1943/1991, σύμφωνα με το οποίο επανήλθε σε ισχύ η διάταξη του άρ. 128 του Υπαλληλικού Κώδικα (π.δ. 611/1977) και αντικαταστάθηκε ως εξής: «Καθιερώνεται από 1.1.1992 σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των νομικών προσώπων δημόσιου δικαίου. Βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται μέχρι 30.8.1991, με πρόταση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, μετά από γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης και γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια της αξιολόγησης, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν....Στα κριτήρια αξιολόγησης περιλαμβάνεται και η εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων, καθώς και η βράβευση τέτοιων εργασιών των υπαλλήλων....».

Στο άρ. 4 του Π.Δ. 318/1992, ορίζεται ότι «Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δέκα έξι (16) και κατατάσσονται σε πέντε διακεκριμένες ομάδες που είναι: I. Γνώση του αντικειμένου. II. Διοικητικές ικανότητες. III. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα. IV. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά. V. Αποτελεσματικότητα. 6. Κάθε ομάδα κριτηρίων αναλύεται σε επί μέρους κριτήρια, ως ακολούθως . . . (συνολικά 16 επί μέρους κριτήρια).

Περαιτέρω, στο άρθρο 8 του εν λόγω Π.Δ/τος (318/1992) προβλέπεται ότι : «1. Κάθε επί μέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τον (πρώτο) αξιολογητή με ένα ακέραιο ή δεκαδικό με προσέγγιση δεκάτου βαθμού, που κατά την αντικειμενική κρίση αρμόζει

στο αντίστοιχο κριτήριο για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 1 έως το 10, με ανώτατο βαθμό τον αριθμό 10 και κατώτατο τον αριθμό 1. ...3. Με τους βαθμούς 9 ή 10 βαθμολογούνται όσοι υπάλληλοι είναι πάντοτε έτοιμοι να αντιμετωπίσουν απόλυτα, με ταχύτητα και ευστοχία, κάθε υπηρεσιακό ζήτημα, χωρίς τη βοήθεια ή διόρθωση ανωτέρου τους. 4. Με τους βαθμούς 7 ή 8 βαθμολογούνται οι πολύ καλοί υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, και περιστασιακά μόνο χρειάζονται ελάχιστη βοήθεια ...Με τους βαθμούς 5 ή 6 βαθμολογούνται οι καλοί υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας αλλά κατά κανόνα χρειάζονται βοήθεια. 6. Με τους βαθμούς 3 ή 4 βαθμολογούνται οι υπάλληλοι οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου. 7. Με τους βαθμούς 1 ή 2 βαθμολογούνται οι εντελώς ακατάλληλοι για την υπηρεσία υπάλληλοι. 8. Εφόσον ο πρώτος αξιολογητής και ο Επιθεωρητής βαθμολογεί ένα ή περισσότερα κριτήρια αξιολόγησης με το βαθμό 9 ή 10 ή με βαθμό 4 και κάτω, απαιτείται η παράθεση από αυτόν ειδικής αιτιολογίας της βαθμολογίας για τα αντίστοιχα κριτήρια αξιολόγησης. 9. Η κατά την προηγούμενη παράγραφο ειδική αιτιολογία πρέπει να τεκμηριώνεται με συγκεκριμένα πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα. 10. ...». (η παράγραφος 8 παρατίθεται πριν την τροποποίησή της με το άρ. 21 ν. 4250/2014, που θα αναλυθεί αμέσως παρακάτω).

Από την τελευταία αυτή παράγραφο προκύπτει ότι η ειδική αιτιολογία απαιτείται μόνο στις περιπτώσεις που αξιολογείται ο υπάλληλος σε κάποιο από το επιμέρους κριτήρια, με βαθμούς 9 ή 10 (δηλαδή τους υψηλότερους στην κλίμακα αξιολόγησης), καθώς και με βαθμούς 4 και κάτω (δηλαδή του χαμηλότερους στην κλίμακα), η οποία αιτιολογία τεκμηριώνεται σε συγκεκριμένα πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα και όχι σε αόριστες υποκειμενικές και αξιολογικές κρίσεις.

Ήδη, υπό την ισχύ της παραπάνω παραγράφου του άρθρου 8 του Π.Δ.318/1992, η νομολογία ασχολήθηκε κυρίως με το ζήτημα του κατά πόσον ήταν νόμιμη η έκδοση του εν λόγω Προεδρικού Διατάγματος, με βάση την εξουσιοδοτική διάταξη της παρ. 1 του άρθρου 128 του Υπαλληλικού Κώδικα, καθώς πολλές αιτήσεις ακύρωσης προέβαλαν την αοριστία και την γενικότητα της διάταξης, ως αντίθετης στο άρ. 43 παρ. 2 του Συντάγματος, που απαιτεί για την έκδοση κανονιστικού διατάγματος η εξουσιοδοτική διάταξη να είναι ειδική και ορισμένη.

## Παράρτημα 6

Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων προβλέπεται στα άρθρα 39 και 40 του Κώδικα Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ΥΚ).

### Άρθρο 39

Δικαίωμα μονιμότητας-Εξαιρέσεις

1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι, εφόσον αυτές οι θέσεις υπάρχουν.
2. Εξαιρούνται από τη μονιμότητα οι κατά την παρ. 5 του άρθρου 103 του Συντάγματος υπάλληλοι.
3. Μόνιμοι υπάλληλοι, οι οποίοι σύμφωνα με ειδικές διατάξεις καταλαμβάνουν θέσεις υπαλλήλων της παρ. 2 διατηρούν τη μονιμότητά τους.

### Άρθρο 40

Δοκιμαστική υπηρεσία – Μονιμοποίηση

1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, που διορίζονται σε οργανικές θέσεις, διανύουν δύο (2) έτη δοκιμαστικής υπηρεσίας κατά τη διάρκεια της οποίας απολύονται για λόγους που ανάγονται στην υπηρεσία τους μόνο μετά από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου.
2. Οι δόκιμοι υπάλληλοι, κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής υπηρεσίας τους, παρακολουθούν προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης που οργανώνονται σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 47 του ως άνω Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα.
3. Με τη συμπλήρωση της διετούς δοκιμαστικής υπηρεσίας οι υπάλληλοι μονιμοποιούνται αυτοδίκαια, με εξαίρεση τους υπαλλήλους στους οποίους έχει επιβληθεί πειθαρχική ποινή ή για τους οποίους υφίσταται πειθαρχική εκκρεμότητα ή υπάρχει δυσμενής έκθεση αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων. Στις τελευταίες αυτές περιπτώσεις, για τη μονιμοποίηση ή μη αποφαίνεται το υπηρεσιακό συμβούλιο εντός δύο (2) μηνών από τη συμπλήρωση της δοκιμαστικής υπηρεσίας. Για την αυτοδίκαιη μονιμοποίηση εκδίδεται διαπιστωτική πράξη του οργάνου που είναι αρμόδιο για το διορισμό.
4. Κατά της απόφασης του υπηρεσιακού συμβουλίου για την απόλυση δοκίμου υπαλλήλου, σύμφωνα με την παρ. 1, καθώς και κατά της απόφασης περί μη

μονιμοποίησης του σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου αυτού, επιτρέπεται η άσκηση προσφυγής στο Συμβούλιο της Επικρατείας.

5. Οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) δεν διανύουν δοκιμαστική υπηρεσία.
6. Ειδικές διατάξεις που προβλέπουν δοκιμαστική υπηρεσία μεγαλύτερης διάρκειας εξακολουθούν να ισχύουν.

## **Παράρτημα 7**

Άρθρο 18 του ν. 4369/2016

Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων

3. Τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- A. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Γ. Διοικητικές ικανότητες
- Δ. Αποτελεσματικότητα

4. Κάθε κατηγορία κριτηρίων αναλύεται στα εξής επιμέρους κριτήρια, ως ακολούθως:

A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

α) Επαγγελματική επάρκεια.

Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και η ευθυκρισία.

β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων.

Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέσης προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων.

γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες.

Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.

#### Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.
- ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.
- στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους 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.

#### Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.

- ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του. Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης του.
- η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητές τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις.
- θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης.
- ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

#### Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

- ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας.
3. Στο δ' κριτήριο αξιολογούνται μόνον οι προϊστάμενοι των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό. Το ια' κριτήριο βαθμολογείται μόνον αν έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση.
4. Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τους αξιολογητές με ένα ακέραιο βαθμό, που κατά την αντικειμενική κρίση αρμόζει στο αντίστοιχο κριτήριο για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 έως το 100.



## Παράρτημα 8

### ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ/ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΣΟ-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

#### Ιεραρχικό επίπεδο 1: Διευθυντικό και μεσο-διευθυντικό προσωπικό

(περιλαμβάνονται οι κάτοχοι θέσεων με μισθολογικές κλίμακες Α13<sup>(ii)</sup> και άνω)

<b>1. Ηγετικές ικανότητες, Ικανότητες Στοχοθεσίας και Αφοσίωση στην επίτευξη αποτελεσμάτων</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Κατανοεί την ευρύτερη εικόνα στην οποία δρα και καθορίζει το όραμα του Τμήματός του</li><li>• Διαμορφώνει την κατάλληλη στρατηγική και θέτει στόχους (ποσοτικούς και ποιοτικούς) για επίτευξη του οράματος του Τμήματός του</li><li>• Μεταδίδει το όραμα του Τμήματός του και παρέχει κατεύθυνση στο προσωπικό του με στόχο την επίτευξη του</li><li>• Παρακολουθεί σε συνεχή βάση την πρόοδο επίτευξης των στόχων του Τμήματος/ Τομέα του</li><li>• Καλλιεργεί στο προσωπικό του το αίσθημα της δέσμευσης, της αφοσίωσης και της υπευθυνότητας ως προς την επίτευξη των στόχων και αποτελεσμάτων</li><li>• Εισηγείται πρακτικούς τρόπους αξιολόγησης του έργου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με τις προσδοκίες των πολιτών ή των εμπλεκόμενων Τμημάτων</li><li>• Επιδιώκει τη συνεχή αναβάθμιση και βελτίωση της ποιότητας του έργου του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του</li><li>• Λειτουργεί ως πρότυπο συνέπειας, υπευθυνότητας και συστηματικότητας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του (επαγγελματισμός)</li><li>• Είναι διαθέσιμος και προσιτός στο προσωπικό και ενεργεί με ειλικρίνεια και εντιμότητα</li><li>• Εμπνέει τους υφισταμένους του και εξασφαλίζει την υποστήριξη τους για την υλοποίηση νέων ιδεών/ έργων στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του</li><li>• Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και συμφέροντα των εμπλεκόμενων και παίρνει αποφάσεις που εξισορροπούν τυχόν εντάσεις</li><li>• Ενεργεί ανεπηρέαστα από προσωπικά συμφέροντα και ασκεί τα καθήκοντά του κατά τρόπο που να μην δημιουργεί αμφιβολία για την αμεροληψία και αντικειμενικότητά του</li></ul>
<b>2. Προγραμματισμός, Οργάνωση και Εποπτεία Εργασίας</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Καταρτίζει σχέδια δράσης σε συνεργασία με το προσωπικό του και θέτει προτεραιότητες και χρονοδιαγράμματα για τις εργασίες του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του</li><li>• Παρακολουθεί την πρόοδο υλοποίησης των σχεδίων δράσης και των εργασιών του προσωπικού και αναλαμβάνει διορθωτική δράση όπου εντοπίζονται προβλήματα και αδυναμίες</li><li>• Αναθέτει ευθύνες και καθοδηγεί τους υφισταμένους του σε σχέση με εργασίες που πρέπει να επιτελέσουν</li><li>• Καταμερίζει ορθολογιστικά και δίκαια την εργασία στους υφισταμένους του στη βάση του φόρτου εργασίας, των προσόντων, της πείρας και των ικανοτήτων τους</li><li>• Διασφαλίζει ότι υπάρχουν και ακολουθούνται από το προσωπικό του οι</li></ul>

κατάλληλες διαδικασίες/ νόμοι/ κανονισμοί/ εγκύκλιοι για τη διεκπεραίωση των εργασιών

- Βεβαιώνεται ότι οι στόχοι που τίθενται επιτυγχάνονται
- Αξιοποιεί κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους με σκοπό την εξοικονόμησή τους

### **3. Ενημερότητα, Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της εργασίας**

- Παρακολουθεί σε συνεχή βάση τις εξελίξεις στον τομέα εργασίας του και τις μεταφέρει στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του
- Εκπροσωπεί επάξια το Τμήμα του, τόσο σε τοπικό όσο και διεθνές επίπεδο, και προβάλλει τις θέσεις του Τμήματος του σε στρατηγικά θέματα
- Ενημερώνεται και ακολουθεί πιστά όλες τις σχετικές διαδικασίες/ νόμους/ κανονισμούς/ εγκυκλίους κατά την εκτέλεση της εργασίας του
- Διασφαλίζει ότι ο χρόνος εργασίας των υφισταμένων του και του ίδιου αξιοποιείται/ χρησιμοποιείται προς όφελος της Δημόσιας Υπηρεσίας
- Μεριμνά για την έγκαιρη και άρτια εκτέλεση της εργασίας του και διασφαλίζει το ίδιο για το προσωπικό του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του
- Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για εκσυγχρονισμό ή βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου που άπτεται των αρμοδιοτήτων του Επιλαμβάνεται ορθά και γρήγορα των διαφόρων ζητημάτων/ προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, αναλύοντας και αξιολογώντας τα έτσι ώστε να οδηγηθεί σε ορθό χειρισμό τους
- Εντοπίζει δυνατότητες ατομικής ανάπτυξης και θέτει ατομικούς στόχους για την ανάπτυξή του
- Εντοπίζει εναλλακτικές λύσεις για αύξηση της αποτελεσματικότητας διεκπεραίωσης των εργασιών του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του χωρίς παράλληλη αύξηση του λειτουργικού κόστους

### **4. Εισαγωγή Καινοτομιών και Διαχείριση Αλλαγών**

- Εισάγει/ υιοθετεί καινοτομίες και εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του
- Ενθαρρύνει τον σχεδιασμό και την υιοθέτηση μεθόδων και διαδικασιών για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του
- Είναι θετικός και αισιόδοξος σε αλλαγές στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του και τις προωθεί στο προσωπικό του
- Πείθει για την ανάγκη και τα οφέλη της αλλαγής και τα επεξηγεί με ενθουσιασμό στο προσωπικό του
- Κατανοεί τη δυσκολία/ αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή και του παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη και στήριξη

### **5. Εξυπηρέτηση του Πολίτη**

- Προωθεί την αντίληψη στο προσωπικό του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του ότι η εξυπηρέτηση του πολίτη/ πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) είναι ζωτικής σημασίας για τη Δημόσια Υπηρεσία
- Διασφαλίζει ότι οι πολίτες/ πελάτες αντιμετωπίζονται με ευπρέπεια, ευγένεια, απροσωπόληπτα και αμερόληπτα
- Αναπτύσσει ή/ και υιοθετεί καινοτόμες πρακτικές οι οποίες συμβάλλουν στην αναβάθμιση και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες/ πελάτες
- Θέτει πρότυπα εξυπηρέτησης και βεβαιώνεται ότι τηρούνται
- Βεβαιώνεται ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται από το Τμήμα του ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών/ πελατών
- Χρησιμοποιεί και αξιοποιεί σχετική πληροφόρηση για βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες/ πελάτες

#### **6. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

- Αναπτύσσει κουλτούρα στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του που ευνοεί τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη των υφισταμένων του
- Εντοπίζει τις ανάγκες κατάρτισης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης των υφισταμένων του και δημιουργεί πλάνο ατομικής ανάπτυξης με τον κάθε υφιστάμενό του
- Ενθαρρύνει το προσωπικό του Τμήματός/ Τομέα του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να εισηγείται νέες ιδέες και να μοιράζεται καινούριες εμπειρίες, γνώσεις και πρακτικές
- Παρέχει συνεχή καθοδήγηση, στήριξη και έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση στο προσωπικό του
- Γνωρίζει τι παρακινεί το προσωπικό του και διασφαλίζει την παρακίνηση, την ενθάρρυνση και την επιβράβευσή του
- Αξιοποιεί τις ικανότητες του προσωπικού του
- Δημιουργεί πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, χειρίζεται διαφωνίες στην ομάδα και επιλύει προβλήματα του προσωπικού στον τομέα ευθύνης του
- Φροντίζει όπως οι υφιστάμενοί του τηρούν πιστά το ωράριο εργασίας και αποφεύγουν αδικαιολόγητες απουσίες από την εργασία τους

#### **7. Διεύθυνση Απόδοσης – Αξιολόγηση υφισταμένων**

- Δημιουργεί και προωθεί την απαραίτητη κουλτούρα σε θέματα διεύθυνσης και αξιολόγησης απόδοσης
- Τηρεί πιστά τις πρόνοιες και διαδικασίες του συστήματος στα καθορισμένα χρονικά πλαίσια
- Διαχειρίζεται τη μη ικανοποιητική απόδοση
- Είναι αμερόληπτος στην κρίση του κατά την αξιολόγηση του προσωπικού του
- Βεβαιώνεται ότι οι υπόλοιποι αξιολογητές της υπηρεσίας/τομέα εργασίας του λειτουργούν αξιοκρατικά, δίκαια και τηρούν τις πρόνοιες και τις διαδικασίες του συστήματος αξιολόγησης

#### **8. Ικανότητες Επικοινωνίας – Επαγγελματικές Σχέσεις και Συνεργασίες**

- Προωθεί κουλτούρα αποτελεσματικής, συχνής και ανοικτής επικοινωνίας μέσω της δημιουργίας καναλιών επικοινωνίας τόσο εντός του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του όσο και εκτός με εξωτερικούς συνεργάτες

- Εκφράζεται με σαφήνεια και ακρίβεια στο γραπτό και προφορικό λόγο
- Προσαρμόζει το στυλ επικοινωνίας του ανάλογα με το συνομιλητή του και βεβαιώνεται ότι υπάρχει αλληλοκατανόηση

## Παράρτημα 9

### ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ/ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΙΣΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΕΠΟΠΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

**Ιεραρχικό επίπεδο 2: Προσωπικό εισδοχής και προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα (περιλαμβάνονται οι κάτοχοι θέσεων με μισθολογικές κλίμακες κάτω από την κλίμακα Α13(ii))**

#### *Κοινά κριτήρια*

#### **1. Προγραμματισμός και Οργάνωση Εργασίας**

- Ιεραρχεί τις εργασίες του κατά σειρά σημαντικότητας και προτεραιότητας
- Θέτει χρονοδιαγράμματα για τη διεκπεραίωση των εργασιών του και διασφαλίζει ότι τις διεκπεραιώνει μέσα στα αναμενόμενα/ καθορισμένα χρονικά πλαίσια χωρίς να χρειάζονται υπενθυμίσεις από τον Προϊστάμενο του
- Είναι ευέλικτος και αναπροσαρμόζει το πρόγραμμα και τις προτεραιότητες του ανάλογα με τις συνθήκες και τις οδηγίες που λαμβάνει
- Θέτει προσωπικούς στόχους, που θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του, και τους επιτυγχάνει
- Αξιοποιεί κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους με σκοπό την εξοικονόμησή τους

#### **2. Ενημερότητα, Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της εργασίας**

- Παρακολουθεί σε συνεχή βάση τις εξελίξεις στον τομέα εργασίας του και τις αξιοποιεί/ χρησιμοποιεί στην εργασία του
- Εκπροσωπεί επάξια το Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του τόσο σε τοπικό όσο και διεθνές επίπεδο
- Ενημερώνεται και ακολουθεί πιστά όλες τις σχετικές διαδικασίες/ νόμους/ κανονισμούς/ εγκυκλίους και τις οδηγίες του Προϊσταμένου του κατά την εκτέλεση της εργασίας του
- Είναι επιμελής και μεριμνά για την άρτια εκτέλεση της εργασίας του
- Επιλαμβάνεται ορθά και γρήγορα των διαφορών ζητημάτων/ προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, αναλύοντας και αξιολογώντας τα, έτσι ώστε να οδηγηθεί σε ορθό χειρισμό τους

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εντοπίζει δυνατότητες ατομικής ανάπτυξης και θέτει ατομικούς στόχους για διεύρυνση των γνώσεων του και για την ανάπτυξή του</li> <li>• Εργάζεται αποδοτικά και αποτελεσματικά κάτω από καταστάσεις πίεσης</li> </ul>
<b>3. Θετικότητα για αλλαγές προς βελτίωση του Τμήματος/ Υπηρεσίας ή/ και Τομέα/ Κλάδου</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιμετωπίζει με αισιοδοξία, θετικότητα και ενθουσιασμό καινοτομίες/ βέλτιστες πρακτικές/ συστήματα που εισάγονται στο Τμήμα του</li> <li>• Επιδιώκει να κατανοήσει την ανάγκη για αλλαγή</li> <li>• Αναπτύσσει κλίμα θετικότητας μεταξύ των συναδέλφων του για αλλαγές που υιοθετούνται στο Τμήμα του</li> <li>• Επιδεικνύει ευελιξία και προσαρμόζεται εύκολα σε καινούριες συνθήκες</li> </ul>
<b>4. Εξυπηρέτηση του Πολίτη</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνωρίζει ότι η εξυπηρέτηση του πολίτη/ πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) είναι ζωτικής σημασίας για τη Δημόσια Υπηρεσία</li> <li>• Αντιμετωπίζει τους πολίτες/ πελάτες με ευγένεια και ευπρέπεια, απροσωπόληπτα και αμερόληπτα και δημιουργεί εποικοδομητικές σχέσεις</li> <li>• Αντιλαμβάνεται τις απόψεις και τις ανάγκες των πολιτών/πελατών και φροντίζει να χειρίζεται διαφωνίες που ενδεχομένως να προκύψουν, οι οποίες αφορούν τις προσδοκίες τους σε σχέση με τις υπηρεσίες που παρέχονται από το Τμήμα του</li> <li>• Είναι υπομονετικός και διατηρεί την ψυχραιμία του σε περιπτώσεις χειρισμού δύσκολων πολιτών/ πελατών</li> <li>• Παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με κανονισμούς/ έντυπα για περαιτέρω ενημέρωση που ενδεχομένως να χρειάζεται ο πελάτης</li> <li>• Τηρεί τα πρότυπα εξυπηρέτησης που τίθενται στο Τμήμα του</li> <li>• Εισηγείται τρόπους βελτίωσης/ αναβάθμισης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες/ πελάτες</li> <li>• Εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές και χρησιμοποιεί και αξιοποιεί σχετική πληροφόρηση για βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες/ πελάτες</li> </ul>
<b>5. Ικανότητες Επικοινωνίας – Επαγγελματικές Σχέσεις</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκφράζεται με σαφήνεια και ακρίβεια στο γραπτό και προφορικό λόγο</li> <li>• Προσαρμόζει το στυλ επικοινωνίας του ανάλογα με το συνομιλητή του και βεβαιώνεται ότι υπάρχει αλληλοκατανόηση</li> <li>• Επικοινωνεί με αυτοπεποίθηση σε συναντήσεις εντός και εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας</li> <li>• Εκφράζει τις προσωπικές του απόψεις με δυναμισμό, πειστικότητα και επιχειρήματα και κερδίζει τη συναίνεση και την υποστήριξη των προϊσταμένων και των συναδέλφων του</li> <li>• Ακούει και εκτιμά/ σέβεται τις απόψεις των συναδέλφων του</li> <li>• Δημιουργεί και προάγει σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αλληλεγγύης και αποτελεσματικής συνεργασίας με τους συναδέλφους και συνεργάτες του</li> <li>• Δημιουργεί και αξιοποιεί πολύτιμες συνεργασίες και διασυνδέσεις τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο</li> <li>• Κοινοποιεί τις ιδέες του και τις πληροφορίες που διαθέτει για το κοινό όφελος</li> </ul>
<b>6. Ανάλυση Πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων του</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναλαμβάνει ευθύνες και δίνει γρήγορα αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματα που ανακύπτουν στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του</li> <li>• Εντοπίζει και εισηγείται νέες μεθόδους/ διαδικασίες για αναβάθμιση/ βελτίωση</li> </ul>

<p>του τρόπου εκτέλεσης και της ποιότητας των εργασιών του</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ολοκληρώνει επιτυχώς τις εργασίες που του ανατίθενται με ελάχιστη καθοδήγηση από τον προϊστάμενο του</li> </ul>
<p><b>7. Συνέπεια, Υπευθυνότητα και Συστηματικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιδεικνύει ευσυνειδησία και σοβαρότητα στην εργασία του</li> <li>• Αναλαμβάνει ευθύνη για τις ενέργειές του σε σχέση με την εργασία του και αποφεύγει να επιρρίπτει ευθύνες σε άλλους υπαλλήλους χωρίς να κάνει αυτοκριτική</li> <li>• Είναι εχέμυθος και χειρίζεται τα υπηρεσιακά θέματα με προσοχή και διακριτικότητα</li> <li>• Εκτελεί τα καθήκοντά του με αμεροληψία και ακεραιότητα</li> <li>• Καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια και εργάζεται με ζήλο για την εκτέλεση της εργασίας του</li> <li>• Είναι πρόθυμος να αναλάβει νέα, πρόσθετα ή/και αναβαθμισμένα καθήκοντα</li> <li>• Αξιοποιεί το χρόνο εργασίας του αποτελεσματικά προς όφελος της Δημόσιας Υπηρεσίας</li> <li>• Τηρεί το ωράριο εργασίας και δεν απουσιάζει αδικαιολόγητα</li> <li>• Είναι πρόθυμος να εργαστεί πέραν του κανονικού ωραρίου εάν του ζητηθεί από τον προϊστάμενό του ή εάν ο ίδιος κρίνει ότι είναι απαραίτητο</li> </ul>

***Επιπρόσθετα κριτήρια για προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα***

<p><b>1. Εποπτεία Εργασίας</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταμερίζει ορθολογιστικά και δίκαια την εργασία στους υφισταμένους του, στη βάση του φόρτου εργασίας, των προσόντων, της πείρας και των ικανοτήτων τους, στα πλαίσια των πλάνων δράσης που αναπτύσσονται για τον Τομέα/ Κλάδο του</li> <li>• Θέτει χρονοδιαγράμματα, παρακολουθεί την πρόοδο των εργασιών του προσωπικού του και παρέχει στήριξη και καθοδήγηση όπου είναι απαραίτητο</li> <li>• Διασφαλίζει ότι ακολουθούνται από το προσωπικό του οι κατάλληλες διαδικασίες / νόμοι/ κανονισμοί/ εγκύκλιοι για τη διεκπεραίωση των εργασιών</li> <li>• Βεβαιώνεται ότι οι στόχοι που τίθενται επιτυγχάνονται</li> <li>• Επιδιώκει τη συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας του έργου που παράγει ο ίδιος και οι υφιστάμενοι του</li> <li>• Διασφαλίζει ότι ο χρόνος εργασίας των υφισταμένων του αξιοποιείται/ χρησιμοποιείται αποτελεσματικά προς όφελος της Δημόσιας Υπηρεσίας</li> </ul>
<p><b>2. Διεύθυνση Απόδοσης – Αξιολόγηση υφισταμένων</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προωθεί την απαραίτητη κουλτούρα σε θέματα διεύθυνσης και αξιολόγησης απόδοσης</li> <li>• Τηρεί πιστά τις πρόνοιες και διαδικασίες του συστήματος στα καθορισμένα χρονικά πλαίσια</li> <li>• Είναι αμερόληπτος στην κρίση του κατά την αξιολόγηση του προσωπικού του</li> <li>• Συζητά με τους υφισταμένους του για την υπηρεσιακή τους απόδοση</li> </ul>

- Διαχειρίζεται τη μη ικανοποιητική απόδοση

### **3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

- Εντοπίζει τις ανάγκες κατάρτισης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης των υφισταμένων του και δημιουργεί πλάνο ατομικής ανάπτυξης με τον κάθε υφιστάμενό του το οποίο συζητεί και συμφωνεί με άλλα διευθυντικά/ μεσο- διευθυντικά στελέχη
- Ενθαρρύνει το προσωπικό του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να εισηγείται νέες ιδέες και να μοιράζεται καινούριες εμπειρίες, γνώσεις και πρακτικές
- Παρέχει συνεχή καθοδήγηση, στήριξη και έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση στο προσωπικό του
- Διασφαλίζει την παρακίνηση, την ενθάρρυνση και την επιβράβευση του προσωπικού του
- Αξιοποιεί τις ικανότητες του προσωπικού του
- Δημιουργεί πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, χειρίζεται διαφωνίες στην ομάδα και επιλύει προβλήματα του προσωπικού στον τομέα ευθύνης του
- Κατανοεί τη δυσκολία/ αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή και τους παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη και στήριξη

## Παράρτημα 10

Κ.Δ.Π.....

### ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

#### ΜΕΡΟΣ Ι (Κανονισμός)

#### ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

#### ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ.....

Ιεραρχικό επίπεδο 1: Διευθυντικό και μεσο διευθυντικό προσωπικό  
(περιλαμβάνονται οι κάτοχοι θέσεων με μισθολογικές κλίμακες Α13 και άνω)

*Τα Μέρη Ι και ΙΙ να συμπληρωθούν από τον αξιολογούμενο υπάλληλο*

**Μέρος Α** Ατομικά και Υπηρεσιακά στοιχεία

Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία/ Γραφείο: .....	
Θέση: .....	
Αρ. Φακέλου ΕΔΥ: .....	
Περίοδος αξιολόγησης: Από ..... Μέχρι .....	

**Μέρος Β** Απολογισμός Δραστηριοτήτων

<b>Περιγράψτε συνοπτικά τις κύριες εργασίες/ δραστηριότητες με τις οποίες ασχοληθήκατε κατά την περίοδο αξιολόγησης</b>
<b>Ποια από τις εργασίες/ δραστηριότητες με τις οποίες ασχοληθήκατε σας ικανοποίησε περισσότερο;</b>



<b>Ποια ήταν τα προβλήματα ή/και δυσκολίες που αντιμετωπίσατε κατά την εκτέλεση της εργασίας σας;</b>

<b>Αποτιμήστε το βαθμό στον οποίο αξιοποιήθηκαν οι ικανότητες, γνώσεις και εμπειρίες σας και παραθέστε εισηγήσεις για περαιτέρω αξιοποίησή τους</b>

<b>Καταγράψτε οποιαδήποτε επιπρόσθετα προσόντα και γνώσεις έχετε αποκτήσει κατά την περίοδο αξιολόγησης</b>	
<i>Προσόντα και Γνώσεις</i>	<i>Μέθοδοι απόκτησής τους</i>

<b>Παραθέστε τα θέματα/ τομείς στα οποία πιστεύετε ότι πρέπει να επιμορφωθείτε για να είστε αποτελεσματικότεροι στην εργασία σας</b>

<b>Παραθέστε εισηγήσεις για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Τμήματος/ Υπηρεσίας ή/ και Τομέα/ Κλάδου σας και τρόπους καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη</b>

Τα Μέρη III, και να συμπληρωθούν από την ομάδα αξιολόγησης.

**Μέρος Εκτίμηση του επιπέδου απόδοσης και βελτίωσης του υπαλλήλου**

Εκτιμήστε/ αξιολογήστε το επίπεδο απόδοσης και βελτίωσης του υπαλλήλου με βάση τα **8 κριτήρια αξιολόγησης** και τις αντίστοιχες δεξιότητες/ικανότητες και δείκτες συμπεριφοράς που ανταποκρίνονται στο ιεραρχικό επίπεδό του.

Αξιολογήστε τον υπάλληλο σημειώνοντας «ν» στην κατηγορία που πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει το επίπεδο απόδοσης και βελτίωσης του αξιολογούμενου κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης. Σε περίπτωση αξιολόγησης στην κατηγορία «μη ικανοποιητικά» είναι υποχρεωτική η επεξήγηση.

<b>Ηγετικές Ικανότητες, Ικανότητες Στοχοθεσίας και Αφοσίωση στην Επίτευξη Αποτελεσμάτων</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Κατανοεί την ευρύτερη εικόνα στην οποία δρα και καθορίζει το όραμα του Τμήματός του</li> <li>Διαμορφώνει την κατάλληλη στρατηγική και θέτει στόχους (ποσοτικούς και ποιοτικούς) για επίτευξη του οράματος του Τμήματός του</li> <li>Μεταδίδει το όραμα του Τμήματός του και παρέχει κατεύθυνση στο προσωπικό του με στόχο την επίτευξη του</li> <li>Παρακολουθεί σε συνεχή βάση την πρόοδο επίτευξης των στόχων του Τμήματος/ Τομέα του</li> <li>Καλλιεργεί στο προσωπικό του το αίσθημα της δέσμευσης, της αφοσίωσης και της υπευθυνότητας ως προς την επίτευξη των στόχων και αποτελεσμάτων</li> <li>Εισηγείται πρακτικούς τρόπους αξιολόγησης του έργου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με τις προσδοκίες των πολιτών ή των εμπλεκόμενων Τμημάτων</li> <li>Επιδιώκει τη συνεχή αναβάθμιση και βελτίωση της ποιότητας του έργου του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του</li> <li>Λειτουργεί ως πρότυπο συνέπειας, υπευθυνότητας και συστηματικότητας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του (επαγγελματισμός)</li> <li>Είναι διαθέσιμος και προσιτός στο προσωπικό και ενεργεί με ειλικρίνεια και εντιμότητα</li> <li>Εμπνέει τους υφισταμένους του και εξασφαλίζει την υποστήριξη τους για την υλοποίηση νέων ιδεών/ έργων στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του</li> <li>Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και συμφέροντα των εμπλεκόμενων και παίρνει αποφάσεις που εξισορροπούν τυχόν εντάσεις</li> <li>Ενεργεί ανεπηρέαστα από προσωπικά συμφέροντα και ασκεί τα καθήκοντά του κατά τρόπο που να μην δημιουργεί αμφιβολία για την αμεροληψία και αντικειμενικότητά του</li> </ul>		
Πολύ Ικανοποιητικά	Ικανοποιητικά	Μη Ικανοποιητικά

<b>Προγραμματισμός, Οργάνωση και Εποπτεία Εργασίας</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Καταρτίζει πλάνα δράσης σε συνεργασία με το προσωπικό του και θέτει προτεραιότητες και χρονοδιαγράμματα για τις εργασίες του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του</li> <li>Παρακολουθεί την πρόοδο υλοποίησης των πλάνων δράσης και των εργασιών του προσωπικού και αναλαμβάνει διορθωτική δράση όπου εντοπίζονται προβλήματα και αδυναμίες</li> <li>Αναθέτει ευθύνες και καθοδηγεί τους υφισταμένους του σε σχέση με εργασίες που πρέπει να επιτελέσουν</li> <li>Καταμερίζει ορθολογιστικά και δίκαια την εργασία στους υφισταμένους του στη βάση του φόρτου εργασίας, των προσόντων, της πείρας και των ικανοτήτων τους</li> <li>Διασφαλίζει ότι υπάρχουν και ακολουθούνται από το προσωπικό του οι κατάλληλες διαδικασίες/ νόμοι/ κανονισμοί/ εγκύκλιοι για τη διεκπεραίωση των εργασιών</li> <li>Βεβαιώνεται ότι οι στόχοι που τίθενται επιτυγχάνονται</li> <li>Αξιοποιεί κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους με σκοπό την εξοικονόμησή τους</li> </ul>		
Πολύ Ικανοποιητικά	Ικανοποιητικά	Μη Ικανοποιητικά

<b>Ενημερότητα, Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της εργασίας</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Παρακολουθεί σε συνεχή βάση τις εξελίξεις στον τομέα εργασίας του και τις μεταφέρει στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του</li> <li>Εκπροσωπεί επάξια το Τμήμα του, τόσο σε τοπικό όσο και διεθνές επίπεδο, και προβάλλει τις θέσεις του Τμήματος του σε στρατηγικά θέματα</li> <li>Ενημερώνεται και ακολουθεί πιστά όλες τις σχετικές διαδικασίες/ νόμους/ κανονισμούς/ εγκυκλίους κατά την</li> </ul>		

<p>εκτέλεση της εργασίας του</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διασφαλίζει ότι ο χρόνος εργασίας των υφισταμένων του και του ίδιου αξιοποιείται/ χρησιμοποιείται προς όφελος της Δημόσιας Υπηρεσίας</li> <li>• Μεριμνά για την έγκαιρη και άρτια εκτέλεση της εργασίας του και διασφαλίζει το ίδιο για το προσωπικό του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του</li> <li>• Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για εκσυγχρονισμό ή βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου που άπτονται των αρμοδιοτήτων του</li> <li>• Επιλαμβάνεται ορθά και γρήγορα των διαφόρων ζητημάτων/ προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, αναλύοντας και αξιολογώντας τα έτσι ώστε να οδηγηθεί σε ορθό χειρισμό τους</li> <li>• Εντοπίζει δυνατότητες ατομικής ανάπτυξης και θέτει ατομικούς στόχους για την ανάπτυξη του</li> <li>• Εντοπίζει εναλλακτικές λύσεις για αύξηση της αποτελεσματικότητας διεκπεραίωσης των εργασιών του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του χωρίς παράλληλη αύξηση των λειτουργικών κόστων</li> </ul>		
<b>Πολύ Ικανοποιητικά</b>	<b>Ικανοποιητικά</b>	<b>Μη Ικανοποιητικά</b>

<b>Εισαγωγή Καινοτομιών και Διαχείριση Αλλαγών</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εισάγει/ υιοθετεί καινοτομίες και εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του</li> <li>• Ενθαρρύνει το σχεδιασμό και την υιοθέτηση μεθόδων και διαδικασιών για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του</li> <li>• Είναι θετικός και αισιόδοξος σε αλλαγές στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του και τις προωθεί στο προσωπικό του</li> <li>• Πείθει για την ανάγκη και τα οφέλη της αλλαγής και τα επεξηγεί με ενθουσιασμό στο προσωπικό του</li> <li>• Κατανοεί τη δυσκολία/ αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή και του παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη και στήριξη</li> </ul>		
<b>Πολύ Ικανοποιητικά</b>	<b>Ικανοποιητικά</b>	<b>Μη Ικανοποιητικά</b>

<b>Εξυπηρέτηση του Πολίτη</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προωθεί την αντίληψη στο προσωπικό του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του ότι η εξυπηρέτηση του πολίτη/ πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) είναι ζωτικής σημασίας για τη Δημόσια Υπηρεσία</li> <li>• Διασφαλίζει ότι οι πολίτες/ πελάτες αντιμετωπίζονται με ευπρέπεια, ευγένεια, απροσωπότητα και αμερόληπτα</li> <li>• Αναπτύσσει ή/ και υιοθετεί καινοτόμες πρακτικές οι οποίες συμβάλλουν στην αναβάθμιση και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες/ πελάτες</li> <li>• Θέτει πρότυπα εξυπηρέτησης και βεβαιώνεται ότι τηρούνται</li> <li>• Βεβαιώνεται ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται από το Τμήμα του ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών/ πελατών</li> <li>• Χρησιμοποιεί και αξιοποιεί σχετική πληροφόρηση για βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες/ πελάτες</li> </ul>		
<b>Πολύ Ικανοποιητικά</b>	<b>Ικανοποιητικά</b>	<b>Μη Ικανοποιητικά</b>

<b>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναπτύσσει κουλτούρα στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του που ευνοεί τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη των υφισταμένων του</li> <li>• Εντοπίζει τις ανάγκες κατάρτισης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης των υφισταμένων του και δημιουργεί πλάνο ατομικής ανάπτυξης με τον κάθε υφιστάμενό του</li> <li>• Ενθαρρύνει το προσωπικό του Τμήματός/ Τομέα του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να εισηγείται νέες ιδέες και να μοιράζεται καινούριες εμπειρίες, γνώσεις και πρακτικές</li> <li>• Παρέχει συνεχή καθοδήγηση, στήριξη και έγκαιρη και επικοινωνιακή ανατροφοδότηση στο προσωπικό του</li> <li>• Γνωρίζει τι παρακινεί το προσωπικό του και διασφαλίζει την παρακίνηση, την ενθάρρυνση και την επιβράβευσή του</li> <li>• Αξιοποιεί τις ικανότητες του προσωπικού του</li> <li>• Δημιουργεί πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, χειρίζεται διαφωνίες στην ομάδα και επιλύει προβλήματα του προσωπικού στον τομέα ευθύνης του</li> <li>• Φροντίζει όπως οι υφιστάμενοί του τηρούν πιστά το ωράριο εργασίας και αποφεύγουν αδικαιολόγητες απουσίες από την εργασία τους</li> </ul>		
<b>Πολύ Ικανοποιητικά</b>	<b>Ικανοποιητικά</b>	<b>Μη Ικανοποιητικά</b>

Πολύ Ικανοποιητικά	Ικανοποιητικά	Μη Ικανοποιητικά

Διεύθυνση Απόδοσης – Αξιολόγηση υφισταμένων		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργεί και προωθεί την απαραίτητη κουλτούρα σε θέματα διεύθυνσης και αξιολόγησης απόδοσης</li> <li>• Τηρεί πιστά τις πρόνοιες και διαδικασίες του συστήματος στα καθορισμένα χρονικά πλαίσια</li> <li>• Χειρίζεται τη μη ικανοποιητική απόδοση</li> <li>• Είναι αμερόληπτος στην κρίση του κατά την αξιολόγηση του προσωπικού του</li> <li>• Βεβαιώνεται ότι οι υπόλογοι αξιολογητές στο Τμήμα/ Τομέα του λειτουργούν αξιοκρατικά, δίκαια και τηρούν τις πρόνοιες και τις διαδικασίες του συστήματος αξιολόγησης</li> </ul>		
Πολύ Ικανοποιητικά	Ικανοποιητικά	Μη Ικανοποιητικά

Ικανότητες Επικοινωνίας Επαγγελματικές Σχέσεις και Συνεργασίες		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προωθεί κουλτούρα αποτελεσματικής, συχνής και ανοικτής επικοινωνίας μέσω της δημιουργίας καναλιών επικοινωνίας τόσο εντός του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του όσο και εκτός με εξωτερικούς συνεργάτες</li> <li>• Εκφράζεται με σαφήνεια και ακρίβεια στο γραπτό και προφορικό λόγο</li> <li>• Προσαρμόζει το στυλ επικοινωνίας του ανάλογα με το συνομιλητή του και βεβαιώνεται ότι υπάρχει αλληλοκατανόηση</li> <li>• Ενθαρρύνει τη συζήτηση και την ανατροφοδότηση διασφαλίζοντας ότι υπάρχει ειλικρίνεια, σεβασμός και ευγένεια στην επικοινωνία</li> <li>• Δημιουργεί και προάγει σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αλληλεγγύης και αποτελεσματικής συνεργασίας με τους συναδέλφους και συνεργάτες του</li> <li>• Επικοινωνεί με αυτοπεποίθηση σε συναντήσεις εντός και εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας</li> <li>• Δημιουργεί και αξιοποιεί πολύτιμες συνεργασίες και διασυνδέσεις τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο</li> </ul>		
Πολύ Ικανοποιητικά	Ικανοποιητικά	Μη Ικανοποιητικά

Μέρος – Γενικά σχόλια για την απόδοση και βελτίωση του υπαλλήλου

Σχολιάστε σε γενικές γραμμές την απόδοση του αξιολογούμενου με αναφορά σε συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης

Καταγράψτε σχόλια/ τυχόν διαφωνίες της επιτροπής αξιολόγησης σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου

**Μέρος – Καταλληλότητα για μονιμοποίηση**

Σημειώστε με ✓ κατά πόσο ο αξιολογούμενος υπάλληλος κρίνεται:  
Κατάλληλος για να μονιμοποιηθεί/να διατηρηθεί στην υπηρεσία   
Ακατάλληλος για να μονιμοποιηθεί/να διατηρηθεί στην υπηρεσία

<b>Αιτιολογήστε την κρίση σας σε περίπτωση που ο υπάλληλος κρίνεται ως ακατάλληλος για να μονιμοποιηθεί ή για να διατηρηθεί στην υπηρεσία</b>

**Μέρος Υπογραφές**

<b>Αξιολογούμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....

<b>Ομάδα Αξιολόγησης</b>	
Το περιεχόμενο της έκθεσης αυτής συζητήθηκε από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης	
<b>Άμεσα Προϊστάμενος</b>	

Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....

<b>Διοικητικά Προϊστάμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....

<b>Προϊστάμενος Οικείου Τμήματος/Υπηρεσίας ή Ιεραρχικά Ανώτερος του Διοικητικά Προϊσταμένου του αξιολογούμενου</b>	
--	--

Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....

Κ.Δ.Π.....

**ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

**ΜΕΡΟΣ II**  
(Κανονισμός)

**ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

**ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ.....**

Ιεραρχικό επίπεδο 2: Προσωπικό εισδοχής και προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα  
(περιλαμβάνονται οι κάτοχοι θέσεων με μισθολογικές κλίμακες κάτω από την κλίμακα Α13)

*Το Μέρος I και II να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο*

**Μέρος Ατομικά και Υπηρεσιακά στοιχεία**

Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία/ Γραφείο: .....	
Θέση: .....	
Αρ. Φακέλου ΕΔΥ: .....	
Περίοδος αξιολόγησης: Από ..... Μέχρι .....	

**Μέρος Απολογισμός Δραστηριοτήτων**

<b>Περιγράψτε συνοπτικά τις κύριες εργασίες/ δραστηριότητες με τις οποίες ασχοληθήκατε κατά την περίοδο αξιολόγησης</b>
<b>Ποια από τις εργασίες/ δραστηριότητες με τις οποίες ασχοληθήκατε σας ικανοποίησε περισσότερο;</b>

Ποια ήταν τα προβλήματα ή/και δυσκολίες που αντιμετωπίσατε κατά την εκτέλεση της εργασίας σας;

Αποτιμήστε το βαθμό στον οποίο αξιοποιήθηκαν οι ικανότητες, γνώσεις και εμπειρίες σας και παραθέστε εισηγήσεις για περαιτέρω αξιοποίησή τους

Καταγράψτε οποιαδήποτε επιπρόσθετα προσόντα και γνώσεις έχετε αποκτήσει κατά την περίοδο αξιολόγησης

<i>Προσόντα και Γνώσεις</i>	<i>Μέθοδοι απόκτησής τους</i>

Παραθέστε τα θέματα/ τομείς στα οποία πιστεύετε ότι πρέπει να επιμορφωθείτε για να είστε αποτελεσματικότεροι στην εργασία σας

Παραθέστε εισηγήσεις για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Τμήματος/ Υπηρεσίας ή/ και Τομέα/ Κλάδου σας και τρόπους καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη

Τα Μέρη III, και να συμπληρωθούν από την ομάδα αξιολόγησης.

### Μέρος Εκτίμηση του επιπέδου απόδοσης και βελτίωσης του υπαλλήλου

Εκτιμήστε/ αξιολογήστε το επίπεδο απόδοσης και βελτίωσης του υπαλλήλου ως ακολούθως:

(α) Εάν ανήκει στο προσωπικό εισδοχής με βάση τα **7 κοινά κριτήρια αξιολόγησης** και τις αντίστοιχες δεξιότητες/ικανότητες και δείκτες συμπεριφοράς που ανταποκρίνονται στο ιεραρχικό επίπεδό του.

(β) Εάν ανήκει στο προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα, με βάση τα **7 κοινά κριτήρια και τα 3 επιπρόσθετα κριτήρια αξιολόγησης** και τις αντίστοιχες δεξιότητες/ικανότητες και δείκτες συμπεριφοράς, που ανταποκρίνονται στο ιεραρχικό επίπεδο και στον εποπτικό ρόλο του.

Αξιολογήστε τον υπάλληλο σημειώνοντας «ν» στην κατηγορία που πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει το επίπεδο απόδοσης του αξιολογούμενου κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης. Σε περίπτωση αξιολόγησης στην κατηγορία «μη ικανοποιητικά» είναι υποχρεωτική η επεξήγηση.

#### Κοινά κριτήρια

Προγραμματισμός και Οργάνωση Εργασίας		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ιεραρχεί τις εργασίες του κατά σειρά σημαντικότητας και προτεραιότητας</li> <li>• Θέτει χρονοδιαγράμματα για τη διεκπεραίωση των εργασιών του και διασφαλίζει ότι τις διεκπεραιώνει μέσα στα αναμενόμενα/ καθορισμένα χρονικά πλαίσια χωρίς να χρειάζονται υπενθυμίσεις από τον Προϊστάμενο του</li> <li>• Είναι ευέλικτος και αναπροσαρμόζει το πρόγραμμα και τις προτεραιότητες του ανάλογα με τις συνθήκες και τις οδηγίες που λαμβάνει</li> <li>• Θέτει προσωπικούς στόχους, που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του, και τους επιτυγχάνει</li> <li>• Αξιοποιεί κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους με σκοπό την εξοικονόμησή τους</li> </ul>		
Πολύ Ικανοποιητικά	Ικανοποιητικά	Μη Ικανοποιητικά

Ενημερότητα, Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της εργασίας		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρακολουθεί σε συνεχή βάση τις εξελίξεις στον τομέα εργασίας του και τις αξιοποιεί/ χρησιμοποιεί στην εργασία του</li> <li>• Εκπροσωπεί επάξια το Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του τόσο σε τοπικό όσο και διεθνές επίπεδο</li> <li>• Ενημερώνεται και ακολουθεί πιστά όλες τις σχετικές διαδικασίες/ νόμους/ κανονισμούς/ εγκυκλίους και τις οδηγίες του Προϊστάμενου του κατά την εκτέλεση της εργασίας του</li> <li>• Είναι επιμελής και μεριμνά για την άρτια εκτέλεση της εργασίας του</li> <li>• Επιλαμβάνεται ορθά και γρήγορα των διαφόρων ζητημάτων/ προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, αναλύοντας και αξιολογώντας τα έτσι ώστε να οδηγηθεί σε ορθό χειρισμό τους</li> <li>• Εντοπίζει δυνατότητες ατομικής ανάπτυξης και θέτει ατομικούς στόχους για διεύρυνση των γνώσεων του και για την ανάπτυξή του</li> <li>• Εργάζεται αποδοτικά και αποτελεσματικά κάτω από καταστάσεις πίεσης</li> </ul>		
Πολύ Ικανοποιητικά	Ικανοποιητικά	Μη Ικανοποιητικά

Θετικότητα για αλλαγές προς βελτίωση του Τμήματος/ Υπηρεσίας ή/ και Τομέα/ Κλάδου		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιμετωπίζει με αισιοδοξία, θετικότητα και ενθουσιασμό καινοτομίες/ βέλπτες πρακτικές/ συστήματα που εισάγονται στο Τμήμα του</li> <li>• Επιδιώκει να κατανοήσει την ανάγκη για αλλαγή</li> <li>• Αναπτύσσει κλίμα θετικότητας μεταξύ των συναδέλφων του για αλλαγές που υιοθετούνται στο Τμήμα του</li> <li>• Επιδεικνύει ευελιξία και προσαρμόζεται εύκολα σε καινούριες συνθήκες</li> </ul>		
Πολύ Ικανοποιητικά	Ικανοποιητικά	Μη Ικανοποιητικά

Εξυπηρέτηση του Πολίτη		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνωρίζει ότι η εξυπηρέτηση του πολίτη/ πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) είναι ζωτικής σημασίας για τη Δημόσια Υπηρεσία</li> <li>• Αντιμετωπίζει τους πολίτες/ πελάτες με ευγένεια και ευπρέπεια, απροσωπότητα και αμερόληπτα και</li> </ul>		



<p>δημιουργεί εποικοδομητικές σχέσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιλαμβάνεται τις απόψεις και τις ανάγκες των πολιτών/ πελατών και φροντίζει να χειρίζεται διαφωνίες που ενδεχομένως να προκύψουν που αφορούν τις προσδοκίες τους σε σχέση με τις υπηρεσίες που παρέχονται από το Τμήμα του</li> <li>• Είναι υπομονετικός και διατηρεί την ψυχραιμία του σε περιπτώσεις χειρισμού δύσκολων πολιτών/ πελατών</li> <li>• Παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με κανονισμούς/ έντυπα για περαιτέρω ενημέρωση που ενδεχομένως να χρειάζεται ο πελάτης</li> <li>• Τηρεί τα πρότυπα εξυπηρέτησης που τίθενται στο Τμήμα του</li> <li>• Εισηγείται τρόπους βελτίωσης/ αναβάθμισης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες/ πελάτες</li> <li>• Εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές και χρησιμοποιεί και αξιοποιεί σχετική πληροφόρηση για βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες/ πελάτες</li> </ul>		
<b>Πολύ Ικανοποιητικά</b>	<b>Ικανοποιητικά</b>	<b>Μη Ικανοποιητικά</b>

<b>Ικανότητες Επικοινωνίας Επαγγελματικές Σχέσεις</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκφράζεται με σαφήνεια και ακρίβεια στο γραπτό και προφορικό λόγο</li> <li>• Προσαρμόζει το στυλ επικοινωνίας του ανάλογα με το συνομιλητή του και βεβαιώνεται ότι υπάρχει αλληλοκατανόηση</li> <li>• Επικοινωνεί με αυτοπεποίθηση σε συναντήσεις εντός και εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας</li> <li>• Εκφράζει τις προσωπικές του απόψεις με δυναμισμό, πειστικότητα και επιχειρήματα και κερδίζει τη συναίνεση και την υποστήριξη των προϊσταμένων και των συναδέλφων του</li> <li>• Ακούει και εκτιμά/ σέβεται τις απόψεις των συναδέλφων του</li> <li>• Δημιουργεί και προάγει σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αλληλεγγύης και αποτελεσματικής συνεργασίας με τους συναδέλφους και συνεργάτες του</li> <li>• Δημιουργεί και αξιοποιεί πολύτιμες συνεργασίες και διασυνδέσεις τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο</li> <li>• Κοινοποιεί τις ιδέες του και τις πληροφορίες που διαθέτει για το κοινό όφελος</li> </ul>		
<b>Πολύ Ικανοποιητικά</b>	<b>Ικανοποιητικά</b>	<b>Μη Ικανοποιητικά</b>

<b>Ανάληψη Πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων του</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναλαμβάνει ευθύνες και δίνει γρήγορα αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματα που ανακύπτουν στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του</li> <li>• Εντοπίζει και εισηγείται νέες μεθόδους/ διαδικασίες για αναβάθμιση/ βελτίωση του τρόπου εκτέλεσης και της ποιότητας των εργασιών του</li> <li>• Ολοκληρώνει επιτυχώς τις εργασίες που του ανατίθενται με ελάχιστη καθοδήγηση από τον προϊστάμενο του</li> </ul>		
<b>Πολύ Ικανοποιητικά</b>	<b>Ικανοποιητικά</b>	<b>Μη Ικανοποιητικά</b>

<b>Συνέπεια, Υπευθυνότητα και Συστηματικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιδεικνύει ευσυνειδησία και σοβαρότητα στην εργασία του</li> <li>• Αναλαμβάνει ευθύνη για τις ενέργειές του σε σχέση με την εργασία του και αποφεύγει να επιρρίπτει ευθύνες σε άλλους υπαλλήλους χωρίς να κάνει αυτοκριτική</li> <li>• Είναι εχέμυθος και χειρίζεται τα υπηρεσιακά θέματα με προσοχή και διακριτικότητα</li> <li>• Εκτελεί τα καθήκοντά του με αμεροληψία και ακεραιότητα</li> <li>• Καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια και εργάζεται με ζήλο για την εκτέλεση της εργασίας του</li> <li>• Είναι πρόθυμος να αναλάβει καινούρια, πρόσθετα ή/και αναβαθμισμένα καθήκοντα</li> <li>• Αξιοποιεί το χρόνο εργασίας του αποτελεσματικά προς όφελος της Δημόσιας Υπηρεσίας</li> <li>• Τηρεί το ωράριο εργασίας και δεν απουσιάζει αδικαιολόγητα</li> <li>• Είναι πρόθυμος να εργαστεί πέραν του κανονικού ωραρίου εάν του ζητηθεί από τον προϊστάμενό του ή εάν ο ίδιος κρίνει ότι είναι απαραίτητο</li> </ul>		
<b>Πολύ Ικανοποιητικά</b>	<b>Ικανοποιητικά</b>	<b>Μη Ικανοποιητικά</b>

**Επιπρόσθετα κριτήρια απόδοσης για το προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα**

<b>Εποπτεία Εργασίας</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Καταμεριζεί ορθολογιστικά και δίκαια την εργασία στους υφισταμένους του, στη βάση του φόρτου εργασίας, των προσόντων, της πείρας και των ικανοτήτων τους, στα πλαίσια των πλάνων δράσης που αναπτύσσονται για τον Τομέα/ Κλάδο του</li><li>• Θέτει χρονοδιαγράμματα, παρακολουθεί την πρόοδο των εργασιών του προσωπικού του και παρέχει στήριξη και καθοδήγηση όπου είναι απαραίτητη</li><li>• Διασφαλίζει ότι ακολουθούνται από το προσωπικό του οι κατάλληλες διαδικασίες / νόμοι/ κανονισμοί/ εγκύκλιοι για τη διεκπεραίωση των εργασιών</li><li>• Βεβαιώνεται ότι οι στόχοι που τίθενται επιτυγχάνονται</li><li>• Επιδιώκει τη συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας του έργου που παράγει ο ίδιος και οι υφιστάμενοι του</li><li>• Διασφαλίζει ότι ο χρόνος εργασίας των υφισταμένων του αξιοποιείται/χρησιμοποιείται αποτελεσματικά προς όφελος της Δημόσιας Υπηρεσίας</li></ul>		
<b>Πολύ Ικανοποιητικά</b>	<b>Ικανοποιητικά</b>	<b>Μη Ικανοποιητικά</b>

<b>Διεύθυνση Απόδοσης – Αξιολόγηση υφισταμένων</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Πρωτεύει την απαραίτητη κουλτούρα σε θέματα διεύθυνσης και αξιολόγησης απόδοσης</li><li>• Τηρεί πιστά τις πρόνοιες και διαδικασίες του συστήματος στα καθορισμένα χρονικά πλαίσια</li><li>• Είναι αμερόληπτος στην κρίση του κατά την αξιολόγηση του προσωπικού του</li><li>• Διεξάγει ουσιαστικές συζητήσεις με τους υφισταμένους του στις συναντήσεις αξιολόγησης</li><li>• Χειρίζεται τη μη ικανοποιητική απόδοση</li></ul>		
<b>Πολύ Ικανοποιητικά</b>	<b>Ικανοποιητικά</b>	<b>Μη Ικανοποιητικά</b>

<b>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Εντοπίζει τις ανάγκες κατάρτισης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης των υφισταμένων του και δημιουργεί πλάνο ατομικής ανάπτυξης με τον κάθε υφιστάμενο του το οποίο συζητεί και συμφωνεί με άλλα διευθυντικά/ μεσο διευθυντικά στελέχη</li><li>• Ενθαρρύνει το προσωπικό του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να εισηγείται νέες ιδέες και να μοιράζεται καινούριες εμπειρίες, γνώσεις και πρακτικές</li><li>• Παρέχει συνεχή καθοδήγηση, στήριξη και έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση στο προσωπικό του</li><li>• Διασφαλίζει την παρακίνηση, την ενθάρρυνση και την επιβράβευση του προσωπικού του</li><li>• Αξιοποιεί τις ικανότητες του προσωπικού του</li><li>• Δημιουργεί πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, χειρίζεται διαφωνίες στην ομάδα και επιλύει προβλήματα του προσωπικού στον τομέα ευθύνης του Κατανοεί τη δυσκολία/ αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή και τους παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη και στήριξη</li></ul>		
<b>Πολύ Ικανοποιητικά</b>	<b>Ικανοποιητικά</b>	<b>Μη Ικανοποιητικά</b>

Μέρος – Γενικά σχόλια για την απόδοση και βελτίωση του υπαλλήλου

<b>Σχολιάστε σε γενικές γραμμές την απόδοση του αξιολογούμενου με αναφορά σε συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης</b>

<b>Καταγράψτε σχόλια/ τυχόν διαφωνίες της επιτροπής αξιολόγησης σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου</b>

Μέρος – Καταλληλότητα για μονιμοποίηση

Σημειώστε με  κατά πόσο ο αξιολογούμενος υπάλληλος κρίνεται:  
Κατάλληλος για να μονιμοποιηθεί/να διατηρηθεί στην υπηρεσία   
Ακατάλληλος για να μονιμοποιηθεί/να διατηρηθεί στην υπηρεσία

<b>Αιτιολογήστε την κρίση σας σε περίπτωση που ο υπάλληλος κρίνεται ως ακατάλληλος για να μονιμοποιηθεί ή να διατηρηθεί στην υπηρεσία</b>

Μέρος Υπογραφές

<b>Αξιολογούμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....

<b>Τριμελής Επιτροπή</b>	
Το περιεχόμενο της έκθεσης αυτής συζητήθηκε από τα μέλη της Τριμελούς Επιτροπής	
<b>Άμεσα Προϊστάμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....
<b>Διοικητικά Προϊστάμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....
<b>Προϊστάμενος Οικείου Τμήματος/Υπηρεσίας ή Ιεραρχικά Ανώτερος του Διοικητικά Προϊσταμένου του αξιολογούμενου</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....

## Παράρτημα 11

Κ.Δ.Π.....

### ΤΡΙΤΟ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

#### ΜΕΡΟΣ Ι

(Κανονισμός

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

ΕΤΗΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ.....

Ιεραρχικό επίπεδο 1: Διευθυντικό και μεσο διευθυντικό προσωπικό

(περιλαμβάνονται οι κάτοχοι θέσεων με μισθολογικές κλίμακες Α13 και άνω)

Το Μέρος Ι και ΙΙ να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο

Μέρος Ατομικά και Υπηρεσιακά στοιχεία

Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία/ Γραφείο: .....	
Θέση: .....	
Αρ. Φακέλου ΕΔΥ: .....	
Περίοδος αξιολόγησης: Από ..... Μέχρι .....	

Μέρος Απολογισμός Δραστηριοτήτων

Περιγράψτε συνοπτικά τις κύριες εργασίες/ δραστηριότητες με τις οποίες ασχοληθήκατε κατά την περίοδο αξιολόγησης
Ποια από τις εργασίες/ δραστηριότητες με τις οποίες ασχοληθήκατε σας ικανοποίησε περισσότερο;

Ποια ήταν τα προβλήματα ή/και δυσκολίες που αντιμετωπίσατε κατά την εκτέλεση της εργασίας σας;

Αποτιμήστε το βαθμό στον οποίο αξιοποιήθηκαν οι ικανότητες, γνώσεις και εμπειρίες σας και παραθέστε εισηγήσεις για περαιτέρω αξιοποίησή τους

Καταγράψτε οποιαδήποτε επιπρόσθετα προσόντα και γνώσεις έχετε αποκτήσει κατά την περίοδο αξιολόγησης

<i>Προσόντα και Γνώσεις</i>	<i>Μέθοδοι απόκτησής τους</i>

Παραθέστε τα θέματα/ τομείς στα οποία πιστεύετε ότι πρέπει να επιμορφωθείτε για να είστε αποτελεσματικότεροι στην εργασία σας

Παραθέστε εισηγήσεις για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Τμήματος/ Υπηρεσίας ή/ και Τομέα/ Κλάδου σας και τρόπους καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη

Τα Μέρη ΙΙΙ, και να συμπληρωθούν από την ομάδα αξιολόγησης.

**Μέρος Εκτίμηση του επιπέδου απόδοσης και βελτίωσης του υπαλλήλου**

Εκτιμήστε/ αξιολογήστε το επίπεδο απόδοσης του υπαλλήλου με βάση τα **8 κριτήρια αξιολόγησης** και τις αντίστοιχες διεξότητες/ικανότητες και δείκτες συμπεριφοράς, που ανταποκρίνονται στο ιεραρχικό επίπεδο του. Τονίζεται ότι η αξιολόγηση δεν είναι συγκριτική μεταξύ των υπαλλήλων, αλλά επικεντρώνεται στον ίδιο τον υπάλληλο και αξιολογεί κατά πόσο το κάθε κριτήριο συνιστά Δυνατό Σημείο ή Λιγότερο Δυνατό Σημείο του υπαλλήλου.

Ηγετικές Ικανότητες, Ικανότητες Στοχοθεσίας και Αφοσίωση στην Επίτευξη Αποτελεσμάτων	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανοεί την ευρύτερη εικόνα στην οποία δρα και καθορίζει το όραμα του Τμήματός του</li> <li>• Διαμορφώνει την κατάλληλη στρατηγική και θέτει στόχους (ποσοτικούς και ποιοτικούς) για επίτευξη του οράματος του Τμήματός του</li> <li>• Μεταδίδει το όραμα του Τμήματός του και παρέχει κατεύθυνση στο προσωπικό του με στόχο την επίτευξη του</li> <li>• Παρακολουθεί σε συνεχή βάση την πρόοδο επίτευξης των στόχων του Τμήματος/ Τομέα του</li> <li>• Καλλιεργεί στο προσωπικό του το αίσθημα της δέσμευσης, της αφοσίωσης και της υπευθυνότητας ως προς την επίτευξη των στόχων και αποτελεσμάτων</li> <li>• Εισηγείται πρακτικούς τρόπους αξιολόγησης του έργου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με τις προσδοκίες των πολιτών ή των εμπλεκόμενων Τμημάτων</li> <li>• Επιδιώκει τη συνεχή αναβάθμιση και βελτίωση της ποιότητας του έργου του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του</li> <li>• Λειτουργεί ως πρότυπο συνέπειας, υπευθυνότητας και συστηματικότητας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του (επαγγελματισμός)</li> <li>• Είναι διαθέσιμος και προσπός στο προσωπικό και ενεργεί με ειλικρίνεια και εντιμότητα</li> <li>• Εμπνέει τους υφισταμένους του και εξασφαλίζει την υποστήριξη τους για την υλοποίηση νέων ιδεών/ έργων στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του</li> <li>• Αντιλαμβάνεται τα ενδιαφέροντα και συμφέροντα των εμπλεκόμενων και παίρνει αποφάσεις που εξισορροπούν τυχόν εντάσεις</li> <li>• Ενεργεί ανεπηρέαστα από προσωπικά συμφέροντα και ασκεί τα καθήκοντά του κατά τρόπο που να μην δημιουργεί αμφιβολία για την αμεροληψία και αντικειμενικότητά του</li> </ul>	
Επίπεδο απόδοσης	
<b>Δυνατό Σημείο</b>	<b>Λιγότερο Δυνατό Σημείο</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Προγραμματισμός, Οργάνωση και Εποπτεία Εργασίας	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταρτίζει πλάνα δράσης σε συνεργασία με το προσωπικό του και θέτει προτεραιότητες και χρονοδιαγράμματα για τις εργασίες του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του</li> <li>• Παρακολουθεί την πρόοδο υλοποίησης των πλάνων δράσης και των εργασιών του προσωπικού και αναλαμβάνει διορθωτική δράση όπου εντοπίζονται προβλήματα και αδυναμίες</li> <li>• Αναθέτει ευθύνες και καθοδηγεί τους υφισταμένους του σε σχέση με εργασίες που πρέπει να επιτελέσουν</li> <li>• Καταμερίζει ορθολογιστικά και δίκαια την εργασία στους υφισταμένους του στη βάση του φόρτου εργασίας, των προσόντων, της πείρας και των ικανοτήτων τους</li> <li>• Διασφαλίζει ότι υπάρχουν και ακολουθούνται από το προσωπικό του οι κατάλληλες διαδικασίες/ νόμοι/ κανονισμοί/ εγκύκλιοι για τη διεκπεραίωση των εργασιών</li> <li>• Βεβαιώνεται ότι οι στόχοι που τίθενται επιτυγχάνονται</li> <li>• Αξιοποιεί κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους με σκοπό την εξοικονόμησή τους</li> </ul>	
Επίπεδο απόδοσης	
<b>Δυνατό Σημείο</b>	<b>Λιγότερο Δυνατό Σημείο</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Ενημερότητα, Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της εργασίας</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρακολουθεί σε συνεχή βάση τις εξελίξεις στον τομέα εργασίας του και τις μεταφέρει στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του</li> <li>• Εκπροσωπεί επάξια το Τμήμα του, τόσο σε τοπικό όσο και διεθνές επίπεδο, και προβάλλει τις θέσεις του Τμήματος του σε στρατηγικά θέματα</li> <li>• Ενημερώνεται και ακολουθεί πιστά όλες τις σχετικές διαδικασίες/ νόμους/ κανονισμούς/ εγκυκλίους κατά την εκτέλεση της εργασίας του</li> <li>• Διασφαλίζει ότι ο χρόνος εργασίας των υφισταμένων του και του ίδιου αξιοποιείται/ χρησιμοποιείται προς όφελος της Δημόσιας Υπηρεσίας</li> <li>• Μεριμνά για την έγκαιρη και άρτια εκτέλεση της εργασίας του και διασφαλίζει το ίδιο για το προσωπικό του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του</li> <li>• Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για εκσυγχρονισμό ή βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου που άπτονται των αρμοδιοτήτων του</li> <li>• Επιλαμβάνεται ορθά και γρήγορα των διαφόρων ζητημάτων/ προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, αναλύοντας και αξιολογώντας τα έτσι ώστε να οδηγηθεί σε ορθό χειρισμό τους</li> <li>• Εντοπίζει δυνατότητες ατομικής ανάπτυξης και θέτει ατομικούς στόχους για την ανάπτυξη του</li> <li>• Εντοπίζει εναλλακτικές λύσεις για αύξηση της αποτελεσματικότητας διεκπεραίωσης των εργασιών του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του χωρίς παράλληλη αύξηση των λειτουργικών κόστων</li> </ul>	
<b>Επίπεδο απόδοσης</b>	
<b>Δυνατό Σημείο</b> <input type="checkbox"/>	<b>Λιγότερο Δυνατό Σημείο</b> <input type="checkbox"/>

<b>Εισαγωγή Καινοτομιών και Διαχείριση Αλλαγών</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εισάγει/ υιοθετεί καινοτομίες και εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του</li> <li>• Ενθαρρύνει το σχεδιασμό και την υιοθέτηση μεθόδων και διαδικασιών για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του</li> <li>• Είναι θετικός και αισιόδοξος σε αλλαγές στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του και τις προωθεί στο προσωπικό του</li> <li>• Πείθει για την ανάγκη και τα οφέλη της αλλαγής και τα επεξηγεί με ενθουσιασμό στο προσωπικό του</li> <li>• Κατανοεί τη δυσκολία/ αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή και του παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη και στήριξη</li> </ul>	
<b>Επίπεδο απόδοσης</b>	
<b>Δυνατό Σημείο</b> <input type="checkbox"/>	<b>Λιγότερο Δυνατό Σημείο</b> <input type="checkbox"/>

<b>Εξυπηρέτηση του Πολίτη</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προωθεί την αντίληψη στο προσωπικό του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του ότι η εξυπηρέτηση του πολίτη/ πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) είναι ζωικής σημασίας για τη Δημόσια Υπηρεσία</li> <li>• Διασφαλίζει ότι οι πολίτες/ πελάτες αντιμετωπίζονται με ευπρέπεια, ευγένεια, απροσωπότητα και αμερόληπτα</li> <li>• Αναπτύσσει ή/ και υιοθετεί καινοτόμες πρακτικές οι οποίες συμβάλλουν στην αναβάθμιση και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες/ πελάτες</li> <li>• Θέτει πρότυπα εξυπηρέτησης και βεβαιώνεται ότι τηρούνται</li> <li>• Βεβαιώνεται ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται από το Τμήμα του ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών/ πελατών</li> <li>• Χρησιμοποιεί και αξιοποιεί σχετική πληροφόρηση για βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες/ πελάτες</li> </ul>	
<b>Επίπεδο απόδοσης</b>	
<b>Δυνατό Σημείο</b> <input type="checkbox"/>	<b>Λιγότερο Δυνατό Σημείο</b> <input type="checkbox"/>



<b>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναπτύσσει κουλτούρα στο Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του που ευνοεί τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη των υφισταμένων του</li> <li>• Εντοπίζει τις ανάγκες κατάρτισης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης των υφισταμένων του και δημιουργεί πλάνο ατομικής ανάπτυξης με τον κάθε υφιστάμενό του</li> <li>• Ενθαρρύνει το προσωπικό του Τμήματός/ Τομέα του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να εισηγείται νέες ιδέες και να μοιράζεται καινούριες εμπειρίες, γνώσεις και πρακτικές</li> <li>• Παρέχει συνεχή καθοδήγηση, στήριξη και έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση στο προσωπικό του</li> <li>• Γνωρίζει τι παρακινεί το προσωπικό του και διασφαλίζει την παρακίνηση, την ενθάρρυνση και την επιβράβευση του</li> <li>• Αξιοποιεί τις ικανότητες του προσωπικού του</li> <li>• Δημιουργεί πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, χειρίζεται διαφωνίες στην ομάδα και επιλύει προβλήματα του προσωπικού στον τομέα ευθύνης του</li> <li>• Φροντίζει όπως οι υφιστάμενοί του τηρούν πιστά το ωράριο εργασίας και αποφεύγουν αδικαιολόγητες απουσίες από την εργασία τους</li> </ul>			
<b>Επίπεδο απόδοσης</b>			
<b>Δυνατό Σημείο</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Λιγότερο Δυνατό Σημείο</b>	<input type="checkbox"/>

<b>Διεύθυνση Απόδοσης – Αξιολόγηση υφισταμένων</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργεί και προωθεί την απαραίτητη κουλτούρα σε θέματα διεύθυνσης και αξιολόγησης απόδοσης</li> <li>• Τηρεί πιστά τις πρόνοιες και διαδικασίες του συστήματος στα καθορισμένα χρονικά πλαίσια</li> <li>• Χειρίζεται τη μη ικανοποιητική απόδοση</li> <li>• Είναι αμερόληπτος στην κρίση του κατά την αξιολόγηση του προσωπικού του</li> <li>• Βεβαιώνεται ότι οι υπόλογοι αξιολογητές στο Τμήμα/ Τομέα του λειτουργούν αξιοκρατικά, δίκαια και τηρούν τις πρόνοιες και τις διαδικασίες του συστήματος αξιολόγησης</li> </ul>			
<b>Επίπεδο απόδοσης</b>			
<b>Δυνατό Σημείο</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Λιγότερο Δυνατό Σημείο</b>	<input type="checkbox"/>

<b>Ικανότητες Επικοινωνίας Επαγγελματικές Σχέσεις και Συνεργασίες</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προωθεί κουλτούρα αποτελεσματικής, συχνής και ανοικτής επικοινωνίας μέσω της δημιουργίας καναλιών επικοινωνίας τόσο εντός του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του όσο και εκτός με εξωτερικούς συνεργάτες</li> <li>• Εκφράζεται με σαφήνεια και ακρίβεια στο γραπτό και προφορικό λόγο</li> <li>• Προσαρμόζει το στυλ επικοινωνίας του ανάλογα με το συνομιλητή του και βεβαιώνεται ότι υπάρχει αλληλοκατανόηση</li> <li>• Ενθαρρύνει τη συζήτηση και την ανατροφοδότηση διασφαλίζοντας ότι υπάρχει ειλικρίνεια, σεβασμός και ευγένεια στην επικοινωνία</li> <li>• Δημιουργεί και προάγει σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αλληλεγγύης και αποτελεσματικής συνεργασίας με τους συναδέλφους και συνεργάτες του</li> <li>• Επικοινωνεί με αυτοπεποίθηση σε συναντήσεις εντός και εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας</li> <li>• Δημιουργεί και αξιοποιεί πολύτιμες συνεργασίες και διασυνδέσεις τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο</li> </ul>			
<b>Επίπεδο απόδοσης</b>			
<b>Δυνατό Σημείο</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Λιγότερο Δυνατό Σημείο</b>	<input type="checkbox"/>

Μέρος – Γενικά σχόλια για την απόδοση και βελτίωση του υπαλλήλου

<b>Σχολιάστε σε γενικές γραμμές την απόδοση του αξιολογούμενου με αναφορά σε συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης</b>

<b>Καταγράψετε σχόλια/ τυχόν διαφωνίες της επιτροπής αξιολόγησης αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου</b>

Μέρος Υπογραφές

<b>Αξιολογούμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....

<b>Ομάδα Αξιολόγησης</b>	
Το περιεχόμενο της έκθεσης αυτής συζητήθηκε από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης	
<b>Άμεσα Προϊστάμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....
<b>Διοικητικά Προϊστάμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....

Μέρος – Γενικά σχόλια για την απόδοση και βελτίωση του υπαλλήλου

<b>Σχολιάστε σε γενικές γραμμές την απόδοση του αξιολογούμενου με αναφορά σε συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης</b>

<b>Καταγράψτε σχόλια/ τυχόν διαφωνίες της επιτροπής αξιολόγησης αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου</b>

Μέρος Υπογραφές

<b>Αξιολογούμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....

<b>Ομάδα Αξιολόγησης</b>	
Το περιεχόμενο της έκθεσης αυτής συζητήθηκε από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης	
<b>Άμεσα Προϊστάμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....
<b>Διοικητικά Προϊστάμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....

Κ.Δ.Π.....

ΤΡΙΤΟ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΜΕΡΟΣ II  
(Κανονισμός)

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

ΕΤΗΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ.....

Ιεραρχικό επίπεδο 2: Προσωπικό εισδοχής και προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα  
(περιλαμβάνονται οι κάτοχοι θέσεων με μισθολογικές κλίμακες κάτω από την κλίμακα Α13(ii))

Το Μέρος I & II να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο

Μέρος Ατομικά και Υπηρεσιακά στοιχεία

Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπουργείο/ Τμήμα/ Υπηρεσία/ Γραφείο: .....	
Υφιστάμενη Θέση: .....	
Ημερ. Διορισμού ή Προαγωγής στην υφιστάμενη θέση: .....	
Στοχευόμενη Θέση Προαγωγής: .....	
Αρ. Φακέλου ΕΔΥ: .....	
Περίοδος αξιολόγησης: Από ..... Μέχρι .....	

Μέρος Απολογισμός Δραστηριοτήτων

Περιγράψτε συνοπτικά τις κύριες εργασίες/ δραστηριότητες με τις οποίες ασχοληθήκατε κατά την περίοδο αξιολόγησης
Ποια από τις εργασίες/ δραστηριότητες με τις οποίες ασχοληθήκατε σας ικανοποίησε περισσότερο;

**Ποια ήταν τα προβλήματα ή/και δυσκολίες που αντιμετωπίσατε κατά την εκτέλεση της εργασίας σας;**

**Αποτιμήστε το βαθμό στον οποίο αξιοποιήθηκαν οι ικανότητες, γνώσεις και εμπειρίες σας και παραθέστε εισηγήσεις για περαιτέρω αξιοποίησή τους**

.....

.....

.....

**Καταγράψτε οποιαδήποτε επιπρόσθετα προσόντα και γνώσεις έχετε αποκτήσει κατά την περίοδο αξιολόγησης**

<i>Προσόντα και Γνώσεις</i>	<i>Μέθοδοι απόκτησής τους</i>
	.....
	....

**Παραθέστε τα θέματα/ τομείς στα οποία πιστεύετε ότι πρέπει να επιμορφωθείτε για να είστε αποτελεσματικότεροι στην εργασία σας**

**Παραθέστε εισηγήσεις για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Τμήματος/ Υπηρεσίας ή/ και Τομέα/ Κλάδου σας και τρόπους καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη**

Τα Μέρη III, και να συμπληρωθούν από την ομάδα αξιολόγησης.

#### Μέρος – Αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου

Αξιολογήστε την απόδοση του υπαλλήλου ως ακολούθως:

(α) Εάν ανήκει στο προσωπικό εισδοχής, με βάση τα **7 κοινά κριτήρια αξιολόγησης** και τις αντίστοιχες δεξιότητες/ικανότητες και δείκτες συμπεριφοράς, που ανταποκρίνονται στο ιεραρχικό επίπεδό του..

(β) Εάν ανήκει στο προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα, με βάση τα **7 κοινά αξιολόγησης και τα 3 επιπρόσθετα κριτήρια αξιολόγησης** και τις αντίστοιχες δεξιότητες/ικανότητες και δείκτες συμπεριφοράς, που ανταποκρίνονται στο ιεραρχικό επίπεδο και στον εποπτικό ρόλο του.

Η αξιολόγηση είναι συγκριτική μεταξύ των υπαλλήλων και γίνεται με τη κλίμακα βαθμολογίας από το 1 Βαθμολογήστε τον υπάλληλο καταγράφοντας στο τετράγωνο συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία από 0 10, με ένα ακέραιο αριθμό, με ανώτατο βαθμό το 10 και κατώτατο βαθμό το 1, που αντιπροσωπεύει το επίπεδο απόδοσής του στο συγκεκριμένο κριτήριο απόδοσης, κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης. Η τελική βαθμολογία θα εξαχθεί με βάση τον αριθμητικό μέσο όρο της βαθμολογίας όλων των κριτηρίων.

Παραθέστε τυχόν σχόλια σας σε σχέση με τις πληροφορίες που παραθέτει, πιο πάνω, ο αξιολογούμενος υπάλληλος ή/ και με τυχόν ελλείψεις ή παραλείψεις του

--

Παραθέστε τυχόν σχόλια σας σε σχέση με τις πληροφορίες που παραθέτει, πιο πάνω, ο αξιολογούμενος υπάλληλος ή/ και με τυχόν ελλείψεις ή παραλείψεις του (...συνέχεια)

--

#### Κοινά κριτήρια

Προγραμματισμός και Οργάνωση Εργασίας	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ιεραρχεί τις εργασίες του κατά σειρά σημαντικότητας και προτεραιότητας</li><li>• Θέτει χρονοδιαγράμματα για τη διεκπεραίωση των εργασιών του και διασφαλίζει ότι τις διεκπεραιώνει μέσα στα αναμενόμενα/ καθορισμένα χρονικά πλαίσια χωρίς να χρειάζονται υπενθυμίσεις από τον Προϊστάμενο του</li><li>• Είναι ευέλικτος και αναπροσαρμόζει το πρόγραμμα και τις προτεραιότητες του ανάλογα με τις συνθήκες και τις οδηγίες που λαμβάνει</li><li>• Θέτει προσωπικούς στόχους, που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος/ Τομέα/ Κλάδου του, και τους επιτυγχάνει</li><li>• Αξιοποιεί κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους με σκοπό την εξοικονόμησή τους</li></ul>	
Συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία	<input type="text"/>

Ενημερότητα, Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της εργασίας	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Παρακολουθεί σε συνεχή βάση τις εξελίξεις στον τομέα εργασίας του και τις αξιοποιεί/ χρησιμοποιεί στην εργασία του</li><li>• Εκπροσωπεί επάξια το Τμήμα/ Τομέα/ Κλάδο του τόσο σε τοπικό όσο και διεθνές επίπεδο</li><li>• Ενημερώνεται και ακολουθεί πιστά όλες τις σχετικές διαδικασίες/ νόμους/ κανονισμούς/ εγκυκλίους και τις οδηγίες του Προϊσταμένου του κατά την εκτέλεση της εργασίας του</li><li>• Είναι επιμελής και μεριμνά για την άρτια εκτέλεση της εργασίας του</li><li>• Επιλαμβάνεται ορθά και γρήγορα των διαφόρων ζητημάτων/ προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την</li></ul>	

<p>εκτέλεση των καθηκόντων του, αναλύοντας και αξιολογώντας τα έτσι ώστε να οδηγηθεί σε ορθό χειρισμό τους</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εντοπίζει δυνατότητες ατομικής ανάπτυξης και θέτει ατομικούς στόχους για διεύρυνση των γνώσεων του και για την ανάπτυξή του</li> <li>• Εργάζεται αποδοτικά και αποτελεσματικά κάτω από καταστάσεις πίεσης</li> </ul>	
<b>Συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία</b>	<input type="text"/>

<p style="text-align: center;"><b>Θετικότητα για αλλαγές προς βελτίωση του Τμήματος/ Υπηρεσίας ή/ και Τομέα/ Κλάδου</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιμετωπίζει με αισιοδοξία, θετικότητα και ενθουσιασμό καινοτομίες/ βέλτιστες πρακτικές/ συστήματα που εισάγονται στο Τμήμα του</li> <li>• Επιδιώκει να κατανοήσει την ανάγκη για αλλαγή</li> <li>• Αναπτύσσει κλίμα θετικότητας μεταξύ των συναδέλφων του για αλλαγές που υιοθετούνται στο Τμήμα του</li> <li>• Επιδεικνύει ευελιξία και προσαρμόζεται εύκολα σε καινούριες συνθήκες</li> </ul>	
<b>Συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία</b>	<input type="text"/>

<p style="text-align: center;"><b>Εξυπηρέτηση του Πολίτη</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνωρίζει ότι η εξυπηρέτηση του πολίτη/ πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) είναι ζωτικής σημασίας για τη Δημόσια Υπηρεσία</li> <li>• Αντιμετωπίζει τους πολίτες/ πελάτες με ευγένεια και ευπρέπεια, απροσωπότητα και αμερόληπτα και δημιουργεί επικοινωνιακές σχέσεις</li> <li>• Αντιλαμβάνεται τις απόψεις και τις ανάγκες των πολιτών/ πελατών και φροντίζει να χειρίζεται διαφωνίες που ενδεχομένως να προκύψουν που αφορούν τις προσδοκίες τους σε σχέση με τις υπηρεσίες που παρέχονται από το Τμήμα του</li> <li>• Είναι υπομονετικός και διατηρεί την ψυχραιμία του σε περιπτώσεις χειρισμού δύσκολων πολιτών/ πελατών</li> <li>• Παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με κανονισμούς/ έντυπα για περαιτέρω ενημέρωση που ενδεχομένως να χρειάζεται ο πελάτης</li> <li>• Τηρεί τα πρότυπα εξυπηρέτησης που τίθενται στο Τμήμα του</li> <li>• Εισηγείται τρόπους βελτίωσης/ αναβάθμισης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες/ πελάτες</li> <li>• Εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές και χρησιμοποιεί και αξιοποιεί σχετική πληροφόρηση για βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες/ πελάτες</li> </ul>	
<b>Συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία</b>	<input type="text"/>

<p style="text-align: center;"><b>Ικανότητες Επικοινωνίας Επαγγελματικές Σχέσεις</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκφράζεται με σαφήνεια και ακρίβεια στο γραπτό και προφορικό λόγο</li> <li>• Προσαρμόζει το στιλ επικοινωνίας του ανάλογα με το συνομιλητή του και βεβαιώνεται ότι υπάρχει αλληλοκατανόηση</li> <li>• Επικοινωνεί με αυτοπεποίθηση σε συναντήσεις εντός και εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας</li> <li>• Εκφράζει τις προσωπικές του απόψεις με δυναμισμό, πειστικότητα και επιχειρήματα και κερδίζει τη συναίνεση και την υποστήριξη των προϊσταμένων και των συναδέλφων του</li> <li>• Ακούει και εκτιμά/ σέβεται τις απόψεις των συναδέλφων του</li> <li>• Δημιουργεί και προάγει σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αλληλεγγύης και αποτελεσματικής συνεργασίας με τους συναδέλφους και συνεργάτες του</li> <li>• Δημιουργεί και αξιοποιεί πολύτιμες συνεργασίες και διασυνδέσεις τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο</li> <li>• Κοινοποιεί τις ιδέες του και τις πληροφορίες που διαθέτει για το κοινό όφελος</li> </ul>	
<b>Συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία</b>	<input type="text"/>

<b>Ανάληψη Πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων του</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναλαμβάνει ευθύνες και δίνει γρήγορα αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματα που ανακύπτουν στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του</li> <li>• Εντοπίζει και εισηγείται νέες μεθόδους/ διαδικασίες για αναβάθμιση/ βελτίωση του τρόπου εκτέλεσης και της ποιότητας των εργασιών του</li> <li>• Ολοκληρώνει επιτυχώς τις εργασίες που του ανατίθενται με ελάχιστη καθυστέρηση από τον προϊστάμενο του</li> </ul>	
<b>Συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία</b>	<input type="text"/>

<b>Συνέπεια, Υπευθυνότητα και Συστηματικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιδεικνύει ευσυνειδησία και σοβαρότητα στην εργασία του</li> <li>• Αναλαμβάνει ευθύνη για τις ενέργειές του σε σχέση με την εργασία του και αποφεύγει να επιρρίπτει ευθύνες σε άλλους υπαλλήλους χωρίς να κάνει αυτοκριτική</li> <li>• Είναι εχέμυθος και χειρίζεται τα υπηρεσιακά θέματα με προσοχή και διακριτικότητα</li> <li>• Εκτελεί τα καθήκοντά του με αμεροληψία και ακεραιότητα</li> <li>• Καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια και εργάζεται με ζήλο για την εκτέλεση της εργασίας του</li> <li>• Είναι πρόθυμος να αναλάβει καινούρια, πρόσθετα ή/και αναβαθμισμένα καθήκοντα</li> <li>• Αξιοποιεί το χρόνο εργασίας του αποτελεσματικά προς όφελος της Δημόσιας Υπηρεσίας</li> <li>• Τηρεί το ωράριο εργασίας και δεν απουσιάζει αδικαιολόγητα</li> <li>• Είναι πρόθυμος να εργαστεί πέραν του κανονικού ωραρίου εάν του ζητηθεί από τον προϊστάμενό του ή εάν ο ίδιος κρίνει ότι είναι απαραίτητο</li> </ul>	
<b>Συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία</b>	<input type="text"/>

**Επιπρόσθετα κριτήρια αξιολόγησης για το προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα**

<b>Εποπτεία Εργασίας</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταμερίζει ορθολογιστικά και δίκαια την εργασία στους υφισταμένους του, στη βάση του φόρτου εργασίας, των προσόντων, της πείρας και των ικανοτήτων τους, στα πλαίσια των πλάνων δράσης που αναπτύσσονται για τον Τομέα/ Κλάδο του</li> <li>• Θέτει χρονοδιαγράμματα, παρακολουθεί την πρόοδο των εργασιών του προσωπικού του και παρέχει στήριξη και καθοδήγηση όπου είναι απαραίτητο</li> <li>• Διασφαλίζει ότι ακολουθούνται από το προσωπικό του οι κατάλληλες διαδικασίες / νόμοι/ κανονισμοί/ εγκύκλιοι για τη διεκπεραίωση των εργασιών</li> <li>• Βεβαιώνεται ότι οι στόχοι που τίθενται επιτυγχάνονται</li> <li>• Επιδιώκει τη συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας του έργου που παράγει ο ίδιος και οι υφιστάμενοί του</li> <li>• Διασφαλίζει ότι ο χρόνος εργασίας των υφισταμένων του αξιοποιείται/χρησιμοποιείται αποτελεσματικά προς όφελος της Δημόσιας Υπηρεσίας</li> </ul>	
<b>Συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία</b>	<input type="text"/>

<b>Διεύθυνση Απόδοσης – Αξιολόγηση υφισταμένων</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πρωτεύει την απαραίτητη κουλτούρα σε θέματα διεύθυνσης και αξιολόγησης απόδοσης</li> <li>• Τηρεί πιστά τις πρόνοιες και διαδικασίες του συστήματος στα καθορισμένα χρονικά πλαίσια</li> <li>• Είναι αμερόληπτος στην κρίση του κατά την αξιολόγηση του προσωπικού του</li> <li>• Διεξάγει ουσιαστικές συζητήσεις με τους υφισταμένους του στις συναντήσεις αξιολόγησης</li> <li>• Χειρίζεται τη μη ικανοποιητική απόδοση</li> </ul>	
<b>Συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία</b>	<input type="text"/>



<b>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εντοπίζει τις ανάγκες κατάρτισης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης των υφισταμένων του και δημιουργεί πλάνο ατομικής ανάπτυξης με τον κάθε υφιστάμενό του το οποίο συζητεί και συμφωνεί με άλλα διευθυντικά/ μέσο διευθυντικά στελέχη</li> <li>• Ενθαρρύνει το προσωπικό του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να εισηγείται νέες ιδέες και να μοιράζεται καινούριες εμπειρίες, γνώσεις και πρακτικές</li> <li>• Παρέχει συνεχή καθοδήγηση, στήριξη και έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση στο προσωπικό του</li> <li>• Διασφαλίζει την παρακίνηση, την ενθάρρυνση και την επιβράβευση του προσωπικού του</li> <li>• Αξιοποιεί τις ικανότητες του προσωπικού του</li> <li>• Δημιουργεί πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, χειρίζεται διαφωνίες στην ομάδα και επιλύει προβλήματα του προσωπικού στον τομέα ευθύνης του</li> </ul> <p>Καταναεί τη δυσκολία/ αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή και τους παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη και στήριξη</p>	
Συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία	<input type="text"/>

#### Μέρος – Υπολογισμός τελικής βαθμολογίας

Υπολογίστε την τελική βαθμολογία του υπαλλήλου ως ακολούθως:

(α) Εάν ο υπάλληλος ανήκει στο προσωπικό εισδοχής, τότε μεταφέρετε τη συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία με την οποία αξιολογήσατε τον υπάλληλο σε κάθε ένα από τα **7 κοινά κριτήρια αξιολόγησης** και, στη συνέχεια, αθροίσατε τη βαθμολογία των κοινών κριτηρίων απόδοσης (σύνολο βαθμολογίας **κοινών** κριτηρίων απόδοσης – (Α)) και διαιρέσατε το σύνολο της με το συνολικό αριθμό των κριτηρίων απόδοσης, δηλαδή (Α)/ 7, υπολογίζοντας, με αυτό τον τρόπο, και παραθέτοντας την τελική βαθμολογία/ μέσο όρο στην **πρώτη γραμμή** του πίνακα που ακολουθεί.

(β) Εάν ο υπάλληλος ανήκει στο προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα, τότε μεταφέρετε τη συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία με την οποία αξιολογήσατε τον υπάλληλο σε κάθε ένα από τα **7 κοινά κριτήρια και τα επιπρόσθετα κριτήρια αξιολόγησης** και, στη συνέχεια, αθροίσατε τη βαθμολογία των κοινών κριτηρίων απόδοσης (σύνολο βαθμολογίας **κοινών** κριτηρίων απόδοσης – (Α)) και των επιπρόσθετων κριτηρίων απόδοσης (σύνολο βαθμολογίας **επιπρόσθετων** κριτηρίων απόδοσης – (Β)), και διαιρέσατε το σύνολο της βαθμολογίας **όλων** των κριτηρίων απόδοσης (Γ) με το συνολικό αριθμό των κριτηρίων απόδοσης, δηλαδή (Γ)/ 10, υπολογίζοντας, με αυτό τον τρόπο, και παραθέτοντας την τελική βαθμολογία/ μέσο όρο στη **δεύτερη γραμμή** του πίνακα που ακολουθεί.

Α/Α	Κριτήρια Απόδοσης/ δεξιότητες	Συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία
<b>Κοινά κριτήρια</b>		
	Προγραμματισμός και Οργάνωση Εργασίας	
	Ενημερότητα, Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της εργασίας	
	Θετικότητα για αλλαγές προς βελτίωση του Τμήματος/ Υπηρεσίας ή/ και Τομέα/ Κλάδου	
	Εξυπηρέτηση του Πολίτη	
	Ικανότητες Επικοινωνίας – Επαγγελματικές Σχέσεις	
	Ανάληψη Πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων του	
	Συνέπεια, Υπευθυνότητα και Συστηματικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του	
	<b>Σύνολο βαθμολογίας κοινών κριτηρίων απόδοσης</b>	<b>(Α)</b>
<b>Επιπρόσθετα κριτήρια απόδοσης για το προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα</b>		
	Εποπτεία Εργασίας	
	Διεύθυνση Απόδοσης – Αξιολόγηση υφισταμένων	
	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	
	<b>Σύνολο βαθμολογίας επιπρόσθετων κριτηρίων απόδοσης</b>	<b>(Β)</b>
	<b>Σύνολο βαθμολογίας όλων των κριτηρίων απόδοσης</b>	<b>(Α) + (Β) = (Γ)</b>

A/A	Σύνολο βαθμολογίας	Αριθμός κριτηρίων	Τελική βαθμολογία
<b>Προσωπικό εισδοχής</b>			
	(Α)		
<b>Προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα</b>			
	(Γ)		

Μέρος – Σχόλια για την απόδοση του υπαλλήλου και καταγραφή τυχόν διαφωνιών των αξιολογητών

Σχολιάστε σε γενικές γραμμές την απόδοση του αξιολογουμένου με αναφορά σε συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης

Καταγράψτε σχόλια/ τυχόν διαφωνίες της Τριμελούς Επιτροπής σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου

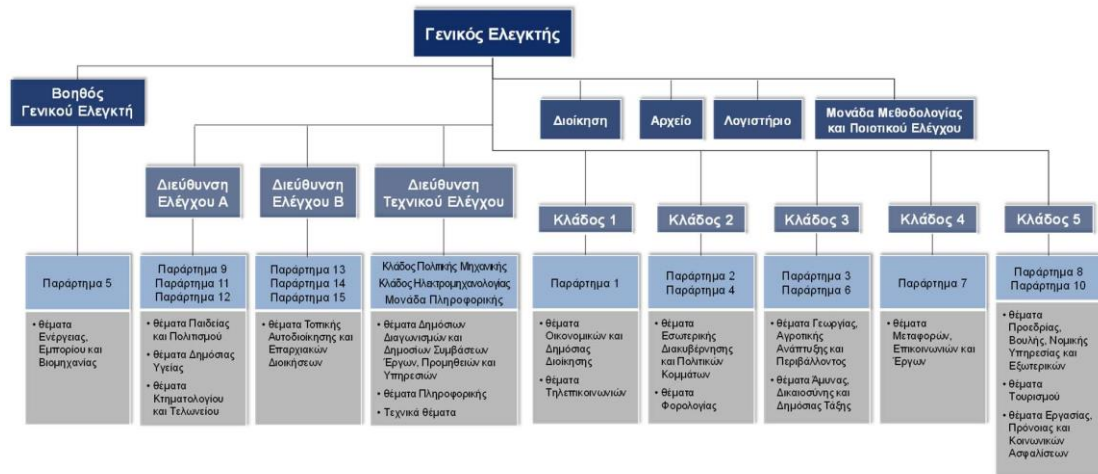
Μέρος Υπογραφές

<b>Αξιολογούμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....

<b>Ομάδα Αξιολόγησης</b>
Το περιεχόμενο της έκθεσης αυτής συζητήθηκε από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης

<b>Άμεσα Προϊστάμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....
<b>Διοικητικά Προϊστάμενος</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....
<b>Προϊστάμενος Οικείου Τμήματος/Υπηρεσίας ή Ιεραρχικά Ανώτερος του Διοικητικά Προϊσταμένου του αξιολογούμενου</b>	
Όνομα: .....	Επώνυμο: .....
Υπογραφή: .....	Ημερ.: .....

## Παράρτημα 12





ΒΟΥΛΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αθήνα, 14/1/2020

Πρωτ.: 570  
Αριθμ.:  
Διεκτ.: 338

**Α Π Ο Φ Α Σ Η**

«Εφαρμογή συντελεστή διόρθωσης για το έτος 2017»

**Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΤΗΣ ΒΟΥΛΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ**

Έχοντας υπόψη:

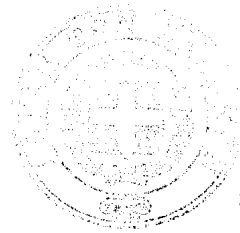
- 1.- τις διατάξεις των άρθρων 65 παρ.1 και 6 και 103 παρ.6. του Συντάγματος σύμφωνα με τις οποίες το προσωπικό της Βουλής διέπεται αποκλειστικά από τον Κανονισμό της, σε συνδυασμό με τις διατάξεις του άρθρου 11 παρ. 4 του Κανονισμού της Βουλής (Μέρος Κοινοβουλευτικό, ΦΕΚ 106/Α/87), όπως ισχύει,
- 2.- τις διατάξεις των άρθρων 1, 2, 20, 83, 90 και 164 ΣΤ του Κανονισμού της Βουλής (Μέρος Β'-ΦΕΚ 51/Α/97), όπως ισχύει,
- 3.- τη με αριθμ. πρωτ. 18068/12466/22-11-2016 (ΦΕΚ 217/Α/28-11-2016) απόφαση του Προέδρου της Βουλής και ειδικότερα τις διατάξεις της παρ.15 του άρθρου 3 αυτής,
- 4.- την ανάγκη εφαρμογής συντελεστή διόρθωσης επειδή παρατηρείται συστηματική εμφάνιση ακραίων τιμών υψηλής βαθμολόγησης στις αξιολογήσεις του έτους 2017, σύμφωνα με την από 9/1/2020 σχετική εισήγηση του Προϊστάμενου της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιμόρφωσης προς τον Γενικό Γραμματέα της Βουλής των Ελλήνων,
- 5.- το γεγονός ότι από την απόφαση αυτή δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του Προϋπολογισμού της Βουλής,

**αποφασίζουμε**

εφαρμόζουμε συντελεστή διόρθωσης και συγκεκριμένα συντελεστή μείωσης 0,10 επί της τελικής βαθμολογίας σε όσες εκθέσεις αξιολόγησης χαρακτηρίζονται «άριστες» στη βαθμολογική κλίμακα 90-100, για το αξιολογικό έτος 2017.

**ΜΕ ΕΝΤΟΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΗΣ ΒΟΥΛΗΣ  
Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΤΗΣ ΒΟΥΛΗΣ**

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΥΛΩΝΑΚΗΣ**



ΕΠΙΣΤΕ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ  
ΤΗΣ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗΣ ΤΗΣ ΤΟΜΗΜΑΤΟΣ  
ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗΣ

**ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΥΡΙΑΚΙΔΟΥ**

**ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ:**

1. Γραφείο Προέδρου
2. Γραφείο Γενικού Γραμματέα
3. Γραφείο Ειδικού Γραμματέα
4. Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιμόρφωσης
  - Τμήμα Προσωπικού
  - Τμήμα Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Υ:ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΓΓΡΑΦΑ 2019\ΑΠΟΦΑΣΗ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΔΙΟΡΘΩΣΗΣ.DOC

## ΑΝΑΡΤΗΤΕΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ



ΒΟΥΛΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αθήνα, 6 /7/2020

Πρωτ.: 8231  
Αριθμ.:  
Διεκτ.: 5582

**Α Π Ο Φ Α Σ Η**

«Εφαρμογή συντελεστή διόρθωσης για τους υπαλλήλους της Βουλής πλην των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων, Ανεξάρτητων Τμημάτων, Γραφείων και Υπηρεσιών της Βουλής των Ελλήνων για το έτος 2018»

**Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΤΗΣ ΒΟΥΛΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ**

Έχοντας υπόψη:

- 1.- τις διατάξεις των άρθρων 65 παρ.1 και 6 και 103 παρ.6. του Συντάγματος σύμφωνα με τις οποίες το προσωπικό της Βουλής διέπεται αποκλειστικά από τον Κανονισμό της, σε συνδυασμό με τις διατάξεις του άρθρου 11 παρ. 4 του Κανονισμού της Βουλής (Μέρος Κοινοβουλευτικό, ΦΕΚ 106/Α/87), όπως ισχύει,
- 2.- τις διατάξεις των άρθρων 1, 2, 20, 83, 90 και 164 ΣΤ του Κανονισμού της Βουλής (Μέρος Β΄-ΦΕΚ 51/Α/97), όπως ισχύει,
- 3.- τη με αριθμό πρωτ. 18068/12466/22-11-2016 (ΦΕΚ 217/Α/28-11-2016) απόφαση του Προέδρου της Βουλής των Ελλήνων και ειδικότερα τις διατάξεις της παρ.15 του άρθρου 3 αυτής,
- 4.- την ανάγκη εφαρμογής συντελεστή διόρθωσης επειδή παρατηρείται συστηματική εμφάνιση ακραίων τιμών υψηλής βαθμολόγησης στις αξιολογήσεις του έτους 2018, σύμφωνα με την από 1/7/2020 σχετική εισήγηση του Προϊστάμενου της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιμόρφωσης προς τον Γενικό Γραμματέα της Βουλής των Ελλήνων,
- 5.- το γεγονός ότι από την απόφαση αυτή δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του Προϋπολογισμού της Βουλής,

**αποφασίζουμε**

εφαρμόζουμε συντελεστή διόρθωσης και συγκεκριμένα συντελεστή μείωσης 0,10 επί της τελικής βαθμολογίας σε όσες εκθέσεις αξιολόγησης χαρακτηρίζονται «άριστες», στη βαθμολογική κλίμακα 90-100, των υπαλλήλων της Βουλής των Ελλήνων, πλην των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων, Ανεξάρτητων Τμημάτων, Γραφείων και Υπηρεσιών της Βουλής, για το αξιολογικό έτος 2018.

**ΜΕ ΕΝΤΟΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΤΗΣ ΒΟΥΛΗΣ  
Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΤΗΣ ΒΟΥΛΗΣ**

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΥΛΩΝΑΚΗΣ**

**ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ:**

1. Γραφείο Προέδρου
2. Γραφείο Γενικού Γραμματέα
3. Γραφείο Ειδικού Γραμματέα
4. Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιμόρφωσης
  - Τμήμα Προσωπικού
  - Τμήμα Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού