

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

---

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



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

Η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα και ο νέος ν. 4940/2022

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ελόνα Καπλάνη

Αθήνα, 2023

Τριμελής Επιτροπή

Σταυρούλα Κτιστάκη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Μελέτιος Μουστάκας, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Ελύνα Καπλάνη, 2023

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

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

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

## Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Νομική και Διοικητική Επιστήμη», με επιβλέπουσα Καθηγήτρια την κα Σταυρούλα Κτιστάκη, την οποία θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά για την εμπιστοσύνη της, την καθοδήγηση και τις εποικοδομητικές παρατηρήσεις της κατά τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στην κα Παρακευή Χαραλαμπογιάννη, Γενική Γραμματέα Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, τον κ. Γρηγόρη Θεοδωράκη, τ. Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και την κα Γεωργία Καρτζή, Προϊσταμένη του Τμήματος Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού, της Διεύθυνσης Αξιολόγησης και Παρακολούθησης Διαδικασιών Επιλογής και Πειθαρχικών Θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών για το χρόνο που μου αφιέρωσαν και την πολύτιμη βοήθειά τους. Κατέστησαν δυνατή την ενδελεχέστερη εξέταση του θέματος της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα, υπό το πρίσμα της δικής τους εμπειρίας. Περαιτέρω, οι κ.κ. Χαραλαμπογιάννη και Καρτζή με βοήθησαν, να αντιληφθώ εις βάθος το σύστημα του νέου ν. 4940/2022 και λαμβάνοντας υπόψη και την έλλειψη βιβλιογραφίας σε ό,τι αφορά αυτή την πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση, η συνεισφορά τους ήταν ιδιαίτερος διαφωτιστική.

## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b> .....	<b>6</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>7</b>
<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>8</b>
<b>Κεφάλαιο πρώτο</b> .....	<b>10</b>
<b>Η έννοια της αξιολόγησης</b> .....	<b>10</b>
1.1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	10
1.2. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) και η λειτουργία της αξιολόγησης... 14	
1.3. Τα βασικά χαρακτηριστικά της αξιολόγησης της απόδοσης .....	16
1.4. Απαιτήσεις ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης .....	21
1.4.1. Βασικά χαρακτηριστικά. ....	21
1.4.2. Πιθανά λάθη του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση. ....	23
1.5. Μέθοδοι Αξιολόγησης .....	25
1.5.1. Συστήματα αξιολόγησης που επικεντρώνονται στην μέτρηση των χαρακτηριστικών των εργαζομένων που θεωρούνται απαραίτητα για την θέση εργασίας.....	25
1.5.2. Μέθοδοι που αξιολογούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. ....	26
1.5.3. Μέθοδοι συγκριτικής προσέγγισης. ....	27
1.5.4. Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα. ....	28
<b>Κεφάλαιο δεύτερο</b> .....	<b>30</b>
<b>Το σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα έως τον ν. 4369/2016</b> .....	<b>30</b>
2.1. Ο νόμος 1943/1991 και το π.δ. 318/1992 .....	32
2.2. Προς τον ν. 4250/2014 και τη συγκριτική αξιολόγηση .....	35
2.3. Ο ν. 4369/2016, αξιολόγηση και συναίνεση .....	38
<b>Κεφάλαιο τρίτο</b> .....	<b>42</b>
<b>Ο ν. 4940/2022. Με πυξίδα τους στόχους και προορισμό την ενδυνάμωση</b> .....	<b>42</b>
3.1. Οι πρόσφατες διαπιστώσεις σχετικά με την εφαρμογή της αξιολόγησης και η εκ νέου ανάληψη νομοθετικής δράσης .....	42
3.2. Τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου νόμου .....	44
3.3. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (ΕΠΔ).....	45
3.4. Η περαιτέρω ένταξη της στοχοθεσίας στην αξιολόγηση .....	50
3.5. Η ενίσχυση του ρόλου του Προϊσταμένου και η έμφαση στην Ομάδα .....	53
3.6. Άλλες καινοτομίες του νέου συστήματος .....	59
3.6.1. Ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης.....	59

3.6.2. Οι Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης.....	60
3.6.3. Ενστάσεις.....	61
<b>Κεφάλαιο τέταρτο.....</b>	<b>62</b>
<b>SWOT Ανάλυση στο σύστημα αξιολόγησης του ν. 4940/2022.....</b>	<b>62</b>
4.1. Δυνατά σημεία .....	62
4.1.1. Η ανατροφοδότηση.....	62
4.1.2. Η έμφαση στη λειτουργία της ομάδας.....	62
4.1.3. Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων. ....	63
4.1.4. Κεντρικός συντονισμός της διαδικασίας. ....	63
4.1.5. Ο προσανατολισμός στην ανάπτυξη και την ενδυνάμωση. ....	63
4.1.6. Αποσύνδεση της εκκίνησης της στοχοθεσίας από την απόφαση του Υπουργού.....	64
4.1.7. Υποχρεωτικότητα της στοχοθεσίας.....	64
4.1.8. Η ενίσχυση του Προϊσταμένου με εργαλεία για την αποτελεσματική διοίκηση της ομάδας του. ....	65
4.2. Αδύνατα σημεία .....	65
4.2.1. Απουσία πρόβλεψης για την αποτύπωση δυσλειτουργιών ή ελλείψεων στον φορέα.....	65
4.2.2. Σιωπηρή απόρριψη των ενστάσεων από τις αρμόδιες επιτροπές μετά την παρέλευση 60 ημερών. ....	66
4.2.3 Η υποχρεωτική επιλογή τριών δεξιοτήτων προς ανάπτυξη. ....	66
4.3. Ευκαιρίες.....	66
4.3.1. Η έξοδος από την οικονομική κρίση. ....	66
4.3.2. Η εμπειρία των Σχεδίων Δράσης.....	67
4.4. Απειλές.....	67
4.4.1. Πρώτη εφαρμογή της διαδικασίας εν μέσω προεκλογικής περιόδου.....	67
4.4.2. Ενδεχόμενη αντίδραση από το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων. ....	67
<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>68</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>71</b>
<b>Παραρτήματα.....</b>	<b>79</b>
Παράρτημα 1.....	79
Παράρτημα 2.....	80
Παράρτημα 3.....	82

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία θέτει προς μελέτη το ζήτημα της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα από το 1991 έως σήμερα. Στο πρώτο μέρος της εργασίας αναλύεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, σε ό,τι αφορά την αποδοτικότητα κάθε φορέα και η σημασία της αξιολόγησης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ως μία από τις βασικές πολιτικές της. Αναφέρονται οι προϋποθέσεις για ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, καθώς και οι κύριες μέθοδοι για την πραγματοποίησή της, όπως έχουν αναδειχθεί από τη θεωρία.

Ακολουθώς, παρουσιάζονται τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση την τελευταία τριακονταετία, τα βασικά τους χαρακτηριστικά, οι ευρύτερες συνθήκες στις οποίες εφαρμόστηκαν και η εξέλιξή τους στον χρόνο, καθώς και οι πιθανοί λόγοι που δεν οδήγησαν στα ευκαταία αποτελέσματα.

Τέλος, εξετάζεται ο νόμος 4940/2022, ο οποίος καθιερώνει ένα νέο πλαίσιο αξιολόγησης και στοχοθεσίας, με έμφαση στις δεξιότητες του προσωπικού και τη συνεχή ενίσχυσή τους. Αρχικά παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία του νέου συστήματος και ακολουθεί η αποτίμηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της διαδικασίας της νέας αξιολόγησης, αλλά και των στοιχείων που ενδεχομένως θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο κριτικής. Ο νέος νόμος δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί και το μέλλον μένει να δείξει αν θα ικανοποιηθούν αυτή τη φορά οι προσδοκίες του νομοθέτη για μία αποτελεσματική και αξιόπιστη αξιολόγηση.

*Λέξεις κλειδιά:*

Αξιολόγηση, στόχοι, αποδοτικότητα, δεξιότητες, δημόσια διοίκηση, ανατροφοδότηση.

## **The evaluation in the public sector and the new Law 4940/2022.**

**Elyna Kaplani**

### **Abstract**

The present thesis examines the issue of evaluation in the public sector since 1991 until today. Within the first chapter, the importance of the human factor in terms of the efficiency of each organization and the importance of evaluation as one of its basic policies in Human Resources Management is being analysed. The prerequisites for an effective evaluation system are mentioned, as well as the main methods for its realisation, as they have emerged from the theory.

Following this, the systems that have been implemented in the Greek public administration during the last thirty years are presented, along with their basic characteristics, the broader conditions in which they were implemented and their evolution over time, as well as the possible reasons that did not lead to the desired results.

Finally, the thesis examines the Law 4940/2022, which establishes a new framework for evaluation and objectives setting, with an emphasis on staff skills and their continuous improvement. The basic elements of the new system are first presented, followed by an assessment of the comparative advantages of the new evaluation process, but also of the elements that could possibly be further discussed. The new law has not yet been implemented and the future will tell whether the legislator's expectations for an efficient and reliable evaluation system will be fulfilled this time.

#### *Keywords:*

Evaluation, objectives, efficiency, skills, public administration, feedback.

## Εισαγωγή

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι για κάθε οργανισμό ένα σημαντικό και χρήσιμο εργαλείο που έχει στη διάθεσή της προς αξιοποίηση η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), ως μία από τις κύριες λειτουργίες της. Η ουσία της ΔΑΠ σε κάθε φορέα είναι η απόκτηση και η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των εργαζομένων εκείνων που θα είναι ικανοί μέσα από τη συνεργασία αλλά και την ενεργοποίηση άλλων συντελεστών παραγωγής να επιτύχουν τον εκάστοτε στόχο του φορέα. Η εκτέλεση – ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση (του εργαζομένου) και αποτελεί αντικείμενο της αξιολόγησης.<sup>1</sup> Πρόκειται για μία αρκετά πολύπλοκη διαδικασία η οποία μέχρι σήμερα συναντά δυσκολίες στην εφαρμογή της.<sup>2</sup>

Εμφανίστηκε αρχικά ως διαδικασία στον τομέα των ενόπλων δυνάμεων της Αμερικής και στη συνέχεια, από το 1920 έως το 1950 περίπου, σε ορισμένες βιομηχανικές μονάδες σε μία προσπάθεια η αξία του εργαζόμενου να συνδεθεί με τις αποδοχές του. Ακολούθως, το 1962, χρησιμοποιήθηκε από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων και επεκτάθηκε, ως διαδικασία περισσότερο δομημένη (με περισσότερους παράγοντες αξιολόγησης), εκτός των εργατών και στα στελέχη των επιχειρήσεων.<sup>3</sup> Στην Ελλάδα, η πρώτη προσπάθεια για την εφαρμογή αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα έγινε με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/22.11.1833). Με το ως άνω διάταγμα προβλέφθηκε το «βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», στο οποίο παρουσιάζονταν τα προσόντα με τα οποία αξιολογούνταν οι δημόσιοι υπάλληλοι<sup>4</sup>. Σήμερα, το ζήτημα της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα ρυθμίζεται από τον ν. 4940/2022, στις διατάξεις του οποίου θα γίνει εκτενής αναφορά σε επόμενο κεφάλαιο.

Στην παρούσα εργασία, πριν παρουσιαστεί το σύστημα που εισήγαγε ο ν. 4940/2022 (Κεφάλαιο τρίτο), θα επιχειρηθεί να δοθεί ορισμός της αξιολόγησης απόδοσης, του σύγχρονου όρου που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των εργαζομένων, να παρουσιαστούν οι βασικές μέθοδοι αυτής (Κεφάλαιο πρώτο) και τέλος, θα γίνει αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει, στη σύγχρονη περίοδο, την

<sup>1</sup> Λ. Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2018, σσ. 21 και 285.

<sup>2</sup> Ν. Παπαλεξανδρή/Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2016, σ. 418.

<sup>3</sup> Κ. Βογιατζής, «Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων και οι αντιδράσεις τους: μία μελέτη περίπτωσης σε μεγάλη ελληνική τράπεζα», εργασία υποβληθείσα για το μεταπτυχιακό δίπλωμα στη "διοίκηση των επιχειρήσεων", Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2003, σ.3.

<sup>4</sup> Κ. Γερολυμάτου, «Συστήματα αξιολόγησης για τον Ελληνικό δημόσιο τομέα», Διδακτορική διατριβή 2021, Πάντειο Πανεπιστήμιο, σ.50.



αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα, από τον ν. 1943/1991 που επιχείρησε να συνδέσει για πρώτη φορά την αξιολόγηση με τους στόχους μέχρι τον ισχύοντα ν. 4940/2022 (Κεφάλαιο δεύτερο).

## Κεφάλαιο πρώτο

### Η έννοια της αξιολόγησης

#### 1.1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, η κυβερνητική αποτελεσματικότητα συνδέεται με την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπαλλήλων.<sup>5</sup> Σε ό,τι αφορά τη χώρα μας, η σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού με την αποτελεσματικότητα του φορέα αλλά και την οικονομική ανάπτυξη και, κατόπιν αυτού, η σημασία που (θα πρέπει να) αποδίδεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο στο πλαίσιο της Διοίκησης αποτελεί διαπίστωση που έχει αποτυπωθεί διαχρονικά στις περισσότερες εκθέσεις που έχουν συνταχθεί για την ελληνική δημόσια διοίκηση.

Ήδη από το 1950 στην έκθεση Γ. Μαραγκόπουλου, τότε Παρέδρου του Συμβουλίου της Επικρατείας, υπογραμμίζεται η σχέση μεταξύ αποδοτικών υπαλλήλων και οικονομικής ευημερίας μίας χώρας και διατυπώνονται προτάσεις σχετικές με την αξιοκρατική είσοδο των υπαλλήλων, μέσω διαγωνισμού διενεργούμενου από κεντρικό όργανο, στο δημόσιο αλλά και την εξασφάλιση, κυρίως μέσω της εκπαίδευσης, της διατήρησης της αποδοτικότητάς τους.<sup>6</sup>

Στα ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρθηκε στην έκθεσή του και ο καθηγητής Βαρβαρέσος (1952) επισημαίνοντας τη σημασία του ρόλου της διοίκησης για την πραγμάτωση της οικονομικής ανάπτυξης και μεταξύ των προτάσεων του καθηγητή είναι η επαναφορά της αξιοκρατίας στους διορισμούς και τις προαγωγές. Για την περίπτωση των διορισμών, συμφωνώντας με τον Μαραγκόπουλο, προτείνει αυτοί να γίνονται μέσω διαγωνισμών, ενώ για τις προαγωγές με βάση την ικανότητα και την αφοσίωση των υπαλλήλων από ειδική υπηρεσία αρμόδια για τα ζητήματα αυτά.<sup>7</sup>

Στην περίπου ίδια εποχή έκθεση του καθηγητή Langrod (1964), έμφαση δίδεται και πάλι στην ύπαρξη και ορθή λειτουργία του διοικητικού μηχανισμού

---

<sup>5</sup> Μ. Ραμματά, «Σύγχρονες μεταβολές στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα με αφορμή την οικονομική κρίση», 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Τομέα Διοικητικής Επιστήμης, Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου, «Δημόσια Διακυβέρνηση, Προοπτικές και Προκλήσεις στον 21<sup>ο</sup> αιώνα», 31.10.2018-1.11.2018, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα –Θεσσαλονίκη, 2019, σσ. 201-217.

<sup>6</sup> Αντ. Μακρυνδημήτρης/Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), *Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη δημόσια Διοίκηση*, εκδ. Παπαζήσης, 2000, σσ. 93-151.

<sup>7</sup> Των ιδίων, σσ. 65-92.

ενόψει ιδίως και της ένταξης της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα με τα προτεινόμενα μέτρα να συμπεριλαμβάνουν και τα ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Langrod δίνει μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού και θεωρεί αυτή την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο του δημοσίου ως το πρώτο σημαντικό βήμα για το μέλλον της χώρας, αλλά δεν παραλείπει να αναφερθεί και στα ζητήματα αξιολόγησης, επισημαίνοντας ότι η ασάφεια των νομοθετικών κριτηρίων και η απουσία ομοιόμορφων μέτρων εκτίμησης της επίδοσης του υπαλλήλου δημιουργεί ανισότητες στην αξιολόγηση. Η ανομοιογένεια αυτή συνδέεται με την δημιουργία δυσαρέσκειας στον υπάλληλο και ακολούθως, με την πτώση του ηθικού του.<sup>8</sup> Ο Langrod αναφέρεται σε μία διοίκηση, μεταξύ άλλων, δημιουργική και πλήρως ενημερωμένη για τους σκοπούς και τις κατευθύνσεις της πολιτικής της Κυβέρνησης, ικανή να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και να εκτελεί ορθά τις κυβερνητικές αποφάσεις.<sup>9</sup>

Το θέμα του ανθρώπινου κεφαλαίου και της σημασίας του στη Διοίκηση αναδείχθηκε και σε νεότερες εκθέσεις, όπως αυτή του Αντιπροέδρου του Συμβουλίου της Επικρατείας, Μ. Δεκλερή το 1992. Η έκθεση υπογραμμίζει την σχέση μεταξύ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ποιότητας των υπηρεσιών της Διοίκησης και στις αδυναμίες του συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβάνει την έλλειψη αξιοκρατίας στις προσλήψεις, αλλά και τη μη ορθή κατανομή του προσωπικού.<sup>10</sup>

Στην έκθεση του ΟΟΣΑ το 2011, η Ελλάδα καλείται να υλοποιήσει διαρθρωτικές αλλαγές για την οικονομική της ανάκαμψη. Ήδη από την εισαγωγή της έκθεσης τίθεται ως προαπαιτούμενη για την εφαρμογή αυτών η εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, σημαντικό μέρος της έκθεσης αφιερώνεται στην ανάγκη αλλαγής στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η έλλειψη συντονισμού, καθώς φαίνεται ότι οι περισσότερες πρωτοβουλίες είναι αποσπασματικές και όχι μέρος μίας συνολικής στρατηγικής. Κεντρική θέση στην κριτική που ασκείται στην έκθεση αυτή αποτελεί η έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης των υπαλλήλων, παρά την ύπαρξη θεσμικού πλαισίου, η περιορισμένη εφαρμογή της σύνδεσης της αξιολόγησης με τους στόχους του φορέα και, ως εκ τούτου, η έλλειψη στοιχείων που θα επιτρέπουν την ορθολογική

<sup>8</sup> Των ιδίων, σσ. 156-160 και 192-217.

<sup>9</sup> Σ. Κτιστάκη, Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2009, σ. 33.

<sup>10</sup> Αντ. Μακρυδημήτρης/Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ό.π. σσ.681, 691-693.

και αξιοκρατική κατανομή και την προαγωγή των υπαλλήλων ή ακόμη και την παροχή των προβλεπόμενων κινήτρων (λ.χ. κινητικότητα).<sup>11</sup>

Σε ό,τι αφορά την ΕΕ είναι γεγονός ότι, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, δεν υπάρχουν εξειδικευμένες αρμοδιότητες για τη διοικητική σφαίρα. Ωστόσο η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής αποτελούν βασική προϋπόθεση για την οικονομική ανάπτυξη. Το γεγονός αυτό δίνει τη δυνατότητα έστω και έμμεσα η ΕΕ να επηρεάζει τη διοικητική πρακτική. Χαρακτηριστικό της επιρροής αυτής είναι ότι, κατά την προγραμματική περίοδο 2007-2013, περισσότερα από 2 δις. Ευρώ δόθηκαν από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης προκειμένου να διατεθούν σε μέτρα για την αναβάθμιση της ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης σε 19 κράτη μέλη. Κατά την περίοδο 2014-2020, η χρηματοδότηση κρατών μελών από τα Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία με σκοπό την έξυπνη, αειφόρο και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, αποσκοπούσε στη χρηματοδότηση των ετήσιων δράσεων που αποτελούν τις συστάσεις του Συμβουλίου της ΕΕ για κάθε χώρα και είναι προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα διοικητικά και οργανωτικά της χαρακτηριστικά. Αξίζει να αναφερθεί ότι το 2014 περίπου 20 χώρες είχαν λάβει συστάσεις για δράσεις βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης, ενώ σε 17 από αυτές η σύσταση αφορούσε την βελτίωση της θεσμικής ικανότητας των δημόσιων αρχών και την αποτελεσματική δημόσια διοίκηση. Τα παραπάνω καταδεικνύουν τη σημασία και την ευθεία σχέση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης με τις οικονομικές επιδόσεις και την ανάπτυξη της κάθε χώρας.<sup>12</sup> Στο κείμενο των τελευταίων συστάσεων του Συμβουλίου για την Ελλάδα αναφέρεται ότι είναι επιτακτική η ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση, καθώς η σύνδεσή της με τις οικονομικές επιδόσεις της χώρας είναι ξεκάθαρη και υπογραμμίζεται και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.<sup>13</sup>

Τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και της διαχείρισης αυτού εντοπίζει κανείς και στην εξέλιξη των θεωριών της διοικητικής επιστήμης. Ήδη από το γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ο σαφής καθορισμός

---

<sup>11</sup> Ανεπίσημη μετάφραση της έκθεσης του OECD: Public Governance Reviews, Greece, Review of the central administration (2011), από την Ένωση Αποφοίτων των Εθνικών Σχολών Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα, 2012, σσ. 9, 131-132, <https://docplayer.gr/580166-Anepisiimi-metafrasi-tis-ekthesis-toy-oosa-gia-tin-elliniki-kentriki-dioikisi-2011.html> (30.11.2022)

<sup>12</sup> N. Thijs/G. Hammerschmid/E. Palaric, A comparative overview of public administration characteristics and performance in the EU28, εκδ. της ΕΕ, Νοέμβριος 2017, σ. 3.

<sup>13</sup> ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ σχετικά με το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων της Ελλάδας του 2020 και τη διατύπωση γνώμης του Συμβουλίου σχετικά με το Πρόγραμμα Σταθερότητας της Ελλάδας του 2020 COM 2020/508 final, 20.5.2020 σ. 12.

των αρμοδιοτήτων ανά υπάλληλο, αλλά και η αξιοποίηση της εμπειρίας κάθε υπαλλήλου, αποκλείοντας πρακτικές ευνοιοκρατίας, ιδίως στην κατάληψη θέσεων ευθύνης, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του φορέα.<sup>14</sup> Ακολούθως, στην επιστημονική διοίκηση του Τέυλορ, σκοπός των νέων μεθόδων είναι ο περιορισμός της σπατάλης σε ανθρώπινο δυναμικό και χρήμα και η σύνδεση της εκτίμησης της αποδοτικότητας του υπαλλήλου, μέσω της αντίστοιχης αμοιβής, με την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας του. Μεταξύ των βασικών αρχών της θεωρίας του ήταν η τοποθέτηση και απασχόληση του κατάλληλου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις, καθήκον που καλούνταν να επιτελέσουν μέσω των ενδεδειγμένων μεθόδων οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης στον φορέα. Αρμοδιότητα των τελευταίων ήταν, επίσης, η περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων, αλλά και η ενημέρωση των υπαλλήλων για το έργο που αφορά τη θέση εργασίας τους και το χρονικό περιθώριο που έχουν στη διάθεσή τους για την υλοποίησή του.<sup>15</sup> Κατά τη δεκαετία του 1930 αναπτύσσεται η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, όπου το ανθρώπινο δυναμικό και η σημασία της διαχείρισής του έρχονται σε ακόμη πιο κεντρική θέση στη λειτουργία ενός φορέα και αποτελούν το βασικό στοιχείο μελέτης των οργανώσεων. Στην προσέγγιση αυτή, ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται όχι ως όργανο παραγωγής αλλά περισσότερο ως άνθρωπος με συγκεκριμένες ανάγκες που πρέπει να ικανοποιούνται στην εργασία, ώστε να εξασφαλίζεται η παραμονή του σε αυτή.<sup>16</sup> Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ(ΝΔΜ) δεν παραγνωρίζει, επίσης, τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου, επιστρέφει όμως στην εργαλειακή αντιμετώπιση αυτού που πρόσβευε ο τεύλορισμός. Δίνει μεγάλη σημασία στις επιδόσεις του, αναδεικνύοντας, μάλιστα, την χρήση των στόχων και των δεικτών για τη μέτρηση της απόδοσης.<sup>17</sup>

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ο εξέχων ρόλος που κατέχει η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) για την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί αναπόσπαστο και κομβικής σημασίας συστατικό στοιχείο της Δημόσιας Διοίκησης και αντιμετωπίζεται από τους εμπειρογνώμονες στις εκθέσεις τους με ιδιαίτερη προσοχή. Οι συστάσεις στις πρώτες εκθέσεις (Βαρβαρέσου, Μαραγκόπουλου και Langrod) εστιάζουν σε συγκεκριμένες λειτουργίες της ΔΑΠ, όπως είναι η ανάγκη για αξιοκρατική πρόσληψη και περαιτέρω

---

<sup>14</sup> Κτιστάκη, ό.π. σσ. 60-63.

<sup>15</sup> Της ίδιας, σσ. 80-88.

<sup>16</sup> Της ίδιας, σσ. 99-108.

<sup>17</sup> Της ίδιας, σσ. 140-144.

εκπαίδευση των υπαλλήλων, ενώ οι μεταγενέστερες (Δεκλερή και ΟΟΣΑ) διευρύνουν το πεδίο των συστάσεων προβάλλοντας την ανάγκη η ΔΑΠ να αποτελέσει μία συγκροτημένη και συντονισμένη λειτουργία του κάθε φορέα, ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία του. Τέλος, στα κείμενα της ΕΕ, έστω και έμμεσα, συνδέεται η ποιότητα Διοίκησης με την πορεία της οικονομίας και επισημαίνεται εμφατικά η επένδυση που πραγματώνεται προς την κατεύθυνση αυτή. Περαιτέρω, στην θεωρία της διοικητικής επιστήμης καταδεικνύεται, επίσης, η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά, αυτό αντιμετωπίζεται ως εργαλείο για την παραγωγικότητα του οργανισμού, στη συνέχεια, υπό το πρίσμα της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης, λαμβάνονται υπόψη οι ανθρώπινες ανάγκες του και τέλος, με το ΝΔΜ, επιστρέφουμε στη λογική του μέσου για την αύξηση της παραγωγικότητας, εμπλουτίζεται όμως η ΔΑΠ με εργαλεία, όπως οι στόχοι και οι δείκτες.

## **1.2. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) και η λειτουργία της αξιολόγησης**

Η σημασία της ΔΑΠ αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Στο παρόν κεφάλαιο δίνονται ορισμοί για την καλύτερη κατανόηση τόσο της έννοιας αυτής όσο και της αξιολόγησης που αποτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες της και αντικείμενο της εργασίας.

Ως ΔΑΠ σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή/Μπουραντά, ορίζεται η διοικητική λειτουργία ενός οργανισμού με αντικείμενό της τον σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των σχετικών ενεργειών με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, θεωρώντας το ως το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα για την ικανοποίηση των στόχων της.<sup>18</sup>

Σύμφωνα με τον Cuming η ΔΑΠ ασχολείται με την απόκτηση του καλύτερου δυνατού προσωπικού για τον συγκεκριμένο φορέα και την εξασφάλιση ότι το προσωπικό αυτό θα επιθυμεί να παραμείνει στο φορέα και να επιδεικνύει τη μέγιστη δυνατή απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει ότι η ΔΑΠ είναι το κομμάτι εκείνο της Διοίκησης που μεριμνά, ώστε να λειτουργήσουν οι εργαζόμενοι ως ομάδα και λαμβάνοντας υπόψη την ευημερία του καθενός και των ομάδων εργασίας να τους καταστήσει ικανούς να έχουν την μέγιστη συνεισφορά στην επιτυχία του οργανισμού.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> N. Παπαλεξανδρή/Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2016, σ. 22.

<sup>19</sup> M.W. Cuming, "The theory and practice of Personnel Management", 5<sup>th</sup> Edition, Heinemann: London, 1985, σ. 2.

Κατά άλλον ορισμό, σύμφωνα με τους Mondy & Martocchio, η ΔΑΠ είναι η χρήση των ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.<sup>20</sup>

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτει ότι η ΔΑΠ είναι ένα κομμάτι της Διοίκησης, άρρηκτα συνδεδεμένο με αυτήν, η οποία μέσα από τις λειτουργίες της επιδιώκει την ανάπτυξη, την ικανοποίηση και την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των εργαζομένων για την πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού.

Στο πλαίσιο αυτό, κατά τον Χυτήρη,<sup>21</sup> οι κύριες και παραδοσιακές λειτουργίες της ΔΑΠ είναι οι ακόλουθες:

- Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων
- Ανάλυση Εργασίας
- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων
- Υποδοχή και Ένταξη Εργαζομένων
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων
- Ανταμοιβή Εργαζομένων
- Αξιολόγηση Απόδοσης
- Εργασιακές Σχέσεις.

Ανάμεσα στις παραπάνω λειτουργίες, η αξιολόγηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία της ΔΑΠ, καθώς τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που εξάγονται από αυτήν καλείται να αξιοποιήσει η Διοίκηση, λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις για την περαιτέρω πορεία του υπαλλήλου και, κατ' επέκταση, του οργανισμού. Η αξιολόγηση επιτρέπει την τεκμηρίωση αποφάσεων που αφορούν το προσωπικό, τον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης και την ύπαρξη της αναγκαίας ανατροφοδότησης στον εργαζόμενο, ώστε να τον βοηθήσει να αντιμετωπίσει τις ελλείψεις του σε ό,τι αφορά την απόδοσή του.<sup>22</sup> Περαιτέρω, ένα πετυχημένο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να επηρεάσει και τις εργασιακές σχέσεις δημιουργώντας πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων.<sup>23</sup> Συνεπώς, η αξιολόγηση επηρεάζει την ποιότητα της άσκησης των περισσότερων από τις υπόλοιπες λειτουργίες στο πλαίσιο

---

<sup>20</sup> R. Wayne Mondy/Joseph J. Martocchio, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14<sup>η</sup> Έκδοση, εκδ. Τζιόλα, 2018, σ.3.

<sup>21</sup> Α. Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2018, σσ. 29-33.

<sup>22</sup> R. Wayne Mondy κ.ά., ό.π. σ. 237.

<sup>23</sup> R.A. Noe/ J.R. Hollenbeck/B. Gerhart/ P.M. Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Παπαζήση, 2007, σσ. 16-17.

της ΔΑΠ, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη να είναι αποτελεσματική και αξιόπιστη.

Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί, ως εργαλείο, είτε για αναπτυξιακούς είτε για διοικητικούς σκοπούς.<sup>24</sup> Αφενός, ως διαδικασία για την επίτευξη στόχων ανάπτυξης, αποσκοπεί μέσα από τα στοιχεία που προκύπτουν μετά την ολοκλήρωσή της, στην παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, στην ανατροφοδότηση, στην παροχή καθοδήγησης και στη μετέπειτα εκπαίδευση και ανάπτυξή τους. Περαιτέρω, ως διαδικασία που εξυπηρετεί διοικητικούς/οργανωσιακούς σκοπούς, αφορά τη ρύθμιση θεμάτων σχετικών με τις αμοιβές και τα επιδόματα, τη στελέχωση, αλλά και τα ζητήματα που σχετίζονται με την επιλογή του προσωπικού. Η πληροφορία που προκύπτει από την αξιολόγηση αξιοποιείται και ο οργανισμός λαμβάνει αποφάσεις βασισόμενος πλέον στα νέα δεδομένα.

Στην επόμενη ενότητα θα προσεγγίσουμε και θα αναλύσουμε την αξιολόγηση και τα βασικά στάδια αυτής μέσα από τους ορισμούς που έχουν δοθεί από θεωρητικούς του κλάδου.

### **1.3. Τα βασικά χαρακτηριστικά της αξιολόγησης της απόδοσης**

Ως αξιολόγηση ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το κατά πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων, δηλαδή πόση αξία έχει το αποτέλεσμα της εργασίας του σε σχέση με την ικανοποίηση των στόχων/αποτελεσμάτων της μονάδας και συνεπώς, με την επιδιωκόμενη αποτελεσματικότητα.<sup>25</sup> Στον ορισμό αυτό δίνεται έμφαση στην ύπαρξη των προκαθορισμένων κριτηρίων, αλλά και των στόχων/αποτελεσμάτων. Τα κριτήρια σχετίζονται με τη θέση εργασίας του εργαζόμενου και αφορούν τις δεξιότητες και τις ικανότητές του, όσο και τα επιθυμητά αριθμητικά αποτελέσματα ενώ η ικανοποίηση των στόχων αφορά τα εκ των προτέρων ορισμένα επίπεδα απόδοσης που σχετίζονται με την ταχύτητα, την ποσότητα, την ακρίβεια, τη χρήση των διαφόρων πόρων, τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του. Είναι σημαντικό αυτά τα κριτήρια να είναι συνδεδεμένα με τους στόχους του φορέα, ώστε να είναι σαφείς, με βάση τα

---

<sup>24</sup> D. Van Dijk/M. Schodl, "Performance Appraisal and Evaluation", στο James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Vol 17. Oxford: Elsevier, 2015, ό.π. σσ. 716–721.

<sup>25</sup> Λ. Χυτήρης, ό.π. σ. 287.



αποτελέσματα της αξιολόγησης, οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί για την ικανοποίηση των στόχων αυτών.

Ο Dessler, στον ορισμό του, προσθέτει τη διάσταση του χρόνου και εστιάζει στη σύγκριση παλαιότερων και πιο πρόσφατων αξιολογήσεων που επιτρέπουν τη διαμόρφωση πιο ολοκληρωμένης εικόνας για τον εργαζόμενο. Ειδικότερα, σημειώνει ότι αξιολόγηση της απόδοσης σημαίνει αξιολόγηση της τρέχουσας και/ή της παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζόμενου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσής του.<sup>26</sup>

Κατά άλλο ορισμό, η αξιολόγηση αφορά τις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για να μετρήσουν το επίπεδο της απόδοσης των εργαζομένων τους και να τους ανατροφοδοτήσουν με την πληροφορία αυτή.<sup>27</sup> Στον ορισμό αυτό αναδεικνύεται η αξία της ανατροφοδότησης, με την αξιολόγηση να ολοκληρώνεται μόνο εφόσον υπάρξουν προτάσεις για την ανάπτυξη του εργαζομένου και αφού εκείνος έχει ενημερωθεί σχετικά. Η παροχή αυτής της πληροφορίας στους ενδιαφερόμενους συμβάλλει, εκτός των άλλων, στη διαμόρφωση ενός κλίματος συνεργασίας μέσα στον φορέα και παρέχει κίνητρο στους εργαζόμενους, καθώς τους επιτρέπει να ενημερώνονται για την πορεία και τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους.<sup>28</sup>

Τέλος, η σύνδεση της αξιολόγησης με τις άλλες λειτουργίες της ΔΑΠ, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, προκύπτει με σαφήνεια στον ορισμό του Παπαδάκη, σύμφωνα με τον οποίο, η αξιολόγηση των εργαζομένων αφορά μία από τις αρκετές λειτουργίες της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, η οποία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.<sup>29</sup>

Από τους ανωτέρω ορισμούς συνάγεται ότι αφενός η αξιολόγηση κατέχει σημαντική θέση στην ΔΑΠ, με τα στοιχεία της να συμβάλλουν στην ορθή άσκηση και των υπόλοιπων λειτουργιών, αφετέρου ότι είναι μία διαδικασία που προϋποθέτει την ύπαρξη κριτηρίων και στόχων εκ των προτέρων καθορισμένων, βάσει των οποίων αξιολογούνται οι εργαζόμενοι και ολοκληρώνεται με την ανατροφοδότηση της πληροφορίας στους αξιολογούμενους.

Κατόπιν αυτού, η διαδικασία της αξιολόγησης θα μπορούσε να διακριθεί σε τρία βασικά στάδια: α) τον ορισμό των στόχων ή/και των κριτηρίων ανάλογα τη

---

<sup>26</sup> G. Dessler, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Κριτική, 2022, σ. 366.

<sup>27</sup> D. Van Dijk/M. Schodl, ό.π. σσ. 716–721.

<sup>28</sup> E. Μπιτσάνη, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Διόνικος, 2006, σ. 248.

<sup>29</sup> B. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2007, σ. 121.

μέθοδο αξιολόγησης που θα επιλεγεί, β) την αποτύπωση της πραγματικής απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με τους στόχους και τα κριτήρια και γ) την ανατροφοδότηση.

Στο πρώτο στάδιο είναι πολύ σημαντικό να οριστούν στόχοι SMART, όπως αναφέρει ο Dessler,<sup>30</sup> υπό την έννοια ότι πρέπει να είναι σαφείς, μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί, να περιλαμβάνουν χρονοδιαγράμματα ή/και προθεσμίες και να επιδεικνύουν συνάφεια με τους στόχους του οργανισμού. Σύμφωνα με τη θεωρία, η καλύτερη απόδοση εξασφαλίζεται όταν οι στόχοι ορίζονται από κοινού με τον εργαζόμενο και δεν ανακοινώνονται απλά σε αυτόν.<sup>31</sup> Γίνεται δηλαδή ένα είδος «δυναμικού» συμβολαίου<sup>32</sup> ανάμεσα στον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, στο οποίο καταγράφονται οι προσδοκίες από κάθε μέρος, επισημαίνονται τυχόν δυσκολίες/εμπόδια, πιθανοί τρόποι αντιμετώπισής τους με τη βοήθεια του αξιολογητή, εφόσον κρίνεται απαραίτητο, και τέλος προσδιορίζονται, κατά το δυνατόν, οι ενέργειες του αξιολογούμενου.<sup>33</sup> Με τον τρόπο αυτό, δίδεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να αισθανθεί ότι συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και ότι συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό της πορείας του. Αποδέχεται, έτσι, την ευθύνη για την απόδοσή του και επιδιώκει την κατά το δυνατόν καλύτερη απόδοσή του, ώστε να αντιμετωπιστεί από τους ανωτέρους του ως συνεργάτης που εργάζεται για τους οργανωτικούς στόχους και την αποτελεσματικότητα του φορέα.<sup>34</sup> Στο ίδιο στάδιο ορίζονται και οι δεξιότητες/ικανότητες, που αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης με βάση τους στόχους και την περιγραφή και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Για παράδειγμα, στα κριτήρια θα μπορούσε να ενταχθεί η ανάληψη πρωτοβουλιών ή η γνώση του αντικειμένου, αλλά και κριτήρια που επιτρέπουν στον αξιολογητή να διαμορφώνει πληρέστερη εικόνα για το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο εργαζόμενος, δηλαδή τις εργασιακές σχέσεις, τις συνθήκες

---

<sup>30</sup> G. Dessler, *ό.π.* σ.366. SMART: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely.

<sup>31</sup> Βλ. Ν.Παπαλεξανδρή/Ν. Μπουραντάς, *ό.π.*, σ. 428 και G. Dessler, *ό.π.*, σ. 368.

<sup>32</sup> Με την έννοια ότι επικαιροποιείται, εφόσον χρειάζεται, ανά τακτά χρονικά διαστήματα με συνεννόηση των δύο μερών.

<sup>33</sup> Grubb, T. (2007) "Performance Appraisal Reappraised: It's Not All Positive", σ. 14, [https://www.researchgate.net/publication/228653738\\_Performance\\_Appraisal\\_Reappraised\\_It's\\_Not\\_All\\_Positive/link/55b90d0008aec0e5f43c2b6a/download](https://www.researchgate.net/publication/228653738_Performance_Appraisal_Reappraised_It's_Not_All_Positive/link/55b90d0008aec0e5f43c2b6a/download), (Πρόσβαση 15/1/2023 )

<sup>34</sup> Brown, T. C./ O'Kane, P./Mazumdar, B./ McCracken M. (2018) "Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research", <https://doi.org/10.1177%2F1534484318798533> (πρόσβαση 11-1-2023)

εργασίας ή για τα κίνητρα που του έχουν δοθεί.<sup>35</sup> Σημαντική, πάντως, είναι η σαφής ερμηνεία των εννοιών που χρησιμοποιούνται, ώστε να εξασφαλίζεται η κατά το δυνατό κοινή αντίληψη των εννοιών από τους αξιολογητές, ενώ μεγάλη πρόσκληση στα διάφορα συστήματα αξιολόγησης είναι, σε κάθε περίπτωση, και ο ορισμός των στόχων αλλά και η μέτρηση των αποτελεσμάτων, κυρίως λόγω του ότι δεν είναι όλοι οι στόχοι εύκολο να μετρηθούν και να αναλυθούν σε επίπεδο οργανικών μονάδων και θέσεων εργασίας. Το στάδιο αυτό απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, καθώς τα κριτήρια, δηλαδή το τι μετράμε, καθορίζουν το αποτέλεσμα. Είναι βασικό να εξετάζεται ιδιαίτερος από τον φορέα κατά την κατάρτιση της έκθεσης αν το είδος της πληροφορίας που τελικά συγκεντρώνεται έχει πράγματι προστιθέμενη αξία για την ανάπτυξη του εργαζομένου σε συνάρτηση με την θέση εργασίας του και κατ' επέκταση για τον οργανισμό.

Στο επόμενο στάδιο της αξιολόγησης ο/οι αξιολογητής/ές προβαίνουν στην συμπλήρωση της έκθεσης αξιολόγησης. Ο τρόπος συμπλήρωσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το σύστημα αξιολόγησης που επιλέγεται κάθε φορά.<sup>36</sup> Στο σημείο αυτό, είναι κρίσιμο για τη διαδικασία να διασφαλίζεται κατά το δυνατόν η αντικειμενικότητα του κάθε αξιολογητή. Χρήσιμη είναι προς την κατεύθυνση αυτή, η ύπαρξη εγχειριδίων με οδηγίες ή επεξήγηση και ανάλυση των βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται, η εκπαίδευση των αξιολογητών, αλλά και η τεκμηρίωση της αξιολόγησής τους με αναφορά σε πραγματικά περιστατικά από την υπηρεσιακή ζωή του αξιολογούμενου. Η αντικειμενικότητα και η «κοινή αντίληψη» του αξιολογητή καθιστά εφικτή και τη δυνατότητα σωστής σύγκρισης ανάμεσα στους εργαζόμενους και, ακολούθως, την ορθή αξιοποίησή τους. Είναι σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης, αυτή να ολοκληρώνεται με τις προτάσεις του αξιολογητή προς τον ενδιαφερόμενο υπάλληλο, ώστε ο τελευταίος να εξελιχθεί και να βελτιώσει την απόδοσή του. Οι προτάσεις αυτές μπορούν να γίνονται και σε συνεργασία με τον ενδιαφερόμενο, λαμβάνοντας υπόψη και τις δικές του φιλοδοξίες και απόψεις για την εξέλιξή του. Τέτοιες προτάσεις είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν

---

<sup>35</sup> Δ. Γρηγοριάδου, «Εξηγώντας την αντίδραση των δημοσίων υπαλλήλων στην αξιολόγηση: νέο θεσμικό πλαίσιο και υφιστάμενη διοικητική οργάνωση και κουλτούρα», 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Τομέα Διοικητικής Επιστήμης, Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου, «Δημόσια Διακυβέρνηση, Προοπτικές και Προκλήσεις στον 21<sup>ο</sup> αιώνα», 31.10.2018-1.11.2018, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2019, σ.234.

<sup>36</sup> Τα συστήματα αξιολόγησης θα εξεταστούν σε επόμενη ενότητα.

την μετακίνησή του σε άλλη θέση, την συμβουλευτική από υψηλότερα στην ιεραρχία στελέχη ή ακόμη και τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια.<sup>37</sup>

Η ανατροφοδότηση είναι το τρίτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας. Ο εργαζόμενος ενημερώνεται για το σχέδιο ανάπτυξης στο οποίο έχει καταλήξει ο αξιολογητής μόνος του ή μετά από την από κοινού ανταλλαγή απόψεων, αναστοχάζεται σχετικά με τα αποτελέσματα και τις παρατηρήσεις του αξιολογητή για την αξιολογική περίοδο και επανέρχεται στην επόμενη αξιολόγηση έχοντας σημειώσει πρόοδο στο σχέδιο αυτό. Συνδεδεμένη με το συγκεκριμένο στάδιο είναι και η πρόβλεψη από τον φορέα ενός μηχανισμού προσφυγής<sup>38</sup> που ενισχύει το αίσθημα δικαίου στους εργαζόμενους και καλλιεργεί μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στο σύστημα.

Η συμμετοχή του υπαλλήλου πρέπει να επιτρέπεται και να επιδιώκεται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας της αξιολόγησης. Ο αξιολογητής έχει ανάγκη τη συνεισφορά του αξιολογούμενου, ο οποίος μπορεί να επιχειρηματολογήσει επί του σχεδίου ανάπτυξης, αλλά και να δώσει την δική του οπτική επί των ζητημάτων της αξιολόγησης. Κατά την άποψή μας και ανεξάρτητα ποιος θα επιλεγεί να συμμετέχει στην αξιολόγηση, ο άμεσα προϊστάμενος οφείλει να έχει ενεργό ρόλο, ως ο καλύτερος γνώστης των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου και φυσικά ο ίδιος ο υπάλληλος του οποίου η άποψη είναι πάντα χρήσιμη για την ερμηνεία της απόδοσής του αλλά και την κατάστροψη των επόμενων βημάτων της υπηρεσιακής του βελτίωσης. Ιδίως, δε, υπό το πρίσμα των νέων προσεγγίσεων που αντιμετωπίζουν τον άμεσα προϊστάμενο ως καθοδηγητή/coach, η συμμετοχή του στην αξιολόγηση είναι απολύτως αναγκαία. Ο προϊστάμενος δεν ασκεί απλά διοίκηση «λέγοντας στους ανθρώπους τι να κάνουν», έχει πια τον ρόλο του Coach «βοηθά τους ανθρώπους να αναπτύσσονται και να βρίσκουν λύση μόνοι τους στα προβλήματά τους».<sup>39</sup> Ο προϊστάμενος καλείται να εκπαιδευτεί να ακούει κατά την επαφή του με τον υπάλληλο, να τον καθοδηγεί και να μιλάει με τρόπο που ο δέκτης του μπορεί να αφομοιώσει το μήνυμα. Η διάδραση των δύο δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να ακολουθεί την παραδοσιακή μέθοδο της απλής παροχής οδηγιών στον

---

<sup>37</sup> M. Cuming, ό.π., σ.140.

<sup>38</sup> G. Dessler, ό.π. σ.380.

<sup>39</sup> Α. Μπουρμπούλη, «Ο Προϊστάμενος ως Coach: μία εναλλακτική προσέγγιση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης», 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Τομέα Διοικητικής Επιστήμης, Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου, «Δημόσια Διακυβέρνηση, Προοπτικές και Προκλήσεις στον 21<sup>ο</sup> αιώνα», 31.10.2018-1.11.2018, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα –Θεσσαλονίκη, 2019, σ. 224

αξιολογούμενο. Ο τελευταίος είναι σημαντικό να έχει ουσιαστικό βήμα για να εκφράσει τις απόψεις του και για τον λόγο αυτό, του αναλογεί και το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου της κάθε επικοινωνίας.<sup>40</sup>

Η σημερινή προσέγγιση για την αξιολόγηση είναι προσανατολισμένη περισσότερο στις μελλοντικές επιδόσεις, αποσκοπώντας στην συνεχή μάθηση και βελτίωση, στην παρακίνηση των εργαζομένων για ανώτερες επιδόσεις και την ανάληψη ευθύνης. Η υποστήριξη και η παροχή συμβουλών, ο ορισμός στόχων, η εξέλιξη μέσω της διαπίστωσης των δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζόμενου αλλά και η ανατροφοδότηση είναι τα ισχυρά χαρακτηριστικά της σύγχρονης προσέγγισης. Ο αξιολογούμενος βλέπει την αξιολόγηση ως εργαλείο, στην αξιοποίηση του οποίου συμμετέχει και ο ίδιος ενεργά.<sup>41</sup>

Στην επόμενη ενότητα θα αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά ενός συστήματος αξιολόγησης καθώς και στα πιθανά λάθη που μπορεί να λάβουν χώρα κατά την εφαρμογή της διαδικασίας.

#### **1.4. Απαιτήσεις ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης**

**1.4.1. Βασικά χαρακτηριστικά.** Είναι γεγονός ότι τα συστήματα αξιολόγησης αντιμετωπίζονται αρκετά συχνά με καχυποψία από του εργαζόμενους και έλλειψη εμπιστοσύνης ή ακόμη και φόβο. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος απεχθάνονται τη διαδικασία αλλά προβαίνουν σε αυτήν αντιμετωπίζοντάς την ως παιχνίδι που πρέπει να γίνει, στο οποίο πρέπει να προσποιηθούν για να συμμετέχουν.<sup>42</sup> Στον ιδιωτικό τομέα γίνονται προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων αξιολόγησης όχι όμως πάντα με θετικά αποτελέσματα<sup>43</sup>, ενώ δεν είναι λίγες οι προσπάθειες που έχουν γίνει στο δημόσιο τομέα για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης που θα είναι αποδεκτό από τους υπαλλήλους και θα το ενστερνιστούν.

Είναι επομένως, ιδιαίτερος σημαντικό το σύστημα αξιολόγησης που θα επιλεγεί να είναι δυνατόν να διασκεδάσει όλους τους φόβους και τους δισταγμούς και να ξεπεράσει ακόμη και την πιθανή αδιαφορία των εργαζομένων για την αξιολόγηση. Στο πνεύμα αυτό, ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να διακρίνεται από τα παρακάτω στοιχεία:

---

<sup>40</sup> M. Cuming, ό.π. σ.150.

<sup>41</sup> N. Παπαλεξανδρή/Δ. Μπουραντάς, ό.π. σ. 423.

<sup>42</sup> Grubb, T. (2007), ό.π.

<sup>43</sup> N. Παπαλεξανδρή/Δ. Μπουραντάς, ό.π. σ. 424.

1. Αντικειμενικότητα. Το σύστημα πρέπει να αποτυπώνει χωρίς μεροληψία την απόδοση των εργαζομένων. Αυτό εξαρτάται εν πολλοίς από την τεκμηρίωση της αξιολόγησης από τον αξιολογητή, την επιλογή συναφών με τη θέση εργασίας κριτηρίων αλλά και την γνωστοποίηση των κριτηρίων σε όλους τους συμμετέχοντες εκ των προτέρων.
2. Απλότητα. Να μην περιλαμβάνει πολύπλοκες ή χρονοβόρες διαδικασίες, ώστε να ενθαρρύνει την συμμετοχή όλων σε αυτές.
3. Σαφήνεια. Να παρέχει τις αναγκαίες επεξηγήσεις για κάθε έννοια και κάθε κριτήριο που περιλαμβάνει. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα είναι χρήσιμη η ύπαρξη εγχειριδίου με οδηγίες, το οποίο δύναται να επικαιροποιείται ανάλογα με τις ανάγκες των χρηστών.
4. Προσαρμογή. Το σύστημα πρέπει να είναι προσαρμόσιμο. Να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του φορέα, υπό την έννοια να παρέχει την αναγκαία πληροφορία με βάση την περιγραφή της θέσης εργασίας, τους στόχους του φορέα, τον αριθμό του δυναμικού του.
5. Αποδοχή από τους συμμετέχοντες.
6. Ευελιξία. Να αναθεωρείται με βάση τις αλλαγές στους στόχους του οργανισμού και τις προτεραιότητές του.
7. Να είναι δίκαιο.<sup>44</sup>

Για την εξασφάλιση των στοιχείων που αναφέρθηκαν παραπάνω και της ύπαρξης προστιθέμενης αξίας τόσο για τους αξιολογητές όσο και για τους αξιολογούμενους, είναι σκόπιμο ο φορέας να προβεί στην υλοποίηση ορισμένων επιπλέον δράσεων, όπως είναι η εκπαίδευση των εμπλεκόμενων ως προς το γιατί είναι αναγκαία η αξιολόγηση και πώς πρέπει αυτή να διενεργείται, αλλά και ποια είναι η ερμηνεία των εννοιών και των κριτηρίων που περιλαμβάνονται σε αυτή. Σημαντική είναι, στο πλαίσιο αυτό, και η εκπαίδευση σε ό,τι αφορά δεξιότητες που αναβαθμίζουν τη διαδικασία. Επίσης, η δυνατότητα του εργαζομένου να «ακούγεται» σε κάθε στάδιο της διαδικασίας μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη, όχι μόνο για τον ίδιο που αισθάνεται ότι επηρεάζει μία διαδικασία που τον αφορά, αλλά και για την ίδια την ποιότητα της αξιολόγησης, που αποτυπώνει πληρέστερα την κατάσταση.

Σημαντική, αν και ίσως η πιο χρονοβόρα, απαίτηση που οδηγεί αβίαστα στην επιδίωξη από όλα τα μέρη της ύπαρξης των παραπάνω χαρακτηριστικών είναι η

---

<sup>44</sup> M. Ζαβλάνος, Οργανωτική Συμπεριφορά, εκδ. Αθ. Σταμούλη, Αθήνα, 2002, σ.174.

δημιουργία κουλτούρας αξιολόγησης στον οργανισμό η οποία στηρίζεται στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και επικοινωνίας μεταξύ των αξιολογητών και των αξιολογούμενων αλλά και στη συνειδητοποίηση της αξίας της αξιολόγησης που θα προκύψει μέσα από τη συνεχή βελτίωση αλλά και τη λειτουργία του οργανισμού. Όταν το προσωπικό του οργανισμού διαπιστώνει ότι οι προτεινόμενες ενέργειες στις οποίες κατέληξε η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιούνται (λ.χ. δράσεις εκπαίδευσης, αλλαγή καθηκόντων ή ακόμη και πραγματοποίηση προαγωγών), τότε καλλιεργείται στον υπάλληλο η εμπιστοσύνη στη διαδικασία και η διάθεση ενεργής συμμετοχής σε αυτό.

Τέλος, σε κάθε περίπτωση, η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να βρίσκεται ενταγμένη μέσα σε ένα ευρύτερο σύστημα διοίκησης που θα λειτουργεί αποδοτικά<sup>45</sup> και θα διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματά της. Με τον τρόπο αυτό, η αξιολόγηση, ως κομμάτι της αλυσίδας της διοίκησης, βρίσκει τη θέση της και γίνεται αντιληπτό σε όλους, τόσο στη διοίκηση όσο και στον κάθε εργαζόμενο, ότι τα αποτελέσματά της όχι μόνο αναλύονται και αξιοποιούνται συστηματικά, αλλά είναι και απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία του φορέα.

**1.4.2. Πιθανά λάθη του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση.** Αναφερθήκαμε στα βασικά χαρακτηριστικά από τα οποία πρέπει να διακρίνεται ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποδοτικό, καθώς και στα στοιχεία που πρέπει να δοθεί προσοχή στη δομή του συστήματος και τη διαδικασία, ώστε να περιοριστεί η πιθανότητα λάθους. Δεν είναι, ωστόσο, πάντα εύκολη η εξασφάλιση των παραπάνω προϋποθέσεων και ιδίως, της αντικειμενικότητας όταν σε ένα σύστημα εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας. Αρκετές φορές υπάρχει ο κίνδυνος η αξιολόγηση να προβάλλει ή στην καλύτερη περίπτωση να επηρεάζεται από τις προσωπικές προκαταλήψεις ή τα στοιχεία μεροληψίας του αξιολογητή, είτε αυτό συμβαίνει συνειδητά είτε όχι.

Στο πλαίσιο αυτό, οι διάφορες απόψεις στη θεωρία<sup>46</sup> συγκλίνουν στο ότι τα λάθη στα οποία μπορεί να προβεί ο αξιολογητής συνθέτουν κυρίως οι παρακάτω γενικές κατηγορίες:

---

<sup>45</sup> Γ. Ασπρίδης/Δ. Κυριάκου, «Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις», *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, εκδ. Σάκκουλας, Αθήνα, τεύχ. 15, 2009, σ.122.

<sup>46</sup> Βλ. Α. Χυτήρης, ό.π..σσ. 317-321, Ν. Παπαλεξανδρή/Δ. Μπουραντάς, ό.π. σσ. 460-464, G. Dessler, ό.π. σσ. 381-383, Helen Tubb, Pay for performance in the civil service of the EU, εκδ. της ΕΕ, 2021, σ. 17.

- Σφάλμα του Φωτοστέφανου (Halo error): Αφορά την περίπτωση που η κρίση του αξιολογητή καταλαμβάνεται από ένα μόνο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου (θετικό ή αρνητικό) και βάσει αυτού προσδιορίζεται όλη η βαθμολογία του<sup>47</sup>. Λ.χ. η βαθμολόγηση εργαζομένων που υστερούν στις κοινωνικές δεξιότητες είναι συχνά χαμηλότερη σε όλα τα χαρακτηριστικά και όχι μόνο ως προς το κριτήριο που αφορά ζητήματα κοινωνικής συμπεριφοράς. Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτού του φαινομένου είναι ο αξιολογητής να βαθμολογεί ανά κριτήριο συνολικά τους αξιολογούμενους και κατόπιν να προχωράει στο επόμενο κριτήριο.
- Σφάλμα επιείκειας/αυστηρότητας (Leniency/severity error): Αφορά το φαινόμενο του προϊσταμένου που έχει την τάση να βαθμολογεί είτε μόνο με υψηλή είτε μόνο με χαμηλή βαθμολογία όλους τους αξιολογούμενους, ανεξάρτητα από την πραγματική τους αξία.
- Σφάλμα τάσης προς το κέντρο (Central tendency error): Πρόκειται για το λάθος, κατά το οποίο ο αξιολογητής αποφεύγει τις ακραία θετικές ή αρνητικές βαθμολογίες και βαθμολογεί όλους τους αξιολογούμενους με μέτριους βαθμούς. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λ.χ. λόγω φόβου, ή έλλειψης χρόνου του αξιολογητή, όταν στις ακραία θετικές ή αρνητικές βαθμολογίες καλείται στο έντυπο αξιολόγησης να παραθέσει σχετική αιτιολογία.
- Προσωπικές προκαταλήψεις: Πρόκειται για τα σφάλματα που οφείλονται σε χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, η φυλή, εξωτερική εμφάνιση (λ.χ. μακριά μαλλιά στους άνδρες) ή ακόμη και προσωπική συμπάθεια οδηγούν στην απόκλιση της βαθμολογίας από την πραγματική.

Είναι πολύ δύσκολο να εξαλειφθεί πλήρως η πιθανότητα ύπαρξης των παραπάνω λαθών. Η εκπαίδευση, η παροχή οδηγιών/διευκρινίσεων με τη μορφή εγχειριδίων σχετικά με την έννοια των κριτηρίων και τον τρόπο χρήσης της μεθόδου αξιολόγησης που ακολουθείται, η καταγραφή πραγματικών περιστατικών με τα οποία

---

<sup>47</sup> Για την Helen Tubb, ό.π., το σφάλμα του φωτοστέφανου αφορά γενίκευση κρίσης με βάση κάποιο θετικό χαρακτηριστικό και αντίστοιχα στην κατηγοριοποίηση στην οποία προβαίνει περιλαμβάνει χωριστό σφάλμα του αξιολογητή (horn error) κατά το οποίο μία κακή εντύπωσή του για ένα χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου μειώνει συνολικά το βαθμό στην αξιολόγηση συμπαρασύροντας σε μείωση όλα τα κριτήρια.



τεκμηριώνεται η βαθμολογία και τέλος, η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης είναι κάποια από τα μέτρα που μπορούν να λειτουργήσουν προληπτικά για την εμφάνιση τέτοιων λαθών.

### **1.5. Μέθοδοι Αξιολόγησης**

Σύμφωνα με τον Χυτήρη<sup>48</sup> και τους Mondy και Martocchio,<sup>49</sup> οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κύριες κατηγορίες, με κριτήριο το τι έχουν σχεδιαστεί να μετρούν. Ειδικότερα, οι κατηγορίες αυτές έχουν ως εξής:

**1.5.1. Συστήματα αξιολόγησης που επικεντρώνονται στην μέτρηση των χαρακτηριστικών των εργαζομένων που θεωρούνται απαραίτητα για την θέση εργασίας.** Τα χαρακτηριστικά αφορούν στοιχεία της προσωπικότητάς τους, όπως είναι λ.χ. οι ηγετικές ικανότητες, η ευθυκρισία, η ανταγωνιστικότητα. Το μειονέκτημα των συστημάτων αυτών είναι ότι είναι ιδιαίτερα υποκειμενικά, καθώς στηρίζονται στην αντίληψη του αξιολογητή για κάθε χαρακτηριστικό. Για παράδειγμα, για κάποιον αξιολογητή η ευθυκρισία μπορεί να εκδηλώνεται με την λήψη αποφάσεων που θα φέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα ανεξάρτητα από το αν θα διαταράζουν τις ισορροπίες στις σχέσεις των συναδέλφων ενώ για άλλους αξιολογητές βαραίνει περισσότερο η εργασιακή ειρήνη με κάποιες εκπτώσεις σχετικά με το αποτέλεσμα. Μία λύση σε αυτό θα μπορούσε να προταθεί το σύστημα αξιολόγησης να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την επεξήγηση των χαρακτηριστικών αυτών. Έτερο μειονέκτημα της μεθόδου είναι το ότι αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου και όχι οι εργασιακές του επιδόσεις με βάση αντικειμενικά κριτήρια.

Οι βασικές μέθοδοι που στηρίζονται στην αξιολόγηση των χαρακτηριστικών είναι:

α) Διαγραμματική κλίμακα απόδοσης

Το έντυπο αξιολόγησης περιλαμβάνει έναν κατάλογο από τα χαρακτηριστικά που έχουν επιλεγεί να μετρηθούν ως σημαντικά για τον φορέα, καθώς και ένα εύρος τιμών για την απόδοση καθενός από αυτά. Η συνολική βαθμολογία ορίζεται ως το άθροισμα των βαθμολογιών των επιμέρους χαρακτηριστικών. Συνήθως, το έντυπο αξιολόγησης περιλαμβάνει μία συνοπτική περιγραφή τόσο των χαρακτηριστικών όσο και των βαθμολογικών επιπέδων, ώστε να είναι σαφέστερο το τι βαθμολογείται και πώς για τους εμπλεκόμενους.

---

<sup>48</sup> Ο.π. σ. 301-317.

<sup>49</sup> Ο.π. σ. 248-258.

## β) Αφηγηματική μέθοδος

Σε αυτήν την περίπτωση, ο αξιολογητής προβαίνει στην περιγραφή των χαρακτηριστικών που θεωρεί ότι αποτελούν για τον αξιολογούμενο πλεονεκτήματα, αλλά και αυτά τα οποία χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης. Σε σύγκριση με την μέθοδο της διαγραμματικής κλίμακας απόδοσης, εδώ δίδεται στον αξιολογητή μεγαλύτερη ευχέρεια να αναφερθεί και σε άλλα χαρακτηριστικά που ο ίδιος θεωρεί σημαντικά, γεγονός που καθιστά μεν την αξιολόγηση πιο σφαιρική αλλά την πιθανότητα μεγαλύτερης υποκειμενικότητας μεγαλύτερη. Η έλλειψη σαφών προτύπων απόδοσης και επεξήγησης των χαρακτηριστικών που αξιολογούνται συμβάλλει σε αυτό.

### **1.5.2. Μέθοδοι που αξιολογούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.**

Πρόκειται για την αξιολόγηση του εργαζομένου σε σχέση με συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να είναι αποτελεσματικός στην συγκεκριμένη θέση εργασίας. Δεδομένου ότι βασίζονται σε εργασιακές συμπεριφορές και όχι σε χαρακτηριστικά, θεωρούνται περισσότερο αντικειμενικές από τις μεθόδους της πρώτης κατηγορίας.

Οι κυριότερες μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι οι εξής:

#### α) Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών

Στην μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής, καθ' όλη τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου, καταγράφει γεγονότα είτε εξαιρετικής είτε/και ασυνήθιστα ανεπιθύμητης εργασιακής συμπεριφοράς (κρίσιμα περιστατικά) που αφορούν τον αξιολογούμενο στα οποία θεμελιώνεται η τελική του βαθμολογία. Με την καταγραφή αντιμετωπίζεται το πιθανό λάθος η αξιολόγηση να επηρεάζεται μόνο από τα πιο πρόσφατα περιστατικά της απόδοσης του αξιολογούμενου και διευκολύνεται η συνέντευξη στο πλαίσιο της αξιολογικής διαδικασίας, καθώς τα κρίσιμα περιστατικά μπορούν να αποτελούν βάση για συζήτηση. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι εξαρτάται το αποτέλεσμα από τη συνέπεια στην τήρηση και την καταγραφή των περιστατικών από τον αξιολογητή και δεν επιτρέπει την σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων.

#### β) Κλίμακες βαθμολογίας με περιγραφή της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scaler, BARS)

Η μέθοδος αυτή αποτελείται από την καταγραφή συγκεκριμένων διαστάσεων που κρίνονται σημαντικές για τη θέση εργασίας (λ.χ. επιμονή, πνεύμα συνεργασίας), οι οποίες συνδέονται με συγκεκριμένες συμπεριφορές που κάθε μία αντιστοιχεί σε ένα

επίπεδο της κλίμακας (π.χ. μέτρια, καλή, πολύ καλή κ.λπ.) και σε ένα βαθμό, συνήθως από το 1 έως το 7. Για παράδειγμα, η αξιολόγηση του υπαλλήλου με βάση την επιμονή θα μπορούσε να διαβαθμιστεί ανάλογα με το αν αυτός εγκαταλείπει εύκολα το έργο που έχει αναλάβει ή εξαντλεί κάθε περιθώριο, αξιοποιώντας τους πόρους που έχει στη διάθεσή του, το οποίο προκύπτει μέσα από συγκεκριμένες και προκαθορισμένες στο φύλλο αξιολόγησης συμπεριφορές/περιστατικά.

γ) Κλίμακες παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observational Scales, BOS) Πρόκειται για παρόμοια με την μέθοδο BARS αξιολόγηση με τη διαφορά ότι ο αξιολογητής επισημαίνει στην αξιολόγηση την περιοδικότητα που εμφανίζει η κάθε κρίσιμη συμπεριφορά. Δηλαδή, η συνολική βαθμολογία προκύπτει από την συχνότητα εμφάνισης κάθε μίας από τις επιθυμητές συμπεριφορές για κάθε διάσταση της θέσης εργασίας.

**1.5.3. Μέθοδοι συγκριτικής προσέγγισης.** Πρόκειται για μεθόδους με τις οποίες ο αξιολογούμενος λαμβάνει μία θέση σε σειρά κατάταξης σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους του.

α) Μέθοδος εναλλασσόμενης κατάταξης

Στην μέθοδο αυτή ο αξιολογητής από τον κατάλογο των εργαζομένων αφαιρεί κάθε φορά τους εργαζόμενους με την καλύτερη και τη χειρότερη απόδοση εντάσσοντάς τους σε δύο νέους αντίστοιχους καταλόγους που περιλαμβάνουν τους υπαλλήλους με τις καλύτερες και τις χειρότερες επιδόσεις. Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι βασίζεται πλήρως στην αντίληψη του αξιολογητή χωρίς άλλα κριτήρια, δεν παρέχει στοιχεία για την εκτίμηση επιμέρους χαρακτηριστικών και δεν προσφέρεται για περιπτώσεις πολυπληθών μονάδων.

β) Σύγκριση κατά ζεύγη

Οι υπάλληλοι στην μέθοδο αυτή αξιολογούνται κατά ζεύγη για κάθε χαρακτηριστικό με τη χρήση συνήθως ενός πλέγματος με όλα τα πιθανά ζευγάρια στο οποίο αποτυπώνεται ο υπάλληλος που ξεχωρίζει από κάθε ζεύγος.

γ) Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Στη μέθοδο αυτή η κατάταξη των υπαλλήλων γίνεται συγκριτικά, με την διαφορά ότι σε κάθε επίπεδο απόδοσης μπορεί να ενταχθεί συγκεκριμένο ποσοστό των αξιολογούμενων υπαλλήλων. Βασικό μειονέκτημα του συστήματος αυτού είναι ότι λόγω του περιορισμένου ποσοστού σε κάθε κατηγορία απόδοσης δεν αποκλείεται υπάλληλοι που αξίζουν κάτι καλύτερο να ενταχθούν σε χαμηλότερη κατηγορία λόγω

εξάντλησης του ποσοστού των υπαλλήλων που μπορούν να ενταχθούν στην ανώτερη ή και το αντίστροφο. Επίσης, είναι δύσκολη η διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων που ανήκουν στην κατηγορία με το μεγαλύτερο ποσοστό, που συνήθως είναι η μεσαία κατηγορία απόδοσης.

**1.5.4. Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα.** Πρόκειται για τις μεθόδους που στηρίζονται στην ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων μιας θέσης εργασίας ή μία οργανικής μονάδας, που επιτρέπουν την εκτίμηση της συμβολής του υπαλλήλου στην επίτευξη αυτών. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες μεθόδους, δεν μετρά συμπεριφορές και χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου, αλλά φιλοδοξώντας να περιορίσει, αν όχι να εξαλείψει τον κίνδυνο υποκειμενικότητας των προηγούμενων μεθόδων, στρέφεται στα αποτελέσματα. Από τις μεθόδους αυτής της κατηγορίας η περισσότερο διαδεδομένη είναι η Διοίκηση μέσω Στόχων.

Διοίκηση μέσω Στόχων. (Management By Objectives/MBO)

Πρόκειται για μία διαδικασία στην οποία συμμετέχουν όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του φορέα, ξεκινώντας με τον καθορισμό των ετήσιων στόχων από το ανώτατο επίπεδο. Ακολούθως, οι στόχοι εξειδικεύονται και προσαρμόζονται διαδοχικά από τα στελέχη σε θέσεις ευθύνης κάθε υφιστάμενου ιεραρχικά επιπέδου στο αντικείμενο της μονάδας του, ώστε κάθε οργανική μονάδα και κάθε υπάλληλος να γνωρίζει με σαφήνεια τους στόχους που καλείται να επιτύχει εντός του έτους. Ο καθορισμός των στόχων είναι κομβικής σημασίας για την διαδικασία της αξιολόγησης, συνεπώς είναι σημαντικό οι στόχοι αυτοί να είναι όχι μόνο σαφείς και συγκεκριμένοι, αλλά και να έχει συμμετάσχει ο εργαζόμενος στον καθορισμό τους, καθώς αυτό επιδρά θετικά στην απόδοσή του και ταυτόχρονα του δίνει την δυνατότητα να συνδέσει το αποτέλεσμα της εργασίας του με τους στόχους του φορέα. Περαιτέρω, στη μέθοδο αυτή ο ρόλος του προϊσταμένου είναι ενισχυμένος, καθώς είναι επιφορτισμένος με το καθήκον της εποπτείας της πορείας υλοποίησης των στόχων εντός του έτους και στην παροχή συμβουλών και καθοδήγησης προς τον αξιολογούμενο. Αυτή η συνεχής επικοινωνία αξιολογητή και αξιολογούμενου είναι ιδιαίτερα επωφελής, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον αξιολογούμενο να γνωρίζει το επίπεδο της απόδοσής του και δίνει κίνητρο για παραπάνω προσπάθεια, ώστε να προσεγγίσει περισσότερο τους στόχους του. Η μέθοδος αυτή, αν και η περισσότερο αντικειμενική, απαιτεί αρκετό χρόνο τόσο για την διαδικασία καθορισμού των στόχων όσο για την παρακολούθηση της πορείας επίτευξής τους. Οι στόχοι, οι δείκτες, οι μετρήσεις, ο ρόλος του

Προϊσταμένου βρίσκονται στο κέντρο της διαδικασίας και για την ορθή εφαρμογή τους απαιτείται η ανάλογη δέσμευση αλλά και εκπαίδευση όλων των μερών.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των κύριων κατηγοριών αξιολόγησης, διαπιστώνεται ότι κάθε μέθοδος προσφέρει στον φορέα στοιχεία διαφορετικά αλλά απαραίτητα για την εκτίμηση της απόδοσης του εργαζόμενου. Όπως σημειώνει ο Dessler<sup>50</sup>, στην πράξη οι περισσότεροι φορείς χρησιμοποιούν μορφές αξιολόγησης που συνδυάζουν χαρακτηριστικά από τις παραπάνω μεθόδους. Είναι σημαντικό να επιτυγχάνεται το αποτέλεσμα και είναι βέβαιο πως η μέτρησή του δίνει στοιχεία αντικειμενικότητας στη διαδικασία. Ωστόσο, είναι εξίσου σημαντική η παροχή στο φορέα, μέσω της αξιολόγησης, στοιχείων σχετικών με τη συμπεριφορά, τα χαρακτηριστικά ακόμη και την κατάταξη ανάμεσα στους συναδέλφους του, του αξιολογούμενου, ώστε να λαμβάνονται κατά το δυνατόν οι αποφάσεις που εξυπηρετούν τόσο τη δική του προσωπική ανάπτυξη όσο και την ευημερία του οργανισμού.

---

<sup>50</sup> G. Dessler, ό.π. σ. 379.

## Κεφάλαιο δεύτερο

### Το σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα έως τον ν. 4369/2016

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της εργασίας, η αναζήτηση συστημάτων αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα έχει τις ρίζες της στα πρώτα κιόλας χρόνια ύπαρξης του νεοσύστατου τότε ελληνικού κράτους με τη θεσμοθέτηση των βιβλίων ποιότητας των «δημοσίων υπηρετών». <sup>51</sup> Στόχος των προσπαθειών για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης αποτέλεσε, διαχρονικά, η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και σημαντικό μέσο για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος είχε διαπιστωθεί από πολύ νωρίς ότι είναι η διάγνωση και η αναγνώριση της αξίας του υπαλλήλου. Στο πλαίσιο αυτό είναι νοητοί και στον δημόσιο τομέα διάφοροι τρόποι διαγνώσεως της αξίας του υπαλλήλου, λ.χ. η αρχαιότητα, οι εξετάσεις, τα ψυχοτεχνικά τεστ και συνήθως το ευρέως εφαρμοζόμενο εργαλείο των υπηρεσιακών εκθέσεων, ενώ δεν αποκλείεται και συνδυασμός των παραπάνω. <sup>52</sup> Η επιλογή των μέσων που χρησιμοποιούνται κάθε φορά επαφίεται στον νομοθέτη, ο οποίος ρυθμίζει το θεσμικό πλαίσιο της διαδικασίας της αξιολόγησης.

Από την μελέτη των εκθέσεων εμπειρογνομόνων που έχουν ασχοληθεί με το θέμα της δημόσιας διοίκησης, κατά το διάστημα 1950-1998, και στις οποίες έγινε αναφορά στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, εύκολα καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα των δημοσίων υπαλλήλων είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης, αλλά και την μελλοντική της πορεία. <sup>53</sup> Στα ίδια συμπεράσματα καταλήγει και η έκθεση του ΟΟΣΑ για την ελληνική κεντρική διοίκηση του 2011, με σκοπό την παροχή συστάσεων για την ενίσχυση της δημόσιας διακυβέρνησης, όπου αναφέρεται ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την ανάδραση, τον εντοπισμό ελλείψεων σε δεξιότητες και για τη βελτίωση της παρακίνησης και προτείνει μεταξύ

---

<sup>51</sup> Διάταγμα της 22 Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833). Χαρακτηριστικά στο άρθρο 1 ορίζονται τα εξής: «Θέλωμεν του λοιπού να κρατώνται εις όλους τους κλάδους της διοικητικής υπηρεσίας βιβλία της ποιότητος, δια να δυνηθή η κυβέρνησις δι' αυτών να έχει διηνεκείς και ακριβείς γνώσεις περί των προσωπικών περιστάσεων όλων των υπαλλήλων, και να κάμη ορθήν κρίσιν περί των γνώσεων, της ικανότητος, της δραστηριότητος και των εκδουλεύσεων ενός εκάστου».

<sup>52</sup> Α. Τσούτσος, Διοικήσις και Δίκαιον, εκδ. Αφοί Π.Σάκκουλα, Αθήναι- Θεσσαλονίκη, 1979, σ. 197.

<sup>53</sup> Α. Μακρυδημήτρης/Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ό.π.

άλλων την μεταρρύθμιση του συστήματος αξιολόγησης και προαγωγών, με στόχο τη δημιουργία κινήτρων για μεταρρυθμίσεις προς την βελτίωση της απόδοσης.<sup>54</sup>

Η σημασία που δίδεται στην αξιολόγηση στην ελληνική δημόσια διοίκηση, όμως, πλην της ανάγκης για εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας, επιβάλλεται και από την ανάγκη ικανοποίησης της συνταγματικά κατοχυρωμένης αρχής της αξιοκρατίας,<sup>55</sup> η οποία πρέπει να διέπει την διαδικασία πρόσληψης του υπαλλήλου και κάθε μετέπειτα υπηρεσιακή μεταβολή έως τη λύση της υπηρεσιακής σχέσης, θέτοντας ως αποκλειστικό κριτήριο την προσωπική ικανότητα και αξία του κάθε προσώπου.<sup>56</sup> Η αρχή της αξιοκρατίας εφαρμοζόμενη στην επαγγελματική καριέρα των υπαλλήλων αλλά και σε κάθε πτυχή της δράσης της διοίκησης, επιτυγχάνει αφενός την αποτελεσματικότητα της διοίκησης αφετέρου την ύπαρξη και διατήρηση της υπηρεσιακής αυτοεκτίμησης και αναγνώρισης των υπαλλήλων. Το βασικό εργαλείο για την πραγμάτωση της αρχής της αξιοκρατίας είναι, όπως αναφέρθηκε, η αξιολόγηση της οποίας οι κύριες προϋποθέσεις και οι βασικοί κανόνες ορίζονται στην πάγια νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας. Σύμφωνα με αυτήν, είναι απαραίτητο να είναι γνωστά εκ των προτέρων τα κριτήρια βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί ο υπάλληλος και αυτά να σχετίζονται με την ικανότητα και καταλληλότητά του σε σχέση με την περιγραφή της θέσης εργασίας του.<sup>57</sup>

Υπό το πρίσμα των παραπάνω, θα αναλυθούν στις επόμενες ενότητες οι πιο πρόσφατες νομοθετικές μεταρρυθμίσεις σχετικά με τον θεσμό της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, από το νόμο 1943/1991,<sup>58</sup> που αποτέλεσε την πρώτη προσπάθεια

---

<sup>54</sup> Ανεπίσημη μετάφραση της έκθεσης του OECD, ό.π. σ. 138.

<sup>55</sup> Σύμφωνα με τη νομολογία (βλ. Σ.τ.Ε. 1866/2020 επταμ. σκ. 11, Τράπεζα Νομικών Πληροφοριών «ΝΟΜΟΣ»), με την παράγραφο 7 του άρθρου 103 του Συντάγματος κατοχυρώνονται οι αρχές της αξιοκρατίας και της διαφάνειας κατά τον διορισμό των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίες συνάγονται, κατ' αρχήν, και από τις γενικότερες διατάξεις της παραγράφου 1 του ίδιου άρθρου και αποτελούν ειδικότερη έκφραση της συνταγματικής αρχής της ισότητας και του δικαιώματος ελεύθερης αναπτύξεως της προσωπικότητας και συμμετοχής στην οικονομική ζωή της χώρας (άρθρα 4 παρ. 1 και 5 παρ. 1 Συντάγματος). Περαιτέρω, η αρχή της αξιοκρατίας, η οποία απορρέει από το άρθρο 5 παρ. 1 του Συντάγματος, υπαγορεύει, η πρόσβαση σε δημόσιες θέσεις και αξιώματα να γίνεται με κριτήρια που συνάπτονται με την προσωπική αξία και ικανότητα των ενδιαφερομένων για την κατάληψή τους (Σ.τ.Ε. 1866/2020 επταμ. σκ. 12, 645/2020 σκ. 11, Τράπεζα Νομικών Πληροφοριών «ΝΟΜΟΣ»). Γενικότερα για την αρχή της αξιοκρατίας βλ. Π.Δ. Δαγτόγλου, Ατομικά Δικαιώματα, 4<sup>η</sup> έκδοση, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2012, σσ. 1068-1073.

<sup>56</sup> Ξ. Κοντιάδης/Ε. Δραμαλιώτη, «Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης», στο Ξ. Κοντιάδης/Αχ. Αιμιλιανίδης και Χ. Ανθόπουλος (επιμ), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα -Θεσσαλονίκη, 2019, σ. 221.

<sup>57</sup> Σ. Κτιστάκη, «Η κρίση ως ευκαιρία για μία νέα στρατηγική στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της Δημόσιας Διοίκησης» στο Ξ. Κοντιάδης/Αχ. Αιμιλιανίδης και Χ. Ανθόπουλος (επιμ), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα -Θεσσαλονίκη, 2019, σσ. 15-25, ιδίως σσ. 20-21.

<sup>58</sup> «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (Α'50).

εισαγωγής νέων εργαλείων μανάτζμεντ και έδωσε προτεραιότητα στην αποδοτικότητα και την απλούστευση της διοικητικής δράσης<sup>59</sup> και το κατ' εξουσιοδότηση του νόμου αυτού π.δ. 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των ν.π.δ.δ» (Α'161), το οποίο ήταν σε ισχύ αρκετά χρόνια, φτάνοντας στον πρόσφατα ψηφισθέντα νόμο 4049/2022,<sup>60</sup> ο οποίος άλλαξε ριζικά τη διαδικασία με την οποία διενεργείται η αξιολόγηση.

## 2.1. Ο νόμος 1943/1991 και το π.δ. 318/1992

Υπό αυτό το πνεύμα της αναγκαίας εξασφάλισης ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, έχουν γίνει αρκετές νομοθετικές απόπειρες. Ωστόσο, ήταν ο ν.1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις», ο οποίος προέβλεπε την αξιολόγηση με βάση συγκεκριμένα, σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια, σε συνάρτηση με προκαθορισμένους στόχους και δείκτες. Αξίζει να αναφερθεί ότι, στην παρ. 2 του άρθρου 54 του νόμου αυτού, προβλεπόταν ότι με απόφαση του (τότε) Υπουργού Προεδρίας καθορίζεται το ανώτατο και κατώτατο ποσοστό υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης, ωστόσο αυτή η πρόβλεψη δεν έμελλε να υλοποιηθεί.<sup>61</sup>

Κατ' εξουσιοδότηση της παραγράφου 1 του ως άνω άρθρου εκδόθηκε το π.δ. 318/1992, το οποίο όρισε τις περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια της αξιολόγησης, τον τύπο, τη διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και τις εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν.

Ειδικότερα, το π.δ. 318/1992 στο άρθρο 1 προέβλεπε ότι το προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών και των ν.π.δ.δ. αξιολογείται με τις εκθέσεις αξιολόγησης και η

<sup>59</sup> Κ. Γερολυμάτου, ό.π. σσ. 60-63.

<sup>60</sup> «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.» (Α'112).

<sup>61</sup> Με την Απόφαση του Υπουργού Προεδρίας υπ' αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14.1.1993 (Β' 8) καθιερώθηκε ο θεσμός των υποχρεωτικών ποσοστώςσεων και εισήχθη η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία ανακλήθηκε λίγο αργότερα με την Απόφαση του Υπουργού Προεδρίας υπ' αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32/157/34970/23.12.1994 (Β' 960). Βλ. σχετικά Σ. Πετσαλάκης, «Το πείραμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με την εφαρμογή του ν. 4250/2014. Οι λόγοι της μη εφαρμογής του», τελική εργασία, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αθήνα, 2015, σ. 20.



αξιολόγηση αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, επαναλαμβάνοντας τις κατευθύνσεις που είχαν δοθεί με την πρόσφατη τότε απόφαση του Συμβουλίου της Επικρατείας.<sup>62</sup>

Οι εκθέσεις αξιολόγησης διακρίνονταν σε τρεις κατηγορίες εντύπων ανάλογα τον αξιολογούμενο. Η πρώτη κατηγορία περιλάμβανε τα έντυπα για τους προϊσταμένους Τμημάτων και Διευθύνσεων, η δεύτερη τα έντυπα για τους υπαλλήλους εκπαιδευτικής κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ και η τρίτη, αυτά για τους υπαλλήλους της εκπαιδευτικής κατηγορίας ΥΕ. Κάθε κατηγορία εντύπων περιλάμβανε κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία κατατάσσονταν σε διακριτές ομάδες. Η αξιολόγηση διενεργούνταν από τον άμεσα προϊστάμενο του υπαλλήλου και τον προϊστάμενο του τελευταίου. Τα κριτήρια αφορούσαν κατά κύριο λόγο τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου, το έργο του και περιλάμβαναν τα εξής: 1. Γνώση του αντικειμένου. 2. Διοικητικές ικανότητες (για προϊσταμένους). 3. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα. 4. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά. 5. Αποτελεσματικότητα (Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων (μόνο για τους προϊσταμένους). Ποιότητα και ποσότητα εργασίας). Τέλος, ο αξιολογούμενος υπάλληλος, υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις, μπορούσε να υποβάλει ένσταση ενώπιον του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

Με το π.δ. 318/1992 πραγματοποιήθηκαν σημαντικά βήματα προς μία αξιολόγηση περισσότερο αντικειμενική, ενταγμένη στη συνολικότερη διοίκηση της μονάδας. Η πρόβλεψη του ορισμού στόχων από τον προϊστάμενο της οργανικής μονάδας και η βαθμολόγηση των υπαλλήλων σε σχέση με την επίτευξη των στόχων αυτών ανήκει στις σημαντικότερες καινοτομίες. Παρόλα αυτά, το κριτήριο της αξιολόγησης με γνώμονα την επίτευξη των στόχων δεν ήταν δυνατόν να βαθμολογηθεί, καθώς η διαδικασία της στοχοθεσίας στο δημόσιο τομέα δεν είχε εμπεδωθεί καθολικά και δεν είχε αποδώσει, ακόμη και μετά το 2004, οπότε θεσπίστηκε με τον ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.» (Α'44).<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> ΣτΕ 2778/1991, βλ. σχετικά Σ. Κτιστάκη, ό.π. σ. 20.

<sup>63</sup> Μ. Ραμματά, «Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: κριτική αξιολόγηση», *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*, εκδ. Σάκκουλας, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, τεύχ. 1/2017, σσ. 106-121.

Περαιτέρω, η πρόβλεψη αριθμητικής βαθμολογίας από το 1 έως το 10<sup>64</sup> καθιερώνεται για πρώτη φορά δίνοντας την δυνατότητα στον αξιολογητή να αποτυπώσει με μεγαλύτερη συνέπεια την κρίση του σε σχέση με το παλαιότερο σύστημα. Αξίζει να σημειωθεί ότι απαιτείται και ειδική αιτιολογία για τους βαθμούς 9-10 και χαμηλότερους του 4. Επίσης, σημαντική είναι η εξέλιξη, ουσιαστικά, του «ειδικού ερωτηματολογίου» που προϋπήρχε (άρθρο 11 του ΠΔ του 581/1984) και η πρόβλεψη της αυτοαξιολόγησης, η οποία δηλώνει με μεγαλύτερη σαφήνεια την συμμετοχή του υπαλλήλου στην διαδικασία.

Η συνέντευξη, αν και δεν αποτελεί καινοτομία, επαναλαμβάνεται και σε αυτό το σύστημα αξιολόγησης και εναπόκειται στην διακριτική ευχέρεια του αξιολογητή η πραγματοποίησή της ή μη. Ωστόσο, ενώ θα μπορούσε να αξιοποιηθεί ως μία ευκαιρία γόνιμου διαλόγου ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υπάλληλο επί θεμάτων της απόδοσης του τελευταίου ή ακόμη και παροχής κατευθύνσεων από τον πρώτο, ο ίδιος ο νόμος δεν την «εμπιστεύθηκε» αρκετά. Ο μη υποχρεωτικός της χαρακτήρας δεν αποτέλεσε κίνητρο, ώστε να επιφέρει τα ευκαταία αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, το σύστημα αξιολόγησης δεν ικανοποίησε πλήρως τις φιλοδοξίες των εμπνευστών του. 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>65</sup> και η πλειοψηφία των υπαλλήλων αξιολογούταν με άριστα, καθιστώντας αδύνατο να δίδεται μέσω της αξιολογικής διαδικασίας η πραγματική εικόνα σε ό,τι αφορά την απόδοση των υπαλλήλων.<sup>66</sup> Περαιτέρω, στην έκθεσή του, ο ΟΟΣΑ εκφράζει τους προβληματισμούς του σχετικά με το σύστημα αυτό. Κατά τον διεθνή οργανισμό, η ελληνική δημόσια διοίκηση χρησιμοποιεί ένα ατομικό σύστημα αξιολόγησης βασισμένο σε ορισμένα αξιολογικά κριτήρια, συμπεριλαμβανομένης της γνώσης των θεμάτων εργασίας, της διοικητικής ικανότητας, της αποτελεσματικότητας, της χρηστής συμπεριφοράς, του ενδιαφέροντος και της δημιουργικότητας (Προεδρικό Διάταγμα 318/1992). Στην πράξη, ωστόσο, δεν υπάρχει ατομική αξιολόγηση απόδοσης και οι αξιολογήσεις που σχετίζονται με την συνολική επίδοση του οργανισμού δεν έχουν εφαρμοστεί πλήρως σε όλα τα τμήματα, ενώ δεν φαίνεται να διαδραματίζουν ρόλο στη συζήτηση για τους

---

<sup>64</sup> Μέχρι τότε η βαθμολόγηση γινόταν με γραφική κλίμακα πέντε διαβαθμίσεων, από την εξαιρετική έως την εντελώς ανεπαρκή επίδοση (βλ. π.δ. 581/1984 «Αξιολόγηση προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ., πλην των εκπαιδευτικών» (Α' 207).

<sup>65</sup> Κ. Γερολυμάτου, ό.π. σ. 87.

<sup>66</sup> Προσωπική συνέντευξη με την Π. Χαραλαμπογιάννη, Γενική Γραμματέα Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα στο Υπουργείο Εσωτερικών (2.2.2023).

στόχους και τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των διευθυντών και του προσωπικού. Επίσης δεν υπάρχει σχεδόν κανένα κίνητρο συνδεδεμένο με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων, κυρίως όσον αφορά στην αμοιβή, στην καριέρα και στην κινητικότητα του υπαλλήλου.<sup>67</sup>

## 2.2. Προς τον ν. 4250/2014<sup>68</sup> και τη συγκριτική αξιολόγηση

Το π.δ. 318/1992 παρά τις αδυναμίες του, επέδειξε αντοχή στο χρόνο και οι προσπάθειες για αλλαγή του δεν ευδοχώθηκαν. Με το άρθρο 81 του Υπαλληλικού Κώδικα 3528/2007<sup>69</sup> προβλεπόταν η έκδοση νέου π.δ. σχετικά με την αξιολόγηση, αναφέροντας ρητά ότι οι αρχές που διέπουν το σύστημα αξιολόγησης είναι οι αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας και της αποδοτικότητας του υπαλλήλου. Ωστόσο, δεν ενεργοποιήθηκε η συγκεκριμένη διάταξη. Το 2011<sup>70</sup> επιχειρήθηκε η αναβάθμιση του ρόλου της αξιολόγησης, καθώς προβλέφθηκε ότι η βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων δεν θα βασιζόταν μόνο στα χρόνια παραμονής τους σε κάθε βαθμό, αλλά και στην αξιολόγησή του σε ό,τι αφορά την απόδοση του στο πλαίσιο υλοποίησης της στοχοθεσίας, την συμπεριφορά του και τις διοικητικές του ικανότητες (άρθρο 7 του νόμου). Ωστόσο, και αυτή τη φορά η εξουσιοδοτική διάταξη για τον ορισμό της νέας αξιολόγησης δεν εφαρμόστηκε.<sup>71</sup> Οι παραπάνω προσπάθειες για τροποποίηση της διαδικασίας δεν είχαν αποτέλεσμα, γεγονός που καταδεικνύει το δισταγμό του νομοθέτη να προβεί τελικά στην υλοποίηση των αλλαγών. Αυτό ίσως οφείλεται στην αντίδραση της Διοίκησης εξαιτίας της έλλειψης κουλτούρας αξιολόγησης και την συνακόλουθη διαπίστωση ότι δεν είναι ακόμη ώριμες οι συνθήκες για αλλαγές. Πάντως, η πεποίθηση ότι η διαδικασία αξιολόγησης χρήζει αλλαγής ενισχύεται από το γεγονός ότι δεν χρησιμοποιήθηκε ως κριτήριο για

<sup>67</sup> Ανεπίσημη μετάφραση της έκθεσης του OECD: Public Governance Reviews, Greece, Review of the central administration (2011), ό.π., σ. 133.

<sup>68</sup> Ν. 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» (Α' 74).

<sup>69</sup> Άρθρο 81 του ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», (Α' 26).

<sup>70</sup> Ν. 4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015», (Α' 226).

<sup>71</sup> Π. Πασσάς, «Η διαχρονική εξέλιξη της αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα από θεσμική και οργανωτική άποψη: το ελληνικό συγκείμενο και οι σύγχρονες ευρωπαϊκές τάσεις», διπλωματική εργασία, που εκπονήθηκε στο Π.Μ.Σ. «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ», Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Οκτώβριος 2020, σσ 40-43.

τις βαθμολογικές προαγωγές σύμφωνα με τις προβλέψεις του ν.4024/2011, καθώς δεν εξασφάλιζε ασφαλή συμπεράσματα για την απόδοση του υπαλλήλου.<sup>72</sup>

Το πρόβλημα της μη εφαρμογής ουσιαστικής αξιολόγησης, με τους υπαλλήλους να εξομοιώνονται προς τα επάνω, χωρίς να γίνεται ξεκάθαρος διαχωρισμός μεταξύ καλών, μετρίων ή ανεπαρκών εργαζομένων<sup>73</sup> επιχείρησε μεταγενέστερα να λύσει ο ν. 4250/2014. Όπως αναφέρεται στην αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου, «η βαθμολόγηση της συντριπτικής πλειοψηφίας των υπαλλήλων με βαθμούς 9 και 10 με άριστα το 10, όπως συμβαίνει μέχρι σήμερα, αναιρεί τη σημασία και τη λογική της αξιολόγησης και την καθιστά ανούσια, ενώ αντίθετα αυτή θα έπρεπε να αποτελεί εργαλείο παρακίνησης για τον αξιολογούμενο και μεγιστοποίησης της απόδοσης του φορέα.». Οι διατάξεις του νόμου εισάγουν ακόμη μία φορά την συγκριτική αξιολόγηση στο σύστημα αξιολόγησης μετά τον ν. 1943/1991 και προσδιορίζουν ανώτατα ποσοστά ανά κατηγορία βαθμολογίας.<sup>74</sup> Ο αριθμός των υπαλλήλων κάθε μονάδας υποκειμένης στην Γενική Διεύθυνση που θα αντιστοιχούσε σε κάθε ομάδα ποσόστωσης έπρεπε να αποφασιστεί κατ' έτος από τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης. Επίσης, προβλέπεται ο θεσμός του εισηγητή, που ορίζεται ο άμεσα προϊστάμενος του υπαλλήλου και ο αξιολογητής είναι ο προϊστάμενος της υπερκείμενης μονάδας από εκείνη στην οποία υπηρετεί ο υπάλληλος, προκειμένου να επιτυγχάνεται αμεροληψία και αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση.<sup>75</sup> Τέλος, ο αξιολογητής κάθε φορά που προτείνει μέτρα βελτίωσης καλεί υποχρεωτικά τον αξιολογούμενο σε συνέντευξη.

Η παραπάνω διαδικασία αξιολόγησης αποτελούσε τότε μία πρακτική ευρέως εφαρμοζόμενη ιδίως στον ιδιωτικό τομέα με δυνατότητα απόλυσης σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τα μέτρα βελτίωσης που προτείνει ο αξιολογητής.<sup>76</sup> Παρά το γεγονός ότι αντίστοιχη πρόβλεψη δεν υπήρχε στο περιεχόμενο του νόμου, και μάλιστα τονιζόταν στο κείμενο της αιτιολογικής έκθεσης ότι επρόκειτο για ένα μεταβατικό σύστημα αξιολόγησης, η αντίδραση εκ μέρους των υπαλλήλων ήταν

---

<sup>72</sup> Ραμματά, ό.π. σ.111.

<sup>73</sup> Μ. Ραμματά, Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση – Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2011.

<sup>74</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 21 του ν. 4250/2014: α. Με τους βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται ποσοστό έως και 25 % των υπαλλήλων. β. Με τους βαθμούς 7 έως 8 βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων. γ. Με τους βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων.

<sup>75</sup> Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου «στο σχέδιο νόμου «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα –Τροποποίηση διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις», σ.10

<sup>76</sup> Δ. Γρηγοριάδου, ό.π. σ. 235.

ιδιαίτερα σθεναρή. Το αυστηρό σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης ψηφίστηκε και καλούταν να εφαρμοστεί σε ένα κλίμα ανασφάλειας και ανησυχίας που είχε διαμορφωθεί από πρόσφατα προηγούμενα μέτρα, που κυρίως είχαν επιβληθεί από το Μνημόνιο (λ.χ. διαδικασίες προσυνταξιοδοτικής διαθεσιμότητας (ν. 4024/2011), εργασιακής εφεδρείας (ν. 3986/2011) και η γενικότερη μισθολογική συμπίεση), ως εκ τούτου, οι αρνητικές αντιδράσεις από τους υπαλλήλους ήταν αναμενόμενες. Σε μία προσπάθεια περιορισμού αυτών των αντιδράσεων, ρητά ο νόμος αποσυνέδεε την μεταβατική αυτή αξιολόγηση από τη διαθεσιμότητα ή ενδεχόμενες μισθολογικές επιπτώσεις, ενώ και ο τότε Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης σε επιστολή του προς τον Πρόεδρο της Ένωσης Δήμων Ελλάδος παρείχε διαβεβαιώσεις για τη μη ύπαρξη κινδύνου απολύσεων ή ακόμη και οποιασδήποτε άλλης δυσμενούς υπηρεσιακής μεταβολής.<sup>77</sup> Τέλος, με νεότερο νόμο ορίστηκε με σαφήνεια ότι ο ν. 4250/2014 αφορούσε μεταβατικό σύστημα αξιολόγησης που θα ίσχυε μόνο για το έτος 2013.<sup>78</sup> Παρά τις προσπάθειες της τότε κυβέρνησης, οι αντιδράσεις ήταν έντονες με απεργίες, στάσεις εργασίας και άλλες μορφές κινητοποίησης. Η ΑΔΕΔΥ πρωτοστάτησε κηρύσσοντας απεργία-αποχή διαρκείας από την αξιολόγηση και καλύπτοντας συνδικαλιστικά όσους, ευρισκόμενοι σε θέση προϊσταμένου, έπρεπε να αποφασίσουν για τον επιμερισμό των ποσοστών.<sup>79</sup>

Σε ό,τι αφορά τις επιφυλάξεις επί των διατάξεων του νόμου και την θέσπιση της συγκριτικής αξιολόγησης, η Διεύθυνση Επιστημονικών Μελετών της Βουλής, στην έκθεσή της επί του νομοσχεδίου, διατυπώνει τον προβληματισμό της, ως προς το *«αν η αναγκαιότητα επιβολής των προτεινόμενων ποσοστώσεων για την επίτευξη του επιδιωκόμενου από τον νόμο σκοπού είναι εμφανής και σαφώς διαγνώσιμη, ώστε να συνιστά αναλογικό, σύμφωνο προς το άρθρο 25 παρ. 1 του Συντάγματος, περιορισμό του δικαιώματος των δημοσίων υπαλλήλων να εξελίσσονται και να αξιολογούνται βάσει σαφώς προσδιοριζόμενων κριτηρίων επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας, σε σχέση προς το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντά τους, συμφώνως και προς την συνταγματικώς κατοχυρωμένη στο άρθρο 103 παρ. 7 εδ. β' του Συντάγματος αρχή της αξιοκρατίας, δεδομένου ότι η βαθμολογία που προτείνεται να λαμβάνει κάθε υπάλληλος δεν θα συναρτάται προς την ατομική του αξία, τις*

<sup>77</sup> <https://www.tovima.gr/2014/06/27/society/mitsotakis-i-aksiologisi-den-syndeetai-me-apolyseis/> (πρόσβαση 10.1.2023)

<sup>78</sup> Βλ. άρθρο 250 παρ.4 του ν. 4281/2014 (ΦΕΚ Α'160).

<sup>79</sup> Κ. Σπανού, στο Κ. Σπανού/Χρ. Ιωάννου/Μ. Λαμπροπούλου/Ε. Μπαλλά και Δ. Οικονόμου «Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στην περίοδο της κρίσης, επισκόπηση/περιγραφή, αποτίμηση», ΕΛΙΑ-ΜΕΠ, Οκτώβριος 2018, σ. 214-231.

ικανότητες και τις επιδόσεις του κατά την άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων, αλλά προς το προκαθορισμένο ποσοστό ανά κλίμακα βαθμολόγησης (πρβλ. και ΣτΕ 1917/1998)»<sup>80</sup>. Στην έκθεση η Διεύθυνση επιστημονικών μελετών εκφράζει τον προβληματισμό της σχετικά με τα ζητήματα που ανακύπτουν σχετικά με την ικανοποίηση των αρχών της αναλογικότητας και της αξιοκρατίας, που αποτελούν τα μειονεκτήματα όπως αυτά έχουν αναφερθεί στη θεωρία σχετικά με την μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς. Ουσιαστικά, η κριτική εστιάζει στο ότι ο υπάλληλος κρίνεται με βάση το ποσοστό που προβλέπεται για κάθε κατηγορία και όχι με κριτήριο την πραγματική του αξία.

Η παραπάνω κριτική, την οποία συμεριζόταν και το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων, σε συνδυασμό με τις δύσκολες συνθήκες που επικρατούσαν, κατέστησαν την προσπάθεια εφαρμογής του νέου νόμου άκαρπη.

### **2.3. Ο ν. 4369/2016,<sup>81</sup> αξιολόγηση και συναίνεση**

Αρκετά φιλόδοξη υπήρξε η προσπάθεια που έγινε με την ψήφιση του ν. 4369/2016 (άρθρα 14-24) για την τροποποίηση εκ νέου του συστήματος αξιολόγησης. Το νέο σύστημα παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με τις ρυθμίσεις του π.δ. 318/1992, αλλά εισάγει και νέα στοιχεία. Τα κριτήρια αξιολόγησης παραμένουν τα ίδια με το ως άνω π.δ., ήτοι: α. γνώση του αντικειμένου, β. επιδεικνύόμενο ενδιαφέρον, γ. δημιουργικότητα, δ. υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά προς τους πολίτες – διοικούμενους, Για τους προϊσταμένους υπάρχει επιπλέον μια ομάδα κριτηρίων για τη αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων. Επαναλαμβάνεται και στον νόμο αυτό, η διαδικασία της συνέντευξης μεταξύ του Α' αξιολογητή και του αξιολογούμενου ενώ ορίζεται ότι η συνέντευξη έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα. Περαιτέρω, επανέρχεται ως αξιολογητής και ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου και πλέον οι αξιολογητές γίνονται και πάλι δύο. Στο πνεύμα της αποφυγής των φαινομένων των υψηλών ποσοστών αρίστων, η βαθμολογία αλλάζει και πλέον ο υπάλληλος

---

<sup>80</sup> Έκθεση επί του νομοσχεδίου «Διοικητικές Απλουστεύσεις — Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα — Τροποποίηση διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α'161) και λοιπές ρυθμίσεις», Β' Διεύθυνση επιστημονικών μελετών, Τμήμα νομοτεχνικής επεξεργασίας σχεδίων και προτάσεων νόμων, Βουλή των Ελλήνων, σ. 12-13. <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/7b24652e-78eb-4807-9d68-e9a5d4576eff/d-alpdh-epi.pdf> (πρόσβαση 14-2-2023)

<sup>81</sup> Ν. 4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», (Α' 33).

βαθμολογείται από το 0-100. Επίσης, ο προϊστάμενος αξιολογείται ανώνυμα από τους υφισταμένους του με βάση συγκεκριμένο έντυπο ερωτηματολογίου.

Σημαντική καινοτομία αποτελεί η πρόβλεψη της ατομικής στοχοθεσίας. Σύμφωνα με το άρθρο 22 του ν. 4369/2016, αφού εξειδικευτούν οι στόχοι κάθε διεύθυνσης μετά από εισήγηση των προϊσταμένων τμημάτων, οι οποίοι έχουν ζητήσει τις προτάσεις και τις απόψεις των υπαλλήλων, ο Προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην ολομέλεια του τμήματος τους στόχους και ορίζει μετά από συνέντευξη με κάθε υπάλληλο τους ατομικούς του στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες. Η βαθμολόγηση του κριτηρίου επίτευξης των στόχων προϋποθέτει (άρθρο 23) τη σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος «για τη συλλογική αξιολόγηση και ατομική αυτό-αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου, σε σχέση με τη στοχοθεσία του». Ο νόμος διευκρινίζει ότι η αυτό-αξιολόγηση δεν καταλήγει σε πρόταση βαθμολογίας κάθε υπαλλήλου, αλλά εντοπίζει προβλήματα και επιτεύγματα του τμήματος και λαμβάνεται υπόψη από τον αξιολογητή για τη διαμόρφωση της αιτιολογίας της βαθμολογίας του.<sup>82</sup>

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η βαθμολογία συνδέεται με την προαγωγή του αξιολογούμενου. Ειδικότερα, όσοι αξιολογούμενοι αξιολογήθηκαν με βαθμό άριστα έχουν ταχύτερη μισθολογική και υπηρεσιακή εξέλιξη.<sup>83</sup> Οι διατάξεις του άρθρου σχετικά με τη μισθολογική εξέλιξη θα εφαρμόζονταν από την 1.1.2018, ενώ προϋπόθεση για την πρώτη εφαρμογή τους ήταν να ληφθούν υπόψη οι ετήσιες αξιολογήσεις των δύο προηγούμενων ετών, αφού έχουν πλήρως εφαρμοστεί οι προβλεπόμενες περί αξιολόγησης σχετικές διατάξεις. Σε ό,τι αφορά την βαθμολογική προαγωγή, μόλις τον Αύγουστο του 2022 εκδόθηκε η σχετική εγκύκλιος<sup>84</sup> με οδηγίες προς τη Διοίκηση για την εφαρμογή των οικείων διατάξεων, καθώς μέχρι πρόσφατα δεν ήταν δυνατή η ομοιόμορφη εφαρμογή στους αξιολογούμενους λόγω της

---

<sup>82</sup> Κ. Σπανού, ό.π. σ. 223.

<sup>83</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 12 παρ.1 του ν. 4354/2015 (Α'176): «υπάλληλοι όλων των κατηγοριών, οι οποίοι, σύμφωνα με τις σχετικές περί αξιολόγησης των υπαλλήλων διατάξεις, 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» και, σύμφωνα με το άρθρο 25 του ν. 4369/2016, με το οποίο αντικαταστάθηκε το άρθρο 82 του ν.3528/2007, «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».

<sup>84</sup> Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών με αριθ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.31.72/3151/οικ.12521/1.8.2022 με θέμα: «Βαθμολογική προαγωγή υπαλλήλων κατά ένα (1) έτος κατόπιν αξιολόγησης με βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη του 90 για δύο (2) συνεχείς αξιολογικές περιόδους» (ΑΔΑ: 6Θ9Υ46ΜΤΛ6-ΦΨΑ).

εκκρεμότητας των άριστων εκθέσεων προς οριστικοποίηση, ενώπιον των επιτροπών αξιολόγησης.

Ο νέος νόμος, προσέγγισε το σύστημα της αξιολόγησης με σκοπό να πείσει τους υπαλλήλους ότι η αξιολόγηση αποτελεί δικαίωμά τους και ότι έχουν ενεργή συμμετοχή σε αυτήν. Από την άλλη πλευρά, τόνισε τον ρόλο του αξιολογητή ως καθοδηγητή, ο οποίος ενδυναμώνει, υποκινεί και παρακινεί το προσωπικό να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του μέσα από τη συνεχή ανατροφοδότηση της πληροφορίας. Η ενεργή συμμετοχή του υπαλλήλου φαίνεται στην προβλεπόμενη διαμόρφωση της στοχοθεσίας του τμήματος και της ατομικής του στοχοθεσίας, στην αξιολόγηση του προϊσταμένου του μέσω του ανώνυμου ερωτηματολογίου, αλλά και στη δυνατότητα της διατύπωσης των απόψεών/ ενστάσεων του κατά τη συμβουλευτική συνέντευξη.<sup>85</sup> Από την άλλη πλευρά, ο αξιολογητής όχι μόνο συνεργάζεται και προτείνει στον υπάλληλο τους στόχους που μπορεί σύμφωνα με τις ικανότητές του να αναλάβει αλλά υποχρεούται στις χαμηλές βαθμολογίες (κάτω του 60) να προτείνει μέτρα βελτίωσης στον αξιολογούμενο των οποίων την εφαρμογή παρακολουθεί και τα σημειώνει στην έκθεση της επόμενης αξιολογικής περιόδου.

Στα θετικά σημεία του νόμου συγκαταλέγεται και η πραγματοποίηση από τον υπάλληλο της αξιολόγησης του προϊσταμένου μέσω ενός ανώνυμου ερωτηματολογίου. Τούτο αποτέλεσε μία πρώτη προσπάθεια αξιοποίησης διαδικασιών και πρακτικών της αξιολόγησης απόδοσης «360 μοιρών», της γνωστής και ως κυκλικής αξιολόγησης. Πρόκειται για ένα πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση αυτή, με το οποίο διευρύνεται η εικόνα του αξιολογούμενου στο πλαίσιο της αξιολόγησης, καθώς η τροφοδότηση πραγματοποιείται και από άλλους δρώντες, όπως είναι οι υφιστάμενοι. Βέβαια, ένα ολοκληρωμένο και συμπεριληπτικό (comprehensive) μοντέλο κυκλικής-σφαιρικής αξιολόγησης «360 μοιρών» απαιτεί την αποτύπωση της άποψης και άλλων ομάδων με τους οποίους συναναστρέφεται ο υπάλληλος κατά την άσκηση των καθηκόντων του, όπως λ.χ. ο πολίτης ή και οι συνάδελφοί του εντός και εκτός της μονάδας του. Πρόκειται για ένα συνεργατικό μοντέλο που διαφοροποιείται σε σχέση με το αντίστοιχο «παραδοσιακό» μοντέλο αξιολόγησης, σύμφωνα με το

---

<sup>85</sup> Ε. Χριστοφόρου, «Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων: προβλήματα και προοπτικές», πρακτικά συνεδρίου: *Παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και προτάσεις υπέρβασής τους*, 12-13 Απριλίου 2019, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2019, σσ. 87-90.



οποίο, η αξιολόγηση προέρχεται από ένα πρόσωπο, συνήθως (τον προϊστάμενο), που δεν έχει πάντοτε πλήρη εικόνα της εργασίας και της απόδοσης του υπαλλήλου.<sup>86</sup>

Η εξέλιξη στο σύστημα αξιολόγησης με τον τελευταίο αυτό νόμο ήταν, όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ουσιαστική. Βέβαια, στην πράξη δεν έχουν εφαρμοστεί όλα τα προβλεπόμενα σε αυτόν. Για παράδειγμα, η πρόβλεψη σχετικά με τη λειτουργία της Ολομέλειας σε πολλά υπουργεία παρέμεινε ανενεργή,<sup>87</sup> ενώ και η εφαρμογή της στοχοθεσίας δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Περαιτέρω, η χώρα την περίοδο ισχύος του νόμου βίωνε ακόμη την οικονομική κρίση, γεγονός που εξακολουθούσε να δημιουργεί αίσθημα καχυποψίας σε όποια αξιολόγηση, παρά την προσπάθεια του νομοθέτη για τη μεγαλύτερη δυνατή εμπλοκή του αξιολογούμενου και την υιοθέτηση του συστήματος αξιολόγησης των «360 μοιρών».<sup>88</sup> Χαρακτηριστικό είναι ότι λόγω της μειωμένης συμμετοχής στο σύστημα αυτό εκδόθηκε νεότερος νόμος,<sup>89</sup> ο οποίος τροποποιούσε τον ν. 4369/2016, προβλέποντας ότι οι αξιολογητές που με δική τους υπαιτιότητα δεν αξιολογούν τους υφισταμένους τους δεν έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής σε διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων. Τέλος, η μνημονιακή συγκυρία δεν επέτρεψε την εφαρμογή μισθολογικών κινήτρων, τα οποία θα συμπλήρωναν το σύστημα της αξιολόγησης.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> Ε. Δραμαλιώτη (12.3.2016), συνέντευξη στον Δημ. Κατσανάκη, στο [eleftheria.gr](http://eleftheria.gr) (πρόσβαση 10-2-2023)

<sup>87</sup> Κ. Γερολυμάτου, ό.π. σ.96.

<sup>88</sup> Προσωπική συνέντευξη με τον Γ. Θεοδωράκη, τ. Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (7.3.2023).

<sup>89</sup> Βλ. άρθρο 36 παρ.2 Ν. 4489/2017 (Α' 140), το οποίο και καταργήθηκε με το άρθρο πέμπτο του Ν.4616/2019 (ΦΕΚ Α' 86).

<sup>90</sup> Γ. Θεοδωράκης, ό.π.

## Κεφάλαιο τρίτο

### Ο ν. 4940/2022.<sup>91</sup> Με πυξίδα τους στόχους και προορισμό την ενδυνάμωση

#### 3.1. Οι πρόσφατες διαπιστώσεις σχετικά με την εφαρμογή της αξιολόγησης και η εκ νέου ανάληψη νομοθετικής δράσης

Αν και φιλόδοξη και με πολλές προσδοκίες, η εφαρμογή του ν. 4369/2016 δεν απέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η θεσμοθέτηση της ηλεκτρονικής διεξαγωγής της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού μέσω ειδικής πλατφόρμας το 2018,<sup>92</sup> επέτρεψε στο αρμόδιο Υπουργείο Εσωτερικών να έχει στη διάθεσή του στοιχεία σχετικά με την συμμετοχή και την πορεία της διαδικασίας, τα οποία όσο περισσότερο συμπληρώνονταν και επικαιροποιούνταν τόσο περισσότερο επέτρεπαν την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Και ενώ τα στοιχεία δήλωναν ικανοποιητική συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία, ταυτόχρονα αποκάλυπταν ότι η πλειοψηφία των αξιολογούμενων λάμβανε βαθμολογία άνω του 75/100<sup>93</sup>. Οι περιπτώσεις, δε, χαμηλής βαθμολογίας ήταν ελάχιστες, οφειλόμενες μάλιστα κάποιες φορές σε λανθασμένη συμπλήρωση της φόρμας εκ μέρους του αξιολογητή.<sup>94 95</sup> Η πληθώρα των υψηλών βαθμολογιών εξηγείται, καθώς εξασφαλίζει την αποφυγή της υποβολής ενστάσεων από τον αξιολογούμενο και ιδίως, όσον αφορά την κλίμακα από το βαθμό 75 έως το βαθμό του 89/100, από το γεγονός ότι δεν απαιτείται τεκμηρίωση της βαθμολογίας, το οποίο συνεπάγεται μικρότερο διοικητικό βάρος για τον αξιολογητή.<sup>96</sup> Άλλωστε, οι υψηλές βαθμολογίες επιλέγονταν πολύ συχνά από τον

<sup>91</sup> Ν. 4940/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις», (Α' 112).

<sup>92</sup> Με το άρθρο 9 παρ. 1 του ν. 4533/2018 (Α' 75).

<sup>93</sup> «Άριστοι υπάλληλοι, βαθμολογία 90 έως 100, το 51,5%, πολύ επαρκείς, βαθμολογία από 75 έως 90, το 46,11%. Αθροιζόμενα, δηλαδή, αυτά τα δύο -άριστοι και πολύ επαρκείς- είναι το 97,61% των υπαλλήλων.» Βλ. Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ' ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), Σύνοδος: Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΛΖ', 9 Ιουνίου 2022, σ.14711 (Μ. Βορίδης )

<sup>94</sup> Προσωπική συνέντευξη με τη Γεωργία Καρτζή, Προϊσταμένη του Τμήματος Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού, της Διεύθυνσης Αξιολόγησης και Παρακολούθησης Διαδικασιών Επιλογής και Πειθαρχικών Θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών (22.2.2023)

<sup>95</sup> Λ.χ. ο βαθμός που επιθυμούσε να βάλει ο αξιολογητής ήταν 90, αλλά σημείωνε 9 εκ παραδρομής.

<sup>96</sup> Αιτιολογική έκθεση στο Σχέδιο νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»

αξιολογητή και για το λόγο ότι δεν έθεταν σε κίνδυνο τις ισορροπίες στις μεταξύ του ιδίου και του αξιολογούμενου σχέσεις.

Ένα ακόμη σημαντικό γεγονός που διαπιστώθηκε με την βοήθεια των στατιστικών δεδομένων της πλατφόρμας ήταν η συσσώρευση εκθέσεων αξιολόγησης προς εξέταση στις Ειδικές Επιτροπές Αξιολόγησης. Οι περισσότερες από αυτές αφορούσαν εκθέσεις με βαθμολογία από 90-100/100, οι οποίες σύμφωνα με τα άρθρα 17 και 18 του ν.4369/2016 έπρεπε να εξεταστούν από τις ως άνω Επιτροπές, προκειμένου να οριστικοποιηθούν. Ο μεγάλος αριθμός των εκθέσεων αλλά και η δυσκολία στην πραγματοποίηση του μεγάλου αριθμού των συνεδριάσεων που απαιτούνταν είτε λόγω φόρτου εργασίας των μελών, καθώς ήταν στο σύνολό τους Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων, είτε λόγω συνταξιοδοτήσεων, καθυστέρουσε σημαντικά τη διαδικασία. Παρά τον σημαντικό του ρόλο, το ως άνω όργανο τελικά δεν κατέστη δυνατό να συνδράμει ουσιαστικά τη διαδικασία. Αποτέλεσμα αυτής της καθυστέρησης ήταν και η αδυναμία θέσης σε εφαρμογή της διάταξης που συνέδεε την αξιολόγηση με τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων. Ειδικότερα, στο άρθρο 85 του ν. 3528/2007 «Κριτήρια επιλογής προϊσταμένων» προβλέπεται ως μοριοδοτούμενο κριτήριο ο μέσος όρος των εκθέσεων αξιολόγησης της τελευταίας τριετίας, με την προϋπόθεση να έχει πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.4369/2016 για δύο τουλάχιστον αξιολογικές περιόδους. Η αδυναμία τελικά σύνδεσης επιλογών προϊσταμένων και αξιολόγησης οφείλεται εν μέρει στην μην έγκαιρη οριστικοποίηση των εκθέσεων αξιολόγησης.<sup>97</sup>

Περαιτέρω, σε ό,τι αφορά το σύστημα στοχοθεσίας που προβλεπόταν στις διατάξεις του ν. 4369/2016, θα ήταν ικανό να παρέχει μετρήσιμα αποτελέσματα για κάθε υπάλληλο και επομένως, πιο αξιόπιστες αξιολογήσεις, ωστόσο, δεν κατέστη δυνατό να εφαρμοστεί. Παρά το γεγονός ότι οι διατάξεις ενθάρρυναν τη συμμετοχή του συνόλου του προσωπικού στη διαδικασία στοχοθεσίας και συμπεριελάμβαναν τον βαθμό επίτευξης στόχων ανάμεσα στα κριτήρια της έκθεσης αξιολόγησης καταβάλλοντας ταυτόχρονα προσπάθεια για τη μέγιστη δυνατή συμμετοχή και στο στάδιο της βαθμολογίας,<sup>98</sup> και τη σύνδεσή του με την αξιολόγηση, το σύστημα στοχοθεσίας δεν τέθηκε σε εφαρμογή. Βέβαια, οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνταν χωρίς η έλλειψη στοχοθεσίας να αποτελεί εμπόδιο, καθώς στο κείμενο του νόμου προβλεπόταν η δυνατότητα μη βαθμολόγησης του σχετικού με την επίτευξη της

<sup>97</sup> Γ. Καρτζή, ό.π.

<sup>98</sup> Βλ. άρθρα 22, 17 παρ. 2(ι) και παρ. 13(α) και 18 παρ. 2(ια) και παρ. 13 του ν. 4369/2016.

ατομικής στοχοθεσίας κριτηρίου, εφόσον δεν είχαν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορούσε η αξιολόγηση.<sup>99</sup> Το παραπάνω γεγονός καταδείκνυε την έλλειψη ασφαλών στοιχείων σχετικά με την απόδοση των υπαλλήλων και επομένως, την αδυναμία εξαγωγής ασφαλών συμπερασμάτων.

Σε ό,τι αφορά άλλα θέματα που παρατηρήθηκαν κατά την εφαρμογή του ν. 4369/2016, είναι σημαντικό να σημειωθεί η δυσκολία του προσωπικού των μονάδων που το αντικείμενό τους δεν ήταν διοικητικού χαρακτήρα να αξιολογήσουν επιμέρους κριτήρια. Παραδείγματα στην κατηγορία αυτή αποτελεί το προσωπικό καθαριότητας των δήμων ή το νοσηλευτικό προσωπικό στα νοσοκομεία. Στις περιπτώσεις αυτές ήταν δύσκολο να συμπληρωθεί το κριτήριο για την διοικητική ικανότητα ή την γνώση του διοικητικού έργου του φορέα. Το γεγονός ότι συγκεκριμένα κριτήρια, που κάποιες φορές δεν συμβάδιζαν με τη φύση της εργασίας του αξιολογούμενου, επιχειρούνταν να καλύψουν το σύνολο των φορέων και συνεπώς, το σύνολο των κλάδων των υπαλλήλων δυσχέραινε την ύπαρξη συνεπούς και ακριβούς αξιολόγησης.<sup>100</sup>

Αξιολογώντας τα παραπάνω ευρήματα, ο νομοθέτης προέβη στην ανάληψη νέας νομοθετικής πρωτοβουλίας με την ψήφιση, τον Ιούνιο του 2022, ενός νέου νόμου που τροποποιεί σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία της αξιολόγησης, του ν. 4940/2022 με τίτλο «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις» (Α'112). Στην επόμενη ενότητα θα επιχειρηθεί η παρουσίαση των βασικών καινοτομιών του νόμου και των κύριων στοιχείων της αξιολογικής διαδικασίας.

### **3.2. Τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου νόμου**

Το νέο νομικό πλαίσιο για την αξιολόγηση, όπως προκύπτει από τις διατάξεις του νόμου και από την Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης (ΑΣΥΡ), στοχεύει στην αναβάθμιση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα μέσω της ενδυνάμωσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, μεταθέτοντας το βάρος από τη βαθμολόγηση των επιδόσεων των εργαζόμενων, στην αξιολόγηση και στη βελτίωση των

---

<sup>99</sup> Άρθρο 17 παρ. 3 και παρ. 13(β) και 18 παρ. 3 και παρ. 13 του ν. 4369/2016.

<sup>100</sup> Π. Χαραλαμπογιάννη, ό.π.

δεξιοτήτων τους.<sup>101</sup> Αποσκοπεί στη δημιουργία κουλτούρας αξιολόγησης στη συνείδηση του προσωπικού του δημόσιου τομέα και στην δημιουργία της πεποίθησης ότι σκοπός είναι η ανάπτυξη και όχι η τιμωρία, ώστε σταδιακά η αξιολογική διαδικασία να αντιμετωπιστεί από το σύνολο των εμπλεκομένων ως ουσιαστικό και αναπόσπαστο κομμάτι της αποτελεσματικής λειτουργίας της διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση αποτελεί το κατάλληλο εργαλείο προς αξιοποίηση και στον νέο νόμο κινείται γύρω από τρεις βασικούς άξονες:

α. τη θέσπιση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού

β. την περαιτέρω σύνδεση της διαδικασίας της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση και

γ. την αλλαγή της διαδικασίας, με τον προϊστάμενο σε κεντρικό ρόλο και την αναβάθμιση της σημασίας της ομάδας.

### **3.3 Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (ΕΠΔ)**

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν. 4940/2022 θεσπίζεται ένα ΕΠΔ για τους υπαλλήλους που υπηρετούν στο δημόσιο τομέα, το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αφορούν, ιδίως, τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού του. Με την παραπάνω διάταξη θεμελιώνεται ένας κοινός τύπος δεξιοτήτων που επιτρέπει τη σύγκρισή τους στο πλαίσιο των διεργασιών που συνδέονται με την αξιολόγηση. Σκοπός του ΕΠΔ είναι η συλλογή, κατά τρόπο συστηματικό, έγκυρων, αξιόπιστων και απολύτως συγκρίσιμων στοιχείων που είναι απαραίτητα για τη διαμόρφωση κατάλληλων πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού,<sup>102</sup> ώστε η διοίκηση να λειτουργεί με βάση την αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».<sup>103</sup>

Αναλυτικότερα, ο νομοθέτης κατέληξε σε ένα κατάλογο εννέα κατηγοριών δεξιοτήτων που προέκυψαν από την ενδελεχή μελέτη των υφιστάμενων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και ανταποκρίνονται στις δεξιότητες που κρίνονται αναγκαίες για την αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.<sup>104</sup> Η

<sup>101</sup> Βλ. Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ' ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), Σύνοδος: Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΑΣΤ', 8 Ιουνίου 2022, σ.14672 (Ευ. Λιάκος)

<sup>102</sup> Αιτιολογική έκθεση, ό.π. σ.45.

<sup>103</sup> Αιτιολογική έκθεση ό.π. σ. 43

<sup>104</sup> Π. Χαραλαμπογιάννη, ό.π.

πρακτική του πλαισίου δεξιοτήτων και η σύνδεση με την αξιολόγηση ακολουθείται ήδη σε άλλες χώρες, όπως η Μεγάλη Βρετανία, η Ιρλανδία και η Σλοβενία.<sup>105</sup> Οι δεξιότητες αυτές αποτελούν ένα συνδυασμό των παραδοσιακών δεξιοτήτων, όπως λ.χ. ο επαγγελματισμός, με πιο σύγχρονες, όπως η προσαρμοστικότητα. Ακολουθεί πίνακας αυτών των δεξιοτήτων στον οποίο περιλαμβάνεται για λόγους πληρότητας του νέου πλαισίου και το τι αυτές αφορούν:

---

<sup>105</sup> Αιτιολογική έκθεση, όπ. σ. 51.

### α. Προσανατολισμός στον πολίτη

- αα) το ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του,
- αβ) την εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια,
- αγ) τη διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση,
- αδ) την παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη, ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.

### β. Ομαδικότητα

- βα) τη συνεχή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς,
- ββ) τη συνεργασία με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών, που επιδιώκει ο φορέας, στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.

### γ. Προσαρμοστικότητα

- γα) την αποτελεσματική και έγκαιρη ανταπόκριση του υπαλλήλου σε νέες συνθήκες και δεδομένα, με την πραγματοποίηση των απαραίτητων ενεργειών, που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του,
- γβ) την ευελιξία και ανθεκτικότητα του υπαλλήλου στις αλλαγές, με αποτελεσματική διαχείριση ενδεχόμενων κρίσεων και έκτακτων συνθηκών στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.

### δ. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα

- δα) τη διαρκή προσπάθεια και προσήλωση του υπαλλήλου στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών, που έχει αναλάβει, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο,
- δβ) τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο του υπαλλήλου για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του, και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.

### ε. Οργάνωση και προγραμματισμός

- εα) τη διαρκή προσπάθεια και προσήλωση του υπαλλήλου στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών, που έχει αναλάβει, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο,
- εβ) τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο του υπαλλήλου για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του, και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.

### στ. Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα

- στα) την αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων, που προκύπτουν στην εργασία,
- στβ) την προσπάθεια προσέγγισης με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο των εργασιών και δραστηριοτήτων, για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση,
- σγ) την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.

### ζ. Επαγγελματισμός και Ακεραιότητα

- ζα) τη διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών, που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας,
- ζβ) την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης, όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.

### η. Διαχείριση γνώσης

- ηα) την αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας,
- ηβ) την αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας του υπαλλήλου, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων του,
- ηγ) την εφαρμογή της διαδικασίας μάθησης και της διάθεσης για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, σε νέες καταστάσεις στην εργασία.

### θ. Ηγετικότητα

- θα) τη δημιουργία του απαραίτητου κλίματος εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του υπαλλήλου και των συναδέλφων του για την επίτευξη των στόχων της ομάδας,
- θβ) την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα,
- θγ) την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων του υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.

## Πίνακας 1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων

Είναι γεγονός ότι κάποιες από τις προβλεπόμενες δεξιότητες είναι παρόμοιες με τα κριτήρια της έκθεσης αξιολόγησης, όπως ίσχυαν με τα παλαιότερα συστήματα. Ενδεικτικά, η δεξιότητα «Διαχείριση γνώσης», εμπεριέχει το κριτήριο «ικανότητα

εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας του υπαλλήλου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του» που αποτυπωνόταν στην έκθεσης αξιολόγησης του παλαιότερου συστήματος, ενώ και η δεξιότητα «Ομαδικότητα» αφορά και το κριτήριο της παλαιότερης έκθεσης «επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες». Αυτό σημαίνει ότι ο κατάλογος των παλαιών στοιχείων που είχαν κριθεί αναγκαία για τη διοίκηση δεν έχει απορριφθεί, αντίθετα έχει ληφθεί υπόψη για την κατάρτιση του ΕΠΔ. Οι δεξιότητες έχουν εμπλουτιστεί, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του συνόλου των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, περιλαμβάνοντας και αυτές των υπηρεσιών με μη διοικητικό αντικείμενο, όπως λ.χ. μονάδων δήμων με αντικείμενο την καθαριότητα ή των νοσοκομείων. Υπάρχουν, αντίστοιχα, και κριτήρια που δεν επαναλαμβάνονται, όπως για παράδειγμα «η διοικητική γνώση του φορέα».

Στο ΕΠΔ οι δεξιότητες συστηματοποιούνται και επεξηγούνται επαρκώς, ενώ ο αξιολογούμενος αξιολογείται όχι για το σύνολο αυτών, αλλά για εκείνες που εξυπηρετούν το αντικείμενο της εργασίας του. Βασικό, επίσης, πλεονέκτημα, είναι ότι το ΕΠΔ αποτελεί κοινό εργαλείο για τις πολιτικές της ΔΑΠ, επιτρέποντας τη διασύνδεσή τους και τον καλύτερο μεταξύ τους συντονισμό και συνακόλουθα, την άσκηση συνεκτικής διοίκησης για το ανθρώπινο δυναμικό σε όλο το δημόσιο τομέα. Η ανάλυση των δεξιοτήτων, ήδη από το κείμενο του νόμου, είναι επίσης, πολύ χρήσιμο στοιχείο με προστιθέμενη αξία για την εφαρμογή του νέου Πλαισίου, καθώς αποτελεί ένα είδος οδηγού/εγχειριδίου που εξασφαλίζει την ύπαρξη κοινής αντίληψης από όλους τους εμπλεκόμενους στην ΔΑΠ και επομένως, και στην αξιολόγηση.

Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση, ο ρόλος του ΕΠΔ είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Οι εννέα νέες δεξιότητες αποτελούν μία δεξαμενή, γνωστή εκ των προτέρων σε όλους τους εργαζόμενους, από την οποία ο αξιολογητής επιλέγει, σε ό,τι αφορά τον αξιολογούμενο, τρεις που χρήζουν ανάπτυξης, ως έχουσες προστιθέμενη αξία για τη λειτουργία της μονάδας και της υπηρεσίας και τουλάχιστον μία έως κατ' ανώτατο τρεις που κρίνονται αναπτυγμένες. Η διαδικασία περιλαμβάνει την κατάρτιση ενός πλάνου πρωτοβουλιών, απαραίτητων για τη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση κάθε αξιολογούμενου όσον αφορά τις δεξιότητες προς ανάπτυξη (σχέδιο ανάπτυξης). Η πορεία του σχεδίου ανάπτυξης και η τυχόν επικαιροποίησή του συζητείται μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου τουλάχιστον τρεις φορές τον χρόνο. Βέβαια, εκτός των τριών υποχρεωτικών σταδίων για την επισκόπηση της προόδου στόχων και δεξιοτήτων μπορούν να πραγματοποιούνται, με πρωτοβουλία



είτε του αξιολογητή είτε του αξιολογούμενου, προαιρετικές συζητήσεις για τον ίδιο σκοπό.<sup>106</sup> Η διαφορά ανάμεσα σε αξιολογούμενο υπάλληλο και αξιολογούμενο προϊστάμενο συνίσταται στο γεγονός ότι στην τελική έκθεση της αξιολόγησης προϊσταμένου περιλαμβάνεται βαθμολογία για τις αναπτυγμένες και προς ανάπτυξη δεξιότητες που έχουν επιλεγεί, ενώ σε ό,τι αφορά τον υπάλληλο η έκθεση περιλαμβάνει μόνο τις ίδιες τις δεξιότητες. Ο ρόλος του Προϊσταμένου ενισχύεται και η ευθύνη του για την αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας του αποτυπώνεται και από το γεγονός ότι ένας από τους στόχους που αναλαμβάνει και για τον οποίο βαθμολογείται, και επομένως λογοδοτεί, είναι ο βαθμός υλοποίησης των σχεδίων ανάπτυξης των υφισταμένων του. Οι αναμενόμενες απαιτήσεις από αυτόν, στο πλαίσιο του νέου συστήματος, είναι σημαντικά μεγαλύτερες, ενώ αναλαμβάνει ουσιαστική και αυξημένη ευθύνη για τη λειτουργία της μονάδας του. Σε αυτό το νέο του ρόλο τον βοηθά η διαμόρφωση των κατάλληλων σχεδίων ανάπτυξης για τον αξιολογούμενο, στα οποία το νέο σύστημα δίνει έμφαση, με χρήση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων, στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και της οργανωτικής απόδοσης του υπαλλήλου και της αποτελεσματικότητας της ομάδας.<sup>107</sup>

Προφανώς, η αναβάθμιση του ρόλου του Προϊσταμένου επιβάλλει καταρχήν ο ίδιος να έχει κατανοήσει πλήρως το νέο σύστημα και ιδίως τη σημασία, τη χρήση και τη σύνδεση του ΕΠΔ με την αξιολόγηση και το αντικείμενο της μονάδας του, ώστε να μπορέσει να το αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό για την ανάπτυξη του υπαλλήλου του. Στο πλαίσιο της συζήτησης επί του νομοσχεδίου στην Ολομέλεια της Βουλής για το νέο Σύστημα και σε ό,τι αφορά το ΕΠΔ, διατυπώθηκε ανησυχία σχετικά με την ικανότητα του αξιολογητή να διαγνώσει τις δεξιότητες, λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα να μην τις διαθέτει ακόμη και ο ίδιος.<sup>108</sup> Ωστόσο, ο προγραμματισμός για την υλοποίηση του νέου συστήματος, ο οποίος περιλαμβάνει την διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων σχετικά με την εξοικείωση των αξιολογητών με το ΕΠΔ και το πώς οι δεξιότητες αυτές αξιολογούνται,<sup>109</sup> ίσως να αποτελεί μία απάντηση σε αυτές τις εύλογες ανησυχίες. Άλλωστε, πάντοτε, σε

---

<sup>106</sup> Βλ. παρ. 4 του άρθρου 10 του ν. 4940/2022 για τους αξιολογούμενους προϊστάμενους και την παρ. 4 του άρθρου 12 του ν. 4940/2022 για τους αξιολογούμενους υπαλλήλους.

<sup>107</sup> Βλ. Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ΄ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), Σύνοδος: Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΛΖ', 9 Ιουνίου 2022, σ.14710 (Βασίλειος-Πέτρος Σπανάκης).

<sup>108</sup> Βλ. Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ΄ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), Σύνοδος: Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΛΣΤ', 8 Ιουνίου 2022, σ.14645 (Κ. Χήτας).

<sup>109</sup> Γ. Καρτζή, ό.π.

επικουρία του κάθε αξιολογητή για κάθε απορία ή προβληματισμό, οι διατάξεις του νέου νόμου προβλέπουν ένα νέο όργανο, τον Σύμβουλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, ο ρόλος του οποίου θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ήδη περιλαμβάνονται στον Οδηγό επιμόρφωσης του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και πραγματοποιούνται σεμινάρια<sup>110</sup>, τα οποία αποσκοπούν στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων των προϊσταμένων, τα οποία περιλαμβάνουν θέματα παρακίνησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, βελτίωσης απόδοσης, διαχείρισης κρίσεων ή ακόμη και σεμινάρια που αφορούν στις τεχνικές διαπραγμάτευσης, τα οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν περισσότερο στο πλαίσιο του νέου νόμου λαμβάνοντας έναν υποχρεωτικό χαρακτήρα, ιδίως υπό το πρίσμα του νέου ρόλου του προϊσταμένου.

#### **3.4. Η περαιτέρω ένταξη της στοχοθεσίας στην αξιολόγηση**

Η στοχοθεσία στον δημόσιο τομέα δεν είναι κάτι καινοφανές, σε ό,τι αφορά την πρόβλεψή της σε νομοθετικά κείμενα. Μια πρώτη προσπάθεια για ορισμό στόχων και αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αυτών, πραγματοποιήθηκε -όπως προεκτέθηκε στην αντίστοιχη ενότητα - με το π.δ. 318/1992, όπου «η ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων» προβλεπόταν ως ένα από τα κριτήρια βαθμολόγησης του προϊσταμένου. Ωστόσο, η πρόβλεψη αυτή δεν εφαρμόστηκε ποτέ στην πράξη. Ακολούθως, με τον ν. 3230/2004, έγινε προσπάθεια για την καθιέρωση του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων. Ο νόμος ανέλυε τη διαδικασία και τα στάδια της και όριζε ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία προκύπτει και η αναμενόμενη συμβολή του κάθε υπαλλήλου, ώστε να επιτευχθεί η αντικειμενική αξιολόγησή του. Παρόλα αυτά, η εξουσιοδοτική διάταξη του άρθρου 3 παρ. 4 του ως άνω νόμου, σχετικά με την έκδοση π.δ. όπου θα αποτυπωνόταν η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων έναντι προκαθορισμένων στόχων, δεν ενεργοποιήθηκε. Τελευταία προσπάθεια με, επίσης, πενιχρά αποτελέσματα, ώστε η σύνδεση αξιολόγησης και στοχοθεσίας δεν έχει καταστεί εφικτή, ήταν αυτή του ν. 4369/2016, που αν και

---

<sup>110</sup><https://www.ekdd.gr/wp-content/uploads/2019/01/%CE%99%CE%9D%CE%95%CE%A0-%CE%A4%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%91%CE%A3-%CE%94%CE%97%CE%9C-%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3-%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%A5%CE%92%CE%95%CE%A1%CE%9D%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3.pdf> (πρόσβαση 20.2.2023) βλ. ενδεικτικά τα προγράμματα εκπαίδευσης προϊσταμένων τμημάτων σ. 13 και σ. 15 και το «Πρόγραμμα Βελτίωσης κοινωνικών ικανοτήτων-η τέχνη της διαπραγμάτευσης – τεχνικές επίτευξης συμφωνίας» σ. 10.

περιλάμβανε ρητή πρόβλεψη για ύπαρξη κριτηρίου στην αξιολόγηση σχετικό με την επίτευξη της στοχοθεσίας, δεν ικανοποίησε τις προσδοκίες του νομοθέτη.<sup>111</sup>

Η επεξεργασία στόχων και δεικτών δεν ήταν ποτέ κάτι απλό, ιδίως αν συνεκτιμηθεί η πολυπλοκότητα των αντικειμένων στον χώρο της δημόσιας διοίκησης, με αποτέλεσμα τον δισταγμό της ιεραρχίας να προβεί στην υλοποίηση της στοχοθεσίας. Εξάλλου, και η διατήρηση μιας αυτοτέλειας, τελικά, στη διαδικασία της στοχοθεσίας σε σχέση με άλλες διαδικασίες της ΔΑΠ, παρά τις καταβαλλόμενες αντίθετες προσπάθειες, έδωσε την δυνατότητα στις υπηρεσίες να μην προβούν στην πραγμάτωσή της, εφόσον δεν είχε κάποια επίπτωση ούτε στην άσκηση των έργου τους ούτε και στην αξιολόγηση των υπαλλήλων.

Με το νέο νόμο επιχειρείται να καταστεί η στοχοθεσία ουσιαστικά υποχρεωτική και να συνδεθεί πλήρως με την αξιολόγηση. Ειδικότερα, όπως προβλέπεται από τον νόμο 4940/2022 και από την κατ' εξουσιοδότηση του άρθρου 9 αυτού Υπουργική Απόφαση με αριθ. ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386 Ε.Α./30.12.2022 «Καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν. 4940/2022» (Β' 46), η διαδικασία της στοχοθεσίας ξεκινά τον Νοέμβριο και ολοκληρώνεται στις 15 Ιανουαρίου του επόμενου έτους, δηλαδή του έτους που αποτελεί το έτος αναφοράς για την αξιολογική διαδικασία.

Στα σημαντικά πλεονεκτήματά της κατατάσσεται η αποσύνδεσή της από την πολιτική ηγεσία.<sup>112</sup> Η στοχοθεσία στηρίζεται μεν στα σχέδια δράσης των Υπουργείων, όπως αυτά προβλέπονται στις διατάξεις του ν. 4622/2019,<sup>113</sup> αλλά οι επιμέρους στόχοι της Διοίκησης δεν τελούν υπό την έγκριση της πολιτικής ηγεσίας. Οι Υπηρεσίες Συντονισμού κάθε Υπουργείου ή, στις υπόλοιπες περιπτώσεις φορέων, το όργανο διοίκησης του φορέα, αποστέλλουν στις εμπλεκόμενες οργανικές μονάδες πίνακα έργων που αφορούν το Σχέδιο Δράσης του επόμενου έτους, ο οποίος περιλαμβάνει την ονομασία των έργων, τις μονάδες που εμπλέκονται, αλλά και τις ενέργειες ορόσημα που πρέπει να υλοποιηθούν, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχές το

---

<sup>111</sup> Η μη υποχρεωτικότητα του κριτηρίου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ίσως αποτελεί ένα λόγο γι' αυτό.

<sup>112</sup> Π. Χαραλαμπογιάννη, ό.π.

<sup>113</sup> Τα σχέδια δράσης εγκρίνονται κάθε Δεκέμβριο από το Υπουργικό Συμβούλιο και περιλαμβάνουν τις στρατηγικές επιλογές, τις πολιτικές, τις δράσεις, τις συναρμοδιότητες και το σχεδιαζόμενο νομοθετικό έργο κάθε Υπουργείου για το επόμενο έτος. Βλ. αναλυτικότερα, άρθρο 52 του Ν. 4622/1019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης» (Α' 133).

έργο που έχει προγραμματισθεί για το έτος αναφοράς. Τα παραπάνω έργα ορίζονται ως στόχοι των εμπλεκόμενων οργανικών μονάδων. Ακολούθως, η διαδικασία ακολουθεί την γνωστή στη στοχοθεσία top down πορεία, με κάθε ιεραρχικό επίπεδο, μέχρι το επίπεδο του τμήματος, να έχει τους δικούς του στόχους που προκύπτουν από τη συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου και αξιολογούμενου και τη γνώμη του προϊσταμένου να επικρατεί σε περίπτωση διαφωνίας.<sup>114</sup>

Κάθε μονάδα υποχρεούται να ορίζει τρεις τουλάχιστον στόχους, έναν τουλάχιστον για κάθε μία κατηγορία:

- α) Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας,
- β) εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας, και
- γ) γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας.

Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά τους προϊσταμένους η κατηγορία (γ) περιλαμβάνει το σχέδιο ανάπτυξης των ιεραρχικά υφισταμένων τους, στο οποίο έγινε αναφορά στην προηγούμενη ενότητα.

Στην περίπτωση που οι στόχοι που έχουν προκύψει από το σχέδιο δράσης ή την απόφαση του οργάνου διοίκησης του φορέα, δεν μπορούν να υπαχθούν σε καμία από τις παραπάνω κατηγορίες, τότε οι στόχοι που θα τεθούν για τη μονάδα θα είναι σωρευτικά τόσο αυτοί των τριών κατηγοριών όσο και αυτοί των σχεδίων δράσης ή των οργάνων διοίκησης του φορέα.

Οι στόχοι αποτυπώνονται για κάθε αξιολογούμενο προϊστάμενο σε ειδικό έντυπο, το «Έντυπο Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου» (Παράρτημα 1), όπου αξιολογείται ο βαθμός επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί στην οργανική μονάδα της οποίας αυτός προϊσταται. Η πορεία των στόχων παρακολουθείται υποχρεωτικά σε μία ενδιάμεση συνάντηση με τον αξιολογητή τον μήνα Μάιο, όπου τίθεται υπό συζήτηση η τυχόν επικαιροποίηση των στόχων, ενώ η τελική αξιολόγηση της πορείας πραγματοποιείται τον μήνα Δεκέμβριο. Στα σχόλια της δημόσιας διαβούλευσης υποστηρίχθηκε ότι θα πρέπει να προβλέπεται η αναθεώρηση των στόχων όποτε υπάρχει ανάγκη. Το σχόλιο αυτό εξετάστηκε από το Υπουργείο, αλλά θεωρήθηκε ότι κάτι τέτοιο θα εμπόδιζε την συνοχή και την ορθολογική αποτύπωση των στόχων της ομάδας.<sup>115</sup> Σε ό,τι αφορά τους υπαλλήλους, με βάση τους στόχους της μονάδας πραγματοποιείται μία συζήτηση για τον ρόλο τους και τη συμβολή τους στο έτος

<sup>114</sup> Σε αντίθεση με το ν. 4369/2016, που ήταν απολύτως συναινετικό, στο νέο σύστημα προβλέπεται ρητά ότι υπερισχύει η γνώμη του προϊσταμένου σε περίπτωση διάστασης απόψεων.

<sup>115</sup> Βλ. ΑΣΥΡ, σ. 75.

αναφοράς και ορίζεται το σχέδιο δράσης τους. Μολονότι για τους υπαλλήλους δεν υπάρχει κάποια πρόβλεψη για αξιολόγηση σχετικά με τους στόχους του Τμήματος στο οποίο υπηρετούν, η τελική αξιολόγηση των προϊσταμένων βασίζεται σε μεγάλο ποσοστό στους παραπάνω στόχους και μάλιστα, το 50% της συνολικής βαθμολογίας του προϊσταμένου αντιστοιχεί στον μέσο όρο της βαθμολογίας του για την επίτευξη της στοχοθεσίας. Η ρύθμιση αυτή αποτελεί την απάντηση στην κριτική που έχει διατυπωθεί κατά της διάταξης του νόμου που προβλέπει την επικράτηση της γνώμης του προϊσταμένου σε περίπτωση διαφωνίας με τον αξιολογούμενο κατά τον ορισμό των στόχων,<sup>116</sup> καθώς είναι τελικά εκείνος που αξιολογείται και λογοδοτεί για τη λειτουργία ολόκληρης της μονάδας του.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το νέο σύστημα διασφαλίζει την αποσύνδεση του ορισμού των διοικητικών στόχων από την πολιτική ηγεσία, με τους στόχους όμως να συνδέονται με τα σχέδια δράσης των Υπουργείων και έτσι να επιτυγχάνεται μία ανατροφοδοτική διαδικασία πολιτικών και διοικητικών στόχων σε ετήσια βάση.<sup>117</sup> Χωρίς την εξάρτηση από την προηγούμενη απόφαση της πολιτικής ηγεσίας, η διαδικασία γίνεται όχι μόνο πιο απλή, αλλά και πιο γρήγορη. Σε ό,τι αφορά τέλος τα στάδια της διαδικασίας, αλλά κυρίως την κατάρτιση στόχων και δεικτών που έχουν τόσο δυσκολέψει στο παρελθόν την διοίκηση, πρέπει να επισημανθεί ότι η προαναφερθείσα ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386 Ε.Α./30.12.2022 Υπουργική Απόφαση περιγράφει πολύ αναλυτικά κάθε στάδιο της διαδικασίας, αποτελώντας ένα χρηστικό εργαλείο για τη διοίκηση, και περιέχει λεπτομερή περιγραφή των τριών κατηγοριών στόχων, παρέχοντας στη διοίκηση μια κατά το δυνατόν ολοκληρωμένη υποστήριξη.

### **3.5. Η ενίσχυση του ρόλου του Προϊσταμένου και η έμφαση στην Ομάδα**

Ήδη από τις δύο προηγούμενες ενότητες έχει καταστεί σαφές ότι, στο πλαίσιο του νέου νόμου για την αξιολόγηση, την κεντρική θέση κατέχει ο Προϊστάμενος. Είναι εκείνος ο οποίος αναλαμβάνει την ευθύνη για την απόδοση και την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας του, λογοδοτεί γι' αυτό και έτσι φέρει το βάρος τόσο για την επιλογή των στόχων που θα κληθεί να επιτελέσει η μονάδα του, όσο και για την

---

<sup>116</sup> Επιφύλαξη που είχε διατυπωθεί από τον Α. Μεϊκόπουλο, βλ. Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ΄ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), Σύνοδος: Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΑΣΤ', 8 Ιουνίου 2022, σ. 14511.

<sup>117</sup> Βλ. Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ΄ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), Σύνοδος: Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΑΣΤ', 8 Ιουνίου 2022, σ.14649 (Θεμιστοκλής Χειμάρης)

επιλογή των δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτουν οι υφιστάμενοι του στο πλαίσιο αυτό.

Ο άμεσα προϊστάμενος στο νέο σύστημα αποτελεί τον μοναδικό αξιολογητή, γεγονός που δημιουργεί εκ πρώτης όψεως και με βάση την εμπειρία του παρελθόντος κάποιες αμφιβολίες ως προς την αντικειμενικότητα του νέου συστήματος. Τέτοιου είδους προβληματισμοί διατυπώθηκαν κατά τη συζήτηση του σχεδίου νόμου στη Βουλή με πρόταση ανάθεσης της αξιολόγησης σε εξωτερικό αξιολογητή.<sup>118</sup> Κατά την άποψη αυτή, η αξιολόγηση, προκειμένου να είναι απαλλαγμένη από την «συναδελφική αλληλεγγύη» που προκύπτει από τον συνεχή συγχρωτισμό μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, θα πρέπει να διεξάγεται από σώμα αξιολογητών εκτός διοικητικής δομής.<sup>119</sup> Ωστόσο, αν μελετήσει κανείς με πιο ενδελεχή τρόπο τον νέο νόμο, αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει πλέγμα διατάξεων που επιβάλλει την αντικειμενικότητα εκ μέρους του προϊσταμένου, καθώς το να είναι αντικειμενικός είναι αυτό που θα ωφελήσει και τον ίδιο τον προϊστάμενο.<sup>120</sup> Προκειμένου να καταστεί αυτό αντιληπτό, θα αναφερθούμε στα βασικά στοιχεία της διαδικασίας αξιολόγησης.

Στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης, τον μήνα Ιανουάριο, ο αξιολογητής, καλεί τον αξιολογούμενο Προϊστάμενο σε συζήτηση, κατά την οποία συζητείται ο καθορισμός των στόχων της οικείας οργανικής μονάδας για το έτος αναφοράς και στη συνέχεια καταχωρίζει τους προς αξιολόγηση στόχους σε ειδικό έντυπο. Ο αξιολογούμενος Προϊστάμενος βαθμολογείται για την επίτευξη των στόχων αυτών, ενώ, όπως προαναφέρθηκε, ο μέσος όρος της βαθμολογίας επίτευξης των στόχων αποτελεί το 50% της τελικής του αξιολόγησης. Ένας από τους στόχους - υπενθυμίζεται ότι- αφορά τον βαθμό υλοποίησης των Σχεδίων Ανάπτυξης των

---

<sup>118</sup> Βλ. τοποθέτηση Χ. Καστανίδη κατά την συνεδρίαση της Διαρκούς Επιτροπής, Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης για την επεξεργασία και εξέταση του σχεδίου νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα», καθώς και τοποθέτηση Γ. Καμίνη και Κ. Γιαννακοπούλου στα Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ΄ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), Σύνοδος: Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΑΖ', 9 Ιουνίου 2022, σ. 14706 και σ. 1471, αντίστοιχα.

<sup>119</sup> Κριτική που ασκήθηκε στο πλαίσιο της δημόσιας διαβούλευσης. Βλ. ΑΣΥΡ σ. 98 σχόλιο του Συλλόγου Ειδικών Επιστημόνων Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων: «Κρίνεται αναγκαία η συμμετοχή στην αξιολόγηση και δεύτερου αξιολογητή και όχι μόνον ενός αξιολογητή. Απαιτείται και δεύτερος αξιολογητής για την αντικειμενικότερη και πιο αμερόληπτη αξιολόγηση του αξιολογούμενου» και σ. 99 σχόλιο της Ομοσπονδίας Εργαζομένων Ανεξάρτητων Αρχών : «... Εγκυμονεί τον κίνδυνο μη ύπαρξης αμερόληπτης και αντικειμενικής κρίσης, ιδίως εάν ληφθεί υπόψη ότι ένσταση δεν φαίνεται να επιτρέπεται άνευ ετέρου, παρά μόνο σε ειδικές περιπτώσεις, καθώς και το γεγονός ότι από την αξιολόγηση θα συναρτάται και η λήψη ανταμοιβής».

<sup>120</sup> Π. Χαραλαμπογιάννη, ό.π.

υφισταμένων του, δηλαδή των δράσεων ανάπτυξης και ενδυνάμωσής τους, όπως προγράμματα εκπαίδευσης και ανταλλαγής τεχνογνωσίας. Ακολούθως, ο προϊστάμενος είναι εκείνος ο οποίος επιλέγει και αποτυπώνει σε ειδικό έντυπο, το Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων (Παράρτημα 2), έως τρεις αναπτυγμένες δεξιότητες και τρεις προς ανάπτυξη του αξιολογούμενου, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της μονάδας του αλλά και τον ρόλο του αξιολογούμενου σε αυτή, ώστε να καταστεί πιο αποδοτικός. Επίσης, αναλαμβάνει την ευθύνη μετά από συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τις δράσεις που πρέπει να αναληφθούν για την καλλιέργεια των τριών προς ανάπτυξη δεξιοτήτων, οι οποίες αποτυπώνονται στο «Σχέδιο Ανάπτυξης», για την πορεία του οποίου, όπως προαναφέρθηκε, αξιολογείται σε ένα μεγάλο ποσοστό. Διαφορά, επίσης, ανάμεσα σε Προϊστάμενο και υπάλληλο αποτελεί το γεγονός ότι ο Προϊστάμενος βαθμολογείται με βάση τις δεξιότητές του σε ποσοστό 40% στην τελική του βαθμολογία ενώ ο υπάλληλος δεν λαμβάνει καμία βαθμολογία. Τέλος, ο Προϊστάμενος είναι το πρόσωπο που θα αξιολογηθεί επώνυμα και από τους υφισταμένους του, μέσω του εντύπου «Σφυγμός της Ομάδας» (Παράρτημα 3). Πρόκειται για ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται στο τέλος του έτους αναφοράς. Είναι προσανατολισμένο στην εκτίμηση του τρόπου λειτουργίας της ομάδας, αποτελείται από 9 ερωτήσεις που στην πραγματικότητα συνδέονται με τις 9 δεξιότητες του ΕΠΔ και αντανακλούν τελικά στον Προϊστάμενο, αφού το 10% της τελικής του βαθμολογίας αντιστοιχεί στον μέσο όρο της βαθμολογίας των ερωτηματολογίων. Η βαθμολογία στο νέο σύστημα ακολουθεί τη λογική μίας πενταβάθμιας περιγραφικής κλίμακας, που αντιστοιχεί σε αριθμητική κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5), με το 1 να είναι η χαμηλότερη και το 5 η υψηλότερη βαθμολογία.

Η αξιολόγηση στο έντυπο του σφυγμού της ομάδας πραγματοποιείται επώνυμα, αν και η συγκεκριμένη επιλογή αποτέλεσε αντικείμενο κριτικής τόσο στο πλαίσιο της συζήτησης του σχεδίου νόμου στη Βουλή όσο και κατά την δημόσια διαβούλευση, σε ό,τι αφορά ζητήματα αντικειμενικότητας λόγω εξάρτησης του υφισταμένου από τον Προϊστάμενο.<sup>121</sup> Το πνεύμα όμως του νέου νόμου βασίζεται στη συνεχή αλληλεπίδραση και διαλεκτική μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου,

---

<sup>121</sup> Βλ. Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ' ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), Σύνοδος: Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΛΣΤ', 8 Ιουνίου 2022, σ.14513 (Χ. Καστανίδης) και ΑΣΥΡ σ. 104 σχόλια του Συλλόγου Ειδικών Επιστημόνων της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων και της Ομοσπονδίας Εργαζομένων Ανεξάρτητων Αρχών.

επομένως, το σχετικό έντυπο θα πρέπει να αποτυπώνει πληροφορίες ήδη γνωστές στον αξιολογητή.<sup>122</sup>

Η γνώμη της ομάδας, η ορθή λειτουργία της και η ανατροφοδότηση είναι βασικά στοιχεία του νέου συστήματος. Αυτό, άλλωστε, καταδεικνύεται από τις τρεις υποχρεωτικές συναντήσεις αξιολογητή και αξιολογούμενου εντός του έτους, με την πρώτη να είναι αυτή που ορίζει στην περίπτωση του υπαλλήλου τις δεξιότητες προς ανάπτυξη και στην περίπτωση του προϊσταμένου αξιολογούμενου τους στόχους του έτους, τη δεύτερη να αφορά την επισκόπηση της προόδου και να δίνει δικαίωμα αναθεώρησης των στόχων -πάντα αιτιολογημένα- και την τρίτη να οδηγεί στην σύνταξη της τελικής βαθμολογίας και το σχέδιο ανάπτυξης του αξιολογούμενου, σε κάθε περίπτωση κατόπιν συζήτησης των δύο μερών. Πλην όμως αυτών των συναντήσεων, η ανατροφοδότηση είναι δυνατό να γίνει και οποιαδήποτε άλλη στιγμή εντός του έτους αναφοράς, με πρωτοβουλία είτε του αξιολογητή είτε του αξιολογούμενου, με συζητήσεις προαιρετικές και αντικείμενο την επισκόπηση προόδου.<sup>123</sup>

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, υπό το πρίσμα του νέου συστήματος, ο ρόλος του Προϊσταμένου είναι κεντρικός μέσα στην ομάδα που διοικεί και βαθμολογείται για κάθε πτυχή της λειτουργίας της, αλλά και για τις δικές του δεξιότητες τόσο από τον αξιολογητή του όσο και από τους υφισταμένους του. Είναι ο μόνος υπεύθυνος για την αποτελεσματικότητα της μονάδας του, με βάση συγκεκριμένους στόχους, δείκτες και χρονοδιαγράμματα, τον τρόπο που αυτή δρα, αλλά και την κινητοποίηση των υφισταμένων του. Για τις χαμηλές, δε, επιδόσεις είναι ο ίδιος που αντιμετωπίζει τις επιπτώσεις. Πιο συγκεκριμένα, στο άρθρο 10 παρ. 2 του ν. 4940/2022, προβλέπεται ότι η περίπτωση χαμηλής βαθμολογίας,<sup>124</sup> η οποία πρέπει να συνοδεύεται από εμπειρισταωμένη βαθμολογία ανά στόχο και δεξιότητα και αναφορά εκ μέρους του αξιολογητή συγκεκριμένων περιστατικών που να τεκμηριώνουν τη συγκεκριμένη βαθμολογία, συνιστά σοβαρό υπηρεσιακό λόγο για την απαλλαγή από τα καθήκοντά του<sup>125</sup>. Βεβαίως, προβλέπεται η δυνατότητα

---

<sup>122</sup> Βλ. ΑΣΥΡ σ. 77.

<sup>123</sup> Βλ. άρθρα 10 παρ. 4 και 12 παρ. 4 του ν. 4940/2022.

<sup>124</sup> Άρθρο 10 παρ. 2 του ν. 4940/2022 «.. αν συντρέχουν σωρευτικά οι κάτωθι προϋποθέσεις: α) η συνολική βαθμολογία του δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5), β) η επιμέρους βαθμολογία του στην επίτευξη στόχων δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5), γ) η επιμέρους βαθμολογία του στην αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5)».

<sup>125</sup> Με απόφαση του οικείου οργάνου κατόπιν σύμφωνης γνώμης του αρμόδιου Συμβουλίου, σύμφωνα με την παρ. 10 του άρθρου 86 του ν. 3528/2007 (Α' 26) και την παρ. 7 του άρθρου 89 του ν. 3584/2007 (Α' 143)



υποβολής ένστασης κατά της έκθεσης αξιολόγησης ενώπιον της Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης εντός δέκα ημερών από τη γνωστοποίηση σε αυτόν της έκθεσης αξιολόγησης.

Ο καίριος ρόλος που το νέο σύστημα επιφυλάσσει στον Προϊστάμενο, συνεπάγεται και αυξημένες απαιτήσεις στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί. Για τον λόγο αυτό, έχει στη διάθεσή του προς αξιοποίηση μία σειρά εργαλείων. Αρχικά, ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμπλήρωση του υφισταμένου Σχεδίου Ανάπτυξης, καθώς σε αυτό επιλέγονται οι δράσεις που θα βελτιώσουν τις δεξιότητές του και κατά συνέπεια και η δική του αποδοτικότητα. Ακολούθως, εργαλεία κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων, τα οποία, ωστόσο, βρίσκονται ακόμη σε πιλοτικό στάδιο.<sup>126</sup> Στην κατηγορία αυτή ανήκει το εργαλείο της παροχής οικονομικής επιβράβευσης,<sup>127</sup> το οποίο συνιστά ένα μέσο κινητοποίησης και ανταπόδοσης προς τον υπάλληλο στα χέρια του Προϊσταμένου, δηλαδή ένα διοικητικό εργαλείο που του παρέχεται, ώστε να επιτύχει την αξιοποίηση της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας των υπαλλήλων και την υλοποίηση των στόχων της μονάδας του.<sup>128</sup> Τέλος, στην ομάδα των εργαλείων συγκαταλέγεται και η τηλεργασία,<sup>129</sup> η οργάνωση και ο συντονισμός της οποίας, μέσα στην οργανική μονάδα, μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για τους εργαζόμενους που αποσκοπεί στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και την ενδυνάμωση των εργαζομένων.<sup>130</sup>

Προτού προχωρήσουμε σε άλλα στοιχεία του συστήματος και για την καλύτερη κατανόηση τη διαδικασίας, παρατίθενται πίνακες με τα στάδια της αξιολόγησης του Προϊσταμένου και του υπαλλήλου.

---

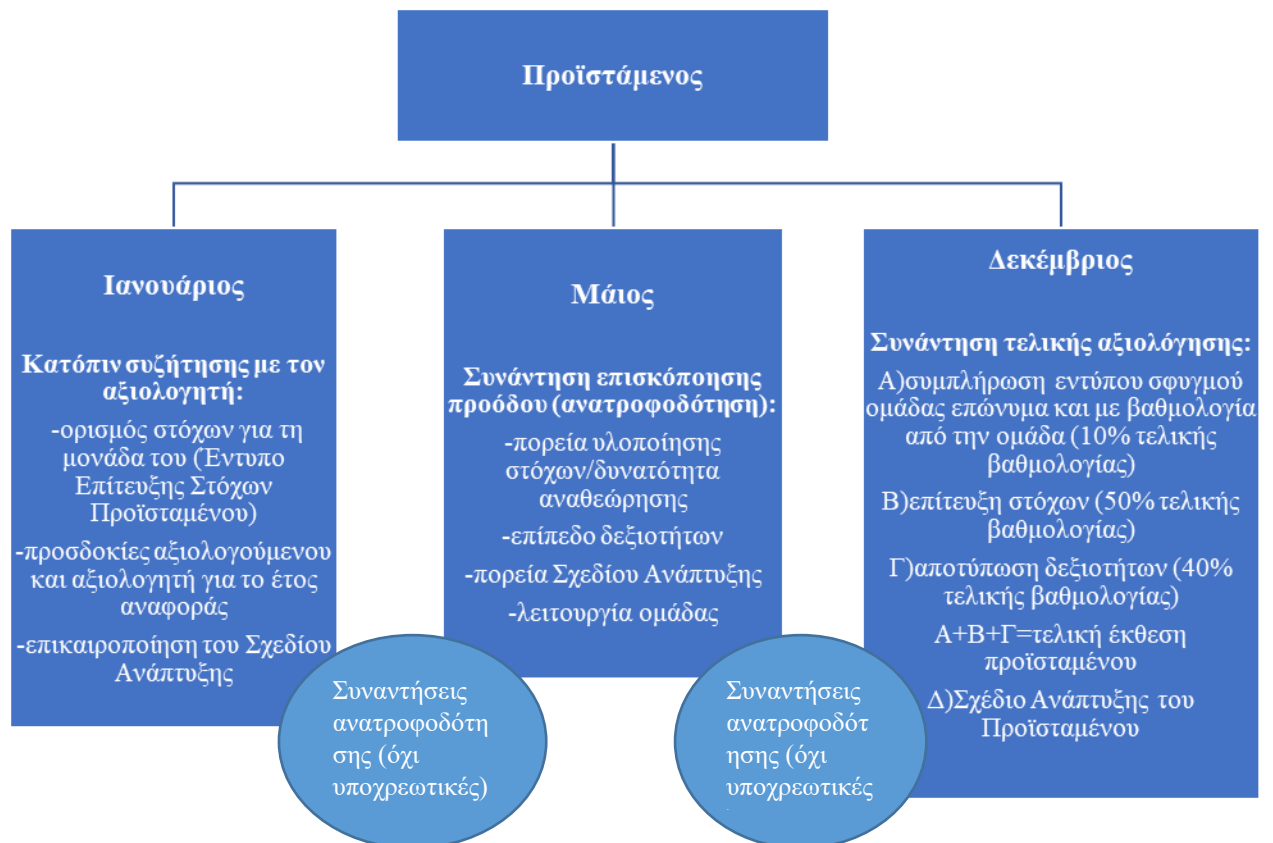
<sup>126</sup> Με τις διατάξεις των άρθρων 23 και 24 του ν. 4940/2022, προβλέπεται η παροχή κινήτρου και ανταμοιβής υπαλλήλων, βάσει συγκεκριμένων στόχων και δεικτών, που υλοποιούν συγκεκριμένους στόχους του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής, όπου εντάσσονται τα Ετήσια Σχέδια Δράσης των υπουργείων, και το οποίο εγκρίνεται κάθε Δεκέμβριο από το Υπουργικό Συμβούλιο, σύμφωνα με την παρ. 7 του άρθρου 52 του ν. 4622/2019 (Α' 133) ή που ασχολούνται με έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0».

<sup>127</sup> Π. Χαραλαμπογιάννη, ό.π.

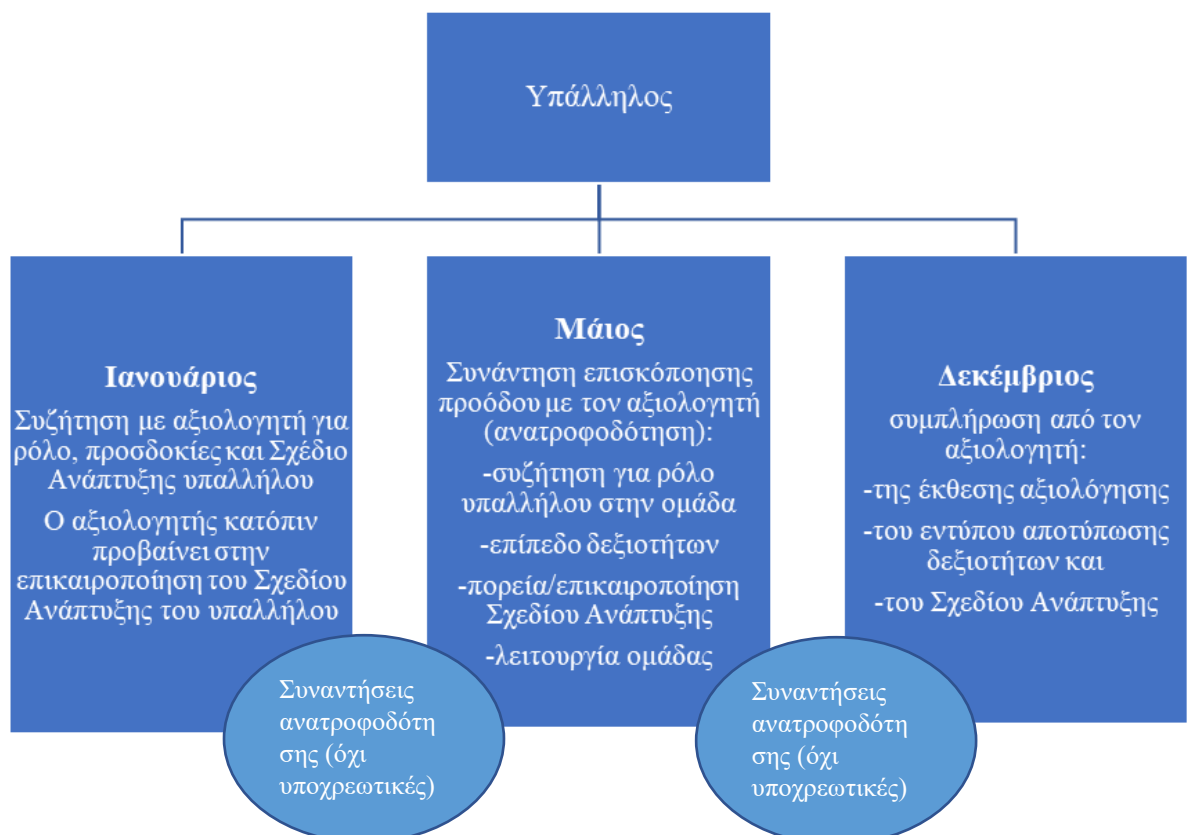
<sup>128</sup> Βλ. ΑΣΥΡ σ. 44.

<sup>129</sup> Π. Χαραλαμπογιάννη, ό.π.

<sup>130</sup> Βλ. ΑΣΥΡ στο σχέδιο νόμου «Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών» σ. 22.



Πίνακας 2. Στάδια Αξιολόγησης Προϊσταμένου



Πίνακας 3. Στάδια Αξιολόγησης Υπαλλήλου

### **3.6. Άλλες καινοτομίες του νέου συστήματος**

Προκειμένου να συμπληρωθεί η εικόνα της φιλοσοφίας του νέου συστήματος αξιολόγησης είναι σκόπιμο να αναφερθούν ακόμη κάποια στοιχεία τα οποία συμπληρώνουν το όραμα του νομοθέτη για μία αποτελεσματική διαδικασία, χωρίς καθυστερήσεις, που επενδύει στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Την πλέον ενδιαφέρουσα καινοτομία αποτελεί ο νέος θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης (3.6.1.), ενώ μεταβολές επέρχονται στη σύνθεση των Επιτροπών Αξιολόγησης (3.6.2.) και στη διαδικασία ενστάσεων (3.6.3.).

**3.6.1. Ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης.** Σε ό,τι αφορά την προτεραιότητα που δίδεται στην ανάπτυξη του προσωπικού στο νέο σύστημα, αυτή αποδεικνύεται, περαιτέρω, από την θέσπιση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενός θεσμού οριζόντιου χαρακτήρα.

Με τα άρθρα 16-22 του ν. 4940/2022 ρυθμίζονται τα σχετικά θέματα με τον ορισμό, τις αρμοδιότητες και την υπηρεσιακή του κατάσταση. Ορίζεται ένας τουλάχιστον Σύμβουλος σε κάθε φορέα, με θητεία τριετή και δυνατότητα ανανέωσης για μία ακόμη θητεία. Οι υπάλληλοι που τοποθετούνται στη θέση αυτή αποσπώνται στη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών. Ο Σύμβουλος Ανάπτυξης είναι δημόσιος υπάλληλος, ο οποίος έχοντας λάβει την απαιτούμενη εκπαίδευση υποστηρίζει και παρακολουθεί τη διαδικασία της αξιολόγησης, συμβουλευόντας τους εμπλεκόμενους σε ό,τι αφορά τη διαδικασία και τα σχέδια ανάπτυξης που συντάσσονται. Επίσης, βοηθά τις αρμόδιες διοικητικές μονάδες στον σχεδιασμό δράσεων ανάπτυξης του προσωπικού στο πλαίσιο της αξιολόγησης. Σημαντικός είναι ο ρόλος του να ενημερώνει σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δράσεων ανάπτυξης το αρμόδιο Υπουργείο Εσωτερικών, έχοντας της δυνατότητα να προτείνει και δράσεις βελτίωσης σχετικά με τη λειτουργία του συστήματος.

Η ομοιόμορφη εφαρμογή του συστήματος εξασφαλίζεται μέσω του συντονισμού του Δικτύου των Συμβούλων από τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, η οποία φροντίζει για την ροή της πληροφορίας μεταξύ των μελών του δικτύου σχετικά με τις καλές πρακτικές και τους τρόπους χειρισμού ζητημάτων που ανακύπτουν.

Όμως η ύπαρξη ενός Συμβούλου με αρμοδιότητες παραπλήσιες με αυτές των μονάδων διοικητικού ή εκπαίδευσης των φορέων - όπως υποστηρίχθηκε - ίσως δημιουργήσει ζητήματα επικάλυψης αρμοδιοτήτων<sup>131</sup> και, υπό το πνεύμα αυτό, θα ήταν ενδεχομένως πιο αποτελεσματικό οι αρμοδιότητες αυτές να ασκούνται από τις ήδη υπάρχουσες μονάδες. Ωστόσο, ο Σύμβουλος είναι υπάλληλος με ειδική εκπαίδευση, αποσπασμένος στο Υπουργείο Εσωτερικών και βρίσκεται σε κάθε φορέα όχι μόνο για να υποστηρίζει τους εμπλεκόμενους στην διεξαγωγή της αξιολόγησης και ιδίως στην εφαρμογή των σχεδίων ανάπτυξης, αλλά και να παρακολουθεί την εξέλιξή της, προλαμβάνοντας ή και αντιμετωπίζοντας τυχόν δυσκολίες που έχει το σύστημα στην εφαρμογή του, σε άμεση συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών. Η θητεία του, που είναι συγκεκριμένη, δεν μπορεί να ξεπεράσει τα έξι έτη, γεγονός που προφυλάσσει τον ίδιο από τη δημιουργία του συναισθήματος ότι ανήκει στον φορέα που ενδεχομένως να επηρέαζε την κρίση του και να αλλοίωνε το συμβουλευτικό του ρόλο. Εφόσον εμπεδωθεί η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και γίνει συνείδηση στους υπαλλήλους η σχέση της αξιολόγησης με την ενδυνάμωση του προσωπικού, ενδεχομένως ο θεσμός του Συμβούλου να μην είναι πια απαραίτητος.

**3.6.2. Οι Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης.** Περαιτέρω, στο πλαίσιο της αναθεώρησης του θεσμού των Ειδικών Επιτροπών Αξιολόγησης, επελέγη οι Επιτροπές αυτές, προκειμένου να είναι πιο ανεξάρτητες<sup>132</sup>, να μην συγκροτούνται από υπαλλήλους σε θέσεις ευθύνης του φορέα ή άλλων φορέων, αλλά τα μέλη της να προέρχονται: ένα από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, ένα από το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και ένα από την Αρχή Διαφάνειας. Συστήνονται μία τουλάχιστον σε κάθε φορέα και μετονομάζονται σε Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης. Εξακολουθούν, όπως και στον προηγούμενο νόμο, να επιλαμβάνονται της αξιολόγησης των υπαλλήλων που επιδεικνύουν, κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, όλως εξαιρετική απόδοση. Σημαντική όμως αλλαγή που έφερε ο ν. 4940/2022 είναι η μη πρόβλεψη περίπτωσης όλως εξαιρετικής επίδοσης για τον Προϊστάμενο. Επίσης, οι Επιτροπές αυτές, όπως και στο προηγούμενο σύστημα, εξετάζουν περιπτώσεις χαμηλής βαθμολογίας των προϊσταμένων και περιπτώσεις

---

<sup>131</sup> Βλ. σχετικά, τοποθέτηση Γ. Μουλκιώτη στα Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ΄ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥ-ΟΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΗ-ΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), Σύνοδος: Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΛΣΤ', 8 Ιουνίου 2022, σ.14666 και σχόλιο της Ένωσης Αποφοίτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης στη δημόσια διαβούλευση, ΑΣΥΡ σ. 88.

<sup>132</sup> Γ. Καρτζή, ό.π.

όπου το χαμηλό επίπεδο των δεξιοτήτων του υπαλλήλου δυσχεραίνει την ανάληψη αναπτυξιακών πρωτοβουλιών. Τέλος, νέα αρμοδιότητα που ανατίθεται στις Επιτροπές είναι η εξέταση των εισηγήσεων που υποβάλλονται από την Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα στο πλαίσιο της παρακολούθησης της διεξαγωγής της διαδικασίας αξιολόγησης. Ειδικότερα, όταν η Γενική Γραμματεία παρατηρήσει ακραίες αποκλίσεις ή διφορούμενες τάσεις σε ό,τι αφορά τη διαδικασία της αξιολόγησης, προτείνει στην Επιτροπή τη λήψη διορθωτικών μέτρων, λ.χ. πρόσκληση του προϊσταμένου για παροχή εξηγήσεων και πρόταση μέτρων για αποφυγή παρόμοιων περιστατικών.

**3.6.3. Ενστάσεις.** Με τον νέο νόμο περιορίζονται οι προϋποθέσεις υποβολής ενστάσεων στην αρμόδια Επιτροπή,<sup>133</sup> γεγονός που τις καθιστά πιο ευέλικτες. Πλέον η έκθεση του Προϊσταμένου δεν μπορεί να περιέχει βαθμολογία "εξαιρετική" ενώ προβλέπεται ένας μόνο αξιολογητής, αποκλείοντας έτσι την ένσταση σε περίπτωση μεγάλης απόκλισης των δύο αξιολογητών, όπως προβλεπόταν στο προηγούμενο σύστημα. Επίσης, ο αξιολογούμενος πρέπει να έχει ιδιαίτερα χαμηλή επίδοση για να μπορεί να ασκήσει ένσταση. Ειδικότερα, ενώ στο παλαιότερο σύστημα προβλεπόταν δικαίωμα ένστασης από τη βαθμολογία 74/100 και κάτω, στον νέο νόμο αυτό το δικαίωμα προβλέπεται για τον Προϊστάμενο όταν η επιμέρους βαθμολογία του στην επίτευξη στόχων είτε στην αποτύπωση δεξιοτήτων δεν υπερβαίνει το δύο (2) με ανώτατο το πέντε (5), ενώ τόσο για τον Προϊστάμενο όσο και για τον υπάλληλο, όταν δεν είναι εφικτή η κατάρτιση σχεδίου ανάπτυξης λόγω πολύ χαμηλής απόδοσης για τον Προϊστάμενο και χαμηλού επιπέδου δεξιοτήτων για τον υπάλληλο. Τέλος, για την αποφυγή φαινομένων συμφόρησης των Επιτροπών, ο νόμος ορίζει ότι αν η Επιτροπή δεν αποφανθεί εντός 60 ημερών, θεωρείται ότι έχει απορρίψει την ένσταση.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> Στο νόμο 4369/2016 προβλεπόταν η δυνατότητα ένστασης αν : α) η βαθμολογία του αξιολογούμενου είναι χαμηλότερη από 75, β) η απόκλιση ανάμεσα σε α' και β' αξιολογητή είναι μεγαλύτερη των 24 μονάδων, γ) για τον υπάλληλο αν είναι χαμηλότερη από 60 εφόσον δεν αιτιολογείται ειδικά και δε θεμελιώνεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία και δεδομένα του προσωπικού Μητρώου του υπαλλήλου, όπως η επιβολή πειθαρχικών ποινών, δυσμενών παρατηρήσεων των προϊσταμένων του ή άλλων αντικειμενικών στοιχείων που να καταδεικνύουν προδήλως μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα και δ) για τον προϊστάμενο χαμηλότερη από 60 εφόσον δεν αιτιολογείται ειδικά και δε βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία, τα οποία να στοιχειοθετούν την ανεπαρκή διοίκηση της δομής, καθώς και την ανεπαρκή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

<sup>134</sup> Επιφυλάξεις σχετικά με την πρόβλεψη αυτή διατυπώθηκαν στο πλαίσιο της συζήτησης του σχεδίου νόμου στην Ολομέλεια της Βουλής, βλ. τοποθέτηση Χ. Καστανίδη στα Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ' ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΗ-ΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), Σύνοδος: Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΛΣΤ', 8 Ιουνίου 2022, σ.14513 και στο πλαίσιο της δημόσιας διαβούλευσης. Βλ. ενδει-

## Κεφάλαιο τέταρτο

### SWOT Ανάλυση στο σύστημα αξιολόγησης του ν. 4940/2022

Για την ασφαλή συναγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης, όπως αυτό ρυθμίζεται στις διατάξεις του ν. 4940/2022, είναι χρήσιμο προηγουμένως να προβούμε στην παρουσίαση των δυνατών (Strengths) και αδύνατων (Weaknesses) σημείων του νέου συστήματος αξιολόγησης, των ευκαιριών (Opportunities) που μπορεί να αξιοποιήσει και των απειλών (Threats) που αυτό ενδέχεται να συναντήσει.

#### 4.1. Δυνατά σημεία

**4.1.1. Η ανατροφοδότηση.** Με τον νέο νόμο διαμορφώνεται ένα δυναμικό σύστημα αξιολόγησης, το οποίο διαρθρώνεται σε τρία υποχρεωτικά στάδια εντός του έτους για το οποίο αξιολογείται ο εργαζόμενος, δίνοντας τη δυνατότητα πραγματικής ανατροφοδότησης. Μάλιστα στο μέσο του έτους, στην δεύτερη δηλαδή συνάντηση, ο νόμος προβλέπει την επικαιροποίηση των στόχων, εφόσον αυτό κριθεί αναγκαίο, ενώ και στις τρεις συναντήσεις συζητείται και είναι δυνατό να αναθεωρηθεί και το σχέδιο ανάπτυξης. Συνεπώς, δεν πρόκειται για μια τυπική διαδικασία, αλλά για ουσιαστική συζήτηση η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αναπροσαρμογή στόχων και δράσεων εντός του έτους με βάση νέα δεδομένα. Πλην των υποχρεωτικών συναντήσεων των δύο μερών το νέο σύστημα προβλέπει δυνατότητα πραγματοποίησης επιπλέον συναντήσεων, ενισχύοντας περαιτέρω την ανταλλαγή απόψεων και τον διάλογο ανάμεσα στα μέρη καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου αξιολόγησης.<sup>135</sup>

**4.1.2. Η έμφαση στη λειτουργία της ομάδας.** Η ανατροφοδότηση συμπληρώνεται με το έντυπο του σφυγμού της ομάδας, στο οποίο αποτυπώνεται η άποψη της ομάδας μέσω εννέα απλών ερωτήσεων, που συνδέονται με τις 9 δεξιότητες του ΕΠΔ, σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας, τις σχέσεις, το κλίμα συνεργασίας, με άλλα λόγια πώς αισθάνεται ο υπάλληλος μέσα στην ομάδα

---

κτικά, σχόλιο Συλλόγου Ειδικών Επιστημόνων Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, ΑΣΥΡ σ. 110 και Ομοσπονδίας Εργαζομένων Ανεξάρτητων Αρχών, ΑΣΥΡ σ. 111.

<sup>135</sup> Πρεδάρης, Α. (2022), Νόμος 4940/2022 για την Αξιολόγηση της Δημόσιας Διοίκησης: Κριτική προσέγγιση των σχετικών ρυθμίσεων – Συνταγματικά και νομικά ζητήματα, <https://www.syntagmawatch.gr/trending-issues/nomos-4940-2022-gia-thn-aksiologhsh-ths-dhmosias-dioikhshs/> (30.12.2022).

που εργάζεται.<sup>136</sup> Δεν πρόκειται για ένα έντυπο χωρίς αντίκρισμα. Αντίθετα, ο υπάλληλος αντιλαμβάνεται πως η άποψή του συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση της ομάδας του, καθώς ο σφυγμός της ομάδας αποτελεί το 10% της βαθμολογίας του Προϊσταμένου και λαμβάνεται υπόψη κατά την αποτύπωση των δεξιοτήτων του.

**4.1.3. Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων.** Η ύπαρξη μίας δεξαμενής δεξιοτήτων κοινών για όλους, αλλά με τη δυνατότητα κάθε προϊστάμενος να επιλέγει τις πιο κατάλληλες για το αντικείμενο της μονάδας του, αποτελεί αναμφίβολα μία σημαντική καινοτομία, καθώς αντιμετωπίζονται προβλήματα υπηρεσιών που λόγω αντικειμένου συναντούσαν δυσκολίες στη συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης.<sup>137</sup> Ιδίως δε, η αναφορά στο περιεχόμενο των δεξιοτήτων, ήδη από το κείμενο του νόμου, εξασφαλίζει ότι η χρήση του ΕΠΔ θα γίνει με κοινή αντίληψη των εμπλεκομένων σε ό,τι αφορά την ανάλυση των εννοιών, γεγονός που εγγυάται ομοιομορφία στην εφαρμογή. Τέλος, το ΕΠΔ φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα κοινό εργαλείο για το σύνολο των διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο.

**4.1.4. Κεντρικός συντονισμός της διαδικασίας.** Στο νέο σύστημα θεσπίζεται ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, με τον ορισμό ενός Συμβούλου σε κάθε φορέα. Η συμμετοχή του συνόλου των Συμβούλων σε δίκτυο που συντονίζεται από τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών εξασφαλίζει την ομοιόμορφη εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, την άμεση αντιμετώπιση τυχόν ζητημάτων που θα προκύψουν κατά την αξιολόγηση, αλλά και την ευχέρεια άμεσης αντίδρασης της Γενικής Γραμματείας μέσω εισηγήσεων για αλλαγή στην εφαρμοζόμενη διαδικασία ή για διοργάνωση επιπλέον αναγκαίων εκπαιδευτικών δράσεων. Επίσης, η διαχείριση της πλατφόρμας αξιολόγησης και στοχοθεσίας από την Γενική Γραμματεία, αλλά και η δυνατότητα εισήγησης προς την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης για λήψη διορθωτικών μέτρων κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση.

**4.1.5. Ο προσανατολισμός στην ανάπτυξη και την ενδυνάμωση.** Η κατάρτιση των Σχεδίων Ανάπτυξης για το σύνολο των αξιολογούμενων και η συνεχής παρακολούθηση της εξέλιξής τους, αλλά και το γεγονός ότι ένας από τους στόχους του Προϊσταμένου αποτελεί η πρόοδος του Σχεδίου Ανάπτυξης του υφισταμένου του,

---

<sup>136</sup> Π. Χαραλαμπογιάννη, ό.π.

<sup>137</sup> Γ. Καρτζή, ό.π.

καταδεικνύουν τη σημασία που έχει δώσει το νέο σύστημα στην ανάπτυξη του προσωπικού. Καταβάλλεται προσπάθεια να καταστεί συνείδηση στους εργαζόμενους ότι σκοπός της αξιολόγησης είναι η ενδυνάμωσή τους και μάλιστα αυτό ενισχύεται από την κατάργηση της βαθμολογίας των υπαλλήλων.

**4.1.6. Αποσύνδεση της εκκίνησης της στοχοθεσίας από την απόφαση του Υπουργού.** Πλέον οι στόχοι αντλούνται από το ήδη εγκεκριμένο σχέδιο δράσης και ο κάθε Υπουργός μπορεί με συμπληρωματική απόφασή του να προσθέσει περαιτέρω στόχους. Στις περιπτώσεις, όμως, όπου δεν υφίστανται σχέδια δράσης εκδίδει απόφαση το όργανο διοίκησης του φορέα. Περαιτέρω, στις περιπτώσεις εκείνες που είτε δεν προκύπτουν στόχοι για τη μονάδα από τις δύο παραπάνω διαδικασίες, είτε οι στόχοι που προκύπτουν δεν μπορούν να υπαχθούν στις τρεις υποχρεωτικές κατηγορίες στόχων της παρ. 5 του άρθρου 9 του ν. 4940/2022,<sup>138</sup> τότε ο κατά περίπτωση αξιολογητής του προϊσταμένου έχει την ευθύνη για τη συμπλήρωση και υποβολή του εντύπου «Επίτευξης Στόχων», μετά την πραγματοποίηση της πρώτης συνάντησης με τον αξιολογούμενο.<sup>139</sup> Με τον τρόπο αυτό, αποφεύγονται καθυστερήσεις και ακολουθείται με ευχέρεια το χρονοδιάγραμμα που τίθεται από τον νόμο για την αξιολογική διαδικασία.

**4.1.7. Υποχρεωτικότητα της στοχοθεσίας.** Το νέο σύστημα αξιολόγησης εκκινεί με τον ορισμό στόχων για όλα τα επίπεδα της διοίκησης. Χωρίς το πέρασμα από αυτό το στάδιο δεν είναι δυνατή η διενέργεια της αξιολογικής διαδικασίας. Αυτή η ρύθμιση υποδεικνύει ότι η Διοίκηση μέσω Στόχων και η αξιολόγηση μέσω μετρήσιμων αποτελεσμάτων είναι μονόδρομος<sup>140</sup>. Σημαντικό είναι, στο πλαίσιο αυτό και προς διευκόλυνση των υπηρεσιών, ότι ήδη από το κείμενο του νόμου δίδονται οι κατευθύνσεις για τις κατηγορίες των στόχων, ενώ έχει ήδη εκδοθεί Υπουργική Απόφαση όπου περιλαμβάνεται ενδεικτικά το περιεχόμενο σχετικών στόχων.<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> Για τις κατηγορίες, βλ. παραπάνω σ. 48.

<sup>139</sup> Βλ. σ. 8 της εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών με αριθ. Πρωτ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/29/οικ. 2290/10.2.2023 με θέμα: «Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023-Ενέργειες Α΄ Σταδίου» (Α-ΔΑ:6ΣΩ846ΜΤΛ6-Τ2Μ).

<sup>140</sup> Γ. Καρτζή, ό.π.

<sup>141</sup> Άρθρο 7 της ΥΑ με αριθ. ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386 Ε.Α./30.12.2022 «Καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν. 4940/2022» (Β΄46).



**4.1.8. Η ενίσχυση του Προϊστάμενου με εργαλεία για την αποτελεσματική διοίκηση της ομάδας του.** Στο πλαίσιο του νέου νόμου, ο Προϊστάμενος έχει τεθεί στο κέντρο της διαδικασίας. Είναι εκείνος που έχει την ευθύνη για τον ορισμό των στόχων, την επιλογή των ανεπτυγμένων και προς ανάπτυξη δεξιοτήτων και την κατάρτιση και την πρόοδο του Σχεδίου Ανάπτυξης. Υπό το πνεύμα αυτό, στα δυνατά σημεία του συστήματος συγκαταλέγεται ο εφοδιασμός του με εργαλεία που του επιτρέπουν την καλύτερη διοίκηση της ομάδας του.<sup>142</sup> Τέτοια εργαλεία είναι η διαχείριση της τηλεργασίας στη μονάδα του ή η παροχή πρόσθετου επιδόματος (αν και σε πιλοτικό ακόμη στάδιο) σε υπαλλήλους του που πετυχαίνουν συγκεκριμένους στόχους.

## **4.2. Αδύνατα σημεία**

**4.2.1. Απουσία πρόβλεψης για την αποτύπωση δυσλειτουργιών ή ελλείψεων στον φορέα.** Το σύστημα αξιολόγησης έχει υιοθετήσει κριτήρια που εστιάζουν στις δεξιότητες των υπαλλήλων και στην ενδυνάμωσή τους. Ωστόσο, δεν έχει μελετηθεί εάν έχουν εξασφαλιστεί οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την επιτυχή και αποδοτική λειτουργία της μονάδας. Δεν αποτυπώνεται σε κάποιο σημείο της διαδικασίας η τυχόν έλλειψη σε ανθρώπινους, τεχνολογικούς, ή/και υλικούς πόρους.<sup>143</sup> Ο συστημικός χαρακτήρας που έχει η αξιολόγηση δεν θα έπρεπε να απομονώνει τη συμπεριφορά από το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται ο αξιολογούμενος.<sup>144</sup> Η αξιολόγηση, για να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων, είναι σκόπιμο να λαμβάνει υπόψη και την ευρύτερη υποδομή και στελέχωση του φορέα και να αποσκοπεί, μεταξύ άλλων, στην βελτίωση αυτών.<sup>145</sup> Η ευθύνη για τις σχετικές ελλείψεις είναι πιθανό να απορροφάται από τον Προϊστάμενο, ο οποίος θα βαθμολογείται για δεξιότητες και επίτευξη στόχων, χωρίς όμως να έχει ληφθεί υπόψη το περιβάλλον στο οποίο καλείται να αποδώσει.

---

<sup>142</sup> Π. Χαραλαμπογιάννη, ό.π.

<sup>143</sup> Βλ. Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ΄ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), Σύνοδος: Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΛΣΤ', 8 Ιουνίου 2022, τοποθέτηση Α. Μεϊκόπουλου, σ.14511 και Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ΄ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΜΕΝΗΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), Σύνοδος: Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΛΖ', 9 Ιουνίου 2022, τοποθετήσεις των Β. Βιλιάρδου, Γ. Παπαηλιού, Δ. Καλαματιανού, σσ. 14698, 14701, 14703.

<sup>144</sup> Καρκατσούλης, Π (2022), Αξιολογώντας ανθρώπους και οργανώσεις, <https://dee.gr/%ce%b1%ce%be%ce%b9%ce%bf%ce%bb%ce%bf%ce%b3%cf%8e%ce%bd%cf%84%ce%b1%cf%82-%ce%b1%ce%bd%ce%b8%cf%81%cf%8e%cf%80%ce%bf%cf%85%cf%82-%ce%ba%ce%b1%ce%b9-%ce%bf%cf%81%ce%b3%ce%b1%ce%bd%cf%8e%cf%83%ce%b5/> (5.1.2023)

<sup>145</sup> Γ. Θεοδωράκης, ό.π.

**4.2.2. Σιωπηρή απόρριψη των ενστάσεων από τις αρμόδιες επιτροπές μετά την παρέλευση 60 ημερών.** Ο νέος νόμος αποσκοπεί στη δημιουργία ευέλικτων Επιτροπών που εξετάζουν τις ενστάσεις και στη γρήγορη εκκαθάριση των υποθέσεων. Ωστόσο, το γεγονός ότι σε περίπτωση άσκησης ένστασης και η τεκμαιρόμενη απόρριψή της σε περίπτωση που δεν εκδώσει απόφαση η Επιτροπή εντός 60 ημερών από την ημερομηνία άσκησης της ένστασης, δημιουργεί αμφιβολίες σχετικά με το εάν το δικαίωμα ένστασης τελικά ασκείται αποτελεσματικά, καθώς υπάρχει ο κίνδυνος οι Επιτροπές να επιλέξουν τον εύκολο δρόμο της σιωπηρής απόρριψης εις βάρος του ενδιαφερομένου. Θα μπορούσε να βρεθεί κάποιος άλλος μηχανισμός για τη γρήγορη διευθέτηση των ενστάσεων, οι οποίες άλλωστε αναμένεται να περιοριστούν, καθώς έχουν αυστηροποιηθεί οι προϋποθέσεις άσκησής τους.

**4.2.3 Η υποχρεωτική επιλογή τριών δεξιοτήτων προς ανάπτυξη.** Η συγκεκριμένη πρόβλεψη, θέτει εκ προοιμίου ως δεδομένο ότι όλοι οι υπάλληλοι θα έχουν τουλάχιστον τρεις από τις εννέα δεξιότητες δεκτικές βελτίωσης. Αυτή η παραδοχή δεν φαίνεται να αιτιολογείται επαρκώς,<sup>146</sup> καθώς, για παράδειγμα, υπάλληλοι –που δεν είναι λίγοι- οι οποίοι υπηρετούν σε συγκεκριμένη μονάδα επί σειρά ετών είναι πιθανό να έχουν λιγότερες από τρεις ή και καμία δεξιότητες προς ανάπτυξη.

### **4.3. Ευκαιρίες**

**4.3.1. Η έξοδος από την οικονομική κρίση.** Μετά από μία δύσκολη δεκαετία οικονομικής κρίσης, κατά τη διάρκεια της οποίας ελήφθησαν δυσμενή μέτρα για τους δημοσίους υπαλλήλους, η κανονικότητα και στον δημόσιο τομέα σε ό,τι αφορά τυχόν πρόωρες απομακρύνσεις υπαλλήλων έχει αποκατασταθεί. Προηγούμενα συστήματα αξιολογήσεων ίσως δεν εφαρμόστηκαν καθόλου ή με συνέπεια, λόγω επιφυλακτικότητας ή και δυσπιστίας σχετικά με τα αποτελέσματα. Σήμερα, που φαίνεται ότι η πιθανότητα λήψης τέτοιων δυσμενών μέτρων έχει απομακρυνθεί, είναι μία ευκαιρία να δοκιμαστεί το σύστημα αξιολόγησης και σταδιακά να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων, δημιουργώντας κουλτούρα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα.

---

<sup>146</sup> Βλ. ΑΣΥΡ, σ. 76: «Με την επιλογή τριών δεξιοτήτων προς ανάπτυξη εξασφαλίζεται αφενός το ελάχιστο αναγκαίο επίπεδο αξιολόγησης του υπαλλήλου και αφετέρου με την εν λόγω επιλογή δεξιοτήτων σκοπείται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του υπαλλήλου στο πλαίσιο της οργανικής μονάδας με περαιτέρω στόχευση την ποιοτικότερη παροχή δημόσιας υπηρεσίας».

**4.3.2. Η εμπειρία των Σχεδίων Δράσης.** Η εφαρμογή του ν. 4622/2019 και ιδίως σε ό,τι αφορά την κατάρτιση των Σχεδίων Δράσης των Υπουργείων,<sup>147</sup> έχει ήδη δημιουργήσει προηγούμενο όσον αφορά τη στοχοθεσία στα Υπουργεία, σε πολιτικό επίπεδο, αλλά και σε διοικητικό. Αυτό συμβαίνει καθώς για τη σύνταξη των Σχεδίων Δράσης, στο πλαίσιο των στόχων που ορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο, αλλά και την παρακολούθηση της εφαρμογής τους, η Υπηρεσία Συντονισμού συνεργάζεται με τις αρμόδιες διοικητικές μονάδες. Συνεπώς, μέσω της παραπάνω διαδικασίας έχει υπάρξει η εξοικείωση της διοίκησης με τη διαδικασία της στοχοθεσίας. Αυτή η εμπειρία μπορεί να αξιοποιηθεί στο νέο σύστημα αξιολόγησης.

#### **4.4. Απειλές**

##### **4.4.1. Πρώτη εφαρμογή της διαδικασίας εν μέσω προεκλογικής περιόδου.**

Είναι γεγονός ότι στη χώρα μας λίγο πριν τις εκλογές ατονεί η διοικητική δραστηριότητα. Παρά το γεγονός ότι ήδη έχει εκδοθεί η εγκύκλιος<sup>148</sup> για την πρώτη εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης, στην οποία ορίζονται οι πρώτες προθεσμίες για τη διαδικασία, ελλοχεύει ο κίνδυνος να υπάρξει αναβολή. Αυτό ενδέχεται να οδηγήσει σε αποσυντονισμό της σχετικής διαδικασίας.

##### **4.4.2. Ενδεχόμενη αντίδραση από το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων.**

Η δύναμη της διοίκησης, μέσω της αδράνειάς της, να αποδεχτεί ρυθμίσεις με τις οποίες δεν συμφωνεί είναι αξιοσημείωτη. Στο παρελθόν τόσο στην περίπτωση του ν. 4250/2014 όσο και στην περίπτωση του ν.4369/2016 (μέχρι τη στιγμή που εκδόθηκε νόμος, τροποποιώντας τον ν. 4369/2016 που προέβλεπε ότι οι αξιολογητές που με δική τους υπαιτιότητα δεν αξιολογούν τους υφισταμένους τους δεν έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής σε διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων),<sup>149</sup> το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων έδειξε την αντίθεσή του με απεργίες και αποχή από το σύστημα. Μολονότι μέχρι σήμερα δεν υπήρξαν τέτοιου είδους αντιδράσεις, είναι σκόπιμο να αναμένουμε και την ολοκλήρωση της πρώτης εφαρμογής του συστήματος για την εξαγωγή των οριστικών συμπερασμάτων.

---

<sup>147</sup> Βλ. άρθρο 38 του ν.4622/2019.

<sup>148</sup> Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών με αριθ. πρωτ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/29/οικ. 2290/10.2.2023 με θέμα: «Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023-Ενέργειες Α΄ Σταδίου» (ΑΔΑ:6ΣΩ846ΜΤΛ6-Τ2Μ).

<sup>149</sup> Π. Πασσάς, ό.π., σσ. 65-66.

## Συμπεράσματα

Από την ανάλυση της θεωρίας προκύπτει ανενδοίαστα η σημασία και η προστιθέμενη αξία της αξιολόγησης, ως μίας εκ των βασικών πολιτικών της ΔΑΠ. Ο Έλληνας νομοθέτης έχοντας ήδη αρκετά νωρίς αντιληφθεί τη σημασία της, έχει προβεί σε αρκετές προσπάθειες για τον σχεδιασμό του ιδανικού μοντέλου για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, με αφετηρία τον ν. 1943/1991, που εισήγαγε όρους, όπως δείκτες και στόχους και ενέταξε στη δημόσια διοίκηση τα νέα εργαλεία του μάνατζμεντ μέχρι και σήμερα, η αξιολόγηση δεν έχει φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η προσέγγιση των νομικών κειμένων ήταν από την αρχή προς τη σωστή κατεύθυνση, συμπεριλαμβάνοντας στην έκθεση αξιολόγησης κριτήρια σχετικά με δεξιότητες και αναφορά πραγματικών περιστατικών, όπου αυτό κρινόταν αναγκαίο, ενώ σταδιακά εμπλουτιζόταν με πρακτικές ανατροφοδότησης, όπως η συνέντευξη, στην αρχή μη υποχρεωτική και στη συνέχεια απαραίτητο βήμα της διαδικασίας. Επιπλέον, προτεραιότητα ήταν πάντα, σε νομοθετικό τουλάχιστον επίπεδο, ο ορισμός στόχων και δεικτών, ώστε η αξιολόγηση να καθίσταται αντικειμενική και τα αποτελέσματά της αξιοποιήσιμα. Τέλος, καταβλήθηκε προσπάθεια μεγαλύτερης εμπλοκής των συμμετεχόντων στη διαδικασία μέσα από συναινετικές πρακτικές.

Ειδικότερα, το π.δ. 318/1992, που αποτέλεσε για χρόνια τη βάση της αξιολόγησης, αν και τυπικά πληρούσε τις απαιτήσεις ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, πρακτικά δεν παρείχε αξιόπιστα δεδομένα, καθώς η αξιολόγηση δεν ήταν δυνατόν να στηριχθεί σε πραγματικά δεδομένα εξαιτίας έλλειψης στοχοθεσίας, αλλά και κουλτούρας αξιολόγησης. Ο ν. 4250/2014, λόγω της υποχρεωτικής διασποράς - άγνωστης έως τότε στο δημόσιο τομέα - και των συνθηκών τις οποίες είχε δημιουργήσει η οικονομική κρίση, δεν έφερε αποτελέσματα. Το μεγάλο βήμα προς τον εκσυγχρονισμό του συστήματος επιτέλεσε ο ν. 4369/2016. Στον νόμο αυτό, σε μία προσπάθεια αποδοχής της αξιολόγησης από τους δημοσίους υπαλλήλους και εφαρμογής της στοχοθεσίας, ο νομοθέτης ενέπλεξε περισσότερο τον αξιολογούμενο στις διαδικασίες και για πρώτη φορά επιχειρήθηκε, σε μεγάλο βαθμό, η ύπαρξη συναίνεσης στη διαδικασία ορισμού στόχων, στην αξιολόγηση της επίτευξής τους, αλλά και μέσω της υποβολής ανώνυμου ερωτηματολογίου για την αξιολόγηση του προϊσταμένου, σε μία προσπάθεια υιοθέτησης της αξιολόγησης 360 μοιρών. Ο νόμος αυτός αποτέλεσε καινοτομία για

τα μέχρι τότε δεδομένα, αλλά η αρχική άρνηση αποδοχής του από το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων, η απροθυμία εφαρμογής στοχοθεσίας και παρακολούθησης της εφαρμογής των στόχων, αλλά και η έλλειψη κουλτούρας συναίνεσης δεν βοήθησαν στην πραγμάτωση των φιλοδοξιών του.

Απόρροια των παραπάνω ήταν η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης, κατά την εφαρμογή του οποίου απουσίαζαν βασικά στοιχεία ενός αποτελεσματικού συστήματος, όπως η αντικειμενικότητα, ιδίως λόγω έλλειψης στοχοθεσίας αλλά και κακώς νοουμένων συναδελφικών σχέσεων και η υποστήριξη και αποδοχή του από τους εργαζομένους. Η μη καλλιέργεια κουλτούρας αξιολόγησης, η έλλειψη κινήτρων συνδεδεμένων με την απόδοση, οι κοινωνικοοικονομικές συγκυρίες, ενδέχεται να είναι μερικοί από τους λόγους.

Ο νέος ν. 4940/2022 αξιοποίησε την εμπειρία του παρελθόντος, συστηματοποίησε τις δεξιότητες και τις όρισε έξυπνα, ως το συνδυαστικό κρίκο των πολιτικών της ΔΑΠ. Επεξήγησε τις έννοιες των δεξιοτήτων, ήδη με το κείμενο του νόμου, θέτοντας τη βάση για την ύπαρξη κοινής αντίληψης στο σύνολο των εμπλεκομένων. Έδωσε έμφαση στη στοχοθεσία, και μάλιστα στην υπηρεσιακή της διάσταση, ώστε να μην εξαρτάται πλέον από τον Υπουργό, ενώ την όρισε ως προαπαιτούμενο για τη διενέργεια αξιολόγησης καθιστώντας την, με έμμεσο τρόπο, υποχρεωτική. Ενίσχυσε την ανατροφοδότηση, με σκοπό την περαιτέρω συμμετοχή του υπαλλήλου στη διαδικασία και την ενίσχυση της βαρύτητας της άποψής του. Ήδη, στον ν. 4369/2016 δινόταν έμφαση στη μεγαλύτερη εμπλοκή του υπαλλήλου στη διαδικασία, μεταξύ άλλων, με τη μη υποχρεωτική αξιολόγηση του Προϊσταμένου με ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Ο νέος νόμος εξελίσσει αυτή την πρακτική και ορίζει υποχρεωτική την επώνυμη έκφραση άποψης του υπαλλήλου σχετικά με τη λειτουργία της ομάδας, επηρεάζοντας μάλιστα και την τελική βαθμολογία του Προϊσταμένου. Περαιτέρω, προτάσσει την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη, σε μία προσπάθεια να καλλιεργήσει συνείδηση αξιολόγησης, ενώ φαίνεται ότι έχει λάβει κάθε μέτρο για τον καλύτερο συντονισμό και υποστήριξη της διαδικασίας.

Τα συστήματα που έχουν εφαρμοστεί έχουν τα θετικά και τα αρνητικά τους σημεία, ωστόσο, αυτό που παρατηρείται, ιδίως με τους τελευταίους δύο νόμους, είναι ότι ο νομοθέτης έχει αποφασίσει πως η αξιολόγηση πρέπει να εφαρμοστεί. Η έξοδος από την κρίση και η εξοικείωση με την διαδικασία της στοχοθεσίας είναι δύο σημαντικές ευκαιρίες προς αξιοποίηση. Υπάρχει πλέον η αναγκαία ψυχραιμία για να ιδωθεί η αξιολόγηση χωρίς φόβο και προκατάληψη. Σημαντικός, σε κάθε περίπτωση,

είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης, ώστε τόσο ο Προϊστάμενος, που ορίζεται ως κομβικής σημασίας δρων, όσο και οι υπάλληλοι να λάβουν την κατάλληλη ενημέρωση και να αφομοιώσουν τόσο τις νέες διαδικασίες, όσο και τη σημασία τους για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, αλλά και την δική τους υπηρεσιακή ευημερία.

Το νέο σύστημα δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί. Όμως, το σύστημα που εισάγει ο ν. 4940/2022, αξιοποιώντας την εμπειρία του παρελθόντος, διαθέτει καταρχήν τα αναγκαία στοιχεία για να καταστήσει την αξιολόγηση πραγματική και ουσιαστική, όπως οφείλει να είναι ως ένα από τα βασικά εργαλεία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

## Βιβλιογραφία

### Α΄ Αρχεία

Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου «Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα - Τροποποίηση διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α΄ 161) και λοιπές ρυθμίσεις».

Έκθεση επί του νομοσχεδίου «Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα - Τροποποίηση διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α΄161) και λοιπές ρυθμίσεις», Β΄ Διεύθυνση επιστημονικών μελετών, Τμήμα νομοτεχνικής επεξεργασίας σχεδίων και προτάσεων νόμων, Βουλή των Ελλήνων, 10-3-2014.

Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου «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».

Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης στο σχέδιο νόμου «Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών».

Συνεδριάσεις της Διαρκούς Επιτροπής, Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης για την επεξεργασία και εξέταση του σχεδίου νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα», 2.6.2022 και 6.6.2022.

Πρακτικά Ολομέλειας ΙΗ΄ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (Προεδρευόμενης Κοινοβουλευτικής Δημοκρατίας), Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΛΣΤ΄, 8 Ιουνίου 2022.

Πρακτικά Ολομέλειας της Βουλής των Ελλήνων, ΙΗ΄ Περίοδος (Προεδρευόμενης Κοινοβουλευτικής Δημοκρατίας), Γ' Σύνοδος, συνεδρίαση ΡΛΖ΄, 9 Ιουνίου 2022.

Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης στο σχέδιο νόμου «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»

Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών με αριθ. Πρωτ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/29/οικ. 2290/10.2.2023, με θέμα: «Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023-Ενέργειες Α΄ Σταδίου» (Α-ΔΑ:6ΣΩ846ΜΤΛ6-Τ2Μ).

Σύσταση του Συμβουλίου σχετικά με το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων της Ελλάδας του 2020 και τη διατύπωση γνώμης του Συμβουλίου σχετικά με το Πρόγραμμα Σταθερότητας της Ελλάδας του 2020 COM 2020/508 final, 20.5.2020.

Ανεπίσημη μετάφραση της έκθεσης του OECD: Public Governance Reviews, Greece, Review of the Central Administration (2011), Ένωση Αποφοίτων των Εθνικών Σχολών Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, (2012) Αθήνα.

## **Β΄ Νόμοι**

Ν. 1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (Α΄50).

Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (Α΄26).

Ν. 4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (Α΄226).



Ν. 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» (Α'74).

Ν. 4281/2014 «Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις» (Α'160).

Ν. 4354/2015 «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων» (Α'176).

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» (Α' 33).

Ν. 4622/2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης» (Α'133).

Ν. 4940/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις» (Α'112).

Π.Δ. 581/1984 «Αξιολόγηση προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ., πλην των εκπαιδευτικών» (Α'207).

Π.Δ. 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των ν.π.δ.δ» (Α'161).

Απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών με αριθ. ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386 Ε.Α./30.12.2022, με θέμα: «Καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθε-

σίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν. 4940/2022» (Β'46).

Απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών με αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/5.12.2022, με θέμα: «Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν. 4940/2022 (Α'112)» (Β' 6176), διόρθ. σφάλματος (Β'6955).

### **Γ' Ιστοσελίδες**

<https://www.et.gr/>

<https://www.ekdd.gr/>

<https://www.hellenicparliament.gr/>

<https://eur-lex.europa.eu/>

<https://lawdb.intrasoftnet.com/>

### **Βιβλιογραφία**

Ασπρίδης Γ., Κυριάκου Δ. (2009). Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*. εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, τεύχ. 15.

Βογιατζής, Κ. (2003). *Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων και οι αντιδράσεις τους: μία μελέτη περίπτωσης σε μεγάλη ελληνική τράπεζα* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Ανακτήθηκε από: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/640?locale-attribute=en>

Γερολυμάτου, Κ. (2021). *Συστήματα αξιολόγησης για τον Ελληνικό δημόσιο τομέα*. (Διδακτορική διατριβή). Αθήνα. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Ανακτήθηκε από: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/50183>

Γρηγοριάδου, Δ., Εξηγώντας την αντίδραση των δημοσίων υπαλλήλων στην αξιολόγηση: νέο θεσμικό πλαίσιο και υφιστάμενη διοικητική οργάνωση και κουλτούρα, 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Τομέα Διοικητικής Επιστήμης, Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου: *Δημόσια Διακυβέρνηση, Προοπτικές και Προκλήσεις στον 21ο αιώνα*, 31.10.2018-1.11.2018. Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2019.

Δαγτόγλου, Π.Δ. (2012). *Ατομικά Δικαιώματα*. 4<sup>η</sup> έκδοση. Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.

Δραμαλιώτη, Ε. (2016, Μάρτιος 12). Συνέντευξη στον Δημ. Κατσανάκη, στο [www.eleftheria.gr](http://www.eleftheria.gr)

Ζαβλάνος, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Εκδ. Αθ. Σταμούλη, Αθήνα.

Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ. (1997). *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. Εκδ. Interbooks, Αθήνα.

Καρκατσούλης, Π. (2022). *Αξιολογώντας ανθρώπους και οργανώσεις*. Ανακτήθηκε από: <https://dee.gr/%ce%b1%ce%be%ce%b9%ce%bf%ce%bb%ce%bf%ce%b3%cf%8e%ce%bd%cf%84%ce%b1%cf%82-%ce%b1%ce%bd%ce%b8%cf%81%cf%8e%cf%80%ce%bf%cf%85%cf%82-%ce%ba%ce%b1%ce%b9-%ce%bf%cf%81%ce%b3%ce%b1%ce%bd%cf%8e%cf%83%ce%b5/>

Κοντιάδη Ξ., Δραμαλιώτη Ε. (2019). Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στο Ξ. Κοντιάδης/Αχ. Αιμιλιανίδης και Χ. Ανθόπουλος (επιμ). *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*. Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα -Θεσσαλονίκη.

Κτιστάκη, Σ. (2009). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

Κτιστάκη Σ. (2019). Η κρίση ως ευκαιρία για μία νέα στρατηγική στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της Δημόσιας Διοίκησης. Στο Ξ. Κοντιάδης/Αχ. Αιμιλιανίδης και Χ. Ανθόπουλος (επιμ). *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*. Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, σσ. 15-25.

Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.) (2000). *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη δημόσια Διοίκηση*. Εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα.

Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδ. Διόνικος, Αθήνα.

Μπίτσικα Π. (2014, Ιούνιος 27). Μητσοτάκης: Η αξιολόγηση δεν συνδέεται με απολύσεις. *Το Βήμα*. Ανακτήθηκε από <https://www.tovima.gr/2014/06/27/society/mitsotakis-i-aksiologisi-den-syndeetai-me-apolyseis/>

Μπουρμπούλη, Α., Ο Προϊστάμενος ως Coach: μία εναλλακτική προσέγγιση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Τομέα Διοικητικής Επιστήμης, Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου: *Δημόσια Διακυβέρνηση, Προοπτικές και Προκλήσεις στον 21ο αιώνα*, 31.10.2018-1.11.2018. Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα –Θεσσαλονίκη, 2019.

Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα.

Πασσάς, Π. (2020). *Η διαχρονική εξέλιξη της αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα από θεσμική και οργανωτική άποψη: το ελληνικό συγκείμενο και οι σύγχρονες ευρωπαϊκές τάσεις* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Πετσαλάκης, Σ. (2015). *Το πείραμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με την εφαρμογή του ν. 4250/2014. Οι λόγοι της μη εφαρμογής του* (Τελική εργασία). Εθνική

Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ανακτήθηκε από:  
[https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/23/034/1868.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/23/034/1868.pdf)

Πρεδάρης, Α. (2022), Νόμος 4940/2022 για την Αξιολόγηση της Δημόσιας Διοίκησης: Κριτική προσέγγιση των σχετικών ρυθμίσεων – Συνταγματικά και νομικά ζητήματα. <https://www.syntagmawatch.gr/> Ανακτήθηκε από:  
<https://www.syntagmawatch.gr/trending-issues/nomos-4940-2022-gia-thn-aksiologhsh-ths-dhmosias-dioikhshs/>

Ραμματά, Μ., Σύγχρονες μεταβολές στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα με αφορμή την οικονομική κρίση, 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Τομέα Διοικητικής Επιστήμης, Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου, *Δημόσια Διακυβέρνηση, Προοπτικές και Προκλήσεις στον 21ο αιώνα*, 31.10.2018-1.11.2018. Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα –Θεσσαλονίκη, 2019.

Ραμματά, Μ., (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση – Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

Ραμματά, Μ., (2017). Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: κριτική αξιολόγηση. *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*. Εκδ. Σάκκουλας, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, τεύχ. 1, σσ. 106-121.

Σπανού, Κ., Ιωάννου, Χρ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπάλλα, Ε., & Οικονόμου, Δ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στην περίοδο της κρίσης, επισκόπηση/περιγραφή, αποτίμηση*. ΕΛΙΑΜΕΠ.

Τσούτσος, Α., (1979). *Διοικήσις και Δίκαιον*. Εκδ. Αφοί Π. Σάκκουλα, Αθήναι-Θεσσαλονίκη.

Χριστοφόρου, Ε., Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων: προβλήματα και προοπτικές, πρακτικά συνεδρίου: *Παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και προτάσεις υπέρβασής τους*, 12-13 Απριλίου 2019. Εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2019.

Χυτήρης Λ., (2018). *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*. εκδ. Μπένου, Αθήνα.

Brown, T. C., O’Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2018). Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research. *Human Resource Development Review*. Vol. 18, issue 1. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1177%2F1534484318798533>

Cuming, M. W. (1985). *The theory and practice of Personnel Management*. 5th Edition. Heinemann: London.

Dessler, G. (2022). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (μτφρ. Αγαμέμνων Μήλιος και Ηρώ Νικολάου και επιμ. Θεόδωρος Κουτρούκης και Αμαλία Σταφυλά). Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

Mondy R. W., Martocchio J. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού* (μτφρ. Ιωάννα Φυριππή και επιμ. Βασίλειος Κέφης και Γεώργιος Θεριού) . 14η Έκδοση. Εκδ. Τζιόλα, Αθήνα.


Noe, R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright, M.P. (2007). *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων* (μτφρ. Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος). Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

Thijs, N., Hammerschmid, G., Palaric, E. (2017). *A comparative overview of public administration characteristics and performance in the EU28*, Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Ανακτήθηκε από: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>

Van Dijk, D., Schodl, M. (2015). Performance Appraisal and Evaluation. Στο James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2nd edition. Vol 17. Oxford: Elsevier.

## Παράρτημα

### Παράρτημα 1



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**  
Υπουργείο Εσωτερικών

Γενική Γραμματεία  
Ανθρώπινου Δυναμικού  
Δημοσίου Τομέα

Προσέγγιση εσωτερικών  
**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**  
Εσωτερικών  
Υπουργείο  
Εσωτερικών

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ									
ΜΕΡΟΣ Α'									
<b>Στοιχεία Αξιολογούμενου:</b>									
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:	Υπουργείο / Φορέας:								
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμίδα (για μόνιμο υπάλληλο):	Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:								
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμίδα (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο):	Γενική Διοδόνηση:								
Θέση Ευθύνης:	Διοδόνηση:								
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	Τμήμα:								
Ημερομηνία Υπογραψής Συνάντησης Προγραμματισμού Εργασιών:									
Ημερομηνία Υπογραψής Συνάντησης Επικοινωνίας Προόδου [Στόχου]:									
Ημερομηνία Υπογραψής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης:	Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:								
Αναθεώρηση Στόχων εν μέσω της Χρονικής Περιόδου Αξιολόγησης:	<input type="checkbox"/>								
ΜΕΡΟΣ Β'									
<i>Ολόκληρο Σημειώματος Πίνακα Επιτεύξεων Στόχων:</i>									
<i>Καταργήστε την Κατηγορία καθώς και την Περιγραφή του κάθε Στόχου που είχε ενταχθεί στον Αξιολογούμενο Προϊστάμενο. Εν συνεχεία, αποτυπώστε το επίπεδο επίτευξης κάθε στόχου από τον αξιολογούμενο με βάση την πεπραχθείσα περιγραφική δήλωση, όπου "Πολύ Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = ένα (1), και "Σημαντική Υπέρασση Στόχου" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = πέντε (5)</i>									
Πίνακας Αποτίμησης Επιπέδου Επίτευξης Στόχων									
Κατηγορία Στόχου	Περιγραφή Στόχου	Πολύ Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου 0%-24%	Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου 25%-49%	Μερίκι Επίτευξη του Στόχου 50%-79%	Επίτευξη του Στόχου 80%-100%	Σημαντική Υπέρασση του Στόχου Άνω του 100%	Αποτέλεσμα	Αριθμητική Βαθμολογία	
Στόχοι από το Επίπεδο Σχεδίου Δράσης		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Απολέγηση		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Στόχοι		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Απολέγηση		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Παρεχόμενες Υπηρεσίες της Οργανικής Μονάδας		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Απολέγηση		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Απολέγηση		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Γνωσείς Δεξιότητες και Ικανότητες των Υπαλλήλων της Οργανικής Μονάδας		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Απολέγηση		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<b>Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων (μ.ο.)</b>									
<b>Στοιχεία Αξιολογητή:</b>									
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:									
Υπογραφή:									

### Έντυπο Επίτευξης Στόχου Προϊσταμένου

Πηγή: ΥΑ αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/5.12.2022(Β'6176), δ.όρθ. σφάλμ.(Β'6955)

## Παράρτημα 2

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ Υπουργείο Εσωτερικών		Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα		Υπουργείο Εσωτερικών				
<b>ΕΝΤΥΠΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ</b>								
<b>ΜΕΡΟΣ Α'</b>								
Στοιχεία Αξιολογούμενου:								
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:		Υπουργείο / Φορέας:						
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):		Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:						
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο):		Γενική Διεύθυνση:						
Θέση Ευθύνης:		Διεύθυνση:						
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:		Τμήμα:						
Επιλέγεται στην περίπτωση που ολοκληρώθηκαν όλες οι ενέργειες βάσει του Σχεδίου Ανάπτυξης του τρέχοντος έτους:		<input type="checkbox"/>		Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:				
				Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:				
<b>ΜΕΡΟΣ Β'</b>								
Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Αποτύπωσης Επισπέδου Δεξιοτήτων:								
Αποτυπώστε το επίπεδο εμφάνισης στοιχείων της δεξιάτητας το οποίο επιδιωκείτε ο Αξιολογούμενος για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, με βάση την πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, όπου εμφανίζει "Ελάχιστο ή Καθόλου Στοιχεία της Δεξιάτητας" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = ένα (1), και εμφανίζει "Πολύ Στοιχεία της Δεξιάτητας" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = πέντε (5)								
Δεξιάτητα	Περιγραφή Δεξιάτητας	Εμφανίζει Ελάχιστα ή Καθόλου Στοιχεία της Δεξιάτητας	Εμφανίζει Προσορμημένα Στοιχεία της Δεξιάτητας	Εμφανίζει Επαρκή Στοιχεία της Δεξιάτητας	Εμφανίζει Αρκετά Στοιχεία της Δεξιάτητας	Εμφανίζει Πολύ Στοιχεία της Δεξιάτητας	Αποτέλεσμα	Αριθμητική Βαθμολογία
Προσανατολισμός στον Πολίτη	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυθεντικά ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διασφαλίζει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλους συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλό επίπεδο.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Ομαδικότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ημερία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαταραχές. Συντονίζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαλό προς εκπλήρωση των δευτέρων συμφερόντων, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Προσαρμοστικότητα	Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την ανάληψη της βέλτιστης λύσης και της σωστής λήψης αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Οργάνωση & Προγραμματισμός	Χρησιμοποιεί κατάλληλα τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσεκτική διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασιών, που με καλό προγραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητες του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Επίλυση Προβλημάτων & Δημιουργικότητα	Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα ανεύρεσης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προεργασίας των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρότυπο και κανονικό τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανακάλυψης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καταστομών λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκηση των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διατήρηση της απαραίτητης επιμέλειας όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Διαχειριστική Γνώση	Επιδεικνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική επίτευξη της εφάρμοξης των υπαλλήλων, με την απόκτηση των γνώσεων ή των δεξιοτήτων τους. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε άτομο και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Ηγετικότητα	Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης με ταύ των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μεριμνά για την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκεκριμένων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Επιδεικνύει την ικανότητα διεύθυνσης, διακρίσης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
<b>Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Δεξιοτήτων (μ.ο.)</b>								
Στοιχεία Αξιολογητή:								
Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:		Υπογραφή:						

### Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου

Πηγή: ΥΑ αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/5.12.2022 (Β' 6176)





ΕΝΤΥΠΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΜΕΡΟΣ Α'

Στοιχεία Αξιολογούμενου:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:	Υπουργείο / Φορέας:
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):	Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτικό δασύιο υπάλληλο):	Γενική Διεύθυνση:
	Διεύθυνση:
	Τμήμα:
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:
Επιλέξτε στην περίπτωση που ολοκληρώθηκαν όλες οι ενέργειες βάσει του Σχεδίου Ανάπτυξης του τρέχοντος έτους:	Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:

ΜΕΡΟΣ Β'

Ορίσμος Συμβόλων: Πίνακας Δεξιότητων: Επιπέδου Δεξιότητας:

Αποτυπώστε το επίπεδο δεξιότητας (Αναπτυγμένη/ Πολλά στοιχεία της δεξιότητας ή Προς Ανάπτυξη/ημιπροσδιορισμένα έως αρκετά) το οποίο επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων. Επιλέξτε από 1 έως 3 Δεξιότητες οι οποίες αξιολογούνται ως Αναπτυγμένες. Οι Αναπτυγμένες και οι Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες δεν μπορούν να ταυτίζονται.

Πίνακας Δεξιότητων	Περιγραφή Δεξιότητας	Αναπτυγμένη Δεξιότητα	Προς Ανάπτυξη Δεξιότητα
Δεξιότητα	Προσανατολισμός στον Πολίτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυθιγμένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εμπνερεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διεκδικεί τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.		
Αιτιολόγηση	Ομαδικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με πειραιά, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διακρίσεις. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπόρευση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.		
Αιτιολόγηση	Προσαρμοστικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Αναποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαπραγματεύεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.		
Αιτιολόγηση	Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των έργων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.		
Αιτιολόγηση	Οργάνωση & Προγραμματισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Εφαρμόζει κατάλληλα τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητες του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.		
Αιτιολόγηση	Επίλυση Προβλημάτων & Δημιουργικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Επιδεικνύει αυθιγμένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προώγησης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτοτύπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.		
Αιτιολόγηση	Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπόρευσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.		
Αιτιολόγηση	Διαχείριση Γνώσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Επιδεικνύει αυθιγμένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Αξιολογεί αποτελεσματικά την εμπειρία του και αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία.		
Αιτιολόγηση	Ηγετικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αιτιολόγηση	Συμβάλλει στη δημιουργία του απαραίτητου κλίματος παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Συμμετέχει στην έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα.		


Στοιχεία Αξιολογητή:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:	Υπογραφή:
---------------------------------------	-----------

Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιότητων Υπαλλήλου

Πηγή: ΥΑ αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/5.12.2022 (Β' 6176)

# Παράρτημα 3



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**  
Υπουργείο Εσωτερικών

Γενική Γραμματεία  
Ανθρώπινου Δυναμικού  
Διοικητικό Τμήμα

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ  
Υπουργείο  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ

**ΕΝΤΥΠΟ ΣΦΥΓΤΟΥ ΟΜΑΔΑΣ**

**ΜΕΡΟΣ Α'**

<b>Στοιχεία Αξιολογούμενου:</b>	<b>Υπουργείο / Φορέας:</b>
<b>Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:</b>	Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:
<b>Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):</b>	Γενική Διεύθυνση:
<b>Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμίδα (για άμισθο δικαίω υποάλληλο):</b>	Διεύθυνση:
<b>Θέση Εύθυνας:</b>	Τμήμα:
<b>Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:</b>	Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:
	Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:

**ΜΕΡΟΣ Β'**

*Ομάδες Συναλλάσσας Πίνακα Συναλλάξιμων Ομάδων:*  
*Αποτελείται το βήμα με τον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα παραπάνω στοιχεία που ανακτούν την εργασία σας εμπεριείχεται με βάση την τελευταία παραγραφή άρθρου, όπου "Διαφωνώ" αντικαθίσταται σε διαβολολογία = ένα (1), και "Συμφωνώ Απώλυτα" αντικαθίσταται σε διαβολολογία = πέντε (5)*

	Διαφωνώ	Διαφωνώ Μερικώς	Όχιτε Διαφωνώ	Όχιτε Συμφωνώ	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απώλυτα	Αποτέλεσμα	Αριθμητική Βαθμολογία
<b>Πίνακας Σφυγμού Ομάδας</b>								
<b>Ερώτηση προς υφιστάμενο</b>								
Οι πολίτες ή/και οι συνάδελφοί μου εξυπηρετούνται με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια από την ομάδα;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Εργάζομαι σε περιβάλλον που υπάρχει ηρεμία, ευγένεια, θετική διάθεση και ομαδικό πνεύμα συνεργασίας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Έχω την απαραίτητη υποστήριξη για να αντιμετωπίσω την αβεβαιότητα και να πετύχω τα επιθυμητά αποτελέσματα ανάμα και σε όποιολες συνθήκες;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Εργάζομαι σε μία ομάδα που προσπαθεί διαρκώς να ολοκληρώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δράσεις και τις εργασίες που έχει αναλάβει;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Γνωρίζω τους στρατηγικούς στόχους και τις προτεραιότητες της ομάδας και τις διενέξ μου;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Μου παρέχονται τα εφόδια (εργαλεία, διαδικασίες, γνώσεις) που χρειάζομαι για να είμαι αποτελεσματικός/ή στη δουλειά μου;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Θεωρώ ότι δε θα πέθον ποτέ σε κίνδυνο τα ηθικά και επαγγελματικά μου πρότυπα και αξίες;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Μου παρέχεται υποστήριξη για μάθηση και επαγγελματική ανάπτυξη;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Εμφυλώνομαι, καθοδηγούμαι, υποστηρίζομαι για την επίτευξη των στόχων μου;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

Στοιχεία Υπαλλήλου: \_\_\_\_\_

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Υπαλλήλου: \_\_\_\_\_

Υπογραφή: \_\_\_\_\_

Βαθμολογία (μ.ο.)

## Έντυπο Σφυγμού Ομάδας

Πηγή: ΥΑ αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/5.12.2022 (Β' 6176)