

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»
Κατεύθυνση: «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

*«Η επίδραση της Αρχής του Peter στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και η αναγκαιότητα
εστίασης στην Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού».*

Φοιτήτρια: Καραγιάννη Κλειώ Καλλιόπη

(Α.Μ. 7124Μ008)

Επιβλέπων Καθηγητής: Ρωσσίδης Ιωάννης

Μαρούσι, Νοέμβριος 2025

Ευχαριστίες

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δικούς μου ανθρώπους για την υποστήριξή τους,
καθώς και τον επιβλέποντα καθηγητή κο Ρωσσίδα Ιωάννη, για την καθοδήγησή του.*

Τριμελής Επιτροπή:

Ρωσσίδης Ιωάννης (Επιβλέπων)

Κέφης Βασίλειος

Πολυμέρης Σπυρίδων

Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Συντομογραφιών.....	5
Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	8
1.1: Εισαγωγικά στοιχεία.....	8
1.2: Αναγκαιότητα εκπόνησης της εργασίας.....	9
1.3: Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα.....	10
1.4: Δομή των κεφαλαίων.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Οι παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της.....	13
2.1: Η εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης.....	13
2.2: Παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.....	14
2.2.α: Η γιγάντωση και η ανισοκατανομή του ανθρώπινου δυναμικού.....	14
2.2.β: Η σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων.....	15
2.2.γ: Η βασική προβληματική - σύνδεση με την Αρχή του Peter.....	16
2.2.δ: Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και Αρχή του Peter.....	17
2.3: Διεθνείς καλές πρακτικές.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Αρχή του Peter στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και διοικητικά εργαλεία αντιμετώπισης.....	20
3.1: Θεωρητική προσέγγιση της Αρχής του Peter.....	20
3.1.α: Η Αρχή του Peter στην πράξη.....	22
3.2: Οι επιπτώσεις της Αρχής του Peter για το ανθρώπινο δυναμικό και τη διοίκηση.....	23
3.3: Το σύστημα των προαγωγών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	24
3.4: Η σημασία της Ηγεσίας και της παρακίνησης ως προς την Αρχή του Peter.....	25
3.4.α: Ηγεσία και η Αρχή του Peter.....	25
3.4.β: Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και Αρχή του Peter.....	27
3.5: Η παράμετρος της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση.....	31
4.1: Η σημασία της Ανάπτυξης για τον υπάλληλο και τον οργανισμό.....	31
4.1.α: Ορίζοντας την Ανάπτυξη.....	31
4.1.β: Τα οφέλη της Ανάπτυξης για τον υπάλληλο και τον οργανισμό.....	32
4.2: Μέθοδοι Ανάπτυξης στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης.....	34
4.2.α: Το Coaching.....	35
4.2.β: Το Mentoring.....	36

4.2.γ: Η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.....	37
4.3: Ανάπτυξη ηγεσίας / Leadership development.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η Μεθοδολογία της έρευνας.....	40
5.1: Σκοπός της έρευνας.....	40
5.2: Επιλογή της μεθόδου έρευνας.....	40
5.3: Ερευνητικό εργαλείο.....	41
5.3.α: Ερευνητικό δείγμα.....	42
5.3.β: Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης - Χρήση SPSS.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Τα Αποτελέσματα της έρευνας.....	44
6.1: Παρουσίαση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης.....	44
6.1.α: Δημογραφικά στοιχεία.....	44
6.1.β: Σταδιοδρομία και Προαγωγές.....	50
6.1.γ: Ηγεσία.....	59
6.1.δ: Αξιολόγηση.....	67
6.1.ε: Ανάπτυξη των υπαλλήλων.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Τα συμπεράσματα της έρευνας.....	81
7.1: Συμπεράσματα.....	81
7.2: Περιορισμοί και προτάσεις.....	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	99

Πίνακας Συντομογραφιών

αρ.	άρθρο
Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
βλ.	βλέπε
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
Ε.Α.Δ.	Εθνική Αρχή Διαφάνειας
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
εκδ.	έκδοση
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
Επιμ.	επιμελητής/-τές
Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
και συν.	και συνεργάτες
κεφ.	κεφάλαιο
Ν.	Νόμος
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
ό.π.	όπως παραπάνω
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
π.χ.	παραδείγματος χάρη
Σ.	Σύνταγμα
σ.	σελίδα
σσ.	σελίδες
Υπ.	Υπουργείο
χ.χ.	χωρίς χρονολογία

Περίληψη

Για κάθε οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, ο τρόπος διεξαγωγής των προαγωγών, είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του. Η Αρχή του Peter, έχει ως κεντρική ιδέα ότι σε μία ιεραρχία, οι υπάλληλοι προάγονται έως ότου φτάσουν στο επίπεδο «ανικανότητάς» τους. Κατά την Αρχή, αυτό συμβαίνει διότι οι εργοδότες συχνά προάγουν τους υπαλλήλους, βάσει της καλής απόδοσης στα τρέχοντα εργασιακά καθήκοντα, χωρίς να υπολογίζεται επαρκώς σε ποιο βαθμό ο προαχθείς υπάλληλος δύναται να αντεπεξέλθει στα νέα του καθήκοντα.

Η παρούσα εργασία, εξετάζει την Αρχή του Peter στο πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, η οποία χαρακτηρίζεται από σημαντικές παθογένειες που δυσχεραίνουν την παραγωγικότητά της. Επιπλέον, διερευνάται η σημασία της Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, συσχετιζόμενη με την επίδραση της Αρχής στο δημόσιο τομέα, ως διοικητικό εργαλείο αντιμετώπισής της. Εξετάζεται επίσης η συμβολή διοικητικών εργαλείων, όπως η ηγεσία και η αξιολόγηση, στην ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων.

Στόχος της εργασίας, είναι η θεωρητική προσέγγιση, και η αποτύπωση των απόψεων των ίδιων των υπαλλήλων, επί των παραπάνω θεμάτων, βάσει της εργασιακής εμπειρίας τους. Στο πλαίσιο αυτό, διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα, μέσω διαμοίρασης ερωτηματολογίων σε δημοσίους υπαλλήλους, από όλη την ελληνική επικράτεια. Από τα δεδομένα που προκύπτουν, ξεχωρίζει ενδεικτικά, η θετική αντίληψη των υπαλλήλων, ως προς τη σημασία της Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ως σημαντικού παράγοντα επιτυχίας για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Λέξεις κλειδιά: Αρχή του Peter, Δημόσια Διοίκηση, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, προαγωγές, Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, Ηγεσία.

Abstract

For every organization, public or private, the way the promotions are carried out, is a decisive factor for its success. Peter's Principle is centered on the notion that in a hierarchy, the employees are promoted until they reach their level of '*incompetence*'. According to this Principle, this occurs because employers often promote the employees, based on their good performance in their current duties, without adequately considering to what extent the promoted employee is able to cope with their new tasks.

This thesis examines Peter's Principle within the context of the Greek Public Administration, which is characterized by significant pathologies that hinder its productivity. Additionally, it explores the importance of Human Resource Development, in relation to the Principle's impact on the public sector, as an administrative tool for addressing its effects. Administrative instruments, such as leadership and performance evaluation, and their contribution to the development and improvement of human resource performance, are also examined.

The aim of this study is to provide a theoretical approach, and to capture the employees' opinions on the above issues, based on their personal work experience. In this context, a quantitative survey was conducted, through the distribution of questionnaires to civil servants, across Greece. Indicatively, the resulting data highlight employees' positive perception of human resource Development, as an important factor contributing to their professional advancement.

Key words: Peter's Principle, Public Administration, Human Resource Management, promotions, Development of the human resource, Leadership.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1: Εισαγωγικά στοιχεία

Οι «ανθρώπινοι πόροι», αφορούν το σύνολο των εργαζομένων που απαρτίζουν κάθε πεδίο δραστηριότητας ενός φορέα, όπως: μια ιδιωτική ή δημόσια επιχείρηση, ένα δημόσιο οργανισμό, έναν οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης, ένα σχολείο, πανεπιστήμιο ή νοσοκομείο (Κατσανέβας & Τσιαπαρίκου, 2013, σ. 15). Η «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (ΔΑΠ) (Human Resource Management), αναφέρεται στη «χρήση ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων» (Mondy & Martocchio, 2022, σ. 3). Η ΔΑΠ, περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού ενός οργανισμού, όπως ο σχεδιασμός, η στελέχωση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η ανταμοιβή, η αξιολόγηση και οι εργασιακές σχέσεις (Μυλώνη & Μάντζαρης, 2024, σ. 26).

Οι παραπάνω λειτουργίες, κρίνονται πολύτιμες για την επιτυχή πορεία ενός οργανισμού, καθώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων, και για την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage) (Ρουμπής & Καρδίτζης, 2021, σ. 8). Κατά τους ίδιους συγγραφείς, στο πεδίο της ΔΑΠ, συγκαταλέγονται οι ενέργειες που σχετίζονται με τη τοποθέτηση των καταλληλότερων και ικανότερων υπαλλήλων, και τη διαρκή εκπαίδευσή αυτών, ώστε να αποδίδουν στα καθήκοντά τους, καθιστώντας έτσι τη ΔΑΠ θεμέλιο για τη συνολική ανάπτυξη και εξέλιξη ενός οργανισμού (ό.π., σ. 8).

Για κάθε είδος οργανισμού, είτε είναι ιδιωτικός είτε δημόσια υπηρεσία, θεωρείται σημαντικό να δίνεται έμφαση στη διαμόρφωση χώρων εργασίας, όπου να δίνεται σημασία στη συνεργασία και την ανάδειξη των ατομικών ταλέντων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, προκειμένου οι οργανισμοί να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα των ανθρώπινων πόρων τους, προς όφελος αυτών αλλά και των υπαλλήλων τους (Πολυμέρης & Χατζή, 2021, σ. 67). Παράλληλα, κατά τους ίδιους συγγραφείς, οι οργανισμοί για να είναι σε θέση να επιβιώνουν, πρέπει να μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, κάτι για το οποίο οι ανθρώπινοι πόροι συνιστούν καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας, εφόσον οι οργανισμοί αξιοποιούν στο μέγιστο την αξία του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντάς του χώρο να συνεισφέρει, μέσω των ρόλων και αποφάσεων που αυτό λαμβάνει (ό.π., σσ. 73-74).

Ως προς τη Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ), το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ένα πολύτιμο άυλο κεφάλαιο, και βασικός παράγοντας για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της (Κτιστάκη, 2019, σ. 15). Η επιτυχής πορεία ενός οργανισμού συνδέεται με την απόδοση των υπαλλήλων του, καθώς το κατάλληλο άτομο στην αντίστοιχη θέση, συμβάλλει στη συνολική πρόοδο (Ghinea et al., 2017, σ. 1). Επιπλέον, οι στρατηγικές προώθησης (συστήματα προαγωγών), διαδραματίζουν εξέχοντα ρόλο στη λειτουργία των ιεραρχικών οργανισμών, είτε ιδιωτικών, είτε εντασσόμενων στο δημόσιο τομέα (Pluchino et al., 2011). Συνεπώς, είναι σημαντικό να δίνεται έμφαση στις δυνατότητες των ανθρώπινων πόρων, π.χ. μέσω της διαχείρισης δεξιοτήτων (competency management), στο πλαίσιο της συνεχούς επιμόρφωσης, κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού της ΔΔ (Παπαδάκης και συν., 2023).

Ωστόσο, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο το οποίο οι Peter & Hull κατονόμασαν στη μελέτη τους (*Peter's Principle/Αρχή του Peter*), αναφέροντας ότι: «Σε μια ιεραρχία, κάθε υπάλληλος τείνει να ανεβαίνει στο επίπεδο της ανικανότητάς του» (*'In a hierarchy every employee tends to rise to his level of incompetence'*) (Peter & Hull, 1969, σ. 25). Οι οργανισμοί, τείνουν δηλαδή να προάγουν υπαλλήλους στην ιεραρχία, βάσει της καλής απόδοσης στα τρέχοντα καθήκοντα, παρόλο που η νέα θέση έχει διαφορετικό αντικείμενο, ευθύνες και θα απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες που ο υπάλληλος ίσως δεν διαθέτει στον ίδιο βαθμό (Pluchino et al., 2009, σ. 1).

1.2: Αναγκαιότητα εκπόνησης της εργασίας

Η ελληνική ΔΔ, χαρακτηρίζεται από παθογένειες, που έχουν αρνητική επίδραση στην αποδοτικότητά του ανθρώπινου δυναμικού της. Η απουσία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η γραφειοκρατία, οι πελατειακές σχέσεις, η περιορισμένη κινητικότητα, η ελλιπής αξιολόγηση της επίδοσης των υπαλλήλων και η αδυναμία εντοπισμού των συγκεκριμένων αναγκών κατάρτισης του προσωπικού, αποτελούν κάποιες εκ των χρόνιων παθογενειών (Nikitas & Vasilopoulou, 2022, σσ. 4-5).

Όπως προαναφέρθηκε, το ανθρώπινο δυναμικό και η στοχευμένη αξιοποίησή του, αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για τη ΔΔ. Ως εκ τούτου, κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί κατά πόσο οι δημόσιοι υπάλληλοι κατανέμονται, αξιοποιούνται και ανέρχονται στην ιεραρχική κλίμακα με τον προσήκοντα τρόπο, ανάλογα με τις δυνατότητές τους και τις

απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης. Παράλληλα, ως σημαντικά διοικητικά εργαλεία, στο πεδίο της ΔΑΠ, αξίζει να αναφερθούν η *Ανάπτυξη* και η *Ηγεσία*, και να διερευνηθεί κατά πόσο διαδραματίζουν ενεργό ρόλο, εντός της ΔΔ.

Συγκεκριμένα, η *Ανάπτυξη* (*Development*) του ανθρώπινου δυναμικού, που σχετίζεται με την κατάρτιση, τις αποκτηθείσες εργασιακές εμπειρίες και σχέσεις, τις αξιολογήσεις των ικανοτήτων και της προσωπικότητας των υπαλλήλων, συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της ετοιμότητας και απόδοσης, στις τρέχουσες ή μελλοντικές θέσεις (Noe, 2010, σ. 366). Ταυτόχρονα, η *Ηγεσία* (*Leadership*) αποτελεί ένα αντικείμενο που απασχολεί την ελληνική ΔΔ, και συνιστά θεμελιώδη στόχευση της διοίκησης κάθε οργανισμού, καθότι η αποτελεσματική ηγεσία δύναται να συνεισφέρει σημαντικά στη διαχείριση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Κουστέλιος και συν., 2021, σ. 44).

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία, εντοπίζονται πηγές που εξετάζουν παθογένειες και προβλήματα που υφίστανται στην ελληνική ΔΔ γενικότερα (π.χ. Aspridis & Poulia, 2021· Nasios, 2024), αλλά και αναφορικά με ζητήματα σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους, π.χ. για το σύστημα στελέχωσης (Papapolychroniadis et al., 2017), την αξιολόγηση και τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων (π.χ. Σπανού, 2018). Ωστόσο, η Αρχή του Peter και κατά πόσο αυτή συναντάται ως φαινόμενο στοχευμένα στο πλαίσιο της ελληνικής ΔΔ, αποτελεί ένα θέμα το οποίο κρίνεται ότι χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

Σημαντικά διοικητικά εργαλεία όπως η Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, και η εφαρμογή της στο ελληνικό δημόσιο τομέα, αποτελούν θεματολογία για την οποία υπάρχουν βιβλιογραφικές πηγές (π.χ. Ραμματά, 2017· Angeli et al., 2023). Ταυτόχρονα, σχετικά με την Ηγεσία και τη σημασία της για τους δημόσιους οργανισμούς, συναντώνται μελέτες τόσο στην ξενόγλωσση (π.χ. Gerson, 2022) όσο και στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία (π.χ. Κουστέλιος και συν., 2021). Εντούτοις, η συσχέτισή της Ανάπτυξης και της Ηγεσίας με την Αρχή του Peter, και κατά πόσο μπορούν να ισορροπήσουν τις συνέπειες εμφάνισης της εν λόγω Αρχής στην ελληνική ΔΔ, είναι ένας τομέας για τον οποίο εντοπίζεται κενό στη βιβλιογραφία, και γι' αυτό επιχειρείται η εξέτασή του στην παρούσα μελέτη.

1.3: Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα

Βάσει των προαναφερθέντων, η εργασία αποσκοπεί να εξετάσει το φαινόμενο της Αρχής του Peter, σε θεωρητικό αλλά και πρακτικό πλαίσιο. Ειδικότερα, η εν λόγω μελέτη

προσφέρει εκτός της βιβλιογραφικής ανάλυσης, και πρακτική διάσταση στα θέματα που εξετάζει, καθώς αναλύονται οι αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το περιεχόμενο της Αρχής, αλλά και αναφορικά με την Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο πεδίο της ΔΔ.

Ο σκοπός της εργασίας συνεπώς, είναι η κατανόηση της Αρχής του Peter και η ανάδειξη της σημασίας εστίασης σε διοικητικά εργαλεία, όπως κατά κύριο λόγο η Ανάπτυξη, αναφορικά με την αντιμετώπιση αρνητικών συνεπειών που μπορεί να προκύψουν από την εμφάνιση της Αρχής (π.χ. χαμηλή απόδοση υπαλλήλου που προάγεται σε θέση για την οποία δεν κατέχει τις ανάλογες ικανότητες). Παράλληλα, διερευνώνται ο ρόλος και τα οφέλη που προκύπτουν από την αποτελεσματική ηγεσία, παρακίνηση και αξιολόγηση, για τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων.

Η μελέτη στοχεύει αφενός στη θεωρητική παρουσίαση και ανάλυση των παραπάνω εννοιών, και αφετέρου στη διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων για τα εν λόγω θέματα, βάσει της εργασιακής τους εμπειρίας (μέσω ποσοτικής έρευνας με συμπλήρωση ερωτηματολογίου). Πιο συγκεκριμένα, η εργασία κινείται στο πλαίσιο των παρακάτω τιθέμενων *Ερευνητικών Ερωτημάτων*, τα οποία επιδιώκει να εξετάσει σε συνδυασμό με την θεωρία και τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας:

- Πώς εμφανίζεται το φαινόμενο της Αρχής του Peter στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, και πώς το αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοί της στην πράξη;
- Πώς το σύστημα των προαγωγών και αξιολόγησης στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, συνδέεται με την Αρχή του Peter;
- Ποια η σχέση της Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και της αποτελεσματικής Ηγεσίας με την Αρχή του Peter, και κατά πόσο η Δημόσια Διοίκηση και οι υπάλληλοί της «επενδύουν» σε αυτά;

1.4: Δομή των κεφαλαίων

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από επτά (7) κεφάλαια, και χωρίζεται στο θεωρητικό και πρακτικό μέρος της έρευνας. Για το θεωρητικό μέρος, το *Πρώτο κεφάλαιο* είναι εισαγωγικό, παρουσιάζει στον αναγνώστη το βασικό περιεχόμενο της εξετασθείσας θεματολογίας, την αναγκαιότητα και το σκοπό εκπόνησης της εργασίας. Στη συνέχεια, στο *Δεύτερο κεφάλαιο* αναφέρονται περιληπτικά ορισμένες παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας

Διοίκησης που σχετίζονται και με το ανθρώπινο δυναμικό, και κάποιες διεθνείς καλές πρακτικές. Έπειτα, το *Τρίτο κεφάλαιο*, εισάγει τον αναγνώστη στην έννοια της Αρχής του Peter, ενώ γίνεται αναφορά στη σημασία της Ηγεσίας, και κατ' επέκταση στην παρακίνηση και την αξιολόγηση, ως σημαντικών παραμέτρων για τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Ακολουθώντας, στο *Τέταρτο κεφάλαιο*, παρουσιάζεται η ανάγκη εστίασης στην Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, και σχετικές μέθοδοι που εφαρμόζονται στη ΔΔ, με γνώμονα τα οφέλη που προκύπτουν, κατά την εμφάνιση φαινομένων της Αρχής του Peter.

Μετά τη βιβλιογραφική επισκόπηση επί του θέματος της εργασίας, το *Πέμπτο κεφάλαιο* αναφέρεται στο σκοπό και τη μεθοδολογία της έρευνας που διεξήχθη, και πιο συγκεκριμένα στην ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου (ερευνητικό εργαλείο), που διαμοιράστηκε σε δημοσίους υπαλλήλους, για την αποτύπωση των αντιλήψεών τους. Τα σχετικά αποτελέσματα, παρουσιάζονται στο *Έκτο κεφάλαιο*, μέσω της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης του συνόλου των ερωτήσεων, και της χρήσης διαγραμμάτων. Τέλος, στο *Έβδομο κεφάλαιο*, παρουσιάζονται συμπερασματικά τα ευρήματα της έρευνας, σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, πάντα στο πλαίσιο της θεωρίας και των τιθέμενων ερευνητικών ερωτημάτων, καθώς και οι περιορισμοί και προτάσεις σχετικά με την έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Οι παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της.

2.1: Η εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης

Η ελληνική ΔΔ χαρακτηρίζεται από χρόνιες παθογένειες, οι οποίες οδήγησαν στη θεμελίωση προβλημάτων στον πυρήνα της. Εκ των παραγόντων δυσλειτουργίας της ΔΔ αποτελούν η κομματοκρατία, η διαφθορά και η γραφειοκρατία, που συχνά συντελούν στην χαμηλή της παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα (Κτιστάκη, 2020, σσ. 78-88). Ειδικότερα, η γραφειοκρατία ενισχύεται από την πολυνομία και την ελλιπή υπηρεσιακή κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ η ανισοκατανομή αυτού, συμβάλλει στη μειωμένη απόδοση κατά την εκτέλεση των διοικητικών καθηκόντων (ό.π., σσ. 89-94).

Ενδεικτικά, αναφορικά με την *κομματοκρατία*, κρίνεται αξιοσημείωτος ο θεσμός των μετακλητών υπαλλήλων. Όπως ορίζεται στο Ν. 4622/2019, (αρ. 46, § 1): *«Τα ιδιαίτερα γραφεία των μελών της Κυβέρνησης, των Υφυπουργών, των Γενικών και Ειδικών Γραμματέων στελεχώνονται από συνεργάτες»*. Βάσει του συστήματος αυτού (spoil system), οι εν λόγω θέσεις στελεχώνονται από άτομα εμπιστοσύνης προς την εκάστοτε κυβέρνηση, με τη Διοίκηση να έχει την ευχέρεια να τους απομακρύνει, εφόσον κάτι τέτοιο παύει να ισχύει. Συνεπώς, είναι αντιληπτή η εξάρτηση της κατοχής των θέσεων από τις κυβερνητικές αλλαγές, καθώς οι ιδιαίτερες αυτές θέσεις δεν χαρακτηρίζονται από μονιμότητα, αλλά από υποκειμενικά, κομματικά κριτήρια (Σπηλιωτόπουλος & Χρυσανθάκης, 2021, σσ. 16-17).

Η *διαφθορά*, αφορά νομικά κολάσιμες συμπεριφορές, που σχετίζονται με κατάχρηση δημόσιας εξουσίας, προς ικανοποίηση ιδιωτικών συμφερόντων, μέσω της καταβολής -οικονομικών κυρίως- ανταλλαγμάτων (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020, σσ. 31-32). Η διαφθορά, συνδέεται με την κακοδιοίκηση και οφείλεται σε παράγοντες όπως η πολυνομία και η νομική ασάφεια (που οδηγούν σε κακονομία), η γραφειοκρατία, ο ανεπαρκής έλεγχος και η σημαντικά ελλιπής μέχρι πρότινος ψηφιοποίηση των διοικητικών δομών (Καστανάς, 2022, σσ. 17-18). Ωστόσο, η σύσταση της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (Ν. 4622/2019), αποτελεί σημαντικό βήμα στην προσπάθεια πάταξης της διαφθοράς. Η Ε.Α.Δ. αντικατέστησε τα προϊσχύοντα σώματα ελέγχου, και συνιστά ανεξάρτητη, νομοθετικά κατοχυρωμένη αρχή, αρμόδια για το *«σχεδιασμό, την εφαρμογή και αξιολόγηση του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου κατά της διαφθοράς»* (Μπέσιλα-Μακρίδη, 2020, σ. 47).

Η γραφειοκρατία, εξειδικεύεται σε ειδικότερες εκφάνσεις δυσλειτουργιών της δράσης της ΔΔ. Κατά τον Χρυσανθάκη (2019, σ. 53), ο διοικητικός μηχανισμός χαρακτηρίζεται από προβλήματα αναβολής των εκκρεμών υποθέσεων, αλληλοεπικαλύψεις αρμοδιοτήτων, χρονικές υστερήσεις, συνεχείς μεταβολές της νομοθεσίας ή και παλαιότητα αυτής. Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της ΔΔ, επισημαίνει την έλλειψη καινοτομίας κατά την υλοποίηση των εργασιών, εξαιτίας της υποτίμησης των δυνατοτήτων και της εμπειρίας των υπαλλήλων, σε συνδυασμό με την έλλειψη κατάλληλων υποδομών. Ωστόσο, η γραφειοκρατία καταπολεμάται μέσω της Ψηφιακής διακυβέρνησης, καθώς οι ψηφιακές τεχνολογίες μετασχηματίζουν το τρόπο λειτουργίας της ΔΔ, συμβάλλοντας στην υψηλότερη απόδοση και αποτελεσματικότητα, την ταχύτερη εξυπηρέτηση των υποθέσεων και την εξοικονόμηση πόρων (Αποστολάκης και συν., 2022, σ. 24). Να σημειωθεί επίσης, ότι ο όρος «Ψηφιακή Διακυβέρνηση» τείνει να αντικαθιστά τον όρο «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», μιας και παρατηρείται ολοένα και εντονότερα -στον ιδιωτικό αλλά και δημόσιο τομέα- ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός, οι διαδικασίες δηλαδή που αφορούν την χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, την τροποποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και της κουλτούρας, εξαιτίας των μεταβολών και νέων απαιτήσεων που προκύπτουν (Πολυμέρης, 2023, σσ. 226-227).

2.2: Παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό

Η οικονομική κρίση που βίωσε η Ελλάδα, και οι μνημονιακές υποχρεώσεις της προς την Ευρωπαϊκή Ένωση, οδήγησαν σε διαρθρωτικές αλλαγές σε πολλούς τομείς της ΔΔ, όπως και σε εκείνον της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της (Κτιστάκη, 2019).

2.2.α: Η γιγάντωση και η ανισοκατανομή του ανθρώπινου δυναμικού

Ως μία εκ των αιτιών της δημοσιονομικής ύφεσης, κρίθηκε ο *μεγάλος αριθμός δημοσίων υπαλλήλων*, που απασχολούνταν ως τακτικό ή έκτακτο προσωπικό, και τέθηκε αναγκαία η μείωση του αριθμού αυτών, προς αποσυμφόρηση του διογκωμένου δημόσιου τομέα (Κτιστάκη, 2019, σ. 15). Το μέτρο είχε -βραχυπρόθεσμα- οικονομικά αποτελέσματα, ωστόσο μακροπρόθεσμα τέθηκαν ζητήματα αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Ειδικότερα, επήλθε απαξίωση του θεσμού του δημοσίου υπαλλήλου, καθώς η μισθολογική υποβάθμιση

αποθάρρυνε την προσέλκυση ικανών στελεχών, αλλά και τη διατήρηση των ήδη υπηρετούντων. Παράλληλα, η απαξίωση του δυναμικού, είχε αρνητικές επιπτώσεις στο ηθικό και τα κίνητρα, με αποτέλεσμα να επέρχεται μείωση της απόδοσης, και αύξηση των φαινομένων διαφθοράς (ό.π., σ. 16).

Εξίσου κρίσιμο ζήτημα, θεωρείται η *ανισοκατανομή του ανθρώπινου δυναμικού* ανά τις δημόσιες υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, η κεντρική διοίκηση χαρακτηρίζεται από πληρέστερη στελέχωση από υπαλλήλους αριθμητικά, συγκριτικά με την υποστελέχωση που παρατηρείται στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, αλλά και σε υπηρεσίες αρμόδιες για την επίλυση καθημερινών ζητημάτων των διοικουμένων, όπως ενδεικτικά ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Σωτηρόπουλος, 2022, σ. 161).

2.2.β: Η σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων

Αναφορικά με τη σταδιοδρομία του ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχει το *σύστημα καριέρας (career based system)*, που σχετίζεται με τη μονιμότητα, και μέσω του οποίου, οι υπάλληλοι προάγονται βάσει προκαθορισμένων αντικειμενικών -μοριοδοτούμενων- κριτηρίων και συγκεκριμένων χρόνων προϋπηρεσίας (αρχαιότητα). Το σύστημα ωστόσο, βασίζεται κυρίως στα αντικειμενικά (τυπικά) προσόντα των υποψηφίων, χωρίς να αξιολογούνται π.χ. οι επικοινωνιακές δεξιότητες (soft skills) και οι ικανότητες διοίκησης και ηγεσίας, αναφορικά με τη θέση προς στελέχωση (Ραμματά, 2018, σ. 714).

Στην περίοδο της κρίσης, κρίθηκε απαραίτητη η έμφαση προς ένα σύστημα βασισμένο στα *χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας (position based system)*. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, για την κάλυψη ιδίως θέσεων υψηλής ευθύνης, θα πρέπει να λαμβάνονται ιδιαίτερα υπόψη τόσο η ύπαρξη των αναγκαίων τυπικών προσόντων, αλλά και των ανάλογων διοικητικών ικανοτήτων, σχετικών με την ηγεσία, τη λήψη αποφάσεων, την παρακίνηση, τη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων (ό.π., σ. 715).

Στο πλαίσιο της σταδιοδρομίας των δημοσίων υπαλλήλων, εγείρονται επίσης ερωτήματα σχετικά με την *αξιοκρατία* κατά τις αρχικές προσλήψεις, αλλά και κατά την υπηρεσιακή και βαθμολογική εξέλιξη. Ειδικότερα, η αξιοκρατία θα πρέπει να τίθεται ως εγγύηση ανά την εξέλιξη των στελεχών στο δημόσιο, κατά τις προσλήψεις και τις προαγωγές, οι οποίες είναι απαραίτητο να διεξάγονται με άκρως αξιοκρατικά κριτήρια, για την επιλογή των κατάλληλων για την εκάστοτε θέση, υπαλλήλων (Μακρυδημήτρης, 2021, σσ. 78-79).

2.2.γ: Η βασική προβληματική - σύνδεση με την Αρχή του Peter

Όπως προαναφέρθηκε, η βασική θέση της *Αρχής του Peter* αναφέρεται στο ότι: «Σε μια ιεραρχία, κάθε υπάλληλος τείνει να ανεβαίνει στο επίπεδο της ανικανότητάς του» (Peter & Hull, 1969, σ. 25). Η θέση στηρίζεται στην παραδοχή, ότι συχνά οι υπάλληλοι ανέρχονται έως ότου οι ικανότητές τους δεν επαρκούν για να αντεπεξέλθουν στην ανώτερη θέση που αναλαμβάνουν (η οποία έχει συνήθως διαφορετικό αντικείμενο και απαιτήσεις), οπότε και παύουν να προάγονται περαιτέρω. Αυτό συμβαίνει, όπως σημειώνουν οι συγγραφείς, εξαιτίας της έμφασης που δίνεται κατά τις αποφάσεις για προαγωγές, στο να ανέρχονται οι υπάλληλοι βάσει της πρότερης εξαιρετικής απόδοσής τους (στα μέχρι πρότινος καθήκοντά τους σε διαφορετική θέση), με τη λογική ότι θα είναι το ίδιο αποδοτικοί και στις ανώτερες αρμοδιότητες των νέων θέσεων τους.

Επομένως, τίθεται ο προβληματισμός, του κατά πόσο το φαινόμενο που πραγματεύεται η Αρχή του Peter, συναντάται στο πλαίσιο της ΔΔ, όπου τόσο η πρόσληψη καθώς και η σταδιοδρομία των υπαλλήλων, γίνονται βάσει αυστηρών και τυποποιημένων διαδικασιών και προϋποθέσεων. Ως προς το σύστημα σταδιοδρομίας (βαθμολογική εξέλιξη, επιλογή σε θέσεις ευθύνης), δίνεται έμφαση σε ζητήματα διαφανών και αντικειμενικών κριτηρίων, ωστόσο αυτό οδηγεί σε έντονη τυποποίηση (τυπικά προσόντα) και απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης και αντιστοίχισης αυτών με τις απαιτήσεις της ανώτερης θέσης (Σπανού, 2018, σ. 233). Παράλληλα, ερωτήματα εγείρονται για τα επίπεδα πραγματικής αξιοκρατίας κατά την προαγωγή και κατάλληλη επιλογή υπαλλήλων, ιδίως σε ανώτερες θέσεις ευθύνης. Ειδικότερα, στη ΔΔ, η προαναφερθείσα κομματοκρατία συνιστά μία εκ των σοβαρότερων παθογενειών. Στο τομέα της σταδιοδρομίας, τίθεται η σκέψη περί εμπλοκής της πολιτικής στη διοίκηση, κυρίως μέσω της επιρροής των κυβερνώντων κομμάτων στην επιλογή της ανώτερης διοικητικής γραμμής (π.χ. διευθυντικών στελεχών) (ό.π., σ. 232).

Οι παραπάνω θέσεις, δύναται να συσχετιστούν με την Αρχή του Peter και την επίδρασή τους στη ΔΔ. Συγκεκριμένα, προκύπτουν ερωτήματα για το κατά πόσο τελικά αναπαράγεται η εν λόγω αρχή, καθώς και πόσο εν τέλει σημαντικό είναι να λαμβάνονται υπόψη πρακτικές όπως η ανάπτυξη, η αξιολόγηση καθώς και η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες, κατά τις διαδικασίες ανέλιξης των υπαλλήλων στην ιεραρχική κλίμακα, προς άμβλυνση των επιπτώσεων της Αρχής του Peter.

2.2.δ: Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και Αρχή του Peter

Η *Ανάπτυξη*, αποτελεί όρο που συνήθως χρησιμοποιείται μαζί με εκείνον της Εκπαίδευσης (Training & Development), έχουν όμως διαφορετική εννοιολογική σημασία και στόχευση. Η *Εκπαίδευση* αφορά την παροχή εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων αναφορικά με μία συγκεκριμένη θέση εργασίας, ενώ η *Ανάπτυξη* έχει περισσότερο μακροπρόθεσμο ορίζοντα, σε πεδία που συχνά ξεφεύγουν από τα στενά όρια της υφιστάμενης θέσης, στοχεύοντας στη γενικότερη εξέλιξη, κατά την εργασιακή καριέρα του υπαλλήλου (Mondy & Martocchio, 2022, σ. 280).

Προκειμένου αποφευχθούν ή να αμβλυνθούν οι συνέπειες εμφάνισης της Αρχής του Peter, κρίνεται ότι σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει η έμφαση στην Ανάπτυξη του προσωπικού. Συναφής είναι η έννοια της *Διά βίου μάθησης (Lifelong learning)*, που αφορά τη συνεχή επαφή με τη γνώση, που συμβάλλει στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων (skills) και την προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις, είτε οι γνώσεις παρέχονται με μέριμνα του οργανισμού του υπαλλήλου, είτε με δική του πρωτοβουλία (Angeli et al., 2023, σ. 2.319).

Στο πλαίσιο της εργασίας, ερευνάται επίσης, κατά πόσο τα στελέχη της ΔΔ λαμβάνουν με μέριμνα αυτής, επαρκείς ευκαιρίες διαρκούς Ανάπτυξης, εξέλιξης και αναβάθμισης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. Αξίζει να σημειωθεί επίσης, ο παράγοντας της Ηγεσίας ως καθοριστικός για την παρακίνηση, αξιολόγηση, καθοδήγηση και βελτίωση των υπαλλήλων, οι οποίοι ενδέχεται να προάγονται σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις και αρμοδιότητες από αυτές που κατείχαν, και στις οποίες ανταποκρίνονταν πλήρως. Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να τεθεί υπόψη, η σημασία της κινητικότητας, η οποία μπορεί να θεωρηθεί «μέθοδος» Ανάπτυξης, χάρη στη δυνατότητα που προσφέρει για απασχόληση σε διαφορετική θέση εργασίας, ενώ δίνεται στον υπάλληλο η ευκαιρία να εξελιχθεί.

2.3: Διεθνείς καλές πρακτικές

Στο πλαίσιο του Human Resource Management στο δημόσιο τομέα, παρατηρούνται διάφορες μέθοδοι που στοχεύουν στην αναβάθμιση του προσωπικού. Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, υφίσταται το *European Public Administration Network (EUPAN)*, αποτελούμενο από τους αρμόδιους για τη ΔΔ υπουργούς των κρατών μελών, ως πεδίο συνεργασίας και καινοτομίας (EUPAN, 2025). Σύμφωνα με το 'EUPAN Strategy Paper' (για την περίοδο

‘Ιούλιος 2025-Ιούνιος 2028’), στόχος είναι η προώθηση και ανταλλαγή καλών πρακτικών με έμφαση μεταξύ άλλων: στην Ηγεσία, μέσω της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, τη μετάδοση της γνώσης (knowledge management) σε όλο τον κύκλο του εργασιακού βίου των υπαλλήλων, καθώς και στην επανεκπαίδευση (reskilling) και ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτών (skills development) (EUPAN, 2025, σ. 2).

Αξίζει να σημειωθεί η έμφαση που δίνεται από πολλά κράτη, στο *Talent management* (Διαχείριση ταλέντων), με στόχευση την ανάπτυξη στελεχών με ηγετικές ικανότητες. Το Talent management αφορά στον εντοπισμό υπαλλήλων με υψηλές δυνατότητες εξέλιξης και την τοποθέτηση αυτών σε θέσεις που τους δίνουν την ευκαιρία να αναπτυχθούν περαιτέρω, ενώ η ορθή Διαχείριση ταλέντων έχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση των υπαλλήλων και την αξιοποίησή τους ως «επένδυση» για τον οργανισμό (OECD, 2017, σ. 104).

Σε συνέχεια της αναφοράς στη Διαχείριση ταλέντων, κρίνεται σημαντική η μνεία στην *Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων* (Leadership development). Για παράδειγμα, στο Βέλγιο το *Training Institute of the Federal Administration*, παρέχει προγράμματα ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών, στοχεύοντας στην ενδυνάμωση μέσω της προσωπικής εξέλιξης και συνεργασίας. Στόχος είναι η ύπαρξη ενός δικτύου (network of managers), εντός του οποίου ανταλλάσσονται απόψεις, συμβουλές, εμπειρίες και καλές πρακτικές. Ετησίως, επιλέγεται συγκεκριμένος αριθμός διευθυντών της ομοσπονδιακής ΔΔ, οι οποίοι ομαδοποιούνται και λαμβάνουν επιμόρφωση σε θέματα ηγεσίας, coaching, ανατροφοδότησης (feedback), κοινωνικών δεξιοτήτων (networking, community-building) και προσωπικής ανάπτυξης (self-awareness, self-confidence) (OECD, 2017, σ. 92).

Στην *Εσθονία* υφίσταται το *Newton Program*, που απευθύνεται σε μεσαία και ανώτερα στελέχη, με στόχο την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων. Σκοπός είναι η προετοιμασία των δυνητικών ανώτερων στελεχών, η διατήρηση των δημοσίων υπαλλήλων, η ενίσχυση της ομαδικότητας και ετοιμότητας να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες (στην υφιστάμενη αλλά και σε προαχθείσα θέση). Το πρόγραμμα ξεχωρίζει, καθώς συμμετέχουν σημαντικά στελέχη του δημοσίου αλλά και ιδιωτικού τομέα της Εσθονίας και τρίτων χωρών ως μέντορες, ώστε να μοιραστούν γνώσεις και εμπειρίες. Η διάρκεια της επιμόρφωσης είναι ενός έτους, ενώ δίνεται έμφαση στην ενεργό μάθηση και συνεργασία, και οι υπάλληλοι λαμβάνουν εξατομικευμένη καθοδήγηση και υποστήριξη (OECD, 2017, σ. 93).

Αναφορικά με την *κινητικότητα* (mobility) των δημοσίων υπαλλήλων, βάσει στοιχείων του ΟΟΣΑ για το 2022, στην Ελλάδα η εσωτερική κινητικότητα είναι εφικτή, αλλά η

άσκησή της δεν ενθαρρύνεται ιδιαίτερα από τη διοίκηση, ούτε έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα (OECD, 2023). Ενδεικτικά, σε κράτη όπως η Γαλλία, Φινλανδία, Ολλανδία, Ιρλανδία, το Βέλγιο, η κινητικότητα εντός της κεντρικής διοίκησης, ενθαρρύνεται και προτείνεται ως πρακτική, με στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων, τη διατήρηση και την καλύτερη κατανομή των υπαλλήλων βάσει των αναγκών. Μάλιστα, σε κράτη όπως η Αυστρία και η Ιαπωνία, η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων είναι υποχρεωτική και συνήθης πρακτική, εντός του δημοσίου τομέα (OECD, 2023).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Αρχή του Peter στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και διοικητικά εργαλεία αντιμετώπισης.

3.1: Θεωρητική προσέγγιση της Αρχής του Peter

Όπως προαναφέρθηκε, η *Αρχή του Peter* εκφράζεται με την ακόλουθη φράση με την οποία οι Peter και Hull (1969, σ. 25), συνοψίζουν τη μελέτη τους στο ομώνυμο βιβλίο τους (*The Peter Principle*): *‘In a hierarchy every employee tends to rise to his level of incompetence’*, δηλαδή σε μια ιεραρχία, κάθε υπάλληλος τείνει να ανεβαίνει στο επίπεδο της ανικανότητάς του. Να σημειωθεί ότι οι συγγραφείς διατυπώνουν αυτή τη θέση, αναφερόμενοι στις ιεραρχικές κλίμακες τόσο του δημόσιου, αλλά και του ιδιωτικού τομέα.

Το έναυσμα που οδήγησε στη διατύπωση της Αρχής, αποτέλεσε η «επαγγελματική ανικανότητα» που ο Peter διαπίστωσε ότι επικρατούσε παντού, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει (*Occupational incompetence is everywhere*) (Peter & Hull, 1969, σ. 20). Παρατηρούσε ανικανότητα σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας των τομέων της πολιτικής, του νομικού συστήματος, της εκπαίδευσης, της διοίκησης, της βιομηχανίας (ό.π., σ. 22). Ως αιτία, σημείωσε ένα κοινό χαρακτηριστικό σχετικά με την τοποθέτηση των υπαλλήλων σε κάθε θέση: συχνά προάγονταν από μία θέση στην οποία παρουσίαζαν τη μέγιστη ικανότητα (*position of competence*), σε μία άλλη -ανώτερη ιεραρχικά- όπου και παρουσίαζαν ανικανότητα (*position of incompetence*) (ό.π., σ. 24). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, τείνουν να αποφασίζουν τις προαγωγές με κριτήριο την έως τώρα εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων τους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα είναι εξίσου κατάλληλοι για το νέο ρόλο, αγνοώντας παράλληλα τους υπαλλήλους που δύνανται να επιδείξουν καλύτερη απόδοση.

Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι προαγωγές εντός οποιουδήποτε οργανισμού, συνιστά κρίσιμη απόφαση, με συνέπειες στις αμοιβές των υπαλλήλων αλλά και στα επίπεδα παραγωγικότητας του οργανισμού. Για παράδειγμα, συχνά εξαιρετικοί πωλητές προάγονται σε θέσεις διευθυντών πωλήσεων, μηχανικοί σε θέσεις διαχειριστών έργου, ή και δάσκαλοι/καθηγητές ως διευθυντές (Chan, 2018, σσ. 83-84). Ωστόσο, η διοίκηση πριν λάβει αυτές τις αποφάσεις για την ιεραρχία, οφείλει να αναλογιστεί αν θα προάγει με βάση την καλή τρέχουσα απόδοση των υπαλλήλων, ή με βάση την πραγματική δυνητική ικανότητα αυτών για υψηλή απόδοση, στα νέα καθήκοντα (ό.π., σ. 84).

Η Αρχή του Peter εξηγεί ότι υποψήφιοι με τις περισσότερες πιθανότητες προς προαγωγή, είναι όσοι κρίνονται ικανοί και αποδίδουν στα τρέχοντα καθήκοντα, ωστόσο όσο ψηλότερα ανεβαίνουν στην ιεραρχία, τόσο δυσκολότερες, διαφορετικές και πιο απαιτητικές είναι οι προκλήσεις και οι ευθύνες που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι προάγονται σε θέσεις για τις οποίες οι πραγματικές δεξιότητες και ικανότητες αυτών δεν επαρκούν. Όταν επομένως ο προαγόμενος δεν κρίνεται πλέον αρκετά ικανός, τότε φτάνει στο μέγιστο σημείο ανικανότητάς του, όπου και παύει πλέον να προάγεται, καθότι δυσκολεύεται να αποδώσει εξίσου καλά (Romaine, 2014, σ. 411).

Είναι σημαντικό να επισημανθεί σε αυτό το σημείο, η σημασία των εννοιών «δεξιότητα» και «ικανότητα», μιας και δεν είναι απόλυτα ταυτόσημες. Οι *δεξιότητες (skills)* σχετίζονται και αποκτώνται μέσω της εκπαίδευσης και εξάσκησης και διακρίνονται σε: τεχνικές (π.χ. γνώση νομοθεσίας), διαπροσωπικές (π.χ. επικοινωνία, ομαδική εργασία), και αντιληπτικές. Από την άλλη, οι *ικανότητες (abilities)* αφορούν τα εγγενή χαρακτηριστικά του ατόμου, που επιδέχονται όμως περαιτέρω εξέλιξης μέσω της ανάπτυξης αυτών (π.χ. ηγετικά χαρακτηριστικά, κριτική σκέψη) (Lussier & Hendon, 2025).

Στην θεωρία των Peter & Hull, χαρακτηριστική είναι η έννοια της «ανικανότητας» (*incompetence*) των υπαλλήλων. Ως προς αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο του Human Resource Management, συναντάται ο όρος '*KSA framework*' (knowledge, skills, abilities), ως ένα «competency model», που αναφέρεται στις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που σχετίζονται με κάθε εργασιακό ρόλο, έτσι ώστε οι θέσεις να καλυπτονται από τα κατάλληλα άτομα, που πληρούν τις αντίστοιχες «προδιαγραφές» (Lussier & Hendon, 2025).

Επομένως, κατά την Αρχή του Peter, οι οργανισμοί καταλήγουν τελικά με λιγότερο αποδοτικούς υπαλλήλους -ιδίως σε θέσεις που απαιτούν διοικητικά προσόντα- αν τις καλύπτουν βάσει της εξαίρετης επίδοσης στην πρότερη θέση. Η συνέπεια δηλαδή του φαινομένου, με την υπόθεση ότι κάθε ιεραρχία αποτελείται από αρκετές τάξεις (ranks), είναι ότι μακροπρόθεσμα κάθε θέση στελεχώνεται από κάποιον υπάλληλο που είναι πλέον ανίκανος να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στα καθήκοντά του (*'In time, every post tends to be occupied by an employee who is incompetent to carry out its duties'*) (Peter & Hull, 1969, σ. 27)

Ωστόσο, στον αντίποδα της εν λόγω Αρχής, αν οι οργανισμοί προάγουν αποκλειστικά με κριτήριο ποιοι υπάλληλοι εμφανίζουν χαρακτηριστικά που μαρτυρούν δυνητικά έστω,

διοικητικές και διαχειριστικές ικανότητες, ίσως παραβλέπουν υπαλλήλους χωρίς τέτοια χαρακτηριστικά, αλλά που είναι περισσότερο παραγωγικοί στον τωρινό ρόλο τους. Αυτό το σύστημα προώθησης, μειώνει τα κίνητρα των εξαιρετικά αποδοτικών -στις τρέχουσες θέσεις τους- υπαλλήλων, και αναπτύσσεται έτσι εντύπωση αδικίας και ευνοιοκρατίας, καθότι η σκληρή προσπάθεια και αποτελεσματικότητα αυτών, δεν ανταμείβεται (Benson et al., 2019, σ. 2.086).

3.1.α: Η Αρχή του Peter στην πράξη

Αναφορικά με την εμφάνιση της Αρχής του Peter στον εργασιακό χώρο, αξίζει να αναφερθεί σχετική έρευνα που αφορά στοιχεία 214 επιχειρήσεων στον χώρο των πωλήσεων (sales). Η έρευνα εξετάζει κατά πόσο οι επιχειρήσεις «προσπερνούν» τους καλύτερους -δυναμικά- υποψήφιους για θέσεις manager, προωθώντας τους υπαλλήλους με τις καλύτερες επιδόσεις στους τρέχοντες ρόλους τους (Benson et al. 2018). Οι ερευνητές μελετούν τον τομέα των πωλήσεων, καθότι -σε αντίθεση με άλλα επαγγελματικά περιβάλλοντα- είναι ευκολότερος ο εντοπισμός των πωλητών με τις περισσότερες πωλήσεις, καθώς και της αντίστοιχης επίδοσης των Διευθυντών πωλήσεων ως προς την πραγματική ενίσχυση της απόδοσης των υφισταμένων τους. Η έρευνα κατέληξε στα εξής συμπεράσματα:

- Η καλή απόδοση στις πωλήσεις, σχετίζεται με την προώθηση στις διοικητικές θέσεις. Οι πωλητές, όσο υψηλότερα βρίσκονται στην κατάταξη βάσει των πωλήσεών τους, έχουν κατά 15% περισσότερη πιθανότητα να προαχθούν σε θέσεις Διευθυντών πωλήσεων.
- Η υψηλή απόδοση στις πωλήσεις, συνδέεται αρνητικά με την μετέπειτα απόδοση των πρώην πωλητών ως Διευθυντών πωλήσεων. Όσο υψηλότερα στην κατάταξη βρισκόταν ο προαχθείς πωλητής, αυτό σχετίζεται με 7,5% πιθανότητα πτώσης της απόδοσης των υφισταμένων του, ως manager πλέον αυτών (εξαιτίας δηλαδή της προαγωγής του).
- Αντίθετα, οι πωλητές που έγιναν αργότερα εξαιρετικοί Διευθυντές πωλήσεων, ήταν όσοι μοιράζονταν τη συμμετοχή τους σε πωλήσεις, με άλλους συνεργάτες (sales credits). Ο καταμερισμός αυτός, σχετίζεται με τη συμμετοχή του πωλητή σε μεγάλες συμφωνίες, που απαιτούν συνεργασία και ομαδικότητα. Η έρευνα κατέληξε δηλαδή ότι οι επιτυχείς συνεργασίες μεταξύ των πωλητών, αποτελούν ισχυρή ένδειξη δυναμικών διευθυντικών ικανοτήτων, των υπαλλήλων αυτών.

3.2: Οι επιπτώσεις της Αρχής του Peter για το ανθρώπινο δυναμικό και τη διοίκηση

Η κυριότερη επίπτωση της Αρχής του Peter, είναι η σημαντική πιθανότητα *ελάττωσης της ποιότητας του επιπέδου της διοίκησης* (management), και της *απόδοσης των υφισταμένων*, καθώς οι υπάλληλοι δεν προάγονται με κριτήριο τις διοικητικές ικανότητες (Benson et al., 2019, σσ. 2.092, 2.131). Αυτό συμβαίνει καθότι όσο μία θέση κατατάσσεται υψηλότερα ιεραρχικά, τόσο μεγαλύτερης βαρύτητας καθήκοντα ανατίθενται στον κάτοχό της. Ενδεικτικά, τα διοικητικά καθήκοντα μπορεί να σχετίζονται με το performance management, τη διαχείριση, το σχεδιασμό, τον έλεγχο, την αξιολόγηση, την ανάπτυξη των υφισταμένων. Τέτοιου είδους διοικητικά καθήκοντα, απαιτούν ηγετικά γνωρίσματα, όπως η παροχή συμβουλευτικής (coaching), η παρακίνηση, ο στρατηγικός σχεδιασμός, τα οποία αν δεν χαρακτηρίζουν έναν manager, τότε η ποιότητα της διοίκησής του θα υστερεί (ό.π., σ. 2.099).

Επιπρόσθετα, η προαγωγή ατόμων χωρίς τις απαραίτητες διοικητικές ικανότητες, σε θέσεις που τις προϋποθέτουν, επιδρά αρνητικά στη *διαδικασία της λήψης των αποφάσεων* (decision making) (Denhere, 2024). Ειδικότερα, η λήψη των αποφάσεων εντός ενός οργανισμού, ανατίθεται συνήθως σε άτομα με την αντίστοιχη ευθύνη. Συνεπώς, αν όπως ορίζει η Αρχή του Peter, οι θέσεις καλύπτονται από άτομα που είναι «*ανεπαρκή*» ('incompetent') να ανταποκριθούν στα διευρυμένα καθήκοντά τους, αυτό επιδρά αρνητικά στην ποιότητα των αποφάσεων που καλούνται να λάβουν. Αυτό, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα της διοίκησης, και κατ' επέκταση του οργανισμού ή επιχείρησης συνολικά. Επιπλέον, η τοποθέτηση ατόμων που υστερούν σε απαραίτητες δεξιότητες για την θέση στην οποία προάγονται, έχει και *οικονομικό κόστος* για τον οργανισμό, καθώς π.χ. πιθανόν να δαπανηθούν περισσότεροι πόροι για την εκπαίδευσή τους (Baker, 2023).

Οι συνέπειες της εμφάνισης της Αρχής, είναι πιθανό να επηρεάσουν επίσης το *ηθικό* και το *κλίμα* μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό καθότι managers που είναι αναποτελεσματικοί, υστερούν στην καθοδήγηση και υποστήριξη των υφισταμένων τους, κατά την άσκηση των καθηκόντων των τελευταίων. Επομένως, είναι πιθανό να αυξηθούν τα σφάλματα των υπαλλήλων, επιδρώντας αρνητικά στο ηθικό αυτών, καθώς η κακή διοίκηση συνιστά αιτία οι εργαζόμενοι να δυσανασχετούν και να μη νιώθουν ευχαριστημένοι και κινητοποιημένοι από τη δράση του προϊσταμένου τους (Hayes, 2025).

3.3: Το σύστημα των προαγωγών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Στην χώρα μας, η διαδικασία των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα γίνεται, όπως ορίζεται στο αρ. 103, § 7 του Σ.: «είτε με διαγωνισμό είτε με επιλογή σύμφωνα με προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια και υπάγεται στον έλεγχο ανεξάρτητης αρχής», δηλαδή το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), (βλ. αρ. 2, Ν. 2190/1994). Μετά το διορισμό, με βάση αντικειμενικά και προκαθορισμένα κριτήρια, είναι εφικτή η σταδιοδρομία των υπαλλήλων. Ειδικότερα, ο Ν. 4369/2016 θέτει το πλαίσιο διεξαγωγής των προαγωγών στη ΔΔ, καθώς στο αρ. 25 για παράδειγμα, κατηγοριοποιούνται οι βαθμίδες των θέσεων, τα κριτήρια προαγωγής (όπως ο χρόνος υπηρεσίας), τα τυπικά προσόντα, η αξιολόγηση της απόδοσης (Τζέμος, 2023, σ. 521).

Όπως προαναφέρθηκε, υφίστανται δύο συστήματα βάσει των οποίων διεξάγονται οι προαγωγές. Σύμφωνα με το *σύστημα καριέρας (career based system)* (Ραμματά, 2017, σ. 106), οι εισαγωγικές οργανικές θέσεις για τις οποίες προκηρύσσονται διαγωνισμοί, αφορούν κυρίως κατώτερες θέσεις, με προοπτική ανέλιξης στην ιεραρχία. Τυποποιημένα και μοριοδοτούμενα κριτήρια και η συμπλήρωση ορισμένων ετών προϋπηρεσίας, δίνουν εν συνεχεία δυνατότητα στους υπαλλήλους να ανελιχθούν στα υψηλότερα κλιμάκια. Το σύστημα καριέρας, σχετίζεται με τη μονιμότητα, καθώς η μακροχρόνια παρουσία ενός υπαλλήλου λειτουργεί ως επιβράβευση αυτού, μέσω της προαγωγής σε υψηλότερες θέσεις, και ένταξής του σε ανώτερο βαθμό (ό.π., σ. 107). Ωστόσο, αν λαμβάνονται υπόψη αποκλειστικά τα αντικειμενικά προσόντα του υποψηφίου, τότε αγνοείται η δυνητική ύπαρξη (ή μη) των απαραίτητων συχνά διοικητικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.

Το σύστημα με βάση το *περίγραμμα της θέσης (position based system)*, κατέχει χαρακτηριστικά από τον ιδιωτικό τομέα, καθώς για κάθε πλήρωση κενής θέσης, αναζητείται ο υπάλληλος που διαθέτει τις ανάλογες ως προς τη θέση γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Κατά τη διαδικασία προαγωγής στο σύστημα αυτό, οι υποψήφιοι κατατάσσονται σε λίστα με κριτήριο την υπεροχή τους ή μη, κατά τη σύζευξη των πραγματικών απαιτήσεων της θέσης με τις αντίστοιχες ουσιαστικές ικανότητες (π.χ. soft skills) καθώς και τις προσωπικές προσδοκίες ανέλιξης του υπαλλήλου (Ραμματά, 2017, σ. 107).

Σύμφωνα με το Ν. 4369/2016: «Οι προαγωγές γίνονται ύστερα από απόφαση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου» (βλ. αρ. 25, § 3). Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο λαμβάνει υπόψη, εκτός από τον απαραίτητο χρόνο προϋπηρεσίας, τα ουσιαστικά προσόντα του υποψηφίου, που αφορούν τη δραστηριότητά του, την επαγγελματική επάρκεια, την πρωτοβουλία και

αποτελεσματικότητά του, όπως προκύπτουν από τις εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων. Να σημειωθεί ότι για την προαγωγή υπαλλήλου στους υψηλότερους βαθμούς, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά του που σχετίζονται με διοικητικές ικανότητες, σύμφωνα με την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων αυτού.

3.4: Η σημασία της Ηγεσίας και της παρακίνησης ως προς την Αρχή του Peter

3.4.α: Ηγεσία και η Αρχή του Peter

Στο πλαίσιο της Διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η *Ηγεσία (Leadership)*. Η Ηγεσία διαφέρει από τη Διοίκηση, η οποία αναφέρεται στο *τι* πρέπει να κάνει ένα στέλεχος, ενώ η Ηγεσία στο *πώς* το στέλεχος εκτελεί τα καθήκοντά του, αλληλεπιδρώντας με συνεργάτες και υφισταμένους, ασκώντας δηλαδή επιρροή ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι (Χυτήρης & Άννινος, 2015, σ. 37). Επιπλέον, αναφορικά με τη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών, η Ηγεσία θεωρείται κρίσιμη για τη μετατόπιση του δημόσιου τομέα από το χαρακτηριστικά του βεμπεριανού μοντέλου, σε μία προσέγγιση Οργανωσιακής συμπεριφοράς, που δίνει σημασία στις ανάγκες και τον τρόπο δράσης των ατόμων, με απώτερο στόχο την πρόοδο του οργανισμού (Βήττου & Κουμανάκος, 2024, σ. 20). Ο ρόλος της Ηγεσίας είναι βασικός για τη δημιουργία και διατήρηση ενός κλίματος θετικής οργανωσιακής κουλτούρας (organizational culture), βασιζόμενο σε ένα σύνολο πρακτικών με έμφαση στην παρακίνηση, την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, την ανάπτυξη δεξιοτήτων (ιδίως στην περίπτωση του δημοσίου τομέα όπου κυριαρχεί η γραφειοκρατία και η αντίσταση στην αλλαγή), ώστε να υπάρχει ευελιξία για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης, ποιότητας και προσαρμοστικότητας (Xanthopoulou et al., 2022, σ. 1).

Οι οργανισμοί, είναι σημαντικό να επιλέγουν ορθολογικά τους managers τους, καθώς η επιλογή στο πλαίσιο αντικειμενικών μεθόδων βασισμένων στις ουσιαστικές δεξιότητες, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας της οποίας οι επιλεγθέντες managers, καλούνται να ηγηθούν (Weidmann et al., 2024, σ. 4). Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου για θέση ευθύνης, πρέπει να γίνεται εντός επαρκούς χρονικού πλαισίου, ενώ στην περίπτωση που η στελέχωση είναι εσωτερική (υπάλληλοι του οργανισμού), τότε οι υπεύθυνοι για την επιλογή των προαχθέντων, έχουν το προνόμιο να έχουν περισσότερο χρονικό περιθώριο να αξιολογήσουν ενδελεχώς τους υποψηφίους (Carey & Useem, 2014). Παράλληλα, με γνώμονα την αποφυγή της Αρχής του Peter, έτσι διασφαλίζεται ότι υπάρχει

χρόνος οι υποψήφιοι να αναπτύξουν πρόσθετες δεξιότητες σχετικές με την ιεραρχική τους άνοδο. Ταυτόχρονα, κρίνεται σημαντικό, κατά την επιλογή να δίνεται βάση όχι απλώς στην καλή επίδοση σε προηγούμενες θέσεις, αλλά κυρίως η προοπτική για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μελλοντικών προκλήσεων (ό.π., 2014).

Κατά την κάλυψη διευθυντικών θέσεων, είναι κρίσιμο να λαμβάνονται υπόψη εκτός των τυπικών προσόντων, η ύπαρξη των soft skills (επικοινωνιακές, κοινωνικές δεξιότητες), αλλά και δεξιοτήτων που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence), όλα ως ενδείξεις ηγετικών χαρακτηριστικών (Chamorro-Premuzic, 2019). Επιπλέον, προγνωστικός παράγοντας αποτελεσματικής ηγεσίας, είναι η ευφυΐα (intelligence), καθώς η έφεση και η ικανότητα στη μάθηση (learning ability), μαρτυρούν δυνατότητες προσαρμογής, αντίληψης, επίλυσης προβλημάτων και λογικής λήψης αποφάσεων (ό.π., 2019).

Επομένως, η αποτελεσματική διαχείριση των προαγωγών από τη Διοίκηση, συντελεί στην ύπαρξη αποδοτικής ηγεσίας σε κάθε ιεραρχική κλίμακα, και συνακόλουθα, στην επιτυχή πορεία του οργανισμού (απόδοση, παραγωγικότητα, καινοτομία) (Rohman et al., 2018). Επιπρόσθετα, ο τρόπος διεξαγωγής των προαγωγών, είναι δείκτης του κατά πόσο η ίδια η ανώτερη Διοίκηση «ευθυγραμμίζεται» με τη στρατηγική του οργανισμού, αναδεικνύοντας ποια αποτελέσματα και συμπεριφορές είναι επιθυμητά, ενώ η ορθολογική επιλογή των προαχθέντων υπαλλήλων, λειτουργεί ως μηχανισμός ανάδειξης και προώθησης των ικανοτήτων τους, καθ' όλη τη σταδιοδρομία τους (ό.π., 2018).

Τέλος, ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος, είναι σημαντικό να επιδιώκει την επικοινωνία με τους υφισταμένους του, η ηγεσία δηλαδή να έχει θεμέλιο την αλληλεπίδραση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του (Καρκατσούλης, 2023, σ. 43). Όπως σημειώνει ο Καρκατσούλης, η θεωρία αυτή αντιμετωπίζει την Ηγεσία: *«ως μια εξελισσόμενη σχέση μαθητείας»*, κατά την οποία ο ηγέτης λαμβάνει το ρόλο του μέντορα που στηρίζει και καθοδηγεί τους συναδέλφους του. Η σχέση αυτή, αποσκοπεί στην ανάδειξη και ενδυνάμωση των μελλοντικών ηγετών (και νυν υπαλλήλων), μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων, που στηρίζουν και προετοιμάζουν τους εργαζόμενους για μελλοντική ανάληψη περισσότερων ευθυνών (ό.π., σ. 44).

3.4.β: Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και Αρχή του Peter

Η παρακίνηση των υπαλλήλων θεωρείται απαραίτητη για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ηγεσία, καθώς ο ηγέτης-manager πρέπει να γνωρίζει τί παρακινεί τους υπαλλήλους του, δημιουργώντας κλίμα που να συντελεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά και των ατομικών στόχων των μελών της ομάδας του (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003, σσ. 172-173). Οι στρατηγικές που σχετίζονται με τα κίνητρα και την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, συντελούν στην ενδυνάμωση της αφοσίωσης, της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης των υπαλλήλων, και τελικώς στην αύξηση της εργασιακής απόδοσής τους (Πολύζος & Χρυσομαλλίδης, 2023, σ. 27).

Με τον όρο «παρακίνηση», δεν νοούνται αποκλειστικά τα υλικά (κυρίως οικονομικά/μισθολογικά) κίνητρα προς τους υπαλλήλους, αλλά και τα κίνητρα-συμπεριφορές που ωθούν το ανθρώπινο δυναμικό να βελτιώνει την απόδοσή του, κάτι εξίσου κρίσιμο και για το δημόσιο τομέα, ώστε να εξυπηρετούνται το δυνατόν βέλτιστα οι υποθέσεις των διοικουμένων και του δημοσίου συμφέροντος εν γένει (Αντωνόπουλου και συν., 2024, σ. 2).

Συνδέοντας την παρακίνηση με τις προαγωγές, αν αυτές δεν υλοποιούνται ορθολογικά, επιδρούν αρνητικά στο ηθικό κάποιων υπαλλήλων, αφού αν προαχθεί ένα άτομο που δεν πληροί όλες τις προδιαγραφές της προς κάλυψη θέσης, ίσως δημιουργηθεί δυσaréσκεια μεταξύ των υπολοίπων, μειώνοντας το ενδιαφέρον και τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες (Rohman et al., 2018). Αντίθετα, όταν το ανθρώπινο δυναμικό διαπιστώνει ότι οι προαγωγές διεξάγονται αντικειμενικά, έχει κίνητρα και ενδιαφέρεται να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια στην εργασία του, και να σχεδιάζει το μέλλον του στον οργανισμό, συμβάλλοντας έτσι και στη διατήρηση του προσωπικού (ό.π., 2018).

Είναι σημαντικό επίσης, ο ηγέτης να παρακινεί και να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του, όταν προκύπτει μια ευκαιρία για την κάλυψη μιας νέας θέσης. Η ηγεσία άλλωστε, σχετίζεται με την ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα, προς την υλοποίηση ενός γενικού οράματος και των επιμέρους τιθέμενων στόχων (Ρωσσίδης, 2024). Ενδεικτικά, ένας «μετασχηματιστικός ηγέτης» (transformational leader) παρακινεί, εμπνέει, συμβουλεύει και κατευθύνει κάθε υπάλληλό του, μεριμνώντας ξεχωριστά, και δίνοντας έμφαση και στην πνευματική/διανοητική αφύπνιση αυτών (Bass & Avolio, 1993, σ. 112). Ειδικότερα, ως προς τις προαγωγές, παρατηρείται το φαινόμενο, εργαζόμενοι να μην έχουν το κίνητρο να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους για κάποια επικείμενη προαγωγή, καθώς έχουν την πεποίθηση ότι ουσιαστικά η διοίκηση έχει προαποφασίσει το άτομο που θα καλύψει τη θέση,

ακόμη κι αν αυτό δεν κατέχει τα ανάλογα προσόντα (Rohman et al., 2018). Το παραπάνω, σχετίζεται με το φαινόμενο της Αρχής του Peter, και την κάλυψη θέσεων από άτομα που δεν δύνανται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των ανώτερων θέσεων.

Είναι συνεπώς σημαντικό, ο ηγέτης-manager να υποστηρίζει, να ωθεί και να παρακινεί τους ικανούς υφισταμένους του για την καλυπτόμενη θέση, ώστε αυτοί να επιθυμούν να δηλώνουν ενδιαφέρον, είτε να εξελίσσονται περαιτέρω για κάποια μελλοντική ευκαιρία. Εξάλλου, τρία χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αποδοτική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι: α) ο ηγέτης να γνωρίζει καλά τα δυνατά σημεία των υπαλλήλων του, καθώς και β) τα εναύσματα που τα ενεργοποιούν, αλλά και γ) να γνωρίζει το τρόπο με τον οποίο κάθε υπάλληλος μαθαίνει και εξελίσσεται (Buckingham, 2005, σ. 154).

3.5: Η παράμετρος της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού

Η *Αξιολόγηση*, είναι προϋπόθεση για την επαγγελματική εξέλιξη ενός υπαλλήλου, και σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, προσθέτει κίνητρο για καλύτερη εργασιακή απόδοση, ενώ παράλληλα η αντικειμενική αξιολόγηση αποτελεί προαπαιτούμενο για την ουσιαστική ανάπτυξη του υπαλλήλου (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009, σσ. 176-177).

Η εσωτερική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, έχει σκοπό τον έλεγχο και την αύξηση της ατομικής και συνολικής εργασιακής απόδοσης, ενώ μία θετική ατομική αξιολόγηση ενισχύει τις πιθανότητες ανταμοιβής του εργαζομένου, ή ακόμη και προαγωγής του. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση είναι σημαντικό να διεξάγεται και ανά ειδικότητα, καθώς π.χ. προκειμένου να καλυφθούν θέσεις ανώτερων διευθυντικών στελεχών, είναι απαραίτητο να αξιολογείται κατά πόσο οι υποψήφιοι κατέχουν όντως και τα αντίστοιχα ηγετικά προσόντα (Κατσανέβας, Τσιαπαρίκου, 2013, σσ. 91-93).

Η Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της Αξιολόγησής του, θεωρείται επιτυχής, εφόσον συνδέεται με ένα οργανωμένο σύστημα *διαχείρισης σταδιοδρομίας (career management)*, που περιλαμβάνει τα εξής στάδια, στα οποία, η αξιολόγηση συνολικά, η αυτοαξιολόγηση και η στοχοθεσία, έχουν σημαντική θέση (Noe et al., 2016, σσ. 251-256):

- I. *Συλλογή δεδομένων (data gathering)*: ο οργανισμός αντλεί στοιχεία (μέσω ερωτηματολογίων, εκθέσεων, τεστ) για το προσωπικό μέσω της αυτοαξιολόγησης

(self-assessment), συλλέγοντας πληροφορίες για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα, τις αξίες, συμπεριφορές, ικανότητες, τα δυνατά και αδύνατα σημεία των υπαλλήλων του.

- II. *Ανατροφοδότηση (feedback)*: οι εργαζόμενοι πληροφορούνται για το επίπεδο των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, και κατά πόσο συμβαδίζουν με τους στόχους του οργανισμού. Εκείνος, πρέπει να παρέχει αντίστοιχα δυνατότητες ανάπτυξης, και να ενημερώνει τους υπαλλήλους για νέες ευκαιρίες εξέλιξης (π.χ. προαγωγές, μεταθέσεις).
- III. *Στοχοθεσία (goal setting)*: τίθενται από τους υπαλλήλους, οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι ατομικοί στόχοι τους, σχετικά με επιθυμητές θέσεις (π.χ. προαγωγή στη θέση του διευθυντή πωλήσεων σε βάθος τριετίας, απόκτηση νέων δεξιοτήτων).
- IV. *Ανάπτυξη σχεδίων δράσης (action planning) & αξιολόγηση (follow up)*: οι υπάλληλοι καταρτίζουν ένα σχέδιο δράσης για την επίτευξη των στόχων τους, με τον οργανισμό να οφείλει να συμβάλει έμπρακτα, παρέχοντας τις ανάλογες ευκαιρίες ανάπτυξης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης στο πλαίσιο της ΔΔ (όπως ορίζεται στο Ν. 4940/2022), σχετίζεται με την ατομική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και με την ανάπτυξη, αναδιοργάνωση και μεταρρύθμιση των υπηρεσιακών μονάδων. Η Αξιολόγηση δηλαδή δύναται να παρουσιάσει αντικειμενικά και μετρήσιμα στοιχεία, τα οποία να παρέχουν πληροφορίες για τις πραγματικές ικανότητες και δεξιότητες των υπαλλήλων (Χριστοφιλοπούλου, 2023, σσ. 217-218). Κατά την Αξιολόγηση μάλιστα, υπάρχει η πρόβλεψη (βλ. αρ. 13, Ν. 4940/2022), αν ο Αξιολογητής διαπιστώνει ότι ο αξιολογούμενος υπάλληλος επιδεικνύει υψηλό επίπεδο σε ορισμένες δεξιότητες σε προκαθορισμένα θεματικά πεδία, να κρίνεται ως υπάλληλος υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων.

Επιπρόσθετα αξίζει να σημειωθεί ότι ως προς τη *στοχοθεσία*, εντός του ίδιου νόμου προβλέπεται η διαδικασία καθορισμού και αναθεώρησης στόχων (βλ. αρ. 9), εκκινώντας από τα *Σχέδια Δράσης* των Υπουργείων, όπου καθορίζονται οι επιμέρους στόχοι, οι δράσεις και τα έργα τους, τα οποία και κατανέμονται στις οικείες υπηρεσίες.

Παράλληλα, εντός της Ε.Ε., οι δημόσιες διοικήσεις των κρατών μελών δίνουν έμφαση στην ατομική αξιολόγηση της απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με την παρακολούθηση επίτευξης των στόχων, ενώ η ανατροφοδότηση μετά την αξιολόγηση, σχετίζεται με τις αποφάσεις για τις προαγωγές, τα πρόσθετα οφέλη (π.χ. χρηματικές απολαβές), την παύση διοικητικών καθηκόντων, αλλά και τις περαιτέρω ατομικά στοχευμένες, ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης (Passas & Stranis, 2024, σ. 491).

Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι η Αξιολόγηση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια τυπική ή ακόμη και εκφοβιστική διαδικασία, αντίθετα, αν διεξάγεται ουσιαστικά, είναι εξίσου επωφελής για τον υπάλληλο και τον οργανισμό. Η αντικειμενική εξέταση της απόδοσης, καθώς και των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, δύναται να λειτουργεί ανασταλτικά στην Αρχή του Peter, καθώς μέσω της αξιολόγησης γίνεται ευκρινέστερη η εκτίμηση της απόδοσης κάθε υπαλλήλου, και για την κάλυψη των επιμέρους θέσεων ανά την κλίμακα ιεραρχίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση.

4.1: Η σημασία της Ανάπτυξης για τον υπάλληλο και τον οργανισμό

4.1.α: Ορίζοντας την Ανάπτυξη

Στον τομέα της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων, ο όρος της *Ανάπτυξης* συνήθως συναντάται στη βιβλιογραφία σε συνδυασμό με εκείνον της *Εκπαίδευσης* (Εκπαίδευση & Ανάπτυξη/Training & Development), αναφερόμενοι στη διαδικασία που αποσκοπεί στη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, αλλά και της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (Mondy & Martocchio, 2022, σ. 280).

Να σημειωθεί ότι οι όροι δεν είναι ταυτόσημοι. Η *Εκπαίδευση* (*Training*) αναφέρεται στην παροχή εξειδικευμένης γνώσης στον υπάλληλο, στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης εργασιακής θέσης και των ειδικότερων σχετικών καθηκόντων αυτής, βραχυπρόθεσμα και με άμεσα αποτελέσματα (DeCenzo & Robbins, 2010, σ. 190). Η *Ανάπτυξη* (*Development*) έχει μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, με ορίζοντα τους μελλοντικούς ρόλους του οργανισμού και τη βελτίωση των ικανοτήτων, αποβλέποντας στην προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων στον οργανισμό, αλλά και στην καριέρα τους (ό.π., σ. 190). Ως Ανάπτυξη, νοείται η γενικότερη επιμόρφωση, ως *διά βίου μάθηση* (*lifelong learning*), η αποκτηθείσα εργασιακή εμπειρία, οι εργασιακές σχέσεις, καθώς και η αξιολόγηση των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη συνεχή αύξηση της απόδοσής του και την εστίαση στη διαχείριση των ταλέντων (*talent management*) σε έναν οργανισμό (Noe, 2010, σ. 346).

Η Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, επικεντρώνεται στην απόκτηση των απαραίτητων εφοδίων, ώστε οι εργαζόμενοι εκτός από το να αποδίδουν στα εργασιακά τους καθήκοντα, να βελτιώνουν την απόδοσή τους, να προετοιμάζονται για ανώτερες θέσεις, και για την επίτευξη των ατομικών επαγγελματικών τους στόχων (Stone et al., 2024, σ. 14). Επιπρόσθετα, κατά τους ίδιους συγγραφείς, η Ανάπτυξη συντελεί στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των υπαλλήλων και κατ' επέκταση του οργανισμού, ενώ παράλληλα αυξάνεται η ετοιμότητα και ικανότητα αυτών, για οποιαδήποτε προσαρμογή και αλλαγή είναι αναγκαίο να επέλθει.

4.1.β: Τα οφέλη της Ανάπτυξης για τον υπάλληλο και τον οργανισμό

Όπως προαναφέρθηκε, η Ανάπτυξη είναι συνυφασμένη με τη Διά βίου μάθηση, τη διαρκή δηλαδή διαδικασία απόκτησης γνώσης, που βοηθά το άτομο να εξελίσσει και να ενισχύει τις δεξιότητές του, μαθαίνοντας να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της προσωπικής και επαγγελματικής καθημερινότητας (Angeli et al., 2023, σ. 2.319). Τα παραπάνω, επιτυγχάνονται μέσω της επίσημης (π.χ. υποχρεωτική επαγγελματική εκπαίδευση και σεμινάρια), αλλά και της ανεπίσημης επιμόρφωσης που λαμβάνει ένα άτομο κατά την επαγγελματική του πορεία (π.χ. εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας, σεμινάρια εκτός επαγγελματικού πλαισίου, απόκτηση νέων δεξιοτήτων (ό.π., σ. 2.319).

Η Ανάπτυξη, είναι συνεχής και διεξάγεται καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού βίου, καθώς ο υπάλληλος λαμβάνει όφελος από την καθημερινή συναναστροφή του με τους εξίσου καταρτισμένους συναδέλφους του. Η παρατήρηση, η επικοινωνία και η ανταλλαγή απόψεων στο χώρο της ομάδας (*Δυναμική των ομάδων/Group dynamics*), αποτελεί από μόνη της μία σημαντική αναπτυξιακή πρακτική, με επιμορφωτικό χαρακτήρα για τα άτομα (Abbott, 2024).

Στο πλαίσιο του σύγχρονου και διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, κρίνεται αναγκαία η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης, ιδίως για τα ανώτερα (ή μελλοντικά ανώτερα) διοικητικά στελέχη. Καθίσταται δηλαδή απαραίτητη η *Ανάπτυξη στελεχών (Management development)*, που αφορά «το σύνολο των μαθησιακών εμπειριών που παρέχονται από έναν οργανισμό, με αποτέλεσμα την αναβάθμιση των δεξιοτήτων και γνώσεων που απαιτούνται στις υφιστάμενες και μελλοντικές διευθυντικές θέσεις» (Mondy & Martocchio, 2022, σ. 327).

Η εδραίωση κουλτούρας εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε έναν οργανισμό, μπορεί να λειτουργήσει και ως στρατηγικό εργαλείο, το οποίο ενισχύει την ποιότητά του, στηρίζει τη δομή του, δημιουργεί ένα σύστημα αξιών που αναδεικνύει τα πρότυπα που σχετίζονται με το όραμα και τους τιθέμενους στόχους (Κέφης, 2014, σ. 107). Παράλληλα, η έμφαση στην επιμόρφωση, οδηγεί στην ενίσχυση του αισθήματος ευθύνης των υπαλλήλων, βελτιώνει το επίπεδο της συνεργασίας, της αντίληψης των προβλημάτων και επίλυσης αυτών, ενώ κρίσιμο ρόλο στην εγκαθίδρυση αυτής της προσέγγισης έχει η ανώτερη ηγεσία, η οποία πρέπει να παρέχει την ανάλογη καθοδήγηση στο ανθρώπινο δυναμικό της (ό.π., σ. 108).

Τα οφέλη από την Ανάπτυξη είναι πολλαπλά, και αφορούν όπως προαναφέρθηκε, τόσο στη βελτίωση της απόδοσης και των ικανοτήτων των υπαλλήλων, όσο και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Η επιμόρφωση και η διαρκής ανάπτυξη δεξιοτήτων, είναι καθοριστικές για την «ανανέωση» της διοικητικής λειτουργίας ενός

οργανισμού, λειτουργώντας ταυτόχρονα και ως στρατηγικά εργαλεία για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και προσαρμοστικότητας στη ΔΔ (Karadonta et al., 2025, σ. 447). Επιπλέον, στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα, η αναβάθμιση και η ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων και της αποτελεσματικότητας αυτών (μέσω π.χ. κατάλληλης εκπαίδευσης, ενημέρωσης), είναι απαραίτητες προκειμένου αυτός να δύναται να επιτυγχάνει την αναδιοργάνωση και τον ανασχεδιασμό των δομών και των διαδικασιών του, όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών του (Κέφης, 2021, σ. 34). Επιπρόσθετα, ως προς το ανθρώπινο δυναμικό συγκεκριμένα, η Ανάπτυξη συμβάλλει στην ευκολότερη προσαρμογή των υπαλλήλων στις νέες συνθήκες (π.χ. νέες τεχνολογίες), την ικανοποίηση των αναγκών τους για προσωπική εξέλιξη, αλλά και την προετοιμασία για τις προαγωγές και τη διαδοχή στην ιεραρχία (Ρωσσίδης, 2024). Επιπλέον, τα παραπάνω συνδέονται με την ομαλότερη ένταξη των νέων εργαζομένων στα επαγγελματικά περιβάλλοντα, καθώς και με τη δημιουργία ενός ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού.

Στο πλαίσιο των πλεονεκτημάτων της Ανάπτυξης, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί επίσης η σημασία της *Διαχείρισης της γνώσης (Knowledge management)*. Επιπρόσθετα, να σημειωθεί ότι ένας οργανισμός, είναι σημαντικό να χαρακτηρίζεται ως *οργανισμός μάθησης (learning organization)*, να αναγνωρίζει δηλαδή την αξία της συνεχούς επιμόρφωσης και ανάπτυξης, στοχεύοντας στη βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων και του οργανισμού εν συνόλω (Mondy & Martocchio, 2022, σ. 281). Η σύγχρονη εποχή εξάλλου χαρακτηρίζεται από μεγάλη διάχυση της πληροφορίας και τεχνολογικές εξελίξεις, καθιστώντας τη *Γνώση* ένα απαραίτητο κεφάλαιο ενός οργανισμού, συνδεδεμένο με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και τη βελτίωση της απόδοσης και παραγωγικότητας (Rossidis & Belias, 2020, σ. 39). Αναφορικά με το δημόσιο τομέα, παρατηρείται μία τάση υιοθέτησης της έννοιας του *Knowledge management*, όπως συναντάται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό καθότι η στρατηγική Διαχείρισης της γνώσης από έναν οργανισμό, συμβάλλει στη διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας, τη βελτίωση του προγραμματισμού, της επικοινωνίας, την παροχή κινήτρων, την ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2015, σσ. 397, 403). Ωστόσο, παρατηρείται συχνά ελλιπής εφαρμογή αυτής της στρατηγικής στην ελληνική ΔΔ, καθιστώντας δύσκολη αποστολή την αποθήκευση της πληροφορίας, τη μεταφορά, επικοινωνία και διαχείρισή της, επιδρώντας έτσι αρνητικά στα δυνητικά επίπεδα αποτελεσματικότητας, αλλά και στην προετοιμασία των υπαλλήλων για επερχόμενες αλλαγές (Rossidis et al., 2022).

Γίνεται επομένως αντιληπτή η σχέση της Ανάπτυξης με τη Γνώση, και ότι η σωστή διαχείριση αυτών, δύναται να συνδράμει στην αναβάθμιση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε υπάλληλοι και οργανισμοί να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις μελλοντικές προκλήσεις, και να προλαμβάνονται φαινόμενα όπως αυτά που εξηγεί η Αρχή του Peter.

4.2: Μέθοδοι Ανάπτυξης στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης

Αναφορικά με την Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική ΔΔ, ιδιαίτερα αξιοσημείωτη κρίνεται η αναφορά στο *Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων* που εισάγει ο Ν. 4940/2022, το οποίο τίθεται υπόψη κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή των διαδικασιών επιλογής, αξιολόγησης αλλά και εκπαίδευσης/κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού (βλ. αρ. 3). Συγκεκριμένα, Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, καθιερώνει τις δεξιότητες που διαμορφώνουν την κουλτούρα που οφείλουν να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, ώστε να βελτιώνεται η παραγωγικότητα του οργανισμού τους. Ορισμένες εκ των προβλεπόμενων δεξιοτήτων που συσχετίζονται άμεσα με την ανάπτυξη και ατομική βελτίωση των υπαλλήλων, αποτελούν (βλ. αρ. 4):

- η *προσαρμοστικότητα*, που αφορά την ανταπόκριση στις νέες συνθήκες και δεδομένα, αλλά και την ευελιξία ως προς τις αλλαγές που προκύπτουν,
- η *επίλυση προβλημάτων και η δημιουργικότητα*, που αφορούν την ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης ζητημάτων καθώς και την ικανότητα ανάπτυξης πρωτότυπων ιδεών και λύσεων,
- η *διαχείριση της γνώσης*, που συνδέεται με την ικανότητα για μάθηση, τη συνεχή επιμόρφωση, την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη και βελτίωση της απόδοσης,
- η *ηγετικότητα*, που χαρακτηρίζει τον υπάλληλο που παρακινεί για την επίτευξη των στόχων, καλλιεργεί συνεργατικό πνεύμα, συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση προβλημάτων, λαμβάνοντας τις κατάλληλες διοικητικές αποφάσεις.

Επιπλέον, ο ίδιος νόμος, προβλέπει το *Σχέδιο Ανάπτυξης δεξιοτήτων*, μέσω του οποίου αποφασίζονται οι απαραίτητες δράσεις, ώστε να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν οι δεξιότητες του αξιολογούμενου υπαλλήλου, σύμφωνα με τον αξιολογητή του. Παράλληλα, θεσμοθετείται στα υπουργεία, ο *Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού* (αρ. 16, 17, Ν.

4940/2022), που στοχεύει στην παροχή υποστηρικτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών στο προσωπικό του οικείου φορέα, σχετικά με τα Σχέδια Ανάπτυξης υπαλλήλων και προϊσταμένων, αλλά και τη διοικητική υποστήριξη ως προς το σχεδιασμό δράσεων ανάπτυξης του προσωπικού.

Στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα, είναι σημαντικό να επιδιώκεται η εφαρμογή πρακτικών που αξιοποιούνται κατά κύριο λόγο στον ιδιωτικό. Ειδικότερα, υπάρχουν σύγχρονα εργαλεία, που στοχεύουν στην ανταγωνιστικότητα των στελεχών, την αναδιάρθρωση και τον εξορθολογισμό της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, τη βέλτιστη τοποθέτηση των υπαλλήλων, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της διαχείρισης της απόδοσης, με ορισμένες σχετικές μεθόδους εκπαίδευσης και ανάπτυξης να αποτελούν ενδεικτικά (Xanthopoulou & Kefis, 2019, σσ. 49-50): η εκπαίδευση του προσωπικού κατά τις ώρες εργασίας (on-the-job training), η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), το coaching, το mentoring, η συμμετοχή σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές.

Ακολούθως, αξίζει να δοθεί έμφαση σε δύο βασικές αναπτυξιακές μεθόδους, όπως το *Coaching* και το *Mentoring*, καθώς επικεντρώνονται στις προσωπικές φιλοδοξίες του υπαλλήλου, ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη των πνευματικών οριζόντων του, γεφυρώνοντας το χάσμα που μπορεί να υφίσταται μεταξύ των περισσότερων έμπειρων, από τους νεότερους (εμπειρικά) υπαλλήλους (Lancer et al., 2016, σ. 7). Επιπλέον, έπειτα γίνεται λόγος και για την *κινητικότητα* του ανθρώπινου δυναμικού, και πώς αυτή δύναται να θεωρηθεί σημαντικό μέσο Ανάπτυξης, στο πεδίο της ΔΔ.

4.2.α: Το Coaching

Το *Coaching*, αφορά το ρόλο του εκπαιδευτή (coach) να βοηθά τον εκπαιδευόμενο (coachee), να αποκτήσει γνώσεις και να βελτιώσει τις ικανότητές του επί της συγκεκριμένης θέσης εργασίας του δεύτερου (κυρίως επί του πρακτικού σκέλους της), ενώ για να γίνει αυτό, ο coach θα πρέπει να διαθέτει χαρίσματα μεταδοτικότητας, υπομονής, επιμονής και διορατικότητας (Clutterbuck, 2011). Ο coach συνήθως είναι ο άμεσα προϊστάμενος του εκπαιδευόμενου με σημαντική εμπειρία, ή κάποιος ειδικευμένος ως προς το ρόλο εσωτερικός υπάλληλος, που συνδράμει ώστε ο coachee να εξελίξει τις δεξιότητές του μέσω της ανάθεσης νέων εργασιών (tasks) και της παροχής καθοδήγησης (Torrington et al., 2020, κεφ. 4.18).

Το Coaching, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων και τους στόχους του οργανισμού, κατηγοριοποιείται στους εξής τύπους (Knowles, 2020, κεφ. 2.3):

- *executive coaching* (στρατηγικός ηγέτης, επιτυχής επικοινωνία με τους συναδέλφους),
- *managerial coaching* (ανταπόκριση στις προκλήσεις της εργασίας, βελτίωση απόδοσης),
- *leadership coaching* (ηγεσία, παρακίνηση, ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης),
- *team coaching* (συντονισμένη εκπαίδευση των ομάδων, αποφυγή συγκρούσεων, επίλυση προβλημάτων, επίτευξη στόχων),
- *peer coaching* (κλίμα συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης μεταξύ των συναδέλφων).

Το Coaching εισήχθη στον ελληνικό δημόσιο τομέα με το Ν. 4940/2022, που καθιερώνει (βλ. αρ. 16) τους *Συμβούλους Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού*, (στο πλαίσιο του νέου συστήματος στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ΔΔ). Σε σχετικό ενημερωτικό φυλλάδιο του Υπ. Εσωτερικών (χ.χ., [α]), αναφέρεται πως η μέθοδος αποσκοπεί στο να υποβοηθήσει τους Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων Υπουργείων (και άλλων φορέων του δημοσίου και αντίστοιχων θέσεων υψηλής ευθύνης), ώστε να βελτιώνεται άμεσα η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητά τους. Ο στόχος αυτός, υλοποιείται μέσω ατομικών συναντήσεων μεταξύ του συμβούλου/coach και του εκπαιδευόμενου υπαλλήλου/coachee, κατά τη διάρκεια των οποίων ο τελευταίος δέχεται συμβουλές και καθοδήγηση για την επίτευξη των στόχων του, μέσω συζητήσεων, ερωτήσεων και ανατροφοδότησης. Τέλος, την ανάλογη κατάρτιση των εκπαιδευτών/coaches αναλαμβάνει το ΙΝ.ΕΠ. (μέσω της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) με αντίστοιχα ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα.

4.2.β: Το Mentoring

Το *Mentoring* αποτελεί μέθοδο Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, κατά την οποία ένας πιο έμπειρος υπάλληλος (mentor) διαμορφώνει με έναν λιγότερο έμπειρο συνάδελφό του (mentee), μία ευρεία αναπτυξιακή σχέση, σε κλίμα επαγγελματικής καθοδήγησης, υποστήριξης, πληροφόρησης και ανατροφοδότησης σχετικά με τους στόχους και την κουλτούρα του οργανισμού (MacLennan, 2017, κεφ. 1). Εφαρμόζεται σε νεοεισαχθέντες υπαλλήλους ή και σε παγιωμένα στελέχη, ενώ συχνά ο mentor αναλαμβάνει εθελοντικά το ρόλο, δίνοντας προτεραιότητα στην ανάπτυξη σταδιοδρομίας του mentee

(career development), με έμφαση στην προσωπική και επαγγελματική του εξέλιξη και ανέλιξη (Connor & Pokora, 2012, σ. 14).

Με τη μέθοδο αυτή, ο mentee δέχεται συμβουλές για τον τρόπο αντιμετώπισης διοικητικών ή διαπροσωπικών προβλημάτων, καθοδήγηση για τη διεύρυνση των γνώσεων και ικανοτήτων του, όπως συμβουλές για τη διαμόρφωση της περαιτέρω επιμόρφωσης και αυτο-ανάπτυξής του εν γένει, καθ' όλη την καριέρα του (learning and development contracts) (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023, σ. 358).

Στο πλαίσιο της ΔΔ, το Mentoring λειτουργεί ως μέθοδος ανάπτυξης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, όπως προβλέπεται στο Ν. 4940/2022. Συγκεκριμένα, το Υπ. Εσωτερικών (χ.χ., [β]), επισημαίνει πως η διαδικασία συνδράμει στην ομαλή προσαρμογή των νεοεισερχόμενων στο Δημόσιο, αλλά και στη βελτίωση των δεξιοτήτων των ήδη στελεχών του. Το Mentoring πραγματοποιείται εν ώρα εργασίας με χρονικό ορίζοντα 4-6 μηνών, ενώ οι σχετικές συναντήσεις (διαδικτυακές) του mentor και του mentee γίνονται με συχνότητα 2 εβδομάδων. Όπως αναφέρει το Υπουργείο, το Mentoring σχετίζεται με σύγχρονες μεθόδους Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, όπως η γρήγορη και αποτελεσματική προσαρμογή των νέων υπαλλήλων (onboarding), τα μαθησιακά μονοπάτια (learning paths), τα μονοπάτια καριέρας (career paths) και η παρακίνηση των υπαλλήλων. Τέλος, σημειώνεται πως στο πλαίσιο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., πραγματοποιείται σχετικό πρόγραμμα κατάρτισης, όσων δημοσίων υπαλλήλων επιθυμούν να αναλάβουν το ρόλο του μέντορα στις υπηρεσίες τους.

4.2.γ: Η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού

Στο πλαίσιο της ΔΔ, ο θεσμός της *κινητικότητας* ισχύει βάσει του Ν. 4440/2016, ο οποίος καθιερώνει το *Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας* με σκοπό: «τη βέλτιστη αξιοποίηση και ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες, τη διευκόλυνση των υπαλλήλων να ενισχύσουν τις επαγγελματικές δεξιότητές τους, να αποκτήσουν εμπειρία σε θέσεις διαφόρων υπηρεσιών και να προωθήσουν την επαγγελματική σταδιοδρομία τους» (βλ. αρ. 1). Προκειμένου να είναι ορθολογική η διαδικασία της κινητικότητας, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη αναλυτικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (όπως ορίζει το αρ. 4 του νόμου), τα οποία μέσω της ανάλυσης κάθε θέσης, περιγράφουν τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να πληροί ο υπάλληλος, ώστε να την καλύψει (Τζέμος, 2023, σ. 534).

Η κινητικότητα, συνδέθηκε άμεσα ως μέτρο δημοσιονομικής πολιτικής (ενδεικτικά μέσω της κατάργησης/συγχώνευσης διοικητικών δομών, της μείωσης του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων) στη βάση των μνημονιακών υποχρεώσεων της χώρας, κατά την οικονομική κρίση (Κτιστάκη, 2019, σ. 85). Ωστόσο, η κινητικότητα, ως στρατηγικό εργαλείο της ΔΑΠ, είναι σημαντικό να υλοποιείται ορθολογικά, καθώς αν συνοδεύεται από κατάλληλα κίνητρα, προγραμματισμό, μισθολογικές απολαβές, ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, δύναται να συμβάλει στην ανάπτυξη των υπαλλήλων, τη βελτίωση της απόδοσης και του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσω της στοχευμένης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες (ό.π., σσ. 85-86).

4.3: Ανάπτυξη ηγεσίας / Leadership development

Στο πεδίο της ΔΑΠ στο δημόσιο τομέα, κρίνεται σημαντική η ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηριστικών μεταξύ των υπαλλήλων, καθώς ιδίως τα στελέχη με θέσεις ευθύνης, καλούνται να είναι πάντα σε θέση να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις, με έμφαση στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων (Passas et al., 2025, σσ. 145-146). Όταν οι οργανισμοί υστερούν στο πεδίο των ηγετικών δεξιοτήτων, κυρίως των ανώτερων στελεχών τους, είναι πιθανό να χαρακτηρίζονται από ανεπαρκή ικανότητα στον εντοπισμό και την ερμηνεία των καταστάσεων που μπορεί να αποτελέσουν απειλή (ή ευκαιρία), ιδίως εντός του ευμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος (Shoemaker et al., 2018, σ. 29).

Για την Ηγεσία, η Ανάπτυξη θεωρείται απαραίτητη, προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και του οργανισμού συνολικά. Αντίστοιχα, για να εξελίσσεται η διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης, ο οργανισμός καλείται να αναβαθμίζει τακτικά τις μεθόδους που ακολουθεί, και ικανοί ηγέτες να αποφασίζουν τις κατάλληλες για τον οργανισμό μεθόδους μάθησης, βάσει των εκάστοτε αναγκών/συνθηκών (Μπαρούτας, 2010, σσ. 37-39). Προκειμένου όμως ένας οργανισμός να αποτελείται από υπαλλήλους με ηγετικές ικανότητες, είναι απαραίτητο να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην *Ανάπτυξη ηγεσίας (Leadership development)*.

Η *Ανάπτυξη ηγεσίας* στοχεύει στην ενίσχυση των ηγετικών ικανοτήτων των μελών ενός οργανισμού, ασχέτως αν κατέχουν ήδη υψηλές ιεραρχικά θέσεις, καθώς αφορά όλα τα μέλη μιας ομάδας, leaders και υφισταμένους (Day et al., 2014, σ. 64). Μάλιστα τα τελευταία χρόνια, κυριαρχεί η αντίληψη ότι η Ανάπτυξη ηγεσίας πρέπει να προορίζεται και για τα

κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Αυτό καθότι η ατομική πρωτοβουλία και η συμμετοχή όλων των υπαλλήλων κατά τη λήψη αποφάσεων θεωρείται κρίσιμη, γι' αυτό και είναι σημαντικό όλο και περισσότερα στελέχη να διακατέχονται από οργανωτικές, επικοινωνιακές και τεχνικές δεξιότητες, χαρακτηριστικά δηλαδή ενός δυνητικού ηγέτη (Moldoveanu & Narayandas, 2019, σ. 42).

Οι προσπάθειες εδραίωσης της Ανάπτυξης ηγεσίας, είναι σημαντικό να συνδέονται με τη στρατηγική του κάθε οργανισμού. Οι σχετικές με την ηγεσία αναπτυξιακές μέθοδοι, είναι θεμιτό να απευθύνονται ατομικά στα στελέχη, με στόχο την ενίσχυση των ικανοτήτων προσαρμογής της συμπεριφοράς τους σε νέες συνθήκες και απαιτήσεις, αλλά και την ικανή διοίκηση σε περιόδους ραγδαίων αλλαγών ή/και κρίσεων, κάτι που προϋποθέτει αυτογνωσία και επιθυμία για συνεχή μάθηση και εξέλιξη (Feser et al., 2017, σ. 2). Επιπρόσθετα, για να αποδώσουν οι πρακτικές Ανάπτυξης ηγεσίας, δύναται να δοθεί η δυνατότητα να μετατοπιστεί η ευθύνη και στον ίδιο τον υπάλληλο. Να καθίσταται δηλαδή υπεύθυνος να αναπτύσσει τις ικανότητές του όπως εκείνος επιθυμεί, με την απαραίτητη παρακίνηση και καθοδήγηση από τον οργανισμό του (π.χ. μέσω coaching), ώστε να νιώθει -και να είναι έτοιμος- να λαμβάνει δυσκολότερες αποφάσεις και να ανταποκριθεί σε περισσότερο απαιτητικές θέσεις, μελλοντικά (Ardichvili et al., 2016, σ. 5).

Συνεπώς, μέσω της Ανάπτυξης ηγεσίας, ο υπάλληλος αποκτά γνώσεις και αυτοπεποίθηση, καθώς η σταδιακή ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, τον καθιστά ικανό να αντεπεξέρχεται καλύτερα, εφόσον προαχθεί και αναλάβει μια ανώτερη θέση, (κάτι που κρίνεται ότι μπορεί να προλάβει ή να περιορίσει τις συνέπειες από την εμφάνιση της Αρχής του Peter).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η Μεθοδολογία της έρευνας.

5.1: Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην Αρχή του Peter, και κατά πόσο η Ανάπτυξη αλλά και η Ηγεσία, είναι χρήσιμες στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την αποφυγή της εμφάνισης αλλά και την αντιμετώπιση, όσων επικαλείται η Αρχή. Όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, παρατηρείται η τάση οι υπάλληλοι να ανέρχονται ιεραρχικά, ως το επίπεδο της ανικανότητάς τους. Με βάση αυτή την κεντρική ιδέα, αρκετές θέσεις καλύπτονται από υπαλλήλους, οι δυνατότητες των οποίων δεν επαρκούν για τα διαφορετικά καθήκοντα που καλούνται μετέπειτα να φέρουν εις πέρας.

Ο σκοπός συνεπώς της διεξαχθείσας έρευνας, είναι η εξέταση της εμφάνισης της Αρχής του Peter στο πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, και η χρησιμότητα της Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ως διοικητικό εργαλείο αντιμετώπισης του φαινομένου, και ως κρίσιμος παράγοντας εξέλιξης των δυνατοτήτων των υπαλλήλων. Παράλληλα, η έρευνα αποσκοπεί να αναδείξει και το ρόλο της Ηγεσίας, ως βασικής παραμέτρου για την παρακίνηση, ενδυνάμωση και εξέλιξη της δυναμικής των ανθρώπινων πόρων ενός -δημοσίου- εν προκειμένω, οργανισμού. Εξετάζεται επίσης το σύστημα των προαγωγών, καθώς και η σημασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, για την περαιτέρω ανάπτυξή του. Βασικός στόχος της έρευνας, αποτελεί εκτός της θεωρητικής προσέγγισης των θεμάτων, και η αποτύπωση των αντιλήψεων των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων γύρω από τα προαναφερθέντα ζητήματα.

5.2: Επιλογή της μεθόδου έρευνας

Η απόφαση του ερευνητή για το αν θα ακολουθήσει την ποιοτική (qualitative), την ποσοτική (quantitative), ή τη μεικτή μέθοδο έρευνας (mixed methods research), έγκειται στο αντικείμενο που θα εξετάσει, ώστε να επιλεγεί η πιο εποικοδομητική μέθοδος για την καλύτερη δυνατή εξέταση του θέματος (Creswell, 2009, σ. 22). Η *ποιοτική μέθοδος*, πραγματοποιείται σε πραγματικές συνθήκες αλληλεπίδρασης μεταξύ του ερευνητή και των ερωτηθέντων (κυρίως μέσω συνέντευξης), με εφικτή τη διατύπωση ανοικτού τύπου

ερωτήσεων και την παρατήρηση από μέρους του ερευνητή, ενώ το δείγμα των ερωτηθέντων είθισται να είναι αριθμητικά περιορισμένο (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Η ποσοτική μέθοδος, εξετάζει τη σχέση μεταξύ μεταβλητών και εξάγει μετρήσιμα και ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα (με χρήση στατιστικής), στη βάση κυρίως κλειστού τύπου ερωτήσεων, κάτι που βοηθά να υπάρξει μεγαλύτερο δείγμα ερωτηθέντων (Creswell J. & Creswell D., 2018).

Για τη συγκεκριμένη εργασία, θα χρησιμοποιηθεί η ποσοτική μέθοδος έρευνας, δεδομένου ότι αποσκοπεί στη συλλογή των απόψεων αρκετού αριθμού δημοσίων υπαλλήλων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να εξαχθούν όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικά συμπεράσματα, για τα εξεταζόμενα στη θεωρία θέματα.

5.3: Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που αξιοποιήθηκε, ώστε να συλλεχθούν τα δεδομένα της ποσοτικής έρευνας και να συσχετιστούν με εκείνα της θεωρίας, είναι το ερωτηματολόγιο. Ο λόγος που επιλέγεται το ερωτηματολόγιο, είναι διότι αποτελεί βασικό εργαλείο της ποσοτικής έρευνας, ενώ παράλληλα οι κλειστού τύπου ερωτήσεις, κωδικοποιούνται άμεσα και αποκαλύπτονται οι πραγματικές αντιλήψεις των ερωτηθέντων, με αντικειμενικότητα και σαφήνεια (Cohen et al., 2008, σσ. 418, 422).

Στο ερωτηματολόγιο, εκτός των έξι (6) εισαγωγικών δημογραφικών ερωτήσεων, όλες οι υπόλοιπες είκοσι (20) ερωτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με τη βιβλιογραφική επισκόπηση, απαντώνται μέσω της κλίμακας *Likert*, με το εξής εύρος συμφωνίας: 1) *Διαφωνώ απόλυτα*, 2) *Διαφωνώ*, 3) *Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ*, 4) *Συμφωνώ* και 5) *Συμφωνώ απόλυτα*. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η κλίμακα *Likert* είναι απλή, κατανοητή και αποδίδει την προσωπική στάθμιση των δεδομένων όπως τα αντιλαμβάνονται οι ερωτηθέντες, δίνοντας την επιλογή και πιο ουδέτερων τοποθετήσεων (Tullis et al., 2010, σ. 124).

Το ερωτηματολόγιο, διαμορφώθηκε εξ ολοκλήρου με γνώμονα τη θεματολογία της παρούσας εργασίας, σχετικά με την Αρχή του Peter και τη σημασία διοικητικών εργαλείων όπως η Ανάπτυξη και η Ηγεσία, στο πλαίσιο του ελληνικού δημοσίου τομέα. Καθ' ότι δεν εντοπίστηκε σχετική έρευνα που να επικεντρώνεται άμεσα στα αντικείμενα αυτά, σε επίπεδο ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, κρίθηκε σκόπιμο να διατυπωθούν ορισμένες ερωτήσεις που να αποτυπώνουν τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων επί των θεμάτων αυτών. Αφενός, στόχος ήταν η διαπίστωση του κατά πόσο υφίστανται στη ΔΔ φαινόμενα που σχετίζονται με

την Αρχή του Peter, και αφετέρου η απεικόνιση των αντιλήψεων επί των θεμελιωδών αυτών αντικειμένων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η διαμόρφωση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, έχει τη βάση της στη σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, καθώς και στα τιθέμενα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Επιπλέον, για τη διατύπωση των ερωτήσεων, αξιοποιήθηκαν οι πληροφορίες, συναφών εργασιών (μεταπτυχιακού και διδακτορικού επιπέδου), που ερευνούν θέματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό (βλ. Νικολόπουλος, 2024· Νταβή, 2022· Θερίου, 2009).

Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε πέντε (5) μέρη, με το πρώτο να αφορά τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, έτη υπηρεσίας, φορέας, θέση), ενώ για τα υπόλοιπα μέρη, σκοπός είναι να αποτυπωθεί ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων. Πιο συγκεκριμένα, το δεύτερο μέρος σχετίζεται με τη σταδιοδρομία και τις προαγωγές στο πλαίσιο της ελληνικής ΔΔ, ενώ το τρίτο περιέχει ερωτήσεις σχετικά με την ηγεσία. Ακολουθώντας, στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου, υπάρχουν ερωτήσεις αναφορικά με το θεσμό της αξιολόγησης, και τέλος στο πέμπτο σκέλος, επιδιώκεται η συλλογή των απόψεων περί της ανάπτυξης των υπαλλήλων.

5.3.α: Ερευνητικό δείγμα

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο, προέρχονται από την ηλεκτρονική συμπλήρωσή του από διακόσια πενήντα (250) στελέχη του δημοσίου τομέα, που υπάγονται σε δημόσιες υπηρεσίες και φορείς, ανά την ελληνική επικράτεια. Ειδικότερα, οι απαντήσεις, προέρχονται από υπαλλήλους Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.Ι.Δ., Υπουργείων, Ο.Τ.Α. και άλλων φορέων της ΔΔ. Ο στόχος από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ήταν η αποτύπωση των αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Πιο αναλυτικά, το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε αποκλειστικά ηλεκτρονικά, μέσω της χρήσης της πλατφόρμας Google forms, διαμέσου της οποίας ήταν εφικτή με απλό, γρήγορο και άμεσο τρόπο, η συμπλήρωση και υποβολή των ερωτηματολογίων. Να σημειωθεί τέλος, ότι η συλλογή των απαντήσεων μέσω των Google forms, διήρκησε δεκαπέντε (15) ημέρες.

5.3.β: Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης - Χρήση SPSS

Η στατιστική ανάλυση και η επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, έγινε με τη συνδρομή του προγράμματος SPSS. Το

πρόγραμμα SPSS (Statistical Package for the Social Sciences - Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες), αποτελεί διαδεδομένο στατιστικό πακέτο για ερευνητικούς σκοπούς, που επεξεργάζεται αρχεία, με σημαντικό χαρακτηριστικό του, ότι δύναται να επεξεργαστεί και δεδομένα που προέρχονται και από άλλα λογισμικά, όπως π.χ. το Excel (Γιαλαμάς και συν., 2024, σσ. 18-19).

Προκειμένου να υλοποιηθεί η *περιγραφική στατιστική ανάλυση* που παρουσιάζει η παρούσα εργασία, ανακτήθηκαν όλα τα δεδομένα κάθε υποβληθείσας απάντησης από την πλατφόρμα Google forms, σε ένα αρχείο Excel. Έπειτα, τα δεδομένα εισήχθησαν στο SPSS, και μετά τον πρώτο έλεγχο, δημιουργήθηκαν οι κατάλληλες μεταβλητές, ώστε να εξαχθεί η γραφική απεικόνιση των σχετικών απαντήσεων για κάθε ερώτηση. Τα διαγράμματα που χρησιμοποιήθηκαν γι' αυτόν το σκοπό είναι τα διαγράμματα ράβδων, για την αμεσότερη και πιο κατανοητή παρουσίαση των δεδομένων σε ποσοστά, καθώς και σχετικοί πίνακες ποσοστών. Συγκεκριμένα, ο οριζόντιος άξονας των διαγραμμάτων, περιέχει την προαναφερθείσα κλίμακα απαντήσεων Likert [1) Διαφωνώ απόλυτα, 2) Διαφωνώ, 3) Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4) Συμφωνώ και 5) Συμφωνώ απόλυτα], και ο κάθετος άξονας έχει τα ποσοστά που αντιστοιχούν σε κάθε βαθμίδα απάντησης. Παράλληλα, μέσω του προγράμματος, εξήχθη ο μέσος όρος (mean), η τυπική απόκλιση (standard deviation) και η επικρατούσα τιμή (mode), για κάθε απάντηση, ώστε να γίνει κατανοητή στον αναγνώστη η τάση και η διακύμανση μεταξύ των ποσοστών των απαντήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Τα Αποτελέσματα της έρευνας.

6.1: Παρουσίαση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

Τα δεδομένα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, θα παρουσιαστούν μέσω της αξιοποίησης της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, όπου με τη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων, θα επιδιωχθεί η βέλτιστη γραφική απεικόνιση των αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων. Παράλληλα, για κάθε ερώτηση, θα γίνει σχετική αναφορά στη θεωρία που παρουσίασε η εργασία, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο τα δεδομένα της ποσοτικής έρευνας συμπίπτουν με τη βιβλιογραφική έρευνα, και απαντούν στα προκαθορισμένα ερευνητικά ερωτήματα. Για το σκοπό αυτό, το παρόν κεφάλαιο χωρίζεται σε επιμέρους υποκεφάλαια, με βάση τα διακριτά μέρη/θεματικές του ερωτηματολογίου.

6.1.α: Δημογραφικά στοιχεία

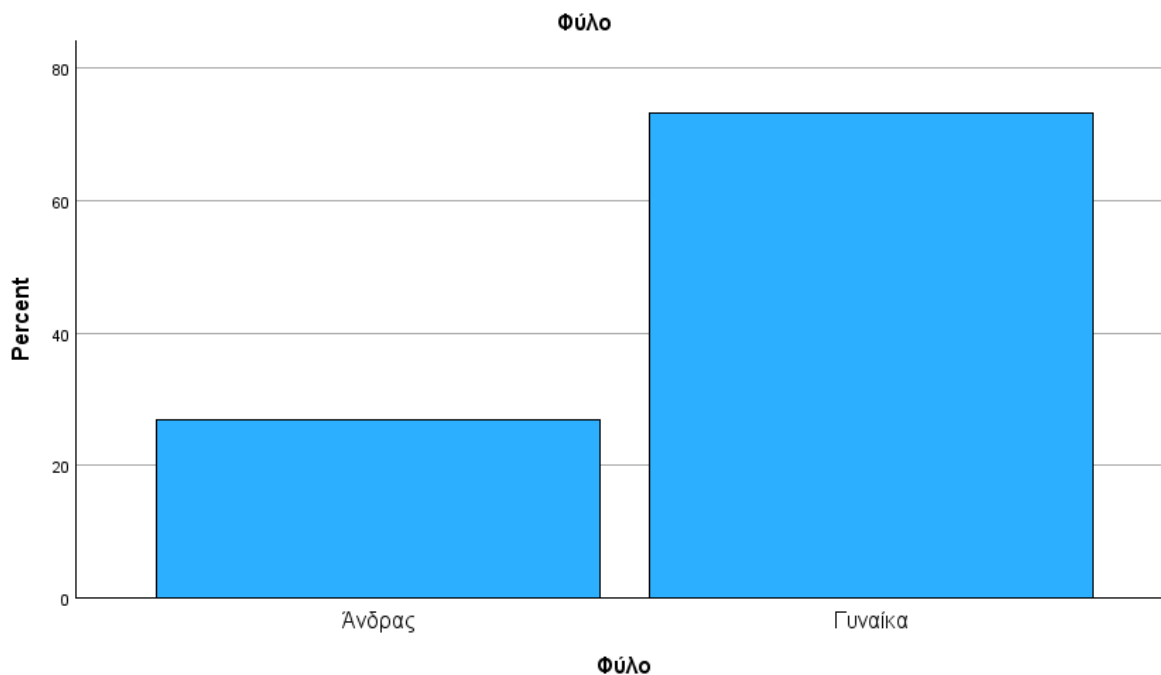
Το *Μέρος Α* του ερωτηματολογίου, περιέχει τις εισαγωγικές ερωτήσεις που σχετίζονται με τα βασικότερα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Ειδικότερα:

➤ Ερώτηση 1:

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	67	26,8	26,8	26,8
	Γυναίκα	183	73,2	73,2	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 1]

Στο σύνολο των διακοσίων πενήντα (250) ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν, το 73,2% εκ των συμμετεχόντων που απάντησαν είναι γυναίκες, ενώ οι άνδρες αποτελούν το υπόλοιπο 26,8%, όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω διάγραμμα:



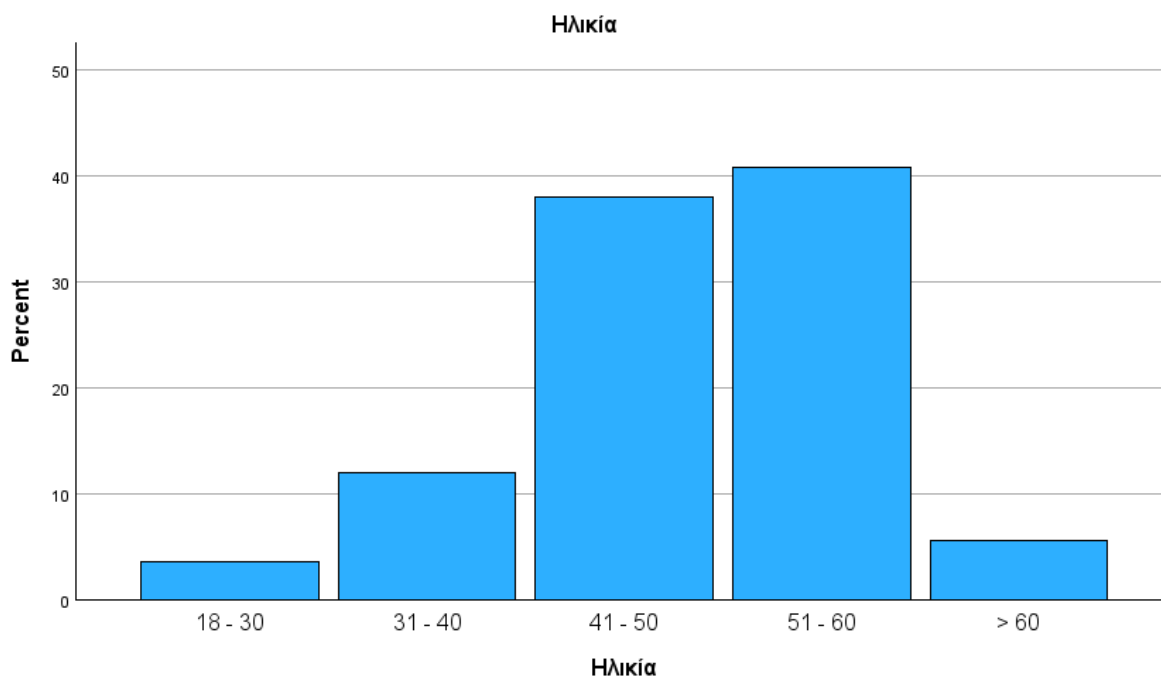
[Διάγραμμα 1: Διάγραμμα ράβδων δημογραφικής ερώτησης 1]

➤ **Ερώτηση 2:**

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 - 30	9	3,6	3,6	3,6
	31 - 40	30	12,0	12,0	15,6
	41 - 50	95	38,0	38,0	53,6
	51 - 60	102	40,8	40,8	94,4
	> 60	14	5,6	5,6	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά δημογραφικής ερώτησης 2]

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, οι περισσότερες απαντήσεις προέρχονται από την ηλικιακή κατηγορία 51-60 με ποσοστό 40,8% ενώ ακολουθεί η κατηγορία 41-50 με ποσοστό 38%. Η ηλικιακή ομάδα 31-40 έπεται με ποσοστό 12%, ενώ όπως φαίνεται και στο σχετικό διάγραμμα, οι λιγότερες απαντήσεις αφορούν τους άνω των 60 και τις ηλικίες 18-30.



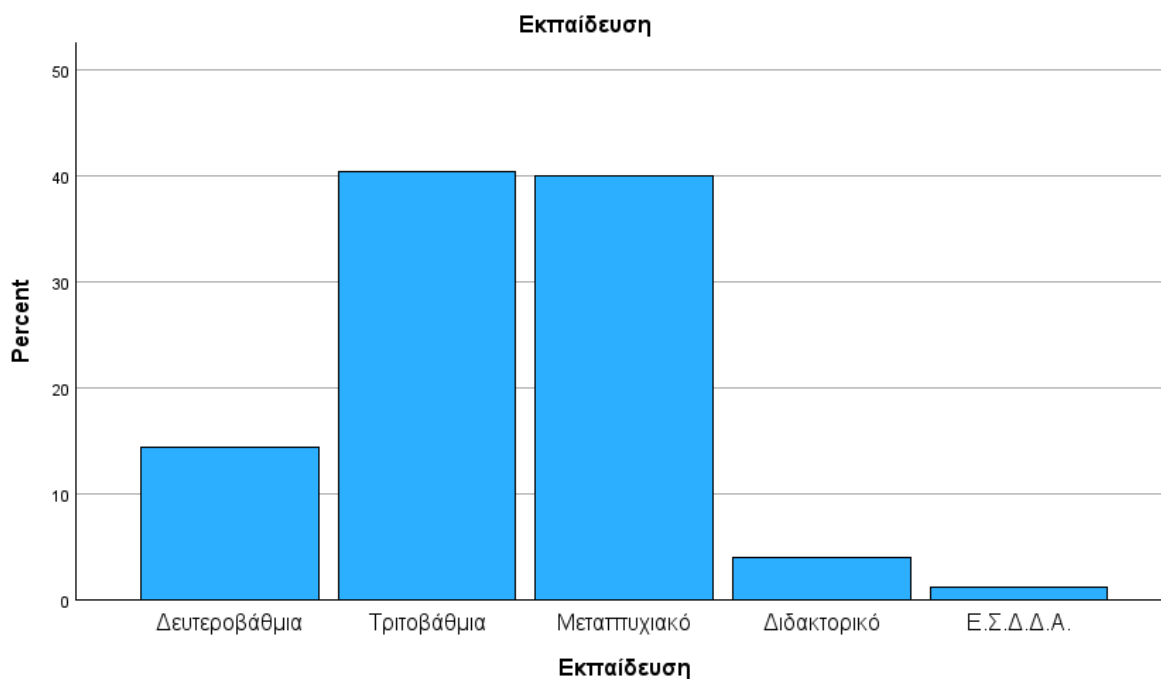
[Διάγραμμα 2: Διάγραμμα ράβδων δημογραφικής ερώτησης 2]

➤ **Ερώτηση 3:**

		Εκπαίδευση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια	36	14,4	14,4	14,4
	Τριτοβάθμια	101	40,4	40,4	54,8
	Μεταπτυχιακό	100	40,0	40,0	94,8
	Διδακτορικό	10	4,0	4,0	98,8
	Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	3	1,2	1,2	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 3: Περιγραφικά στατιστικά δημογραφικής ερώτησης 3]

Ως προς την εκπαίδευση των ερωτηθέντων, παρατηρείται ουσιαστικά ισοψηφία μεταξύ των αποφοίτων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ποσοστό 40,4%) και όσων κατέχουν Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (40%). Η Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση συγκεντρώνει ποσοστό 14,4% ενώ ακολουθούν οι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου και έπειτα οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σύμφωνα και με το αντίστοιχο διάγραμμα:



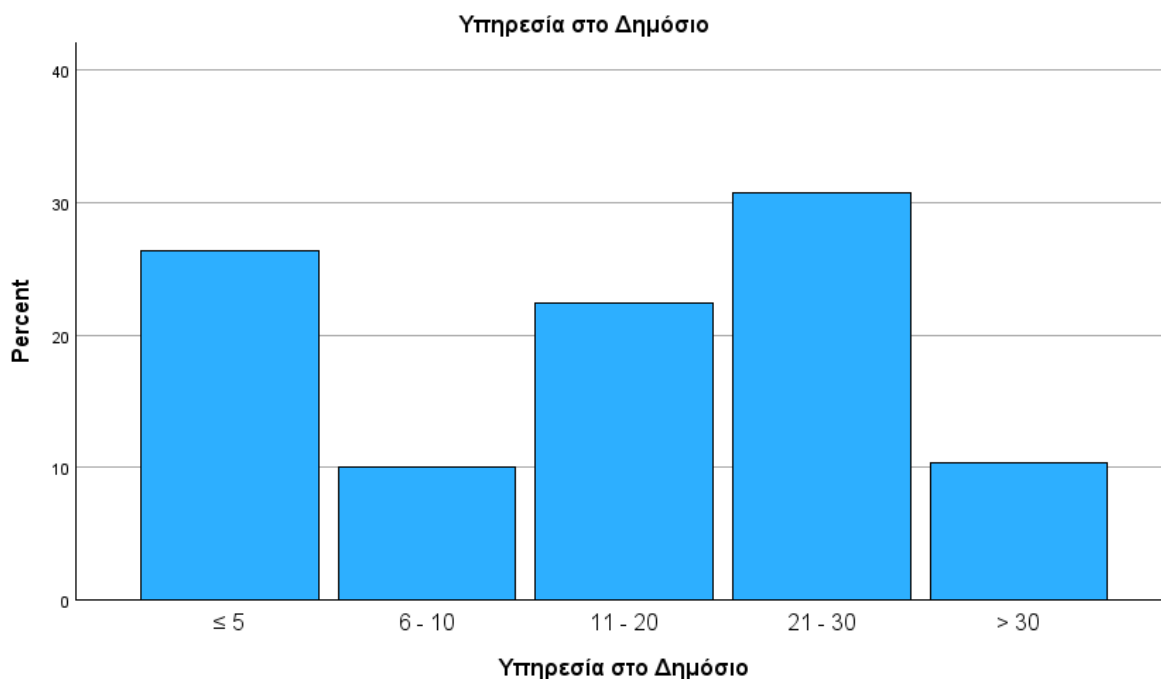
[Διάγραμμα 3: Διάγραμμα ράβδων δημογραφικής ερώτησης 3]

➤ **Ερώτηση 4:**

Υπηρεσία στο Δημόσιο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	≤ 5	66	26,4	26,4	26,4
	6 - 10	25	10,0	10,0	36,4
	11 - 20	56	22,4	22,4	58,8
	21 - 30	77	30,8	30,8	89,6
	> 30	26	10,4	10,4	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 4: Περιγραφικά στατιστικά δημογραφικής ερώτησης 4]

Η τέταρτη ερώτηση του Μέρους Α, σχετίζεται με τα συνολικά έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων, στο δημόσιο τομέα. Ειδικότερα, η πλειονηφία των απαντήσεων (ποσοστό 30,8%) προέρχεται από υπαλλήλους με εργασιακή εμπειρία μεταξύ των 21-30 ετών, ενώ ακολουθούν όσοι εργάζονται στο δημόσιο έως και 5 έτη σε ποσοστό 26,4%. Στο ίδιο σχεδόν επίπεδο (22,4%) ακολουθούν οι υπάλληλοι με 11-20 έτη εργασίας, ενώ ακολουθούν οι εργαζόμενοι με εμπειρία άνω των 30 ετών και όσοι εργάζονται 6-10 έτη.



[Διάγραμμα 4: Διάγραμμα ράβδων δημογραφικής ερώτησης 4]

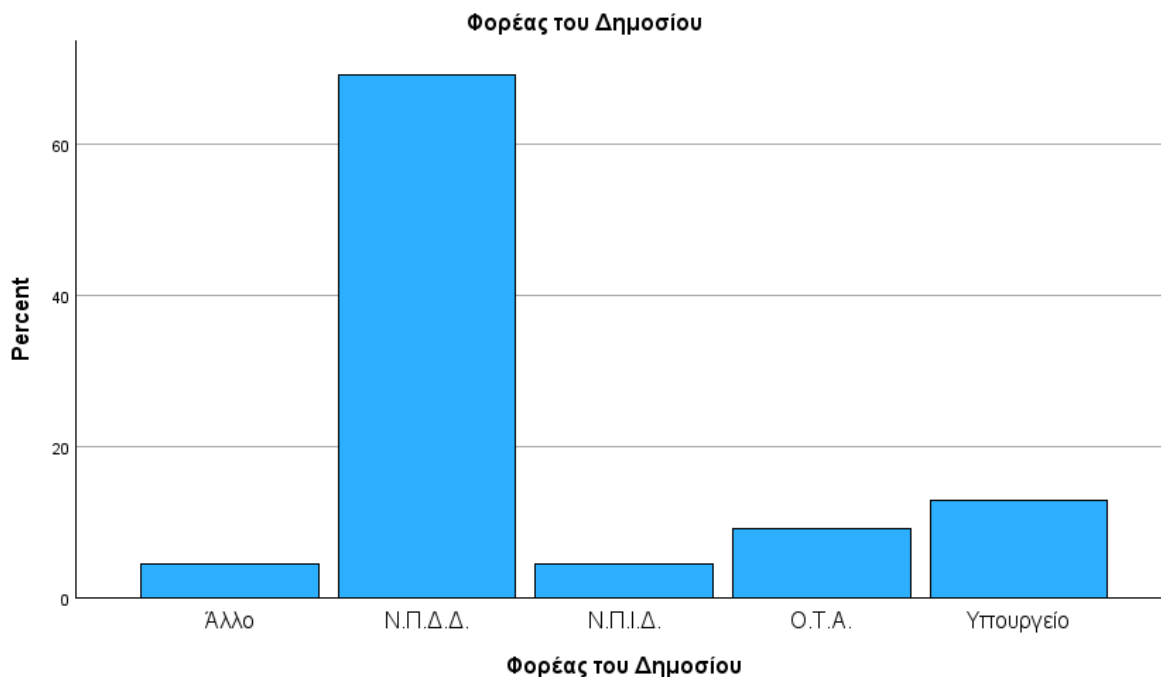
➤ **Ερώτηση 5:**

Φορέας του Δημοσίου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άλλο	11	4,4	4,4	4,4
	Ν.Π.Δ.Δ.	173	69,2	69,2	73,6
	Ν.Π.Ι.Δ.	11	4,4	4,4	78,0
	Ο.Τ.Α.	23	9,2	9,2	87,2
	Υπουργείο	32	12,8	12,8	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 5: Περιγραφικά στατιστικά δημογραφικής ερώτησης 5]

Αναφορικά με τον φορέα του δημοσίου όπου υπάγονται οι συμμετέχοντες, η πλειοψηφία αυτών προέρχεται από Ν.Π.Δ.Δ., σε ποσοστό 69,2%. Η δεύτερη μεγαλύτερη ομάδα (το 12,8%) είναι υπάλληλοι Υπουργείων, ενώ σημαντικό ποσοστό καλύπτουν οι υπάλληλοι των Ο.Τ.Α. (9,2%), με τις υπόλοιπες κατηγορίες να ακολουθούν με χαμηλότερα ποσοστά, όπως αποτυπώνεται και διαγραμματικά:



[Διάγραμμα 5: Διάγραμμα ράβδων δημογραφικής ερώτησης 5]

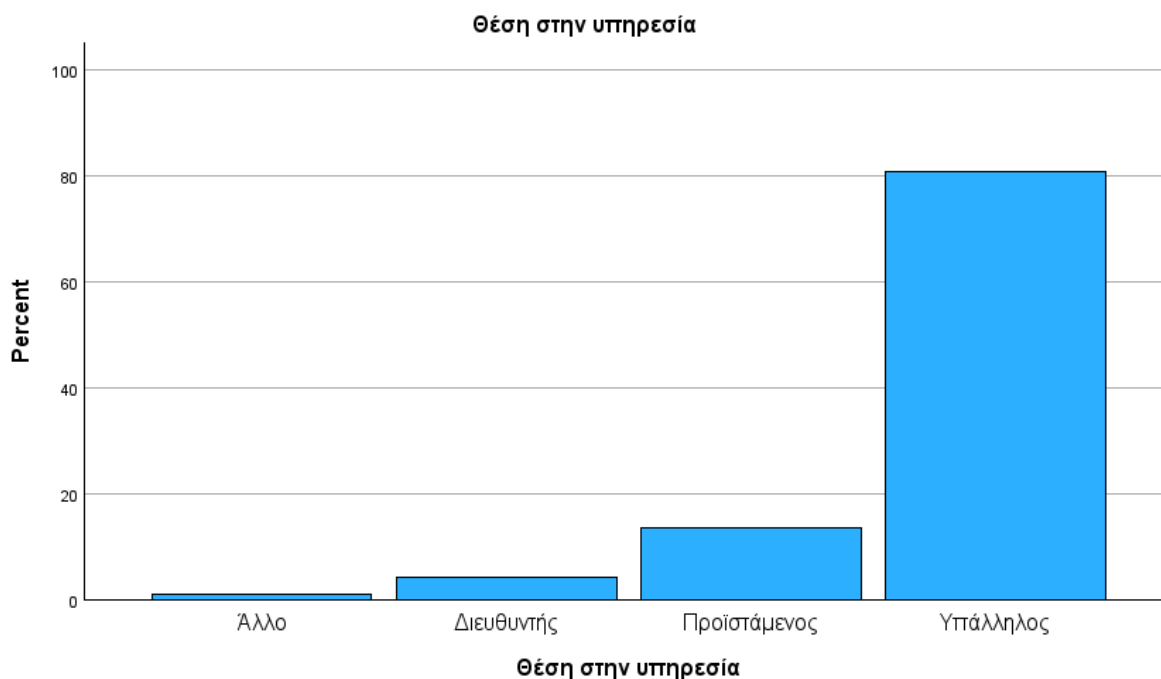
➤ **Ερώτηση 6:**

Θέση στην υπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άλλο	3	1,2	1,2	1,2
	Διευθυντής	11	4,4	4,4	5,6
	Προϊστάμενος	34	13,6	13,6	19,2
	Υπάλληλος	202	80,8	80,8	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 6: Περιγραφικά στατιστικά δημογραφικής ερώτησης 6]

Η τελευταία ερώτηση στην ενότητα των δημογραφικών στοιχείων, αφορά την εργασιακή θέση των ερωτώμενων, στις υπηρεσίες τους. Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι εκ των συμμετεχόντων δηλώνουν πως κατέχουν θέση υπαλλήλου σε ποσοστό 80,8%. Επιπλέον, το 13,6% του συνόλου είναι προϊστάμενοι στους φορείς τους, ενώ οι διευθυντικές θέσεις κατέχουν ποσοστό 4,4%.



[Διάγραμμα 6: Διάγραμμα ράβδων δημογραφικής ερώτησης 6]

6.1.β: Σταδιοδρομία και Προαγωγές

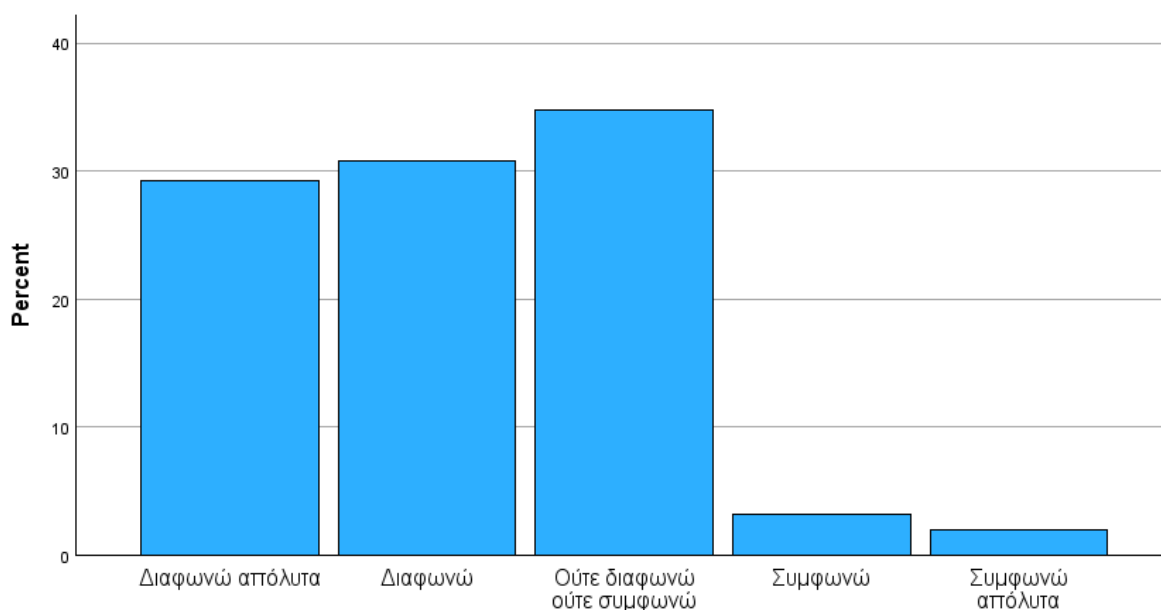
Το Μέρος Β του ερωτηματολογίου, αποτελείται από έξι (6) ερωτήσεις με τις οποίες επιδιώκεται η εμβάθυνση στο βασικό περιεχόμενο της Αρχής του Peter, ώστε να αποτυπωθούν οι αντιλήψεις των υπαλλήλων, ως προς τη διεξαγωγή των προαγωγών και την ανέλιξη στην ιεραρχική κλίμακα της ΔΔ. Πιο αναλυτικά:

- **Ερώτηση 1:**

1. Το σύστημα προαγωγών στο δημόσιο, είναι γενικά δίκαιο και αξιοκρατικό.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	73	29,2	29,2	60,0
	Διαφωνώ	77	30,8	30,8	30,8
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	87	34,8	34,8	94,8
	Συμφωνώ	8	3,2	3,2	98,0
	Συμφωνώ απόλυτα	5	2,0	2,0	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 7: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 1]



1. Το σύστημα προαγωγών στο δημόσιο, είναι γενικά δίκαιο και αξιοκρατικό.

[Διάγραμμα 7: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 1]

Αρχικά, εξετάζεται η άποψη των υπαλλήλων, αναφορικά με το αν θεωρούν το ισχύον σύστημα προαγωγών στη ΔΔ, δίκαιο και αξιοκρατικό. Ο μέσος όρος (*mean*) που προκύπτει είναι 2,18 και η τυπική απόκλιση (*standard deviation*), ισούται με 0,96 κάτι που δηλώνει ότι οι περισσότεροι τείνουν να διαφωνούν, με μέτρια απόκλιση/διακύμανση στις απαντήσεις. Οι ερωτώμενοι απάντησαν κατά σημαντική πλειοψηφία (συνολικά 60%) πως διαφωνούν με την ανωτέρω πρόταση. Σημαντικό είναι επίσης το ποσοστό όσων τοποθετούνται ουδέτερα («Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ», με ποσοστό 34,8% ως η επικρατούσα τιμή/*mode*), ενώ το σύστημα προαγωγών κρίνεται δίκαιο μόλις από το 5,2% των υπαλλήλων.

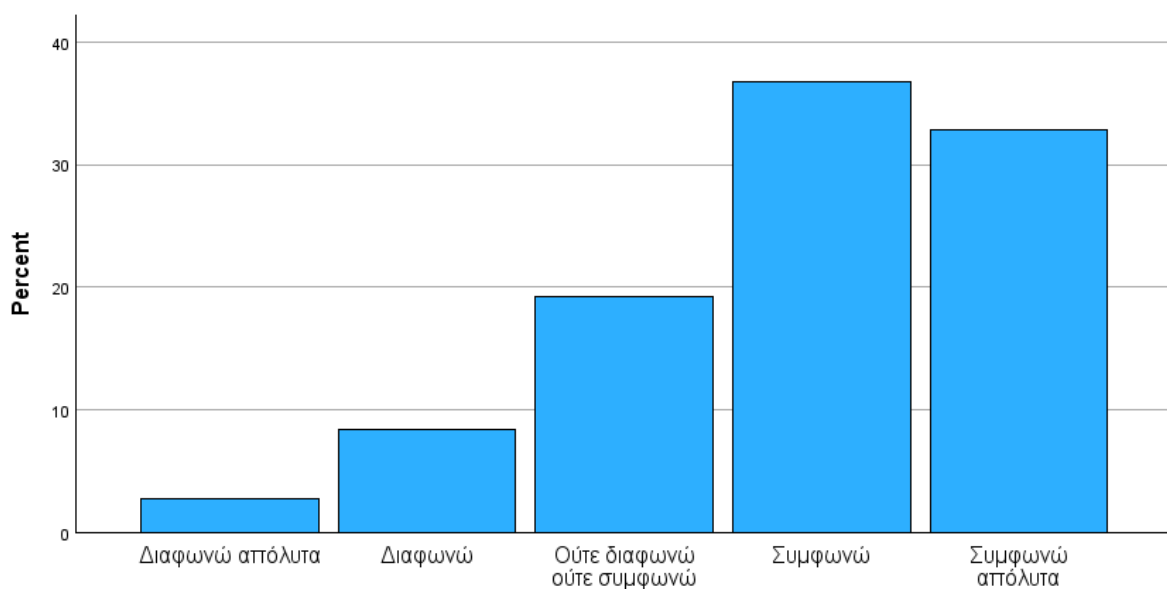
Όπως προαναφέρθηκε στο θεωρητικό σκέλος της εργασίας (βλ. κεφ. 3.3), ο τρόπος με τον οποίο διεξάγονται οι προαγωγές στη ΔΔ βασίζεται κατά κύριο λόγο στα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, ενώ τα αρμόδια Υπηρεσιακά συμβούλια λαμβάνουν υπόψη και τα ουσιαστικά προσόντα, ιδίως για τις ανώτερες θέσεις. Ωστόσο, εκ των ανωτέρω ποσοστών, διαφαίνεται η εμφανής δυσπιστία της πλειοψηφίας των δημοσίων υπαλλήλων, ως προς την αξιοκρατία για το σύστημα προαγωγών, παρόλο που ισχύουν θεσπισμένες, τυποποιημένες διαδικασίες με συγκεκριμένα προβλεπόμενα κριτήρια. Τα ποσοστά αυτά κρίνονται ιδιαίτερα ανησυχητικά, μιας και αφορούν ένα θέμα που αφορά άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό της ΔΔ, και την πορεία σταδιοδρομίας του στα ιεραρχικά της κλίμακας.

- **Ερώτηση 2:**

2. Στον φορέα μου, κάποιοι υπάλληλοι που πρόκειται να προαχθούν, δεν διαθέτουν όλες τις δεξιότητες για την ανώτερη θέση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	2,8	2,8	11,2
	Διαφωνώ	21	8,4	8,4	8,4
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	48	19,2	19,2	30,4
	Συμφωνώ	92	36,8	36,8	67,2
	Συμφωνώ απόλυτα	82	32,8	32,8	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 8: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 2]



2. Στον φορέα μου, κάποιοι υπάλληλοι που πρόκειται να προαχθούν, δεν διαθέτουν όλες τις δεξιότητες για την ανώτερη θέση.

[Διάγραμμα 8: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 2]

Στην επόμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να εκφέρουν άποψη για το αν υπάρχουν στους φορείς τους υπάλληλοι που προάγονται, παρόλο που υστερούν ως προς τις απαιτούμενες δεξιότητες για την ανώτερη θέση προς κάλυψη. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,88 και η τυπική απόκλιση είναι στο 1,05 (μέτρια διακύμανση στις απαντήσεις). Παρατηρείται ότι οι υπάλληλοι συμφωνούν κατά μεγάλο ποσοστό (συνολικά 69,6%), στην

ανωτέρω θέση της ερώτησης, με την επικρατούσα τιμή να είναι το «Συμφωνώ» (36,8%), ενώ το ποσοστό εκείνων που ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν ανέρχεται στο 19,2%. Ταυτόχρονα, οι υπάλληλοι που διαφωνούν, είναι στο σύνολο το 11,2% των απαντήσεων.

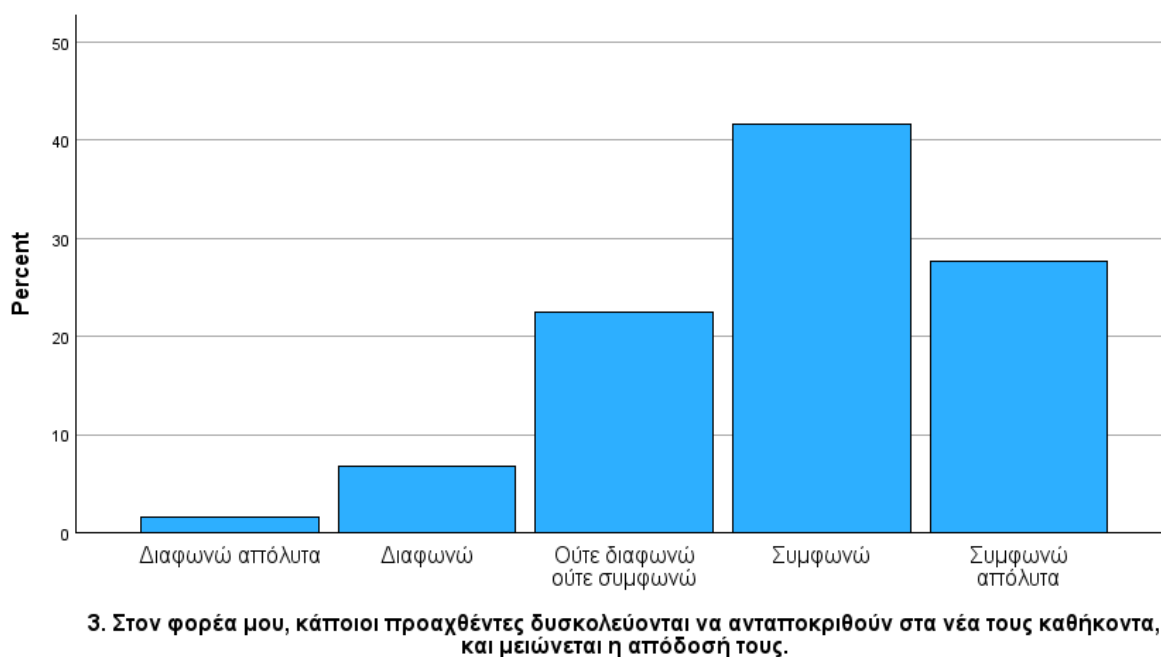
Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων συμφωνεί στο ότι ορισμένοι δημόσιοι υπάλληλοι που πρόκειται να ανελιχθούν ιεραρχικά, δεν κατέχουν τις ανάλογες δυνατότητες, έρχεται σε συμφωνία με τη βασική προβληματική που πρεσβεύει η Αρχή του Peter. Όπως συζητείται σε προηγούμενα κεφάλαια, κατά την Αρχή, οι εργαζόμενοι τείνουν να προάγονται με βάση την καλή απόδοσή τους στα τωρινά τους καθήκοντα, ως επιβράβευση, έως ότου πια φτάσουν στο ανώτερο σημείο «ανικανότητάς» τους (*incompetence*), χωρίς να αποδίδουν όμως το ίδιο αποτελεσματικά (Peter & Hull, 1969, σ. 25).

- **Ερώτηση 3:**

3. Στον φορέα μου, κάποιοι προαχθέντες δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα, και μειώνεται η απόδοσή τους.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	1,6	1,6	8,4
	Διαφωνώ	17	6,8	6,8	6,8
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	56	22,4	22,4	30,8
	Συμφωνώ	104	41,6	41,6	72,4
	Συμφωνώ απόλυτα	69	27,6	27,6	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 9: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 3]



[Διάγραμμα 9: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 3]

Στη συνέχεια, παρατίθενται τα δεδομένα αναφορικά με την ύπαρξη υπαλλήλων στους φορείς των συμμετεχόντων, οι οποίοι αφού προαχθούν, δυσκολεύονται να ανταποκριθούν και παρουσιάζουν μείωση στην απόδοσή τους. Εν προκειμένω, ο μέσος όρος είναι στο 3,87 με τη τυπική απόκλιση να είναι στο 0,95. Ειδικότερα, συνολικά το 69,2% απαντάει πως συμφωνεί με την εν λόγω θέση (η επικρατούσα τιμή είναι το «Συμφωνώ» με 41,6%), όταν το 22,4% δηλώνει ουδέτερη άποψη, ενώ οι διαφωνούντες αποτελούν το 8,4% του συνόλου.

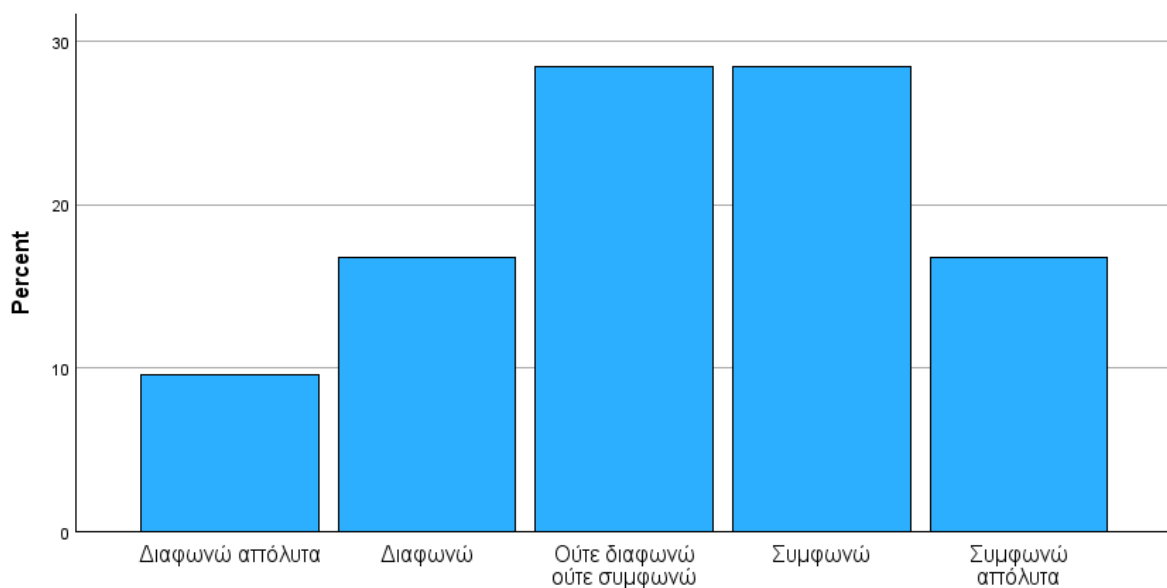
Όπως στην προηγούμενη ερώτηση, έτσι και στη συγκεκριμένη, οι περισσότεροι ερωτώμενοι συμφωνούν κατά πλειοψηφία, ότι στους φορείς τους ορισμένοι προαχθέντες εμφανίζονται μη δυνάμενοι και λιγότερο αποδοτικοί στο να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα. Σύμφωνα με τη θεωρία της Αρχής του Peter, όταν ένας υπάλληλος φτάνει στο σημείο ανεπάρκειάς του, τότε πλέον παύει να προάγεται περαιτέρω, με αποτέλεσμα ολοένα και περισσότερες ανώτερες θέσεις να στελεχώνονται από άτομα που τελικώς υστερούν στην αποδοτικότητά τους (Peter & Hull, 1969). Αυτή η θέση, έρχεται επομένως σε συμφωνία με τη διαπίστωση των δημοσίων υπαλλήλων, ότι συχνά η προαγωγή ορισμένων είναι επιβαρυντική για την απόδοσή τους, η οποία δεν είναι πλέον ίδια με εκείνη που επέδειξαν στην πρότερη θέση τους, και η οποία οδήγησε στην προαγωγή τους.

- **Ερώτηση 4:**

4. Η καλή απόδοση στα τρέχοντα καθήκοντά μου, επηρεάζει θετικά τη μελλοντική επαγγελματική εξέλιξή μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	24	9,6	9,6	26,4
	Διαφωνώ	42	16,8	16,8	16,8
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	71	28,4	28,4	54,8
	Συμφωνώ	71	28,4	28,4	83,2
	Συμφωνώ απόλυτα	42	16,8	16,8	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 10: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 4]



4. Η καλή απόδοση στα τρέχοντα καθήκοντά μου, επηρεάζει θετικά τη μελλοντική επαγγελματική εξέλιξή μου.

[Διάγραμμα 10: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 4]

Έπειτα, αξιολογείται η συμφωνία των δημοσίων υπαλλήλων, στο αν η καλή τρέχουσα επίδοση αυτών, έχει θετική επίδραση στην εξέλιξη της επαγγελματικής τους πορείας. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,26 και η τυπική απόκλιση είναι στο 1,2 παρουσιάζοντας μέτρια διακύμανση/διαφοροποίηση. Η συμφωνία στη θετική σχέση μεταξύ καλής

εργασιακής απόδοσης και επαγγελματικής εξέλιξης, δηλώνεται συνολικά από το 45,2% των απαντήσεων. Ωστόσο, σημαντική είναι η μερίδα όσων τοποθετούνται ουδέτερα ως προς την παραπάνω συνθήκη (28,4%), ενώ δεν κρίνεται καθόλου αμελητέα και η αντίληψη του 26,4% των συμμετεχόντων, οι οποίοι θεωρούν ότι η καλή απόδοσή τους δεν επιδρά εν τέλει θετικά στην επαγγελματική τους ανέλιξη.

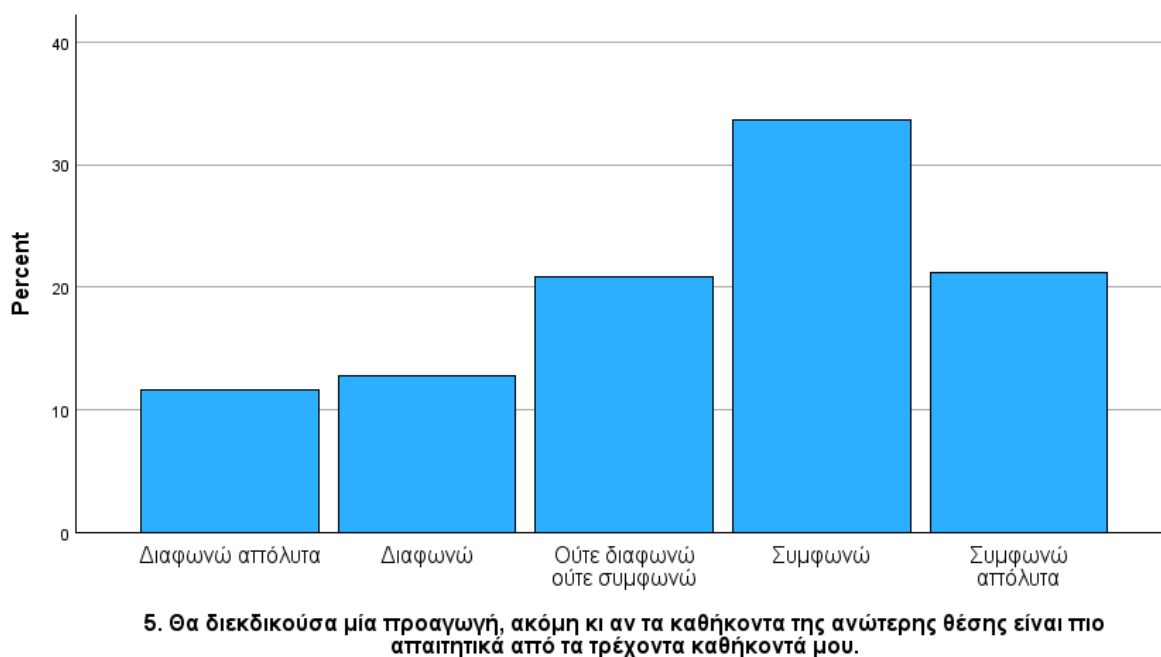
Τα δεδομένα, αντικατοπτρίζουν τη γενική κατεύθυνση της θεωρίας της Αρχής του Peter, βάσει της οποίας η καλή απόδοση ενός υπαλλήλου στην τρέχουσα θέση του, τον καθιστά βέλτιστο υποψήφιο για μία προαγωγή. Παρόλα αυτά, οι απόψεις φαίνεται να διίστανται ως προς το κατά πόσο τελικά η καλή απόδοση, συνιστά βασικό παράγοντα για μία προαγωγή στο ελληνικό δημόσιο τομέα. Ως προς αυτήν την αμφισημία που προκύπτει από τις απαντήσεις, αιτία μπορεί να θεωρηθεί η έμφαση στην αυστηρή εκτίμηση των τυπικών προσόντων για την εξέλιξη στην ιεραρχική κλίμακα της ΔΔ, όπως αναφέρθηκε παραπάνω και εξετάζεται και σε επόμενη ερώτηση.

- **Ερώτηση 5:**

5. Θα διεκδικούσα μία προαγωγή, ακόμη κι αν τα καθήκοντα της ανώτερης θέσης είναι πιο απαιτητικά από τα τρέχοντα καθήκοντά μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	29	11,6	11,6	24,4
	Διαφωνώ	32	12,8	12,8	12,8
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	52	20,8	20,8	45,2
	Συμφωνώ	84	33,6	33,6	78,8
	Συμφωνώ απόλυτα	53	21,2	21,2	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 11: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 5]



[Διάγραμμα 11: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 5]

Στη συνέχεια, εξετάζεται ο βαθμός προθυμίας των υπαλλήλων, σχετικά με την επιλογή να διεκδικήσουν μία προαγωγή, σε μία θέση με περισσότερο απαιτητικά καθήκοντα από την τρέχουσα θέση τους. Ο μέσος όρος των απαντήσεων, φτάνει στο 3,4 και η τυπική απόκλισή τους είναι μέτρια, στο 1,27. Πιο αναλυτικά, οι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες (54,8%) συμφωνούν, δηλώνοντας ότι θα τους ενδιέφερε η επίτευξη μιας προαγωγής (επικρατούσα τιμή: «Συμφωνώ» στο 33,6%), τη στιγμή που το 20,8% δεν δηλώνει ξεκάθαρα πρόθυμο ή μη. Σημαντικό είναι τέλος, το ποσοστό όσων δεν θα επέλεγαν μία προαγωγή, γνωρίζοντας την επερχόμενη ανωτερότητα των ευθυνών που αφορούν τη νέα θέση (24,4% συνολικής διαφωνίας).

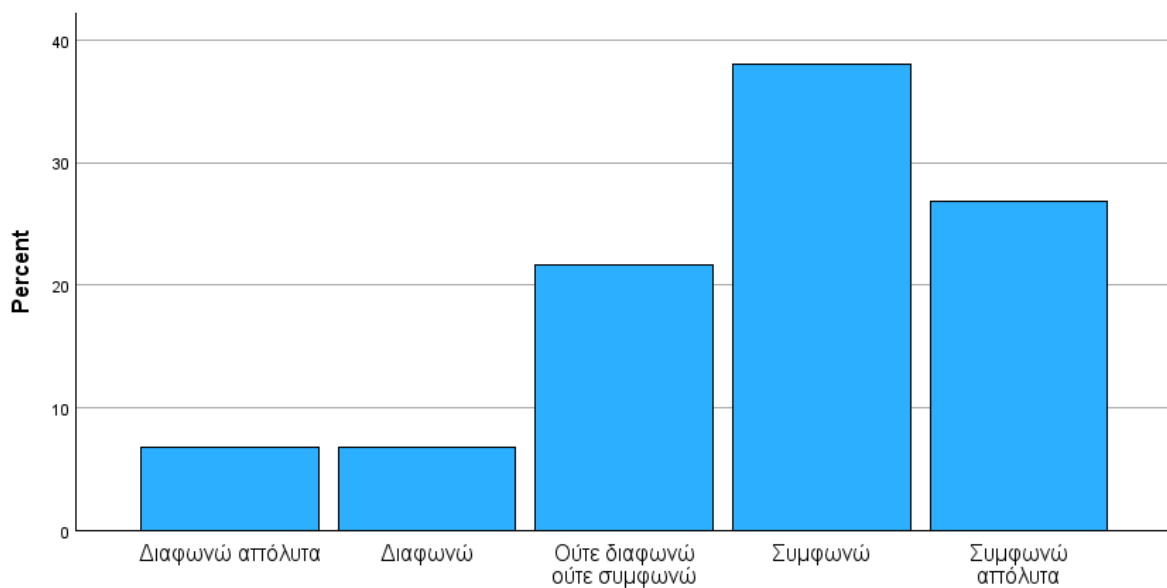
Αν μπορούσαμε να κάνουμε ένα συσχετισμό με όσα πρεσβεύει η Αρχή του Peter και με βάση τις σχετικές απαντήσεις, υπάρχει σχετική προθυμία από τους υπαλλήλους για ανάληψη πιο απαιτητικών, και ενδεχομένως διαφορετικών καθηκόντων. Κατά την Αρχή όμως, την τελική απόφαση για τις προαγωγές δεν τις έχουν οι υπάλληλοι, αλλά η ανώτερη διοικητική ηγεσία ενός οργανισμού, η οποία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές δυνατότητες και προοπτικές που έχουν οι υποψήφιοι, για να ανταποκριθούν στα νέα καθήκοντα, με την ίδια ή και καλύτερη απόδοση.

- **Ερώτηση 6:**

6. Κατά τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων, τα τυπικά προσόντα (προϋπηρεσία, πτυχία) λαμβάνονται περισσότερο υπόψη από τις ουσιαστικές τους δυνατότητες (π.χ. ηγετικά προσόντα).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	17	6,8	6,8	13,6
	Διαφωνώ	17	6,8	6,8	6,8
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	54	21,6	21,6	35,2
	Συμφωνώ	95	38,0	38,0	73,2
	Συμφωνώ απόλυτα	67	26,8	26,8	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 12: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 6]



6. Κατά τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων, τα τυπικά προσόντα (προϋπηρεσία, πτυχία) λαμβάνονται περισσότερο υπόψη από τις ουσιαστικές τους δυνατότητες (π.χ. ηγετικά προσόντα).

[Διάγραμμα 12: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 6]

Το τελευταίο ερώτημα του Μέρους Β, σχετίζεται με το κατά πόσο οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την πρόταση ότι κατά τη σταδιοδρομία στο δημόσιο τομέα, τα τυπικά προσόντα προσμετρώνται περισσότερο από τα ουσιαστικά προσόντα (τις δυνατότητες) των υπαλλήλων. Ο μέσος όρος βρίσκεται στο 3,71 με τη τυπική απόκλιση να φτάνει το 1,13. Το

64,8% των απαντήσεων είναι σύμφωνες με την παραπάνω θέση (επικρατούσα τιμή το «Συμφωνώ», στο 38%), τη στιγμή που το 21,6% κρατάει μια ουδέτερη άποψη. Τέλος, το 13,6% των υπαλλήλων διαφωνεί, θεωρώντας ότι κατά την επαγγελματική σταδιοδρομία στο δημόσιο, τα τυπικά προσόντα δεν υπερτερούν απαραίτητα των ουσιαστικών.

Η άποψη της πλειοψηφίας συμφωνεί με την εξετασθείσα θεωρία, καθώς όπως προαναφέρθηκε, στην ελληνική ΔΔ κατά τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων ισχύουν αυστηρά τυποποιημένες διαδικασίες και αντικειμενικά κριτήρια, όπως τα συμπληρωθέντα έτη προϋπηρεσίας. Παρόλο που υπάρχει η πρόβλεψη για την εκτίμηση και των ουσιαστικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των υπαλλήλων (π.χ. ηγετικές ικανότητες) κυρίως για τη στελέχωση ανώτερων θέσεων ευθύνης, οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι είναι σύνηθες να εκτιμώνται περισσότερο τα τυπικά έναντι των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων.

6.1.γ: Ηγεσία

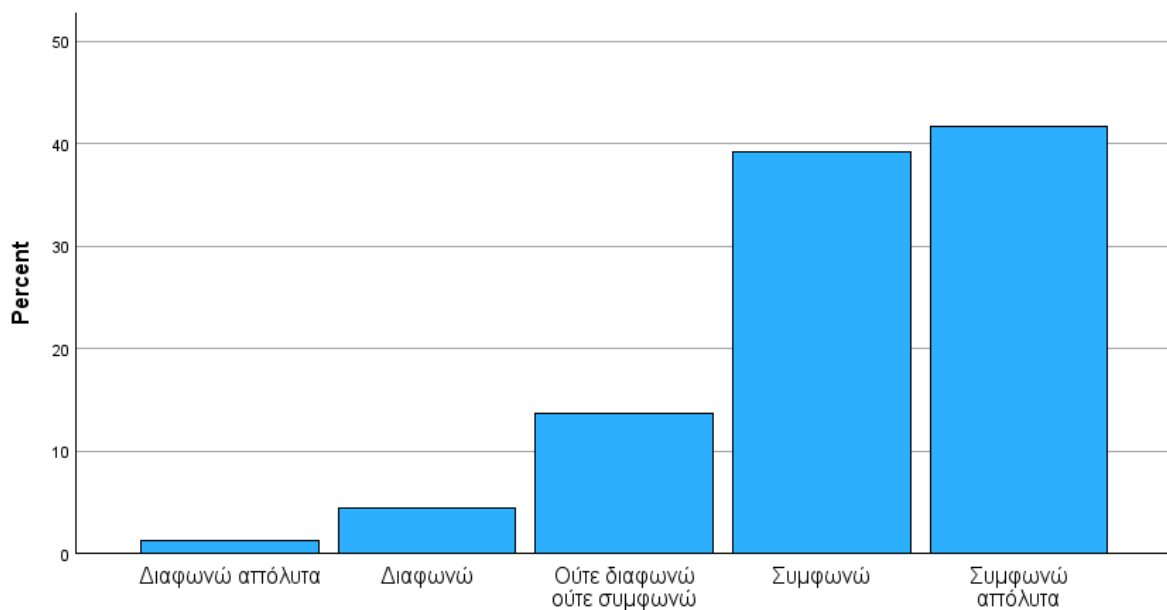
Στο Μέρος Γ του ερωτηματολογίου, υπάρχουν ερωτήσεις που σχετίζονται με τις αντιλήψεις των ερωτώμενων ως προς τη σημαντικότητα της ύπαρξης αποτελεσματικής Ηγεσίας, που εμπνέει και ωθεί τους υπαλλήλους να βελτιώνονται και να εξελίσσονται. Σκοπός των ερωτήσεων, είναι η διερεύνηση της σημασίας της ηγεσίας, πάντα στο πλαίσιο αξιοποίησής της προς αντιμετώπιση όσων προβληματισμών εκφράζει η Αρχή του Peter. Πιο αναλυτικά:

• Ερώτηση 7:

7. Η ηγεσία με όραμα και σχέδιο, επιδρά θετικά στην απόδοση των υπαλλήλων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1,2	1,2	5,6
	Διαφωνώ	11	4,4	4,4	4,4
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	34	13,6	13,6	19,2
	Συμφωνώ	98	39,2	39,2	58,4
	Συμφωνώ απόλυτα	104	41,6	41,6	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 13: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 7]



7. Η ηγεσία με όραμα και σχέδιο, επιδρά θετικά στην απόδοση των υπαλλήλων.

[Διάγραμμα 13: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 7]

Η πρώτη ερώτηση της Γ' ενότητας εξετάζει το βαθμό συμφωνίας στο κατά πόσο η ηγεσία με όραμα και πλάνο, συνεισφέρει στη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων. Ο μέσος όρος είναι στο 4,15 και η τυπική απόκλιση είναι σχετικά μικρή, στο 0,9. Η πλειονότητα των απαντήσεων εκφράζει ότι συμφωνεί με την παραπάνω πρόταση σε ποσοστό 80,8% (με την επικρατούσα τιμή να είναι το «Συμφωνώ απόλυτα», σε ποσοστό 41,6%). Ταυτόχρονα, το 13,6% δηλώνει ουδέτερη θέση, ενώ το ποσοστό όσων διαφωνούν είναι αρκετά χαμηλό (συνολικά 5,6%).

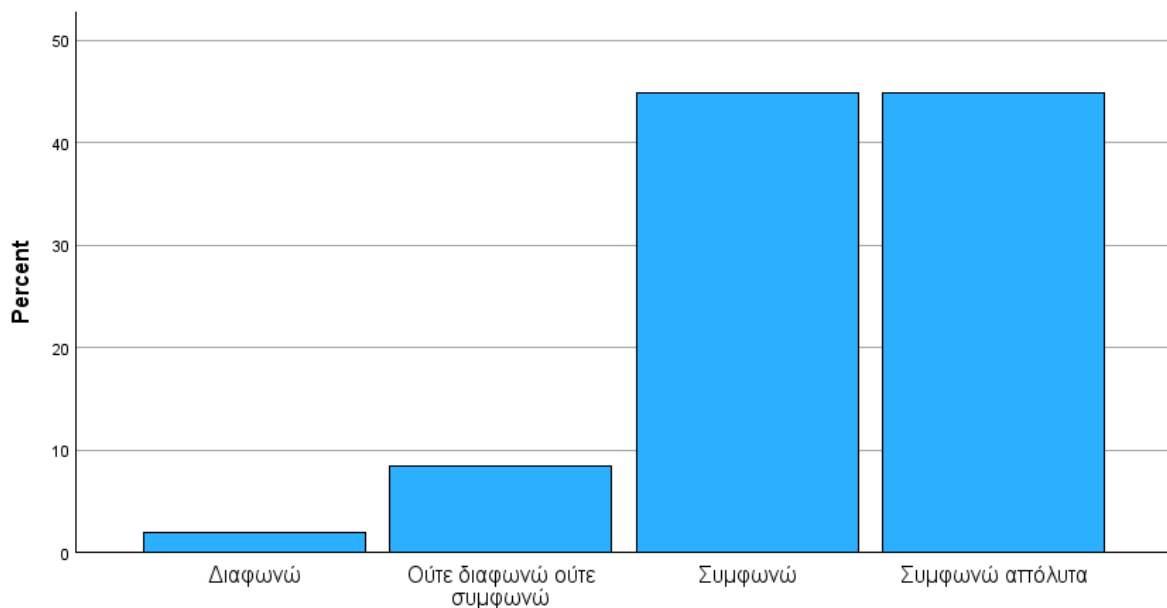
Η εμφανής συμφωνία των περισσότερων υπαλλήλων στο ρόλο της ηγεσίας με όραμα, ως προς την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, συμπίπτει με τη σημασία που δίνεται από τους ερευνητές διατρέχοντας στη βιβλιογραφία, ως προς τον παράγοντα της ηγεσίας ως ενός εξαιρετικά κρίσιμου, για την καλή απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται για παράδειγμα στο «μετασχηματιστικό ηγέτη» και την ικανότητά του (μέσω της συμπεριφοράς του), να ασκεί θετική επιρροή στους υφισταμένους συναδέλφους ξεχωριστά, προάγοντας τη συνεχή αυτοβελτίωση και εξέλιξή τους (Bass & Avolio, 1993).

- **Ερώτηση 8:**

8. Ο ικανός ηγέτης, προετοιμάζει τους υπαλλήλους του για μελλοντική ανάληψη θέσεων ευθύνης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	2,0	2,0	2,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	21	8,4	8,4	10,4
	Συμφωνώ	112	44,8	44,8	55,2
	Συμφωνώ απόλυτα	112	44,8	44,8	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 8]



8. Ο ικανός ηγέτης, προετοιμάζει τους υπαλλήλους του για μελλοντική ανάληψη θέσεων ευθύνης.

[Διάγραμμα 14: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 8]

Στη συνέχεια, διερευνάται η άποψη των υπαλλήλων, αναφορικά με τη θέση ότι ένας ικανός ηγέτης οφείλει να προετοιμάζει τους υφισταμένους του, για την ανάληψη περισσότερων ευθυνών, μακροπρόθεσμα. Ο μέσος όρος της ερώτησης αυτής, είναι στο 4,32 και η τυπική απόκλιση είναι αρκετά χαμηλή (στο 0,71), δηλώνοντας ελάχιστη διακύμανση στις απαντήσεις. Η συμφωνία με την εν λόγω τοποθέτηση είναι προφανής, καθώς το 89,6%

των ερωτηθέντων απαντάει θετικά, ενώ μάλιστα παρατηρείται ισοβαθμία μεταξύ των απαντήσεων «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα» (44,8%). Τέλος, μόλις το 8,4% τοποθετείται ουδέτερα, ενώ η διαφωνία («Διαφωνώ») αποτελεί μόνο το 2% των απαντήσεων.

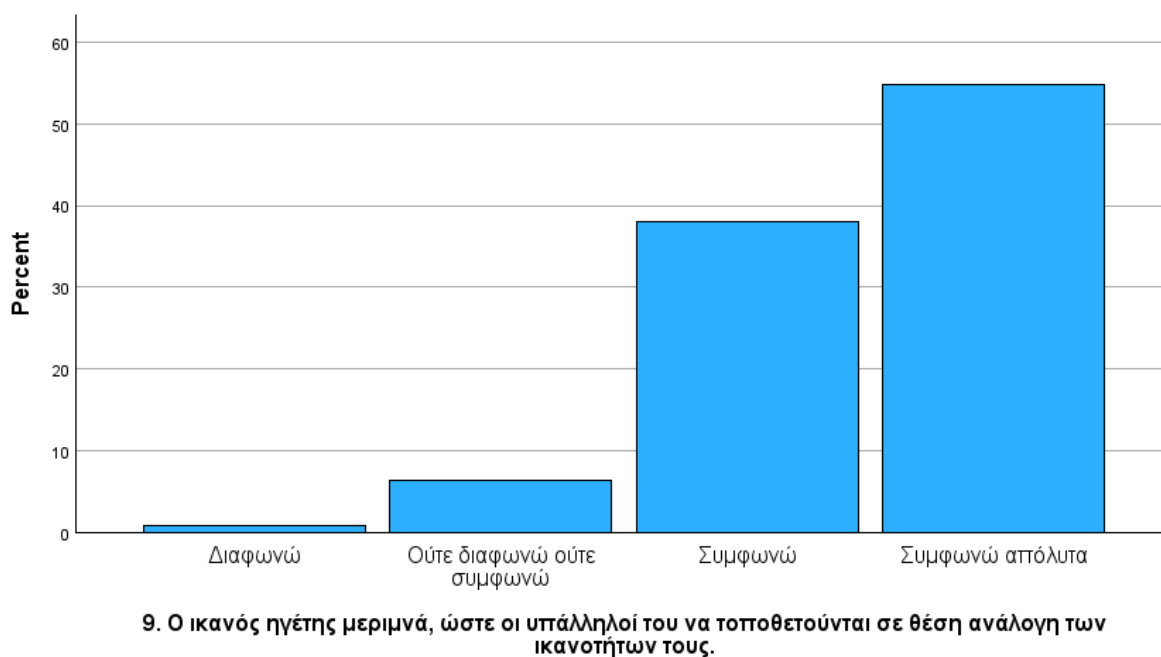
Το συμπέρασμα που προκύπτει, επιβεβαιώνει την ουσιαστική και πρακτική αξία της ικανής και αποτελεσματικής ηγεσίας, που έχει ευθύνη στο να συμβάλει στην περαιτέρω ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως εξετάστηκε, η ηγεσία οφείλει -και δύναται- να λειτουργεί με γνώμονα τόσο την ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων, όσο και την προετοιμασία αυτών για επόμενους, πιο απαιτητικούς ρόλους, προλαμβάνοντας έτσι τυχόν φαινόμενα εμφάνισης της Αρχής του Peter. Σημαντικό ρόλο επιπλέον, μπορεί να διαδραματίσει και η προαναφερθείσα Ανάπτυξη ηγεσίας, η οποία προετοιμάζει όλα τα στελέχη να ανταποκριθούν σε μελλοντικές ευθύνες και προκλήσεις.

- **Ερώτηση 9:**

9. Ο ικανός ηγέτης μεριμνά, ώστε οι υπάλληλοί του να τοποθετούνται σε θέση ανάλογη των ικανοτήτων τους.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	,8	,8	,8
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	6,4	6,4	7,2
	Συμφωνώ	95	38,0	38,0	45,2
	Συμφωνώ απόλυτα	137	54,8	54,8	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 15: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 9]



[Διάγραμμα 15: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 9]

Ακολουθεί η ερώτηση σχετικά με το αν οι υπάλληλοι συμφωνούν, με το ότι ο ικανός ηγέτης πρέπει να ενδιαφέρεται για την τοποθέτηση των υπαλλήλων του, σε θέσεις που αντιστοιχούν στις δυνατότητές τους. Ο μέσος όρος της ερώτησης είναι 4,47 και η τυπική απόκλιση είναι εμφανώς χαμηλή, στο 0,65. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες απαντούν σε σημαντικά υψηλό ποσοστό (92,8%), εκφράζοντας τη συμφωνία τους στην παραπάνω υπόθεση (η επικρατούσα τιμή είναι η απάντηση: «Συμφωνώ απόλυτα», με ποσοστό 54,8%). Η ουδέτερη τοποθέτηση συγκεντρώνει ελάχιστο ποσοστό (6,4%), ενώ η διαφωνία είναι σχεδόν μηδαμινή («Διαφωνώ»: 0,8%).

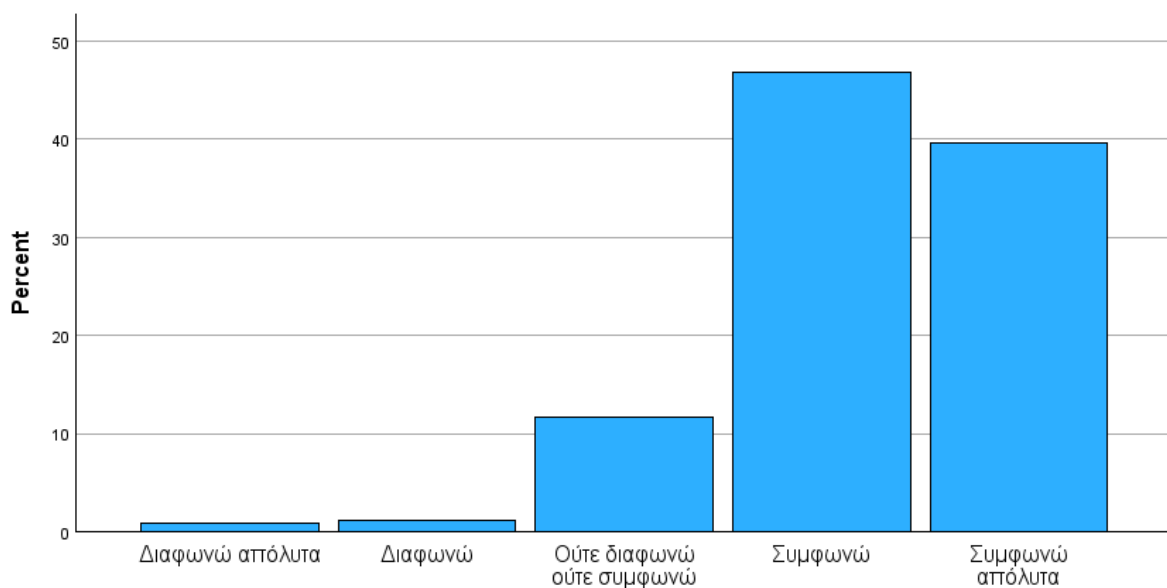
Συμπεραίνεται ότι η ευθύνη του προϊσταμένου, του ανωτέρου, της Διοίκησης εν γένει, είναι καθοριστική για την κατάλληλη επιλογή του υπαλλήλου που θα στελεχώσει μία θέση. Η καθολική συμφωνία των υπαλλήλων ως προς αυτή την ανάγκη, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις, επιβεβαιώνει τη θέση που επικαλείται η Αρχή του Peter, αναφορικά με τη τάση να προάγονται υπάλληλοι λόγω της καλής τους απόδοσης, χωρίς ωστόσο να αποτελούν την καλύτερη επιλογή, ως προς το ρόλο και τα καθήκοντα που καλούνται να καλύψουν. Επιβεβαιώνεται συνεπώς η σημαντική ευθύνη που έχει η διοίκηση ενός οργανισμού, ως προς τις αποφάσεις που λαμβάνει σχετικά με την ορθή κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της.

- **Ερώτηση 10:**

10. Οι προαγωγές σε θέσεις ευθύνης, θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τα ηγετικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	,8	,8	2,0
	Διαφωνώ	3	1,2	1,2	1,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	29	11,6	11,6	13,6
	Συμφωνώ	117	46,8	46,8	60,4
	Συμφωνώ απόλυτα	99	39,6	39,6	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 16: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 10]



10. Οι προαγωγές σε θέσεις ευθύνης, θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τα ηγετικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων.

[Διάγραμμα 16: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 10]

Ακολούθως, επιδιώκεται η διαπίστωση της ανάγκης, οι προαγωγές σε θέσεις ευθύνης να σχετίζονται με τα ηγετικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων υπαλλήλων. Ο μέσος όρος της απάντησης είναι 4,23 ενώ η τυπική της απόκλιση είναι μικρή, στο 0,76. Εν προκειμένω, η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι σύμφωνη με την ανωτέρω θέση σε ποσοστό 86,4% (επικρατούσα τιμή: «Συμφωνώ» με ποσοστό 46,8%), με όσους δεν δηλώνουν ξεκάθαρη

συμφωνία ή διαφωνία να συγκεντρώνουν ποσοστό 11,6% και τους διαφωνούντες να αποτελούν μόλις το 2% των απαντήσεων.

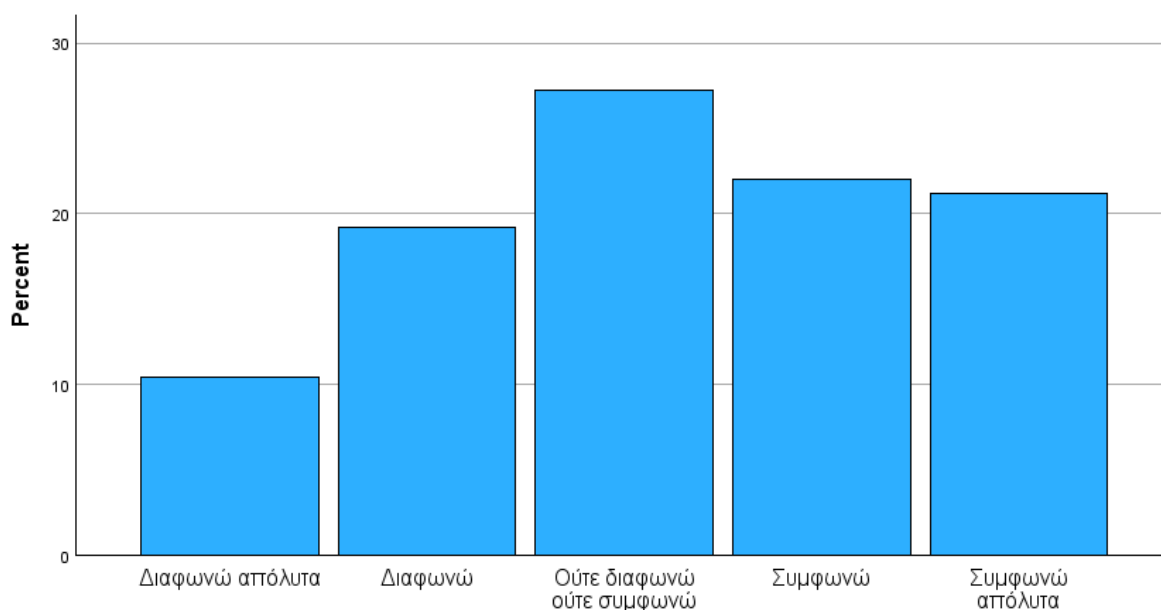
Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, έτσι και στη συγκεκριμένη, φαίνεται η συμφωνία των δημοσίων υπαλλήλων στη σύνδεση που πρέπει να υφίσταται μεταξύ των δεξιοτήτων και ικανοτήτων ενός υποψηφίου, με τις ανάλογες απαιτήσεις της ανώτερης προς κάλυψη θέσης. Συνεπώς, και στην περίπτωση στελέχωσης των ανώτερων θέσεων ευθύνης, είναι εμφανής η αναγκαιότητα, η Διοίκηση να έχει ως προτεραιότητα την κάλυψη αυτών, από στελέχη με ουσιαστικά ηγετικά γνωρίσματα (π.χ. ικανότητα στη λήψη αποφάσεων), ώστε να αντεπεξέρχονται πλήρως και να αποδίδουν, προς όφελος των υφισταμένων τους, αλλά και του οργανισμού τους συνολικά.

- **Ερώτηση 11:**

11. Ο προϊστάμενός μου, εμπνέει και παρακινεί τους υπαλλήλους του να εξελίσσονται.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	26	10,4	10,4	29,6
	Διαφωνώ	48	19,2	19,2	19,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	68	27,2	27,2	56,8
	Συμφωνώ	55	22,0	22,0	78,8
	Συμφωνώ απόλυτα	53	21,2	21,2	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 17: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 11]



11. Ο προϊστάμενός μου, εμπνέει και παρακινεί τους υπαλλήλους του να εξελίσσονται.

[Διάγραμμα 17: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 11]

Η τελευταία ερώτηση του Μέρους Γ, καλεί τους συμμετέχοντες να απαντήσουν με βάση την προσωπική εργασιακή τους εμπειρία, για το αν ο προϊστάμενος αυτών, τους παρακινεί για τη συνεχή εξέλιξή τους. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,24 με την τυπική απόκλιση να βρίσκεται στο 1,27 παρατηρώντας αισθητή διακύμανση στις απαντήσεις. Εν προκειμένω, τα ποσοστά διαμοιράζονται, καθώς όσοι δηλώνουν θετική άποψη αποτελούν συνολικά το 43,2%, ενώ όσοι διαμορφώνουν ουδέτερη στάση αποτελούν το 27,2% (επικρατούσα τιμή). Ωστόσο, οι υπάλληλοι που δεν συμφωνούν, συγκεντρώνουν αθροιστικά το αρκετά υψηλό ποσοστό του 29,6% των απαντήσεων.

Παρατηρείται ότι στην πράξη, υπάρχουν αρκετοί υπάλληλοι που διαπιστώνουν πως οι ανώτεροί τους δεν τους παρακινούν ιδιαίτερα, ώστε να βελτιώνονται και να εξελίσσονται. Διαπιστώνεται επομένως κατά τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων, ότι στη ΔΔ, η ηγεσία συχνά υστερεί ως προς το ρόλο της να καθοδηγεί, να αποτελεί πρότυπο και να παροτρύνει το ανθρώπινο δυναμικό να επιδιώκει την προσωπική του εξέλιξη. Γίνεται τέλος αντιληπτό, ότι δύναται έτσι να υπάρχουν αρνητικές συνέπειες στις όποιες προσπάθειες εδραίωσης κουλτούρας ανάπτυξης μεταξύ των ανθρώπινων πόρων, οι οποίοι σαφώς χρειάζονται την κατάλληλη κινητοποίηση, που θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

6.1.δ: Αξιολόγηση

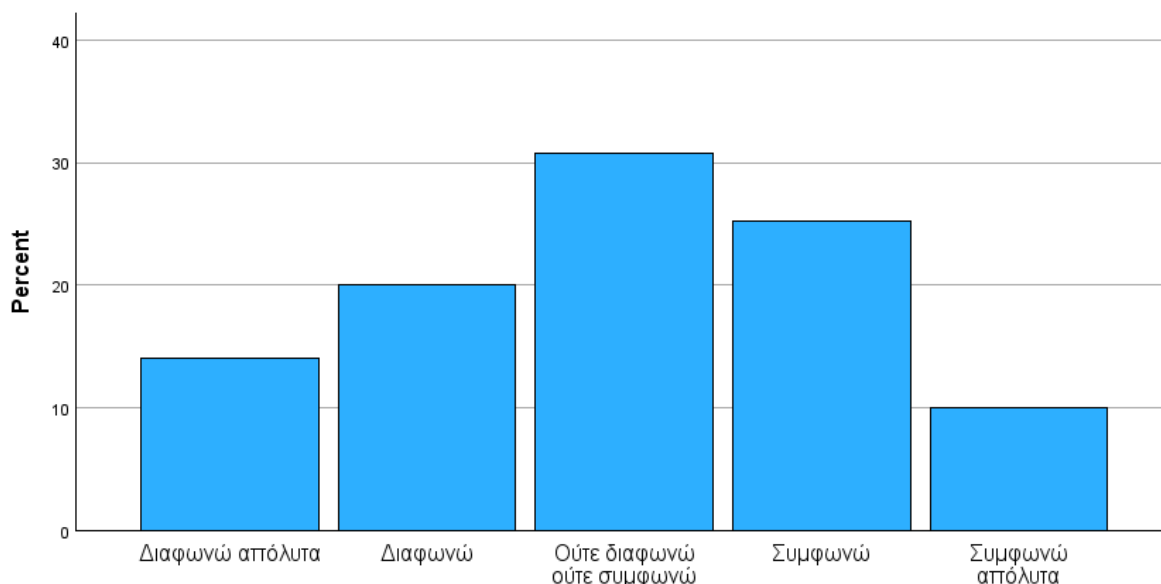
Το Μέρος Δ του ερωτηματολογίου, περιέχει ερωτήσεις σχετικά με το θεσμό της Αξιολόγησης, δίνοντας έμφαση στις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων μέσα από την επαγγελματική τους εμπειρία. Πιο συγκεκριμένα:

- Ερώτηση 12:

12. Με την αξιολόγηση, κατανοώ τα δυνατά και αδύναμα σημεία μου, ώστε να βελτιώνω την εργασιακή απόδοσή μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	35	14,0	14,0	34,0
	Διαφωνώ	50	20,0	20,0	20,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	77	30,8	30,8	64,8
	Συμφωνώ	63	25,2	25,2	90,0
	Συμφωνώ απόλυτα	25	10,0	10,0	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 12]



12. Με την αξιολόγηση, κατανοώ τα δυνατά και αδύναμα σημεία μου, ώστε να βελτιώνω την εργασιακή απόδοσή μου.

[Διάγραμμα 18: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 12]

Οι συμμετέχοντες καλούνται να εκτιμήσουν κατά πόσο η Αξιολόγηση συμβάλλει στην ενίσχυση της εργασιακής τους απόδοσης, μέσω της κατανόησης των δυνατών και μη, χαρακτηριστικών τους. Ο μέσος όρος είναι 2,97 και η τυπική απόκλιση είναι αισθητή, στο 1,19. Παρατηρείται δηλαδή ότι οι απόψεις σχετικά μοιράζονται, καθώς οι περισσότεροι υπάλληλοι (35,2%) συμφωνούν ότι η αξιολόγηση δύναται να επιδράσει θετικά στη βελτίωση της απόδοσής τους. Ωστόσο, σχεδόν ίσο ποσοστό (30,8% επικρατούσα τιμή) εκφράζει ουδέτερη άποψη σχετικά με την επίδραση της αξιολόγησης στην απόδοση, ενώ μάλιστα το 34% συνολικά, διαφωνεί, εκτιμώντας ότι η αξιολόγηση δεν έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο.

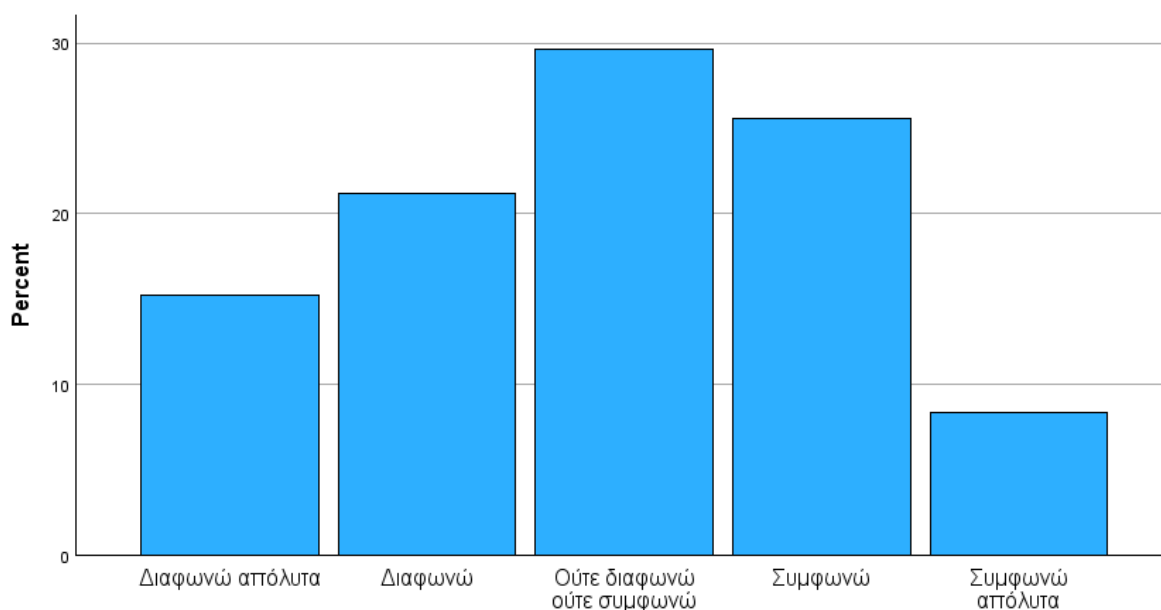
Κατά την εξετασθείσα ανωτέρω θεωρία, η Αξιολόγηση αποσκοπεί στο να συνδράμει θετικά στη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού ατομικά, αλλά και του οργανισμού συλλογικά. Ωστόσο, στην πράξη διαφαίνεται ο διαμοιρασμός των απόψεων περί της επιδραστικότητας της αξιολόγησης ως προς την ενίσχυση της ατομικής αποδοτικότητας. Υπάρχουν δηλαδή αρκετοί δημόσιοι υπάλληλοι, που θεωρούν ότι η ατομική αξιολόγηση τους ωφελεί, σημαντική είναι όμως η μερίδα όσων δεν συμφωνούν ξεκάθαρα με αυτό. Επομένως, εγείρονται ερωτήματα για την αποτελεσματικότητα της ισχύουσας διαδικασίας αξιολόγησης, στο ισχύον πλαίσιο της ελληνικής ΔΔ, η οποία εξάλλου χαρακτηρίζεται από ορισμένες παθογένειες που δυσχεραίνουν την αποτελεσματικότητά της, όπως προαναφέρθηκε στο θεωρητικό σκέλος.

- **Ερώτηση 13:**

13. Η αξιολόγηση με βοηθάει να εξελιχθώ, για μελλοντικές επαγγελματικές προκλήσεις.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	38	15,2	15,2	36,4
	Διαφωνώ	53	21,2	21,2	21,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	74	29,6	29,6	66,0
	Συμφωνώ	64	25,6	25,6	91,6
	Συμφωνώ απόλυτα	21	8,4	8,4	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 19: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 13]



13. Η αξιολόγηση με βοηθάει να εξελιχθώ, για μελλοντικές επαγγελματικές προκλήσεις.

[Διάγραμμα 19: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 13]

Ακολούθως, τίθεται το ερώτημα αν η αξιολόγηση βοηθάει τους υπαλλήλους να εξελίσσονται και να προετοιμάζονται για νέες προκλήσεις. Ο μέσος όρος, είναι στο 2,9 και η τυπική απόκλιση στο 1,19 με τις απόψεις να μοιράζονται. Εκ των ερωτηθέντων, η πλειοψηφία (36,4%) διαφωνεί, προσδίδοντας αρνητικό πρόσημο στον ρόλο της αξιολόγησης στην ατομική βελτίωση για την αντιμετώπιση επαγγελματικών αλλαγών. Αντίθετα, το 34% έχει διαφορετική άποψη, εκφράζοντας συμφωνία και εκτιμώντας θετικά την παραπάνω θέση. Ωστόσο, όπως διαπιστώνεται και από την τυπική απόκλιση, οι απόψεις δεν τείνουν προς καθαρή συμφωνία ή διαφωνία, μιας και το υπόλοιπο 29,6% (η επικρατούσα τιμή) εκφράζει ουδέτερη τοποθέτηση.

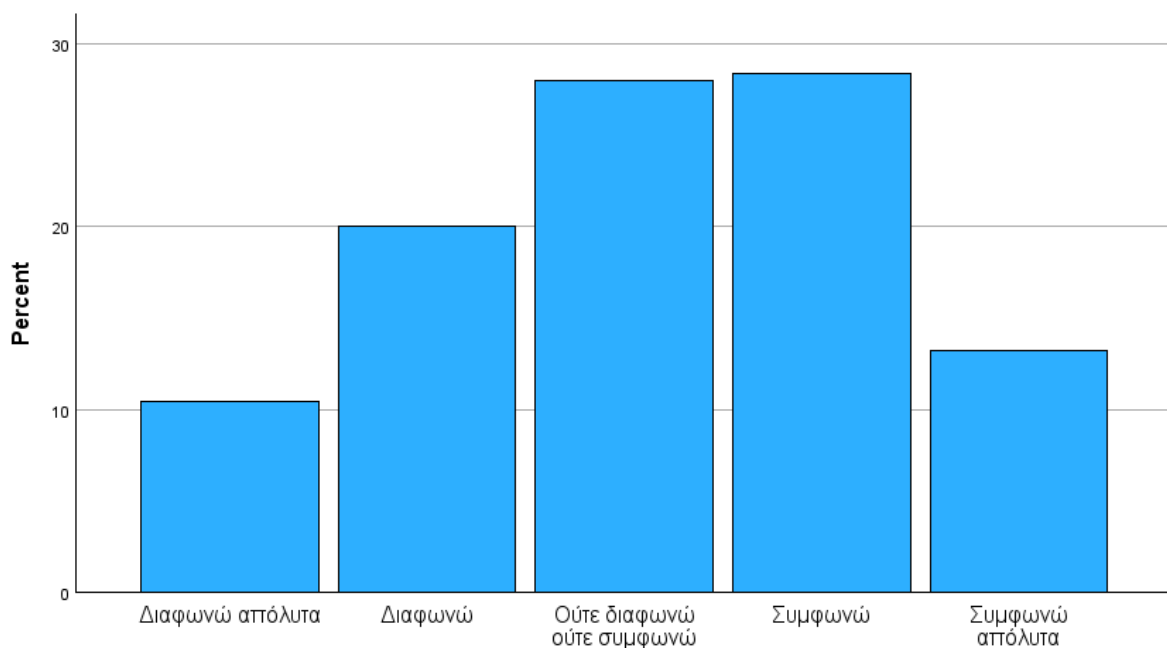
Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, και εν προκειμένω παρατηρείται διακύμανση μεταξύ των απόψεων ως προς το ρόλο της αξιολόγησης, στην εξέλιξη των υπαλλήλων κατά τη σταδιοδρομία τους. Κάνοντας συσχέτιση με την Αρχή του Peter, διαπιστώνεται ότι η αξιολόγηση στη ΔΔ, θα ήταν θεμιτό να διεξάγεται με τις βέλτιστες δυνατές πρακτικές, ώστε οι υπάλληλοί της να επωφελούνται ουσιαστικά, και να προκύπτουν συμπεράσματα που να τους βοηθούν να εξελίσσουν τις δυνατότητές τους και να αποδίδουν καλύτερα στις όποιες επερχόμενες εργασιακές αλλαγές προκύπτουν.

- **Ερώτηση 14:**

14. Η στοχοθεσία, αποτελεί κίνητρο για να εξελίξω περαιτέρω τις ικανότητές μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	26	10,4	10,4	30,4
	Διαφωνώ	50	20,0	20,0	20,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	70	28,0	28,0	58,4
	Συμφωνώ	71	28,4	28,4	86,8
	Συμφωνώ απόλυτα	33	13,2	13,2	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 20: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 14]



14. Η στοχοθεσία, αποτελεί κίνητρο για να εξελίξω περαιτέρω τις ικανότητές μου.

[Διάγραμμα 20: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 14]

Στη συνέχεια των ερωτήσεων, εξετάζεται σε ποιο βαθμό οι δημόσιοι υπάλληλοι, εκτιμούν ότι η στοχοθεσία αποτελεί για εκείνους κίνητρο να αναβαθμίζουν τις ικανότητές τους. Ο σχετικός μέσος όρος ανέρχεται στο 3,14 και η τυπική απόκλιση είναι αισθητή, στο 1,19. Ειδικότερα, οι περισσότεροι των υπαλλήλων (41,6%) συμφωνούν με το θετικό ρόλο της στοχοθεσίας στην προσωπική τους εξέλιξη (επικρατούσα τιμή: «Συμφωνώ», 28,4%). Η

άποψη αυτή όμως δεν είναι υψηλά αντιπροσωπευτική, με τις απαντήσεις να διακυμαίνονται αρκετά, καθώς το 28% δεν τοποθετείται θετικά ή αρνητικά, ενώ συνολικά το 30,4% διαφωνεί, θεωρώντας ότι η στοχοθεσία δεν λειτουργεί ως κίνητρο προσωπικής εξέλιξης.

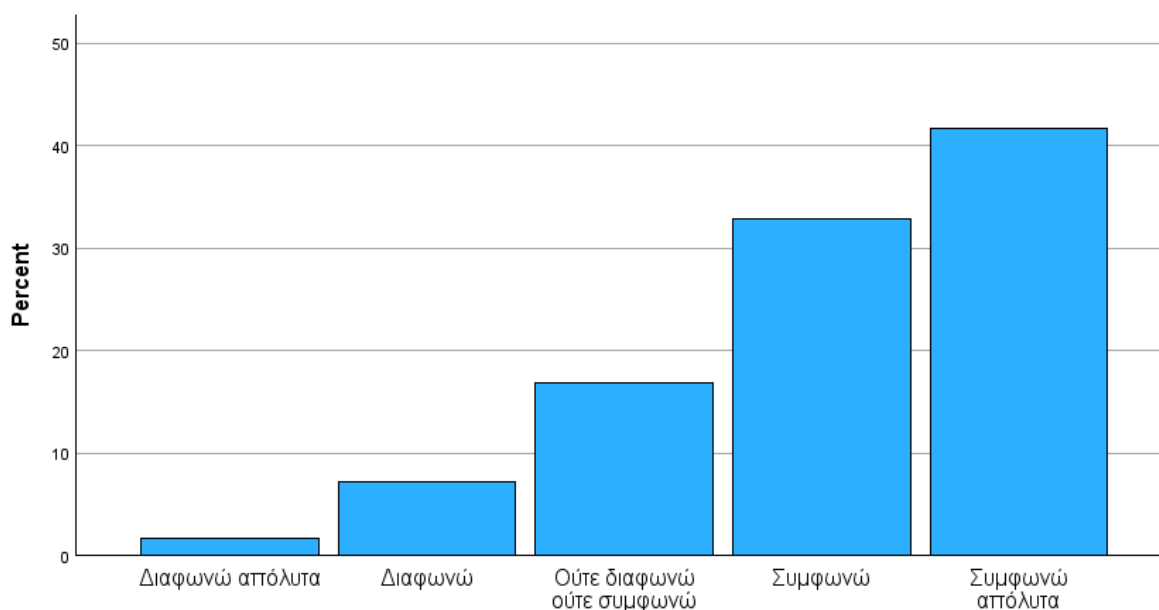
Η στοχοθεσία, αποτελεί κύριο στοιχείο του συστήματος Αξιολόγησης, όπως προβλέπεται στο Ν. 4940/2022. Ωστόσο, ως προς τη σύνδεσή της με την εξέλιξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, εκ των απαντήσεων διαπιστώνεται σχετική δυσπιστία των υπαλλήλων για τη συμβολή της στοχοθεσίας αναφορικά με την ατομική τους βελτίωση. Συσχετίζοντας τη στοχοθεσία με την Αρχή του Peter, μπορεί να ειπωθεί ότι είναι εφικτό να συνδράμει στην αποφυγή της Αρχής, καθώς οι ατομικοί στόχοι κάθε υπαλλήλου και οι ορισθείσες ενέργειες για την επίτευξή τους (π.χ. για την επιδίωξη μιας επιθυμητής προαγωγής), δύνανται να αξιοποιούνται κατά τις αποφάσεις των αρμόδιων διοικούντων, σχετικά με τις προαγωγές.

- **Ερώτηση 15:**

15. Στον φορέα μου, συχνά η αξιολόγηση τείνει να έχει διεκπεραιωτικό χαρακτήρα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	1,6	1,6	8,8
	Διαφωνώ	18	7,2	7,2	7,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	42	16,8	16,8	25,6
	Συμφωνώ	82	32,8	32,8	58,4
	Συμφωνώ απόλυτα	104	41,6	41,6	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 21: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 15]



15. Στον φορέα μου, συχνά η αξιολόγηση τείνει να έχει διεκπεραιωτικό χαρακτήρα.

[Διάγραμμα 21: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 15]

Στην τελευταία ερώτηση του Μέρους Δ, οι υπάλληλοι εκφέρουν γνώμη ως προς το αν η αξιολόγηση που διεξάγεται στους φορείς τους, γίνεται περισσότερο τυπικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 4,05 και η τυπική απόκλισή τους στο 1,0. Οι απόψεις των υπαλλήλων είναι αρκετά ξεκάθαρες, καθώς η πλειοψηφία (74,4% συνολικά) αντιλαμβάνεται την αξιολόγηση ως ένα θεσμό που συχνά λαμβάνει τυπικό χαρακτήρα, ενώ χαρακτηριστικό είναι ότι το 41,4% (επικρατούσα τιμή) των απαντήσεων δηλώνει απόλυτη συμφωνία. Το ποσοστό όσων έχουν ουδέτερη γνώμη είναι 16,8% ενώ μόλις το 8,8% των υπαλλήλων, δεν πιστεύει ότι η αξιολόγηση στους φορείς τους γίνεται διεκπεραιωτικά.

Ο σκοπός των ρυθμίσεων της θεσμοθετημένης Αξιολόγησης (αρ. 1, Ν. 4940/2022) είναι: «η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την εισαγωγή της έννοιας της αυτοαξιολόγησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον καθορισμό των απαραίτητων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού δεξιοτήτων και την αξιολόγησή του, μέσω στόχων, στην κατεύθυνση τόσο της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης όσο και της επιβράβευσης της απόδοσής του». Εντούτοις, εν προκειμένω διαπιστώνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που υπάγονται στην προβλεπόμενη αξιολόγηση, δηλώνουν σε σημαντικά μεγάλο βαθμό, πως ο θεσμός τείνει να λαμβάνει περισσότερο τυπικό χαρακτήρα στους φορείς τους. Συνεπώς, αν η διεξαγωγή της αξιολόγησης, γίνεται τυποποιημένα, παρά με ουσιαστική

στόχευση, αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι δύναται να έχει αρνητικές συνέπειες στη γενικότερη προσπάθεια ανάπτυξης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

6.1.ε: Ανάπτυξη των υπαλλήλων

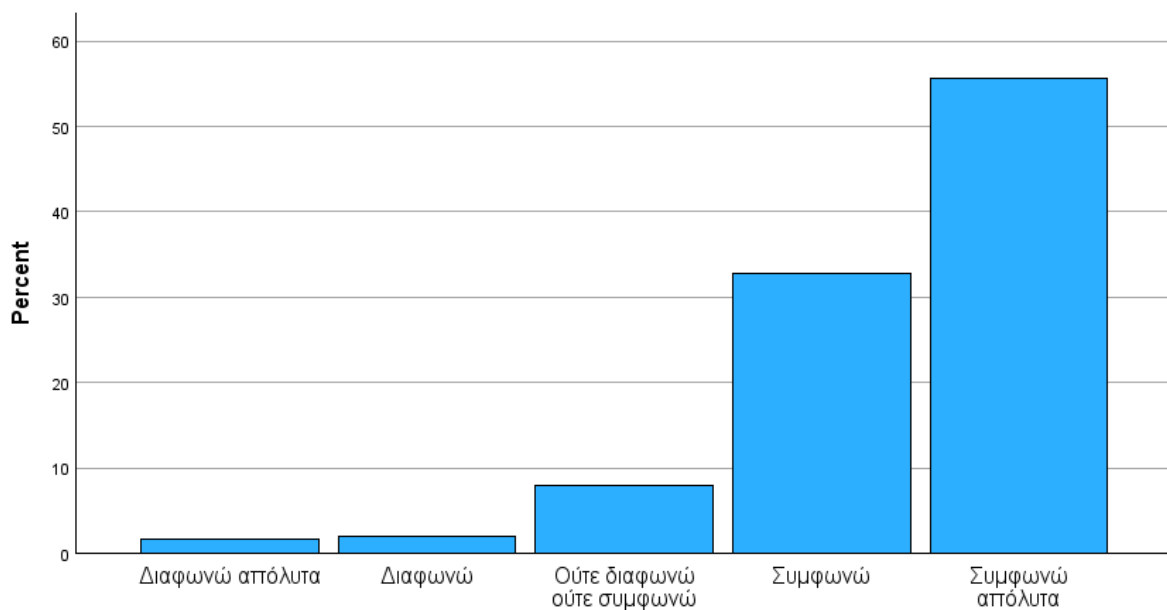
Το τελευταίο σκέλος του ερωτηματολογίου (*Μέρος Ε*), σχετίζεται με την Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ως ένα πολύτιμο διοικητικό μέσο, τόσο για τους οργανισμούς, όσο και για τους υπαλλήλους ατομικά. Η Ανάπτυξη, εξετάζεται ως διά βίου μάθηση και συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού, με γνώμονα την πρόληψη ή/και την αντιμετώπιση των συνεπειών, που εκφράζονται με την προβληματική της Αρχής του Peter. Συγκεκριμένα:

• Ερώτηση 16:

16. Η διά βίου μάθηση, συνεισφέρει κατ' αρχήν, στην προσωπική εξέλιξη του ατόμου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	1,6	1,6	3,6
	Διαφωνώ	5	2,0	2,0	2,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	20	8,0	8,0	11,6
	Συμφωνώ	82	32,8	32,8	44,4
	Συμφωνώ απόλυτα	139	55,6	55,6	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 22: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 16]



16. Η διά βίου μάθηση, συνεισφέρει κατ' αρχήν, στην προσωπική εξέλιξη του ατόμου.

[Διάγραμμα 22: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 16]

Στην πρώτη ερώτηση του Μέρους Ε, αξιολογείται η αξία της *διά βίου μάθησης*, για την προσωπική εξέλιξη του ατόμου. Ο μέσος όρος για την ερώτηση, είναι 4,39 και η τυπική απόκλιση στο 0,84 (παρατηρείται χαμηλή διαφοροποίηση στις απαντήσεις). Ειδικότερα, η συντριπτική πλειονότητα των ερωτώμενων, θεωρεί συνολικά σε ποσοστό 88,4%, τη διά βίου μάθηση ως κρίσιμη για την προσωπική αυτοβελτίωση (επικρατούσα τιμή: «*Συμφωνώ απόλυτα*», με ποσοστό 55,6%). Ουδέτερη άποψη εκφράζει το 8% του συνόλου, ενώ αρνητική θέση εκφράζει μόλις το 3,6%.

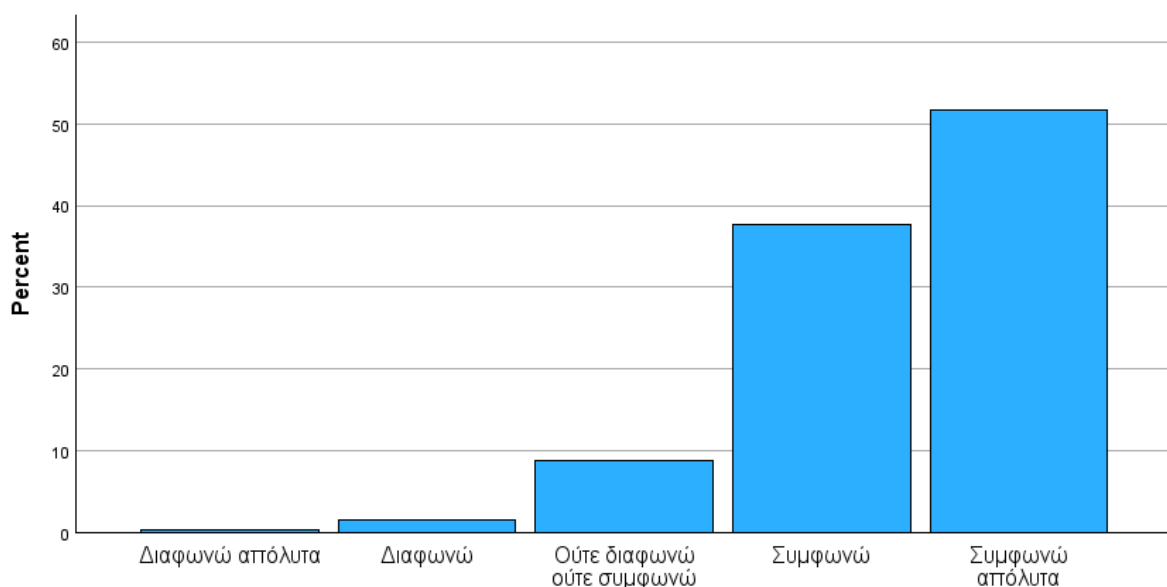
Επομένως, η αξία της διά βίου μάθησης, αναγνωρίζεται σχεδόν καθολικά από τους δημοσίους υπαλλήλους, ως προς το ρόλο της στην εξέλιξή τους. Όπως συναντάται και στη βιβλιογραφία, η διά βίου μάθηση λογίζεται ως μια εξελικτική διαδικασία ανάπτυξης, που δεν αφορά απλώς την εκμάθηση δεξιοτήτων σχετικών με την αγορά εργασίας, αλλά όλη την πορεία ανάπτυξης του ατόμου ως προσωπικότητας, μέσω των γνώσεων, πληροφοριών και εμπειριών που συλλέγει μακροπρόθεσμα (Passarelli & Kolb, 2011, σσ. 70-71).

- **Ερώτηση 17:**

17. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη, είναι σημαντικές για την επαγγελματική σταδιοδρομία των υπαλλήλων (π.χ. για ανάληψη θέσεων ευθύνης).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	,4	,4	2,0
	Διαφωνώ	4	1,6	1,6	1,6
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	22	8,8	8,8	10,8
	Συμφωνώ	94	37,6	37,6	48,4
	Συμφωνώ απόλυτα	129	51,6	51,6	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 23: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 17]



17. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη, είναι σημαντικές για την επαγγελματική σταδιοδρομία των υπαλλήλων (π.χ. για ανάληψη θέσεων ευθύνης).

[Διάγραμμα 23: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 17]

Αναφορικά με την εν λόγω ερώτηση, εξετάζεται σε τι βαθμό οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι καθοριστικές για την προσωπική τους επαγγελματική σταδιοδρομία. Ο μέσος όρος είναι στο 4,38 και η τυπική απόκλιση είναι σε χαμηλά επίπεδα, στο 0,75. Και στην προκειμένη ερώτηση, η διαφορά μεταξύ της θετικής με την αρνητική άποψη είναι αισθητή, καθώς συνολικά το 89,2% αντιλαμβάνεται την

εκπαίδευση και ανάπτυξη ως σημαντικούς παράγοντες κατά τη σταδιοδρομία τους (επικρατούσα τιμή: «Συμφωνώ απόλυτα», ποσοστό 51,6%), ενώ την αντίθετη άποψη εκφράζει μόλις το 2%, και ουδέτερη στάση κρατά το 8,8% των υπαλλήλων.

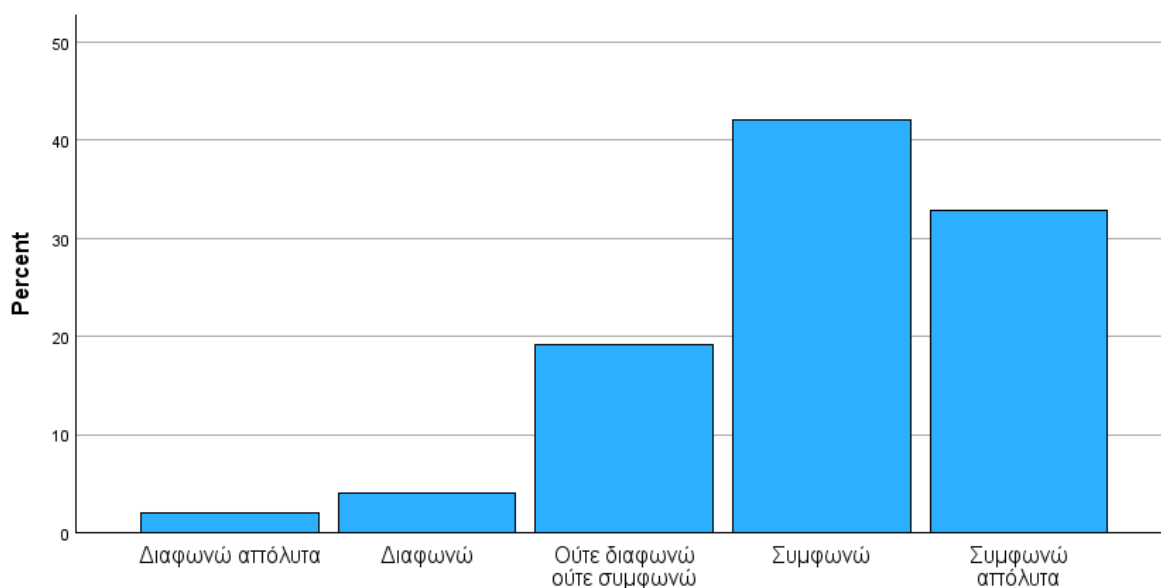
Στο θεωρητικό σκέλος της εργασίας, παρουσιάζεται η έννοια της Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και τα οφέλη της σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, για έναν οργανισμό. Εν προκειμένω, η συντριπτική πλειοψηφία, θεωρεί απαραίτητη την ανάπτυξη ενός υπαλλήλου καθ'όλη την επαγγελματική πορεία του. Συσχετίζοντας την Εκπαίδευση και την Ανάπτυξη με την Αρχή του Peter, η οποία διαπιστώνει προβλήματα στα συστήματα προαγωγών, συνάγεται, ότι η έμφαση της Διοίκησης σε πρακτικές ανάπτυξης του προσωπικού, δύναται να το προετοιμάζει κατάλληλα για την ιεραρχική ανέλιξη και την ανάληψη θέσεων ευθύνης, αποφεύγοντας σε αρκετό βαθμό όσα δηλώνει η Αρχή. Εξάλλου, το ίδιο το συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον, επιτάσσει τη διαρκή μάθηση, επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών (και των ανώτερων στελεχών τους), ώστε να διακατέχονται από γνώσεις και δεξιότητες που οδηγούν στη βελτίωσή του και στην ισχυροποίηση της θέσης του, εντός του οργανισμού (Κέφης, 2014, σ. 111).

- **Ερώτηση 18:**

18. Οι μέθοδοι ανάπτυξης (π.χ. coaching, mentoring), συμβάλλουν στην επίτευξη των ατομικών και υπηρεσιακών στόχων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	2,0	2,0	6,0
	Διαφωνώ	10	4,0	4,0	4,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	48	19,2	19,2	25,2
	Συμφωνώ	105	42,0	42,0	67,2
	Συμφωνώ απόλυτα	82	32,8	32,8	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 24: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 18]



18. Οι μέθοδοι ανάπτυξης (π.χ. coaching, mentoring), συμβάλλουν στην επίτευξη των ατομικών και υπηρεσιακών στόχων.

[Διάγραμμα 24: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 18]

Συνεχίζοντας, τίθενται προς εκτίμηση από τους συμμετέχοντες, οι μέθοδοι ανάπτυξης και η συμβολή τους στην επίτευξη των ατομικών και υπηρεσιακών στόχων του φορέα τους. Στην ερώτηση αυτή, ο μέσος όρος είναι 3,99 και η τυπική απόκλιση είναι στο 0,93. Ενδεικτικό είναι το ποσοστό των υπαλλήλων που δηλώνουν συμφωνία στην παραπάνω θέση, το οποίο ανέρχεται συνολικά στο 74,8% (με επικρατούσα τιμή: «Συμφωνώ», με ποσοστό 42%). Την ίδια στιγμή το 19,2% τοποθετείται ουδέτερα, ενώ αρνητική άποψη για το ρόλο των αναπτυξιακών αυτών μεθόδων, εκφράζει μόνο το 6%.

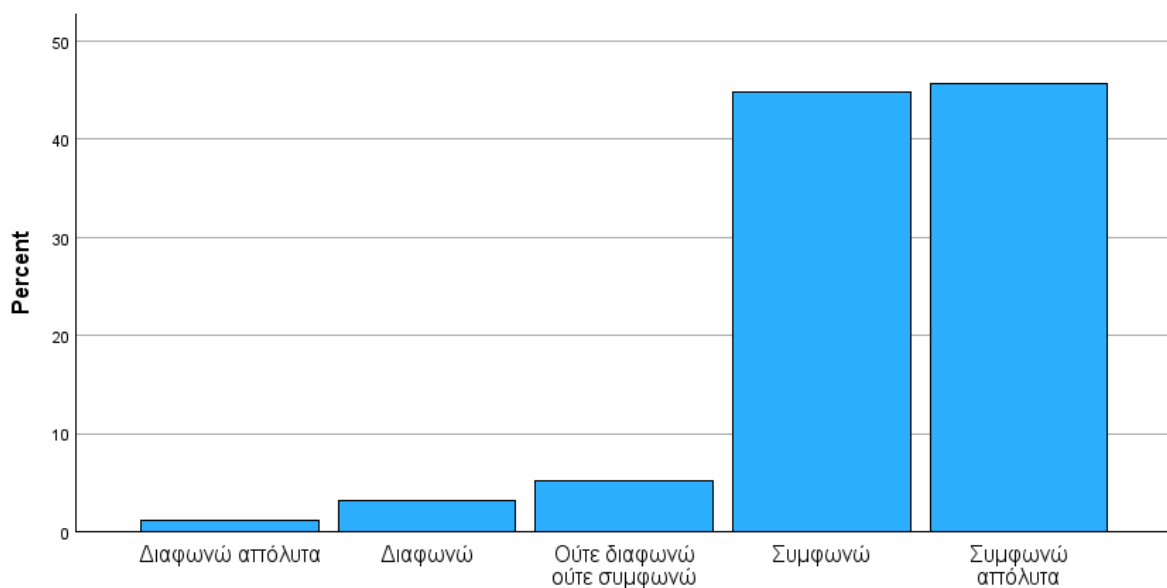
Σε συνέχεια της θετικής εκτίμησης που εκφέρουν οι υπάλληλοι γενικότερα για την Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αντίστοιχη θετική αντίληψη έχουν και για τις αναπτυξιακές μεθόδους όπως το coaching και το mentoring, που θεσμοθετούνται μέσω του Ν. 4940/2022. Ειδικότερα, όπως προβλέπεται, στόχος αυτών των μεθόδων είναι να επικουρούν, να συμβουλεύουν και να καθοδηγούν τα στελέχη του δημοσίου, ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητά τους αφενός, και αφετέρου να δίνεται σημασία στην προσωπική επαγγελματική τους πορεία. Όπως διαπιστώνεται, οι περισσότεροι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν πολύ θετικά τη συμβολή των παραπάνω νεοεισαχθέντων στη ΔΔ αναπτυξιακών μεθόδων, για την επίτευξη των ατομικών αλλά και υπηρεσιακών στόχων.

- **Ερώτηση 19:**

19. Η διαρκής κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι ευθύνη των υπηρεσιών, αλλά και των υπαλλήλων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1,2	1,2	4,4
	Διαφωνώ	8	3,2	3,2	3,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	5,2	5,2	9,6
	Συμφωνώ	112	44,8	44,8	54,4
	Συμφωνώ απόλυτα	114	45,6	45,6	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 25: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 19]



19. Η διαρκής κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι ευθύνη των υπηρεσιών, αλλά και των υπαλλήλων.

[Διάγραμμα 25: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 19]

Εν συνεχεία, οι ερωτηθέντες καλούνται να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους, αναφορικά με το κατά πόσο η διαρκής κατάρτιση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί ευθύνη τόσο των οργανισμών, όσο και των υπαλλήλων ατομικά. Ο μέσος όρος των απαντήσεων βρίσκεται στο 4,3 και η τυπική απόκλισή τους στο 0,81 (ελάχιστη διαφοροποίηση μεταξύ

των απαντήσεων). Η άποψη ότι η ευθύνη για τη συνεχή κατάρτιση ανήκει και στις δύο πλευρές, είναι σχεδόν καθολική, καθώς ανέρχεται συνολικά στο υψηλότερο ποσοστό του 90,4% (επικρατούσα τιμή: «Συμφωνώ απόλυτα» στο 45,6%, πολύ κοντά με το 44,8% της απάντησης «Συμφωνώ»). Ταυτόχρονα, ουδέτερη αντίληψη εκφέρει μόνο το 5,2% των υπαλλήλων, ενώ αντίθετη άποψη από την πλειοψηφία, εκφράζει μόλις το 4,4%.

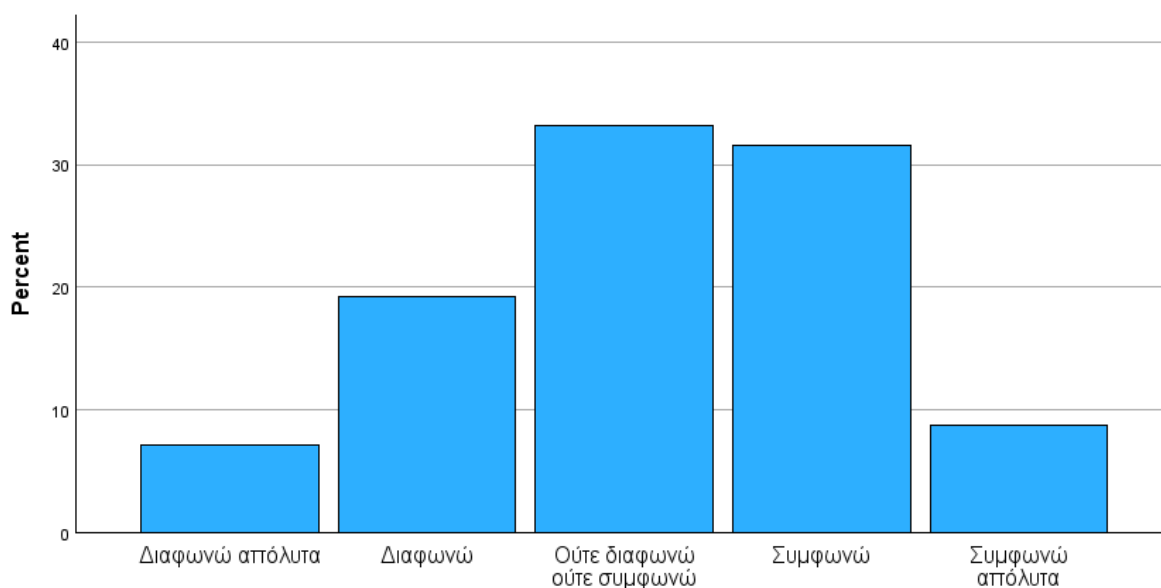
Σημαντική ευθύνη για την ενδυνάμωση των ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων, φέρουν συνολικά οι οργανισμοί στους οποίους εκείνοι υπάγονται, για παράδειγμα μέσω της σχετικής υποστήριξης από τη διοίκηση και τους ανωτέρους/προϊσταμένους των υπαλλήλων (Mylona & Mihail, 2022). Διαπιστώνεται πάντως, ότι οι υπάλληλοι κατανοούν πως η ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους μέσω της συνεχούς επιμόρφωσής τους, συνιστά και ατομική τους ευθύνη. Ως προς την Αρχή του Peter, μια τέτοια αντίληψη εκ μέρους του υπαλλήλου, αποτυπώνει ότι είναι πρόθυμος να επιδιώκει την ευχέρειά του να προσαρμόζεται σε μελλοντικές εργασιακές αλλαγές και ανόδους στην ιεραρχική κλίμακα, μεριμνώντας ο ίδιος για την αυτοβελτίωση και αναβάθμιση των προσόντων του.

- **Ερώτηση 20:**

20. Ο φορέας μου, παρέχει επαρκείς ευκαιρίες ανάπτυξης, ώστε οι υπάλληλοι να εξελίσσουν τις δεξιότητές τους (π.χ. επιμορφωτικά σεμινάρια, ανάπτυξη ηγεσίας).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	18	7,2	7,2	26,4
	Διαφωνώ	48	19,2	19,2	19,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	83	33,2	33,2	59,6
	Συμφωνώ	79	31,6	31,6	91,2
	Συμφωνώ απόλυτα	22	8,8	8,8	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

[Πίνακας 26: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 20]



20. Ο φορέας μου, παρέχει επαρκείς ευκαιρίες ανάπτυξης, ώστε οι υπάλληλοι να εξελίσσουν τις δεξιότητές τους (π.χ. επιμορφωτικά σεμινάρια, ανάπτυξη ηγεσίας).

[Διάγραμμα 26: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 20]

Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, το επίκεντρο τοποθετείται ξανά στους εκάστοτε φορείς όπου υπάγονται οι ερωτώμενοι, και εξετάζεται αν παρέχουν επαρκώς ευκαιρίες ανάπτυξης, με σκοπό την εξέλιξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ο μέσος όρος των απαντήσεων, είναι 3,16 και η τυπική απόκλιση είναι μέτρια, στο 1,06. Ειδικότερα, το 40,4% των υπαλλήλων συμφωνεί στο ότι οι οργανισμοί παρέχουν σε επιθυμητό επίπεδο, ευκαιρίες ανάπτυξης. Ωστόσο, αρκετά υψηλό είναι το ποσοστό όσων δεν είναι ξεκάθαρα σύμφωνοι ή αντίθετοι με την επάρκεια των παρεχόμενων ευκαιριών (33,2%, αποτελώντας και την επικρατούσα τιμή). Τέλος, δυσανεσσημένη εμφανίζεται σημαντική μερίδα των δημοσίων υπαλλήλων, δηλώνοντας διαφωνία σε συνολικό ποσοστό 26,4%.

Η ερώτηση αποτυπώνει την ρεαλιστική αντίληψη των διακοσίων πενήντα δημοσίων υπαλλήλων, σχετικά με τις πραγματικές ευκαιρίες ανάπτυξης που προσφέρουν οι φορείς τους. Το θετικό που προκύπτει, είναι ότι διακρίνεται η θετική αντίληψη σημαντικής μερίδας υπαλλήλων, υπάρχει όμως σημαντικό ποσοστό που δεν δηλώνει το ίδιο ικανοποιημένο. Σε σχέση με την εξετασθείσα Αρχή του Peter, συμπεραίνεται ότι θα ήταν ιδανικό να υπάρχει υψηλότερη ικανοποίηση, καθώς η ουσιαστική μέριμνα για την Ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, θα αποτελούσε ισχυρή ένδειξη ότι η Διοίκηση φροντίζει ώστε το δυναμικό της να είναι υψηλά καταρτισμένο, και δυνάμενο να ανταποκρίνεται σε ανώτερες θέσεις, και σε επερχόμενες επαγγελματικές προκλήσεις, με τη μέγιστη δυνατή απόδοση και επιτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Τα συμπεράσματα της έρευνας.

7.1: Συμπεράσματα

Επίκεντρο της παρούσας εργασίας, αποτελούν οι έννοιες της Αρχής του Peter και της Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και βασικές πτυχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως η ηγεσία, η παρακίνηση και η αξιολόγηση. Ο συνδυασμός της θεωρίας και της αποτύπωσης των αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων, οδηγεί σε συμπεράσματα που θίγουν ζητήματα που απασχολούν το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης, όπως συνοψίζεται παρακάτω.

Οι Peter & Hull αναφέρουν στη σχετική μελέτη τους, πως η *επαγγελματική «ανικανότητα»* ('incompetence'), συναντάται σε κάθε ιεραρχία, επιδρώντας αρνητικά στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Peter & Hull, 1969). Η διαπίστωση αυτή, έρχεται σε συμφωνία με όσα οι δημόσιοι υπάλληλοι δήλωσαν κατά πλειονότητα, ότι δηλαδή συναντούν στους φορείς τους το φαινόμενο ορισμένοι προαχθέντες, να μην κατέχουν τα ανάλογα διοικητικά προσόντα, και αυτό συχνά να συνοδεύεται από μείωση της απόδοσής τους. Συνεπώς, ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε παραπάνω (*«Πώς εμφανίζεται το φαινόμενο της Αρχής του Peter στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, και πώς το αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοί της στην πράξη»;*), συνάγεται ότι και στον ελληνικό δημόσιο τομέα, η εξετασθείσα Αρχή αποτελεί ένα υπαρκτό φαινόμενο ανά τις ιεραρχικές βαθμίδες.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει ότι συχνά ο τρόπος διεξαγωγής των προαγωγών, συντελεί ως παράγοντας που επιδρά αρνητικά στην αποτελεσματικότητα, και στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι το σύστημα προαγωγών χαρακτηρίζεται σε αρκετό βαθμό (και κατά τους ερωτηθέντες) από έλλειψη αξιοκρατίας και ως αποτέλεσμα, παρατηρείται το φαινόμενο να προάγονται υπάλληλοι που υστερούν ως προς τις αντίστοιχες προαπαιτούμενες ικανότητες. Τα δεδομένα αυτά συμπίπτουν με όσα επικαλείται η Αρχή του Peter, για το πώς διεξάγονται οι προαγωγές σε μια ιεραρχία. Για παράδειγμα, συχνά οι προαγωγές χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς ως μέσο παροχής κινήτρων (π.χ. επιβράβευση της καλής απόδοσης), ωστόσο αυτό είναι πιθανό να επηρεάσει τα κριτήρια επιλογής, με συνέπεια συχνά τις αναποτελεσματικές τοποθετήσεις των υπαλλήλων σε ορισμένες θέσεις (Fairburn & Malcomson, 2001).

Αναφορικά επομένως με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (*«Πώς το σύστημα των προαγωγών και αξιολόγησης, στο πλαίσιο της ΔΔ, σχετίζεται με την Αρχή του Peter»;*), και ως προς το ισχύον σύστημα προαγωγών, παρόλο που αυτό χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα κριτήρια, αρκετοί υπάλληλοι διαπιστώνουν συχνά μη αποτελεσματικές επιλογές κατά τη διεξαγωγή των προαγωγών. Η αντίληψη αυτή, συνάδει με την έμφαση που δίνεται στην εκτίμηση των τυπικών, έναντι των ουσιαστικών προσόντων, θέση με την οποία συμφωνούν κατά πλειοψηφία και οι ερωτηθέντες. Ως προς την Αξιολόγηση γενικότερα, αυτή λογίζεται ως σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων επιπέδων παραγωγικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου, συνεπώς η εφαρμογή ενός κατάλληλου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, κρίνεται αναγκαία για την ενίσχυση της απόδοσης, και τη συνεχή ανάπτυξη των υπαλλήλων (Isychou et al., 2016).

Τα σχετικά ευρήματα της διεξαχθείσας έρευνας, δεν αποτυπώνουν μία ξεκάθαρα θετική ή αρνητική θέση έναντι της επίδρασης της Αξιολόγησης και της στοχοθεσίας στη βελτίωση της ατομικής ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων, με τις απόψεις να δίστανται, και αρκετοί να τοποθετούνται ουδέτερα. Το γεγονός ότι κατά τους περισσότερους υπαλλήλους, η Αξιολόγηση λαμβάνει τυπικό χαρακτήρα, προκαλεί ερωτήματα για την επιδραστικότητα των ρυθμίσεων του ισχύοντος συστήματος, και αναδεικνύει την ανάγκη ύπαρξης πρακτικών αξιολόγησης, που να στοχεύουν στην ουσιαστική ενίσχυση της αποδοτικότητας, μέσα από την έμφαση στη βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια, παράγοντες όπως η εμφάνιση νέων προκλήσεων και μεταβολών στο διεθνές περιβάλλον, ο μετασχηματισμός της αγοράς εργασίας λόγω τεχνολογικών εξελίξεων, η κινητικότητα αλλά και η γήρανση του πληθυσμού, έχουν ωθήσει τη διά βίου μάθηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων στον εργασιακό χώρο, ως αντικείμενα στα οποία τα ευρωπαϊκά κράτη επενδύουν στρατηγικά (Tsiboukli & Babalis, 2025). Σχετικά με το τελευταίο λοιπόν ερευνητικό ερώτημα (*«Ποια η σχέση της Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και της αποτελεσματικής Ηγεσίας με την Αρχή του Peter, και κατά πόσο η ΔΔ και οι υπάλληλοί της «επενδύουν» σε αυτά»;*), τα τελικά συμπεράσματα αποτυπώνουν την σχεδόν καθολικά, θετική αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων ως προς τη σημασία της Ανάπτυξης των εργαζομένων, αλλά και της συνεισφοράς της ικανής ηγεσίας/διοίκησης.

Από τις απαντήσεις, συνάγεται ότι η Ανάπτυξη δύναται να συμβάλει καθοριστικά στην προετοιμασία των υπαλλήλων για την ανάληψη μελλοντικών ευθυνών και καθηκόντων και την ενίσχυση της εργασιακής τους απόδοσης. Επιπλέον, η έμφαση σε αναπτυξιακές

μεθόδους (όπως το coaching και το mentoring), αξιολογούνται από τους υπαλλήλους πολύ θετικά, για την εκπλήρωση των ατομικών στόχων κατά την επαγγελματική σταδιοδρομία τους. Συνεπώς, τα ευρήματα της έρευνας, επιβεβαιώνουν τη θετική επίδραση που δύναται να έχει η Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην πρόληψη ή την αντιμετώπιση όσων επικαλείται η Αρχή του Peter. Ωστόσο, αναφορικά με το αν οι δημόσιοι φορείς παρέχουν αρκετές ευκαιρίες ανάπτυξης στους υπαλλήλους, ώστε να εξελίσσουν με μακροπρόθεσμο ορίζοντα τις δυνατότητές τους, διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει ξεκάθαρη ικανοποίηση, με τη ΔΔ να υστερεί σε κάποιο βαθμό, ευρισκόμενη ωστόσο σε σχετικά ικανοποιητικά επίπεδα.

Ταυτόχρονα με την Ανάπτυξη, θετικά κρίνεται και η συμβολή της *Ηγεσίας*, ως ένας ακόμη επιδραστικός παράγοντας για τον περιορισμό εμφάνισης της Αρχής του Peter. Τα στοιχεία της έρευνας, καταλήγουν στην αξία της ύπαρξης Ηγεσίας που παρακινεί τους υπαλλήλους να εξελίσσονται. Αυτός ο τύπος ηγέτη, συνδράμει στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, και στην προετοιμασία του για επερχόμενες διαδοχές στην ιεραρχική κλίμακα. Ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης άλλωστε, είναι εκείνος που εμπνέει και ασκεί επιρροή στην ομάδα του, οδηγώντας την στην επιτυχία, ενώ παράλληλα αξιοποιεί βέλτιστα τις δυνατότητες των ανθρώπινων πόρων του, δημιουργώντας κλίμα αλληλοκατανόησης και καθοδήγησης (Σαϊτή & Σαϊτής, 2022, σ. 261). Ως προς την πραγματική κατάσταση που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι σχετικά με την παρακίνηση που λαμβάνουν από τους προϊσταμένους τους, διαπιστώνεται ότι οι απόψεις διακυμαίνονται, χωρίς να είναι απόλυτα αρνητικές ή θετικές. Είναι επομένως σημαντικό να επέλθει περισσότερη βελτίωση ως προς αυτό το τομέα, ώστε οι υπάλληλοι να δέχονται από τη διοίκηση, την απαραίτητη παρότρυνση και καθοδήγηση, για να αναπτύσσουν τις δυνατότητές τους, να επιτυγχάνουν τους στόχους, αποδίδοντας στα εκάστοτε καθήκοντα.

Εν κατακλείδι, οι αποφάσεις για τις προαγωγές, είναι καθοριστικές για την πορεία ενός οργανισμού, καθώς επιδρούν στην απόδοση των υπαλλήλων, ιδίως αν ορισμένοι τοποθετούνται σε θέση για την οποία πιθανώς δεν έχουν τα ανάλογα προσόντα. Προκειμένου να αποφευχθούν ή να αμβλυνθούν φαινόμενα που πρεσβεύει η Αρχή του Peter, καθοριστική αποφαίνεται η συμβολή της Ανάπτυξης. Η συνεχής επιμόρφωση, η εξέλιξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων, η απόκτηση εμπειριών, η καθοδήγηση, η παρακίνηση και η προετοιμασία των υπαλλήλων, δύνανται να παρέχουν σημαντικά εφόδια, ώστε να ανταποκρίνονται στις θέσεις και ευθύνες τους. Παράλληλα, συνάγεται η αξία της αποτελεσματικής διοίκησης για την επιτυχή πορεία των ανθρώπινων πόρων, και ακολούθως ενός οργανισμού. Επομένως, και

στο δημόσιο τομέα, κρίνεται απαραίτητη η ικανή ηγεσία που αξιολογεί ουσιαστικά, θέτει στόχους, παρακινεί τους υπαλλήλους, και μεριμνά για την εξέλιξή τους.

Συμπερασματικά, η Ανάπτυξη, είναι ένα πολύτιμο «διοικητικό εργαλείο» που αν υλοποιείται μεθοδικά, με ευθύνη των φορέων και των υπαλλήλων, συνδράμει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, με γνώμονα εν προκειμένω, τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

7.2: Περιορισμοί και προτάσεις

Η εν λόγω διπλωματική εργασία, βασίστηκε στο συνδυασμό της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της ποσοτικής έρευνας. Η ποσοτική έρευνα, υλοποιήθηκε μέσω διαμοιρασμού ερωτηματολογίων ηλεκτρονικά, με σημαντικό περιορισμό το γεγονός ότι το δείγμα αποτελεί συμβατικό δείγμα μη πιθανότητας, με τη συμμετοχή να βασίζεται στην προθυμία των συμμετεχόντων να το συμπληρώσουν εθελοντικά. Ταυτόχρονα, πρέπει να ληφθεί υπόψη ο αριθμός των απαντήσεων που υποβλήθηκαν (250 ερωτηματολόγια), ο οποίος οπωσδήποτε δεν αντιπροσωπεύει καθολικά το τεράστιο αριθμό δημοσίων υπαλλήλων. Ένας ακόμη περιορισμός ως προς τα αποτελέσματα, είναι ότι αυτά εξαρτώνται από την ειλικρίνεια και ακρίβεια των τελικών απαντήσεων, με την υπόθεση ότι όλοι οι συμμετέχοντες εφάρμοσαν σωστά την κλίμακα Likert. Ένας ακόμη περιορισμός που πρέπει να αναφερθεί είναι το ότι κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, αξιοποιήθηκε αποκλειστικά η περιγραφική στατιστική ανάλυση, καθώς στόχος της εργασίας ήταν η αποτύπωση των απόψεων και εκτιμήσεων των δημοσίων υπαλλήλων, σχετικά με τα αναλυθέντα ζητήματα. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει πιθανές συνδέσεις και συσχετίσεις μεταξύ των εξετασθέντων θεμάτων. Ωστόσο, τα τελικά δεδομένα της διεξαχθείσας έρευνας, δύνανται να αποτυπώσουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων, επί των εξεταζόμενων θεμάτων, δίνοντας μια αρχική εικόνα για τις τάσεις που παρατηρούνται, αναφορικά με θεμελιώδεις τομείς που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους.

Αναφορικά με προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, εφόσον διαπιστώθηκε η ύπαρξη των φαινομένων που επικαλείται η Αρχή του Peter στην ελληνική ΔΔ, και η θετική αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων για την Ανάπτυξη, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί εξετάζοντας εξειδικευμένες μεθόδους Ανάπτυξης. Ενδεικτικά, οι πρόσφατα εισερχόμενες στη ΔΔ αναπτυξιακές μέθοδοι του coaching και του mentoring, οι οποίες αξιολογήθηκαν θετικά από τους ερωτηθέντες, δύνανται να γίνουν αντικείμενο έρευνας, ως προς την

αποτελεσματικότητα και συνεισφορά τους στην εργασιακή καθημερινότητα και εξέλιξη των υπαλλήλων. Επιπρόσθετα, ενδιαφέρον θα είχε η διερεύνηση αντίστοιχων αναπτυξιακών μεθόδων και καλών πρακτικών, που χρησιμοποιούνται από τις δημόσιες διοικήσεις σε επίπεδο κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ως συγκριτική ανάλυση και προσέγγιση.

Κλείνοντας, η παρούσα εργασία είχε στόχο την προσπάθεια παρουσίασης και ανάδειξης των εξεταζόμενων θεμάτων, ώστε να αποτυπωθεί η σημασία τους για τη λειτουργία της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Σημαντικό κομμάτι της έρευνας αποτελεί φυσικά η αποτύπωση των αντιλήψεων και προβληματισμών των υπαλλήλων, που αδιαμφισβήτητα συντελούν στην επίτευξη των στόχων του δημοσίου τομέα. Αναφορικά συνεπώς με το σημαντικότερο πόρο του ανθρώπινου δυναμικού, υφίστανται αρκετοί τομείς που χρήζουν εξέτασης και εξέλιξης, και ευελπιστούμε η εν λόγω εργασία να αποτελέσει αφορμή για την περαιτέρω διερεύνηση και ενασχόληση με τα ζητήματα που τίγονται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

- Αποστολάκης, Ι., Λουκής Ε. & Χάλαρης, Ι. (2022), *Ψηφιακή Διακυβέρνηση*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
- Γιαλαμάς, Β., Λαβίδας, Κ., & Μάνεσης, Δ. (2024), *Στατιστικές μέθοδοι και τεχνικές στις κοινωνικές επιστήμες με τη χρήση SPSS* [Μεταπτυχιακό εγχειρίδιο], Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις, <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-439>, (τελευταία πρόσβαση: 19/09/25)
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015), *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις, <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-473>, (τελευταία πρόσβαση: 18/09/25)
- Καστανάς, Ι. (2022), *Εθνική Αρχή Διαφάνειας*, Νομική Βιβλιοθήκη
- Κατσανέβας, Θ., Τσιαπαρίκου, Ι. (2013), *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Πατάκη
- Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου, Π. (2009), *Το επιχειρηματικό όραμα σε Business plan*, Εκδόσεις Κριτική
- Κέφης, Β. (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα*, 2η εκδ., Εκδόσεις Κριτική
- Κτιστάκη, Στ. (2019), Η κρίση ως ευκαιρία για μία νέα στρατηγική στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της δημόσιας διοίκησης, Στο: Ίδρυμα Θεμιστοκλή και Δημήτρη Τσάτσου/Πανεπιστήμιο Λευκωσίας-Σχολή Νομικής, *Η Δημόσια Διοίκηση μετά την κρίση*, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Κτιστάκη, Στ. (2019), Η κινητικότητα των υπαλλήλων: η αναμόρφωση του καθεστώτος κατά τη μνημονιακή περίοδο, Στο: Καϊάφα-Γκμπάντι, Μ. (Επιμ.), *Παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και προσπάθειες υπέρβασής τους*, Νομική Βιβλιοθήκη
- Κτιστάκη, Στ. (2020), *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, 2η εκδ., Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
- Μπαρούτας, Στ. (2010), *Ηγεσία + αλλαγή*, Εκδόσεις Μάλλιαρης - παιδεία
- Μπέσιλα-Μακρίδη, Ελ. (2020), *Έλεγχος Διοίκησης - Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας Ν. 4622/2019*, τομ. Β', 2η εκδ., Εκδόσεις Σάκκουλα
- Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, β' εκδ., Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μένου

- Μυλώνη, Β., & Μάντζαρης, Κ. (2024), *Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* [Μεταπτυχιακό εγχειρίδιο], Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις, <http://dx.doi.org/10.57713/kallipos-232>, (τελευταία πρόσβαση: 20/09/25)
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δημ. (2023), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: πολιτικές & πρακτικές στη σύγχρονη εποχή*, Εκδόσεις Μπένου
- Ρουμπής, Κ. & Καρδίζης, Ι. (2021), *Τα Οικονομικά των Επιχειρήσεων για Νομικούς*, Νομική Βιβλιοθήκη
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2022), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα, Εκδόσεις Καταγράμμα
- Σπανού, Κ. (Οκτώβριος, 2018), Σταδιοδρομία και επιλογή διευθυντικών στελεχών, Στο: Σπανού, Κ. (Επιμ.), *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης: Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση*, ΕΛΙΑΜΕΠ, <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikis-i-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>, (τελευταία πρόσβαση: 30/07/25)
- Σπηλιωτόπουλος, Ε., Χρυσανθάκης, Χαρ. (2021), *Βασικοί θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*, 10η εκδ., Νομική Βιβλιοθήκη
- Τζέμος, Β. (2023), *ΑΣΕΠ και Δίκαιο Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο*, Νομική Βιβλιοθήκη
- Χριστοφιλοπούλου, Π. (2023), Αξιολόγηση και Σταδιοδρομία στο Δημόσιο, σσ. 217-228, Στο: Βλάχου, Ε.-Γ., Διέλλας, Γ. (Επιμ.), *Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, Σταδιοδρομία στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση: προκλήσεις και προοπτικές*, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Χρυσανθάκης, Χαρ. (2019), Η στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης: Ελλείμματα και υπέρβασή τους, Στο: Καϊάφα-Γκμπάντι, Μ. (Επιμ.), *Παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και Προτάσεις υπέρβασής τους*, Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη
- Χυτήρης, Λ., & Άννινος, Λ. (2015), *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, [Προπτυχιακό εγχειρίδιο], Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις, <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-537>, (τελευταία πρόσβαση: 18/08/25)

Ξένη:

- Abbott, M. D. (2024), *The Collective Mind: Harnessing Group Power*, (n.p.): eBookIt.com,

- https://www.google.gr/books/edition/The_Collective_Mind/RigzEQAAQBAJ?hl=el&gbpv=, (τελευταία πρόσβαση: 28/08/25)
- Clutterbuck, D. (2011), *Coaching the Team at Work*, Ηνωμένο Βασίλειο: Nicholas Brealey Publishing,
https://www.google.gr/books/edition/Coaching_the_Team_at_Work/9A99DAAAQBAJ?hl=el&gbpv=, (τελευταία πρόσβαση: 29/08/25)
 - Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Μεταίχμιο
 - Connor, M., Pokora, J. (2012), *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice*, 2nd. ed., Ηνωμένο Βασίλειο: McGraw-Hill Education,
https://www.google.gr/books/edition/Coaching_and_Mentoring_at_Work/JTZFBgAAQBAJ?hl=el&gbpv=0, (τελευταία πρόσβαση: 29/08/25)
 - Creswell, W. J. (2009), *Research Design - Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3rd ed., Sage,
https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf, (τελευταία πρόσβαση: 18/09/25)
 - Creswell, J. & Creswell, D. (2018), *Research Design - Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed., SAGE,
https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf, (τελευταία πρόσβαση: 18/09/25)
 - DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010), *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th ed., Wiley,
https://gavsispanel.gelisim.edu.tr/Document/hocal/20180827153114515_42cde2f6-988f-4fe9-ae06-1fc8ad0efd42.pdf, (τελευταία πρόσβαση: 27/08/25)
 - Knowles, S. (2020), *Transforming Organisational Culture Through Coaching*, Ηνωμένες Πολιτείες: Xlibris AU,
https://www.google.gr/books/edition/Transforming_Organisational_Culture_Thro/4wYmEAAAQBAJ?hl=el&gbpv=0, (τελευταία πρόσβαση: 29/08/25)
 - Lancer, N., Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2016), *Techniques for Coaching and Mentoring*, 2nd ed., London, Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781315691251>, (τελευταία πρόσβαση: 29/08/25)
 - Lussier, R.-N. & Hendon, J.-R. (2025), *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*, 5th ed., Sage,

- https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=F99nEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA22&dq=abilities+vs+skills+human+resource+management&ots=TaBvYIYnB-&sig=nsEaiMyKqXp9tYSq7I8QWtu-duc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, (τελευταία πρόσβαση: 06/08/25)
- MacLennan, N. (2017), *Coaching and Mentoring*, Ηνωμένο Βασίλειο: Taylor & Francis, https://www.google.gr/books/edition/Coaching_and_Mentoring/YEIrDwAAQB AJ?hl=el&gbpv=0, (τελευταία πρόσβαση: 29/08/25)
 - Mondy, W.-R., Martocchio, J.-J. (2022), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, (Βασ. Κέφης, Γ. Θερίου, Επίμ.), 14η εκδ., Εκδόσεις Τζιόλα
 - Noe, A., R. (2010), *Employee training and development*, 5th ed., McGraw-Hill Irwin, <https://dedi1968blog.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/employee-training-and-development.pdf>, (τελευταία πρόσβαση: 27/08/25)
 - Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2016), *Fundamentals of Human Resource Management*, 6th ed., McGraw Hill Education, <https://cssplatformbytha.com/wp-content/uploads/2024/10/Human-Resource-Management-Noe-Hollenbeck-Gerhart-Wright.pdf>, (τελευταία πρόσβαση: 27/08/25)
 - Passarelli, A.-M. & Kolb, D.-A. (2011), *The Learning Way: Learning from Experience as the Path to Lifelong Learning and Development*, In: London, M. (Ed.), *The Oxford Handbook of Lifelong Learning*, Oxford University Press, https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=T-VDzmBqTnUC&oi=fnd&pg=PA70&dq=life+long+learning+and+development&ots=fWKWdKqDvr&sig=6PZ1Q6Y3m5TgpCa8z1KYeqnFeNQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, (τελευταία πρόσβαση: 23/10/25)
 - Peter, L.-J., Hull, R. (1969), *The Peter Principle*, New York, Buccaneer Books, Cutchogue, <https://keinding.com/onewebmedia/The%20Peter%20Principle%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>, (τελευταία πρόσβαση: 27/10/25)
 - Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M. & Carpini, J. (2024), *Human Resource Management*, 11th Ed., Ηνωμένο Βασίλειο, Wiley, https://www.google.gr/books/edition/Human_Resource_Management_11th_Edition/JS_T EAAAQBAJ?hl=el&gbpv=0, (τελευταία πρόσβαση: 27/08/25)
 - Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C. & Taylor, S. (2020), *Human Resource Management*, Ηνωμένο Βασίλειο: Pearson, https://www.google.gr/books/edition/Human_Resource_Management/9-csEAAAQBAJ?hl=el&gbpv=0, (τελευταία πρόσβαση: 29/08/25)

- Tullis, T., Albert, B. & Tullis, T. (2010), *Measuring the User Experience: Collecting, Analyzing, and Presenting Usability Metrics*, Elsevier Science,
https://www.google.gr/books/edition/Measuring_the_User_Experience/KsjpuMJ6T-YC?hl=el&gbpv=0, (τελευταία πρόσβαση: 19/09/25)

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ:

Ελληνική:

- Αντωνόπουλου, Κ., Νταλάκος, Α., Βυτερούλη, Μ., Μπελιάς, Δ. (2024), Παρακίνηση, Εργασιακή Ανάμειξη και Οργανωσιακή Αφοσίωση: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Ασφάλισης, *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 4(1), σσ. 1-18, <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>, (τελευταία πρόσβαση: 24/08/25)
- Βήττου, Φ., Κουμανάκος, Δ. (2024), Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση ηγετικών χαρακτηριστικών στους μάνατζερ του δημοσίου τομέα, *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 4(1), σσ. 19-35 <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>, (τελευταία πρόσβαση: 18/08/25)
- Καρκατσούλης, Π., (2023), Ο δύσκολος μετασχηματισμός των προϊσταμένων σε ηγέτες, *e-Πολιτεία - Ηλεκτρονικό Περιοδικό Δημοσίου Δικαίου*, τεύχος 5, σσ. 34-57, <https://www.epoliteia.gr/wp-content/uploads/2023/01/TEYXOS-5.pdf>, (τελευταία πρόσβαση: 19/08/25)
- Κέφης, Ν. Β. (2021), Απλοποίηση και Απλούστευση Διαδικασιών στον Δημόσιο Τομέα: Η Εφαρμογή του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering), *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, Τεύχος 1, Αρ. 1, σσ. 29-42. <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/article/view/9>,
- Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ. & Ζουρνατζή, Ε. (2021), Ηγεσία στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, Τεύχος 1, Αρ. 1, σσ. 43-55, <https://lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/article/view/10>, (τελευταία πρόσβαση: 21/09/25)
- Μακρυδημήτρης, Α. (2021), Η θέση της Δημόσιας Διοίκησης – Pouvoir Neutre. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 1(1), σσ. 71-81, <https://lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/article/view/12>, (τελευταία πρόσβαση: 25/07/25)

- Πολύζος, Χ. & Χρυσομαλλίδης, Χ. (2023), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα. Παρακίνηση και ικανοποίηση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, *Περιφέρεια - Επιθεώρηση Περιφερειακής Οικονομίας και Πολιτικής*, τεύχος 15, σσ. 23-60, <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/periphery/issue/view/1980/859>, (τελευταία πρόσβαση: 24/08/25)
- Πολυμέρης, Σ. & Χατζή, Β. (2021), Το τέλος του Μάνατζμεντ και η ανάδυση της Κοινωνιοκρατίας: Προς μια αλλαγή παραδείγματος στην Οργανωσιακή Κουλτούρα, *Στο: Ηλεκτρονικό περιοδικό του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης «Διάλογοι στη Δημόσια Διοίκηση»*, Τεύχος 2 (Νοέμβριος 2021), σσ. 66-83, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών, https://ddd-pubadmin.panteion.gr/assets/files/dialogoi_02.pdf, (τελευταία πρόσβαση: 11/11/25)
- Πολυμέρης, Σ. (2023), Από την Ηλεκτρονική στην Ψηφιακή Διακυβέρνηση και από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη Δημόσια Αξία. Ρήξη ή Μετασχηματισμός;, *Στο: Ηλεκτρονικό περιοδικό του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης «Διάλογοι στη Δημόσια Διοίκηση»*, Τεύχος 4, (Οκτώβριος 2023), σσ. 220-229, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών, https://ddd-pubadmin.panteion.gr/assets/files/dialogoi_04.pdf, (τελευταία πρόσβαση: 12/10/25)
- Ραμματά Μ. (2017), Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: Κριτική αξιολόγηση, *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*, (τεύχος 1), σσ. 106-121, Εκδόσεις Σάκκουλας
- Ραμματά Μ. (2018), Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική δημόσια διοίκηση, *Θεωρία & Πράξη Διοικητικού Δικαίου*, (τεύχος 181), σσ. 708-721, Νομική Βιβλιοθήκη
- Rossidis, I. & Aspridis, G. (2015), *Knowledge Management–A theoretical approach*, 10th Annual International Conference MIBES, Larissa, Greece, 15–17 October 2015, pp. 396-406, https://www.researchgate.net/publication/319665051_Knowledge_Management_-_A_theoretical_approach, (τελευταία πρόσβαση: 28/08/25)
- Σωτηρόπουλος, Α. Δ., (2022), Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα, *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 2(1), σσ. 153-170, <https://lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/article/view/37>, (τελευταία πρόσβαση: 24/07/25)

Ξένη:

- Angeli, P., Maz-Machado, A. & Madrid, M.-J. (November 2023), Lifelong Learning: Use of Psychological Factors in the Greek Public Administration, *TEM Journal*, Vol. 12, Issue 4, pp. 2319-2325, [DOI: 10.18421/TEM124-43](https://doi.org/10.18421/TEM124-43), (τελευταία πρόσβαση: 28/08/25)
- Ardichvili, A., Natt och Dag, K., & Manderscheid, S. (2016), Leadership Development: Current and Emerging Models and Practices, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 18, Is. 3, pp. 275-285, <https://doi.org/10.1177/1523422316645506>, (τελευταία πρόσβαση: 30/08/25)
- Aspridis, G. & Poulia, L. (2021), The culture of modern public administration. The case of Greece., *Academicus International Scientific Journal*, Is. 23, pp. 142-155, [Academicus-MMXXI-23-142-155.pdf](https://academicus-MMXXI-23-142-155.pdf), (τελευταία πρόσβαση: 23/09/25)
- Baker, C. (August, 31, 2023), The Peter Principle: 4 Ways to Avoid Incompetent Leadership, *Leaders*, <https://leaders.com/articles/hiring/peter-principle/>, (τελευταία πρόσβαση: 20/08/25)
- Bass, B.-M. & Avolio, B.-J. (1993), Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. 112-121, <https://www.jstor.org/stable/40862298>, (τελευταία πρόσβαση: 21/10/25)
- Benson, A., Li, D., Shue, K. (March 8, 2018), Research: Do People Really Get Promoted to Their Level of Incompetence?, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2018/03/research-do-people-really-get-promoted-to-their-level-of-incompetence>, (τελευταία πρόσβαση: 09/08/25)
- Benson, A., Li, D., Shue, K. (November 2019), Promotions and the Peter principle, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 134, No. 4, pp. 2085-2134, <https://www.jstor.org/stable/26801873>, (τελευταία πρόσβαση: 06/08/25)
- Buckingham, M. (2005), Τι κάνουν οι εξαιρετικοί μάνατζερ, Στο: Μπουραντάς, Δ. (Επιμ.), (2021), *HBR's 10 Must Reads: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός, σσ. 137-166
- Carey, D. & Useem, M. (February 6, 2014), How Microsoft Avoided the Peter Principle with Nadella, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2014/02/how-microsoft-avoided-the-peter-principle-with-nadella>, (τελευταία πρόσβαση: 19/08/25)
- Chan, E.-W. (May, 2018), Promotion, Relative Performance Information, and the Peter Principle, *The Accounting Review*, Vol. 93, No. 3, pp. 83–103, <https://doi.org/10.2308/accr-51890>, (τελευταία πρόσβαση: 05/08/25)

- Day, D.-V., Fleenor, J.-W., Atwater, L.-E., Sturm, R.-E. & McKee, R.-A. (2014), Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory, *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, Is. 1, pp. 63-82, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>, (τελευταία πρόσβαση: 30/08/25)
- Denhere, T.-S. (8/9/2024), ‘Peter Principle: What You Need to Know’, *The Human Capital Hub*, <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/peter-principle-what-you-need-to-know>, (τελευταία πρόσβαση: 13/08/25)
- Fairburn, J., & Malcomson, J.-M. (2001), Performance, Promotion, and The Peter Principle, *Review of Economic Studies*, Vol. 68, No. 1, pp. 45–66, <https://www.jstor.org/stable/2695918>, (τελευταία πρόσβαση: 01/11/25)
- Feser, C., Nielsen, N. & Rennie, M. (August, 2017), What’s missing in leadership development?, *McKinsey Quarterly*, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/leadership/whats%20missing%20in%20leadership%20development/whats-missing-in-leadership-development.pdf>, (τελευταία πρόσβαση: 30/08/25)
- Ghinea, V., Cantaragiu, R. & Ghinea, M. (2016), *The Peter Principle and the limits of our current understanding of organizational incompetence*, Conference: 2100 Projects Association Joint Conferences-Business Sustainability VII, Virtual and Networked Organizations Emergent Technologies and Tools VIAt: Pavia de Varzim, Portugal, https://www.researchgate.net/publication/328879953_The_Peter_Principle_and_the_limits_of_our_current_understanding_of_organizational_incompetence, (τελευταία πρόσβαση: 20/09/25)
- Hayes, A. (May, 16, 2025), ‘What Is the Peter Principle?’, *Investopedia*, <https://www.investopedia.com/terms/p/peter-principle.asp>, (τελευταία πρόσβαση: 13/08/25)
- Isychou, D., Chountalas, P., Magoutas, A. & Fafaliou, I., (2016), Human capital and performance appraisal in the public sector: An empirical investigation from employees’ and senior managers’ perspective, *Munich Personal RePEc Archive*, University Library of Munich, Germany, No. 72405, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/72405/>, (τελευταία πρόσβαση: 01/11/25)
- Karadonta, A., Papadopoulos, I., Aspridis, G., Trigkas, M. & Karagouni, G. (2025), From compliance to competence: Aligning training and skill development with new public management principles in Greek forestry administration, *International Journal of*

- Research in Human Resource Management*, Vol. 7, Issue 2, pp. 446-458, DOI: <https://www.doi.org/10.33545/26633213.2025.v7.i2d.359>, (τελευταία πρόσβαση: 07/11/25)
- Moldoveanu, M. & Narayandas, D. (March-April, 2019), The Future of Leadership Development, *Harvard Business Review*, pp. 40-48, https://www.researchgate.net/publication/331480385_The_Future_of_Leadership_Development, (τελευταία πρόσβαση: 30/08/25)
 - Mylona, E. & Mihail, D. (2020), An employee perspective of human resource development practices in the public sector: the role of organizational and supervisor support, *International Review of Administrative Sciences*, SAGE, Vol. 88, Is. 3, pp. 739-756, <https://doi.org/10.1177/0020852320952858>, (τελευταία πρόσβαση: 27/10/25)
 - Nasios, G. (2024), An overview of the Greek public sector's administrative reforms: From bureaucracy to digital governance, *International Journal of Humanities Social Science and Management (IJHSSM)*, Vol. 4, Is. 1, pp. 689-695, https://ijhssm.org/issue_dcp/An%20overview%20of%20the%20Greek%20public%20sector%20s%20administrative%20reforms%20%20From%20bureaucracy%20to%20digital%20governance.pdf, (τελευταία πρόσβαση: 23/09/25)
 - Papapolychroniadis, I., Rossidis, I. & Aspridis, G. (2017), Comparative Analysis of Recruitment Systems in the Public Sector in Greece and Europe: Trends and Outlook for Staff Selection Systems in the Greek Public Sector, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 6, No. 1, pp. 21-30, <https://www.richtmann.org/journal/index.php/ajis/article/view/9894>, (τελευταία πρόσβαση: 23/09/25)
 - Passas, P. & Stranis, D. (2024), The Evaluation Process in the Greek Public Sector in Its Restructuring (Law 4940/2022), pp. 489- 496, In: Kavoura, A., Borges-Tiago, T. & Tiago, F., (eds.), *Strategic Innovative Marketing and Tourism*, Springer Proceedings in Business and Economics, https://doi.org/10.1007/978-3-031-51038-0_53, (τελευταία πρόσβαση: 25/08/25)
 - Passas, P., Stranis, D. & Ioannidou, S. (2025), Soft Skills in the Greek Public Sector. From Legal Neglectance to Administrative Omnipotence, pp. 143-151, In: Kavoura, A., Borges-Tiago, T. & Tiago, F., (eds.), *Strategic Innovative Marketing and Tourism*, Springer Proceedings in Business and Economics, [DOI:10.1007/978-3-031-81962-9_16](https://doi.org/10.1007/978-3-031-81962-9_16), (τελευταία πρόσβαση: 23/09/25)

- Pluchino, A., Rapisarda, A. & Garofalo, C. (2009), The Peter Principle Revisited: A Computational Study, *Physica A: A Statistical Mechanics and its Applications*, Vol. 389, pp. 467-472, <https://doi.org/10.1016/j.physa.2009.09.045>, (τελευταία πρόσβαση: 20/09/25)
- Pluchino, A., Rapisarda, A. & Garofalo, C. (2011), Efficient promotion strategies in hierarchical organizations, *Physica A: A Statistical Mechanics and its Applications*, Vol. 390, Is. 20, pp. 3496-3511, <https://doi.org/10.1016/j.physa.2011.05.021>, (τελευταία πρόσβαση: 20/09/25)
- Rohman, J., Onyeagoro, C. & Bush, M.-C. (January 2, 2018), ‘How You Promote People Can Make or Break Company Culture’, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2018/01/how-you-promote-people-can-make-or-break-company-culture>, (τελευταία πρόσβαση: 24/08/25)
- Romaine, J. (2014), The Peter Principle resuscitated: are promotion systems useless?, *Human Resource Management Journal*, Vol 24, no 4, 2014, pp. 410–423, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12034>, (τελευταία πρόσβαση: 05/08/25)
- Rossidis, I. & Belias, D. (2020), Combining Strategic Management with Knowledge Management: Trends and International Perspectives, *International Review of Management and Marketing*, Vol 10, Issue 3, pp. 39-45, DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.9621>, (τελευταία πρόσβαση: 28/08/25)
- Ioannis, R., Georgios, A., Petros, K., Konstantinos, B. (2022), Human Resource Productivity in Greece, In: Farazmand, A. (eds), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer, Cham. pp. 6375–6383, https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_608, (τελευταία πρόσβαση: 07/11/25)
- Shoemaker, P. J. H., Heaton S. & Teece, D. (2018), Innovation, Dynamic Capabilities and Leadership, *California Management Review*, Vol. 61, Issue 1, pp. 15-42, <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>, (τελευταία πρόσβαση: 28/08/25)
- Tsiboukli, A., & Babalis, T. (2025). Lifelong learning and Human Resources skills development in Greece, *Adult Education Critical Issues*, 5(1), pp. 79–86. <https://doi.org/10.12681/haea.41620>, (τελευταία πρόσβαση: 31/11/25)
- Weidmann, B., Vecchi, J., Said, F., Deming, D. & Bhalotra, S. (July, 2024), How Do You Find a Good Manager?, *IZA Institute of Labor Economics - Discussion Papers Series*, No. 17165, <https://www.jstor.org/stable/resrep68965>, (τελευταία πρόσβαση: 18/08/25)
- Xanthopoulou, P. & Kefis, V. (2019), Public Organisations and Public Management in Greece: The Implementation of Private Management Tools in the Public Sector,

International Journal of Sciences, Vol. 8(03), pp. 45-54, [DOI:10.18483/ijSci.1965](https://doi.org/10.18483/ijSci.1965),
(τελευταία πρόσβαση: 13/11/25)

- Xanthopoulou, P., Sahinidis, A. & Bakaki, Z. (2022), The Impact of Strong Cultures on Organisational Performance in Public Organisations: The Case of the Greek Public Administration, *Social Sciences*, 11(10), 486, <https://doi.org/10.3390/socsci11100486>,
(τελευταία πρόσβαση: 07/11/25)

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ - ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- ❖ Chamorro-Premuzic, C. (March 12, 2019), Why Are We Still Promoting Incompetent Men?, *Harvard Business Review*, *HBR IdeaCast*, [Audio Podcast, episode 673], Beard, A. (Host)
<https://www1.qa.hbr.org/podcast/2019/03/why-are-we-still-promoting-incompetent-men>,
(τελευταία πρόσβαση: 19/08/25)
- ❖ European Public Administration Network (EUPAN), (2025), *EUPAN Strategy Paper 2025–2028*, Warsaw: EUPAN. Approved by Directors General, 27–28 May 2025, https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2025/06/EUPAN_Strategy_Paper_2025_2028.pdf, (τελευταία πρόσβαση: 01/08/25)
- ❖ Nikitas, V. & Vasilopoulou, V. (July, 2022), *Public Administration Reforms in Greece during the Economic Adjustment Programmes*, European Economy Discussion Paper No. 167, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, European Commission, https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/97fb3144-72fb-4ec6-aeef-f35edfdf4292_en?filename=dp167_en.pdf&prefLang=it, (τελευταία πρόσβαση: 21/09/25)
- ❖ OECD (2017), *Skills for a High Performing Civil Service*, *OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>,
(τελευταία πρόσβαση: 02/08/25)
- ❖ Gerson, D. (2022), “*Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries*”, OECD Working Papers on Public Governance, No. 40, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>, (τελευταία πρόσβαση: 23/09/25)
- ❖ OECD, (30 June 2023), *Government at a Glance 2023: Greece*, https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_c4200b14-en/greece_8ffb30c5-en.html, (τελευταία πρόσβαση: 02/08/25)

- ❖ Θερίου, Γ. (2009), *Η επίδραση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στην λειτουργική επίδοση της παραγωγικής διαδικασίας και στην ικανότητα δημιουργίας και χρήσης της γνώσης*, [Διδακτορική Διατριβή], Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/17395>, (τελευταία πρόσβαση: 15/10/25)
- ❖ Νικολόπουλος, Π. (2024), *Η συμβολή παραγόντων της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην απόδοση στελεχών του δημοσίου τομέα*, [Μεταπτυχιακή εργασία], Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, <https://pandemos.panteion.gr/items/bbe917a6-7068-4a18-9f36-b87a392251a1>, (τελευταία πρόσβαση: 15/10/25)
- ❖ Νταβή, Ι. (2022), *Το σύστημα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο τομέα και η σχέση του με τη Διοίκηση μέσω Στόχων*, [Μεταπτυχιακή εργασία], Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, <https://pandemos.panteion.gr/items/2b7f11d4-8067-4754-910f-6218a9e1c1a9>, (τελευταία πρόσβαση: 15/10/25)
- ❖ Παπαδάκης, Ν., Μαυρομούστακου, Η.-Α., Μανασάκης, Κ. & Πραβίτα, Μ.-Η. (2023), *Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό της*, Κοινωνικό Πολύκεντρο ΑΔΕΔΥ, https://www.researchgate.net/publication/377850366_E_ellenike_demosia_dioikese_kai_to_anthropino_dynamiko_tes, (τελευταία πρόσβαση: 20/08/25)
- ❖ Ρωσσίδης, Ι. (2025), *4η Διάλεξη* [PowerPoint Presentation], Μάθημα: Εφαρμοσμένα Θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Πάντειο Πανεπιστήμιο, διαθέσιμο στο: <https://openeclass.panteion.gr/modules/document/?course=PMS205>, (τελευταία πρόσβαση: 28/08/25)
- ❖ Ρωσσίδης, Ι. (2025), *8η Διάλεξη* [PowerPoint Presentation], Μάθημα: Εφαρμοσμένα Θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Πάντειο Πανεπιστήμιο, διαθέσιμο στο: <https://openeclass.panteion.gr/modules/document/?course=PMS205>, (τελευταία πρόσβαση: 21/10/25)
- ❖ Υπ. Εσωτερικών, (χ.χ.), [α], *Coaching στη Δημόσια Διοίκηση* <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/01/eggr1199-20240118-CoachingFinal.pdf>, (τελευταία πρόσβαση: 29/08/25)
- ❖ Υπ. Εσωτερικών, (χ.χ.), [β], *Mentoring στη Δημόσια Διοίκηση*, <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/01/eggr1199-20240118-MentoringFinal.pdf>, (τελευταία πρόσβαση: 29/08/25)

ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ

- Νόμος 4622/2019, [Νόμος 4622/2019 \(Κωδικοποιημένος\) - ΦΕΚ Α 133/07.08.2019 - Επιτελικό Κράτος](#), (τελευταία πρόσβαση: 21/07/25)
- Νόμος 2190/1994, (ΦΕΚ 28/Α/3-3-1994), <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2190-1994.html>, (τελευταία πρόσβαση: 14/08/25)
- Νόμος 4369/2016, (ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016), <https://www.taxheaven.gr/law/4369/2016>, (τελευταία πρόσβαση: 17/08/25)
- Νόμος 4440/2016, (ΦΕΚ Α' 224/02-12-2016), <https://www.taxheaven.gr/law/4440/2016>, (τελευταία πρόσβαση: 29/08/25)
- Νόμος 4940/2022, (ΦΕΚ Α' 112/14-06-2022), <https://www.taxheaven.gr/law/4940/2022>, (τελευταία πρόσβαση: 27/10/25)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο:

Έρευνα για τη σταδιοδρομία και ανάπτυξη των υπαλλήλων στο Δημόσιο.

Αγαπητέ/ή συμμετέχοντα/συμμετέχουσα,

Ονομάζομαι Καραγιάννη Κλειώ-Καλλιόπη, και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης στο Πάντειο Πανεπιστήμιο (ΠΜΣ Διοικητική Επιστήμη & Δημόσιο Μάνατζμεντ).

Η έρευνα γίνεται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας: «Η επίδραση της Αρχής του Peter στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και η αναγκαιότητα εστίασης στην Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού».

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι ανώνυμη, αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς, ενώ η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου 5 λεπτά.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας!

Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο:

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα
- ☐ Δεν επιθυμώ να απαντήσω

2. Ηλικία:

- ☐ 18-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ > 60

3. Εκπαίδευση:

- ☐ Δευτεροβάθμια
- ☐ Τριτοβάθμια
- ☐ Μεταπτυχιακό
- ☐ Διδακτορικό
- ☐ Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

4. Υπηρεσία στο Δημόσιο (συνολικά έτη):

- ☐ ≤ 5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21-30
- ☐ > 30

5. Φορέας του Δημοσίου:

- ☐ Υπουργείο
- ☐ Ο.Τ.Α.
- ☐ Ν.Π.Δ.Δ.
- ☐ Ν.Π.Ι.Δ.
- ☐ Άλλο: _____

6. Θέση στην υπηρεσία:

- ☐ Υπάλληλος
- ☐ Προϊστάμενος
- ☐ Διευθυντής
- ☐ Άλλο: _____

Μέρος Β: Σταδιοδρομία & Προαγωγές

[Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου απαντώνται με την κλίμακα Likert: 1=Διαφωνώ απόλυτα/ 2=Διαφωνώ/ 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ/ 4=Συμφωνώ/ 5=Συμφωνώ απόλυτα]

A/A		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Το σύστημα προαγωγών στο δημόσιο, είναι γενικά δίκαιο και αξιοκρατικό.					
2	Στον φορέα μου, κάποιοι υπάλληλοι που πρόκειται να προαχθούν, δεν διαθέτουν όλες τις δεξιότητες για την ανώτερη θέση.					
3	Στον φορέα μου, κάποιοι προαχθέντες δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα, και μειώνεται η απόδοσή τους.					
4	Η καλή απόδοση στα τρέχοντα καθήκοντά μου, επηρεάζει θετικά τη μελλοντική επαγγελματική εξέλιξή μου.					
5	Θα διεκδικούσα μία προαγωγή, ακόμη κι αν τα καθήκοντα της ανώτερης θέσης είναι πιο απαιτητικά από τα τρέχοντα καθήκοντά μου.					

6	Κατά τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων, τα τυπικά προσόντα (προϋπηρεσία, πτυχία) λαμβάνονται περισσότερο υπόψη από τις ουσιαστικές τους δυνατότητες (π.χ. ηγετικά προσόντα).					
---	--	--	--	--	--	--

Μέρος Γ: Ηγεσία

A/A		<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
7	Η ηγεσία με όραμα και σχέδιο, επιδρά θετικά στην απόδοση των υπαλλήλων.					
8	Ο ικανός ηγέτης, προετοιμάζει τους υπαλλήλους του για μελλοντική ανάληψη θέσεων ευθύνης.					
9	Ο ικανός ηγέτης μεριμνά, ώστε οι υπάλληλοί του να τοποθετούνται σε θέση ανάλογη των ικανοτήτων τους.					
10	Οι προαγωγές σε θέσεις ευθύνης, θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τα ηγετικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων.					

11	Ο προϊστάμενός μου, εμπνέει και παρακινεί τους υπαλλήλους του να εξελίσσονται.					
----	--	--	--	--	--	--

Μέρος Δ: Αξιολόγηση

A/A		<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
12	Με την αξιολόγηση, κατανοώ τα δυνατά και αδύναμα σημεία μου, ώστε να βελτιώνω την εργασιακή απόδοσή μου.					
13	Η αξιολόγηση με βοηθάει να εξελιχθώ, για μελλοντικές επαγγελματικές προκλήσεις.					
14	Η στοχοθεσία, αποτελεί κίνητρο για να εξελίξω περαιτέρω τις ικανότητές μου.					
15	Στον φορέα μου, συχνά η αξιολόγηση τείνει να έχει διεκπεραιωτικό χαρακτήρα.					

Μέρος Ε: Ανάπτυξη των υπαλλήλων

A/A		<i>Διαφωνώ απόλυτα</i>	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ απόλυτα</i>
16	Η διά βίου μάθηση, συνεισφέρει κατ' αρχήν, στην προσωπική εξέλιξη του ατόμου.					
17	Η εκπαίδευση και ανάπτυξη, είναι σημαντικές για την επαγγελματική σταδιοδρομία των υπαλλήλων (π.χ. για ανάληψη θέσεων ευθύνης).					
18	Οι μέθοδοι ανάπτυξης (π.χ. coaching, mentoring), συμβάλλουν στην επίτευξη των ατομικών και υπηρεσιακών στόχων.					
19	Η διαρκής κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι ευθύνη των υπηρεσιών, αλλά και των υπαλλήλων.					
20	Ο φορέας μου, παρέχει επαρκείς ευκαιρίες ανάπτυξης, ώστε οι υπάλληλοι να εξελίσσουν τις δεξιότητές τους (π.χ. επιμορφωτικά σεμινάρια, ανάπτυξη ηγεσίας).					