

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ  
(Π.Μ.Σ.-Ο.ΔΙ.Μ)

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ ΕΙΡΗΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΡΩΣΣΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΙΓΑΙΟΥ



Χρηματοοικονομική Μηχανική

Μηχανική της Διοίκησης



Ο.ΔΙ.Μ.



Διοίκηση και Οικονομία  
Δημοσίων Οργανισμών και Φορέων

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ

ΧΙΟΣ 2017

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ  
(Π.Μ.Σ.-Ο.ΔΙ.Μ)**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΕΙΡΗΝΗ ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ**

**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗ**

**Τριμελής επιτροπή**

**Επιβλέπων: Δρ. Ρωσσίδης Ιωάννης**

**Καθηγητής: Δρ. Δούνιας Γεώργιος**

**Καθηγητής: Δρ. Λαδιάς Χρίστος**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα εργασία αποτελεί το τελευταίο στάδιο ολοκλήρωσης του προγράμματος Μεταπτυχιακών σπουδών ‘Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς’. Νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω ειλικρινά τον καθηγητή μου και επιβλέποντα κο Ρωσσίδη Ιωάννη, για την ανεκτίμητη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ’ όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας και της εμπιστοσύνης που μου έδειξε στην εν λόγω προσπάθεια. Μου δόθηκε η ευκαιρία να ερευνήσω σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο διοίκησης στον δημόσιο τομέα τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη καθώς το θέμα που μου ανέθεσε, χαρακτηρίζεται από πρωτοτυπία όσον αφορά την έρευνα του. Εκτός των άλλων, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τα άλλα δύο μέλη της επιτροπής, κύριο Δούνια και κύριο Λαδιά για την τιμητική αποδοχή της συμμετοχής τους στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία.

## **ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ**

Νιώθω την ανάγκη να μοιραστώ την χαρά μου και να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε κάποιους δικούς μου ανθρώπους.

Ειδικά θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου Σπύρο και Παναγιώτα που στάθηκαν δίπλα μου και πίστεψαν σε εμένα καθώς δεν έπαψαν ποτέ να με στηρίζουν.

Όσες ευχαριστίες να δώσω, δεν είναι αρκετές.

Έχω διαβάσει και κατανοήσει τους κανόνες για τη λογοκλοπή και τον τρόπο σωστής αναφοράς των πηγών που περιέχονται στον Οδηγό συγγραφής διπλωματικών εργασιών του ΤΜΟΔ. Δηλώνω ότι, από όσα γνωρίζω, το περιεχόμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι προϊόν δικής μου δουλειάς και υπάρχουν αναφορές σε όλες τις πηγές που χρησιμοποίησα.

## Πίνακας Περιεχομένων

### Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	3
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ .....	4
Περίληψη.....	8
Abstarct .....	9
Συντομογραφίες .....	9
Εισαγωγή .....	11
1. Κράτος και διοίκηση.....	12
1.1 Δημόσιοι Οργανισμοί & Επιχειρήσεις.....	14
1.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	15
1.3 Αξιολόγηση Εργαζομένων .....	17
1.4 Χαρακτηριστικά Συστημάτων Αξιολόγησης Εργαζομένων.....	18
1.5 Διαδικασία Αξιολόγησης.....	19
1.6 Ποιος πρέπει να αξιολογεί.....	21
2. Δημόσιες Διοικήσεις στο Σύγχρονο Διεθνές Περιβάλλον.....	23
2.1 Η ελληνική δημόσια διοίκηση και τα προβλήματά της.....	24
2.2 Δημόσιοι Υπάλληλοι.....	26
2.3 Ο ρόλος των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση.....	27
3. Η αξιολόγηση στην Ελλάδα.....	28
3.1 Ιστορική αναδρομή.....	29
3.2 Π.Δ. 906/1975 (Φ.Ε.Κ. 288 <sup>Α</sup> , 22/12/1975).....	29
3.3 Π.Δ. 16/1977 (Τροποποιήσεις).....	29
3.4 Π.Δ. 581/1984 .....	30
3.5 Π.Δ. 318/1992 .....	30
3.6 Ν.3230/2004 « Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» .....	31
3.7 Ν4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του προεδρικού διατάγματος 318/1992 (ΦΕΚ 161/Α/1992) και λοιπές ρυθμίσεις».....	32
3.8 Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α 33/27-2-2016) Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις .....	34
3.9 Συμπεράσματα.....	37

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ .....	38
Η Αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων σε χώρες της Ε.Ε.....	38
1.Εισαγωγή.....	38
2. Οι Τάσεις .....	39
3. Συστήματα Αξιολόγησης ανά Χώρα .....	44
I. Βόρεια Ευρώπη & Κεντρική Ευρώπη .....	44
Α) Σουηδία .....	44
Α.1) Ρουμάνια .....	46
Β) Βέλγιο.....	48
Γ) Δανία.....	51
Δ) Φινλανδία .....	53
Ε) Γερμανία .....	55
ΣΤ) Αυστρία .....	57
Ζ) Ηνωμένο Βασίλειο.....	58
II. Νότια Ευρώπη .....	60
Α) Ισπανία .....	60
Β) Ιταλία.....	62
Γ) Πορτογαλία.....	64
Δ) Γαλλία.....	65
III. Κύπρος – Μελέτη περίπτωσης.....	67
4. Η αγορά δεν λαθεύει στην αξιολόγηση - Σύγκριση Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα .....	74
5. Συμπεράσματα .....	82
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	88
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	89
Ηλεκτρονική βιβλιογραφία .....	91

## Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται όλο και πιο έντονα η ανάγκη για καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό, με απώτερο σκοπό την αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού από τον εκάστοτε οργανισμό ή επιχείρηση αποτελεί την εναρκτήριο δύναμη ώστε να χρησιμοποιηθεί το προσωπικό, όσο τον δυνατόν πιο αποτελεσματικά, με κύριο σκοπό την επίτευξη των στόχων του.

Αποστολή της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση της διοίκησης των δημοσίων υπαλλήλων, χρησιμοποιώντας μορφές σύγχρονου μανάτζμεντ, όπως η διαδικασία της αξιολόγησης. Αρχικά, παρουσιάζεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σε ένα οργανισμό καθώς και ο καταλυτικός ρόλος που κατέχει στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Πραγματοποιείται αναφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και με ποιο τρόπο, αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί έτσι ώστε ο οργανισμός να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων.

Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια του κράτους και της δημόσιας διοίκησης, έτσι ώστε να γίνει αντιληπτό πώς το κράτος λειτουργεί ομαλά στηριζόμενο στο προσωπικό του, δηλαδή τους δημόσιους υπαλλήλους. Γίνεται μια προσπάθεια για μια ιστορική αναδρομή στα συστήματα αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα της Ελλάδος που έχουν εφαρμοσθεί μέχρι και σήμερα.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας γίνεται μια ανασκόπηση στα συστήματα αξιολόγησης χωρών της Ευρώπης. Επιλέχθηκαν χώρες τόσο από τον νότο όπως Πορτογαλία, Ισπανία, όσο και χώρες της Βόρειας Ευρώπης όπως Σουηδία, Δανία, Φινλανδία. Έπειτα γίνεται μια σύγκριση των συστημάτων ώστε να εκπορευτούν οι καλές πρακτικές που θα ωφελήσουν τον τρόπο διοίκησης στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας. Επιπλέον πραγματοποιείται και μία ανάλυση των συστημάτων αξιολόγησης στον Ιδιωτικό τομέα με σκοπό την υιοθέτηση τάσεων που θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν. Η συγκριτική αυτή τμηματοποίηση αποσκοπεί στη σύσταση ενός νέου αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, που θα συντελέσει στην ομαλή λειτουργία του ελληνικού δημοσίου.



## **Abstarct**

Over the last few years the need of organizations to better reclaim the human resources is growing with the purpose of better performance and effectiveness of their staff. The Human Resources Management of each organization or enterprise is essential for the most effective possible use of the staff that will eventually lead to the business' goals achievement. In this thesis we analyze the management principles of state employees using the techniques of modern management like the staff evaluation process.

At first we point out the importance of the role that human factor plays in an organization and it's catalytic role for the results' achievement. We make a reference at the human resources management and the way that it can be used so that the organization acquire a competitive advantage against other organizations.

After that we analyze the meanings of state and public administration in order to show the way that the smooth operation of the state is based on its employees that is the state employees. We also make an effort to recapitulate a certain amount of history of the evaluation systems that has been used from the Greek public sector.

In the second part of this thesis we make a review of the European countries' evaluation systems. We chose countries not only from Southern Europe, like Portugal or Spain, but also from Northern Europe, like Sweden, Denmark and Finland. Next we make comparisons between systems and we come to conclusions regarding the good practices that would benefit the Greek public sector management. Also we analyze the private sector's evaluation systems in order to extract knowledge about new techniques that could be adopted. This comparative segmentation has taken place so that we can recommend a new and more effective evaluation system that will contribute to the smooth operation of the Greek public sector.

## **Συνομογραφίες**

Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβέρνησης
Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
Δ.Ε.Η.	Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού
Ο.Τ.Ε.	Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος
Δ.Ε.	Δημόσιες Επιχειρήσεις
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Κ.Π.Α.	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

## Εισαγωγή

Σήμερα, η ελληνική οικονομία, παρά τις συνεχείς προσπάθειες για ανάκαμψη, βρίσκεται στη μεγαλύτερη κρίση της μεταπολεμικής της ιστορίας. Προβλήματα όπως ανεργία, ακρίβεια, επενδύσεις, χρέος αντί να αμβλύνονται, συνεχώς οξύνονται.

Ο δημόσιος τομέας αποτελεί έναν παράγοντα που παρά το γεγονός ότι συντέλεσε στην κατάρρευση της ελληνικής οικονομίας, θα μπορούσε να συμβάλει στην αντιμετώπιση της κρίσης, μέσα από την εξασφάλιση της απασχόλησης και του εισοδήματος. Η δημόσια επιχειρηματική δραστηριότητα θα μπορούσε να αποτελέσει δηλαδή, τη προωθητική δύναμη του οικονομικού μετασχηματισμού της χώρας.

Οι δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις αποτελούν τις μορφές επέμβασης του κράτους στην οικονομία. Η εν εξελίξει οικονομική κρίση όμως, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των προβλημάτων στις περισσότερες επιχειρήσεις. Η πηγή των προβλημάτων φυσικά, δεν προήλθε από την παρούσα κρίση αλλά, ο συνδυασμός της συγκυρίας αυτής μαζί με τη μη σωστή λειτουργία και οργάνωση τους, οδήγησε στο σημερινό μπλοκάρισμα.<sup>1</sup>

Πολλοί ισχυρίζονται ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι εξ ορισμού πιο αποδοτικές από τις δημόσιες. Αυτό όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί ορθό, καθώς ο επιχειρηματίας, στη προκειμένη περίπτωση το κράτος, είναι αυτός που προσδιορίζει τους στόχους, διοικεί και ελέγχει τη λειτουργία των δημόσιων επιχειρήσεων.

Για να λειτουργήσει ένας οργανισμός χρειάζεται ανθρώπινους πόρους που θα κατέχουν τις ικανότητες και θα ακολουθούν μια πολιτική γραμμή, ικανή να δώσει το σωστό προσανατολισμό ώστε να φθάσουν στη μέγιστη απόδοση. Όσο σύγχρονη κι αν είναι μια μηχανή, η ουσία για την παραγωγή του άριστου υλικού, βρίσκεται στο παραγωγικό σύστημα που θα τη θέσει σε λειτουργία και αυτό είναι, ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που μπορούν να οδηγήσουν στις μεγαλύτερες επιτυχίες ή αποτυχίες ανάλογα με τη διάθεση, τη θέληση και τον ενθουσιασμό τους.

Το πρόβλημα του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων επιχειρήσεων κατέχει κυρίαρχη θέση στα προβλήματα του κρατικού τομέα της οικονομίας. Στη παρούσα

---

<sup>1</sup> Αργύρης Κανελλόπουλος (1984) Δημόσιες Επιχειρήσεις-Μια πραγματικότητα σκεπασμένη με σύγχυση άγνοια και αφορισμούς, σελ. 18

εργασία γίνεται αναφορά στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με επίκεντρο τις λειτουργίες της και πιο συγκεκριμένα την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, με σκοπό να δοθεί μια άλλη οπτική απέναντι στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας. Ανακαλύπτοντας τις πηγές των προβλημάτων και υιοθετώντας σωστές πρακτικές από άλλες χώρες επιδιώκεται η προσέγγιση της άριστης διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

## **1. Κράτος και διοίκηση**

Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου ο δημόσιος τομέας εισχώρησε στο χώρο της οικονομίας με σκοπό να ξαναστήσει τις οικονομίες των Δυτικών Χωρών που είχαν καταστραφεί. Μια κοινωνία δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη του κράτους, γεγονός που καθιστά την κυβέρνηση αναγκαία για την ομαλή λειτουργία της. *Κράτος*<sup>2</sup> είναι μια οργανωμένη πολιτική οντότητα που κατέχει εξουσία μέσα σε μια δεδομένη γεωγραφικά χώρα. Ένα κράτος περιλαμβάνει ένα σύνολο οργανισμών, οι οποίοι φτιάχνουν και επιβάλλουν κανόνες στα άτομα μια κοινωνίας. Οι δραστηριότητες του κράτους που συνδέονται με την παρέμβαση του στην οικονομία έχουν πολλαπλασιαστεί τόσο πολύ, ώστε η ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας να εξαρτάται από την εξέλιξη των κρατικών δραστηριοτήτων. Για να μπορεί να ανταποκριθεί στην αποστολή του πρέπει να είναι σε θέση να εξυπηρετεί ένα έθνος και τον πολιτισμό του με καθορισμένους στόχους, αξίες και οράματα.<sup>3</sup>

Δημόσια διοίκηση είναι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και δομείται το κράτος. Πρόκειται δηλαδή, για τον τρόπο που οργανώνεται ένα κράτος, σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου, και την αποστολή που έχει μέσα στην κοινωνία. Η Δ.Δ. διακρίνεται σε διοίκηση κατά το οργανικό και κατά το λειτουργικό κριτήριο. Διοίκηση με βάση το οργανικό κριτήριο αποτελούν όλοι οι κρατικοί φορείς που διαθέτουν νομική μορφή ΝΠΔΔ (δήμοι, περιφέρειες), ενώ με βάση το λειτουργικό κριτήριο αποτελούν όλα τα νομικά πρόσωπα που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον ανεξάρτητα αν έχουν μορφή Νομικών Προσώπων Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου (ΔΕΗ,ΟΤΕ)<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup><https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CF%81%CE%AC%CF%84%CE%BF%CF%82>, wikipedia

<sup>3</sup>Κωνσταντίνος Παρθενόπουλος (1997), Ελληνική δημόσια διοίκηση θεωρίες εμπειρίες πρακτικές και προοπτικές μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, σελ. 25

<sup>4</sup> Γεώργιος Κ. Πατρίκιος (2014), Δημοσίευση στον ελεύθερο τύπο, σελ.16, 14 Δεκεμβρίου 2010

Η ΔΔ αποτελεί το βασικό διοικητικό μηχανισμό του κράτους με τον οποίο υλοποιεί τις πολιτικές του, οι οποίες καθορίζονται από την εκτελεστική εξουσία. Απώτερος σκοπός του η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος μέσα από την εξεύρεση κατάλληλων εργαλείων συντονισμού και διοίκησης.<sup>5</sup>

Η κοινωνική ασφάλιση, η υγειονομική περίθαλψη των πολιτών, η προστασία της εργασίας, η δίκαιη κατανομή του εισοδήματος, η πολιτιστική ανάπτυξη, η παιδεία αποτελούν μέρος της αποστολής του κράτους. Οι δραστηριότητες αυτές οδήγησαν σε πολλαπλασιασμό των διοικητικών υπηρεσιών και στην αύξηση των δημοσίων υπαλλήλων. Αποτέλεσμα αυτών, η διόγκωση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Το κράτος παρεμβαίνει καθημερινά στη ζωή των πολιτών στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Η ΔΔ είναι το μέσο του κράτους, ενώ από την καλή ή κακή λειτουργία της εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία κάθε κυβέρνησης.

Η βασική λειτουργία της ΔΔ είναι η εξεύρεση εκείνων των συστημάτων που αποβλέπουν στη σωστή λειτουργία του κράτους, στη μεγιστοποίηση του οφέλους του πολίτη, στη καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η διοίκηση διακρίνεται σε δημόσια και ιδιωτική με κριτήριο το κίνητρο της δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα, η ιδιωτική διοίκηση έχει ως στόχο την εξυπηρέτηση του ιδιωτικού συμφέροντος με απώτερο σκοπό την απόκτηση κερδών, σε αντίθεση με τη δημόσια που αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου. Η ΔΔ κατευθύνεται με βάση τις αξίες και την κουλτούρα που διέπουν τους πολίτες. Για να διοικήσει κανείς ένα πλήθος ατόμων πρέπει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά του<sup>6</sup>

Σύμφωνα με τον Chandler, η ΔΔ ενδιαφέρεται περισσότερο για τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτικοί που βρίσκονται στη κυβέρνηση και οι διορισμένοι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα, διαμορφώνουν τις δημόσιες πολιτικές, εξασφαλίζοντας τη λειτουργία

---

<sup>5</sup> Ι. Ρωσσίδης (2014), Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, σελ.15

<sup>6</sup> Κωνσταντίνος Παρθενόπουλος (1997), Ελληνική δημόσια διοίκηση θεωρίες εμπειρίες πρακτικές και προοπτικές μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, σελ. 30

του μηχανισμού της κυβέρνησης και διασφαλίζουν ότι οι πολιτικές τίθενται προς υλοποίηση.<sup>7</sup>

### **1.1 Δημόσιοι Οργανισμοί & Επιχειρήσεις**

Στην Ελλάδα, με τον όρο Δημόσιοι Οργανισμοί και Επιχειρήσεις εννοούμε τις επιχειρήσεις που άμεσα ή έμμεσα ελέγχονται από το κράτος. Σκοπός της δημιουργίας τους είναι η εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου. Η οργάνωση και η λειτουργία τους είναι ιδιόμορφη, ενώ θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και ως επιχειρηματικοί οργανισμοί, με την οικονομική έννοια του όρου, που υπόκεινται στην εποπτεία του κράτους<sup>8</sup>

Τα τελευταία χρόνια τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες οι δημόσιοι οργανισμοί δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, εξαιτίας των γραφειοκρατικών ελλείψεων, της έλλειψης εξειδικευμένων στελεχών και της έλλειψης επαρκούς πληροφόρησης και δυναμικής στη λήψη αποφάσεων.

Για να ευδοκιμήσουν και να επιβιώσουν οι ΔΕ, στην Ελλάδα πρέπει να επιλέξουν εκείνα τα συστήματα διοίκησης που θα ανταποκρίνονται στις κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές αλλαγές της εποχής. Φυσικά, κινητήρια δύναμη για την υλοποίηση τέτοιων μεταρρυθμίσεων καθώς και η επίτευξη των στόχων στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τις ικανότητες και την απαραίτητη θεωρητική κατάρτιση για να εκτελέσουν το έργο που απαιτείται. Τι γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται, τις αποκτά κάποιος είτε μέσω εκπαίδευσης είτε μέσω εμπειρίας ή και από τα δύο. Για να είναι όμως ανταγωνιστικός ένας οργανισμός και να μπορεί να επιβιώσει στις αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, πρέπει να χρησιμοποιεί αποδοτικά όλα εκείνα τα στοιχεία που θα του δώσουν το δικαίωμα να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις ή οργανισμοί. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι συντελεστές παραγωγής ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν αλλά ούτε απεργούν καθώς και ούτε ζητούν ανταμοιβές.

---

<sup>7</sup> J.A.Chandler (2003) , Δημόσια Διοίκηση, σελ.20

<sup>8</sup> Εκθέσεις 33 (2000), Το μέγεθος και ο ρόλος του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα: εξελίξεις και συγκρίσεις με άλλες χώρες, σελ. 71

Επιπλέον δεν παρακινούνται, δε δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες. Αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση.<sup>9</sup>

## 1.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα τελευταία χρόνια η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένας από τους τομείς που έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τον χώρο του μάνατζμεντ. Η ουσία της διοίκησης σε έναν οργανισμό είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και να εργασθούν μαζί ώστε σε συνδυασμό με τους άλλους συντελεστές παραγωγής να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό ή αλλιώς ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το βασικό μέσο επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Όσο αποτελεσματικά και αν εφαρμόζονται οι διάφορες λειτουργίες της διοίκησης, δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την έλλειψη κατάλληλων ανθρώπων. Με άλλα λόγια, η ικανότητα των επιχειρήσεων να κρίνουν και να εκτιμούν πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι αποτελεί το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση επιβάλλεται να αναγνωρίζει και να θέτει τους στόχους του. Στη πορεία θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογεί και να οργανώνει το προσωπικό με κατευθυντήρια δύναμη την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Άρα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα σύνολο ενεργειών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς το έργο τους.<sup>10</sup>

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι ενέργειες αυτές:

- Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό επιχειρεί να υπολογίσει τις παρούσες, αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό. Εξασφαλίζει τον απαραίτητο αριθμό, στην ιδανική περίπτωση, τον άριστο αριθμό εργαζομένων για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

- Ανάλυση εργασίας

---

<sup>9</sup> Λ. Χυτήρης (2013), Οργανωσιακή συμπεριφορά - η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, σελ.35

<sup>10</sup> Λ. Χυτήρης (2013), Οργανωσιακή συμπεριφορά - η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, σελ.50

Η ανάλυση της θέσης περιλαμβάνει την περιγραφή του έργου που πρέπει να εκτελέσει ο εργαζόμενος καθώς και τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών προσόντων των υποψηφίων με βάση τα οποία γίνεται η προσέλκυση και η επιλογή αυτών.

- Προσέλκυση νέων εργαζομένων

Περιλαμβάνει διαδικασίες προκειμένου να γίνει ενημέρωση των νέων θέσεων εργασίας, ώστε οι πιθανοί υποψήφιοι να ενημερωθούν πλήρως για τις απαιτήσεις των θέσεων αυτών.

- Επιλογή εργαζομένων

Μετά την υποβολή των αιτήσεων, η διοίκηση προσωπικού πρέπει να επιλέξει κάποιους από τους υποψήφιους ως τους πιο κατάλληλους για την κάλυψη της θέσης. Εφαρμόζει λοιπόν, συστήματα επιλογής που έχουν σα γνώμονα είτε την αίτηση πρόσληψης, είτε κάποια εξέταση, είτε μια συνέντευξη ή και τα τρία μαζί.

Σχήμα 1<sup>11</sup>

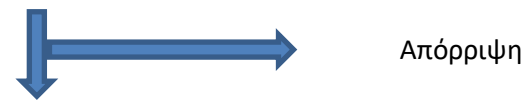
Η διαδικασία της επιλογής



Αίτηση και βιογραφικό



Εξέταση



Συνέντευξη



<sup>11</sup> Πηγή Σχήματος: Γενικές Αρχές Μανατζμεντ (1999), σελ 116, ΕΑΠ



## Επιλογή

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι μία πολύ αποδοτική επένδυση. Το εργατικό δυναμικό δεν έχει συνήθως όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες. Μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ο οργανισμός προσπαθεί να αξιοποιήσει αποτελεσματικά το δυναμικό των εργαζομένων. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού μπορεί να είναι επωφελής τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και για το σύνολο του οργανισμού.

- Ανταμοιβή εργαζομένων

Πρόκειται για τη χρηματική αποζημίωση των εργαζομένων έναντι των υπηρεσιών που προσφέρουν στον οργανισμό. Η αμοιβή των εργαζομένων σε κάθε οργανισμό καθορίζεται με βάση κάποια μισθολογική κλίμακα, η οποία περιλαμβάνει τα προσόντα, την προϋπηρεσία αλλά και τη συμβολή τους στην ανάπτυξη και επιτυχία του οργανισμού. Η κλίμακα διαμορφώνεται είτε από τη διοίκηση του οργανισμού, είτε από την εισοδηματική πολιτική της κυβέρνησης.

- Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία η οποία είναι αντικειμενική και περιλαμβάνει τη θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης, παρατήρηση και εκτίμηση της απόδοσης, καταγραφή αποτελεσμάτων καθώς και ανατροφοδότηση του εργαζομένου. Η αξιολόγηση έχει θετικά αποτελέσματα και για τον οργανισμό αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες και η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δέχεται εισροές και επηρεάζεται από παράγοντες και περιορισμούς του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ μέσα από κατάλληλες διεργασίες επιδιώκει την επίτευξη στόχων.

### 1.3 Αξιολόγηση Εργαζομένων

Αξιολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία η οποία μετρά και καταγράφει την απόδοση και τα προσόντα των εργαζομένων σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσεως

εργασίας, στην οποία απασχολούνται.<sup>12</sup> Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εργαζόμενου και συλλέγει πληροφορίες και δεδομένα τα οποία συντελούν στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης του.

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση χρησιμεύουν τόσο την ίδια επιχείρηση ή τον οργανισμό αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους. Αφ' ενός οι πρώτοι διαπιστώνουν εάν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους και αφ' ετέρου οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους. Συγκεκριμένα χρησιμεύουν για να:

- Διερευνηθεί ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν καλά στη δουλειά τους και ποιοι όχι.
- Βελτιωθεί η απόδοση.
- Γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις με βάση τις ικανότητες και τις επιδόσεις.
- Διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά τα καταφέρνουν, και τι προοπτικές εξέλιξης έχουν.
- Δημιουργηθούν τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες.<sup>13</sup>

#### 1.4 Χαρακτηριστικά Συστημάτων Αξιολόγησης Εργαζομένων

Βασικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης είναι:

A) Αντικειμενικότητα

B) Απλότητα

---

<sup>12</sup> Χ. Κανελλόπουλος (1993), Αξιολόγηση Προσωπικού, σελ.7

<sup>13</sup> Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ (1999), σελ. 121, ΕΑΠ 1999

### Γ) Σαφήνεια

#### Δ) Προσαρμοστικότητα

##### A) Αντικειμενικότητα

Πρέπει να μετρά την πραγματική αξία και συμβολή του καθενός στο ανατεθέν έργο της οικονομικής μονάδας, αλλά επιπλέον τα στοιχεία που θα προκύψουν θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν κατά σωστό και αντικειμενικό τρόπο, ώστε να προκύψει δικαιοσύνη, αξιοπρεπής μεταχείριση και ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων.

##### B) Απλότητα

Πρέπει να σχεδιάζεται χωρίς πολυπλοκότητα, ώστε να είναι κατανοητό από τους αξιολογούμενους. Όταν ένα σύστημα είναι πολύπλοκο γίνεται πηγή απώλειας χρόνου.

##### Γ) Σαφήνεια

Πρέπει να παρουσιάζονται με τρόπο σαφή οι προς κρίσιν παράγοντες, ώστε να αποφεύγεται η πιθανότητα στρέβλωσης των όρων του συστήματος.

##### Δ) Προσαρμοστικότητα

Πρέπει να προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες και να είναι ευέλικτο σε πιθανές μεταβολές.<sup>14</sup>

## 1.5 Διαδικασία Αξιολόγησης

Προκειμένου να εφαρμοσθεί ορθά ένα σύστημα αξιολόγησης δημιουργούνται κάποιες αναγκαίες προϋποθέσεις για τη σωστή λειτουργία του. Βασική προϋπόθεση αποτελούν οι ικανότητες αυτών που το χρησιμοποιούν. Μερικές από τις ικανότητες των αξιολογητών είναι η κατανόηση των βασικών εννοιών των κριτηρίων της μεθόδου που χρησιμοποιείται, η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων της, ο εντοπισμός των ασθενών σημείων καθώς και η καθοδήγηση και η βελτίωση τους. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας της αξιολόγησης αποτελεί η κουλτούρα και η νοοτροπία τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων. Η ύπαρξη θετικού

---

<sup>14</sup>Αργύρης Κανελλόπουλος (1984), Δημόσιες Επιχειρήσεις-Μια πραγματικότητα σκεπασμένη με σύγχυση άγνοια και αφορισμούς, σελ. 30

κλίματος, η αίσθηση δικαιοσύνης και αντικειμενικότητας καθώς και η πεποίθηση ότι η αξιολόγηση είναι προς όφελος όλων, συνθέτουν τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική αξιολόγηση.

Σύμφωνα με τον Dessler<sup>15</sup>, τρεις είναι οι λόγοι που οι υφιστάμενοι υπόκεινται σε διαδικασία αξιολόγησης από τους ανωτέρους. Πρώτον, οι προϊστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να κρίνουν σχετικά με τις προαγωγές και τις αυξήσεις μισθών. Δεύτερον, παρέχεται η δυνατότητα διαμόρφωσης ενός σχεδίου που θα οδηγεί σε διόρθωση πιθανών ελλείψεων. Τρίτον, διευκολύνει το σχεδιασμό καριέρας, αφού μέσα από τη διαδικασία αυτή ο εργαζόμενος μπορεί να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.

Η αποτελεσματική αξιολόγηση απαιτεί ένα σύστημα σαφές και συγκεκριμένο, ευθυγραμμισμένο με τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο ως προς τα αποτελέσματά του και επομένως αποδοτικό για όλους<sup>16</sup>.

Κανένα όμως σύστημα δε μπορεί να θεωρείται τέλειο και ιδανικό. Συνήθως, επιδιώκεται να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού και να ανανεώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης είναι πιθανό να εμφανιστούν κάποιες αδυναμίες, φαινόμενο λογικό αφού κάθε σύστημα αξιολόγησης έχει μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. Προκειμένου να αξιοποιηθεί επιτυχώς ένα σύστημα θα πρέπει να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των εργαζομένων, οι οποίοι θα προσπαθούν να το εφαρμόσουν με το καλύτερο δυνατό τρόπο.

Σκοπός της εφαρμογής συστημάτων αξιολόγησης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων, μέσω του εντοπισμού των αδυναμιών σημείων με αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους. Επιπλέον, χαρακτηριστικό γνώρισμα της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η καθιέρωση των αρχών ισότητας και αξιοκρατίας. Απευθυνόμενο λοιπόν, σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να παρέχεται η δυνατότητα απόκτησης όσο και περισσότερων σημαντικών πληροφοριών και γνώσεων. Τέλος, μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης ο οργανισμός θα είναι σε θέση να εντοπίσει τα προβλήματα και να λάβει εκείνες τις αποφάσεις που θα σχετίζονται με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα.

---

<sup>15</sup> Gary Dessler (2012), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, σελ.277

<sup>16</sup> Ν. Παπαλεξανδρή-Δ. Μπουραντάς (2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, σελ 85

Στο δημόσιο τομέα η αξιολόγηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες βάση του οποίου μπορεί το κράτος να κρίνει αν γίνεται σωστά η εξυπηρέτηση των πολιτών, η διαχείριση του προσωπικού και η εξοικονόμηση πόρων.

## 1.6 Ποιος πρέπει να αξιολογεί

### Άμεσος προϊστάμενος

Είναι το άτομο που έχει καθημερινή επαφή με τους υπαλλήλους και μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη για το πόσο η συμπεριφορά και η απόδοσή τους είναι η απαιτούμενη για τη θέση εργασίας που κατέχουν. Η γνώμη του έχει βαρύνουσα σημασία καθώς από αυτόν εξαρτάται η τυχόν προαγωγή, μετάθεση ή επιβράβευση του αξιολογούμενου. Για να αποφευχθούν περιπτώσεις αδικίας ή ευνοϊκής μεταχείρισης η αξιολόγηση του άμεσου προϊστάμενου περνά από την έγκριση ανωτέρου. Επιπλέον, ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να εκπαιδεύεται ειδικά για το πώς, τι και πότε να αξιολογεί, ενώ η αξιολόγηση του θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να μην υποβαθμίζεται το κύρος και η εξουσία του απέναντι στους υφιστάμενους του.

### Συνάδελφοι και συνεργάτες

Η καθημερινή επαφή που έχουν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι κάνει πιο εύκολη την συλλογή πληροφοριών για τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους. Από την άλλη πλευρά όμως, υπάρχει ο κίνδυνος της υποκειμενικότητας καθώς υπάρχει και ο παράγοντας της φιλίας ή της έχθρας. Όπως είναι προφανές, σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, οι αξιολογήσεις από συναδέλφους δεν εφαρμόζονται. Αντίθετα, σε ένα περιβάλλον συνεργασίας όπου εφαρμόζονται αρχές Ολικής Ποιότητας<sup>17</sup>, οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες μπορούν να παράσχουν αξιόπιστα στοιχεία.

### Υφιστάμενοι

Οι αξιολογήσεις που πραγματοποιούνται από υφιστάμενους είναι ένας καλός τρόπος αξιολόγησης της συμπεριφοράς και του έργου που εκτελεί ένας προϊστάμενος.

---

<sup>17</sup> Βασίλειος Κέφης, (2005), Διοίκηση ολικής ποιότητας, σελ. 18

Προκειμένου να υπάρχει ελευθερία γνώμης θα ήταν πιο λειτουργικό οι αξιολογήσεις να είναι ανώνυμες και να λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος όλων των αξιολογήσεων.

### Ίδιοι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση)

Πραγματοποιείται συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία τους. Οι κρίσεις τους είναι μεροληπτικές για αυτό το λόγο οι πληροφορίες θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του άμεσου προϊσταμένου τους.

### Πελάτες

Πολλοί δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες χρησιμοποιούν ευρέως ερωτηματολόγια με τα οποία ζητούν από πελάτες να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συμπεριφορά αυτών που τις παρέχουν

Ιδιαίτερα δημοφιλής μέθοδος τείνει να γίνει το «mystery shopper» για εταιρείες και οργανισμούς που επιθυμούν να αξιολογήσουν την επιχείρησή τους, τους εργαζόμενους και την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Το mystery shopping, θεωρείται σήμερα από τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Παρέχεται από ανεξάρτητες εταιρείες που διαθέτουν δίκτυα «μυστικών καταναλωτών» οι οποίοι υποδύμενοι τους πελάτες συγκεντρώνουν πληροφορίες και τις παραχωρούν στους αρμόδιους.

### Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση-360°)

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν ληφθούν υπόψη όλες οι πηγές αξιολογητών. Πλεονέκτημα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα και η ποιοτική πληροφόρηση. Από την άλλη χαρακτηρίζεται χρονοβόρα και έχει υψηλό κόστος ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες εκπαίδευσης πολλών εκ των αξιολογητών.<sup>18</sup>

Όπως έχει αναφερθεί, αξιολόγηση είναι η διαδικασία που εφαρμόζει η διοίκηση για να κρίνει κατά πόσο καλά εργάζεται ένας υπάλληλος. Η αξιολόγηση επηρεάζει τις πιο κάτω αποφάσεις:

- Σχετικά με την απόλυση ενός υπαλλήλου
- Σχετικά με τον υποβιβασμό ενός υπαλλήλου

---

<sup>18</sup> Ν.Παπαλεξανδρή-Δ.Μπουραντάς (2002), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, σελ. 320

- Σχετικά με την προαγωγή του
- Σχετικά με τη μετάθεσή του
- Σχετικά με τον καθορισμό του μισθού του
- Σχετικά με τη μετεκπαίδευσή του<sup>19</sup>

## **2. Δημόσιες Διοικήσεις στο Σύγχρονο Διεθνές Περιβάλλον**

Η παγκοσμιοποίηση σε συνδυασμό με τις συνεχόμενες εξελίξεις δημιούργησαν την ανάγκη για επαναπροσδιορισμό των δεδομένων τόσο στην οικονομία όσο και στη διοίκηση. Οι απαιτήσεις για τη δημιουργία ενός πιο αποδοτικού και ευέλικτου συστήματος στη ΔΔ έγιναν πιο έντονες, στην ΕΕ, κυρίως από την εποχή της οικονομικής και νομισματικής ένωσης

Τα κράτη-μέλη καλλιεργώντας το στοιχείο του ανταγωνισμού στη κρατική λειτουργία, υιοθετούν τις καλές πρακτικές για να ενισχύσουν τα στοιχεία που θα μετατρέψουν τη ΔΔ σε πιο αποδοτική και αποτελεσματική.

Οι προσπάθειες για διοικητικές μεταρρυθμίσεις προέκυψαν από τους γρήγορους ρυθμούς εξέλιξης της τεχνολογίας, αφού μέσα από τον τομέα της πληροφορικής οι διοικητικές αλλαγές υλοποιούνται πιο εύκολα.

Τα προβλήματα που έχουν συνεχώς να αντιμετωπίσουν τα κράτη-μέλη περιστρέφονται κυρίως γύρω από θέματα γραφειοκρατίας, αναζωογόνησης των δημοσίων υπηρεσιών, πελατειακό κράτος και μεγιστοποίηση της απόδοσης.

Σχετικά με τη διαχείριση της δημόσιας διοίκησης στο διεθνές περιβάλλον, επικρατεί η τάση δοκιμής των πρακτικών που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Εξίσου σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι οι μεταρρυθμίσεις στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη ΔΔ μπορεί να θέσει τα θεμέλια που θα ενισχύσουν την εφαρμογή καλών πρακτικών έτσι ώστε να ευνοηθεί η ανάπτυξη της κάθε χώρας<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Δ. Πατρινός (2005), Μάνατζμεντ II διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, σελ.20

<sup>20</sup> Κριεμάδης, Χρηστάκης (2009), Αρχές και πρότυπα μάνατζμεντ για τη δημόσια διοίκηση και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, σελ.1-4

## 2.1 Η ελληνική δημόσια διοίκηση και τα προβλήματά της

Η σημερινή δημόσια διοίκηση όπως έχει διαμορφωθεί στην Ελλάδα είναι ένα αντιπροσωπευτικό φαινόμενο της ελληνικής πολιτισμικής πραγματικότητας και της ελληνικής κοινωνίας. Από την μεταπολίτευση και μετά, η χώρα προσανατολίστηκε προς την ευρωπαϊκή ιδέα αλλά οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού ναυάγησαν εξαιτίας του λαϊκισμού και των πελατειακών σχέσεων.

Η καθημερινότητα στις δημόσιες υπηρεσίες της Ελλάδας, παρουσιάζει πολλά προβλήματα που χρήζουν άμεσης επίλυσης. Ένα πρόβλημα που καλείται συνεχώς να αντιμετωπίσει η εκάστοτε κυβέρνηση είναι το διοικητικό. Στην ουσία όμως είναι πολιτισμικό, οικονομικό, πρόβλημα νοοτροπίας, ηθών και συμπεριφοράς. Είναι ένα πρόβλημα που σχετίζεται με τις σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και πολίτη. Ο πολίτης εξακολουθεί να θεωρεί το κράτος ως ένα αόρατο εχθρό που τον εξουσιάζει και τον φορολογεί με αποτέλεσμα να θεωρεί καθήκον του την αντίσταση και την απαλλαγή του από αυτό. Οι πολίτες αποστρέφονται ότι έχει να κάνει με πρόγραμμα, οργάνωση, σωστή διαχείριση και τήρηση νόμων. Κυριαρχεί η προχειρότητα και η αδιαφορία, ενώ τα πάντα στη διοίκηση (κυβέρνηση-υπάλληλοι) λειτουργούν χωρίς συντονισμό και οργάνωση<sup>21</sup>.

Η εμφάνιση της κρίσης και της παρατεταμένης ύφεσης έκανε πιο έντονη την ανάγκη για διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Οι αλλαγές αυτές δε σχετίζονταν τόσο με τη δημόσια δαπάνη και τα έξοδα, όσο με τη βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών από το κράτος στους πολίτες αλλά και στην αύξηση της παραγωγικότητας των ανθρώπων που απασχολούνται σε αυτό.

Η οργάνωση και η λειτουργία του κράτους χαρακτηρίζεται από ένα πελατειακό σύστημα σχετικό με θέματα που αφορούν προσλήψεις και διορισμούς αλλά και στη κρατική συμπεριφορά απέναντι στην κοινωνία και την οικονομία.

---

<sup>21</sup> Κ. Παρθενόπουλος(1997), Ελληνική δημόσια διοίκηση θεωρίες εμπειρίες πρακτικές και προοπτικές μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, σελ. 25



Ο μεγάλος αριθμός υπαλλήλων, η έλλειψη πολιτικής ανάπτυξης, η αναποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η απουσία στόχων αποτελούν χαρακτηριστικά προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το ελληνικό διοικητικό σύστημα.<sup>22</sup>

Ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν στα υπάρχοντα προβλήματα της ΔΔ και εμποδίζουν την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανάπτυξης αποτελεί η χαμηλή αποδοτικότητα των οργάνων διοικητικής οργάνωσης<sup>23</sup>. Το μεγαλύτερο βαθμό ευθύνης για αυτή τη κατάσταση φέρει η αρχή της νομιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία εδραιώνει τη θέση τους και μπορούν να αντιστέκονται στη δημόσια εξουσία. Είναι αντιληπτό ότι τα τελευταία χρόνια καμία κυβέρνηση δεν έχει ασχοληθεί με αυτό το ζήτημα προκειμένου να προκύψουν τα ανάλογα συμπεράσματα σχετικά με τη χαμηλή απόδοση. Αντιθέτως, οι ευθύνες επιρρίπτονται απευθείας στους δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι πέρα από τη προστασία της νομιμότητας, έχουν να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο του κομματισμού που οδηγεί στην αβεβαιότητα και συνεπώς στη δυσλειτουργία. Έτσι, οι δημόσιοι υπάλληλοι ασκούν τα καθήκοντά τους με το πιο ανώδυνο για αυτούς τρόπο ακολουθώντας τους κανόνες δικαίου χωρίς να εκφράζουν χαρακτηριστικά πρωτοβουλίας στο έργο τους.

Η έξοδος από την κρίση μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μια σειρά μεταρρυθμίσεων και θέσπιση στόχων που θα οδηγήσουν στον εκσυγχρονισμό της ΔΔ. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν τομέα που χρήζει μεταρρυθμιστικής πράξης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη σωστή αξιοποίηση και αξιολόγηση του ανθρώπινου παράγοντα. Παρουσιάζεται μία σειρά μέτρων πάνω στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

-Διοίκηση μέσω στόχων

-Σχεδιασμός για στελέχωση ανά τμήμα (κατάργηση κενών οργανικών θέσεων, ανακατανομή, εφεδρεία, εσωτερικές μετατάξεις)

-Αναστολή και περιορισμός προσλήψεων

-Μεταφορά όλων των αρμοδιοτήτων για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα σε ένα φορέα

-Σαφής ιεραρχική διάταξη των δημοσίων υπαλλήλων και μείωση ανώτερων θέσεων

---

<sup>22</sup> Τσανταμάνης, Καρίκης (2012), Η κρίση στο πολιτικό σύστημα και στη δημόσια διοίκηση: Μια κριτική ματιά με βλέμμα στο αύριο

- Αξιοκρατία στη διαδικασία επιλογής και προαγωγής
- Ατομική αξιολόγηση
- Κίνητρα παραγωγικότητας
- Ενίσχυση κινητικότητας
- Απλουστευμένο σύστημα αμοιβών – ενιαίο μισθολόγιο
- Επανασχεδιασμός των συστημάτων εκπαίδευσης των υπαλλήλων
- Αυστηρό πειθαρχικό δίκαιο<sup>24</sup>

## 2.2 Δημόσιοι Υπάλληλοι

Οι στόχοι που τίθενται σε μια κοινωνία καθορίζονται από το κράτος, το οποίο κατευθύνει και αποτελεί μέσο για την επίτευξη αυτών. Για να επιτευχθούν οι στόχοι όμως χρειάζονται και τα κατάλληλα μέσα, τα οποία διακρίνονται στο έμψυχο δυναμικό και στα υλικά μέσα. Το πιο σημαντικό κεφάλαιο για ένα έθνος είναι το ανθρώπινο δυναμικό.

Το κράτος προκειμένου να εκτελέσει το έργο του απέναντι στους πολίτες προσλαμβάνει άτομα, τους «δημοσίους υπαλλήλους». Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα όργανα του κράτους και είναι φυσικά πρόσωπα που μέσω παροχής υπηρεσιών συνδέονται με το κράτος νομικά. Σύμφωνα με το Σύνταγμα της Ελλάδος (Άρθρο 103) «οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν τον Λαό, οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα. Τα προσόντα και ο τρόπος διορισμού τους ορίζονται από το νόμο. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι, εφόσον αυτές οι θέσεις υπάρχουν». Κατά τον Υπαλληλικό Κώδικα, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα έμμεσα όργανα του κράτους. Δηλαδή, η θέση και οι αρμοδιότητές τους καθορίζονται και διαμορφώνονται από πράξεις των άμεσων οργάνων του κράτους. Επιπλέον είναι έμμισθα όργανα και έχουν πειθαρχική σχέση με το κράτος, δηλαδή υπέχουν ευθύνη σε περίπτωση παράβασης υπηρεσιακού καθήκοντος. Ο μόνιμος και άρρηκτος δεσμός του υπαλλήλου με τη θέση, είναι το κύριο χαρακτηριστικό της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

Με την αναθεώρηση του Συντάγματος το 1911, θεσπίστηκε η συνταγματική εγγύηση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, με σκοπό να υπάρξει καθεστώς ουδετερότητας και ανεξαρτησίας τους από τις πολιτικές επιρροές. Στο άρθρο 103 του

---

<sup>24</sup> Τσανταμάνης, Καρίκης (2012), Η κρίση στο πολιτικό σύστημα και στη δημόσια διοίκηση: Μια κριτική ματιά με βλέμμα στο αύριο

Συντάγματος ορίζεται ότι κανένας δε μπορεί να διοριστεί υπάλληλος σε οργανική θέση που δεν είναι νομοθετημένη. Στο ίδιο άρθρο επισημαίνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι, εφόσον οι θέσεις αυτές υπάρχουν.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού κάθε ανεπτυγμένης χώρας, ενώ ο δημόσιος τομέας είναι ένας από τους βασικότερους εργοδότες. Οι υπάλληλοι του δημοσίου είναι υπεύθυνοι για την εξασφάλιση της σωστής λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού και την υλοποίηση και εφαρμογή των νόμων. Συμμετέχουν στη διαδικασία διαμόρφωσης πολιτικής και έχουν άμεση επαφή με τα κυβερνώντα κόμματα<sup>25</sup>.

### 2.3 Ο ρόλος των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση

Το πρόβλημα του ανθρώπινου δυναμικού των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών κατέχει κυρίαρχη θέση ανάμεσα στα προβλήματα του κρατικού τομέα της οικονομίας. Μάλιστα όσο τα προβλήματα των Δημοσίων Επιχειρήσεων οξύνονται εξαιτίας της οικονομικής κρίσης τόσο περισσότερο κρίνεται σημαντικός ο ρόλος των εργαζόμενων στις υπηρεσίες αυτές.

Η άποψη που επικρατεί είναι ότι ο Δημόσιος Τομέας δεν είναι αποτελεσματικός, γιατί οι εργαζόμενοι δεν είναι παραγωγικοί, λόγω της μονιμότητας που απολαμβάνουν. Σε περίπτωση όμως παραβατικών συμπεριφορών, το κράτος δείχνει την ισχυρότητά του απέναντι στους εργαζόμενους. Τέτοια παραδείγματα είναι οι πειθαρχικές ποινές, η επαγγελματική υποβάθμιση, η παρεμπόδιση της εξέλιξης κ.α.

Σχετικά με τα φαινόμενα διαφθοράς και χαλάρωσης που επικρατούν στο ελληνικό δημόσιο, ίσως τα αίτια θα έπρεπε να αναζητηθούν έξω από τους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα, αυτά τα φαινόμενα απορρέουν από τη γενική κατάσταση και τη στρεβλή ανάπτυξη της χώρας. Δεν υπάρχουν θεσμοί που να εξασφαλίζουν την αντικειμενικότητα και το αδιάβλητο, ενώ φαινόμενα όπως γραφειοκρατία και κακή οργάνωση κυριαρχούν στο σύστημα διοίκησης. Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας είναι μηχανισμός εξασφάλισης πολιτικής πελατείας στα κόμματα.

---

<sup>25</sup> J.A.Chandler (2003), Δημόσια Διοίκηση, σελ. 34

Η πολιτική εξουσία στην Ελλάδα έχει παραδοσιακά ταυτίσει το κόμμα με το κράτος. Το πρόβλημα εδώ είναι η αποδέσμευση του κράτους από την εκάστοτε κυβέρνηση.

### **3. Η αξιολόγηση στην Ελλάδα**

Η μονιμότητα αποτελεί για τους δημόσιους υπαλλήλους εχέγγυο και ασφάλεια απασχολησιμότητας, γεγονός που μερικές φορές μπορεί να μην οδηγεί σε επιθυμητά αποτελέσματα. Κυρίως πριν την οικονομική κρίση το ελληνικό δημόσιο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα «ετοιμόρροπο κτήριο», το οποίο ανά πάσα ώρα και στιγμή κινδύνευε να καταρρεύσει. Η έλλειψη αξιοκρατίας, διαφάνειας και αντικειμενικότητας καθώς και η συνεχής κομματική ασυδοσία κατέστησαν το σύστημα της δημόσιας διοίκησης μη αποτελεσματικό. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία τάση εκσυγχρονισμού από την μεριά του ίδιου του κράτους σε θέματα διοίκησης. Με στόχο να αξιοποιήσει το πλούτο που υπάρχει στο δημόσιο, εφαρμόζει μορφές σύγχρονου μάνατζμεντ.

Η λειτουργία της αξιολόγησης μέσα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση είναι αρκετά δύσκολη<sup>26</sup>. Όσον αφορά την Ελλάδα και κυρίως το δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση είναι μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία, η οποία χαρακτηρίζεται χρονοβόρα και με μηδενικό όφελος. Οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι δεν μπορούν να τη συνδέσουν με τα υπόλοιπα συστήματα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων εφόσον δεν πληροί τα ίδια κριτήρια (προαγωγές, αμοιβές). Κατά καιρούς, έχουν γίνει προσπάθειες μεταρρύθμισης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης παρόλα αυτά ο ελλιπής σχεδιασμός και η μη πολιτική βούληση διατηρούν το επίπεδο παροχής υπηρεσιών χαμηλό<sup>27</sup>. Είναι σαφές πώς η διαδικασία της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα είναι μάλλον παρωχημένη. Ο χώρος της Δημόσιας Διοίκησης συνεχίζει να είναι δυσλειτουργικός.

---

<sup>26</sup> Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς (2002), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, σελ. 120

<sup>27</sup> Ι. Ρωσσίδης (2014), Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, σελ.105

### 3.1 Ιστορική αναδρομή

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται τα συστήματα αξιολόγησης που έχουν εφαρμοσθεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση από την περίοδο της μεταπολίτευσης μέχρι και σήμερα. Αφετηρία της ιστορικής αναδρομής λαμβάνεται το έτος 1975, όπου και πραγματοποιείται Αναθεώρηση του Συντάγματος.

### 3.2 Π.Δ. 906/1975 (Φ.Ε.Κ. 288<sup>Α</sup>, 22/12/1975)

Με τη εδραίωση του δημοκρατικού πολιτεύματος, η τότε κυβέρνηση προχωράει σε πρόσληψη νέου προσωπικού, προκειμένου να γίνει απομάκρυνση εκείνων που είχαν συνεργαστεί με τη δικτατορία. Το Σύνταγμα του 1975 δεν προέβλεπε την καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης με αποτέλεσμα στο Π.Δ. 906/1975 να συντάσσεται το άρθρο 32 του Ν. 22/1975 που περιελάμβανε τα τυπικά προσόντα των δημοσίων υπαλλήλων και είχε τίτλο «περί του τύπου και του περιεχομένου των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, πλην των εκπαιδευτικών, ως και απάντων των Ν.Π.Δ.Δ.», επί υπουργίας Γ. Ράλλη. Η βαθμολόγηση γίνεται με τους χαρακτηρισμούς άριστος, καλός, μέτριος και κακός. Τα υπό αξιολόγηση ουσιαστικά προσόντα (άρθρο 6) είναι η ευφυΐα, η αυτοκυριαρχία, η δύναμη της θέλησης, η αξιοπιστία, η εχεμύθεια, το ήθος, η δεοντολογία, η πειθαρχία και η συμπεριφορά. Η επιμέλεια και το ζήλος, η ικανότητα συνεργασίας, η ικανότητα έκφρασης, η υπηρεσιακή κατάρτιση και η απόδοση. Η σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης πραγματοποιούνταν στην αρχή κάθε έτους, ενώ δεν υπήρχε δυνατότητα πραγματοποίησης ένστασης.

### 3.3 Π.Δ. 16/1977 (Τροποποιήσεις)

Ο Υπαλληλικό Κώδικας ορίζει ότι σε κάθε υπουργείο θα λειτουργούσε μία Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης καθώς και τις αρμοδιότητες της. Στο άρθρο προβλεπόταν η τήρηση της αντικειμενικής αξιολόγησης του κάθε υπαλλήλου. Πραγματοποιούνται διάφορες τροποποιήσεις του 906/1975 όπως η αλλαγή της βαθμολόγησης σε άριστος, λίαν καλός, καλός, μέτριος και κακός. Οι αξιολογητές προκειμένου να ενδυναμώσουν την ψυχολογία των υπαλλήλων βαθμολογούσαν τους περισσότερους από αυτούς με άριστα, με αποτέλεσμα να μη γίνεται διάκριση των πραγματικά άριστων υπαλλήλων.

Με σκοπό να αναδείξουν τα προβλήματα του συστήματος αξιολόγησης που ήταν σε ισχύ εκείνο το διάστημα, συντάσσεται από μια ειδική επιτροπή μία έκθεση μέσα στην οποία παρουσιάζονται όλες οι αδυναμίες του συστήματος. Πιο συγκεκριμένα τονίζει την περιττή αξιολόγηση όλων αυτών των προσόντων και την σπατάλη χρόνου από πλευράς προϊσταμένου προκειμένου να τα παρακολουθεί. Το σύστημα αξιολόγησης προτάθηκε με σκοπό τη σύνδεση της αξιολόγησης με την προαγωγή. Οι παραπάνω όμως διαδικασίες και ο τρόπος βαθμολόγησης δεν οδηγούσαν στα αναμενόμενα αποτελέσματα.

### **3.4 Π.Δ. 581/1984**

Η ανάγκη για την αντικατάσταση του παλιού συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με ένα νέο, θεωρήθηκε επιτακτική. Αρχικά συστάθηκε μια νέα επιτροπή η οποία ήταν αποκλειστικά αρμόδια για την αξιολόγηση του προσωπικού. Με Π.Δ. 581/1984 (Φ.Ε.Κ. 207<sup>Α</sup>, 21/12/1984) συντάσσεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης με τίτλο «αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. πλην των εκπαιδευτικών» και περιελάμβανε τριάντα άρθρα.

Το σύστημα αυτό εφαρμόστηκε για 7 περίπου χρόνια. Οι αδυναμίες που εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του ήταν αρκετές. Πιο συγκεκριμένα, δεν πραγματοποιήθηκαν ποτέ οι συνεντεύξεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων ενώ υψηλό παρέμεινε το ποσοστό των υπαλλήλων που βαθμολογούνταν με «άριστα». Ο μεγάλος αριθμός των υπαλλήλων με υψηλό βαθμό οφείλεται στη μη αντικειμενικότητα των προϊσταμένων, δηλαδή στηριζόταν σε πελατειακές σχέσεις. Επιπλέον, τονίστηκε η απουσία σύνδεσης της αξιολόγησης με την παραγωγικότητα τόσο του υπαλλήλου όσο και της μονάδας.

### **3.5 Π.Δ. 318/1992**

Παρά τις προσπάθειες που έγιναν το σύστημα αξιολόγησης που είχε εφαρμοσθεί με Π.Δ. 1984 δεν έλυσε τα πρόβλημα της παραγωγικότητας των υπαλλήλων αλλά και η αποδοτικότητα δεν θεωρούνταν μετρήσιμη. Ακολουθεί λοιπόν ένα νέο σύστημα αξιολόγησης (Π.Δ. 318/1992) με τίτλο «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπαλλήλων πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών

πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των Ν.Π.Δ.Δ.» και περιελάμβανε είκοσι πέντε (25) άρθρα.

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με εκθέσεις αξιολόγησης και στοχεύει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σχετικά με το αντικείμενο εργασίας και τα καθήκοντα που ασκούν. Συντάσσονται οι εκθέσεις αξιολόγησης και στο έντυπο περιλαμβάνεται πλέον πέρα από τα στοιχεία και την εκπαίδευση του αξιολογούμενου, μια συνοπτική περιγραφή του έργου που διετέλεσε. Ακόμη, αναφέρονται οι δυσχέρειες και τα προβλήματα που αντιμετώπισε κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου, καθώς και οι προτάσεις του. Όλα τα παραπάνω δεδομένα καταγράφονται από τον ίδιο τον αξιολογούμενο. Στη συνέχεια περιλαμβάνονται τα κριτήρια αξιολόγησης και καταχωρείται η βαθμολογία. Οι αξιολογητές είναι δύο. Ο πρώτος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου και ο άλλος είναι ανώτερος και των δυο. Ο πρώτος αξιολογητής καταγράφει στην πορεία τις τυχόν εξαιρετικές επιδόσεις που έχει επιδειξει ο αξιολογούμενος. Οι παρατηρήσεις αυτές αποσκοπούν στη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου. Ο δεύτερος αξιολογητής αναγράφει τη βαθμολογία (κλίμακα από 1-10) και ο αξιολογούμενος προβαίνει σε αυτό-αξιολόγηση. Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης θεωρήθηκε ένα μεγάλο βήμα στο τομέα της δημόσιας διοίκησης εκείνη την περίοδο. Σχετικά με τη βαθμολογία, εφόσον κυμαινόταν από 9 και πάνω ή από 4 και κάτω έπρεπε να υπάρχει παράγραφος που να αιτιολογεί τα εν λόγω δεδομένα. Για πρώτη φορά καθιερώνεται η διαδικασία της συνέντευξης ως υποχρεωτική. Επιπλέον, σε περίπτωση ένστασης το Υπηρεσιακό Συμβούλιο είναι αρμόδιο για την έγκριση ή την απόρριψή της.

Η εναλλαγή των κυβερνήσεων το επόμενο διάστημα είχε ως αποτέλεσμα την πραγματοποίηση τροποποιήσεων σε αυτό το σύστημα αξιολόγησης αρκετές φορές.

### **3.6 Ν.3230/2004 « Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»**

Το 2004 με το νόμο 3230/2004 γίνεται η καθιέρωση του συστήματος διοίκησης με στόχους. Εισάγεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω στόχων» που στοχεύει στην αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, έτσι ώστε μέσα από την αξιολόγηση να επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, να ενισχύεται η διαφάνεια και να αξιοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, κυρίως τρίμηνα, ελέγχεται από τους προϊσταμένους η πορεία υλοποίησης των στόχων και σε περίπτωση απόκλισης μεταξύ πραγματικών και επιθυμητών αποτελεσμάτων, γίνεται επανακαθορισμός στόχων.

Ο νόμος αυτός αποτελούσε μεγάλο βήμα προόδου για τη δημιουργική αξιολόγηση που στόχο είχε τη βελτίωση και όχι την τιμωρία των υπαλλήλων. Η εφαρμογή του δεν πραγματοποιήθηκε ποτέ αφού για ακόμη μία φορά επικράτησε η έννοια του πελατειακού κράτους. Ένα κράτος που σύμφωνα με τον τρόπο άσκησης της δημόσιας διοίκησης κατέχει ανεπαρκή σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης των υπαλλήλων, ενώ παράλληλα λειτουργεί σαν να μην το ενδιαφέρει η προβολή της διαφάνειας και η αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων προς όφελος των πολιτών του.

### **3.7. Ν4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του προεδρικού διατάγματος 318/1992 (ΦΕΚ 161/Α/1992) και λοιπές ρυθμίσεις»**

Το 2014 πραγματοποιείται τροποποίηση του νόμου 318/1992. Εισάγεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και εξέλιξης των υπαλλήλων που θα οδηγούσε σε ένα νέο σύστημα προαγωγών. Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και αξιοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων που συντάσσεται στηρίζεται στους προϊσταμένους και αποτελεί εργαλείο για τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, παρέχει το πλαίσιο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων και προωθεί την κουλτούρα του διαλόγου στη διοίκηση. Η αξιολόγηση στοχεύει στην αξιοκρατία, τη διαφάνεια και την αντικειμενικότητα. Οι αρχές αυτές θα εφαρμοστούν μέσα από τη συμμετοχή των υπαλλήλων και προϊσταμένων σε εποικοδομητικό διάλογο, από την εξειδικευμένη εκπαίδευση των αξιολογητών και από την στοχευόμενη επικοινωνία. Το νέο αυτό σύστημα αξιολόγησης είναι ένα εργαλείο, το οποίο ενισχύει την ορθή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αναδεικνύει την εξαιρετική απόδοση, είναι εύχρηστο και βασίζεται σε ηλεκτρονική εφαρμογή.

Την αξιολόγηση ενεργεί αυτετελώς ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας εκείνης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, όταν υπάρχει, κατόπιν



γραφτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου του, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου. Στις περιπτώσεις που δεν υφίσταται υπερκείμενη οργανική μονάδα, ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσο προϊστάμενό του χωρίς να απαιτείται εισήγηση.

Ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης

Τα ανώτατα ποσοστά υπαλλήλων που είναι δυνατόν να βαθμολογούνται με την κλίμακα βαθμών του άρθρου 8 καθορίζονται ως εξής:

- i. Με στις βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται ποσοστό έως και 25 % των υπαλλήλων.
- ii. Με στις βαθμούς 7 έως 8 βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων.
- iii. Με στις βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων.<sup>28</sup>

Για την αξιολόγηση των Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθύνσεων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, το ανώτατο ποσοστό βαθμολόγησης με στις βαθμούς 9 ή 10 ανέρχεται σε ποσοστό έως και 70%, το οποίο υπολογίζεται επί του συνόλου των προϊσταμένων του ίδιου επιπέδου της Γενικής Διεύθυνσης.<sup>29</sup>

Με εξαίρεση τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης Υπουργείων και φορέων που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος, καθώς και το προσωπικό που υπηρετεί στα πολιτικά γραφεία Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών, Υφυπουργών και Γενικών ή Ειδικών Γραμματέων, ο αξιολογούμενος υπάλληλος δύναται να ασκήσει ενώπιον στις Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης ένσταση μεροληψίας ή αποδεδειγμένης πλάνης περί τα πράγματα του Αξιολογητή, σε περίπτωση που ο μέσος όρος βαθμολογίας στις Έκθεσης Αξιολόγησης είναι 6 και κάτω. Τα παραπάνω στόχευαν στον περιορισμό της κατάχρησης της άριστης βαθμολόγησης (ΦΕΚ 74/26-03-2014)

Ο νόμος αυτός ψηφίστηκε επί υπουργίας Κυριάκου Μητσοτάκη. Όταν τη κυβέρνηση ανέλαβε, ο ΣΥΡΙΖΑ η τότε Υφυπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Εύη Χριστοφιλοπούλου σε συνέντευξη που παραχώρησε εκείνη τη περίοδο δήλωσε ότι μεγάλο «αγκάθι» αποτέλεσε η ποσόστωση του 15% δεν σκόπευε στην απόλυση των δημοσίων υπαλλήλων αλλά στη υιοθέτηση μια κουλτούρας που θα εισήγαγε την έννοια της αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση χωρίς κομματικούς παράγοντες. Κλείνοντας τη συνέντευξη τόνισε τα εξής: *Όλα πρέπει*

<sup>28</sup> κεφάλαιο γ' αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) Άρθρο 20, Παρ. 1

<sup>29</sup> κεφάλαιο γ' αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) Άρθρο 20, Παρ. 7

να αλλάζουν: Οι πολιτικοί θεσμοί, η εκλογική διαδικασία, η αξιολόγηση θα πρέπει να συντείνουν για να αλλάζουν αντιλήψεις όλοι, πολιτικοί και πολίτες. Να βάλουμε το μαχαίρι στο κόκκαλο. Να ξεκαθαρίσουμε ποια πρόσωπα, ποια κόμματα, ποιοι φορείς θέλουν να προχωρήσουν σε τομές για ένα θεσμικό και νοικοκυρεμένο κράτος.<sup>30</sup>

### **3.8 Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α 33/27-2-2016) Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις .**

Το 2016 εισάγεται νόμος με αριθμό ΦΕΚ 33/27-02-2016 στον οποίο υπάγονται οι εξής τροποποιήσεις:

Η αξιολόγηση αποσκοπεί στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας. (υπηρεσιακή εξέλιξη)

Επίσης καθορίζεται το νέο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στο δημόσιο στη βάση σημαντικών παραμέτρων όπως τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του κάθε υπαλλήλου, οι εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων του ,ενώ στην τελική του αξιολόγηση θα προσμετράτε, για πρώτη φορά, η βαθμολόγησή του από υφισταμένους του αλλά και τυχόν παρατηρήσεις πολιτών για το έργο που επιτελείται στην υπηρεσία όπου υπηρετεί.

#### **Στοχοθεσία<sup>31</sup>**

Με συγκεκριμένη ρύθμιση εισάγεται η στοχοθεσία, με την οποία επιδιώκεται η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της Διοίκησης σε συνδυασμό με την καλύτερη ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας.

#### **Κλίμακα Βαθμολογίας<sup>32</sup>**

<sup>30</sup> <http://www.aftodioikisi.gr/sunenteuxeis/xristofilopoulou-lipamai-gia-afti-tin-exelixi/>

<sup>31</sup> Άρθρο 22, Ν.4369/2016

<sup>32</sup> Άρθρο 18, Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων, Ν.4369/2016

Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τους αξιολογητές με ένα ακέραιο βαθμό, που κατά την αντικειμενική κρίση αρμόζει για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 έως το 100<sup>33</sup>.

Με τους βαθμούς από 90 έως 100 βαθμολογούνται οι άριστοι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν επιδείξει όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντα τους. Ως όλως εξαιρετική επίδοση νοείται η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από τον αξιολογούμενο, από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την Υπηρεσία. Για τη βαθμολογία με βαθμό 90 και άνω απαιτείται ειδική αιτιολογία της βαθμολογίας αυτής για τα κριτήρια αξιολόγησης, με καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που τη στοιχειοθετούν και εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, η οποία είτε οριστικοποιεί τη βαθμολογία είτε τη διορθώνει με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.<sup>34</sup>

Με τους βαθμούς από 75 έως 89 βαθμολογούνται οι πολύ επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα και περιστασιακά μόνο ενδεχομένως να χρειάζονται ελάχιστη υποβοήθηση στο έργο τους.<sup>35</sup>

Με τους βαθμούς από 60 έως 74 βαθμολογούνται οι επαρκείς υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, αλλά δεν ανταποκρίνονται στα παραπάνω κριτήρια.<sup>36</sup>

Με τους βαθμούς από 50 έως 59 βαθμολογούνται οι μερικώς επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου και μπορεί να χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους.<sup>37</sup>

Με τους βαθμούς από 40 έως 49 βαθμολογούνται οι μέτριοι υπάλληλοι, οι οποίοι κατά κανόνα χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους.<sup>38</sup>

Με τους βαθμούς από 25 έως 39 βαθμολογούνται οι ανεπαρκείς υπάλληλοι.<sup>39</sup>

---

<sup>33</sup> Άρθρο 18, Παράγραφος 4, Ν4369/2016

<sup>34</sup> Άρθρο 18, Παράγραφος 5, Ν4369/2016

<sup>35</sup> Άρθρο 18, Παράγραφος 6, Ν4369/2016

<sup>36</sup> Άρθρο 18, Παράγραφος 7, Ν4369/2016

<sup>37</sup> Άρθρο 18, Παράγραφος 8, Ν4369/2016

<sup>38</sup> Άρθρο 18, Παράγραφος 9, Ν4369/2016

<sup>39</sup> Άρθρο 18, Παράγραφος 10, Ν4369/2016

Με τους βαθμούς 0 έως 24 βαθμολογούνται οι ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη υπηρεσία υπάλληλοι.<sup>40</sup>

### **Συμβουλευτική Συνέντευξη**

Πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος, ως πρώτος αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος τόσο του ίδιου όσο και για τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οργανικής μονάδας, στην οποία υπηρετεί. Η ημερομηνία της συμβουλευτικής συνέντευξης<sup>41</sup>, καθώς και οι υπογραφές του αξιολογητή και του αξιολογούμενου σημειώνονται σε ειδικό χώρο του εντύπου αξιολόγησης με επισημείωση στην περίπτωση κατά την οποία ο αξιολογούμενος ζήτησε προθεσμία για να υποβάλει τις απόψεις - αντιρρήσεις του κατά τις διατάξεις της παραγράφου 3 του άρθρου αυτού.

Σε περίπτωση αξιολόγησης του υπαλλήλου με μέσο όρο βαθμολογίας της έκθεσης μικρότερο του εξήντα (60)<sup>42</sup> συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης που οφείλει να λάβει ο αξιολογούμενος, ο προϊστάμενος που τον αξιολογεί, στο μέτρο των αρμοδιοτήτων του, και η υπηρεσία.

### **Ένστασεις**

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση<sup>43</sup> ενώπιον στις Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, αν ο μέσος όρος βαθμολογίας στις Έκθεσης Αξιολόγησης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75)

### **Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης**

Σε κάθε Υπουργείο, Γενική ή Ειδική Γραμματεία Υπουργείου με απόφαση του οικείου Υπουργού, σε κάθε αυτοτελή δημόσια υπηρεσία με απόφαση του προϊσταμένου της, σε κάθε Αποκεντρωμένη Διοίκηση με απόφαση του Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης, σε κάθε Περιφέρεια με απόφαση του οικείου Περιφερειάρχη, και σε κάθε

---

<sup>40</sup> Άρθρο 18, Παράγραφος 11, Ν4369/2016

<sup>41</sup> Άρθρο 19 Παράγραφος 1, Ν.4369/2016

<sup>42</sup> Άρθρο 19 Παράγραφος 2, Ν.4369/2016

<sup>43</sup> Άρθρο 20, Παράγραφος 1, Ν4369/2016

νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), το οποίο έχει δικό του Υπηρεσιακό Συμβούλιο, με απόφαση του εποπτεύοντος Υπουργού, συνιστάται Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης<sup>44</sup>.

Έργο της Επιτροπής είναι η αξιολόγηση των ενστάσεων<sup>45</sup>, καθώς και των εξαιρετικών επιδόσεων κατά τα οριζόμενα στις παραγράφους 5 και 12 του άρθρου 17, στις παραγράφους 5 και 11 του άρθρου 18 και στην παράγραφο 4 του άρθρου 16.

Η τυπική γραφειοκρατική διαδικασία της αξιολόγησης δεν έχει ουσιαστική εφαρμογή στο δημόσιο τομέα της χώρας καθώς υποτιμούν τα προσόντα των εργαζομένων ενώ σε μεγάλο βαθμό χαρακτηρίζονται από υποκειμενικότητα.

Για μια ακόμη φορά δεν υπήρξε ουσιαστική εφαρμογή του νόμου καθώς πολλοί θεώρησαν πως υιοθετεί τα χαρακτηριστικά του προηγούμενου νόμου, ότι δηλαδή δεν αποσκοπούσε στον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών και αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

### 3.9 Συμπεράσματα

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας για την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου ενώ αποτελεί επιτακτική ανάγκη, η οποία θα συμβάλλει στην αντιμετώπιση της κρίσης. Οι επιμέρους λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ενδυναμώσουν τον διοικητικό τομέα.

Συγκεκριμένα, η σταδιοδρομία του δημοσίου υπαλλήλου θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης και της παραγωγικότητάς του ανάλογα με τα καθήκοντα που ασκεί. Οι προαγωγές κατ' επιλογήν πρέπει να προηγούνται έναντι των προαγωγών κατ' αρχαιότητα. Για την ενδυνάμωση της ΔΔ πρέπει να δοθούν τα ανάλογα κίνητρα και παροχές στους υπαλλήλους με σκοπό την επαγγελματική εξέλιξη.

Τίθεται λοιπόν, το ζήτημα της οργάνωσης ενός συστήματος αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τις παραπάνω αναφορές βγαίνει το συμπέρασμα ότι στα κύρια προβλήματα των συστημάτων αξιολόγησης περιλαμβάνεται ο μεγάλος αριθμός των προσόντων που αξιολογούνται, η

---

<sup>44</sup> Άρθρο 21, Παράγραφος 1, Ν.4369/2016

<sup>45</sup> Άρθρο 20 Παράγραφος 5, Ν.4369/2016

κατάταξη των υπαλλήλων στη κατηγορία άριστα και το σύνδρομο των πελατειακών σχέσεων που επικρατεί στη κουλτούρα του ελληνικού δημοσίου.

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **Η Αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων σε χώρες της Ε.Ε**

#### **1.Εισαγωγή**

Η αξία της δημόσιας διοίκησης συνίσταται στο ανθρώπινο δυναμικό της. Για το λόγο αυτό η δημόσια υπηρεσία είναι πολύ σημαντικό μέρος της δημόσιας διοίκησης. Υπάρχουν δύο ορισμοί για το τι σημαίνει δημόσια υπηρεσία, μπορεί να οριστεί από το γεγονός ότι συνδέεται με την έννοια της δημόσιας εξουσίας, ή μπορεί να αναφέρεται στα δημόσια θεσμικά όργανα από την εκτελεστική εξουσία.

Η δημόσια διοίκηση μπορεί να οριστεί σε δύο διαστάσεις, ως σύνολο μηχανισμών (πολιτικές, κανονισμοί, διαδικασίες, συστήματα, προσωπικό κλπ.) που χρηματοδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό και είναι υπεύθυνοι για τις δημόσιες υποθέσεις και τη διαχείριση. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να οριστεί ως η διαχείριση των δημοσίων υπηρεσιών και η δημόσια πολιτική εκτέλεση.

Ο ανθρώπινος πόρος είναι μια από τις πιο σημαντικές αξίες για κάθε τομέα δραστηριότητας. Χωρίς ανθρώπινο δυναμικό η κοινωνία μας δεν θα μπορούσε να οδηγηθεί στην τεράστια προόδο και εξέλιξη των ημερών μας. Σε ένα κράτος που κυβερνάται από το νόμο, δημοκρατικό και κοινωνικά προσανατολισμένο, ένας δημόσιος υπάλληλος αντιπροσωπεύει μια βάση πάνω στην οποία επιτυγχάνονται οι δημοκρατικές αρχές και εδραιώνεται ένα κράτος, που συνεχώς αναπτύσσεται και ευημερεί. Η διοίκηση έχει πολιτικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς, πολιτιστικούς καθοριστικούς παράγοντες.

Σε όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ο πιο χαρακτηριστικός τομέας από τις παραδόσεις και τα αποτυπώματα της ιστορίας είναι το διοικητικό σύστημα, το σύστημα δημόσιας υπηρεσίας. Η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν διαθέτει αρμοδιότητες για τη ρύθμιση των εθνικών δημοσίων υπηρεσιών. Κάθε κράτος δημιούργησε το δικό του πολιτικό σύστημα υπηρεσιών βασισμένο στις δικές του παραδόσεις και επιρροές.

Η πλειονότητα των συστημάτων δημόσιας διοίκησης έχει ένα πρότυπο ευρωπαϊκής τυποποιημένης οργάνωσης, εμπνευσμένο από Γαλλικά, αγγλικά και γερμανικά συστήματα δημόσιας διοίκησης (με εξαίρεση τα σκανδιναβικά κράτη και το Βέλγιο) Ελβετία), μοντέλο βασισμένο σε ιεραρχική οργάνωση, γνωστό και ως μοντέλο διαχείρισης Weberian.

Η ποικιλία μοντέλων ολοκληρώνεται με τα πειραματικά θεσμικά μοντέλα της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Χώρες, κράτη που εισήλθαν, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, σε μια σοβαρή μεταρρυθμιστική διαδικασία. Η ανάπτυξη του δημόσιου υπαλλήλου αντιπροσωπεύει ένα μερίδιο, μόνιμα αισθητό από τους πολίτες.

Το Δυτικό σύγχρονο δόγμα αντιμετωπίζει μαζί την αξιολόγηση και την προώθηση των δημοσίων υπαλλήλων, ισχυριζόμενο ότι αυτά τα δύο δεν μπορούν να μελετηθούν χωριστά. Η αξιολόγηση των επιδόσεων χρησιμεύει για την παροχή βοήθειας στον δημόσιο υπάλληλο σε μια αυτοαξιολόγηση και βοηθάει την εξουσία να έχει αναγνώριση της επαγγελματικής προετοιμασίας και επαγγελματικής πείρας των δημοσίων υπαλλήλων.

Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι αξιολογήσεων με διαφορετικούς τρόπους. Η μεταρρύθμιση ενίσχυσε την ανάγκη για τη συνεχή κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων, που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εκπαίδευση. Η μελέτη των θεωριών και της λειτουργίας της διοίκησης, μαζί με την ανάλυση από την διαχειριστική προοπτική, δεν οδηγεί άμεσα στη δημιουργία πιστών, αποτελεσματικών, καλά εκπαιδευμένων δημοσίων υπαλλήλων, αλλά αποτελεί σημαντικό βήμα για την επίτευξη αυτών των στόχων.

## **2. Οι Τάσεις**

Στα ευρωπαϊκά κράτη η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τρόπο οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης. Θα παρατηρήσει κανείς ότι σε κράτη όπως η Γαλλία, η Ισπανία και η Πορτογαλία, βασικό χαρακτηριστικό της επαγγελματικής εξέλιξης είναι η αρχαιότητα, ενώ σε χώρες όπως η Δανία οι μορφές διοίκησης του προσωπικού είναι πιο εξατομικευμένες και πιο ελαστικές.

Την 1<sup>η</sup> Μαρτίου του 2000 με την έγκριση της Λευκής Βίβλου\* ξεκίνησε η εφαρμογή ενός συστήματος που στηρίζεται στην αξιοκρατία και η προώθηση της ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας και η αντικειμενικότητα. Γίνεται προσπάθεια, να μην προάγονται όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι, αλλά μόνον όσους συμπληρώνουν τους βαθμούς και μόνον όσους επιτάσσει ο προϋπολογισμός και οι ανάγκες της Επιτροπής\*.

Ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από το φαινόμενο της δυαδικότητας, με την έννοια ότι θα συναντήσει κανείς, στις χώρες της Ε.Ε, τους δημόσιους υπαλλήλους και τους υπαλλήλους μη δημόσιας υπηρεσίας, με διαφορετικά νομικά συστήματα, με μια τάση ενοποίησης. Διακρίνονται τρεις κατηγορίες υπαλλήλων:

α) Οι κυρίως δημόσιοι υπάλληλοι.

Ετερογενής ομάδα, που συνδέεται με τη δημόσια διοίκηση μέσω μιας πράξης μόνιμης σχέσης και ρυθμίζεται μέσω του Διοικητικού Δικαίου.

β) Οι εργαζόμενοι μη δημόσιας υπηρεσίας.

Οι σχέσεις τους με τη δημόσια διοίκηση ορίζονται από τις αρχές του εργατικού δικαίου, αλλά με ειδικούς όρους, οι οποίοι και έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια.

γ) Οι ενδιάμεσοι ή έκτακτοι υπάλληλοι.

Εδώ ισχύουν οι αρχές της αξιοκρατίας και ο αριθμός τους και τα καθήκοντά τους διαφέρουν από κράτος σε κράτος.

Στον δημόσιο τομέα τα κράτη της Ε.Ε έχουν αναπτύξει δικούς τους κώδικες δεοντολογίας κι έτσι αξιολογούν ελέγχοντας:

α) Την αποδοτικότητα.

Εξαρτάται σχεδόν πάντα από τις τεχνικές δεξιότητες και την εμπειρία.

β) Την αντικειμενικότητα.

γ) Την εμπειρία, τις τεχνικές γνώσεις και τον επαγγελματισμό

δ) Την ισότητα, την αξία και την ικανότητα.



Παρατηρείται μια κοινή ροή όσον αφορά στην καριέρα. Παραδοσιακά, η εξέλιξη ακολουθεί το κάθετο μοντέλο και ο εργαζόμενος μετακινείται προς τα πάνω σε διάφορες κατηγορίες.

Τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζεται μια τάση αύξησης του αριθμού των συμβασιούχων, ενώ στα κράτη του Βορρά οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν υπό ένα αποκεντρωμένο καθεστώς. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον δημόσιο υπάλληλο να λειτουργεί κατά βούληση, κερδίζοντας έτσι χρόνο και να αυξάνει την ευελιξία του, μακριά από πολύπλοκους μηχανισμούς και εγκυκλίους. Αυτό, που έχει μεγάλη σημασία εδώ, είναι ότι η κάθε υπηρεσία μετά από διαπραγματεύσεις με τα συνδικάτα, έχει συμφωνήσει σε ένα δικό της σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων των υπαλλήλων. Αυτό, βέβαια, συνδέεται και με το σύστημα απολαβών τους.

Η εναλλαγή των κομμάτων στην εξουσία δεν σχετίζεται με καμία αλλαγή στις διευθυντικές θέσεις των δημοσίων υπηρεσιών.

Στις χώρες της Ε.Ε υπάρχει ένας συνδυασμός του παραδοσιακού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης και ενός συστήματος αξιολόγησης συμφωνημένων στόχων. Το παραδοσιακό μοντέλο προϋποθέτει προφίλ εργασίας και περιγραφή θέσης, ενώ υλοποιείται με τη βοήθεια επιλεγμένων κριτηρίων που είναι κοινά για όλους. Το μοντέλο συμφωνημένων στόχων είναι πιο εξατομικευμένο και στηρίζεται σε μια διαδικασία συναινετικής διαπραγμάτευσης και καθορισμού στόχων που κάθε εργαζόμενος οφείλει να υλοποιήσει.

Γίνεται προσπάθεια να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στο δεύτερο μοντέλο, το οποίο στηρίζεται σε στόχους που δεν είναι στατικοί, αλλά συνεχώς μεταβάλλονται ανάλογα με τις εξελίξεις και τις ανάγκες. Η σημασία της μη στατικότητας φαίνεται κι από το γεγονός της ενδιάμεσης αξιολόγησης, όπου ο εργαζόμενος και ο προϊστάμενος επανακαθορίζουν τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά, αν κριθεί αναγκαίο. Γίνεται ιεράρχηση των στόχων, ανάλογα με την αναγκαιότητα της επίτευξης και της σημασίας τους για την υπηρεσία.

Οι στόχοι συνδέονται με μια συμφωνία ανταμοιβής του εργαζόμενου σε περίπτωση επιτυχούς υλοποίησης κι έτσι μιλάμε για το μοντέλο «*pay for performance*» ή «ανταμοιβής με βάση την απόδοση».

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια από τους δημόσιους οργανισμούς στην Ευρώπη και αποτελεί τον οδηγό για την βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και της ποιότητας των υπηρεσιών. Το ΚΠΑ προκύπτει από την συνεργασία των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που είναι αρμόδιοι για θέματα Δημόσιας Διοίκησης και αναπτύχθηκε από την ομάδα Καινοτομιών Υπηρεσιών του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης. Υποστηρίζουν ότι για να πετύχει ο δημόσιος τομέας άριστα αποτελέσματα θα πρέπει να εστιάσει στην ηγεσία, τη στρατηγική, τον προγραμματισμό, στο ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες, υιοθετώντας προγράμματα δράσης, που ενισχύουν τα δυνατά τους σημεία και άρουν τις αδυναμίες τους. Ενθαρρύνεται επίσης, η συγκριτική απόδοση μεταξύ οργανισμών εσωτερικού ή εξωτερικού.

Τα τελευταία τριάντα χρόνια, οι ευρωπαϊκές χώρες έχουν αντιμετωπίσει πλήθος μεταρρυθμίσεων, που επηρεάζουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Η εποχή των μεταρρυθμίσεων που επηρεάζουν τους ανθρώπινους πόρους στο δημόσιο τομέα εξακολουθεί να είναι σε εξέλιξη σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες.

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι πρώτον να περιγράψει τα συστήματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους (ανώτερους και κατώτερους) του δημοσίου τομέα σε δείγμα ευρωπαϊκών χωρών. Δεύτερον, να εντοπιστούν τυχόν πρόσφατα εισαχθέντες τάσεις μεταρρυθμίσεων ή οτιδήποτε θεωρείται καινοτόμο για την αξιολόγηση.

Οι μελετητές της δημόσιας διοίκησης προσδιορίζουν την αξιολόγηση της απόδοσης ως έννοια που αναπτύσσεται ή επεκτείνεται συνεχώς. Ξεκινά με μία φάση αξιολόγησης της απόδοσης και τελειώνει με μια φάση διαχείρισης της απόδοσης.<sup>46</sup> Η πρώτη φάση ορίζεται ως το σύστημα που χρησιμοποιείται από μια οργάνωση για να εκχωρήσει μια βαθμολογία που υποδεικνύει την απόδοση ενός ατόμου ή μιας ομάδας.<sup>47</sup> Το τελευταίο είναι μια συνεχής διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης των επιδόσεων των

---

<sup>46</sup> Angelo Denisi-Caitlin Smith, (2014), Performance appraisal, Performance management and firm level performance, σελ 240

<sup>47</sup> Angelo Denisi-Caitlin Smith, (2014), Performance appraisal, Performance management and firm level performance, σελ. 250

ατόμων και των ομάδων σε ευθυγράμμιση των επιδόσεων με τους στρατηγικούς στόχους των οργανισμών.<sup>48</sup>

Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου σε ένα πλαίσιο πολλαπλών επιπέδων και υφίστανται συνεχή επεξεργασία. Όλο και πιο έντονα, το τελευταίο διάστημα, ο διάλογος εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται τα συστήματα αξιολόγησης, στην ανατροφοδότηση, την αυτοαξιολόγηση, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Έτσι προκύπτουν κάποια στοιχεία που διαχωρίζουν την αξιολόγηση της απόδοσης από τη διαχείριση της απόδοσης.

Αξιολόγηση της απόδοσης	Διαχείριση της απόδοσης
Από πάνω προς τα κάτω	Επικεντρώνεται στο διάλογο
ετήσια	συνεχή
Εστίαση σε στόχους	Εστίαση στις αξίες, τη συμπεριφορά και τους στόχους
Συνδεδεμένη με αμοιβή	Όχι σύνδεση με αμοιβή
Γραπτή τεκμηρίωση	Τεκμηρίωση στο ελάχιστο
Διαχείριση από τμήμα HR	Διαχείριση από διευθυντικά στελέχη

Πηγή: Armstrong (2014), Human Resources Management, σελ. 501

Οι κυβερνητικές μεταρρυθμίσεις στη δεκαετία του 1980, που αναφέρονται ως Νέα Δημόσια Διοίκηση, προωθούν την υιοθέτηση της αξιολόγησης των επιδόσεων στο δημόσιο τομέα. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές όχι μόνο έπρεπε να αντιμετωπίσουν το τυπικό φαινόμενο της αντίστασης στην εισαγωγή τέτοιων συστημάτων αλλά και των άλλων περιορισμών που υπάρχουν στο δημόσιο τομέα όπως εκτεταμένη παρουσία συνδικαλιστικών οργανώσεων, είδος σύμβασης εργασίας, ανάγκη παροχής ίσων ευκαιριών απασχόλησης. Παρά το γεγονός ότι οι μεταρρυθμίσεις αυτές υιοθετήθηκαν ευρέως, τα συστήματα αξιολόγησης συχνά επανεξετάζονται και τροποποιούνται.

<sup>48</sup> Angelo Denisi-Caitlin Smith, (2014), Performance appraisal, Performance management and firm level performance, σελ.258

### **3. Συστήματα Αξιολόγησης ανά Χώρα**

#### **I. Βόρεια Ευρώπη & Κεντρική Ευρώπη**

##### **A) Σουηδία**

Στη Σουηδία δεν υπάρχει σύστημα προώθησης και πρόκειται για μια συνταγματική μοναρχία. Το δημόσιο σύστημα μπορεί να θεωρηθεί ως θεμέλιο για τη δημόσια διοίκηση και η αξιολόγηση γίνεται με προσωπικό σημείωμα εργασίας από έναν ανώτερο υπάλληλο προς τον δημόσιο υπάλληλο. Προσδιορίζονται μόνον οι ακόλουθοι βαθμοί:

- Βοηθός
- λειτουργός
- επικεφαλής κατεύθυνσης
- επικεφαλής τμήματος
- βοηθός γενικού διευθυντή και
- γενικός διευθυντής.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80, όταν η Σουηδία αντιμετώπισε μια αυξανόμενη δημοσιονομική κρίση και ταυτόχρονα ένα είδος πρόκλησης για το παραδοσιακό μοντέλο του κράτους πρόνοιας, η χώρα ξεκίνησε μια «διπλή Τροχιά Μεταρρύθμισης». Από τη μία πλευρά, η σουηδική κυβέρνηση στράφηκε το 1985 στην περαιτέρω αποκέντρωση των δημοσίων λειτουργιών στις επαρχίες και στους δήμους, αποφεύγοντας το παραδοσιακό μοντέλο τοπικής αυτοδιοίκησης πολλαπλών λειτουργιών της χώρας, έχει να παρουσιάσει ένα ασυνήθιστα αποκεντρωμένο κυβερνητικό σύστημα.

Από την άλλη πλευρά, εφαρμόστηκαν μια σειρά από ισχυρές μεταρρυθμίσεις στη δημοσιονομική διαχείριση μεταξύ του 1988 και του 1993, συμπεριλαμβανομένης της προσανατολισμένης στο αποτέλεσμα επί του προϋπολογισμού.

Η διοίκηση με γνώμονα τα αποτελέσματα υιοθετήθηκε επίσημα από όλες τις κρατικές οργανώσεις. Ο λόγος αυτής της «μικτής» στρατηγικής, που συνδυάζει τις «παραδοσιακές» μεταρρυθμίσεις με τα συστατικά που εμπνέονται από το NPM, μπορεί να εκδηλωθεί στις ιδιαιτερότητες των «συνθηκών έναρξης» της προσπάθειας της Σουηδίας: αφενός, η ύπαρξη μιας πολιτικά και λειτουργικά ισχυρής τοπικής

αυτοδιοίκησης της χώρας και αφετέρου η ύπαρξη περίπου 300 οργανισμών, οι οποίοι λειτουργούν ως φορείς ενιαίου σκοπού με υψηλό βαθμό αυτονομίας από την κεντρική κυβέρνηση, οι οποίοι λειτουργούσαν με βάση τα αποτελέσματα και, ως εκ τούτου, με γνώμονα την απόδοσή τους.

Στο πρόγραμμά της αξιολόγησης η Σουηδία χαρακτηρίζεται, πρώτον, από την ευρεία υιοθεσία των εργαλείων διεύθυνσεως, παρακολούθησης και αναφοράς που προσανατολίζονται προς τα αποτελέσματα και αφορούν στους οργανισμούς καθώς και στις τοπικές αρχές. Εκτός από τις καθαρά οικονομικές πληροφορίες, οι ετήσιες εκθέσεις των οργανισμών περιέχουν κυρίως πληροφορίες για το πραγματικό κόστος της παραγωγής και όχι μια σφαιρική αξιολόγηση. Πολλοί οργανισμοί λαμβάνουν συχνά ειδικές προσκλήσεις από την κυβέρνηση για την αξιολόγηση τους και υποχρεούνται να αναφέρουν τα αποτελέσματα στην ετήσια έκθεσή τους<sup>49</sup>.

Στη Σουηδία οι δημόσιες υπηρεσίες διέπονται από ένα αποκεντρωμένο καθεστώς, ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι σχεδόν ουδέποτε απεργούν. Σύμφωνα με την ελληνική πρεσβεία στη Στοκχόλμη, η σουηδική κυβέρνηση έχει παραχωρήσει τα τελευταία 20 χρόνια σημαντικές αρμοδιότητες στις δημόσιες υπηρεσίες με στόχο να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Η υπηρεσία γνωρίζει τους στόχους της, αλλά δεν της επιβάλλεται ο τρόπος επίτευξής τους. Αντιθέτως είναι ελεύθερη να χρησιμοποιήσει τα μέσα της, ακολουθώντας τους γενικούς κανονισμούς της κυβέρνησης. Για να προχωρήσει σε μια ενέργεια ένας δημόσιος υπάλληλος δεν απαιτείται η έγκριση από τον προϊστάμενό του.

Η κυβέρνηση εντάσσει στον προϋπολογισμό κονδύλια τα οποία προορίζονται σε κάθε υπηρεσία ανάλογα με τους σκοπούς και τις ανάγκες της. Οι ίδιες υπηρεσίες μάλιστα προτείνουν στην κεντρική κυβέρνηση ένα budget για μία τριετία, το οποίο εξετάζεται από την κυβέρνηση και εγκρίνεται είτε απευθείας είτε ζητούνται επιπλέον πληροφορίες. Εξάλλου, στο τέλος κάθε έτους οι υπηρεσίες συντάσσουν αναφορές σχετικά με τις επιδόσεις τους και τον προορισμό των κονδυλίων.

---

<sup>49</sup> Hellmut Wollmann, (2003), Public sector reform and evaluation. Approaches and practice in international perspective. Σελ.383

Ουσιαστικά, δεν υπάρχει μονιμότητα ούτε στον στενό ούτε στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Ακόμη και το μόνιμο προσωπικό μπορεί να απολυθεί σε περίπτωση που αυτό κριθεί απαραίτητο. Μόνο κάποιες ομάδες υπαλλήλων απολαμβάνουν το προνόμιο της μονιμότητας, για παράδειγμα οι δικαστές οι οποίοι μπορεί να απολυθούν μόνο αν διαπράξουν κάποιο έγκλημα. Στη Σουηδία εργάζονται περίπου 1,3 εκατ. δημόσιοι υπάλληλοι, εκ των οποίων οι 250.000 απασχολούνται στην κεντρική κυβέρνηση. Αποτελούν ποσοστό 6% του εργατικού δυναμικού. Υπάρχουν σχεδόν 270 διαφορετικές υπηρεσίες, οι οποίες απασχολούν προσωπικό από λίγα άτομα ως και 25.000. Το 48% των υπαλλήλων της κεντρικής κυβέρνησης είναι γυναίκες, ενώ το 1/3 του προσωπικού έχει πτυχία πανεπιστημίου.

Σχετικά με τις προσλήψεις, η κάθε υπηρεσία καθορίζει τις ανάγκες της και τα προσόντα των υποψηφίων για τις κενές θέσεις. Η διαδικασία των προσλήψεων είναι διαφανής, από τη στιγμή που γίνονται δημόσιες προκηρύξεις. Οι αποφάσεις για προσλήψεις μπορούν να εφεσιβληθούν. Η εξέλιξη ενός υπαλλήλου περνά μέσα από τη διεύρυνση των καθηκόντων του στην ίδια θέση. Οι αρμοδιότητες συχνά διευρύνονται, δίνοντας τη δυνατότητα στον υπάλληλο να αυξήσει τον μισθό του. Διάλογοι για την αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνονται συχνά σχετικά με τις πρόσθετες αρμοδιότητες και τις ανάγκες επιμόρφωσής τους.

Η ηλικία συνταξιοδότησης είναι τα 65 έτη, ενώ οι μισθοί διαμορφώνονται από συλλογικές συμβάσεις. Ο μέσος μηνιαίος μισθός ανέρχεται σε 2.500 ευρώ. Βεβαίως ο μισθός κάθε υπαλλήλου μπορεί να αυξηθεί σημαντικά. Συγκεκριμένα, εξαρτάται από τις δυσκολίες, τις αρμοδιότητες που έχει αναλάβει και από την απόδοσή του. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, ο επιβλέπων προϊστάμενος εισηγείται την αύξηση του μισθού αφού πρώτα έχει αξιολογήσει τις επιδόσεις του υπαλλήλου<sup>50</sup>.

### **A.1) Ρουμάνια**

Στη Ρουμανία, η ατομική αξιολόγηση των επαγγελματικών επιδόσεων πρέπει να πραγματοποιείται ετησίως και η διαδικασία αξιολόγησης έχει τους εξής σκοπούς:

α) Προώθηση σε επίπεδο μισθών

---

<sup>50</sup> Πηγή: Μάρκου Άγης (2005), Δημοσίευση <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=166839>

- β) Μείωση σε χαμηλότερη βαθμίδα σε επίπεδο μισθών
- γ) Προώθηση σε ανώτερη δημόσια λειτουργία
- δ) Απόλυση από τη δημόσια διοίκηση.

Μετά την περίοδο αξιολόγησης, ο δημόσιος υπάλληλος αποκτά έναν από τους παρακάτω χαρακτηρισμούς για το έργο του: εξαιρετικό, πολύ καλό, καλό, Ικανοποιητικό, μη ικανοποιητικό.

Η προαγωγή σε ανώτερη επαγγελματική τάξη πρέπει να γίνεται με διαγωνισμό ή με εξετάσεις που διοργανώνονται ετησίως. Η προωθητική εξέταση στον επαγγελματικό βαθμό οργανώνεται από τη δημόσια αρχή. Για να είναι σε θέση να συμμετάσχει σε εξέταση για προαγωγή, ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να εκπληρώσει σωρευτικά τις μεταγενέστερες προϋποθέσεις:

- α) Να έχει τουλάχιστον τέσσερα έτη υπηρεσίας στον επαγγελματικό βαθμό από τον οποίο επιθυμεί να προωθηθεί ο δημόσιος υπάλληλος
- β) Τουλάχιστον δύο έτη υπηρεσίας στον βαθμό αποδοχών από τον οποίο ο δημόσιος υπάλληλος επιθυμεί να προωθηθεί
- γ) Να έχει λάβει τουλάχιστον "Καλή" σε κάθε αξιολόγηση των επιδόσεων τα τελευταία δύο χρόνια και
- δ) να έχει καθαρό διοικητικό ιστορικό.

Για να έχουν τη δυνατότητα να μετέχουν σε ένα διαγωνισμό προώθησης για μια δημόσια διοίκηση, οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να εκπληρώσουν σωρευτικά τα παρακάτω:

- α) Να έχουν αποφοιτήσει ένα γενικό πρόγραμμα ή άλλα παρόμοια προγράμματα δημόσια διοίκησης ή στο πεδίο εξειδίκευσης που απαιτείται για την άσκηση του δημοσίου υπαλλήλου.
- β) Να έχει ονομαστεί σε μια λειτουργία δημοσίου υπαλλήλου πρώτης κατηγορίας
- γ) Να έχει καθαρό διοικητικό αρχείο και
- δ) Να έχει ελάχιστο χρόνο υπηρεσίας τα δύο χρόνια.

Σύγκριση

Η Ρουμανία είναι ένα ενιαίο κράτος, ως δημοκρατία, ενώ η Σουηδία έχει συνταγματική μοναρχία, οπότε οι δύο χώρες έχουν συγκεκριμένα και διαφορετικά χαρακτηριστικά και διαφορετική νομική ρύθμιση σχετικά με τη δημόσια διοίκηση.

Όσον αφορά τη νομική κατάσταση ενός δημόσιου υπαλλήλου, στη Ρουμανία έχει δικαστική έκθεση υπηρεσίας και στη Σουηδία έχει παρόμοια αναφορά υπηρεσίας, αλλά χωρίς προδιαγραφές πολιτικού προσώπου. Η Ρουμανία επέλεξε ένα σύστημα σταδιοδρομίας με κλασικές διαδρομές σταδιοδρομίας, ενώ στη Σουηδία αναπτύχθηκε ένα διαφορετικό σύστημα απασχόλησης. Στη Σουηδία δεν υπάρχει ένα καθορισμένο σύστημα αξιολόγησης που να βασίζεται ειδικά στο σύστημα απασχόλησης το οποίο δίνει έμφαση στα βραχυπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα και όχι στην καριέρα.

Όσον αφορά τη μέθοδο προσλήψεων, στη Ρουμανία υπάρχουν συγκεκριμένοι κανονισμοί, αλλά στη Σουηδία υπάρχουν ελάχιστες εκπαιδευτικές απαιτήσεις.

Όσον αφορά στο κεφάλαιο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, εδώ υπάρχουν πολλές ομοιότητες, αλλά και διαφορές που βασίζονται στα διαφορετικά χαρακτηριστικά του συστήματος σταδιοδρομίας και του συστήματος απασχόλησης. Το γεγονός αυτό μπορεί να σχετίζεται με την αξιολόγηση και την προώθηση.

Στη Ρουμανία υπάρχει ένα ολόκληρο σύστημα αξιολόγησης, ενώ στη Σουηδία, η αξιολόγηση συνίσταται σε ένα σημείωμα εργασίας που συντάχθηκε από έναν ανώτερο.<sup>51</sup>

## **B) Βέλγιο**

Στο Βέλγιο, υπάρχουν τρεις κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων: οι *statutaire*, οι *mandataire* και οι *contractuel*.

- Οι *statutaire* δεν έχουν σύμβαση εργασίας αλλά δουλεύουν σύμφωνα με τους κανόνες του καταστατικού, ενός συνόλου κανόνων και κανονιστικών κειμένων που ορίζει όλες τις πτυχές της νομικής κατάστασης του υπαλλήλου (πρόσληψη, δικαιώματα

---

<sup>51</sup> Iulia Popescu, Civil service at a glance-a comparative study case between Romania and Sweden, σελ. 5



και καθήκοντα, απουσίες, μόρφωση). Οι υπάλληλοι statutaires αποκαλούνται και nommis και κατέχουν μόνιμη θέση στο δημόσιο.

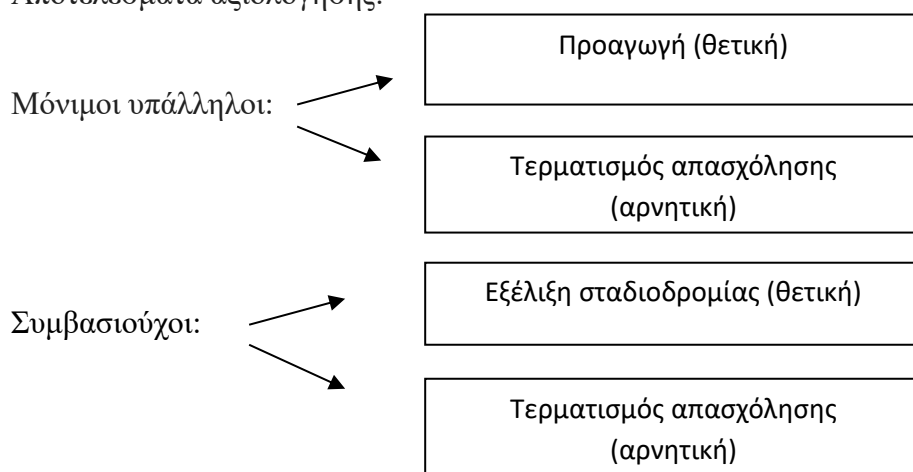
- Οι mandataire είναι υπάλληλοι που κατέχουν μια θέση στη στελέχωση (management function). Ορίζονται για περίοδο έξι χρόνων η οποία είναι ανανεώσιμη και το καθεστώς τους ρυθμίζεται από ειδικούς κανονισμούς.

- Τέλος, οι contractuel δουλεύουν στο δημόσιο με κανονική σύμβαση εργασίας αορίστου ή ορισμένου χρόνου. Παίρνουν την ίδια αντιμισθία με τους statutaires, όμως, είναι περιορισμένες οι δυνατότητες ανάπτυξης της σταδιοδρομίας τους.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι περισσότεροι από 90.000, ενώ η διαδικασία πρόσληψης είναι διαφορετική ανάλογα με τη θέση εργασίας. Για τους statutaires οι προσλήψεις γίνονται έπειτα από μια σειρά τεστ και συνεντεύξεων που διοργανώνονται από τη Selor, το πρακτορείο προσλήψεων της ομοσπονδιακής διοίκησης. Η πρόσληψη των υπαλλήλων mandataires επίσης διοργανώνεται από τη Selor. Σε ό,τι αφορά τη διαδικασία πρόσληψης των συμβασιούχων συνηθίζεται να διοργανώνεται από την υπηρεσία στην οποία υπάρχει η κενή θέση, είτε διαμέσου είτε όχι της Selor<sup>52</sup>.

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από το SPF (Service Publics Feraux) και επιδιώκει στόχους τόσο σε οργανωτικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Συγκεκριμένα οι στόχοι της περιλαμβάνουν α) βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και επίτευξη στόχων που αφορούν την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού, β) ενδυνάμωση του προσωπικού και αύξηση του κινήτρου μέσω συμμετοχής, γ) δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ ανώτερων υπαλλήλων και χαμηλότερων βαθμίδων υπαλλήλων<sup>53</sup>.

Αποτελέσματα αξιολόγησης:



<sup>52</sup> Πηγή: Μάρκου Άγης (2005), Δημοσίευση <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=166839>

<sup>53</sup> Comparative Analysis of the performance evaluation systems of public sector employee, p.15, 2017

Η περίπτωση δύο αρνητικών αξιολογήσεων μέσα σε δύο χρόνια μπορεί να οδηγήσει και σε τερματισμό της απασχόλησης.

Στο Βέλγιο χρησιμοποιείται το παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης ενώ πολλές φορές χρησιμοποιείται και η αυτό-αξιολόγηση κυρίως στους μόνιμους υπαλλήλους.

Στόχοι:

-βελτίωση της αποτελεσματικότητας και μείωση κόστους

- μείωση γραφειοκρατίας

-βελτίωση στην εξυπηρέτηση πελατών

-βιώσιμη ανάπτυξη

-ίσες ευκαιρίες

-βελτίωση στις λογιστικές διαδικασίες

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων (μόνιμων) περιλαμβάνει την επίτευξη των παραπάνω στόχων, πως επιτυγχάνονται, τη προσωπική συμβολή και οι προσπάθειες που γίνονται σχετικά με την ανάπτυξη των ικανοτήτων.

Η αξιολόγηση των συμβασιούχων περιλαμβάνει την ατομική απόδοση, τις ικανότητες και τη συμβολή στην απόδοση της ομάδας.

Η βαθμολογία<sup>54</sup> έχει ως εξής:

-άριστος

-εξαιρετικός

-ανταποκρίνεται στις προσδοκίες

-αναγκαίες βελτιώσεις

-μη ικανοποιητικός

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο και συνήθως από δύο αξιολογητές, όπου ο δεύτερος θεωρείται επόπτης του πρώτου.

---

<sup>54</sup> Comparative Analysis of the performance evaluation systems of public sector employee, p.17, 2017

Τέλος, εξίσου σημαντικό είναι ότι στο Βέλγιο έχει αναπτυχθεί ένα ηλεκτρονικό σύστημα αξιολόγησης που ονομάζεται *crescendo*, αλλά επίσημα δεν χρησιμοποιείται ακόμα.

### Γ) Δανία

Η Δανία βίωσε ένα κύμα διοικητικών και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων στη διάρκεια των τελευταίων 20 χρόνων. Η αναδιοργάνωση της έγινε σταδιακά και η περίπτωση της είναι αντικείμενο μελέτης, γιατί δοκίμασε αρκετές νέες ιδέες και πρακτικές.

Οι προγραμματισμένες μεταρρυθμίσεις οδήγησαν σε μείωση της δημόσιας απασχόλησης και του διοικητικού προσωπικού ενώ παρατηρείται αύξηση της αποδοτικότητας μέσω αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών.

Η κεντρική διοίκηση της χώρας χωρίζεται σε Υπουργεία με επικεφαλής τον Υπουργό που τον βοηθούν οι Γενικοί Διευθυντές, οι οποίοι είναι συνήθως δημόσιοι υπάλληλοι. Περισσότερο από το 1/3 του εργατικού δυναμικού της Δανίας απασχολείται στον δημόσιο τομέα. Οι εργαζόμενοι είναι δύο κατηγοριών:

α) δημόσιοι υπάλληλοι και

β) συμβασιούχοι.

Η αναλογία των δημοσίων υπαλλήλων είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με τους συμβασιούχους.

Οι συνθήκες εργασίας και οι αποδοχές τους είναι αντικείμενο διαπραγματεύσεων ανάμεσα στον εργοδότη και το σωματείο των εργαζομένων και ισχύει και για τους συμβασιούχους και ρυθμίζεται από συλλογική σύμβαση εργασίας, που υπογράφεται από το Υπουργείο Οικονομικών και τα συνδικάτα.

Στη σύγχρονη Δανία, για την διοικητική εξέλιξη στον δημόσιο τομέα, παράγοντες όπως η αρχαιότητα αρχίζουν να υποχωρούν και έρχονται στο προσκήνιο συστήματα που αξιολογούν τις επιδόσεις. Από την θέση εισόδου, στην οποία απαιτούνται τίτλοι, γνώση και εμπειρία, η απόδοση στη θέση συνυπολογίζεται με βάση τους στόχους και τα αποτελέσματα.

Στη Δανία, η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τα συστήματα αμοιβών. Για την διαμόρφωση της τελικής αμοιβής, απαιτείται ο συνδυασμός τεσσάρων επιμέρους παραγόντων:

α) ο βασικός μισθός, ο οποίος ορίζεται κεντρικά

β) ένα έξτρα τμήμα μισθού, ύστερα από διαπραγμάτευση σε αποκεντρωμένο ή σε κεντρικό επίπεδο, το οποίο βασίζεται στα ειδικά χαρακτηριστικά της κάθε θέσης και στα τυπικά προσόντα του υπαλλήλου.

γ) ένα άλλο τμήμα συνδέεται με την ατομική αξιολόγηση απόδοσης (αποδοτικότητα). Λειτουργεί, δηλαδή, ως κίνητρο (pay) για την επίτευξη ενός πιο αποτελεσματικού δημόσιου τομέα.

δ) και ένα άλλο τμήμα, το οποίο συνδέεται με την υλοποίηση των συμφωνηθέντων στόχων.

Η διαμόρφωση του μισθού βασίζεται σε μισθολογικές κλίμακες που έχουν συμφωνηθεί κεντρικά με δυνατότητα περαιτέρω διαπραγμάτευσης σε αποκεντρωμένο-τομεακό επίπεδο καθώς και σε ατομικό επίπεδο, διασφαλίζοντας έτσι ότι η αμοιβή θα ακολουθεί πορεία παράλληλη με τον ιδιωτικό τομέα. Σε περίπτωση διαφορών, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το 80% της διαφοράς για την επόμενη συμφωνία αμοιβής ώστε να εγκριθεί από την Κεντρική Κυβέρνηση. Η παραπάνω διαδικασία δείχνει πώς ο ιδιωτικός τομέας είναι το σημείο αναφοράς για τον δημόσιο τομέα.

Η ύπαρξη των μόνους στον μισθό έχει μεγάλη σημασία για την τελική διαμόρφωση του πακέτου των αποδοχών, επειδή τα μόνους μπορεί να έχουν συμφωνηθεί και να σχετίζονται με:

α) Τα προσόντα, δηλαδή τις δεξιότητες, την ποιότητα των αποτελεσμάτων, τη συγκρισιμότητα με παρόμοιες εργασίες που εκτελούνται στην αγορά εργασίας

β) Την ανταμοιβή σε θέσεις ευθύνης, ειδικές εργασίες ή λειτουργίες που είναι συνήθως προσωρινές

γ) Την εφάπαξ πληρωμή για τις εξαιρετικές εργασίες και

δ) Τις επιδόσεις σχετικά με τους στόχους που είχαν συμφωνηθεί. Αυτό το είδος μόνους μπορεί να συμφωνηθεί μεμονωμένα ή για μια ομάδα εργαζομένων.

Το παλιό σύστημα αξιολογούσε τους εργαζόμενους ανάλογα με την αρχαιότητά τους, συνήθως κάθε 2 έτη.

Η Δανία δίνει μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων της και βρίσκεται στην ανώτερη περιοχή του φάσματος σε σχέση με τον μέσο όρο άλλων χωρών του ΟΟΣΑ. Οι υπάλληλοι της αξιολογούνται υποχρεωτικά και σχεδόν όλοι σε ετήσια βάση και με ταυτόχρονη συνάντηση με τον ιεραρχικά ανώτερο.

Τα κριτήρια της αξιολόγησης ποικίλουν και μπορεί να είναι η επικαιρότητα και η ποιότητα των αποτελεσμάτων, η βελτίωση των ικανοτήτων και των διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Η αξιολόγηση είναι ο τρόπος για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, των αποδοχών και την ανανέωση των συμβάσεων των υπαλλήλων. Το σύστημα PRP χρησιμοποιείται για τους περισσότερους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα και παίρνει τη μορφή των εφάπαξ επιδομάτων και μόνιμης αμοιβής, καθώς επίσης συμβάλλει σημαντικά στις αποφάσεις προαγωγών χωρίς να υπάρχει όριο στο ποσοστό αυτό έναντι του βασικού μισθού που μπορεί να παίρνει ένας δημόσιος υπάλληλος. Τα προσόντα είναι οι σημαντικοί παράγοντες σε περίπτωση αποφάσεων για προώθηση σε όλους τους βαθμούς εξέλιξης, ενώ η εμπειρία σχετίζεται με θέσεις σε διοικητικό επίπεδο<sup>55</sup>.

#### **Δ) Φινλανδία**

Η προσπάθεια για εξυγίανση του δημόσιου τομέα εδώ ξεκίνησε από το 2003. Το σύστημα διαπραγμάτευσης μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου είναι ιδιαίτερα σταθερό και οι αλλαγές σχετικά σπάνιες. Έτσι, τα συνδικάτα δεν έχουν πολλά περιθώρια δράσης και προωθείται περισσότερο η συγκεντροποίηση της οργανωτικής δομής. Χαρακτηριστικό είναι ότι η φινλανδική κεντρική συλλογική σύμβαση για την εθνική δημόσια υπηρεσία υπογράφεται από τον εργοδότη, που είναι το Υπουργείο Οικονομικών.

Έτσι κι εδώ η εξέλιξη του εργαζόμενου μέσω της αρχαιότητάς του δεν υφίσταται πλέον. Ωστόσο, ορισμένες θέσεις αποτελούν μέρος ενός συστήματος που βασίζεται στη σταδιοδρομία. Κάθε χρόνο οι εργαζόμενοι συζητούν με τον προϊστάμενο τους τις ανάγκες τους για περαιτέρω κατάρτιση ή άλλες ανάγκες προσωπικής ανάπτυξης. Οι κρίσεις των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτώνται από τους συναδέλφους τους.

Όπως φάνηκε από τα παραπάνω, το Υπουργείο Οικονομικών παίζει ρόλο στρατηγικό στον σχεδιασμό της πολιτικής για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, αλλά η

---

<sup>55</sup> Μπλιάμπη Γιαννούλα, (2016), Μεταρρυθμίσεις στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκή ένωση και Ελλάδα,σελ. 64

εκπαιδευτική στρατηγική και ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών είναι πλήρως αποκεντρωμένα και ορίζονται από τους επιμέρους φορείς.

Δεν υπάρχει μια ενιαία μεθοδολογία ανίχνευσης, αλλά επιχειρείται η σύνδεση των εκπαιδευτικών κατευθύνσεων τόσο με τους στρατηγικούς στόχους, όσο και με την καριέρα του προσωπικού. Θα συναντήσουμε και εδώ την τακτική των ετήσιων ή και εξαμηνιαίων συνεντεύξεων προϊσταμένων-υφισταμένων.

Η υλοποίηση των προγραμμάτων γίνεται με όρους αγοράς, στο μέτρο όπου η κάθε υπηρεσία μπορεί να επιλέξει για τα προγράμματα οποιονδήποτε φορέα υλοποίησης, με κριτήρια ποιότητα και κόστους της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ο κεντρικός φορέας υλοποίησης, που ονομάζεται HASUS (Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης), έχει προϋπάρξει ως δημόσια υπηρεσία και δημόσια επιχείρηση πρόσφατα ιδιωτικοποιήθηκε. Το κράτος παρέμεινε μειοψηφών μέτοχος με ποσοστό 40%. Ο κεντρικός του ρόλος ωστόσο παραμένει χάρη στην τεχνογνωσία και στην ικανότητα παροχής υπηρεσιών και όχι εξαιτίας νομοθετικών δεσμεύσεων<sup>56</sup>.

Ισχύει η μονιμότητα, ωστόσο υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες που μπορεί να οδηγήσουν έναν μόνιμο υπάλληλο εκτός δημοσίου. Είναι αρκετά συχνό να αναφέρονται στον Τύπο περιστατικά πειθαρχικών και μη παραπτωμάτων υψηλών στελεχών τα οποία οδηγούν στην αποπομπή τους. Γενικώς, οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι από τις δημόσιες υπηρεσίες και όπου υπάρχουν κενά πιέζουν τις αρχές για περισσότερα κονδύλια. Στον δημόσιο τομέα και στις δημοτικές αρχές εργάζονται 561.500 άτομα, δηλαδή περίπου το 25% του εργατικού δυναμικού. Στον στενό δημόσιο τομέα απασχολούνται 131.500 εργαζόμενοι, δηλαδή 5,6% του εργατικού δυναμικού της χώρας.

Οι προσλήψεις γίνονται με αξιολογικά κριτήρια κατόπιν προκηρύξεων. Η εξέλιξη των υπαλλήλων κρίνεται από τα προσόντα τους και την απόδοσή τους. Οι κρίσεις γίνονται από τους προϊσταμένους συναδέλφους τους και επικυρώνονται από την υπηρεσιακή ηγεσία (γενικό γραμματέα).

---

<sup>56</sup> Μπλιάμπτη Γιαννούλα, (2016), Μεταρρυθμίσεις στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκή ένωση και Ελλάδα, σελ. 70

Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ασφαλισμένοι στον ασφαλιστικό φορέα του δημοσίου. Ο χρόνος συνταξιοδότησης, σύμφωνα με τις πρόσφατες αλλαγές στο Ασφαλιστικό, είναι πλέον ελαστικός και κυμαίνεται από το 63ο έως το 68ο έτος. Σκοπός είναι η παραμονή των εργαζομένων στην εργασία επί μακρότερο διάστημα με μεγαλύτερη αποδοτικότητα ανταμείβοντάς τους γενναιόδωρα με μεγαλύτερη σύνταξη. Το ύψος του κατώτατου μισθού ανέρχεται σε 1.162 ευρώ.

Τέλος, όταν αλλάζουν οι κυβερνήσεις, αυτοί που αλλάζουν μόνο στα υπουργεία είναι ο υπουργός και οι σύμβουλοί του. Ο γενικός γραμματέας κάθε υπουργείου μάλιστα αποτελεί ένα είδος μόνιμου υφυπουργού<sup>57</sup>.

### **E) Γερμανία**

Η Γερμανία έχει καθυστερήσει στον διεθνή εκσυγχρονισμό. Ο λόγος αυτής της χρονικής υστέρησης μπορεί σχετίζεται με τις ειδικές συνθήκες «έναρξης» του εκσυγχρονισμού του συστήματος της χώρας. Οι λόγοι που ακολουθούν εξηγούν το γιατί:

- Πρώτον, ο παραδοσιακός ομοσπονδιακός και αποκεντρωμένος συνταγματικός ιστός, ο οποίος χαρακτηρίζεται από ένα πολιτικά και λειτουργικά ισχυρό επίπεδο τοπικής κυβέρνησης
- καθώς και η παραδοσιακή αρχή της επικουρικότητας (αφήνοντας κατά κύριο λόγο την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών).

Το γερμανικό μισθολόγιο είχε «πέσει» εξαρχής από την τρόικα στις συζητήσεις επί του μνημονίου και οι πιέσεις αναμένεται να ενταθούν. Οι αρχές αυτού του μισθολογίου, που ισχύει από το 1997, με κάποιες προσθήκες το 2002 και το 2005, είναι οι εξής:

- Η εξέλιξη και οι μισθοί των υπαλλήλων συναρτώνται με την απόδοση κατόπιν αξιολόγησης.
- Τα κλιμάκια είναι έξι και η ανέλιξη σε καθένα έχει διαφορετικό χρόνο ωρίμανσης.
- Για τους υπαλλήλους στα σώματα ασφαλείας, τις ένοπλες δυνάμεις, το δικαστικό σώμα και το διπλωματικό, ισχύουν ειδικά μισθολόγια.

---

<sup>57</sup> Πηγή: Μάρκου Άγης (2005), Δημοσίευση <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=166839>

- Ειδικά επιδόματα προβλέπονται μόνον για τις ανώτατες βαθμίδες της διοίκησης και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς (εφορίες, τελωνεία, ανεξάρτητες αρχές).

Στη διαδικασία αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου υπάρχουν έξι κατηγορίες κριτηρίων, με διαφορετική βαρύτητα.

1. Η απόδοση στην εργασία.
2. Η συμπεριφορά.
3. Η αμεσότητα στην επεξεργασία και εκτέλεση των αποφάσεων.
4. Οι επικοινωνιακές δυνατότητες.
5. Η δημιουργία προτύπου, εάν δηλαδή είναι αποδεκτός από τους συναδέλφους του και την ιεραρχία.
6. Η εν γένει συμπεριφορά του προς την υπηρεσία και τους πολίτες<sup>58</sup>.

Η αξιολόγηση γίνεται από τη διεύθυνση κάθε υπηρεσίας και, στην περίπτωση που αξιολογηθεί αρνητικά, ο υπάλληλος μένει στάσιμος στην ιεραρχική και τη μισθολογική εξέλιξη. Για τους επιμελείς αντιθέτως προβλέπεται ταχύτερη εξέλιξη. Οι ώρες εργασίας είναι 38,5 την εβδομάδα, ωστόσο το Δημόσιο μπορεί να ζητήσει επιπλέον 5 ώρες χωρίς αμοιβή. Στην περίπτωση που προκύψει ανάγκη υπερωριακής απασχόλησης, και αυτή δεν αμείβεται αλλά δίνεται ως αντάλλαγμα ρεπό. Για κάθε υπηρεσία προβλέπονται μετρήσιμοι στόχοι και όταν υπερκαλύπτονται δίνεται εφάπαξ μόνους αναλόγως του μισθολογικού κλιμακίου κάθε υπαλλήλου.

Με αυτό το μοντέλο εκτιμάται ότι η μείωση της μισθολογικής δαπάνης είναι από 5 έως και 10%. Η μισθολογική σχέση από το χαμηλότερο μέχρι το υψηλότερο κλιμάκιο κάθε κατηγορίας είναι περίπου 1 προς 4. Επίσης υπάρχουν ειδικές προβλέψεις για το ύψος του επιδόματος αδείας, που αρχίζει από το 80% του μισθού για τα χαμηλά μισθολογικά κλιμάκια και υποχωρεί στο 60% στα υψηλότερα.

Απασχολούνται 1,7 εκατ. υπάλληλοι στον στενό δημόσιο τομέα και 2,4 εκατ. υπάλληλοι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Από αυτούς οι περισσότεροι είναι μόνιμοι. Ωστόσο, με νόμο που ψηφίστηκε, οι νεοπροσληφθέντες στις γερμανικές ΔΕΚΟ δεν

---

<sup>58</sup> Hellmut Wollmann, (2003), Public sector reform and evaluation, σελ. 386)



απολαμβάνουν το προνόμιο της μονιμότητας και το εργασιακό τους καθεστώς είναι ίδιο με αυτό του ιδιωτικού τομέα.

Οι προσλήψεις γίνονται χωρίς γραπτό διαγωνισμό. Γίνεται δημόσια προκήρυξη, οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν τα βιογραφικά τους και στη συνέχεια περνούν από ειδική μόνιμη επιτροπή, η οποία αποφασίζει για το ποιοι θα καλύψουν τις κενές θέσεις. Η παραπάνω διαδικασία ακολουθείται τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η ανέλιξη των υπαλλήλων εξαρτάται από τις επιδόσεις τους, οι οποίες αξιολογούνται κάθε δύο έτη από τους προϊσταμένους τους<sup>59</sup>.

Αξίζει να σημειωθεί πάντως ότι το τελευταίο διάστημα η γερμανική κυβέρνηση προσπαθεί να άρει τη μονιμότητα στο μεγαλύτερο μέρος του δημόσιου τομέα (πλην δασκάλων, αστυνομικών, πυροσβεστικής), ωστόσο οι αντιδράσεις των εργαζομένων δεν έχουν επιτρέψει μέχρι στιγμής να γίνει κάποια αλλαγή προς αυτήν την κατεύθυνση.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ασφαλισμένοι για την υγειονομική τους περίθαλψη σε ιδιωτικούς φορείς, στους οποίους οι εισφορές καταβάλλονται σε ποσοστό 80% από το κράτος. Για τη σύνταξή τους υπάρχει ειδικό ταμείο το οποίο χρηματοδοτείται από το κράτος. Η ηλικία συνταξιοδότησης είναι τα 65 έτη. Εξάλλου, οι γενικοί διευθυντές δεν αλλάζουν σε κάθε μεταβολή κυβέρνησης.

### **ΣΤ) Αυστρία**

Στον δημόσιο τομέα απασχολούνται τόσο μόνιμοι υπάλληλοι όσο και συμβασιούχοι. Οι τελευταίοι αποτελούν τη μειοψηφία, ωστόσο τα τελευταία χρόνια ο αριθμός τους έχει αυξηθεί σημαντικά. Στο σύνολό τους οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ανέρχονται σε 154.000 επί συνόλου 3.000.000 εργαζομένων.

Οι προσλήψεις γίνονται με γραπτούς και προφορικούς διαγωνισμούς, ενώ ελέγχεται και η προσωπικότητα των υποψηφίων. Η ανέλιξη των υπαλλήλων εξαρτάται από την ίδια την υπηρεσία.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ασφαλισμένοι σε δημόσιο ασφαλιστικό φορέα, ενώ η ηλικία συνταξιοδότησης είναι τα 65 έτη. Ο κατώτατος μηνιαίος μισθός των πτυχιούχων δημοσίων υπαλλήλων ανέρχεται σε 1.900 ευρώ. Τέλος, οι κυβερνητικές αλλαγές δεν συνεπάγονται αλλαγές των γενικών διευθυντών.

---

<sup>59</sup> Πηγή: Μάρκου Άγης (2005), Δημοσίευση <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=166839>

Στην Αυστρία υπάρχει άμεση επαφή μεταξύ του προσωπικού και των ανώτερων εργαζομένων καθώς θεωρείται ότι είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή και ικανοποιητική συνεργασία<sup>60</sup>. Ο τρόπος που γίνεται η αξιολόγηση είναι η συνέντευξη. Οι συνεντεύξεις αξιολόγησης οι οποίες ορίζονται από το Άρθρο 45<sup>α</sup>, περί δημοσίων υπαλλήλων, έχουν πλεονεκτήματα τόσο για το προσωπικό όσο και για τους ανωτέρους. Οι στόχοι που έχουν συμφωνηθεί από κοινού καθορίζουν με σαφήνεια τις μελλοντικές δράσεις. Επίσης μπορεί να βοηθήσουν στο να διασαφηνιστούν τυχόν διαφωνίες και να προσδιοριστούν πιο ξεκάθαρα τα καθήκοντα. Τέλος, η συνέντευξη αξιολόγησης επιτρέπει στους αξιολογητές να συζητήσουν τις επιδόσεις, να τις συγκρίνουν με προηγούμενα έτη ώστε να λάβουν ανατροφοδότηση για τη δική τους ηγετική συμπεριφορά.

Κοντά στο γερμανικό μισθολόγιο είναι και το αυστριακό, με 7 μισθολογικές κλίμακες αλλά 19 μισθολογικά κλιμάκια για κάθε κατηγορία. Επιμέρους στοιχεία εξετάζονται και από τα μισθολόγια της Ιταλίας, της Γαλλίας και της Ισπανίας.

Και το ισπανικό μισθολόγιο βασίζεται στη σύνδεση παραγωγικότητας-μισθού, ωστόσο οι αυτόνομες περιφέρειες έχουν περιθώρια διαφοροποίησης. Ως προς τη βασική του αρχή προβλέπει την αυτόματη εξέλιξη των υπαλλήλων ανά τριετία. Υπάρχει παράλληλα η διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης, που επιτρέπει την ταχύτερη εξέλιξη των υπαλλήλων που κρίνονται παραγωγικοί. Στον βασικό μισθό προβλέπεται συμπληρωματική αμοιβή, που προσδιορίζεται από τη θέση εργασίας, παρέχεται ανάλογα με την απόδοση κάθε υπηρεσίας και δίνεται εφάπαξ. Σε πολλές υπηρεσίες το ωράριο είναι σπαστό.

## **Z) Ηνωμένο Βασίλειο**

Ισχύει μονιμότητα για τους περισσότερους δημοσίους υπαλλήλους, ωστόσο τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί σε σημαντικό βαθμό οι συμβασιούχοι και οι μερικώς απασχολούμενοι εργαζόμενοι. Συγκεκριμένα, οι μόνιμοι υπάλληλοι ανέρχονται σε 524.000 και οι συμβασιούχοι σε 11.000 (στοιχεία 2004). Για τις προσλήψεις υπεύθυνοι είναι οι ανεξάρτητοι επίτροποι δημοσίων υπηρεσιών, οι οποίοι έχουν την ευθύνη για τη διενέργεια διαγωνισμών. Συγκεκριμένα, δημοσιεύουν στον Τύπο προκηρύξεις, στη συνέχεια μελετούν τα βιογραφικά όλων των υποψηφίων και, εν τέλει, επιλέγουν αυτούς

---

<sup>60</sup> Comparative Analysis of the performance evaluation systems of public sector employee, p.30, 2017

που πληρούν τις προϋποθέσεις. Οι τελευταίοι, πάντως, προτού προσληφθούν περνούν από συνέντευξη. Αξίζει να σημειωθεί ότι ετήσια εισοδήματα κάτω των 20.000 ευρώ έχει το 1/4 του προσωπικού. Ο χρόνος συνταξιοδότησης είναι τα 65 έτη<sup>61</sup>. Η κάθε υπηρεσία έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα για την αξιολόγηση των υπαλλήλων της και τον καθορισμό των μισθών.

Η αξιολόγηση επικεντρώνεται κυρίως στα ανώτερα στελέχη (Senior Civil Servants<sup>62</sup>) και αρμόδιο για τη διαδικασία αυτή είναι το Cabinet Office<sup>63</sup>. Πραγματοποιείται κάθε τρεις μήνες. Στόχοι του συστήματος είναι: α) εστίαση στην ατομική επίδοση και ανάπτυξη, β) παρακίνηση εργαζομένων, γ) επαγγελματική εξέλιξη, 4) αναγνώριση και ανταμοιβή με βάση τα αποτελέσματα.

Η θετική αξιολόγηση οδηγεί σε:

- 1) Μπόνους (το πολύ το 25% των εργαζομένων)
- 2) Οι ‘‘TOP’’ επιδόσεις λαμβάνονται υπόψη για περαιτέρω ανάπτυξη

Η αρνητική αξιολόγηση οδηγεί σε:

- 1) Σχέδιο ανάπτυξης για την αύξηση των επιδόσεων που περιλαμβάνει:
  - A) εκπαίδευση
  - B) καθοδήγηση
  - Γ) κάλυψη των κενών και αναζήτηση τρόπων επανάκαμψης

Πραγματοποιείται επισήμως τόσο στο μέσο του έτους όσο και στο τέλος. Η απόδοση αξιολογείται σε σχέση με το τι έχει επιτευχθεί και πως έχει επιτευχθεί. Η ενδιάμεση αξιολόγηση πραγματοποιείται τον Οκτώβριο ή τον Νοέμβριο. Στόχος της ενδιάμεσης αξιολόγησης είναι να κρίνει την απόδοση κατά το πρώτο εξάμηνο. Πρόκειται για μια ευκαιρία να εξετασθεί το κατά πόσο εφαρμόζονται οι στόχοι και να αντιμετωπιστούν τυχόν προβλήματα. Ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος μέσω γραπτής αναφοράς

---

<sup>61</sup> Πηγή: Μάρκου Άγης (2005), Δημοσίευση <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=166839>

<sup>62</sup> Υπάλληλοι που αποτελούν την ανώτατη δημοσιοϋπαλληλία. (Δημόσια Διοίκηση, Chandler, σελ.57)

<sup>63</sup> Γραφείο του Υπουργικού συμβουλίου που υπηρετεί τον Πρωθυπουργό. (Δημόσια Διοίκηση, Chandler, σελ.54)

καταγράφουν τα αποτελέσματα στο έντυπο αξιολόγησης (SCS Performance Agreement Form).<sup>64</sup>

Η αξιολόγηση στο τέλος του έτους πραγματοποιείται τον Μάρτιο ή τον Απρίλιο και εκείνη την περίοδο κρίνεται κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι χρησιμοποιώντας τα ακόλουθα κριτήρια:

-τι έχει επιτευχθεί

-πως το πέτυχαν

-βαθμός δυσκολίας ή ευκολίας στην επίτευξη των στόχων

Για όλα τα SCS είναι υποχρεωτική η αξιολόγηση των 360 μοιρών στο τέλος του έτους. Η περιγραφή της απόδοσης καταγράφεται στο έντυπο και υπογράφεται από τον αξιολογούμενο και τον αξιολογητή. Μετά το τέλος της αξιολόγησης, τα τμήματα των υπηρεσιών διαφοροποιούν την απόδοση κατατάσσοντας τα άτομα σε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες.

Κατηγορία	% του προσωπικού
Υψηλή	25%
Ικανοποιητική	65%
Χαμηλή	10%

## **II. Νότια Ευρώπη**

### **A) Ισπανία**

Υπάρχει μονιμότητα στον δημόσιο τομέα. Το 81% του συνόλου των εργαζομένων στον στενό δημόσιο τομέα είναι μόνιμοι και το 19% συμβασιούχοι. Οι μισθωτοί του

---

<sup>64</sup> Comparative Analysis of the performance evaluation systems of public sector employee, p.32, 2017

δημόσιου τομέα ανέρχονται σε 2.387.414 επί συνόλου 17.970.800 εργαζομένων και κατανέμονται ως εξής:

- Κεντρική διοίκηση, ένοπλες δυνάμεις, δημόσια τάξη, δικαιοσύνη, λοιποί δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις: 540.868 υπάλληλοι.
- Δημόσιοι υπάλληλοι των 17 αυτόνομων περιοχών: 1.190.607 υπάλληλοι.
- Τοπική Αυτοδιοίκηση: 563.392 υπάλληλοι.
- Πανεπιστήμια: 92.547 υπάλληλοι.

Για την προαγωγή του υπαλλήλου απαιτείται τετραετής θητεία στην ίδια θέση. Οι προαγωγές πραγματοποιούνται εσωτερικώς σε κάθε υπουργείο ή υπηρεσία έπειτα από διενέργεια σχετικών διαγωνισμών για την πλήρωση κενών οργανικών θέσεων. Οι προσλήψεις του μόνιμου προσωπικού γίνονται έπειτα από διενέργεια εξετάσεων με ευθύνη και μέριμνα του υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης.

Ο ασφαλιστικός τομέας του δημοσίου είναι το «Γενικό Ασφαλιστικό Ταμείο Δημοσίων Υπαλλήλων», MUFACE ([www.muface.es](http://www.muface.es)). Η ηλικία συνταξιοδότησης είναι το 65ο έτος, ωστόσο έχει αρχίσει διάλογος κυβέρνησης-κοινωνικών φορέων για πρόωρη συνταξιοδότηση 25.100 υπαλλήλων της κεντρικής διοίκησης ηλικίας άνω των 58 ετών. Σύμφωνα με την ισχύουσα εθνική συλλογική σύμβαση, ο κατώτατος ετήσιος βασικός μισθός (συμπεριλαμβάνονται δώρα εορτών και διακοπών) δημοσίου υπαλλήλου (8η επαγγελματική κατηγορία) ανέρχεται σε 9.744,90 ευρώ (2004).

Τέλος, οι γενικοί διευθυντές και οι αναπληρωτές γενικοί διευθυντές διορίζονται από την κυβέρνηση και ως εκ τούτου γίνονται αρκετές αλλαγές σε κάθε μεταβολή κυβέρνησης<sup>65</sup>.

Το σύστημα αξιολόγησης στην Ισπανία συντάχθηκε το 2007. Το πρότυπο της αξιολόγησης ορίζεται από την INAP (Instituto Nacional de Administración Pública).

Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σε 8(οκτώ) ικανότητες, 5(πέντε) που ορίζονται από τον νόμο και 3(τρεις) που καθορίζονται από τον αξιολογητή. Μπορεί να πραγματοποιηθεί

---

<sup>65</sup> Πηγή: Μάρκου Άγης (2005), Δημοσίευση: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=166839>

αναθεώρηση των στόχων κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Κατά κύριο λόγο όμως γίνεται στην αρχή της αξιολόγησης, στο μέσο και στο τέλος<sup>66</sup>.

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο και η κλίμακα της βαθμολογίας έχει ως εξής:

Εξαιρετική	4,6-5
Ανώτερη	3,6-4,5
Ικανοποιητική	2,6-3,5
Μερικώς ικανοποιητική	2,0-2,5
Μη ικανοποιητική	1-1,9

## B) Ιταλία

Ισχύει η μονιμότητα τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Πάντως, από το 1990 έχουν αρχίσει στην Ιταλία (Νόμος Bassarini 59/97) προσπάθειες μεταρρύθμισης των εργασιακών σχέσεων στον δημόσιο τομέα. Στον ίδιο νόμο προβλέφθηκαν η χρήση συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου, προσωρινής εργασίας και ελαστικοποίησης των εργασιακών σχέσεων, σε συνδυασμό με χορήγηση αρμοδιοτήτων σε περιφέρειες.

Οι εξετάσεις για την πρόσληψη στο Δημόσιο γίνονται με δημόσιους διαγωνισμούς. Δεν υπάρχει κάποιος αντίστοιχος ΑΣΕΠ. Η υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων κρίνεται από τα υπηρεσιακά συμβούλια. Σχετικά με το ύψος του κατώτατου μισθού υπολογίζεται ότι δεν ξεπερνά τα 1.000 ευρώ.

Το σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα της Ιταλίας τροποποιήθηκε τελευταία φορά το 2015. Σύμφωνα με αυτό η αξιολόγηση στοχεύει<sup>67</sup>:

A) στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τις δημόσιες υπηρεσίες.

<sup>66</sup> Comparative Analysis of the performance evaluation systems of public sector employee, p.28, 2017

<sup>67</sup> Comparative Analysis of the performance evaluation systems of public sector employee, p.35, 2017

B) στην ενθάρρυνση της ανάπτυξης των επαγγελματικών δεξιοτήτων των υπαλλήλων μέσω της προώθησης της αξίας και της αναγνώρισης της επίτευξης των αποτελεσμάτων που επιδιώκονται.

Η θετική αξιολόγηση οδηγεί σε:

- μόνους για τους εργαζόμενους και τα ανώτερα στελέχη των ομάδων.
- οι εργαζόμενοι με εξαιρετικές επιδόσεις για δύο έτη ή πέντε μη διαδοχικά έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν αίτηση για προαγωγή.
- η αξιολόγηση συνδέεται σε υψηλό βαθμό με την προαγωγή.

Η αρνητική αξιολόγηση οδηγεί σε:

- μη δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης
- η αρνητική αξιολόγηση για δύο συνεχόμενα έτη μπορεί να οδηγήσει σε καταγγελία της σύμβασης εργασίας.

Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η αξιολόγηση δεν είναι συγκεκριμένος για κάθε οργανισμό, ενώ η νομοθεσία επιτρέπει στον καθένα να καθορίσει το δικό του τρόπο αξιολόγησης.

Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση:

- ατομικούς ή ομαδικούς στόχους
- αρμοδιότητες τους

Τα ανώτερα στελέχη αξιολογούνται με βάση:

- στόχους της μονάδας
- μεμονωμένους στόχους
- αρμοδιότητες

Οι στόχοι πρέπει να είναι προοδευτικοί και να ανατίθενται σε κάθε οργανισμό ανάλογα με την οργανωτική στρατηγική που ακολουθεί. Σύμφωνα με τον νόμο η κάθε διοίκηση θα πρέπει να προσδιορίζει έναν μέγιστο και έναν ελάχιστο βαθμό στόχων και να δίνει βάρος στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Στην Ιταλία εφαρμόζεται η ποσόστωση με βάση αυτή, τοποθετούνται στο 25% οι άριστοι , στο 50% οι μεσαίες επιδόσεις και στο 25% οι χαμηλές επιδόσεις. Ο νόμος τέλος επιβάλλει την δημοσίευση του συστήματος κάθε οργανισμού, το πραγματικό σύστημα που εν τέλει εφαρμόστηκε και τους επαίνους στο διαδίκτυο. Στην Ιταλία δεν υπάρχει σύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την αξιολόγηση των υπαλλήλων.

### **Γ) Πορτογαλία**

Ο δημόσιος Τομέας της Πορτογαλίας περιλαμβάνει εκείνους τους υπαλλήλους που απασχολούνται στην υγεία, την εκπαίδευση, τα δικαστικά σώματα, την αστυνομία και τον στρατό.

Το πορτογαλικό μισθολόγιο περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες που σχετίζονται με λειτουργικές διαφορές.

A) Υπαλλήλους με καριέρα γενικού τύπου.

B) Υπαλλήλους που είναι στα ανώτερα επίπεδα διαχείρισης.

Γ) Υπαλλήλους που έχουν αυτόνομες μισθολογικές δομές οι υπηρεσίες τους όπως οι στρατιωτικοί, οι δυνάμεις ασφαλείας, οι εκπαιδευτικοί.

Οι προσλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων πραγματοποιούνται μέσω ανοιχτού διαγωνισμού. Η απασχόληση αποτελείται από τους μόνιμους διορισμένους υπαλλήλους και τους συμβασιούχους. Οι συμβασιούχοι δεν ενσωματώνονται στο μόνιμο προσωπικό και συνεπώς δε θεωρούνται δημόσιοι υπάλληλοι.

Η αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα της Πορτογαλίας ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1980, με αφορμή την ανάγκη ανοικοδόμησης και αναδιοργάνωσης του δημοσίου τομέα, καθώς χαρακτηριζόταν χαοτικός.

Το σύστημα εφαρμόστηκε για τουλάχιστον 2 δεκαετίες, αλλά αποδείχθηκε ότι δεν οδηγούσε στα επιθυμητά αποτελέσματα που ήταν η παρακίνηση, το κίνητρο και η ανταμοιβή.

Το 2000 άρχισαν να πραγματοποιούνται μεταρρυθμίσεις, κάποιες από τις οποίες ισχύουν μέχρι και σήμερα. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές οδήγησαν στην αντικατάσταση του μοντέλου που υπήρχε με ένα άλλο βασισμένο στις αρχές του ιδιωτικού management. Έτσι ξεκίνησε η εφαρμογή της SIADAP (Integrated Performance



Assessment of Public Administration). Το μοντέλο αυτό τέθηκε σε εφαρμογή για πρώτη φορά το δεύτερο εξάμηνο του 2004, κατά τη διάρκεια της κυβέρνησης του Durao Barroso. Με επιρροές και χαρακτηριστικά του management μέσω στόχων<sup>68</sup>.

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, η μέτρηση της απόδοσης αξιολογείται ετησίως με βάση τρεις παραμέτρους: μεμονωμένους στόχους, δεξιότητες και προσωπική στάση. Αυτό το σύστημα στοχεύει να ανταμείψει και να αναγνωρίσει την ατομική αξία, μέσω της καταβολής επιπλέον μισθού σε αυτούς που γίνονται όλο και πιο άριστοι. Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας συνδέεται με την αξιολόγηση της απόδοσης.

Τρία χρόνια αργότερα, η κυβέρνηση του Jose Socrates εισήγαγε κάποιες αλλαγές σε μια προσπάθεια αποτελεσματικότερης διαχείρισης και αξιολόγησης των υπηρεσιών. Σχεδιάζονται τρία υποσυστήματα<sup>69</sup> SIADAP 1: μέτρηση της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών, SIADAP 2: αξιολόγηση απόδοσης μεσαίων και υψηλών στελεχών, SIADAP 3: Αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι αλλαγές επικεντρώθηκαν μόνο στα αποτελέσματα και τις δεξιότητες. Εκτός από την καταβολή των επιδομάτων επιδόσεων, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν άλλες ανταμοιβές όπως πρόσθετο χρόνο διακοπών και δυνατότητα λήψης πρακτικής άσκησης σε άλλον οργανισμό. Τα επιδόματα απόδοσης και οι προαγωγές σταδιοδρομίας έχουν παγώσει από το 2009 λόγω φορολογικών και δημοσιονομικών περιορισμών.

Το 2013, πραγματοποιούνται και άλλες αλλαγές στο SIADAP. Η κύρια ήταν ότι αξιολόγηση θα γίνεται κάθε δυο χρόνια αντί για ένα που γινόταν εξαρχής. Η καταβολή των επιδομάτων απόδοσης και της σταδιοδρομίας παραμένει στάσιμη και το δικαίωμα για πρόσθετες διακοπές ακυρώθηκε λόγω της εφαρμογής δημοσιονομικών μέτρων λιτότητας.

## Δ) Γαλλία

Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων ανέρχεται σε 5 εκατ., εκ των οποίων τα 4 εκατ. είναι μόνιμοι και οι υπόλοιποι συμβασιούχοι αορίστου χρόνου. Εξάλλου, σε ορισμένες

<sup>68</sup> Comparative Analysis of the performance evaluation systems of public sector employee, p.25, 2017

<sup>69</sup>Performance appraisal of employees

(SIADAP)[https://help.sap.com/erp\\_hcm\\_ias\\_2012\\_03/helpdata/en/be/fe6c4062894c5b8bf00f34d2292e90/frameset.htm](https://help.sap.com/erp_hcm_ias_2012_03/helpdata/en/be/fe6c4062894c5b8bf00f34d2292e90/frameset.htm)

θέσεις στις οποίες απαιτείται η στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό υπογράφονται συμβάσεις ορισμένου χρόνου.

Οι προσλήψεις για τους μόνιμους υπαλλήλους γίνονται με εθνικές εξετάσεις, ενώ η επιλογή των συμβασιούχων πραγματοποιείται από τις ίδιες τις υπηρεσίες αναλόγως των προσόντων τους. Η ανέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων και η μετάθεσή τους σε ένα ανώτερο πόστο εξαρτάται από τον χρόνο εργασίας. Στην προκειμένη περίπτωση διενεργούνται εσωτερικές γραπτές εξετάσεις, ενώ λαμβάνεται υπ' όψιν και η επίδοση του υπαλλήλου που κρίνεται από τον διευθυντή του. Η ηλικία συνταξιοδότησης είναι τα 60 έτη και όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ασφαλισμένοι στο Ειδικό Ταμείο Δημοσίων Υπαλλήλων.

Τα γαλλικά συστήματα αξιολόγησης εξακολουθούν να είναι κατακερματισμένα. Από το 2007 οι οργανισμοί της κεντρικής κυβέρνησης στη Γαλλία δοκιμάζουν ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων με βάση τη συνέντευξη. Τελευταία τροποποίηση πραγματοποιείται το 2012<sup>70</sup>.

Η επαγγελματική συνέντευξη πραγματοποιείται με σκοπό να συζητηθούν θέματα όπως: α) επίτευξη αποτελεσμάτων και ανάπτυξη δεξιοτήτων, β) ανάγκες κατάρτισης, γ) προοπτικές σταδιοδρομίας. Μια θετική αξιολόγηση οδηγεί σε προαγωγή ενώ μια αρνητική έχει ως αποτέλεσμα την στασιμότητα.

Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με περιγραφικό τρόπο σε:

- μεμονωμένους στόχους
- ατομική συμβολή στους στόχους του οργανισμού
- οργανωτικούς στόχους
- ικανότητες και συμπεριφορά

Ο προτεινόμενος αριθμός στόχων είναι τρεις έως πέντε. Επιπλέον οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί. Οι ικανότητες αξιολογούνται με βάση την περιγραφή της θέσης εργασίας και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη θέση. Λόγω της περιγραφικής έκθεσης δεν υπάρχει κλίμακα βαθμολόγησης. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο.

---

<sup>70</sup> Comparative Analysis of the performance evaluation systems of public sector employee, p.18, 2017

### **III. Κύπρος – Μελέτη περίπτωσης**

Η Κύπρος γίνεται μέλος της Ε.Ε από την 1<sup>η</sup> Μαΐου του 2004 και αρχίζει να γίνεται επιτακτική η ανάγκη να υιοθετήσει πιο ευέλικτες δομές και ενισχυμένες πολιτικές διοίκησης στον δημόσιο τομέα. Σκοπός της είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, η ενίσχυση και βελτίωση της διοικητικής ικανότητας για να μπορέσει να εγκλιματιστεί στα νέα κοινοτικά δεδομένα.<sup>71</sup>

Με απόφαση της Διευθυντικής Ομάδας της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, συστάθηκε ομάδα για την αυτοαξιολόγηση του οργανισμού με βάση το Ευρωπαϊκό μοντέλο αξιολόγησης CAF (Common Assessment Framework) ή ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης). Το CAF είναι ένα εργαλείο της διοίκησης ποιότητας, που υιοθετεί η Ευρωπαϊκή Ένωση, για την αυτοαξιολόγηση των οργανισμών του Δημόσιου τομέα. Είναι ένα δυναμικό πλαίσιο αρχών και διαδικασιών με 9 κριτήρια και 28 υποκριτήρια, στη βάση των οποίων αυτοαξιολογείται ο οργανισμός, με σκοπό την ετοιμασία σχεδίων για βελτιωτικές δράσεις και, συνεπώς, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής του.

Για την αυτοαξιολόγηση της ΚΑΔΔ, πραγματοποιήθηκαν 13 συναντήσεις των μελών της ομάδας, από τις 05/09/2011 μέχρι τις 31/10/2011. Κατά την εφαρμογή του μοντέλου, τα μέλη της ομάδας συζητούσαν αρχικά την έννοια των υπό αξιολόγηση κριτηρίων έτσι ώστε να δημιουργηθεί μία κοινή αντίληψη για το κάθε κριτήριο. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε και η περιγραφή που δίνεται στο Εγχειρίδιο Αυτοαξιολόγησης. Στη συνέχεια, γινόταν συζήτηση για την έννοια του κάθε υποκριτηρίου και όπου χρειάστηκε διαμορφώνονταν αντίστοιχοι δείκτες αξιολόγησης για προβληματισμό. Με βάση τους δείκτες συζητήθηκαν και καταγράφηκαν τα δυνατά σημεία της ΚΑΔΔ καθώς και αντίστοιχες εισηγήσεις για βελτίωση. Στη συνέχεια, δόθηκε η βαθμολογία για κάθε υποκριτήριο και υπολογίστηκε ο μέσος όρος βαθμολογίας για κάθε κριτήριο.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Μπλιάμπτη Γιαννούλα (2016), διπλωματική εργασία με θέμα «Μεταρρυθμίσεις στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα»

<sup>72</sup> Τμήμα δημόσιας διοίκησης και προσωπικού, [www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy)

Με βάση τα αποτελέσματα των εργασιών της ομάδας αυτοαξιολόγησης διαμορφώθηκε τελική έκθεση η οποία κοινοποιήθηκε στο προσωπικό της ΚΑΔΔ. Τα αποτελέσματα του CAF έχουν αξιοποιηθεί στο πλαίσιο διαμόρφωσης του Στρατηγικού Προγραμματισμού της ΚΑΔΔ μέσα από την εφαρμογή του Balanced Scorecard.

Το Στρατηγικό Σχέδιο 2016-2018 του Υπουργείου Οικονομικών της Κύπρου περιλαμβάνει τις ακόλουθες σχετικές δράσεις:

Διαμόρφωση και εκσυγχρονισμό των όρων απασχόλησης στον δημόσιο τομέα και η ανάπτυξη σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης και της προώθησης σύγχρονου πλαισίου εργασιακών σχέσεων.

Εφαρμογή βιώσιμου συστήματος αμοιβών.

Υποστήριξη της μεταρρύθμισης της δημόσιας υπηρεσίας και προώθησης δράσεων που απορρέουν από το Μνημόνιο Συναντίληψης.

Διαμόρφωση ενός συστήματος εσωτερικής αγοράς εργασίας, μέσω εγκαθίδρυσης ευέλικτων και αποκεντρωμένων μηχανισμών κινητικότητας και διευκόλυνσης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τελικά, στόχος είναι να δημιουργηθεί ένας δημόσιος τομέας προσανατολισμένος περισσότερο στα αποτελέσματα και λιγότερο στις διαδικασίες, περισσότερο στον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό και τον έλεγχο και λιγότερο στην εκτέλεση. Με ευέλικτες δομές, ενισχυμένη λογοδοσία, διαφάνεια και επικοινωνία, με πλήρη αξιοποίηση της τεχνολογίας και έμφαση στην απόδοση.

Με το νέο σύστημα αξιολόγησης γίνεται προσπάθεια σύνδεσης της υπηρεσιακής ανέλιξης των υπαλλήλων σε θέσεις προαγωγής και διατμηματικής προαγωγής και εισάγεται ο καθοδηγητικός μηχανισμός ποσοτώσεων για να διασφαλιστεί ότι δεν θα βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι το ίδιο. Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων θα γίνεται με Υπηρεσιακές Εκθέσεις, που θα αποβλέπουν: (σελ 58...υποσημ)

α) στην επιβεβαίωση της δυνατότητας μονιμοποίησης ενός υπαλλήλου, που βρίσκεται σε στάδιο δοκιμασίας ή της καταλληλότητας του να παραμείνει στην υπηρεσία ενώ μέχρι τώρα απασχολούνταν με σύμβαση.

β) στην διαπίστωση του βαθμού καταλληλότητας των υπαλλήλων για εξέλιξη σε θέσεις προαγωγής μέσω αριθμητικής κλίμακας.

γ) στην υποβοήθηση των ικανοτήτων ανάπτυξης με απώτερο σκοπό την κατάρτιση ενός προσωπικού σχεδίου ανάπτυξης του εργαζόμενου και την διαπίστωση των τυχόν εκπαιδευτικών του αναγκών.<sup>73</sup>

#### **α) Η διαδικασία**

Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφοροποιούνται για κάθε ιεραρχικό επίπεδο προσωπικού και αναφέρονται στις δεξιότητες ή ικανότητες των υπαλλήλων, τις εργασιακές τους συμπεριφορές και αξίες, που πρέπει να ασπάζονται για να επιτυγχάνονται οι στόχοι της υπηρεσίας.

Η αξιολόγηση της διατμηματικής τους προαγωγής γίνεται με μια αριθμητική κλίμακα βαθμολογίας από το 1 μέχρι το 100, η οποία χωρίζεται σε 20 εκατοστημόρια των 5 μονάδων, όπου το καθένα αντιπροσωπεύει μια κατηγορία βαθμολογίας και είναι το παρακάτω:

βαθμολογία	εκατοστημόριο
96-100	20ο
91-95	19ο
86-90	18ο
81-85	17ο
76-80	16ο
71-75	15ο
66-70	14ο
61-65	13ο
56-60	12ο
51-55	11ο
46-50	10ο

<sup>73</sup> Μπλιάμπτη Γιαννούλα, ( 2016 ), Μεταρρυθμίσεις στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα

41-45	9ο
36-40	8ο
31-35	7ο
26-30	6ο
21-25	5ο
16-20	4ο
11-15	3ο
6-10	2ο
1-5	1ο

Για κάθε κριτήριο δίνεται συγκεκριμένη αριθμητική βαθμολογία και η τελική βαθμολογία και το εκατοστημόριο βασίζεται στον μέσο όρο όλων των κριτηρίων. Αν τώρα πρόκειται για αξιολόγηση της απόδοσης τους για προαγωγή, εφαρμόζεται καθοδηγητικός βαθμός ποσοστώσεων σε κάθε Υπουργείο ή Τμήμα ή Ανεξάρτητη Υπηρεσία ξεχωριστά.

Κανένας υπάλληλος δεν μπορεί να είναι υποψήφιος για προαγωγή αν στις δύο τελευταίες ετήσιες υπηρεσιακές εκθέσεις είχε βαθμολογία αξιολόγησης κάτω από εβδομήντα πέντε εκατοστά. Η βαθμολογία αυτή αποτελεί ένα από τα κριτήρια επιλογής κατά την διεκδίκηση θέσεων προαγωγής ή διατμηματικής προαγωγής και αποτιμάται με μονάδες από 0-50 και από 0-20 αντίστοιχα και υπολογίζεται σύμφωνα με την βαθμολογία του υπαλλήλου στην υπηρεσιακή του έκθεση κατά ποσοστό 50% και 20% αντίστοιχα.

Η αξιολόγηση είναι ετήσια και γίνεται κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Μαρτίου κάθε έτους και αναφέρεται στην απόδοση του υπαλλήλου κατά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος. Η καταληκτική ημερομηνία υποβολής ορίζεται η 31<sup>η</sup> Μαρτίου.

Αρχικά γίνονται συναντήσεις σε επίπεδο Υπουργείου και Προϊσταμένων Τμημάτων. Παρέχονται έτσι οι κατευθυντήριες γραμμές σε ότι αφορά την διαδικασία αξιολόγησης

και την εφαρμογή του μηχανισμού ποσοτώσεων. Οι προϊστάμενοι παρέχουν οδηγίες στους αξιολογητές εντός των τμημάτων. Μετά την συμπλήρωση των αξιολογήσεων και την οριστικοποίηση της κατανομής των ποσοτώσεων από τον προϊστάμενο Τμήματος της κάθε υπηρεσίας, πραγματοποιείται συνάντηση σε επίπεδο Γενικού Διευθυντή Υπουργείου με τους Προϊσταμένους για σκοπούς ποιοτικού ελέγχου της συνολικής κατανομής των ποσοτώσεων των Τμημάτων των Υπηρεσιών με βάση των καθοδηγητικό μηχανισμό των ποσοτώσεων.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας συντάσσονται και υποβάλλονται στην επιτροπή οι εκθέσεις που ακολουθούν:

α) Εξαμηνιαίες Αξιολογήσεις υπαλλήλων οι οποίοι διορίζονται επί δοκιμασία σε μόνιμη θέση ή υπαλλήλων που διορίζονται σε θέση από την ΕΔΥ από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση κατά τα δύο πρώτα έτη της υπηρεσίας τους και

β) Ετήσιες εκθέσεις μετά την επικύρωση του διορισμού τους σε μόνιμη θέση ή μετά την συμπλήρωση δύο ετών ευδόκιμης υπηρεσίας από υπάλληλο που υπηρετεί από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση.

Ο τύπος των εκθέσεων διαφοροποιείται ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο, ενώ δεν απαιτούνται εκθέσεις για τους Γενικούς Διευθυντές και τον Γραμματέα του Υπουργικού Συμβουλίου.

Οι Υπηρεσιακές εκθέσεις συντάσσονται από τριμελή ομάδα αξιολόγησης, στην οποία μετέχουν ο διοικητικός προϊστάμενος και ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου υπαλλήλου. Το τρίτο μέλος μπορεί να είναι ο Προϊστάμενος του οικείου τμήματος, όταν πρόκειται για διαφορετικό πρόσωπο από τον διοικητικά προϊστάμενο, είτε ιεραρχικά ανώτερος του άμεσα προϊσταμένου ή υπάλληλος με θέση μισθοδοτικά ανώτερη από αυτόν και έχει άμεση ή έμμεση σχέση με την εργασία του, πάντα στην Υπηρεσία του Υπουργείου που έχουν υπηρετήσει κατά την κρίσιμη περίοδο αξιολόγησης.

Σε περίπτωση διαφωνίας, υπερισχύει η άποψη του ιεραρχικά ανώτερου, οπότε τα υπόλοιπα μέλη διατυπώνουν τους λόγους διαφωνίας τους σε κατάλληλο μέρος της έκθεσης. Κανένας υπάλληλος δεν αξιολογείται από ιεραρχικά ομόβαθμο ή κατώτερο του.

Αν η κρίση του υπαλλήλου είναι δυσμενής, δηλαδή κάτω από 75/100, τότε ο υπό αξιολόγηση υπάλληλος έχει την δυνατότητα να υποβάλλει τις αντιρρήσεις του.

Η Υπηρεσιακή Έκθεση αμέσως μετά την Σύνταξη της κοινοποιείται στον υπάλληλο και μετά από 15 μέρες αποστέλλεται στην επιτροπή. Αν ο υπάλληλος έχει αντιρρήσεις και γίνουν αποδεκτές, τότε ετοιμάζεται νέα έκθεση.

Η σημασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων είναι μεγάλη, γιατί περιορίζονται αυστηρά στην κρίση της επαγγελματικής αξίας του υπαλλήλου στην θέση που κατέχει κατά την διάρκεια του έτους. Η ευθύνη των λειτουργών αξιολόγησης είναι επίσης μεγάλη, αφού πρέπει να συντάσσουν Εκθέσεις με σαφήνεια και αντικειμενικότητα. Επίσης, κατά τη διάρκεια του έτους, οι εποπτεύοντες λειτουργοί μπορούν να προειδοποιούν τους υπαλλήλους για παραλείψεις και ελλείψεις που παρατηρούν και με σκοπό να πετύχουν πιο δίκαιη και αμερόληπτη αξιολόγηση. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων επιφορτίζονται με μεγάλες ευθύνες, γιατί η διαδικασία της αξιολόγησης είναι συνεχής και βασίζεται στη συνεχή επαφή και επικοινωνία μεταξύ όλων των βαθμών της ιεραρχίας σε κάθε υπηρεσία.

Η Ε.Δ.Υ δημοσιοποιεί στην Ετήσια έκθεση στατιστικά στοιχεία αναφορικά με την ορθή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων είτε ανά υπουργείο είτε ανά Τμήμα και εισηγείται βελτιώσεις του συστήματος, όταν αυτό χρειάζεται.

Ο νόμος του 2015 «περί αξιολόγησης Υποψηφίων για Προαγωγή, Διατμηματική Προαγωγή και Πρώτο Διορισμό και Προαγωγή στη Δημόσια Υπηρεσία» εισάγει νέες διατάξεις οι οποίες βασίζονται σε σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία, όπως γραπτές εξετάσεις, δομημένες συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, κέντρα αξιολόγησης και με τις οποίες καθορίζονται συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων καθώς και η βαρύτητα για καθένα από αυτά. Στόχος είναι πάντα η βέλτιστη αξιολόγηση της επάρκειας και των ικανοτήτων των υπαλλήλων με αντικειμενικό, διαφανή και αξιοκρατικό τρόπο, περιορίζοντας τις πιθανότητες εμφάνισης προκαταλήψεων και υποκειμενικότητας.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Μπλιάμπη Γιαννούλα (2016), Μεταρρυθμίσεις στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκή ένωση και Ελλάδα



## β) Κριτήρια Αξιολόγησης

Παρακάτω παρουσιάζονται τα κριτήρια αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων:

α) Κριτήρια επιλογής για προαγωγή σε θέση προαγωγής – βαρύτητα καθενός σε μονάδες

Πρόσθετα προσόντα, επαγγελματικοί τίτλοι, γνώση ξένης γλώσσας Πέραν των απαιτούμενων	0 έως 15 μονάδες
Πρόσθετη πείρα	0 έως 15 μονάδες
Με βάση τις ετήσιες υπηρεσιακές εκθέσεις	0 έως 50 μονάδες
Σύσταση οικείου προϊσταμένου Τμήματος με ιεραρχική κατάταξη	0 έως 20 μονάδες

β) Κριτήρια επιλογής για προαγωγή σε θέση διατμηματικής προαγωγής – βαρύτητα καθενός σε μονάδες

Αποτέλεσμα γραπτής εξέτασης	0 έως 40 μονάδες
Πρόσθετα προσόντα, επαγγελματικοί τίτλοι γνώση ξένης γλώσσας Πέραν των απαιτούμενων	0 έως 10 μονάδες
Πρόσθετη πείρα	0 έως 10 μονάδες
Με βάση τις ετήσιες υπηρεσιακές εκθέσεις	0 έως 20 μονάδες

Σύσταση οικείου προϊσταμένου Τμήματος με ιεραρχική κατάταξη	0 εως 5 μονάδες
Αποτελέσματα προφορικής εξέτασης από την ΕΔΥ	0 εως 15 μονάδες

Προβλέπεται η διεξαγωγή δύο διαφορετικού επιπέδου εξετάσεων το τελευταίο τετράμηνο του κάθε έτους, μία για την πλήρωση θέσεων διατμηματικής προαγωγής κι άλλη μία για την πλήρωση θέσεων πρώτου διορισμού και προαγωγής, η οποία θα ισχύσει για την πλήρωση θέσεων που θα δημοσιευτούν την αμέσως επόμενη χρονιά. Η Ειδική Επιτροπή<sup>73</sup> καθορίζει την ύλη των γραπτών εξετάσεων και με βάση τα<sup>75</sup> τελικά αποτελέσματα συντάσσει πίνακες επιτυχόντων, όπου και τους δημοσιεύει στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας. Η σημασία της γραπτής εξέτασης είναι μεγάλη, αφού στα επόμενα στάδια της διαδικασίας προβλέπεται ότι θα προχωρεί τριπλάσιος αριθμός υποψηφίων για κάθε κενή θέση που δημοσιεύθηκε, με κριτήριο τη σειρά επιτυχίας στη γραπτή εξέταση, αλλά και λόγω της υψηλής βαρύτητας που δίδεται σε αυτήν κατά την συνολική αξιολόγηση. Στη συνέχεια, μετά κι από προφορική εξέταση, η Ε.Δ.Υ καταρτίζει πίνακα με τις συνολικές μονάδες και τους κατατάσσει. Η προφορική εξέταση δεν ισχύει για θέσεις όπου απαιτείται ως βασικό προσόν απολυτήριο σχολής μέσης εκπαίδευσης ή δίπλωμα τριετούς μεταλυκειακού κύκλου σπουδών, εκτός αν συντρέχουν ειδικοί λόγοι.<sup>76</sup>

#### **4. Η αγορά δεν λαθεύει στην αξιολόγηση - Σύγκριση Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα**

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας μιάς επιχείρησης του σήμερα είναι αρκετοί εξωγενείς και μη ελεγχόμενοι παράγοντες, αλλά και εσωτερικοί που έγκεινται στη δικαιοδοσία του οργανισμού και σε αυτούς μπορεί να στηριχθεί προκειμένου να

<sup>75</sup> Επιτροπή υπεύθυνη για την διεξαγωγή των γραπτών εξετάσεων και απαρτίζεται από τον Πρόεδρο της ΕΔΥ ή μέλος της ως πρόεδρο, από τον Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και από τον Διευθυντή Ανώτερης και Ανώτατης Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού ως μέλη.

<sup>76</sup> Μπλιάμπη Γιαννούλα (2016), Μεταρρυθμίσεις στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκή ένωση και Ελλάδα

αναπτύξει τις απαιτούμενες ικανότητες και να ενισχυθεί απέναντι στο έντονα ανταγωνιστικό και απρόβλεπτο περιβάλλον.

Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι:<sup>77</sup>

- α. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζόμενου
- β. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- γ. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζόμενου
- δ. Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζόμενου (Feedback)
- ε. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

Στη χώρα μας, αποτελεί σοβαρό πολιτικό πρόβλημα η αξιολόγηση της απόδοσης και του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα. Όμως αυτή πρέπει να προχωρήσει οπωσδήποτε, γιατί οι συνέπειες στην οικονομία και την κοινωνία είναι εμφανείς.

Ο Ιδιωτικός Τομέας συνήθως αφήνεται εκτός συζήτησης αξιολόγησης, γιατί είναι γνωστό ότι εκεί λειτουργούν οι ανελαστικοί κανόνες της αγοράς, οι οποίοι δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για λάθη. Κάθε λάθος θα εμφανιστεί αμέσως στον ανταγωνισμό, στην παραγωγή, στην κατανάλωση και τελικά στην επιχείρηση, υπονομεύοντας τη βιωσιμότητά της. Χωρίς μεγάλες διαδικασίες οι ανελαστικοί αυτοί κανόνες επιβάλλουν τη μέγιστη ευελιξία στον Ιδιωτικό Τομέα και έτσι αξιολογείται αυτόματα το ανθρώπινο δυναμικό, η ποιότητα της εργασίας, η ποιότητα της διοίκησης, τα τεχνικά μέσα, η οργάνωση και τελικώς η επιχείρηση και ο επιχειρηματίας.

Τι γίνεται όμως όταν πρόκειται για τη Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.) η οποία δεν είναι επιχείρηση για να αξιολογηθεί από την αγορά; Εδώ, την αγορά την αντικαθιστούν οι θεσμοί και κυρίως οι πολιτικές ποιότητας και αξιολόγησης. Στο σημείο αυτό, επισημαίνουμε ότι η ποιότητα της Δ.Δ. αντανakλάται ευθέως στην κοινωνία και στην

---

<sup>77</sup> Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ. , (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, σελ. 35

οικονομία, παρότι ορισμένοι τις θεωρούν, λανθασμένα, αποκομμένες μεταξύ τους νησίδες.

Είναι γνωστό ότι «ο βαθμός ανάπτυξης της οικονομίας και της κοινωνίας είναι ευθέως ανάλογος του βαθμού αναπτυξιακής λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης σε κάθε χώρα. Ομοίως, και παρά τις φαινομενικές διαφορές, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας μας είναι ευθέως ανάλογες της ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα και της Δημόσιας Διοίκησης».

Έτσι, όταν μιλάμε για αξιολόγηση, ποιότητα και αποδοτικότητα του Δημόσιου Τομέα, μιλάμε ταυτόχρονα και για σοβαρή επίδρασή τους στον Ιδιωτικό Τομέα. Δεδομένου δε ότι ο υλικός πλούτος της χώρας παράγεται κατά κανόνα στον Ιδιωτικό Τομέα, γίνεται φανερό ότι η κατάσταση του Δημόσιου Τομέα ευθύνεται σε σημαντικό βαθμό για την υστέρηση της χώρας μας στην ποιότητα της ζωής, στην παραγωγικότητα/ανταγωνιστικότητα της χώρας, αλλά και στην εξέλιξη του ΑΕΠ.

Για να λυθεί η παραπάνω αντίφαση θα πρέπει, πέρα από τ' άλλα, να εισαχθεί στη Δ.Δ. και ο κανόνας της *ευελιξίας*. Οι μεταβολές (ευελιξία) στον Ιδιωτικό Τομέα είναι ταχύτερες και είναι αδιανόητο να παρεμποδίζονται από την αδυναμία του Δημόσιου Τομέα να λειτουργήσει εξ ίσου ευέλικτα, παραγωγικά και ανταγωνιστικά.

Για παράδειγμα, η μεγάλη γραφειοκρατία στην ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων, οι καθυστερήσεις σε προγράμματα και επενδύσεις υποδομών, η πολύ μικρή ως ανύπαρκτη στήριξη σε νέες επιχειρηματικές ιδέες, ευρεσιτεχνίες, νεοφυείς επιχειρήσεις, καινοτομίες, περιβαλλοντικές πολιτικές κ.α., αντανakλούν την εσωτερική ανελαστικότητα της ίδιας της Δ.Δ. Αυτή η αντίφαση μπορεί να λυθεί μόνο με μεταρρυθμιστικά άλματα στη δομή και λειτουργία της Δ.Δ., μεταξύ των οποίων η συνεχής αντικειμενική αξιολόγηση, όπως γίνεται στον Ιδιωτικό τομέα, τηρώντας βέβαια την κανονικότητα και ιδιαιτερότητα του Δημοσίου.

Το μεγάλο ζήτημα που τίθεται πλέον επιτακτικά από πολλές πλευρές, όπως από τους φορείς της επιχειρηματικότητας και τους πολίτες, είναι πότε επιτέλους θα λειτουργήσει ορθολογικά και αποδοτικά η Δημόσια Διοίκηση. Γνωρίζουν καλά τι σημαίνει διαφθορά, αδράνεια, γραφειοκρατία, αναξιοκρατία και κομματισμός στη Δ.Δ. Εν κατακλείδι, στην πραγματικότητα το αίτημα για αξιοκρατία δεν είναι μόνο των Δημοσίων Υπαλλήλων που έχουν υποστεί για χρόνια την υποβάθμιση, την

αναξιοκρατία, τον κομματισμό και τον αποκλεισμό, αλλά και των επιχειρήσεων και των πολιτών που υποφέρουν κυριολεκτικά από την κατάσταση που επικρατεί.

Ακόμα και σε καλά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις η διαδικασία της αξιολόγησης συνδέεται με ποικίλα προβλήματα. Συχνά οι προϊστάμενοι είναι δύσπιστοι απέναντι στη χρησιμότητα της τυπικής και προκαθορισμένης από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αξιολόγησης. Οι ίδιοι στην πραγματικότητα γνωρίζουν την απόδοση και αποτελεσματικότητα των υφισταμένων τους, τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματά τους σε σχέση με τα εργασιακά καθήκοντα και συνεπώς δεν επιθυμούν να σπαταλούν χρόνο για να απεικονίσουν τα παραπάνω δεδομένα μέσα από μία τυπική, έγγραφη διαδικασία. Οι δυσκολίες αυτές αντιμετωπίζονται από ένα εύχρηστο, κατανοητό, κοινά αποδεκτό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Εφόσον πληρούνται οι προαναφερθείσες προϋποθέσεις τα συστήματα καταλήγουν σε αξιόλογα για την επιχείρηση συμπεράσματα, εντοπίζουν σημεία που χρήζουν βελτίωσης και παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται άμεσα με το έργο του.

Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης ως εργαλείο καθορισμού των μελλοντικών τους αποδοχών και της επαγγελματικής τους εξέλιξης είναι περισσότερο δεκτικοί στη στοχοθέτηση, την παροχή κινήτρων για την επίτευξη αποτελέσματος και εν τέλει είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση των προσπαθειών τους (Burk et al, 1978)<sup>78</sup>. Σύμφωνα με κάποιες απόψεις υπάρχουν παράγοντες εξίσου σημαντικοί με την ενημέρωση του εργαζομένου που προσδιορίζουν την ικανοποίησή του από τη διαδικασία αξιολόγησης και κατά επέκταση έχουν επιπτώσεις στην εργασία του. Η δυνατότητα να εκφέρει άποψη και να κάνει προτάσεις για ζητήματα που σχετίζονται με την εργασία του μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της καθημερινότητάς του, να διευκολύνει το έργο του και παράλληλα αναπτύσσεται το αίσθημα ενεργού συμμετοχής σε ότι αφορά την προσωπική του εξέλιξη και την απόδοσή του. Το διαπροσωπικό στοιχείο στις σχέσεις παίζει σπουδαίο ρόλο και στο πως ο προϊστάμενος προσεγγίζει τον εργαζόμενο και αντίστροφα στο πως

---

<sup>78</sup> Burke R. J., Weitzel W. & Weir T., (1978). Characteristics of Effective

Employee Performance Review and Development Interviews,

Replication and Extension, Personnel Psychology, Vol. 31, p. 903-919

ο υφιστάμενος αντιμετωπίζει τα καθήκοντά του, τον ανώτερό του ή ακόμα και συνολικά την επιχείρηση (Nathan et al, 1991).<sup>79</sup>

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι σημαντικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική το άτομο που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες θα πρέπει να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από τον συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση εκτός από το ότι ενθαρρύνει τους υπαλλήλους για καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας καθώς παρέχει κίνητρα για αύξηση της απόδοσης, ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης και κατά επέκταση την ικανοποίησή τους και την αφοσίωση που δείχνουν στον οργανισμό.

Η επιτυχία του συστήματος εξαρτάται από τη συμμετοχή των μάντζερς, την κατανόηση της αξίας της διαδικασίας αξιολόγησης και την ικανότητά τους να εκτιμούν την απόδοση των υπαλλήλων με τον ενδεδειγμένο τρόπο που εξασφαλίζει την συνέπεια και ακρίβεια του αποτελέσματος. Για αυτούς τους λόγους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εκπαιδεύσουν τους αξιολογητές.

Συμπερασματικά, οι εταιρείες και οι υπηρεσίες του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες και επομένως από αυτές τις διαφορές να καθορίζεται και ο τρόπος που ασκούν την πολιτική στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Πρωτίστως τον έλεγχο στον δημόσιο τομέα τον έχει η πολιτική ηγεσία σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα που τον καθορίζει η αγορά. Δεύτερον την ιδιοκτησία όπου στον δημόσιο τομέα την έχουν τα μέλη πολιτικών κοινοτήτων σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα που ιδιοκτήτες είναι οι επιχειρηματίες και οι μέτοχοι. Τέλος η πηγή εσόδων στον ιδιωτικό τομέα προέρχεται από τους πελάτες της εταιρείας ενώ στον δημόσιο τομέα από την φορολογία.<sup>80</sup>

#### **4. Εκπόρευση καλών πρακτικών από χώρες της Ε.Ε.**

---

<sup>79</sup> Nathan B., Mohrman A. & Milliman J., (1991). *Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study*, Academy of Management Journal, Vol. 34, No 2, p. 352-369

<sup>80</sup> Παπαπολυχρονιάδης Η. (2016), «Συγκριτική ανάλυση συστημάτων προσλήψεων δημοσίων υπαλλήλων σε Ελλάδα, Ευρώπη και Η.Π.Α. τάσεις και προοπτικές εξέλιξης των συστημάτων επιλογής προσωπικού στον δημόσιο τομέα».

Έχοντας αναλύσει στο πρώτο μέρος της εργασίας την υφιστάμενη κατάσταση στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα καθώς και τα αντίστοιχα συστήματα αξιολόγησης στην Ευρώπη, είναι αναγκαίο να εκπορευτούν καλές πρακτικές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης στην Ελλάδα. Η δημόσια διοίκηση τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς. Η χρήση, λοιπόν εργαλείων από τα ευρωπαϊκά μοντέλα μπορεί να συντελέσει στην εύρεση λύσεων.

Το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από την ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται ατομικό αφού βασίζεται σε ορισμένα αξιολογικά κριτήρια όπως η διοικητική ικανότητα, η γνώση, η αποτελεσματικότητα και η συμπεριφορά (Π.Δ. 318/1992). Στη πράξη ωστόσο, η ατομική αξιολόγηση δεν εφαρμόζεται πλήρως, ενώ οι στόχοι και τα επιτεύγματα δε τίθενται ως θέμα συζήτησης μεταξύ ανώτερων και κατώτερων στελεχών. Πέραν τούτου, η έλλειψη κινήτρων και η μη σύνδεση αυτών με την αμοιβή, τη καριέρα και τη κινητικότητα καθιστούν την αξιολόγηση ως μια τυπική διαδικασία.<sup>81</sup>

Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια της καταγραφής που διεξήχθη για τον ΟΟΣΑ επισημάνθηκε σε μεγάλο βαθμό η έλλειψη της εμπιστοσύνης μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και των προϊστάμενων αυτών. Κατά παράδοση, τα ανώτερα στελέχη κατέχουν ιεραρχικές θέσεις, οι οποίες θεωρούνται έντονα πολιτικές. Γενικότερα παρά τη πρόοδο που έχει σημειωθεί σχετικά με τη διαφάνεια και την αξιοκρατία στον διορισμό των δημοσίων υπαλλήλων μέσω του ΑΣΕΠ, εξακολουθούν να υπάρχουν πολιτικές παρεμβάσεις.

Συμπερασματικά, η διοίκηση με βάση την απόδοση δε λειτουργεί αποτελεσματικά. Οι προσπάθειες για την υλοποίηση αυτού του τρόπου διοίκησης περιλαμβάνουν μισθολόγια συσχετισμένα με την απόδοση, ευελιξία μισθοδοσίας, διαφάνεια και αξιοκρατία.<sup>82</sup> Το σύστημα αξιολόγησης είναι απαραίτητο να στοχεύει στη δημιουργία κινήτρων ώστε να προκαλεί βελτίωση της απόδοσης. Αυτό, θα αποτελέσει ένα εργαλείο που θα συμβάλλει στον εντοπισμό ελλείψεων σε δεξιότητες και στη

---

<sup>81</sup> Ελλάδα επιθεώρηση της κεντρικής διοίκησης από τον ΟΟΣΑ (2012), σελ. 94

<sup>82</sup> Ελλάδα επιθεώρηση της κεντρικής διοίκησης από τον ΟΟΣΑ (2012), σελ. 95

βελτίωση της παρακίνησης.<sup>83</sup> Ωστόσο, οι διοικήσεις που υιοθετούν ένα νέο σύστημα διοίκησης ή επιθυμούν να τροποποιήσουν το υπάρχον, επιλέγουν αντίστοιχες πολιτικές άλλων κρατών. Σύμφωνα με τον Radaelli<sup>84</sup> ο εξευρωπαϊσμός αναφέρεται σε παραδείγματα πολιτικών και πρακτικών που παγιώνονται από την ΕΕ και έπειτα ενσωματώνονται στο εσωτερικό πολιτικών δομών.

Η διοικητική οργάνωση των χωρών της ΕΕ χαρακτηρίζεται από συνεχή εκπαίδευση, χρήση νέων τεχνολογιών, ανάθεση αρμοδιοτήτων σε εξωτερικές υπηρεσίες καθώς και άλλες παραμέτρους που συντελούν στον εκσυγχρονισμό των δομών. Έπειτα από την ανάλυση των χωρών παρατηρείται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στις περισσότερες χώρες χαρακτηρίζονται από δυαδικότητα, δηλαδή υπάρχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπάλληλοι μη δημόσιων υπηρεσιών που ασχολούνται όμως με θέματα δημόσιας διοίκησης. ( βλ. Αγγλία, Πορτογαλία). Εξίσου έντονη είναι η τάση αύξησης του αριθμού των συμβασιούχων στις περισσότερες χώρες τα τελευταία χρόνια, αν και η μονιμότητα χαρακτηρίζει μεγάλο αριθμό από αυτές, φυσικά υπάρχουν εξαιρέσεις (βλ Σουηδία, Γερμανία), όπου πραγματοποιούνται βήματα ελαστικοποίησης των εργασιακών σχέσεων.

Όσον αφορά τις χώρες του Βορρά (Σουηδία, Δανία, Φινλανδία), παρατηρείται ότι οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι με τις δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ένα αποκεντρωμένο καθεστώς φαινόμενο που βοηθά στο να λειτουργούν πιο αυτόνομα. Εν αντιθέσει με τις χώρες του νότου (Ελλάδα, Ιταλία,) οι πολίτες εκφράζουν συχνά τη δυσαρέσκειά τους σχετικά με τις δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό επηρεάζονται από τη δράση των συνδικάτων και δεν λειτουργούν ανεξάρτητα.

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση τα συστήματα αξιολόγησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις περισσότερες χώρες και συνδέονται άμεσα με την αμοιβή. (Δανία, Σουηδία, Αγγλία). Το κίνητρο του έξτρα μισθού αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της επιπλέον απόδοσης. Το είδος της αξιολόγησης αυτής διαμορφώνει το μοντέλο με βάση την ανταμοιβή (pay for performance), το οποίο αρχικά προκύπτει από την αξιολόγηση βάση στόχων. Πιο συγκεκριμένα μέσα από

---

<sup>83</sup> Ελλάδα επιθεώρηση της κεντρικής διοίκησης από τον ΟΟΣΑ (2012), σελ. 97,

<sup>84</sup> Europeanization (2003), σελ 27,



τους στόχους που θέτει κάθε υπηρεσία ο υπάλληλος και ο προϊστάμενος (ενδιάμεση αξιολόγηση) προχωρούν σε διαδικασίες αξιολόγησης επιτυχίας και μη των επιθυμητών στόχων αποτελεσματικότητας.

#### **4.1 Προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα**

Λαμβάνοντας υπόψη τη δημοσκόπηση που πραγματοποιήθηκε σε πολίτες των χωρών της ΕΕ για χάρη του ΟΟΣΑ το 2012, οι Έλληνες πολίτες δήλωσαν ότι η διαφθορά αποτελεί μείζον πρόβλημα στη χώρας τους, συγκεντρώνοντας μάλιστα το μεγαλύτερο ποσοστό ανάμεσα στις υπόλοιπες χώρες. Στις ομάδες καταγραφής όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα έλαβαν μέρος και οι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι συμερίζονται την αρνητική εικόνα του πληθυσμού για τη δημόσια διοίκηση. Το 14% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το βασικό πρόβλημα είναι η ευνοιοκρατία, 10% οι πελατειακές σχέσεις και 6% η διαφθορά. Η πλειονότητα των δημοσίων υπαλλήλων πιστεύει ότι η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης δεν είναι καλή και έχει επιδεινωθεί τα τελευταία 20 χρόνια. Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία συμπεραίνει κανείς ότι η δημόσια διοίκηση έχει αρνητική γνώμη για τη ποιότητα του ίδιου της του έργου. Επιπλέον το 17% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι κύριο πρόβλημα είναι η ελάχιστη αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού. Συχνά αναφέρθηκε πως το επίπεδο των προσόντων του προσωπικού και κυρίως της νέας γενιάς δεν αξιοποιείται.

Συνοψίζοντας, επισημαίνεται πως η αύξηση των προσπαθειών για μια καλύτερα εκπαιδευόμενη και καταρτισμένη δημοσιοϋπαλληλία θα ανυψώσει το ηθικό και την ευημερία των εργαζομένων της και θα οδηγήσει σε μια αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση.

Τονίζεται λοιπόν, η ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης επηρεάζοντας τον τρόπο αξιολόγησης με τους παρακάτω τρόπους:

- Αξιοποίηση και υιοθέτηση διεθνών πρακτικών που υπήρξαν αποτελεσματικές στα άλλα ευρωπαϊκά κράτη, αφενός κάποιες μπορούν να εφαρμοσθούν σε επίπεδο ιδέας, αφετέρου δε θεωρούνται όλες υποδειγματικές ώστε να εφαρμόζονται παντού και πάντα.
- Εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων ώστε να προσδιορίζονται οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι για τη κάθε θέση, κάθε τμήμα και κάθε διευθυντή. Μέσω αυτής της διαδικασίας μπορεί να αναπτυχθεί η ανατροφοδότηση στόχων που συνεπάγεται συχνή επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών. (βλ. πίνακα)

	<b>SW</b>	<b>RM</b>	<b>BE</b>	<b>DE</b>	<b>FI</b>	<b>GE</b>	<b>AU</b>	<b>UK</b>	<b>ES</b>	<b>IT</b>	<b>PT</b>	<b>FR</b>	<b>CY</b>
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Συχνότητα	ΕΤΗΣΙΑ	ΕΤΗΣΙΑ	ΕΤΗΣΙΑ	ΕΤΗΣΙΑ	ΕΤΗΣΙΑ	ΚΑΘΕ ΔΥΟ ΕΤΗ	ΕΤΗΣΙΑ	2 ΦΟΡΕΣ	ΕΤΗΣΙΑ	ΕΤΗΣΙΑ	ΕΤΗΣΙΑ	ΕΤΗΣΙΑ	2 ΦΟΡΕΣ
-----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------------	--------	---------	--------	--------	--------	--------	---------

- Πραγματοποίηση αξιολόγησης από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. ιδιωτική ανάθεση) ώστε να επιτευχθεί δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση.
- Κατάργηση της ποσόστωσης προκειμένου να ενεργοποιηθεί ο ανταγωνισμός και να οδηγηθούμε σε συγκριτική ανάλυση ικανοτήτων (benchmarking). Μπορεί να ακολουθήσει πριμοδότηση ή μπόνους αποδοτικότητας ή προαγωγές οδηγώντας σε πολύπλευρα οφέλη.
- Αποφυγή της μετατροπής του συνδικαλιστικού κινήματος από κίνημα αλληλεγγύης σε υπηρεσία εξυπηρέτησης κομματικών συμφερόντων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μεταρρύθμιση Αρσένη (1997). Σύμφωνα με το νόμο 2525/1997 προβλεπόταν πως θα πραγματοποιούνταν εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών από τους Διευθυντές των Σχολείων, τους σχολικούς συμβούλους και το Σώμα Μόνιμων Αξιολογητών (ΣΜΑ). Το σώμα αυτό θα καταρτιζόταν από 400 εξειδικευμένους επιστήμονες με αυξημένα προσόντα οι οποίοι θα επιλέγονταν κατόπιν διαγωνισμού. Οι κινητοποιήσεις από πλευράς συνδικαλιστών καθηγητών, άσκησαν τεράστιες πιέσεις με αποτέλεσμα την επ' αόριστον αναβολή<sup>85</sup>

Για να οδηγηθούμε σε αυτές τις μεταρρυθμίσεις κατά κύριο λόγο θα πρέπει να συναινέσουν λοιπόν, οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι και να συνδυάσουν την αξιολόγηση της απόδοσης ως βελτίωση της απόδοσης και όχι σαν τιμωρία.

## **5. Συμπεράσματα**

Η αξιολόγηση ως αρχή και προϋπόθεση της αποτελεσματικότητας, είναι μια διαδικασία που κατά κανόνα εφαρμόζεται σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες, είτε είναι οικονομικές, είτε κοινωνικές.

<sup>85</sup> Γ.&Κ. Δαρδανός (2002), Εκπαιδευτικές Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα, σελ. 49

Όταν πρόκειται για το ανθρώπινο δυναμικό, η αντικειμενική αξιολόγηση χωρίς παρεκκλίσεις αποτελεί θεμέλιο λίθο για την αξιοκρατία, αλλά κυρίως για την αποδοτικότητα κάθε ατομικού και κοινωνικού κυττάρου. Εργαζόμενοι, επιχειρήσεις, υπηρεσίες, διοίκηση, απόδοση, όλα αξιολογούνται, είτε τυπικά και εμφανώς, είτε άτυπα. Όλοι περνάνε καθημερινά από τεστ αξιολόγησης, ανεξαρτήτως αν την αντιλαμβάνονται ή όχι και αν την αξιοποιούν για να διορθώσουν τις αδυναμίες τους και να βελτιωθούν.

Η περίπτωση της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας μας δυστυχώς, δεν εμπίπτει στην ορθή εφαρμογή της παραπάνω αρχής. Αντίθετα, η αξιοκρατική αξιολόγησή της αποτελεί ζητούμενο εδώ και δεκαετίες. Ωστόσο, η κοινωνία αξιολογεί και βαθμολογεί καθημερινά τη Δημόσια Διοίκηση και δυστυχώς, την βαθμολογεί διαρκώς και με χειρότερο βαθμό.

Μια παθογένεια κομματισμού, συντεχνιασμού και αναξιοκρατίας που συντηρούν κατά κύριο λόγο οι πολιτικές ηγεσίες, συνδυαζόμενη με δεσμούς αλληλεξάρτησης, αναπαράγεται συνεχώς, με αποτέλεσμα να εμποδίζεται και το ανθρώπινο δυναμικό και το σύνολο της Διοίκησης να λειτουργήσουν αποδοτικά. Άνθρωποι με προσόντα αδρανοποιούνται και υποβαθμίζονται από το σύστημα, το οποίο δεν ανέχεται παραβίαση της «αρχής της αδράνειας».

Τα βήματα που επιχειρήθηκαν τα τελευταία χρόνια για να θεσπιστεί η αξιολόγηση μάλλον δεν ήταν απαλλαγμένα από τις παλιές παθογένειες αναπαραγωγής του ίδιου Κράτους, αλλά επιπλέον, περιείχαν ανελαστικά και τον αποκλεισμό μέχρι απόλυσης, τμήματος των δημοσίων υπαλλήλων.

Τελικά, παρά τις κατά καιρούς διακηρύξεις περί αξιοκρατικής αξιολόγησης, στην πραγματικότητα επικρατούσε και αναπαράγονταν πάντα ο κομματισμός, η αναξιοκρατία και η υποβάθμιση κάθε πραγματικής δύναμης αποδοτικότητας. Σήμερα, αυτό που μπορούμε να φωτογραφίσουμε στο Δημόσιο είναι μια γηρασμένη μορφή Διοίκησης από τη χρόνια αναπαραγωγή κακής Διοίκησης με τα ίδια αναξιοκρατικά δεδομένα.

Δυστυχώς, χωρίς «αποπολιτικοποίηση», δηλαδή αποκομματικοποίηση του κράτους, είναι αδύνατο να απαλλαγεί η Δ.Δ. από τις παραπάνω παθογένειες. Η «αποπολιτικοποίηση», ευρωπαϊκό αίτημα, θ' αποκαταστήσει την εσωτερική υγεία και συνέχεια της Διοίκησης και του Κράτους. Το Κράτος θα μπορεί να λειτουργεί στη βάση

των νόμων και του Συντάγματος, χωρίς να έχει άμεση ανάγκη και εξάρτηση από την καθοδήγηση της πολιτικής ηγεσίας για την εφαρμογή τους. Παράλληλα, θα θωρακίσει τη Διοίκηση από κομματικές μικροπολιτικές και από, καθ' υπέρβαση του νόμου, παρεμβάσεις. Η θέσπιση π.χ. ενός Γενικού Διευθυντή σε κάθε Υπουργείο με θέση «Μόνιμου Υφυπουργού» και με όλες τις ευθύνες συνέχειας της Διοίκησης του Κράτους, ανεξαρτήτως αλλαγών πολιτικής ηγεσίας, θα μπορούσε να διορθώσει πολλά κακώς κείμενα. Δεν μιλάμε για αυτονομία της Διοίκησης από την κυβέρνηση, αλλά για θωρακισμένη λειτουργία της στη βάση του νόμου.<sup>86</sup>

Τα κριτήρια αξιολόγησης θα πρέπει να έχουν καθολική εφαρμογή και βαρύτητα. Θα αξιολογείται η γνώση, η αποτελεσματικότητα, η εργασιακή συμπεριφορά και οι ικανότητες, κριτήρια που θα συνδέονται με τη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος και θα συνδέονται με την εκπόνηση των συμφωνηθέντων στόχων και την αποδοτικότητα.

Συνδυάζοντας αυτά τα πρότυπα, η ελληνική διοίκηση έχει τη δυνατότητα να καθιερώσει ένα σύστημα, που θα έχει ως υπόβαθρο την αντικειμενικότητα, τη μάθηση και την ανταμοιβή. Εφαρμόζοντας δικαιότερα κριτήρια που θα στοχεύουν στη βελτίωση και όχι στην ισοπέδωση των οργανισμών. Αντίθετα τα αποτελέσματα μπορούν να γίνουν καλύτερα μέσα από το διάλογο και τη συνεργασία των δύο πλευρών.

Η ποικιλομορφία των δημοσίων υπηρεσιών είναι κατά κύριο λόγο αποτέλεσμα των ακόλουθων παραγόντων: ο μοναδικός ή ομοσπονδιακός χαρακτήρας του κράτους, η αντίληψη του κράτους για το νόημα του γενικού ενδιαφέροντος και η αποστολή δημόσιας υπηρεσίας, οι επιπτώσεις του, η αποκέντρωση και ο πολιτισμικός πλουραλισμός των τοπικών αρχών.

Επίσης, πέρα από αυτή την ποικιλομορφία, φαίνεται να υπάρχει ένα ορισμένο χάσμα Βορρά-Νότου, όταν μιλάμε για το κοινό Διοίκησης και διοικητικών δομών, μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ακόμα, δεν είναι ουτοπικό να φανταστείτε ότι οι

---

<sup>86</sup>Αιμιλία Λυμπεράκη, (2015), Δημοσίευση <http://www.eea.gr/gr/el/articles/arthro-i-arxi-tis-aksiologisis-sto-dimosio-kai-ston-idiotiko-tomea>

δημόσιες υπηρεσίες, στην Ευρώπη, θα μπορούσαν ενδεχομένως να εναρμονιστούν με τρόπο που να διαμορφώνει πρότυπα οργανωτικών δομών και υιοθετώντας κοινές κατευθυντήριες αρχές.

Μπορεί να παρατηρηθεί μια τάση ανάπτυξης με συγκλίνουσες μεθόδους και μηχανισμούς διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που είναι απόλυτα ανεξάρτητοι από κάθε εθνική νομική δομή.

Ωστόσο, οι εμπειρικές ενδείξεις υποδηλώνουν ότι οι ακόλουθοι παράγοντες ενδέχεται να βελτιώσουν την απόδοση του δημόσιου τομέα:

- Αποκέντρωση της πολιτικής εξουσίας και δαπάνη ευθύνης σε υπό-εθνικές Κυβερνήσεις.
- Κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- Στον τομέα της εκπαίδευσης και της υγείας, υπάρχουν ενδείξεις ότι η αύξηση των παροχών-λειτουργιών μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Η αύξηση της χρήσης των πληροφοριών σχετικά με την απόδοση στις διαδικασίες του προϋπολογισμού είναι μια σημαντική πρωτοβουλία που είναι ευρέως διαδεδομένη σε όλες τις χώρες του ΟΟΣΑ. Είναι μέρος μιας συνεχιζόμενης διαδικασίας που επιδιώκει να εστιάσει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον προϋπολογισμό μακριά από τις εισροές (πόσα χρήματα μπορώ να πάρω;) προς μετρήσιμα αποτελέσματα (Τι μπορώ να επιτύχω με αυτά τα χρήματα;).

Οι χώρες του ΟΟΣΑ έχουν αναφέρει ορισμένα οφέλη από τη χρήση των Πληροφοριών απόδοσης (PI) που προκύπτουν από την αξιολόγηση, όπως:

- Αποδίδει μεγαλύτερη έμφαση στα αποτελέσματα εντός της κυβέρνησης.
- Παρέχει περισσότερες και καλύτερες πληροφορίες σχετικά με τους στόχους και τις προτεραιότητες της κυβέρνησης και για το πώς συμβάλλουν τα διάφορα προγράμματα στην επίτευξη αυτών των στόχων.
- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον προγραμματισμό και λειτουργεί ως συσκευή σηματοδότησης που παρέχει στους βασικούς φορείς λεπτομέρειες για το τι λειτουργεί και τι όχι.
- Βελτιώνει τη διαφάνεια παρέχοντας περισσότερες και καλύτερες πληροφορίες των κοινοβουλίων και του δημοσίου και έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τη διαχείριση και την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα.

Ωστόσο, οι χώρες του ΟΟΣΑ εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν ορισμένες προκλήσεις σχετικά με την χρήση του ΡΙ στη διαδικασία του προϋπολογισμού, συμπεριλαμβανομένου και του τρόπου βελτίωσης της μέτρησης της απόδοσης και γενικά του συστήματος, ώστε να αυξήσουν την ποιότητα της πληροφόρησης και να ωθήσουν τους πολιτικούς να το χρησιμοποιήσουν σαν οδηγό στη λήψη αποφάσεων.

Παρά τις προκλήσεις αυτές, οι χώρες αναπτύσσουν τις προσεγγίσεις τους όχι όμως απορρίπτοντάς τα συστήματα αξιολόγησης. Ο ΟΟΣΑ έχει αναπτύξει γενικές κατευθυντήριες γραμμές για τις χώρες και μετά αυτές υιοθετούν και αναπτύσσουν πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της χρήσης του ΡΙ στις διαδικασίες κατάρτισης του προϋπολογισμού.

Μερικοί σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν στο πλαίσιο αυτό είναι:

- Δεν υπάρχει ένα μοντέλο προϋπολογισμού απόδοσης και έτσι οι χώρες πρέπει να προσαρμοστούν στην δική τους προσέγγισή στο σχετικό πολιτικό και θεσμικό πλαίσιο.
- Ένα κοινό πλαίσιο διακυβέρνησης και αναφοράς είναι σπουδαίος.
- Το ΡΙ πρέπει να ενσωματωθεί στη διαδικασία του προϋπολογισμού.
- Σχεδιασμός κυβερνητικών συστημάτων σε επίπεδο που συνδέουν αυτόματα την απόδοση με την κατανομή των πόρων πρέπει να αποφευχθεί, διότι ενδέχεται να προκαλούν στρέβλωση κινήτρων και επειδή είναι δύσκολο να σχεδιαστούν συστήματα που να λαμβάνουν υπόψη τις υποκείμενες αιτίες της κακής απόδοσης.
- Πρέπει να διεξάγονται ανεξάρτητες αξιολογήσεις των πληροφοριών απόδοσης.
- Η υποστήριξη των πολιτικών και διοικητικών ηγετών είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή.
- Η ικανότητα του προσωπικού και η χρήση των πόρων του Υπουργείου Οικονομικών (MOF) και των Υπουργείων δαπανών είναι απαραίτητες και χρήσιμες.
- Οι προσεγγίσεις μεταρρύθμισης πρέπει να προσαρμοστούν στις εξελισσόμενες συνθήκες.
- Είναι σημαντικό να αναπτυχθούν κίνητρα για να παρακινηθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι πολιτικοί να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους.

Καθώς οι πολίτες εξακολουθούν να ζητούν καλύτερη απόδοση των χρημάτων του από τους φόρους που πληρώνουν, θα εξακολουθήσει να υπάρχει ανάγκη για το ΡΙ. Αν και η ταχύτητα και οι μέθοδοι των μεταρρυθμίσεων θα διαφέρουν μεταξύ των χωρών, είναι

ζωτικής σημασίας οι χώρες να αναγνωρίζουν ότι είναι απαραίτητη μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση, δηλαδή ότι εφαρμόζοντας το σύστημα PI στον προϋπολογισμό είναι σαφώς μια διαδικασία μάθησης μέσω πράξεων και ότι το ταξίδι μπορεί να είναι τόσο σημαντικό όσο και ο προορισμός.

Η Ευρώπη συναντά τώρα μια νέα πρόκληση όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση και τις δημόσιες υπηρεσίες. Οι χωρικές διαστάσεις του και ο δημόσιος τομέας χρειάζεται αναδιατύπωση, ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης ανάγκης ενίσχυσης της τοπικής δημοκρατίας για λογαριασμό των πολιτών. Οι μελλοντικές μελέτες έχουν ως αποστολή να σκιαγραφήσουν τη σχέση μεταξύ του διοικητικού συστήματος και του πολιτικού συστήματος υπηρεσιών.

Από τη μελέτη αυτή προκύπτουν πολλά συμπεράσματα. Πρώτον, υπάρχει ανάγκη για μελλοντικές έρευνες και αναλύσεις σχετικά με τον πραγματικό αντίκτυπο των βασικών θεσμικών μεταβλητών σχετικά με την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα, τόσο εντός όσο και μεταξύ των χωρών. Περισσότερη έρευνα επίσης απαιτείται για τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν το πλαίσιο της κάθε χώρας και η οικονομική πολιτική την ικανότητα να υιοθετούν ορισμένους θεσμικούς οδηγούς και τις πιθανότητες επιτυχίας τους.

Δεύτερον, ανεξάρτητα από τον τύπο αξιολογήσεων PI, τα μέτρα απόδοσης ή τη διεθνή συγκριτική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα να τεθεί το ερώτημα εάν και πώς θα χρησιμοποιηθεί από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Είναι απαραίτητη επίσης, η παροχή των κατάλληλων κινήτρων για να παρακινηθούν οι ενδιαφερόμενοι να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες.

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

### **Βιβλία – Άρθρα – Εισηγήσεις**

1. Chandler J. A. (2003), Δημόσια Διοίκηση-Συγκριτική Ανάλυση, εκδ. Παπαζήση
2. Dessler G. (2012), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Κριτική
3. Κανελλόπουλος Α. (1984), Δημόσιες Επιχειρήσεις – Μια πραγματικότητα σκεπασμένη με σύγχυση, άγνοια και αφορισμούς, εκδ. Παπαζήσης
4. Παρθενόπουλος Ν. (1997), Ελληνική δημόσια διοίκηση: Θεωρίες, εμπειρίες, πρακτικές και προοπτικές: Μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, εκδ. Ζήτη
5. Πατρίκιος Γ. (2010), Δημοσίευση στον Ελεύθερο Τύπο, Δεκέμβριος 2010
6. Ρωσσίδης Ι. (2014), Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Αθ. Σταμούλης
7. Αθανασίου, Λουκής Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, Αθανασακόπουλος, Δημήτριος Θ. Δημητριάδου - Κοτσίκου, Χρυσούλα, Μανωλάς, Νικηφόρος Ι. Παπακωνσταντίνου, Παναγιώτα (2000), Το "μέγεθος" και ο ρόλος του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα εξελίξεις και συγκρίσεις με άλλες χώρες, Εκθέσεις
8. Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Interbooks
9. Χυτήρης Λ. (2013), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, εκδ. Φαίδιμος
10. Κανελλόπουλος Χ. (1993), Αξιολόγηση Προσωπικού
11. Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Γ. Μπένος
12. Πατρινός Δ. (2009), Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, εκδ. Παπαζήση
13. Κέφης Β. (2005), Διοίκηση ολικής ποιότητας, εκδ. Κριτική
14. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (1999), Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τόμος ΙΙ, Πάτρα



15. Κριεμάδης Α. και Χρηστάκης Μ. (2009), Αρχές και πρότυπα μανάτζμεντ για τη δημόσια διοίκηση και τους μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς διεθνείς τάσεις και Ευρωπαϊκή προσέγγιση, Νομική Βιβλιοθήκη
16. Τσανταμάνης Χ, Καρίκης Δ. (2012), Άρθρο: Η κρίση στο πολιτικό σύστημα και στη δημόσια διοίκηση: Μια κριτική ματιά με βλέμμα στο αύριο.
17. ΟΟΣΑ (2012), Ελλάδα επιθεώρηση της κεντρικής διοίκησης.
18. Γ.&Κ. Δαρδανός (2002), Εκπαιδευτικές Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα, εκδ. Gutenberg
19. Μάρκου Α. (2005), Άρθρο: Η ακτινογραφία του δημοσίου τομέα στην ΕΕ
20. Πτυχιακή εργασία: Μελοπομένη Αθανασίου, διπλωματική εργασία με θέμα: «Η Εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στη Δημόσια Διοίκηση: Καλές Πρακτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Εμπόδια και Προοπτικές», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Ιανουάριος 2011.
21. Πτυχιακή εργασία: Μαυρομιχάλη Κωνσταντίνα, « Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή», Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4η Εκπαιδευτική Σειρά, Αθήνα 2011.
22. Πτυχιακή εργασία: Μπλιάμπτη Γιαννούλα, διπλωματική εργασία με θέμα «Μεταρρυθμίσεις στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα», Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2016.
23. Πτυχιακή εργασία: Παπαπολυχρονιάδης Η. (2016), «Συγκριτική ανάλυση συστημάτων προσλήψεων δημοσίων υπαλλήλων σε Ελλάδα, Ευρώπη και Η.Π.Α. τάσεις και προοπτικές εξέλιξης των συστημάτων επιλογής προσωπικού στον δημόσιο τομέα».

### **Ξενογλώσση Βιβλιογραφία**

#### **Βιβλία – Άρθρα – Εισηγήσεις**

24. Aucoin P., Heintzman R., (2000), «The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform», στο Peters G.B., Savoie D.J., Governance in the Twenty-first Century: Revitalizing the Public Service, McGill-Queen's Press - MQUP,

25. Bailey M.L., (2004) «Cultural Competency and the Practice of Public Administration», στο Rice M.F., Diversity and Public Administration: Theory, Issues, and Perspectives, M.E. Sharpe, σ.190-198
26. Edoardo Ongaro, Francesca Ferré, Davide Galli, Francesco Longo, May 2013), « Public Sector Reform in Italy: Views and Experiences from Senior Executives», Country Report as part of the COCOPS Research Project
27. Ferlie E., Pettigrew A. (1996), Ashburner L., Fitzgerald L., «The New Public Management in Action», Oxford University Press.
28. Hellmut Wollmann,(2003), «Public sector reform and evaluation. Approaches and practice in international perspective», Humboldt-Universität, Institut of Social Science. Unter den Linden 6, Evaluation in Public Sector Reform. Concepts and Practice in International Perspective, Cheltenham/Northampton: Edward Elgar, p. 231-258.
29. Iulia Cristina Popescu, «CIVIL SERVICE AT A GLANCE – A COMPARATIVE STUDY CASE BETWEEN ROMANIA AND SWEDEN», National School of Political Studies and Public Administration, Bucharest , Romania
30. Osvaldo Feinstein, Eduardo Zapico-Goñi, (2010), «Evaluation of Government Performance and Public Policies in Spain», ECD Working Paper Series, No. 22, Independent Evaluation Group, The World Bank, Washington, DC
31. Rhys Andrews, James Downe, Valeria Guarneros-Meza, (2013), « Public Sector Reform in the UK: Views and Experiences from Senior Executives», Country Report as part of the COCOPS Research Project
32. Technopolis, (2013), «Public Sector Innovation Case Study on the Spanish AEVAL Quality Labels»
33. Teresa Curristine, Zsuzsanna Lonti *and* Isabelle Joumard «Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities», OECD Journal on Budgeting Volume 7 – No. 1, OECD 2007.
34. Michael Armstrong (2014), Armstrong’s handbook of human resources management practice
35. Giovanni Valotti-Marta Barbieri-Giorgia Girosante (2017), OCAP 1.2017 Comparative analysis of the performance evaluation systems of public sector employees

36. Herman Aquinis, (2013), Performance Management 3<sup>rd</sup> edition
37. Angelo Denisi-Caitlin Smith, (2014), Performance appraisal, Performance management and firm level performance
38. Carly Chermon (2016), employee performance reviews in foreign countries.
39. Shamsul Arefin (2013), Civil service in developed and developing countries – a comparative study
40. Burke R. J., Weitzel W. & Weir T., (1978). Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews, Replication and Extension, Personnel Psychology, Vol. 31, p. 903-919
41. Nathan B., Mohrman A. & Milliman J., (1991). *Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction : A longitudinal Study*, Academy of Management Journal, Vol. 34, No 2, p. 352-369

### **NΟΜΟΘΕΣΙΑ**

- 1.Π.Δ. 906/1975 (Φ.Ε.Κ. 288<sup>Α</sup>, 22/12/1975)
- 2.Π.Δ. 16/1977 (Τροποποιήσεις)
- 3.Π.Δ. 581/1984
- 4.Π.Δ. 318/1992
- 5.Ν. 3230/2004
- 6.Ν. 4250/2014
- 7.Ν. 4369/2016

### **Ηλεκτρονική βιβλιογραφία**

- <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/18776>
- [www.cocops.eu](http://www.cocops.eu)
- [http://www.nispa.org/files/conferences/2009/papers/200904171232470.POPE SCUpDF.pdf](http://www.nispa.org/files/conferences/2009/papers/200904171232470.POPE%20SCUpDF.pdf)
- [http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page23\\_gr/page23\\_gr?Open Document](http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page23_gr/page23_gr?OpenDocument)

- [https://help.sap.com/saphelp\\_dbm800/helpdata/en/be/fe6c4062894c5b8bf00f34d2292e90/frameset.htm](https://help.sap.com/saphelp_dbm800/helpdata/en/be/fe6c4062894c5b8bf00f34d2292e90/frameset.htm)
- <http://www.eupan.eu/>
- [http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esta/T4/028/10279.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/028/10279.pdf)
- <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=166839>
- [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/mlsi.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/mlsi.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument)
- [https://europa.eu/european-union/index\\_el](https://europa.eu/european-union/index_el)
- <https://www.europeanevaluation.org/>

Αιμιλία. Λυμπεράκη: Τι Δημόσια Διοίκηση θέλουμε;

<http://www.eea.gr/gr/el/articles/aim-lymperaki-dimosia-dioikisi-kai-oikonomia>

- Η Ελλάδα κατατάσσεται στην 81<sup>η</sup> θέση της παγκόσμιας κατάταξης για την ανταγωνιστικότητα, σύμφωνα με την έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (World Economic Forum) για το 2015-2016 - Η Ελλάδα κατατάσσεται χαμηλότερα από χώρες όπως η Ρουάντα (58<sup>η</sup>), η Μποτσουάνα (71<sup>η</sup>) αλλά και το Τατζικιστάν (80<sup>η</sup>). «Το Βήμα 30/9/2015»

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=741968>

[www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy)

## **ΛΕΥΚΗ ΒΙΒΛΟΣ**

Η Λευκή Βίβλος, που παρουσίασε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή την 1η Μαρτίου, προτείνει πιθανές επιλογές για το μέλλον της Ευρώπης. Βρισκόμαστε αντιμέτωποι με πάρα πολλές προκλήσεις, από την παγκοσμιοποίηση και την επίδραση των νέων τεχνολογιών στην κοινωνία και την απασχόληση μέχρι τις ανησυχίες για την ασφάλειά μας και την άνοδο του λαϊκισμού. Δεν πρέπει να αφήσουμε τις εξελίξεις αυτές να μας καταβάλουν, αλλά αντίθετα να αξιοποιήσουμε τις ευκαιρίες που προσφέρουν.

Γι' αυτό ακριβώς, η Λευκή Βίβλος παρουσιάζει πέντε σενάρια για το πώς θα μπορούσε να εξελιχθεί η Ένωση, ανάλογα με τις επιλογές που θα κάνουμε.

Η Λευκή Βίβλος σηματοδοτεί την αρχή και όχι το τέλος της δημόσιας αυτής συζήτησης. Στις 25 Μαρτίου, **οι ηγέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης** (Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ) συναντήθηκαν στην Ρώμη για τον εορτασμό της 60ής επετείου των Συνθηκών της Ρώμης, κάνοντας μια αναδρομή στα επιτεύγματα του παρελθόντος και συζητώντας για το πώς μπορεί και πρέπει να είναι το κοινό μας μέλλον. Ως αποτέλεσμα, δημοσιεύτηκε

μια σειρά από πέντε έγγραφα προβληματισμού για να ανοίξει η συζήτηση σχετικά με τα θέματα που θα επηρεάσουν περισσότερο το μέλλον μας.

Οι εργασίες συνεχίζονται ακατάπαυστα ώστε, μέχρι τις επόμενες εκλογές του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου τον Ιούνιο του 2019, να έχουμε διαμορφώσει και να παρουσιάσουμε στους Ευρωπαίους πολίτες ένα σχέδιο, ένα όραμα και μια πορεία για το μέλλον.

Όλοι μας πρέπει να πούμε τη γνώμη μας: το μέλλον της Ευρώπης εξαρτάται από εμάς.