



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ  
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

Αξιολόγηση της Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα

του

Φανιάδη Σάββα

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
στην Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Θεσσαλονίκη 2022

## **ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ**

**Η εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας μαρτυρεί την επιτυχή ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών και με περισσή αγάπη και ευγνωμοσύνη αφιερώνεται στην οικογένειά μου και σε όλους του κοντινούς μου ανθρώπους, που με στήριξαν με κάθε μέσο και αποτέλεσαν αρωγή σε κάθε μου προσπάθεια!**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία συνιστά μία επισκόπηση της βιβλιογραφίας, του θεσμικού πλαισίου και των μεθόδων αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Το ζήτημα της αξιολόγησης των δημοσίων λειτουργών και των δημοσίων υπηρεσιών τόσο διεθνώς, όσο και σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, έχει αποτελέσει αντικείμενο ακαδημαϊκής και μη συζήτησης. Η ανάγκη και η σημασία της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, προκύπτει από τη διαθέσιμη έρευνα πως είναι αποδεδειγμένη, όμως, εξίσου πολλά μπορούν να είναι και τα προβλήματα και οι προκλήσεις από την εφαρμογή της. Τα προβλήματα αυτά μεγιστοποιούνται σε οργανισμούς και για μέλη του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων οργανισμών που ήδη αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω των δυσλειτουργιών του δημοσίου τομέα. Εφαρμόζοντας τις αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σήμερα, οι δημόσιοι οργανισμοί επικεντρώνονται ολοένα και περισσότερο στη σφαιρική αξιολόγηση με έμφαση στη βελτιστοποίηση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πολιτών, την εφαρμογή των αρχών και των κανόνων της διοίκησης των δημοσίων οργανισμών και τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών. Επιπροσθέτως, ειδικά για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, η διαθέσιμη έρευνα δείχνει πως, ο προϊστάμενος, είναι σχεδόν πάντα το αρμόδιο πρόσωπο για την αξιολόγηση σε εσωτερικό επίπεδο σε σχέση με τους εργαζόμενους. Το σύστημα, ωστόσο, της διοίκησης των δημοσίων οργανισμών είναι περισσότερο σύνθετο όταν κανείς αναφέρεται στον οργανισμό συνολικά, με την αξιολόγηση να γίνεται από ορκωτούς λογιστές και εξωτερικά και εσωτερικά, και να είναι ολοένα και περισσότερο επικεντρωμένη στην διαφάνεια, την ακεραιότητα, την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία. Ωστόσο, οι ίδιοι στόχοι, δηλαδή η αύξηση της διαφάνειας, της αξιοπιστίας και η μεγιστοποίηση της ποιότητας, αποτελούν και τη βάση της εισαγωγής μεταρρυθμίσεων στην αξιολόγηση των δημοσίων οργανισμών. Τόσο η οικονομική κρίση όσο και η πανδημία ανέδειξαν την ανάγκη για εξορθολογισμό των δημοσίων οικονομικών, την αριστοποίηση της διοίκησης των δημοσίων οργανισμών, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την εισαγωγή βελτιώσεων. Επομένως, η εισαγωγή νέων μεθόδων αξιολόγησης, με έμφαση στο να ελέγχεται με αντικειμενικά και διάφορα κριτήρια ο βαθμός στον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι συμπεριφέρονται με το δέοντα τρόπο, είναι συνεπείς, αξιόπιστοι, επικεντρωμένοι στις

ανάγκες των πολιτών και γνωρίζουν το ισχύον δίκαιο, συνιστά κριτήριο της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Παρόλα αυτά, διαπιστώνεται εξίσου μέσω της βιβλιογραφίας πως, το να εισάγεται μία μέθοδος αξιολόγησης χωρίς κατάλληλη προετοιμασία, σωστό προγραμματισμό και ενημέρωση, κατάρτιση και πληροφόρηση του οργανισμού, ιδίως σε χώρους και τομείς εργασίας όπου υπάρχει μεγάλη ανασφάλεια, οδηγεί σε αντίθετα αποτελέσματα. Ως καλή πρακτική, λοιπόν, στη διπλωματική αναφέρεται το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης με έμφαση στο παράδειγμα των δημόσιων νοσοκομείων. Ως αντί-παράδειγμα αναφέρεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, κυρίως λόγω του ότι, ειδικά εν μέσω εφαρμογής μέτρων λιτότητας, περιορίστηκε η δυνατότητα στελέχωσης των σχολικών μονάδων με μόνιμο εργατικό δυναμικό. Οι εκπαιδευτικοί, όντας, έτσι, ήδη εκτεθειμένοι λόγω της εργασιακής ανασφάλειας, αντιδρούν, στην Ελλάδα, ιδιαίτερα αρνητικά στην αξιολόγησή τους. Συνολικά, από όλη την έρευνα, διαπιστώνεται πως, παρότι η εισαγωγή νομικών μεταρρυθμίσεων με έμφαση στην εφαρμογή κοινών, αποτελεσματικών, στο μέτρο του δυνατού δίκαιων και αντικειμενικών, καθώς και απλών μεθόδων αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα είναι μία σημαντική εξέλιξη στον τομέα, απαιτείται η επίλυση των προβλημάτων που εντοπίζονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των εν λόγω οργανισμών για να οδηγεί στην βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα.

Λέξεις κλειδιά:

δημόσιος τομέας, δημόσιοι υπάλληλοι, αξιολόγηση, έλεγχος, αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων, διοίκηση, δημόσια διοίκηση, ποιότητα, διαφάνεια

## **ABSTRACT**

This dissertation is an overview of the literature, the institutional framework and the evaluation methods of civil servants and their performance in the workplace. The issue of the evaluation of public officials and public services both internationally and at European and national level has been the subject of academic and non-academic debate. The need and importance of evaluation in the public sector, emerges from the available research as it is proven, but just as many can be the problems and challenges from its implementation. These problems are maximized in organizations and for members of the human resources of public organizations that are already facing problems due to the dysfunctions of the public sector. Applying the principles of New Public Management and Total Quality Management, today, public organizations are increasingly focusing on global evaluation with an emphasis on optimizing the quality of public service, applying the principles and rules of public administration and maximizing the efficiency and effectiveness of public bodies. In addition, especially for the evaluation of civil servants, the available research shows that the boss is almost always the person responsible for the internal evaluation in relation to the employees. The system of governance of public bodies, however, is more complex when one refers to the body as a whole, with the assessment being done by certified public accountants both externally and internally, and being increasingly focused on transparency, integrity, objectivity and reliability. However, the same objectives, namely the increase of transparency, credibility and maximization of quality, are the basis for the introduction of reforms in the evaluation of public bodies. Both the financial crisis and the pandemic have highlighted the need to streamline public finances, optimize the management of public institutions, reduce bureaucracy and introduce improvements. Therefore, the introduction of new evaluation methods, with an emphasis on objectively and variously monitoring the extent to which civil servants behave appropriately, are consistent, credible, focused on the needs of citizens and know the applicable law, is a criterion of effectiveness of organizations. However, it is also found through the literature that the introduction of an evaluation method without proper preparation, proper planning and information, training and information of the organization, especially in places and areas

of work where there is great insecurity, leads to opposite results. The Common Assessment Framework with emphasis on the example of public hospitals is mentioned as a good practice in diplomacy. The evaluation of teachers is mentioned as a counter-example, mainly due to the fact that, especially in the midst of the implementation of austerity measures, the possibility of staffing school units with a permanent workforce was limited. Teachers, thus, already exposed due to job insecurity, react, in Greece, particularly negatively to their evaluation. Overall, the research shows that, although the introduction of legal reforms with an emphasis on implementing common, effective, as fair and objective as possible, as well as simple methods of evaluating human resources in the public sector is an important development in the field, the solution of the problems identified in the internal and external environment of these organizations in order to lead to the optimization of the efficiency and effectiveness of the public sector.

Keywords: public sector, civil servants, evaluation, control, evaluation of civil servants, administration, public administration, quality, transparency

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ</b> .....	ii
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b> .....	vii
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	ix
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	1
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	6
<b>ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b> .....	6
2.1. Εισαγωγή .....	6
2.2. Αναγκαιότητα και οφέλη της αξιολόγησης .....	9
2.3. Εμπόδια και προβλήματα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού .....	13
2.4. Συμπεράσματα .....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	15
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b> .....	15
3.1. Ιδιαιτερότητες δημόσιου τομέα .....	15
3.2. Θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα .....	19
3.3. Δικαιώματα και υποχρεώσεις αξιολογούμενου υπαλλήλου .....	26
3.4. Παραδείγματα .....	29
3.5. Συμπεράσματα .....	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> .....	35
<b>ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ</b> .....	35
4.1. Εισαγωγή .....	35
4.2. Προκλήσεις της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων .....	35
4.3. Καλές πρακτικές από το εξωτερικό .....	37
4.3. Αναγκαιότητα και οφέλη από την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα .....	39
4.4. Αποτίμηση και κριτικές επισημάνσεις .....	40
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b> .....	45
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ</b> .....	45
<b>ΈΡΕΥΝΑ</b> .....	45
5.1. Γενικά συμπεράσματα της έρευνας .....	45
5.2. Προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα .....	48

<b>5.3. Περιορισμοί της διπλωματικής εργασίας.....</b>	<b>49</b>
<b>5.4. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....</b>	<b>50</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>51</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>56</b>
<b>ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....</b>	<b>56</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1, σύνοψη νομοθεσίας, ιδία επεξεργασία .....	22
--	----

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ελεγκτική, ως κλάδος, αφορά την οικονομική των επιχειρήσεων και των λογιστικών καταστάσεων των επιχειρήσεων, άρα, εντάσσεται στην επιστήμη της λογιστικής. Οι ελεγκτές διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς και ασκούν ένα σημαντικό ρόλο στην οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας. Στην Ελλάδα, Σώμα Ορκωτών Λογιστών υφίσταται από το 1957, ενώ οι Ορκωτοί Λογιστές καλούνται, πέραν του ελέγχου των εταιρειών στις οποίες απασχολούνται, να επιτελέσουν και διαφορετικούς λόγους. Οι Ορκωτοί Λογιστές, έτσι, καλούνται να ασχοληθούν με την έρευνα, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, την εξειδίκευση και την επιμόρφωσή τους, προκειμένου να παραμένουν σε εγρήγορση σε σχέση με τον τομέα και το αντικείμενό τους (Κιοτσούκουστας, 2008).

Στην Ελλάδα, από τα πρώτα έτη της Ανεξαρτησίας της χώρας, όπως, και, συγκεκριμένα, από το 1829, έγινε αντιληπτή η ανάγκη του ελέγχου του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί διαχειρίζονται τους δημόσιους πόρους. Στα πλαίσια, λοιπόν, της Δ' Εθνικής Συνέλευσης του Άργους, το 1829, εκδόθηκε το Ψήφισμα Γ, το οποίο όριζε την υποχρέωση των αρχών να ελέγχουν τα δημόσια οικονομικά. Ως αποτέλεσμα, το 1833, δημιουργήθηκε το Ελεγκτικό Συνέδριο το οποίο, αναλάμβανε τον έλεγχο των λογιστικών καταστάσεων που αφορούσαν τη δημόσια διοίκηση (Ελεγκτικό Συνέδριο, 2022).

Πέραν της αξιολόγησης των δημόσιων οικονομικών, ωστόσο, σε κάθε σύγχρονο κράτος, όπως και σε κάθε οργανισμό, υφίσταται η ανάγκη και η υποχρέωση ελέγχου του τρόπου με τον οποίο γίνεται η διοίκηση των δημόσιων οργανισμών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) ορίζει πως, σε κάθε πρόγραμμα ή έργο, για παράδειγμα, πρέπει να υφίσταται μία ελεγκτική αρχή η οποία να είναι ανεξάρτητη και ουδέτερη και να ασκεί έλεγχο στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση του προγράμματος, πληρούνται τα διεθνή πρότυπα λειτουργίας του προγράμματος και οι δεσμεύσεις του οργανισμού που το αναλαμβάνει (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2022).

Ακόμη, σε ένα δημόσιο οργανισμό, υφίσταται η ανάγκη ελέγχου του τρόπου με

τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι ασκούν τα καθήκοντά τους όπως και του βαθμού αλλά και του τρόπου με τον οποίο η ηγεσία ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της. Σκοπός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι να διαπιστωθεί το εάν γνωρίζουν το αντικείμενό τους, έχουν τη δέουσα συμπεριφορά εντός του χώρου εργασίας τους και είναι αποτελεσματικοί (Απογραφή , 2022α).

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων έχει υπάρξει ένα θέμα προς διαπραγματεύση και στην Ελλάδα και διεθνώς. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα ενός δημοσίου τομέα και του ανθρώπινου δυναμικού του, μετρώνται και αξιολογούνται ανάλογα με το ισχύον δίκαιο και τον τύπο του οργανισμού. Επίσης, η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα γίνεται, σήμερα, ηλεκτρονικά, με έμφαση στην ανάδειξη των προβλημάτων που υφίστανται σε ένα δημόσιο τομέα και βασικό στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών που παρέχονται στον πολίτη. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα σημαντική και πρέπει να γίνεται με έμφαση στην εξέταση διαφόρων ζητημάτων που αφορούν τους δημόσιους οργανισμούς, την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων και την κατάσταση στο εσωτερικό των εν λόγω οργανισμών (Απογραφή, 2022<sup>α</sup>).

Διεθνώς, για παράδειγμα, πολλά νοσοκομεία επέλεξαν να εφαρμόζουν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) το οποίο επικεντρώνεται στην αποτίμηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας του οργανισμού στο ανθρώπινο δυναμικό, τον πολίτη και την κοινωνία. Η αξιολόγηση στα πλαίσια του ΚΠΑ έχει το πλεονέκτημα πως την αναλαμβάνει μία ομάδα εργαζομένων από τη μονάδα υγείας και, άρα, υπάρχει σαφής αντίληψη των προβλημάτων της μονάδας αλλά και των ζητημάτων στα οποία θα πρέπει να επικεντρωθεί η ηγεσία του οργανισμού (Saranto, και συν., 2019).

Τα παραπάνω μέτρα, δηλαδή η εστίαση σε επιμέρους παράγοντες της διοίκησης όπως η ασφάλεια, η ικανοποίηση των εργαζόμενων και πολιτών, βασίζονται, σε ένα μεγάλο βαθμό, και στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ αποτελεί μία φιλοσοφία της διοίκησης η οποία επικεντρώνεται, όπως υποδηλώνει και η ανάλυση των αρχικών του ακρωνυμίου, πως επικεντρώνεται στην ποιότητα, τη μεγιστοποίηση της αξίας και την αποδοτικότητα. Επίσης, η ΔΟΠ αφορά την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και ακολουθεί τη λογική πως, αν αυξάνεται η ποιότητα, τότε θα υπάρχει και βελτίωση της ευρύτερης ικανότητας του οργανισμού να ανταποκρίνεται σε προκλήσεις εντός και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά και της ικανοποίησης των εργαζόμενων (Τζωρτζόπουλος, 2018).

Επιπλέον, όμως, για πολλούς δημόσιους υπαλλήλους, το ζήτημα της αξιολόγησης προκαλεί μεγάλη ανασφάλεια και αντιδράσεις. Στην εκπαίδευση στην Ελλάδα, χαρακτηριστικά, η συζήτηση περί υποχρεωτικής αξιολόγησης έχει επιφέρει πολλές εντάσεις αφού, σήμερα, υφίσταται αξιολόγηση στην τριτοβάθμια αλλά όχι στις άλλες βαθμίδες εκπαίδευσης. Το επιχείρημα των εκπαιδευτικών που δεν επιθυμούν την αξιολόγησή τους είναι πως αυτή θα επιφέρει ακόμη περισσότερα προβλήματα στον τρόπο και τις συνθήκες απασχόλησής τους που είναι ήδη άσχημες. Επίσης, αφορά το ότι θα απαγορευθεί ο συνδικαλισμός αυτών, θα κηρυχθούν παράνομες οι απεργίες τους και, ως εκ τούτου, φοβούνται πως θα περιοριστούν τα δικαιώματά τους (Ρούσσου, 2021).

Στη διπλωματική αυτή εργασία, επιχειρείται μία σύγχρονη και κριτική ανάλυση του ζητήματος της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Δεδομένου πως, στη σύγχρονη εποχή, η διοίκηση του δημόσιου τομέα έχει δανειστεί πολλά στοιχεία από τη διοίκηση του ιδιωτικού τομέα στα πλαίσια του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ)<sup>1</sup>, εξετάζεται το πως γίνεται η αξιολόγηση και στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, ξεκινώντας από το δεύτερο. Η επιλογή της αρχικής εστίασης στον ιδιωτικό τομέα γίνεται με έμφαση, όχι στις ιδιαιτερότητες αυτού, αλλά την αποτίμηση των μεθόδων και του θετικού όσο και του αρνητικού αντικτύπου αυτού στο ανθρώπινο δυναμικό. Έπειτα, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο δημόσιο τομέα διεθνώς και, στη συνέχεια, στην Ελλάδα.

Αναλυτικά, τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώνονται είναι τα κάτωθι:

- Πως γίνεται η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της;
- Ποια η αξία και ποια τα προβλήματα της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα;
- Ποιο το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την αξιολόγηση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα;
- Ποιες καλές πρακτικές εντοπίζονται διεθνώς και πως θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν στην αξιολόγηση του δημοσίου τομέα στην

---

<sup>1</sup> Το ΝΔΜ αποτελεί μία νέα μέθοδο / πρακτική στη δημόσια διοίκηση που προσαρμόζεται ανάλογα με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό σημαίνει πως ο πολίτης αντιμετωπίζεται ως καταναλωτής των δημοσίων υπηρεσιών και, ακόμη, ο σχεδιασμός και η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης γίνεται με ποσοτικά κριτήρια (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014).

Ελλάδα;

Για να συζητηθούν κριτικά τα ζητήματα αυτά, η διπλωματική αυτή δομείται ως εξής:

- Στο πρώτο κεφάλαιο, δηλαδή το παρόν εισαγωγικό, γίνεται μία πρώτη επισκόπηση του θέματος, αναφέρονται τα ερευνητικά ερωτήματα και η σημασία / συμβολή της μελέτης στη διαθέσιμη ακαδημαϊκή γνώση και έρευνα.

- Στο δεύτερο κεφάλαιο, εξετάζεται θεωρητικά ο όρος «αξιολόγηση» του ανθρώπινου δυναμικού για τους οργανισμούς, είτε αυτοί είναι ΝΠΔΔ ή ΝΠΙΔ. Στη συνέχεια, εξετάζεται η σημασία και τα οφέλη της αξιολόγησης και αποτιμώνται τα εμπόδια και τα προβλήματα τα οποία είναι πιθανό να εντοπίζονται στη διαδικασία της αξιολόγησης.

- Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται εστίαση στο θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, με έμφαση στη νομοθεσία και τις πρακτικές αξιολόγησης. Ειδικότερα, εξετάζονται οι πρόσφατες νομοθετικές ρυθμίσεις στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση με έμφαση στην ηλεκτρονική αξιολόγηση.

- Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται διαφορετικά έμπρακτα παραδείγματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, και συζητώνται οι προκλήσεις της αξιολόγησης. Έπειτα, παρουσιάζονται βέλτιστες πρακτικές σε διεθνές επίπεδο και συζητάται κριτικά το αν θα μπορούσε να βελτιωθεί το σύστημα αξιολόγησης στην Ελλάδα και πως.

- Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα και τις προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Η μελέτη γίνεται με έμφαση στη σημασία και τις μεθόδους της αξιολόγησης, καθώς και στην εξεύρεση θετικών παραδειγμάτων αξιολόγησης (καλές πρακτικές) που θα ήταν, ίσως, εφικτό να εφαρμοστούν και στην Ελλάδα με στόχο τη βελτίωση της διαδικασίας της αξιολόγησης και της αποδοχής αυτής από τους δημόσιους υπαλλήλους. Επίσης, μελετώνται ζητήματα που αφορούν, συγκεκριμένα, τους δημόσιους υπαλλήλους. Αναλυτικά, μελετώνται τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα και οι ιδιαιτερότητές του και, έπειτα, γίνεται μία κριτική αποτίμηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της διαδικασίας της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με βάση τη διαθέσιμη βιβλιογραφία.

Επομένως, η συμβολή της διπλωματικής αυτής στη διαθέσιμη έρευνα αφορά το ότι δεν περιορίζεται σε μία απλή απαρίθμηση των υφιστάμενων διατάξεων που είναι εν ισχύ αλλά στην αποτίμηση μεθόδων αξιολόγησης των υπαλλήλων που χρησιμοποιούνται και στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα διεθνώς και στην Ελλάδα. Με την συζήτηση των μεθόδων βελτίωσης της μεθόδου αξιολόγησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, ενισχύεται, δε, η διαθέσιμη ελληνόγλωσση βιβλιογραφία και έρευνα στον τομέα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ2

### ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

#### 2.1. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο είναι αμιγώς θεωρητικό και επικεντρώνεται στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, κατά κύριο λόγο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, αλλά και στο δημόσιο τομέα. Ως ένα πιο γενικό κεφάλαιο της μελέτης, στοχεύει στη θεωρητική αποτίμηση της σημασία της αξιολόγησης, αλλά και των προβλημάτων / προκλήσεων που ενέχει συγκριτικά με τα οφέλη της.

Η αξιολόγηση, στην αγγλική γλώσσα, αναφέρεται ως “assessment” ή / και “evaluation”, με τον πρώτο όρο, δηλαδή το “assessment” να αφορά την ευρεία εκτίμηση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της καταλληλότητας μίας μεθόδου και το “evaluation” την απόδοση σε σχέση με ένα συγκεκριμένο στόχο (Surbhi, 2017). Σε ό,τι αφορά τους τομείς, όπως είναι αυτός της εκπαίδευσης, το “assessment”, για παράδειγμα, θα αφορά την απόδοση μίας στρατηγικής ενώ, το “evaluation” θα αφορά την αποτίμηση του βαθμού στον οποίο μία σχολική μονάδα επιτυγχάνει τους ποσοτικούς της στόχους (Nusche, Earl, Maxwell, & Shewbridge, 2011).

Η αξιολόγηση της απόδοσης, έπειτα, ορίζεται ως μία ατομική διαδικασία η οποία αφορά το αν ένα άτομο είναι κατάλληλο ή όχι για να επιτελέσει ένα ρόλο, να καλύψει μία θέση ή να αναλάβει ένα έργο. Προκειμένου να είναι δίκαιη η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνει εντός σαφών ορίων και με δεδομένα κριτήρια. Αυτό σημαίνει πως θα υπάρχουν κοινά πρότυπα και μοντέλα αξιολόγησης που θα εφαρμόζονται (Kayar & Bulur, 2017).

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, όταν στη διπλωματική αυτή γίνεται αναφορά στον όρο «αξιολόγηση», η αντίστοιχη απόδοσή της στην αγγλική θα είναι αυτή του “assessment” αν κανείς αναφέρεται στις μεθόδους ή το σύστημα και του “evaluation” αν επικεντρώνεται στη σύγκριση της απόδοσης σε σχέση με ποσοτικούς στόχους για να γίνει ευρεία αξιολόγηση. Αντίθετα, όπως αναφέρουν και οι Hungerbuehler, Daley, Cavanagh, Claro, & Kapps (2021), διαπιστώνει κανείς πως η αξιολόγηση θα πρέπει να

γίνεται συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο διαφόρων καταστάσεων στην ψυχική υγεία του ατόμου, την εξέλιξή του καθώς και την εμπειρία του σε σχέση με διαφορετικά ζητήματα.

Σύμφωνα με την Cimatti (2016, p. 105), στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού εξετάζεται το αν ολοκληρώνονται τα έργα που ανατίθενται στο προσωπικό, το αν ολοκληρώνονται μερικώς και αν υπάρχουν καθυστερήσεις στην περάτωσή τους. Ακόμη, εξετάζεται το αν οι αναφορές γίνονται πριν ή μετά την ολοκλήρωση κάθε έργου, το ποια είναι η ποιότητα της εργασίας και το αν κάθε έργο κατανέμεται ισότιμα σε όλα τα μέλη της ομάδας. Επίσης, λαμβάνεται υπόψη το αν, πέραν της ολοκλήρωσης των καθηκόντων του, ένα άτομο ασχολείται με τα καθήκοντα άλλων μελών της ομάδας.

Σύμφωνα με τους Makarenko, Oliinyk, & Kazakova (2018), η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται και πιο αφηρημένα και πιο συγκεκριμένα. Ωστόσο, τυπικά, περιλαμβάνει μία λίστα κριτηρίων τα οποία λαμβάνονται υπόψη στην ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση των υπαλλήλων. Ακόμα, η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με γενικές στατιστικές μεθόδους, δηλαδή συγκριτικά ανάμεσα στα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού ή και συγκεκριμένα, με ποιοτικές μεθόδους. Ο οργανισμός, δε, μπορεί να αξιολογείται και σε σχέση με την απόδοσή του, τον ανταγωνισμό και τις χρηματοοικονομικές του καταστάσεις.

Έτσι, για την αξιολόγηση, απαιτείται η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, η χρήση ενός μοντέλου αξιολόγησης και η γνωμοδότηση / η αναφορά ενός ατόμου έμπειρο στις αξιολογήσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Από το άρθρο αυτό διαπιστώνεται, ακόμη, πως διαφορετική αξιολόγηση γίνεται για τον οργανισμό και διαφορετική για το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή μπορεί να είναι είτε ατομική είτε ομαδική, αν και θεωρείται βέλτιστο να υπάρχει εξατομίκευση (Makarenko, Oliinyk, & Kazakova, 2018).

Επιπροσθέτως, η αξιολόγηση μπορεί να αφορά και το ρόλο του προϊσταμένου. Σε πολλές εταιρείες, η αξιολόγηση, σήμερα, γίνεται με τη μέθοδο των 360 μοιρών, που σημαίνει πως είναι ευρεία και αφορά την ανατροφοδότηση από ένα σύνολο ατόμων που αξιολογούν τον εργαζόμενο. Η μέθοδος αυτή θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική διότι δεν περιορίζεται σε μία μέθοδο ή μία πρακτική αξιολόγησης (Church, Bracken, Fleenor, & Rose, 2019).



Οι Robbins, Coulter, & DeCenzo (2017, σ. 242), απαριθμούν σε μία λίστα επτά (7) διαφορετικές μεθόδους αξιολόγησης που εντοπίζονται στη διαθέσιμη βιβλιογραφία.

Αυτά είναι τα παρακάτω:

- (1) μέθοδος αξιολόγησης με γραπτή έκθεση
- (2) αξιολόγηση με βάση τα κρίσιμα περιστατικά
- (3) περιγραφικές κλίμακες αξιολόγησης
- (4) κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς
- (5) διοίκηση με στόχους
- (6) αξιολόγηση 360°
- (7) ενδο-ομαδική αξιολόγηση

Αναλυτικά, για κάθε μία από αυτές τις μεθόδους, υπάρχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία. Σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση με γραπτή έκθεση, το πλεονέκτημα αυτής είναι πως είναι μία απλή, στη χρήση, τεχνική, όμως έχει ως μειονέκτημα το ότι, σε μεγάλο βαθμό, επειδή βασίζεται σε μία γραπτή αναφορά, επηρεάζεται από την ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί το γραπτό λόγο. Η δεύτερη, αυτή των κρίσιμων περιστατικών, είναι βασισμένη σε πολλά παραδείγματα, κάτι ιδιαίτερα θετικό, αλλά είναι και πολύ περίπλοκη και στερείται δυνατότητας ποσοτικοποιημένης παρουσίασης των αποτελεσμάτων της (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017).

Έπειτα, οι περιγραφικές κλίμακες αξιολόγησης είναι χρήσιμες αφού χρησιμοποιούν ποσοτικά δεδομένα για διαφορετικές παραμέτρους της εργασίας. Αυτές περιλαμβάνουν την συνεργασία, την αφοσίωση, την εντιμότητα κοκ. Όμως, στον αντίλογο, δεν επικεντρώνονται στην εργασιακή συμπεριφορά. Στη συνέχεια, οι κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία, έχουν το πλεονέκτημα πως εστιάζουν σε μετρήσιμους δείκτες που επικεντρώνονται, προφανώς, στην εργασιακή συμπεριφορά. Το μειονέκτημά τους, ωστόσο, είναι το ότι είναι χρονοβόρες και δύσκολες στην εφαρμογή τους (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017).

Σε ό,τι αφορά, κατόπιν, τη διοίκηση μέσω των στόχων, η διοίκηση ωφελείται από τη χρήση της μεθόδου καθώς είναι επικεντρωμένη σε σαφείς, τελικούς στόχους, αλλά έχει ως μειονέκτημα το ότι είναι χρονοβόρα. Το ίδιο μειονέκτημα διαθέτει και η αξιολόγηση 360 μοιρών που, ως πλεονέκτημά της, έχει πως είναι διεξοδική. Τέλος, η ενδο-ομαδική αξιολόγηση έχει ως πλεονέκτημα το ότι επιτρέπει το να συγκριθούν μεταξύ τους τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού και, ως περιορισμό, το ότι δεν είναι

χρήσιμη σε οργανισμούς με μεγάλο αριθμό υπαλλήλων (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017). Μία επιχείρηση, για παράδειγμα, μπορεί να εξετάζει, πέραν του αν η ανάθεση ρόλων γίνεται στο σωστό άτομο, το να κάνει μία αξιολόγηση με έμφαση στο αν ο υπάλληλος είναι ικανός να περατώσει ένα έργο, συμβατός (ως προσωπικότητα) με την ομάδα ή το αν διαθέτει πρακτικές γνώσεις στον τομέα του. Επίσης, μπορεί να εξετάζει το αν διαθέτει παρακίνηση. Έπειτα, μπορεί να γίνει αξιολόγηση των υπαλλήλων ακόμη και σε σχέση με το αν η ψυχική τους υγεία είναι σε κατάλληλα επίπεδα και, ανάλογα, να τους δοθούν εναλλακτικές για την επίλυση των ζητημάτων που τους απασχολούν. Παρέμβαση μπορεί να γίνει ακόμη αν, λόγω χάρη, ο προϊστάμενος διαπιστώσει πως ο υπάλληλος υποφέρει λόγω εθισμού σε ουσίες ή αλκοόλ, όπου με διακριτικότητα θα τον παραπέμψει σε ιατρούς και ειδικούς. Σε αυτή την περίπτωση, η εταιρεία θα αναλογιστεί αν ζημιώνεται λόγω του εθισμού αυτού του μέλους του ανθρώπινου δυναμικού (Kraev & Tikhonov, 2019).

## **2.2. Αναγκαιότητα και οφέλη της αξιολόγησης**

Έχοντας αναφερθεί, γενικά, στην έννοια και τις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στην διοίκηση, γίνεται μία επισκόπηση της βιβλιογραφίας για τα οφέλη και την αναγκαιότητα της αξιολόγησης. Έτσι, σύμφωνα με τους Kayar&Bulur (2017), η αξιολόγηση είναι αναγκαία σε κάθε θέση εργασίας και τομέα και, τυπικά, γίνεται από έναν ανώτερο στην ιεραρχία συνάδελφο. Είναι βασικό να εξασφαλίζεται, ωστόσο, πως ο κάθε εργαζόμενος θα γνωρίζει ακριβώς το τι περιλαμβάνει, το πως και για ποιο λόγο γίνεται η αξιολόγηση.

Για έναν οργανισμό, η αξιολόγηση μεταφράζεται σε μείωση του κόστους αφού, αν σε μία γραμμή παραγωγής εντοπίζονται ζημίες τότε, μέσω της αξιολόγησης, θα διασφαλιστεί πως εντοπίζονται τα προβλήματα στο εσωτερικό του οργανισμού και, στη συνέχεια, επιλέγονται μέσα και στρατηγικές επίλυσης αυτών. Μέσω της συνολικής αξιολόγησης, αποτιμάται, επίσης, το ποια στάδια της παραγωγής ολοκληρώνονται με χαμηλότερο κόστος και σε καλύτερο χρόνο. Άρα, δίνονται ευκαιρίες για επανασχεδιασμό της λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και εναύσματα για εφαρμογή αλλαγών που θα οδηγήσουν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων (Kayar & Bulur, 2017).

Στην ίδια λογική, σημειώνεται πως, τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης έχουν το πλεονέκτημα πως εξετάζουν αν υπάρχει αντιστοιχία των προσόντων του εργαζόμενου με τη θέση που έχει αναλάβει. Έτσι, το όφελός της είναι πως διευκολύνει τους υπεύθυνους της διοίκησης στην επιλογή της κατάλληλης θέσης εργασίας για τον κάθε άνθρωπο. Ακόμη, αν διαπιστωθεί μέσω της αξιολόγησης πως ο εργαζόμενος δεν διαθέτει την απαραίτητη κατάρτιση και εξειδίκευση για να αναλάβει ένα έργο, δίνεται δυνατότητα εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση περιορίζει αυτά τα προβλήματα και προσφέρει την ευκαιρία εξέλιξης για τον εργαζόμενο. Επίσης, αν το πρόβλημα που διαπιστώνεται αφορά την πειθαρχία και τη συνεργασία, μπορεί να υπάρξει παρέμβαση για να περιοριστούν αυτά τα προβλήματα και να βελτιωθεί το κλίμα εντός της ομάδας (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017).

Οι Rodriguez & Walters (2017) σημειώνουν ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το σημαντικότερο στοιχείο στη λειτουργία ενός οργανισμού. Οι άνθρωποι θα πρέπει να αξιολογούνται με δίκαιες και κατάλληλες μεθόδους σε σχέση με την απόδοσή τους και, όταν και εάν αυτό συμβαίνει, να λαμβάνονται μέτρα για την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξή τους. Επιπροσθέτως, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό το να διασφαλίζεται πως οι προϊστάμενοι διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για να αξιολογήσουν τους εργαζόμενους που ανήκουν στην ομάδα τους. Η αξιολόγηση, επίσης, οδηγεί στο να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο αξιοποιούνται οι νέες τεχνολογίες καθώς και το αν ο οργανισμός διαθέτει δυνατότητες να γίνει πιο καινοτόμος και αποτελεσματικός.

Οι Bohlouli et al. (2017) αναφέρονται στη σημασία της αξιολόγησης ως εργαλείο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, για τη διοίκηση αυτού του πόρου των οργανισμών, αναφέρουν πως η αξιολόγηση αποτελεί ένα σαφές εργαλείο με ξεκάθαρους στόχους και δείκτες. Η χρήση των μεθόδων και εργαλείων αξιολόγησης συνδράμει στο να περιοριστούν τυχόν προβλήματα τα οποία σχετίζονται με την έλλειψη δεδομένων για την επίδοση και απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμη, προσφέρουν την ευκαιρία για αντικειμενική αξιολόγηση κάνοντας χρήση μαθηματικών και στατιστικών μοντέλων. Η αξιοποίηση των μαθηματικών στη διαδικασία αυτή, δε, παράλληλα, την καθιστά πιο άμεση και πιο εύκολη.

Επιπρόσθετα, οι τεχνολογίες της πληροφορικής επιτρέπουν το να γίνεται η αξιολόγηση με ψηφιακά μέσα και εξ αποστάσεως. Ως αποτέλεσμα, όχι μόνο αποτιμάται το έργο κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά, αλλά, ταυτόχρονα, η επιχείρηση

διαθέτει δεδομένα για το έργο, τις προκλήσεις που αντιμετώπισε, τα προσόντα, τις ανάγκες και κάθε σχετική πληροφορία που αφορά κάθε μέλος του ανθρώπινου δυναμικού. Σε μελλοντικό χρόνο, αυτό ωφελεί στην βελτίωση της διαδικασίας επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού. Για μία επιχείρηση, δεδομένου πως η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά τη σημαντικότερη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, το γεγονός πως υπάρχει ένα στατιστικό / μαθηματικό, αξιολογικά ουδέτερο μοντέλο το οποίο θα χρησιμοποιείται για την αποτίμηση του έργου των υπαλλήλων, την καθιστά περισσότερο ανταγωνιστική (Bohlouli, και συν., 2017).

Στα ίδια συμπεράσματα καταλήγουν και οι Zang & Ye (2015), που υπογραμμίζουν πως, στην εποχή των μεγάλων δεδομένων (bigdata), οι νέες τεχνολογίες, πράγματι, μπορούν να αξιοποιηθούν για την προσέλκυση νέων ταλέντων στις επιχειρήσεις. Οι οργανισμοί, επωφελούνται από τη χρήση της πληροφορικής για πολλούς λόγους. Ωστόσο, τα βασικότερα πλεονεκτήματα της χρήσης του διαδικτύου στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο όγκος των πληροφοριών που μπορεί κανείς να επεξεργαστεί, η ταχύτητα και η ποικιλία.

Ακόμη, σύμφωνα με τους Zeng & Ye (2015), η πληροφορική μπορεί να αξιοποιηθεί για την αξιολόγηση των υποψήφιων μελών του ανθρώπινου δυναμικού. Ως αποτέλεσμα, η επιλογή θα γίνεται εξαρχής με έμφαση στο να είναι οι υπάλληλοι στο μέτρο του δυνατού περισσότερο κατάλληλοι για κάθε ένα από τα έργα τα οποία αναλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπροσθέτως, η αξιοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορικής θα επιτρέψει το να γίνει εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τα υφιστάμενα και τα απαιτούμενα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτουν, προκειμένου να δημιουργηθούν ομάδες ανθρώπινου δυναμικού με συμβατά προσόντα. Με τον τρόπο αυτό θα βελτιωθεί η απόδοση του οργανισμού συνολικά.

Ταυτόχρονα, ο οργανισμός ωφελείται από το γεγονός πως, με τη χρήση ψηφιοποιημένων δεδομένων για την απόδοση κάθε μέλους του ανθρώπινου δυναμικού, διατηρεί στατιστικά για τη λειτουργία του οργανισμού. Αυτό σημαίνει πως, πλέον, θα είναι σε θέση να χρησιμοποιεί πιο ευέλικτα εργαλεία διοίκησης και διαχείρισης των επιμέρους λειτουργιών του, καθώς και να προβλέπει τις εξελίξεις στο εσωτερικό του, βάσει των διαθέσιμων δεδομένων που διατηρεί στη βάση δεδομένων του (Bohlouli, και συν., 2017). Επίσης, δεδομένου πως διαπιστώθηκε πως, σε έναν οργανισμό, πολλές μέθοδοι αξιολόγησης έχουν το μειονέκτημα πως δεν είναι αξιόπιστες, εύχρηστες ή και

αντικειμενικές (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017), η χρήση των ψηφιακών εργαλείων και αυτοματοποιημένων συστημάτων αξιολόγησης θα οδηγήσει στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν λόγω αυτού του περιορισμού (Bohlouli, και συν., 2017).

Έπειτα, οι Kraev & Tikhonov (2019), αναφέρουν πως, η αξιολόγηση, σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους και άλλα εργαλεία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, επιτρέπουν το να μειωθούν οι κίνδυνοι και τα ρίσκα για τον οργανισμό. Πράγματι, όπως επισημαίνουν στην ίδια λογική και οι Church, Bracken, Fleenor & Rose (2019), Kayar & Bulur (2017), Phillips & Phillips (2016), Zang & Ye (2015), για μία επιχείρηση, η εξοικονόμηση πόρων αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς στόχους. Η αξιολόγηση, όταν γίνεται σωστά και με τη χρήση κατάλληλων μεθόδων, έτσι, επιτρέπει την αποτίμηση, πέραν της απόδοσής τους σε σχέση με μετρήσιμους στόχους (Kraev & Tikhonov, 2019):

- των στάσεων και απόψεών τους σε σχέση με συγκεκριμένα ζητήματα
- του βαθμού στον οποίο η οργάνωση εντός του οργανισμού επιτρέπει τον έλεγχο και την αποτίμηση της συμβολής κάθε εργαζόμενου στην επίτευξη κάθε στόχου
- των προτύπων που εφαρμόζονται εντός του οργανισμού και της καταλληλότητας αυτών.

Σε επίπεδο οικονομικής διαχείρισης, η αξιολόγηση μπορεί, ακόμα, να συμβάλλει στο να αποφασιστεί το αν ο οργανισμός λειτουργεί με το βέλτιστο τρόπο. Σε αυτή την περίπτωση, η αξιολόγηση θα αφορά το έργο όλου του οργανισμού και όχι, μεμονωμένα, των μελών του ανθρώπινου δυναμικού όπως τυπικά γίνεται (Church, Bracken, Fleenor, & Rose, 2019; Kayar & Bulur, 2017; Makarenko, Oliinyk, & Kazakova, 2018; Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017). Η διαχείριση ρίσκων σε έναν οργανισμό, εστιάζει στο να εφαρμοστούν εργαλεία και μέθοδοι που να είναι συμβατά με την κουλτούρα, το ήθος και τις ανάγκες του οργανισμού, καθώς και το να μειωθεί το κόστος που προκύπτει από λάθη στο σχεδιασμό και την οργάνωση της επιχείρησης (Kraev & Tikhonov, 2019).

### **2.3. Εμπόδια και προβλήματα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού**

Η αξιολόγηση, συχνά, συγχέεται με τον έλεγχο και την τιμωρία. Ο έλεγχος, αφορά μία από τις τέσσερις λειτουργίες του μάνατζμεντ, μαζί με τον προγραμματισμό, την οργάνωση και την ηγεσία, και σχετίζεται με την αποτίμηση του βαθμού στον οποίο τα έργα ολοκληρώνονται σε έναν οργανισμό. Ο έλεγχος, αυτός καθ' αυτός, δεν έχει τιμωρητική διάσταση. Η τιμωρία, αφορά κάτι διαφορετικό, αφού σχετίζεται με την επιβολή μέτρων για τον περιορισμό των προβλημάτων στην λειτουργία μίας επιχείρησης, συχνά, όντας οικονομικής φύσεως (π.χ. απώλεια μόνους) (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017).

Η αντίληψη της αξιολόγησης από το ανθρώπινο δυναμικό ως τιμωρία οδηγεί σε πολλά προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως η θέση τους είναι επισφαλής και υπάρχει κίνδυνος απόλυσης. Αυτό γίνεται πιο εμφανές και εμφανίζεται, ως φαινόμενο, συχνότερα, όταν οι μάνατζερ αδυνατούν να εξηγήσουν το στόχο και την αξία της αξιολόγησης και όταν υφίστανται προβλήματα στην επικοινωνία εντός του οργανισμού (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017).

Χαρακτηριστικά, παραπάνω αναφέρθηκε πως, κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, εξετάζεται το αν τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού διαθέτουν παρακίνηση και το αν είναι οι ίδιοι ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Kraev & Tikhonov, 2019). Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού θα καθορίσει το αν αυτοί θα είναι «πιστοί» στον οργανισμό, το αν είναι παραγωγικοί, αν αποδίδουν και αν αισθάνονται ασφάλεια στο χώρο εργασίας τους (Mudor, 2011).

Σύμφωνα με τον Mudor (2011), η αξιολόγηση μπορεί να εκλαμβάνεται ως κάτι το θετικό, ιδίως όταν γίνεται παράλληλα με την ενθάρρυνση των εργαζόμενων. Σε αυτή την περίπτωση, συχνά η αξιολόγηση γίνεται τακτικά, με τον προϊστάμενο να εποπτεύει το έργο τους παρατηρώντας την καθημερινή τους απόδοση και αναφέροντάς τους σχόλια σχετικά με τις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Kampkötter (2017), η αποδοχή ή μη της ανάγκης για αξιολόγηση καθορίζεται και από τη σχέση του ατόμου με τον οργανισμό, την εμπιστοσύνη που διαθέτει στο σύστημα όσο και από την

προσωπικότητά του.

Ο Kampkötter (2017), συγκεκριμένα, αναφέρει πως η αξιολόγηση αποτυγχάνει και δίνει αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα όταν δεν υπάρχει σύνδεση των στόχων με τις μεθόδους και τη συχνότητα της αξιολόγησης, δεν υπάρχει καλή επικοινωνία και δεν υπάρχει επιβράβευση. Η επιβράβευση αυτή δεν είναι αναγκαίο να είναι οικονομικής φύσεως αλλά μπορεί να έχει και τη μορφή των επαίνων. Όμως, η ταυτόχρονη έλλειψη επιβράβευσης και επιβολή τιμωριών, οδηγεί σε αντιδράσεις και φόβο απέναντι στην αξιολόγηση και τη μείωση της ικανοποίησης του εργαζόμενου από την εργασία του.

## **2.4. Συμπεράσματα**

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώνεται πως η αξιολόγηση σε έναν οργανισμό αφορά και την παρακολούθηση της προόδου των μελών ενός οργανισμού, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού, και τον έλεγχο της απόδοσης όλου του οργανισμού σε σχέση με συγκεκριμένους στόχους. Η στοχοθεσία βοηθά στο να εξεταστεί το κατά πόσο επιτυγχάνεται μία καλή παραγωγή χωρίς σφάλματα και προβλήματα. Μεταξύ άλλων, η αξιολόγηση μπορεί να συνδράμει στη βελτίωση της επικοινωνίας των μελών του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στην παρακίνηση αυτών.

Συχνά, η αξιολόγηση ταυτίζεται με προβληματικές συμπεριφορές όπως την τάση ορισμένων προϊσταμένων να ελέγχουν στενά την απόδοση και επίδοση των υφισταμένων τους. Ωστόσο, η αξιολόγηση δεν έχει αρνητική χροιά, δεν έχει ως αποτέλεσμα της την τιμωρία και δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με δυσαρέσκεια από τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού. Κατεξοχήν αρμόδιοι για να πετύχουν το στόχο του να γίνεται αποδεκτή και, μάλιστα, να έχει θετικά αποτελέσματα η αξιολόγηση, είναι τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα βάσει του ισχύοντος δικαίου αλλά και ανάμεσα σε διαφορετικές κατηγορίες οργανισμών. Αναλυτικά, αρχικά γίνεται αναφορά στις ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα που τον διαφοροποιούν από τον ιδιωτικό και εξετάζονται οι νομικές εξελίξεις στον τομέα, διαστάσεις που αφορούν τα δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων δίνοντας και απτά παραδείγματα από διάφορους τομείς.

#### 3.1. Ιδιαιτερότητες δημόσιου τομέα

Η αξιολόγηση, στο δημόσιο τομέα, είναι εξίσου απαραίτητη με τον ιδιωτικό διότι, όπως και ένας ιδιωτικός οργανισμός, έτσι και ένα ΝΠΔΔ απαιτείται να εξορθολογήσει τις δαπάνες του, να παράγει αγαθά και υπηρεσίες που θα είναι υψηλής ποιότητας και αξίας, αλλά και να μειώνει τα κόστη της λειτουργίας του (Berman, Bowman, West, & Van Wart, 2021). Ο τομέας της δημόσιας διοίκησης χαρακτηρίζεται από το γεγονός πως εστιάζει στο δημόσιο συμφέρον και στοχεύει στην εξυπηρέτηση αυτού. Η έννοια του δημόσιου συμφέροντος, όμως, είναι δύσκολο να οριστεί. Όταν κανείς αναφέρεται, συγκεκριμένα, στο δημόσιο συμφέρον, τυπικά, αναφέρεται σε μία συλλογική οντότητα – το κοινωνικό σύνολο. Η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, όμως, απαιτεί το να κατανοηθεί στην πράξη και με σαφή παραδείγματα το τι αφορά η δημόσια διοίκηση, πως διοικούνται και πως ελέγχεται / αξιολογείται η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων (Λαδή & Νταλάκου, 2016).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι, έτσι, συνιστούν τα πρόσωπα τα οποία απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό σε έναν οργανισμό ο οποίος ανήκει στη σφαίρα των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ). ΝΠΔΔ είναι, μεταξύ άλλων, οι δημόσιες υπηρεσίες, τα πανεπιστήμια, οι ασφαλιστικές υπηρεσίες και άλλοι οργανισμοί που



ασκούν δημόσια εξουσία. Ωστόσο, το δημόσιο συμφέρον μπορεί να εξασφαλίζεται και μέσω Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ). Για παράδειγμα, ένα κρατικό νοσοκομείο (δημόσιο) εξυπηρετεί τη δημόσια υγεία αλλά το ίδιο πράττει και ένα ιδιωτικό. Αυτό σημαίνει πως, όταν κανείς αναφέρεται στο δημόσιο τομέα, μπορεί να αναφέρεται σε μία ευρεία γκάμα οργανισμών, ενώ το κριτήριο το οποίο διακρίνει τα δύο είναι πως τα ΝΠΙΔ λειτουργούν βάσει των κανόνων του ιδιωτικού και του δημοσίου δικαίου (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015, σσ. 66-67).

Για τους δημοσίους υπαλλήλους, ιδίως τα τελευταία έτη, κατά τη διάρκεια και με το τέλος της οικονομικής κρίσης, τίθεται συχνά το ερώτημα του πως μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοσή τους. Σε έναν ιδιωτικό τομέα, την αξιολόγηση, πράγματι, τυπικά την αναλαμβάνει ένας προϊστάμενος ή και μία εξωτερική ομάδα εμπειρογνομόνων. Αυτή η αξιολόγηση γίνεται με διάφορες μεθόδους και κριτήρια, συμπεριλαμβάνοντας την αποτίμηση της απόδοσης αυτών σε σύγκριση με συγκεκριμένους ποσοτικούς στόχους που θέτει ο κάθε οργανισμός, την επίδοση εκθέσεων προόδου αλλά και την αξιολόγηση από τους συναδέλφους. Επίσης, μπορεί να γίνει με οικονομικά κριτήρια, για παράδειγμα, ανάλογα με την απόδοση ενός τμήματος σε σύγκριση με τον αρχικό στόχο ή τα δεδομένα του προηγούμενου έτους (Phillips & Phillips, 2016).

Σύμφωνα με τις Λαδή & Ντάλακου (2017, σ. 27), όμως, οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις και έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους δημόσιους οργανισμούς. Οι διαφορές τους συνοψίζονται ως εξής:

- τα θέματα τα οποία αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται ένας μάνατζερ σε ένα δημόσιο οργανισμό είναι, τυπικά, πιο περίπλοκα και δύσκολα στην επίλυσή τους από ότι, συγκριτικά, αυτά που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ σε έναν ιδιωτικό οργανισμό,
- η προσπάθεια για εξεύρεση ευκαιριών συνιστά μία σημαντικά μεγαλύτερη πρόκληση για έναν υπεύθυνο διοίκησης σε ένα δημόσιο οργανισμό,
- η αντιστάθμιση των προβλημάτων / των αποτυχιών στην αγορά καθίσταται ένα σημαντικά δυσκολότερο έργο για τους υπεύθυνους των δημοσίων οργανισμών,
- τα έργα εντός των δημοσίων οργανισμών έχουν πολύ μεγαλύτερη συμβολική αξία από αυτά που παράγονται / περατώνονται εντός

των ιδιωτικών οργανισμών,

- τα όρια της αφοσίωσης και της νομιμότητας είναι πολύ στενότερα εντός των δημοσίων οργανισμών από ότι εντός των ιδιωτικών,

- ένας δημόσιος οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει αμεσότερα και αποτελεσματικότερα μέτρα για την αντιμετώπιση προβλημάτων τα οποία να σχετίζονται με την ύπαρξη κοινωνικών ανισοτήτων σε σχέση με τους ιδιωτικούς οργανισμούς,

- η δράση ενός δημοσίου οργανισμού καθορίζεται με βάση το δημόσιο συμφέρον,

- η δημόσια στήριξη είναι μεγαλύτερη για ένα δημόσιο οργανισμό.

Ακόμη, οι δημόσιοι οργανισμοί, είναι σημαντικό να οργανώνονται με βάση κάποιες κοινές αρχές. Οι αρχές αυτές σχετίζονται με τη θεωρία περί γραφειοκρατίας που διέπει τη βεβαιωμένη λογική της οργάνωσης του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με τις Λαδή & Νταλάκου (2017, σσ. 51-52), έξι είναι τα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν το γραφειοκρατικά οργανωμένο σύστημα της διοίκησης στο δημόσιο τομέα:

- (1) η εξουσία και ο ρόλος κάθε δημοσίου υπαλλήλου καθορίζονται με απόλυτη ακρίβεια από το ισχύον δίκαιο,

- (2) η ιεραρχία είναι κάθετη (από πάνω προς τα κάτω),

- (3) η επιλογή των μελών του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται βάσει προσόντων,

- (4) γίνεται γραπτή καταγραφή κάθε δραστηριότητας εντός του δημοσίου φορέα,

- (5) η διοίκηση διακρίνεται σαφώς και απόλυτα από την ιδιοκτησία,

- (6) τα διοικητικά στελέχη ελέγχονται και αξιολογούνται σε σχέση με την αξιοπιστία τους, το αν εφαρμόζουν τους κανόνες (που είναι απρόσωποι) και το ισχύον δίκαιο που διέπει τη λειτουργία του οργανισμού.

Μία άλλη ιδιαιτερότητα της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών είναι το γεγονός πως η λειτουργία τους εξαρτάται από την ισχύουσα ατζέντα δημόσιας πολιτικής. Αυτό σημαίνει πως, επί της ουσίας, η αξιολόγηση της συμπεριφοράς και της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων θα γίνεται με κριτήριο το τι ορίζει το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για το ρόλο και τις αρμοδιότητες των δημοσίων υπαλλήλων. Με ανάλογο τρόπο, η επίδοση και απόδοση, καθώς και οι συμπεριφορές των δημοσίων

υπαλλήλων, θα καθορίζονται από τους κανονισμούς / τα δεοντολογικά πρότυπα, τα οποία εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα (Στιβακτάκη, 2012).

Έτσι, η αξιολόγηση θα καθορίζεται, ως διαδικασία, από τα παραπάνω. Η διοίκηση και η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα δημόσιο οργανισμό θα γίνεται με βάση τις αρχές του σύγχρονου μάνατζμεντ με σεβασμό στην αξιοπρέπεια, τη διαφορετικότητα και τις ανάγκες τους, ωστόσο, σε μεγάλο βαθμό, έμφαση θα δίνεται στην παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα, όπως και σε έναν ιδιωτικό οργανισμό, αποτιμάται με βάση δεδομένους στόχους και ποσοτικά κριτήρια (Berman, Bowman, West, & Van Wart, 2021).

Η Ozolina-Ozola (2014), στο άρθρο της, αναφέρει πως, και στους δημόσιους και στους ιδιωτικούς οργανισμούς, απαιτείται να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε σχέση με αυτή τη διάσταση, οι Berman, Bowman, West & VanMart (2021), προσθέτουν πως δεν υπάρχει ούτε πιο δύσκολο ούτε πιο περίπλοκο έργο από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συμβαίνει διότι, ειδικά σε ένα δημόσιο οργανισμό, ο μάνατζερ περιορίζεται από το ισχύον δίκαιο και τον κανονισμό του οργανισμού και έχει περιορισμένη ευελιξία αλλά, παρόλα αυτά, καλείται να λάβει υπόψη τις ανάγκες διαφορετικών ατόμων κατά το σχεδιασμό της εργασίας, και να διαμορφώνει ανάλογα το σύστημα διοίκησης που εφαρμόζει. Ιδίως στη σύγχρονη εποχή, που το μοντέλο της διοίκησης έχει αλλάξει στο δημόσιο τομέα και εφαρμόζονται οι αρχές του ΝΔΜ, απαιτείται, πράγματι, μεγαλύτερη έμφαση στην αξιολόγηση. Όπως αναφέρθηκε εν συντομία και στην εισαγωγή της μελέτης, το ΝΔΜ αφορά, κατά βάση, την εφαρμογή των αρχών της διοίκησης του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο. Έτσι, ο καταναλωτής των δημόσιων υπηρεσιών και αγαθών (πολίτης) αντιμετωπίζεται ως πελάτης, άρα, δίνεται έμφαση στο κέρδος (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014).

Ωστόσο, το ΝΔΜ δεν περιλαμβάνει μόνο αυτές τις διαστάσεις. Αντίθετα, το ΝΔΜ επικεντρώνεται στην εφαρμογή κανόνων και πρακτικών στο δημόσιο τομέα που θα συμβάλλουν και θα οδηγήσουν στην αύξηση της ικανοποίησης του πολίτη. Η ηθική διάσταση της διοίκησης, λοιπόν, λαμβάνει αυξημένη βαρύτητα ως στόχος και ως πτυχή της διοίκησης. Έτσι, έμφαση πλέον θα δίνεται στις πρακτικές, το αν υπάρχει κοινωνικό όφελος, το χαρακτήρα του δημόσιου οργανισμού και την επικοινωνία με το κοινό (Banks, 2011).

Το ΝΔΜ, επιπλέον, συνιστά ένα παράδειγμα εκσυγχρονισμού του δημοσίου τομέα. Ως μοντέλο / φιλοσοφία διοίκησης, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσης και τις εκροές σε σχέση με τις εισροές, την αλυσίδα παραγωγής και τις διαδικασίες όπως και τη διάκριση των ρόλων. Ο πάροχος διακρίνεται σαφώς από το λήπτη των υπηρεσιών, ενώ οι οργανισμοί διαθέτουν την ευκαιρία να επιλέξουν ανάμεσα στους προμηθευτές. Ακόμη, υπάρχει αποκέντρωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, και ενίσχυση του ρόλου των μάντζερ (Banks, 2011).

Σε αυτό το νέο σύστημα και μοντέλο διοίκησης, λοιπόν, η αξιολόγηση γίνεται σημαντικό εργαλείο εξασφάλισης του ότι, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα, διεκπεραιώνουν αποτελεσματικά, με βάση τους ισχύοντες κανόνες και ανάλογα με το προφίλ τους τα έργα που τους ανατίθενται. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αποκτά, επίσης, σημασία για όλο τον οργανισμό, με έμφαση στο κοινωνικό όφελος, δεδομένου πως ο οργανισμός χρησιμοποιεί δημόσιο χρήμα για να λειτουργήσει (Banks, 2011).

### **3.2. Θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα**

Η σύνθεση του νομοθετικού πλαισίου αναφορικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, χαρακτηρίζεται από πολλαπλές μεταβολές κατά τα τελευταία έτη, ιδίως μετά την υιοθέτηση πρακτικών όπως το νέο δημόσιο μάντζμεντ, και πολλαπλούς συμβιβασμούς που έλαβαν χώρα κατά την ανάπτυξη του νομοθετικού πλαισίου. Συνοπτικά το κύριο νομοθετικό πλαίσιο που αφορά την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα αποτελεί μία εξέλιξη η οποία έγινε σταδιακά.

Ξεκινώντας από το ν. 3463/2006 που δημοσιεύθηκε στο Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως (ΦΕΚ) Α (114) της 8<sup>ης</sup> Ιουνίου 2006, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες μεταρρυθμίστηκε με στόχο το να διασφαλίζεται η διαφάνεια και η ακεραιότητα του δημοσίου τομέα. Αναλυτικά, το άρθρο 1 του ν. 3463/2006 αναφέρει πως συστήνεται η Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων, η οποία και θα αναλαμβάνει το να ασκεί αξιολόγηση σε σχέση με τη διαφάνεια και τη λειτουργία του δημοσίου τομέα. Επίσης, με βάση το άρθρο 165 του ίδιου νόμου, ορίζεται πως η

αξιολόγηση των δεδομένων της οικονομικής διαχείρισης των Δήμων γίνεται μαζί με την υποβολή του προϋπολογισμού ή του ισολογισμού (Ελληνική Κυβέρνηση, 2006).

Για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), η αξιολόγηση, δε, ορίζεται στο άρθρο 165 του ν. 3463/2006 πως θα πρέπει να είναι εξειδικευμένη. Στην περίπτωση, αναλυτικά, των οργανισμών αυτών, αναφέρεται πως η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με σαφή μέσα, εργαλεία και στοιχεία της αποδοτικότητας των οργανισμών αυτών. Αντίστοιχα, το άρθρο 207 ορίζει πως η αξιολόγηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων των εν λόγω οργανισμών θα πρέπει, επίσης, να είναι ακριβής και ευρεία και πως η κατάρτιση των στελεχών, τα μέσα και οι διαδικασίες αυτής ορίζονται με Προεδρικό Διάταγμα (ν. 3463/2006, 2006).

Έπειτα, το 2010, κυρώθηκε ο ν. 3845/2010 που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ Α (65) της 6<sup>ης</sup> Μαΐου 2010 και, στα πλαίσια αυτού, συστήθηκε η Ενιαία Αρχή Πληρωμών. Η Αρχή αυτή αποτελεί το φορέα που αναλαμβάνει τη ρύθμιση των μισθολογικών θεμάτων που αφορούν τους δημόσιους υπάλληλους (ν. 3845/2010, 2010).

Η ανάγκη για την εισαγωγή ανάλογων μέτρων υπαγορεύθηκε, σε μεγάλο βαθμό, από την Τρόικα αφού έγιναν αντιληπτά τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα εν μέσω κρίσης. Η κρίση ανάδειξε πως, στην Ελλάδα, τα δημόσια οικονομικά ήταν σχεδόν εκτός ελέγχου, ενώ οι δημόσιες υπηρεσίες υπολειπορούσαν, χωρίς να υπάρχει εισαγωγή καινοτομιών, να γίνεται έλεγχος ή να υπάρχει δυνατότητα να αποδοθούν ευθύνες σε συγκεκριμένα πρόσωπα σε περιπτώσεις λαθών (Featherstone, 2011; Chatzoglou, Chatzoudes, Vraimaki, & Diamantidis, 2013).

Αυτό, ότι δηλαδή ο στόχος του ν. 3845/2010 ήταν η μείωση των δημοσίων δαπανών και ο περιορισμός των συνεπειών της οικονομικής κρίσης γίνεται αντιληπτό τόσο από τον τίτλο του ίδιου νόμου (*«Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. , κωδικοποιημένος με τον 4779/2021»*) όσο και από το περιεχόμενο του άρθρου 3. Το άρθρο 3 του ν. 3845/2010, με τίτλο *«Μέτρα για τη μείωση των δημοσίων δαπανών»*, συγκεκριμένα, τονίζει την ανάγκη για μείωση των μισθών και επιδομάτων των δημοσίων υπαλλήλων (ν. 3845/2010, 2010).

Κατόπιν, με το ν. 3943/2011, ο οποίος δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ Α (66) της 31<sup>ης</sup> Μαρτίου 2011, ορίστηκε δια νόμου η υποχρέωση καταγραφής του συνολικού αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα. Ο νόμος αυτός ορίζει, συγκεκριμένα, πως η

εγγραφή τους γίνεται στα ενιαία μητρώα υπαλλήλων με στόχο το να καθοριστεί το συνολικό μέγεθος του δημοσίου τομέα στη χώρα. Στόχος του ήταν η συγκράτηση των δημοσίων δαπανών και η μείωση της φοροδιαφυγής (ν. 3943/2011, 2011).

Πράγματι, το 2012, ψηφίστηκε η Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου (ΠΝΠ) για την διασύνδεση του Μητρώου της Απογραφής με την Ενιαία Αρχή Πληρωμών. Στόχος ήταν να γίνει ακόμη πιο σαφές το ποιο ήταν το ακριβές μέγεθος του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα (Ελληνική Κυβέρνηση, 2012). Στην ίδια λογική, έπειτα, το 2013 με το ν. 4223/2013 του ΦΕΚ Α (287) της 31<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2013, ορίστηκαν σαφείς διοικητικές κυρώσεις στις περιπτώσεις που ένας δημόσιος οργανισμός δεν τηρεί την υποχρέωση της δήλωσης στο Μητρώο (δηλαδή της απογραφής) των δημοσίων υπαλλήλων (ν. 4223/2013, 2013).

Πιο εξειδικευμένο είναι το περιεχόμενο του ν. 4369/2016 που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ Α (33) της 27<sup>ης</sup> Φεβρουαρίου 2016. Σύμφωνα με τα όσα ορίζει ο ν. 4369/2016, θεσπίστηκε ένα ενιαίο Εθνικό Μητρώο για τα επιτελικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης. Σε αυτό, οι προϊστάμενοι των δημοσίων υπηρεσιών υποχρεούνται να καταγράφουν τα επιτελικά στελέχη ενώ, με το άρθρο 9, ορίζεται η υποχρέωση συνεχούς επιμόρφωσης αυτών. Παράλληλα, με το άρθρο 10, συστήνεται ένα ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Διοικήσεων. Μέσω αυτού, εξελίχθηκε σημαντικά ο τρόπος στελέχωσης των δημοσίων οργανισμών (ν. 4369/2016, 2016).

Μία από τις σημαντικότερες εξελίξεις στη διοίκηση και λειτουργία του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα ήταν η θέσπιση δύο νόμων σε σχέση με την αξιολόγηση το 2018 και το 2021. Το 2018, συγκεκριμένα, θεσπίστηκε ο ν. 4533/2018 που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ Α (75) της 27<sup>ης</sup> Απριλίου 2018 και ορίζει πως η ηλεκτρονική αξιολόγηση συνιστά το βασικό μέσο για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων (ν. 4533/2018, 2018).

Το άρθρο 3 του ν. 4533/2018 αναφέρει πως πρέπει να αξιολογούνται οι προσφορές των επενδυτών, ενώ το άρθρο 9 αναφέρεται συγκεκριμένα στην ηλεκτρονική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, το άρθρο αυτό, αναφέρει πως αντικαθιστά συγκεκριμένες περιπτώσεις του άρθ. 16 του ν. 4369/2016, σύμφωνα με το οποίο (ν. 4533/2018, 2018):

- η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται από τους αρμόδιους διοικητικούς εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους, μέσω της ειδικής ηλεκτρονικής

πλατφόρμας αξιολόγησης του Μητρώου του Ανθρώπινου Δυναμικού (άρθ. 9 παρ. 1),

- οι αξιολογητές υποχρεωτικά αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Οι εκθέσεις συμπληρώνονται μετά από πρωτοβουλία του αξιολογητή, σε χρονικό διάστημα που ορίζεται από τις αρμόδιες αρχές (άρθ. 9 παρ. 2),

- η τήρηση των διαδικασιών αποτελεί αρμοδιότητα της οικείας Διεύθυνσης Προσωπικού ή Διεύθυνσης Διοικητικού και, αν κάποια διαδικασία δεν ακολουθήθηκε σωστά, τότε η ίδια αρχή αναλαμβάνει την λήψη μέτρων για την συμπλήρωση ή διόρθωση αυτών (άρθ. 9 παρ. 3 α).

- κάθε έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται στον υπάλληλο τον οποίο αφορά (άρθ. 9 παρ. 3 β).

- τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υπαλλήλους υποβάλλονται ηλεκτρονικά και ανώνυμα (άρθ. 9 παρ. 5),

- πριν την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αξιολόγησης από τον προϊστάμενο, η διαδικασία που ακολουθείται είναι πως αυτός / η καλεί τον υφιστάμενο για να συζητήσουν εναλλακτικές βελτίωσης της απόδοσης του / της (άρθ. 9 παρ 6),

- εντός δύο ημερών από την ολοκλήρωση της συνέντευξης αξιολόγησης, ο υπάλληλος διαθέτει δικαίωμα υποβολής ενστάσεων (άρθ. 9 παρ. 6).

Επιπλέον, ο ν. 4807/2021, ο οποίος συμπεριλαμβάνεται στο ΦΕΚ Α (96) της 11<sup>ης</sup> Ιουνίου 20221, τροποποιεί το χρόνο που απαιτείται για την διαδικασία αξιολόγησης και ορίζει πως, ο φορέας που είναι αρμόδιος για το σχετικό χρονικό προγραμματισμό, είναι το Υπουργείο Εσωτερικών. Ακόμη, διευρύνει το χρονικό διάστημα το οποίο διαθέτουν οι εργαζόμενοι για την υποβολή εντάσεων από επτά (7) εργάσιμες στις δώδεκα (12) (ν. 4807/2021, 2021).

Συνοπτικά, τα παραπάνω αναφέρονται στον κάτωθι πίνακα:

*Πίνακας 1, σύνοψη νομοθεσίας, ίδια επεξεργασία*

Νόμος/Υπουργικό Διάταγμα	Έτος	ΦΕΚ	Πηγή	Σύνοψη
--------------------------	------	-----	------	--------

N. 3463/2006	2006	<b>ΦΕΚ Α 114/8.6.2006</b>	(ν. 3463/2006, 2006)	Ο νόμος 3463/2006 αφορά την αναδιάρθρωση της αυτοδιοίκησης κατά κύριο λόγο, ωστόσο στα πλαίσια του νόμου εφαρμόζονται περαιτέρω ενέργειες για την διασφάλιση της διαφάνειας στον δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα στο άρθρο 1, του νόμου, αναφέρεται η σύσταση της Γενικής Διεύθυνσης Δημοσιονομικών Ελέγχων, η οποία αποτελεί όργανο επιφορτισμένο με την αξιολόγηση της οικονομικής διαφάνειας σε όλα τα επίπεδα του δημοσίου τομέα.
N. 3845/2010	2010	<b>ΦΕΚ Α 65/6.5.2010</b>	(ν. 3845/2010, 2010)	Σύμφωνα με τον νόμο 3845/2010, συστήνεται η Ενιαία Αρχή Πληρωμών, η οποία αποτελεί την ρυθμιστική αρχή για τα μισθολογικά κλιμάκια των δημοσίων υπαλλήλων.
N. 3943/2011	2011	<b>ΦΕΚ Α 66</b>	(ν. 3943/2011,	Ο νόμος περιλαμβάνει διατάξεις αναφορικά με



		<b>31.3.2011</b>	2011)	την υποχρεωτικότητα καταγραφής των δημοσίων υπαλλήλων στα ενιαία μητρώα, προκειμένου να διατυπωθούν αποτελέσματα αναφορικά με το συνολικό μέγεθος του δημόσιου τομέα.
Π.Ν.Π.	2012	<b>ΦΕΚ Α 237 12.12.2012</b>	(Ελληνική Κυβέρνηση, 2012)	Σύμφωνα με την ΠΝΠ διατυπώνεται η δυνατότητα διασύνδεσης του Μητρώου Απογραφής, με την Ενιαία Αρχή Πληρωμών, προκειμένου να προσδιοριστεί με ακρίβεια το μέγεθος του δημοσίου τομέα.
N. 4223/2013	2013	<b>ΦΕΚ Α 287 31.12.2013</b>	(v. 4223/2013, 2013)	Ο νόμος 4223/2013 ορίζει τις διοικητικές κυρώσεις που επιβάλλονται σε περίπτωση όπου δημόσιος οργανισμός ή υπηρεσία, δεν τηρούν τις υποχρεώσεις απογραφής των υπαλλήλων, όπως αυτές ορίζονται σε προηγούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις.

N. 4369/2016	2016	<b>ΦΕΚ Α' 33/27.2.2016</b>	(v. 4369/2016, 2016)	Σύμφωνα με τον νόμο 4369/16 συστήνεται το εθνικό μητρώο επιτελικών στελεχών δημόσιας διοίκησης, το οποίο είναι επιφορτισμένο με την καταγραφή των επιτελικών στελεχών του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, ενώ παράλληλα προβλέπεται με βάση το άρθρο 9, η συνεχής επιμόρφωση των επιτελικών στελεχών, ενώ σύμφωνα με το άρθρο 10 συστήνεται το ειδικό συμβούλιο επιλογής διοικήσεων.
N. 4533/2018	2018	<b>ΦΕΚ Α 75 27.4.2018</b>	(v. 4533/2018, 2018)	Ο νόμος εισάγει την ηλεκτρονική αξιολόγηση ως το κύριο μέσο διεξαγωγής της διαδικασίας. Συστήνεται ειδική πλατφόρμα για την διαδικασία, η οποία αντλεί στοιχεία από το μητρώο δημοσίων υπαλλήλων, και την ενιαία αρχή πληρωμών, προκειμένου η

				διαδικασία να εφαρμόζεται με τον ταχύτερο δυνατό τρόπο.
N. 4807/2021	2021	<b>ΦΕΚ Α 96/11.06.202 1</b>	(ν. 4807/2021, 2021)	Ο νόμος τροποποιεί τον χρόνο υλοποίησης της διαδικασίας της αξιολόγησης, με το Υπουργείο Εσωτερικών να αποφασίζει τον χρόνο έναρξης και την διάρκεια της διαδικασίας. Επιπλέον αυξάνεται ο χρόνος υποβολής ενστάσεων από 7 σε 12 ημέρες.

Πηγές: (ν. 3463/2006, 2006; ν. 3845/2010, 2010; ν. 3943/2011, 2011; Ελληνική Κυβέρνηση, 2012; ν. 4223/2013, 2013; ν. 4369/2016, 2016; ν. 4533/2018, 2018; ν. 4807/2021, 2021)<sup>2</sup>

### 3.3. Δικαιώματα και υποχρεώσεις αξιολογούμενου υπαλλήλου

Η διαδικασία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, υλοποιείται με την χρήση ηλεκτρονικών μέσων τα οποία έχουν ως στόχο την ποσοτικοποίηση των στοιχείων αποδοτικότητας, και μίας σειράς άλλων κριτηρίων των υπαλλήλων, ενώ από το σύνολο των αξιολογήσεων προκύπτει και το συνολικό επίπεδο αποδοτικότητας της εκάστοτε υπηρεσίας. Βασική προϋπόθεση για την διενέργεια της αξιολόγησης αποτελεί η συμμετοχή του εργαζομένου στο μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (α.16, ν.4369/2016), ενώ η διαδικασία διεξάγεται μέσω ηλεκτρονικής

<sup>2</sup>Ο πίνακας αποτελεί προϊόν σύνθεσης των πηγών που αναφέρονται παραπάνω.

πλατφόρμας στην οποία ο εργαζόμενος εισέρχεται με τους προσωπικούς του κωδικούς (ν. 4369/2016, 2016).

Οι τρεις βασικές κατηγορίες κριτηρίων που εξετάζονται αποτελούν:

- Γνώση του αντικειμένου ενασχόλησης, σε αντιπαράβολή με τον χρόνο παραμονής στην υπηρεσία, την θέση του εργαζομένου και τον τύπο της υπηρεσίας.
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, πρόκειται για πεδίο αξιολόγησης το οποίο συμπληρώνεται από τον προϊστάμενο του εργαζομένου.
- Αποτελεσματικότητα, δηλαδή ο προσδιορισμός της ποσοτικής και ποιοτικής εργασιακής απόδοσης του εργαζομένου.

Ως προς την γνώση του αντικειμένου η αξιολόγηση αφορά, μία σειρά βασικών κριτηρίων, τα οποία έχουν ως στόχο τον προσδιορισμό του επιπέδου της γνώσης του υπαλλήλου, και την επιθυμία του για περαιτέρω ενασχόληση με το ανατεθειμένο αντικείμενο. Συγκεκριμένα τα κριτήρια αυτά αποτελούν:

- Την διοικητική ικανότητα.
- Την επαγγελματική επάρκεια.
- Την δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων.
- Την ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα απασχόλησης.
- Την επίδειξη ενδιαφέροντος στις εσωτερικές διεργασίες του φορέα.
- Την ανάπτυξη δεξιοτήτων στα πλαίσια της εργασίας.
- Την αφοσίωση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων.
- Την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας στα πλαίσια των καθηκόντων.
- Την δυνατότητα εισαγωγής καινοτομιών στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων.
- Την δυνατότητα ιεράρχησης των προτεραιοτήτων.
- Την δυνατότητα συντονισμού και προγραμματισμού έργου.
- Την δυνατότητα εκπόνησης μελετών, άρθρων και προτάσεων κατά την διάρκεια των καθηκόντων. (Πρόκειται για κριτήριο βράβευσης, το

οποίο αποσκοπεί στην ενθάρρυνση της καινοτομίας και της πρωτοβουλίας).

- Την δυνατότητα ανάληψης ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων.

Ως προς τις υπηρεσιακές σχέσεις και την συμπεριφορά του υπαλλήλου, πρόκειται για κριτήρια τα οποία έχουν ως στόχο την εξέταση της επικοινωνιακής στάσης του υπαλλήλου εντός του περιβάλλοντος εργασίας, καθώς επίσης και την δυνατότητά του να ανταποκρίνεται θετικά στις διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις. Τα βασικά στοιχεία που εξετάζονται αποτελούν (Γιάγκου, 2017):

- Η επικοινωνία και η συνεργασία με τους συναδέλφους εντός και εκτός της υπηρεσίας.
- Η επικοινωνία με τους πολίτες στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου.

Ως προς την αποτελεσματικότητα, εξετάζεται η αντικειμενική διάσταση των δυνατοτήτων του υπαλλήλου, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Συγκεκριμένα τα στοιχεία τα οποία εξετάζονται αποτελούν (Alam & Said, 2015; Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014):

- Η ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση, δηλαδή η δυνατότητα διαχείρισης κρίσεων, η αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος και η προστιθέμενη αξία του διοικητικού έργου του υπαλλήλου.
- Ο βαθμός επίτευξης της ατομικής στοχοθεσίας και η συμμετοχή στην στοχοθεσία του τμήματος.

Το σύνολο των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, οργανισμών, ΟΤΑ κ.λπ., συμμετέχει υποχρεωτικά στην διαδικασία της αξιολόγησης, η οποία διενεργείται σε ετήσια βάση. Ο εκάστοτε υπάλληλος οφείλει να απαντήσει ορθά και με ακρίβεια στα ερωτήματα που τίθενται, ενώ ο εκάστοτε προϊστάμενος φέρει την ευθύνη για την ορθότητα των απαντήσεων των υπαλλήλων. Ωστόσο στα πλαίσια της αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι διαθέτουν και ορισμένα δικαιώματα, τα οποία οι υπηρεσίες που διεξάγουν την διαδικασία καλούνται να σεβαστούν. Το κυριότερο αποτελεί η δυνατότητα πρόσβασης στην αναφορά αξιολόγησης μετά την ολοκλήρωσή της, η οποία κοινοποιείται στον υπάλληλο από τον προϊστάμενο της εκάστοτε υπηρεσίας. Η κοινοποίηση αφορά την δυνατότητα κατανόησης της κατάστασης, και την ενθάρρυνση του υπαλλήλου να βελτιωθεί στα πλαίσια της εργασίας του (ν. 4369/2016, 2016).

Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας φέρει το δικαίωμα να επιβάλει πειθαρχικές ποινές και παρατηρήσεις σε υπαλλήλους η βαθμολογία των οποίων είναι κάτω των 60 βαθμών, με τον υπάλληλο ωστόσο να διατηρεί το δικαίωμα της ένστασης, σε περίπτωση όπου οι πειθαρχικές αυτές ποινές βασίζονται αποκλειστικά στην βαθμολογία της αξιολόγησης, και όχι σε άλλες συγκυριακές ή επιμένουσες συνθήκες κατά την διάρκεια της εργασίας του εργαζομένου. Στο πλαίσιο της αξιολόγησης, ο προϊστάμενος καλείται να διεξάγει «Συμβουλευτική Συνέντευξη» με τον εργαζόμενο, σύμφωνα με το άρθρο 19 του νόμου 4369/2016, προκειμένου να παρέχει στον εργαζόμενο συμβουλές βελτίωσης της εργασιακής του αποδοτικότητας. Η διαδικασία αυτή διεξάγεται πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, προκειμένου να μην επηρεάζονται ο εργαζόμενος ή ο προϊστάμενος από την βαθμολογία της αξιολόγησης (ν. 4369/2016, 2016).

Η διαδικασία της συνέντευξης εφαρμόζεται σε ημερομηνία που καταγράφεται στο φύλλο αξιολόγησης. Η διαδικασία της συνέντευξης ενέχει δύο βασικά ενδεχόμενα, το πρώτο αποτελεί η περίπτωση υπαλλήλου ο οποίος σημειώνει βαθμολογία άνω του 60 στην αξιολόγηση, και ως εκ τούτου κρίνεται αποδοτικός στην εργασία του. Στην περίπτωση αυτή δεν πραγματοποιούνται περαιτέρω ενέργειες. Το δεύτερο αποτελεί η σημείωση βαθμού κάτω του 60, κάτι που κρίνει τον υπάλληλο ως μη αποδοτικό, και ως αποτέλεσμα ο προϊστάμενος οφείλει να καταγράψει στην αξιολόγηση τόσο τα μέτρα που πρέπει να λάβει ο εργαζόμενος για την βελτίωση της αποδοτικότητάς του, όσο και τα μέτρα που πρόκειται να λάβει η υπηρεσία για την υποβοήθηση της διαδικασίας βελτίωσης της αποδοτικότητας του εργαζομένου. Σε περίπτωση μη καταγραφής των μέτρων για την βελτίωση της αποδοτικότητας, τότε ο προϊστάμενος του αξιολογητή, καλείται να λάβει υπόψιν το γεγονός ως δυσμενές στοιχείο κατά την αξιολόγησή του (ν. 4369/2016, 2016).

### **3.4. Παραδείγματα**

Παραπάνω, έγινε αναφορά στην ΔΟΠ και τη σημασία που έχει η ποιότητα στη διοίκηση γενικά. Σύμφωνα με τον Τζωρτζόπουλο (2018), πράγματι, στη δημόσια διοίκηση και, συγκεκριμένα, στον τομέα της υγείας, η ΔΟΠ, εφαρμόζεται, αφενός, στη διοίκηση γενικά και, αφετέρου, στην αξιολόγηση. Η αξιολόγηση των δημοσίων

υπαλλήλων, συγκεκριμένα, διαπιστώνεται πως, στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, εφαρμόζει ολοένα και συχνότερα τα εργαλεία και τις μεθόδους της ΔΟΠ για τη μείωση των προβλημάτων στην εξυπηρέτηση των πολιτών(Chan, Ng, &Jee, 2012; Gomes, Small, &Yasin, 2019). Τέτοια παραδείγματα εφαρμογής είναι το ΚΠΑ και τα πρότυπα ISO(Τζωρτζόπουλος, 2018).

Παράλληλα ωστόσο παρατηρείται και μία συνεχής διεύρυνση των πεδίων εφαρμογής της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα, ιδίως σε κράτη με ανεπτυγμένα κοινωνικά συστήματα, τα οποία καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών. Ο δημόσιος τομέας σε παγκόσμιο επίπεδο συνδέεται συχνά με την έλλειψη αποδοτικότητας, και σε πολλές περιπτώσεις χαρακτηρίζεται ως μη αναγκαία δαπάνη, ωστόσο πρόκειται για πεδίο το οποίο αποτελεί απαραίτητο για την κάλυψη των αναγκών των πολιτών, και την ταχεία διεκπεραίωση των διαδικασιών λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού. Η συμπερίληψη της ΔΟΠ στην λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών υλοποιείται υπό την μορφή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, σύμφωνα με τις αρχές του οποίου, βασικά στοιχεία διοίκησης και διασφάλισης ποιότητας και αποδοτικότητας του ιδιωτικού τομέα, εισάγονται στον δημόσιο προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα των υπηρεσιών(Λαδή & Νταλάκου, 2016; Τζωρτζόπουλος, 2018; Τσέκος, 2021).

Η εφαρμογή του ΝΔΜ υλοποιείται στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών, ανεξαρτήτως τομέα, καθώς οι απαιτούμενες προσαρμογές αποτελούν λίγες, λόγω των μειωμένων διαφοροποιήσεων στην λειτουργία των υπηρεσιών. Βασικό στοιχείο της μεθόδου αποτελεί η μετάβαση από ένα γραφειοκρατικό σύστημα λειτουργίας, όπου ο πολίτης καλείται να εκτελέσει μία σειρά διαδικασιών για την υλοποίηση του αιτήματός του, στην εξυπηρέτηση πολιτών, σε πλαίσιο όμοιο με αυτό που εφαρμόζεται στον ιδιωτικό τομέα (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014; Καραστάθης, 2018).

Στα πλαίσια της εφαρμογής του ΝΔΜ το σύνολο των διεργασιών έχουν ως επίκεντρο την εξυπηρέτηση του πολίτη και όχι την διεκπεραίωση της διαδικασίας, με τα κύρια χαρακτηριστικά να αποτελούν την στοχοθέτηση, την κινητοποίηση των υπαλλήλων, την αξιολόγηση και την αύξηση της αποδοτικότητας και την ορθολογική οικονομική προσέγγιση. Ως αποτέλεσμα τόσο οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα εντός των υπηρεσιών, όσο και το διοικητικό δόγμα διαμορφώνονται με βάση τις αρχές του ΝΔΜ(Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014; Καραστάθης, 2018).

Στην Ελλάδα η αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα (είτε υπό την έννοια των

δημόσιων υπηρεσιών, είτε των δημόσιων κοινωνικών υπηρεσιών όπως υγεία και παιδεία) χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από έλλειψη αποδοτικότητας. Αφενός το μέγεθος του δημόσιου τομέα αποτελεί τέτοιο το οποίο δεν επιτρέπει την εφαρμογή αποτελεσματικών μέτρων διαχείρισης και διοίκησης προσωπικού, και αφετέρου η έλλειψη πολιτικής βούλησης για την αντιμετώπιση των ενδημικών προβλημάτων στον τομέα, απέτρεπαν την εφαρμοστικότητα της οποιασδήποτε λύσης (Καραστάθης, 2018).

Για την αντιμετώπιση του ζητήματος, κατά την τελευταία δεκαετία, έχουν ληφθεί πολλαπλά μέτρα βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες, αλλά και της διοικητικής επάρκειας των υπηρεσιών αυτών. Συγκεκριμένα μεγάλο ποσοστό των δημόσιων υπηρεσιών έχει πλέον ψηφιοποιηθεί, κάτι που επιτρέπει στους πολίτες άμεσης πρόσβασης και ταχύτερη διεκπεραίωση των διαδικασιών. Παράλληλα, έχουν ληφθεί μέτρα για την αξιολόγηση και την βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, τα οποία ωστόσο εφαρμόζονται σε διαφορετικούς βαθμούς ανά πεδίο του δημόσιου τομέα (Chatzoglou, Chatzoudes, Vraimaki, & Diamantidis, 2013; Giannopoulou & Tsobanoglou, 2020; Ladi, Angelou, & Panagiotatou, 2021).

Συγκεκριμένα οι κύριες κατηγορίες εφαρμογής του μέτρου της αξιολόγησης αφορούν (Απογραφή, 2022α; Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015):

- τον δημόσιο τομέα.
- τους ΟΤΑ.
- τον ευρύτερο δημόσιο τομέα (δημόσιες υποδομές, κοινωνικές υπηρεσίες, ΝΠΔΔ).

Ως προς τον δημόσιο τομέα, η εφαρμογή του πλαισίου αξιολόγησης υλοποιείται στο σύνολο των τακτικών δημόσιων υπηρεσιών οι οποίες συνδέονται άμεσα με τον κρατικό μηχανισμό. Πρόκειται δηλαδή για υπηρεσίες οι οποίες υπάγονται στα υπουργεία τα οποία αφορούν την άμεση λειτουργία του κράτους, ήτοι το Υπουργείο Οικονομικών, το Υπουργείο Οικονομίας, το Υπουργείο Εσωτερικών, το Υπουργείο Εργασίας, το Υπουργείο Τουρισμού κ.λπ.. Η διαδικασία εφαρμογής του πλαισίου αποτελεί η ηλεκτρονική αξιολόγηση, η οποία και εφαρμόζεται με βάση τα κριτήρια που θεσπίζονται από τον νόμο 4369/2016.

Η έναρξη της διαδικασίας αξιολόγησης ορίζεται από το Υπουργείο Εσωτερικών, το οποίο και κοινοποιεί την απόφαση αναφορικά με την ημερομηνία έναρξης της διαδικασίας. Με βάση το χρονοδιάγραμμα που θεσπίζεται οι υπάλληλοι



όλων των βαθμίδων συμπληρώνουν τα στοιχεία στην ηλεκτρονική πλατφόρμα αξιολόγησης, τα οποία στη συνέχεια ελέγχονται από τους αξιολογητές. Παράλληλα διεξάγεται και η διαδικασία των συνεντεύξεων των υπαλλήλων από τους αξιολογητές με τα αποτελέσματα να αναρτώνται στις αντίστοιχες πλατφόρμες(Απογραφή , 2022α; Ευρωπαϊκή Ένωση, 2022; Μυλωνά, 2018).

Ως προς τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, η διαδικασία που ακολουθείται διαφέρει ελαφρώς σε σχέση με αυτή που εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα. Λόγω των άμεσων διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων (ήτοι αξιολογούμενων και αξιολογητών), η πλήρης εφαρμογή του πλαισίου με βάση το μοντέλο που εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα, αυξάνει το ρίσκο της μη έγκυρης πλήρωσης των απαραίτητων στοιχείων, ή την στρέβλωση των αναφορών προς όφελος της διατήρησης φιλικών (ή σε πολλές περιπτώσεις συγγενικών) σχέσεων(Μυλωνά, 2018).

Ως αποτέλεσμα την διαδικασία την αναλαμβάνει εξωτερικός αξιολογητής ο οποίος ορίζεται από το Υπουργείο Εσωτερικών, και προέρχεται από υπηρεσία ανώτερης βαθμίδας του αντίστοιχου ΟΤΑ. Επομένως κατά την διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων του δήμου, ο αξιολογητής αποτελεί άτομο ορισμένο από το Υπουργείο Εσωτερικών, προερχόμενο από την Περιφέρεια. Παράλληλα λόγω της συγκεκριμένης μεταβολής η διαδικασία των συνεντεύξεων μεταβάλλεται, με την υλοποίησή τους να λαμβάνει χώρα μαζικά σε διάστημα που ορίζεται από το Υπουργείο Εσωτερικών, σε συνεργασία με τις αντίστοιχες αρχές των αξιολογούμενων υπαλλήλων(Απογραφή , 2022α).

Αντίθετα από τον δημόσιο τομέα, η διαδικασία δεν εφαρμόζεται καθολικά στο σύνολο των ΟΤΑ της χώρας, καθώς υφίστανται φυσικοί περιορισμοί λόγω διασποράς των υπηρεσιών, ή μέγεθος του Δήμου. Οι περιπτώσεις αυτές ελέγχονται από το Υπουργείο Εσωτερικών, το οποίο εκδίδει αποφάσεις οι οποίες προσαρμόζουν το πλαίσιο της αξιολόγησης για την αντιμετώπιση των περιορισμών αυτών.

Ως προς τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, η εφαρμογή του πλαισίου διαφέρει σημαντικά ανά τύπο ή κατηγορία υπηρεσίας. Για παράδειγμα στον τομέα της υγείας, το πλαίσιο αξιολόγησης αποτελεί το ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης) το οποίο διαμορφώνεται με βάση τα κριτήρια που ορίζονται από το νομοθετικό πλαίσιο αξιολόγησης, αλλά και δεδομένα που προκύπτουν από την ικανοποίηση των ασθενών,

κάτι που έχει ως αποτέλεσμα την διαμόρφωση συνολικών αποτελεσμάτων αποδοτικότητας, για την υπηρεσία υγείας, η οποία τίθεται υπό αξιολόγηση. Παράλληλα η διοίκηση της εκάστοτε μονάδας υγείας ορίζει τους παράγοντες αξιολόγησης, με βάση τους στόχους αποδοτικότητας που θέτει κατά την διαμόρφωση στρατηγικής(Τζανετάκος, 2012; Τζωρτζόπουλος, 2018; Υπουργείο Εσωτερικών, 2021).

Το ανωτέρω μοντέλο πλησιάζει σε μεγαλύτερο βαθμό στο εφαρμοζόμενο μοντέλο αξιολόγησης στον ιδιωτικό τομέα, λόγω των ιδιαιτεροτήτων της συγκεκριμένης κατηγορίας υπηρεσιών. Η επίδραση του τομέα της υγείας στην καθημερινότητα των πολιτών, καθώς επίσης και ο βαθμός κατά τον οποίο η αποδοτικότητα μίας υπηρεσίας μπορεί να επηρεάσει ένα μεγάλο σύνολο του πληθυσμού, τόσο ως προς την υγεία των πολιτών, όσο και ως προς την ικανοποίησή τους από το σύστημα υγείας, η οποία με την σειρά της επηρεάζει βασικούς υγειονομικούς παράγοντες. Ως αποτέλεσμα η προσέγγιση της στοχοθέτησης των μονάδων υγείας πρέπει να αποτελεί επίκεντρο για τις νοσοκομειακές διοικήσεις, ούτως ώστε τα όποια μέτρα βελτίωσης της αποδοτικότητας, να εφαρμοστούν αποτελεσματικά(Τζωρτζόπουλος, 2018).

Η εφαρμογή του ΚΠΑ στον τομέα της υγείας αποτέλεσε αντικείμενο εκτεταμένων αντιδράσεων, κατά τα πρώτα έτη εφαρμογής του πλαισίου αξιολόγησης. Τα βασικά επιχειρήματα που αφορούσαν τις αντιδράσεις αποτέλεσαν η εισαγωγή πρακτικών του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο τομέα της υγείας, ο κίνδυνος απόλυσης εργαζομένων που δεν πληρούν τα κριτήρια αποδοτικότητας, καθώς επίσης και η συμμετοχή μη αξιόπιστων αξιολογητών στην διαδικασία. Οι παραπάνω αντιδράσεις αποδείχθηκαν αβάσιμες καθώς στο σύνολο των περιπτώσεων εφαρμογής του ΚΠΑ σε μονάδες υγείας, οι αξιολογητές αποτελούσαν διοικητικά μέλη της μονάδας, ενώ παράλληλα δεν σημειώθηκε καμία απόλυση εργαζομένου(Τζανετάκος, 2012).

Παρόμοιες αντιδράσεις προκύπτουν και στον τομέα της παιδείας, κατά την πρόσφατη προσπάθεια εφαρμογής του πλαισίου αξιολόγησης. Συγκεκριμένα οι οργανισμοί υπαλλήλων αρνούνται να επιτρέψουν την εφαρμογή του πλαισίου υπό τον φόβο των απολύσεων. Ως αποτέλεσμα μέχρι και τις αρχές του 2022, το πλαίσιο δεν έχει εφαρμοστεί. Η απουσία αξιολόγησης τόσο στον τομέα της παιδείας, όσο και σε άλλους κρίσιμους τομείς του δημοσίου, αποτελεί τον κύριο λόγο μειωμένης αποδοτικότητας στους συγκεκριμένους τομείς(Ρούσσου, 2021 (Δεκ., 22)).

### **3.5. Συμπεράσματα**

Παρά την ύπαρξη του απαραίτητου νομοθετικού πλαισίου για την υλοποίηση των αξιολογήσεων, οι συγκεκριμένοι τομείς μέσω της άσκησης πολιτικών και κοινωνικών πιέσεων, έχουν επιτύχει την ελλιπή εφαρμογή του, κάτι που προκαλεί προβλήματα στο σύνολο του δημοσίου τομέα, ενώ παράλληλα αυξάνει το δημοσιονομικό κόστος, λόγω της αδυναμίας εφαρμογής αποτελεσματικών στρατηγικών για την επίτευξη στόχων αποδοτικότητας. Η επίλυση του παραπάνω προβλήματος θα πρέπει να περιλαμβάνει την εκτεταμένη διερεύνηση του προβλήματος, καθώς επίσης και την πλήρη κάλυψη του συνόλου των πτυχών που συνθέτουν την αποδοτικότητα στον δημόσιο τομέα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

#### 4.1. Εισαγωγή

Η αξιολόγηση, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο της διοίκησης του οργανισμού συνολικά και του σημαντικότερου πόρου του- του ανθρώπινου δυναμικού (Bohlouli, και συν., 2017; Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014; Cimatti, 2016; Kayar & Bulur, 2017; Makarenko, Oliinyk, & Kazakova, 2018; Phillips & Phillips, 2016; Zang & Ye, 2015). Οι έρευνες, ωστόσο, που μελετήθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο της μελέτης αφορούσαν, κατά κόρον, τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα και σε πολύ μικρότερο βαθμό τους οργανισμούς γενικά. Έτσι, στο κεφάλαιο αυτό, στόχος είναι να γίνει μία επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας σε σχέση με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί, μαζί με το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας, το κυρίως μέρος της μελέτης. Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι το να αποτιμηθούν κριτικά τα αποτελέσματα της υπάρχουσας έρευνας και βιβλιογραφίας στον τομέα σε σύγκριση με τα μέτρα που εφαρμόζονται στην Ελλάδα, έχοντας ως στόχο, τελικά, το να υπάρχει συνεισφορά στην έρευνα μέσω της υποβολής προτάσεων βελτίωσης των μεθόδων αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα σήμερα.

#### 4.2. Προκλήσεις της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων

Για την αξιολόγηση του δημοσίου τομέα, ειδικότερα, οι Gutaker & Street (2018) προσθέτουν πως, επειδή υπάρχουν πολλοί οργανισμοί και πολλοί εταίροι οι οποίοι εξυπηρετούν από κοινού το δημόσιο συμφέρον, πράγματι η διαδικασία αυτή γίνεται ιδιαίτερα σύνθετη. Δύο είναι, ωστόσο, οι κυριότερες προκλήσεις τις οποίες και καλείται να διαχειριστεί κανείς κατά τον έλεγχο και την αξιολόγηση των οργανισμών του δημοσίου τομέα. Το πρώτο είναι πως απουσιάζει ένας απλός και βασικός ποσοτικός

στόχος τον οποίο να επιδιώκουν όλοι οι εργαζόμενοι όπως συμβαίνει στους ιδιωτικούς οργανισμούς και, το δεύτερο, πως, κάθε δημόσιος οργανισμός, εξυπηρετεί τα συμφέροντα πολλών εταίρων.

Για παράδειγμα, ένας οργανισμός του δημοσίου μπορεί να ασχολείται, μεταξύ άλλων, με τη φορολογία, τον έλεγχο και την πρόταση θεμάτων προς συζήτηση στη δημόσια ατζέντα. Ακόμη, μπορεί να εξυπηρετεί πολίτες, άλλους οργανισμούς, και να αναλαμβάνει δημόσια έργα (Gutacker & Street, 2018). Επιπλέον, σχεδόν πάντοτε, η διοίκηση γίνεται με έμφαση στο δημόσιο συμφέρον το οποίο, όμως, είναι ένας αφηρημένος όρος (Λαδή & Νταλάκου, 2016). Η εξυπηρέτηση των πολιτών είναι το αμεσότερο από τα έργα που αναλαμβάνει ένας δημόσιος οργανισμός, όμως, όπως αναφέρεται και παραπάνω, παράλληλα, θα πρέπει να ασχολείται και με την υλοποίηση δραστηριοτήτων που δεν έχουν άμεση σχέση με την διαδικασία αυτή, όπως, για παράδειγμα, το να εξετάζει προτάσεις πολιτικής, το να ασχολείται με την περιβαλλοντική προστασία ή την (Droege, Raggi, & Ramos, 2021).

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα, οι Gutaker & Street (2018) υπερτονίζουν τη σημασία της εφαρμογής ενός αξιόπιστου και αξιολογικά ουδέτερου μαθηματικού μοντέλου όπως τονίστηκε, αντίστοιχα και παραπάνω από ερευνητές όπως οι Bohlouli, και συν. (2017), Hungerbuehler et al. (2021), Kampkötter (2017) και Kayar & Bulur (2017) για τους οργανισμούς γενικά. Ωστόσο, παραμένει γεγονός πως, στην περίπτωση του δημοσίου, η αξιολόγηση γίνεται για όλους τους τομείς της δραστηριότητας αυτών.

Μία άλλη πρόκληση που εντοπίζεται κατά την αξιολόγηση του δημόσιου τομέα και του έργου των δημοσίων υπαλλήλων, αφορά το ότι, σε μεγάλο βαθμό, η εξωτερική αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει μία διαδικασία που πρέπει να γίνει με σεβασμό στην υποχρέωση του τομέα να σέβεται τα προσωπικά και ευαίσθητα δεδομένα του οργανισμού. Η έμφαση σε αυτή τη διάσταση είναι ακόμη μεγαλύτερη στον 21<sup>ο</sup> αιώνα όπου τα δεδομένα ψηφιοποιούνται. Η διαχείριση των οργανισμών αυτών γίνεται με ζητούμενο την προστασία αυτών των δεδομένων, ωστόσο, σε μεγάλο βαθμό, απαιτείται η παροχή πρόσβασης στο εξωτερικό του οργανισμού σε ανεξάρτητες αρχές. Για το λόγο αυτό, και ως λύση στο πρόβλημα που εντοπίζεται, επιλέγεται η ανάληψη του έργου της εξωτερικής αξιολόγησης από ειδικούς / επαγγελματίες που συνάπτουν ειδική σχέση με τον φορέα υπό αξιολόγηση (Charbonneau & Doberstein, 2020).

### 4.3. Καλές πρακτικές από το εξωτερικό

Έχοντας αναφερθεί συνοπτικά στη σημασία της αξιολόγησης και την αναγκαιότητα αυτής στο δημόσιο τομέα, στη συνέχεια, αναλύονται παραδείγματα και καλές πρακτικές από το διεθνές επίπεδο. Στη λογική αυτή, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ξεκινά από το άρθρο των Alam & Said (2015), που αναφέρονται στο δημόσιο τομέα στη Μαλαισία. Σύμφωνα με την εν λόγω μελέτη, στο κράτος αυτό, δόθηκε στον 21ο αιώνα μεγάλη έμφαση στην αύξησης της αξιοπιστίας, της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα. Επίσης, κρίθηκε σημαντικό να γίνεται αξιολόγηση προκειμένου να καταστεί εφικτή η αξιοποίηση των δημόσιων πόρων με τρόπο ο οποίος θα οδηγεί σε περισσότερες βελτιώσεις για το κοινωνικό σύνολο.

Έτσι, από τις αρχές της νέας χιλιετίας, η Μαλαισιανή κυβέρνηση διαπίστωσε πως, αφενός, ο κάθε πολίτης διαθέτει το δικαίωμα να γνωρίζει το τι συμβαίνει στο δημόσιο τομέα, πως δαπανώνται οι δημόσιοι πόροι και το ποια έργα αναλαμβάνει ο δημόσιος τομέας, όσο και το να ασκεί πιέσεις στην κυβέρνηση για να υπάρξουν βελτιώσεις στο δημόσιο τομέα. Το ζήτημα της διαχείρισης των δημόσιων δαπανών βρέθηκε στο επίκεντρο της κριτικής που ασκούσαν από το κοινωνικό σύνολο. Για το λόγο αυτό, η κυβέρνηση, έθεσε ένα σύνολο στόχων που περιλαμβάνονται στην ατζέντα δημόσιας πολιτικής “Vision 2020” η οποία, συνοπτικά, περιλαμβάνει το στόχο της ενίσχυσης του δημόσιου τομέα με καταρτισμένους δημοσίους υπαλλήλους, την αύξηση της διαφάνειας, τον εκσυγχρονισμό και την μεταρρύθμιση με στόχο το να γίνει ο τομέας περισσότερο ανταγωνιστικός (Alam & Said, 2015).

Τα βασικότερα προγράμματα τα οποία εφάρμοσε η Μαλαισία σε σχέση με τη βελτίωση του δημόσιου τομέα είναι (Alam & Said, 2015, σ. 226):

- το πρόγραμμα “Clean, Efficient and Trustworthy” (Καθαρό, αποτελεσματικό και αξιόπιστο) που αφορούσε τη διαχείριση των δημοσίων πόρων και τη διοίκηση του δημοσίου τομέα με έμφαση στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας αυτού,
- το πρόγραμμα “Integration of Islamic Values” (ενσωμάτωση των αξιών του Ισλάμ) που σχετίζονταν με την ηθική στο δημόσιο τομέα και τις κοινωνικές αξίες,

- το πρόγραμμα “Excellent Work Culture” (άριστη εργασιακή κουλτούρα) που αφορούσε τη βελτίωση του κλίματος και των συνθηκών εργασίας στο δημόσιο τομέα,
- το σύστημα “Code of Work Ethics” (κώδικας δεοντολογίας) που είχε ως στόχο την εισαγωγή και εφαρμογή κοινών κανόνων για τη συμπεριφορά και τον τρόπο περάτωσης των έργων των δημοσίων υπαλλήλων,
- το σύστημα “Client’s Charter” (κώδικας πελάτη) για τον τρόπο εξυπηρέτησης των πολιτών,
- το σύστημα “ISO 9000” για την ασφάλεια και την προσφορά υπηρεσιών στον πολίτη.

Επιπλέον, για τον έλεγχο και την αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο γινόταν η διαχείριση και διοίκηση στο δημόσιο τομέα, η κυβέρνηση της Μαλαισίας επένδυσε στο να γίνεται εξωτερική αξιολόγηση του τομέα. Το ρόλο αυτό ανέλαβε το Malaysian Institute of Integrity (MI), το οποίο ανέλαβε την αξιολόγηση του εάν ο δημόσιος τομέας είναι αξιόπιστος, συντονισμένος, παραγωγικός και επιτρέπει / διευκολύνει τους πολίτες στην υποβολή αναφορών ικανοποίησης ή μη (παράπονα) για τη λειτουργία του δημόσιου τομέα. Η αξιολόγηση γίνεται από ειδικούς (auditors) που έχουν διάφορους ρόλους όπως Attestation Auditor (ελεγκτής βεβαίωσης), Compliance Auditor (ελεγκτής συμμόρφωσης), Performance Auditor (ελεγκτής επιδόσεων) και Government Management Auditor (ελεγκτής δημόσιας διοίκησης) (Alam & Said, 2015, σ. 226).

Στη συνέχεια, οι Droege, Raggi & Ramos (2021) αναφέρονται σε παραδείγματα κρατών που εφαρμόζουν τις συστάσεις του Οργανισμού για την Ασφάλεια και τη Συνεργασία στην Ευρώπη (ΟΑΣΕ) για την μακροοικονομική αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα. Οι ερευνητές υπογραμμίζουν το παράδειγμα της Κίνας, όπου, όχι μόνο εφαρμόστηκαν μέτρα για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και της απόδοσης αυτών αλλά και του βαθμού στον οποίο γίνεται αξιοποίηση των δυνατοτήτων της κυκλικής οικονομίας με έμφαση στο να μειώνεται το κόστος της διαχείρισης του δημοσίου τομέα.

Επίσης, εστιάζοντας στην Πορτογαλία ως μελέτη περίπτωσης, οι Droege, Raggi & Ramos (2021), σημειώνουν πως, το εν λόγω κράτος, έχει σαφή γραφειοκρατική δομή (βλ. Λαδή & Νταλάκου, 2017) και, ως εκ τούτου, ο δημόσιος τομέας νοείται ως ένα σύστημα εντός του οποίου οι δημόσιοι υπάλληλοι ασκούν έργο το οποίο καθορίζεται

από το νόμο και τον προϊστάμενο. Η αξιολόγηση αυτών θα πρέπει, ωστόσο, να γίνει ανάλογα με το σύστημα παραγωγής, τη διαθεσιμότητα των πόρων καθώς και την ισχύουσα δημόσια ατζέντα.

Συνεπώς, οι Droege, Raggi & Ramos (2021) σημειώνουν πως, κατά την αξιολόγηση, βάσει των συστάσεων του ΟΑΣΕ και το παράδειγμα κρατών που εφαρμόζουν ανάλογα συστήματα, κρίνεται βασικό να γίνεται, ταυτόχρονα, αξιολόγηση όλου του οργανισμού με έμφαση στο πως χρησιμοποιούνται οι πόροι. Οι μάνατζερ και όλος ο οργανισμός, έτσι, θα αξιολογούνται σε σχέση με τη χρήση πόρων, την τεχνική τους κατάρτιση, το πως αξιοποιούν τη διαθέσιμη γνώση και το αν εξελίσσονται. Άρα, προτείνεται και μία επιπλέον διάσταση της αξιολόγησης που θα αφορά την πρόοδο αντί την επίτευξη ποσοτικών στόχων.

### **4.3. Αναγκαιότητα και οφέλη από την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα**

Η αξιολόγηση, στο δημόσιο τομέα, έχει, αρχικά, ως όφελός της πως μειώνονται, ή, ειδικά, εξαλείφονται, μέσω αυτής, τα προβλήματα που σχετίζονται με τη λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων. Αυτά αφορούν, μεταξύ άλλων, τα λάθη στην καταχώρηση των πληροφοριών, τις αστοχίες στην εξυπηρέτηση των πελατών και τα προβλήματα στην περάτωση των έργων στο δημόσιο τομέα. Ακόμη, σχετίζονται και με την επίλυση προβλημάτων στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα όπως και την αύξηση της συνέπειας των δημοσίων υπαλλήλων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο (Στιβακτάκη, 2012).

Η Γιάγκου (2017) προσθέτει πως η ανάγκη για αξιολόγηση, τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική, έχει πολύ μεγάλη σημασία και αξία στον δημόσιο τομέα. Αυτό συμβαίνει διότι, αφενός, τα φαινόμενα της διαφθοράς είναι συχνά στο δημόσιο τομέα, όσο και λόγω του ότι ο εσωτερικός έλεγχος επιτρέπει την εισαγωγή αλλαγών που είναι χρήσιμες στο δημόσιο. Επίσης, σύμφωνα με την Στιβακτάκη (2012), η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα συνεισφέρει στο να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών, ιδίως μέσω της εφαρμογής των αρχών του ΝΔΜ.

Ο εσωτερικός έλεγχος στο δημόσιο τομέα, επιπλέον, αυξάνει τη διορατικότητα



των προϊσταμένων αλλά και των υπαλλήλων του δημόσιου (Γιάγκου, 2017). Αυτό σημαίνει πως υπάρχει μεγαλύτερη διαθεσιμότητα δεδομένων και πληροφοριών και, συνεπακόλουθα, βελτίωση της ικανότητας για την αποτίμηση μίας κατάστασης πριν αυτή φτάσει σε οριακά επίπεδα. Ως αποτέλεσμα, γίνεται καλύτερη διαχείριση ρίσκων και, μακροπρόθεσμα, αυξάνεται η ευελιξία του φορέα και αποκτάται η δυνατότητα βελτίωσης των μεθόδων διοίκησης (Berman, Bowman, West, & Van Wart, 2021; Kraev & Tikhonov, 2019; Γιάγκου, 2017).

Επιπλέον, επειδή η εσωτερική αξιολόγηση γίνεται ανά στόχο και προτεραιότητα, μελετάται ξεχωριστά το πως επιχειρείται να επιτευχθεί κάθε στόχος, το πόσοι πόροι απαιτούνται ανά προτεραιότητα και τομέα και το αν η σχέση κόστους και αποτελεσματικότητας είναι θετική ή μη (Γιάγκου, 2017). Αυτή η στρατηγική, της αποτίμησης, δηλαδή, κάθε προτεραιότητας του δημοσίου τομέα με σαφή κριτήρια και ποσοτικούς δείκτες, αναφέρθηκε, όμως, και στην παραπάνω ενότητα, δηλαδή αυτή των βέλτιστων πρακτικών, η ευρεία αξιολόγηση προσφέρει διάφορα οφέλη και εφαρμόζεται ήδη στα κράτη που έχουν εισάγει μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα (Alam & Said, 2015; Saranto, και συν., 2019; Απογραφή, 2022α).

Έπειτα, η Μυλωνά (2018) προσθέτει σε σχέση με την αξιολόγηση και τον εσωτερικό έλεγχο στις δημόσιες υπηρεσίες πως, σε συνδυασμό με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί, πράγματι, σε βελτιώσεις στη διοίκηση των οργανισμών αυτών. Η αξιολόγηση, δε, στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου, οδηγεί στο να βελτιωθεί ο τρόπος με τον οποίο συνάπτονται σχέσεις μεταξύ των μελών του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, δίνεται η ευκαιρία για σύγκριση διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού μεταξύ τους και διαφορετικών οργανισμών.

Αυτό σημαίνει πως, σταδιακά, βελτιώνεται και ο οικονομικός, και ο λογιστικός αλλά και ο διοικητικός έλεγχος καθώς, μέσω της εστίασης σε διαφορετικά στοιχεία της λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού, αναδεικνύονται όσο και διορθώνονται τα λάθη και οι παραλείψεις της διοίκησης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους οργανισμούς καθώς, όσο το σύστημα θα βελτιώνεται, τόσο θα αυξάνεται και η απόδοση και η ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων (Μυλωνά, 2018).

#### **4.4. Αποτίμηση και κριτικές επισημάνσεις**

Αποτιμώντας κριτικά τα παραπάνω, σημειώνεται πως, διαπιστώθηκε ερευνητικά και βάσει των ευρημάτων διαφόρων ερευνών, πως υφίστανται διάφορα συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα. Ωστόσο, τα δημοφιλέστερα συστήματα που εφαρμόζονται αφορούν την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο και την αξιολόγηση 360 μοιρών. Εναλλακτικά, εφαρμόζονται μοντέλα εξωτερικής αξιολόγησης από φορείς που αναλαμβάνουν επακριβώς αυτό το ρόλο, δηλαδή, το να αξιολογούν με αντικειμενικότητα την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων (Berman, Bowman, West, & Van Wart, 2021; Bohlouli, και συν., 2017; Charbonneau & Doberstein, 2020; Gutacker & Street, 2018; Phillips & Phillips, 2016).

Στην Ελλάδα, διαπιστώνεται πως η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο ή τον υπεύθυνο ή μία διεύθυνση που αναλαμβάνει αυτό το ρόλο με την εφαρμογή της μεθόδου της αξιολόγησης 360 μοιρών. Η αξιολόγηση γίνεται, έτσι, χωρίς να υπάρχει τιμωρητικός σκοπός, βασίζεται, και πάλι, όμως, στη γνώμη του προϊστάμενου (Απογραφή, 2022α). Ο κίνδυνος και ο περιορισμός από την επιλογή αυτής της εναλλακτικής έναντι άλλων αφορά το ότι, σε περίπτωση που ο υπάλληλος δεν διαθέτει καλή σχέση με τον προϊστάμενο, υπάρχει ο κίνδυνος του να επηρεάζεται η γνώμη του προϊστάμενου από τις απόψεις του για τον υπάλληλο. Ωστόσο, η εφαρμογή συστημάτων γενικής και σφαιρικής αξιολόγησης, ταυτόχρονα, μπορεί να οδηγήσει στη μείωση των προβλημάτων της επίδρασης ατομικών παραγόντων στις επαγγελματικές σχέσεις (Robbins, Coulter, & De Cenzo, 2017).

Ο εσωτερικός έλεγχος στις δημόσιες υπηρεσίες συνιστά αντικείμενο των ορκωτών λογιστών αλλά η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, συγκεκριμένα, αποτελεί έργο των προϊσταμένων. Οι δημόσιες υπηρεσίες τείνουν να επιλέγουν την εναλλακτική αυτή με στόχο, όμως, κυρίως τη διατήρηση και τον έλεγχο των πόρων τους παρά την εισαγωγή βελτιώσεων στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Γιάγκου, 2017). Για αυτό το λόγο, μεταξύ άλλων, διαπιστώνονται έντονες αντιδράσεις από πλευράς του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικά, δε, σε τομείς που οι συνθήκες και οι συμβάσεις εργασίας είναι επισφαλείς και το οικονομικό περιβάλλον ρευστό, οι αντιδράσεις στην αξιολόγηση είναι συχνό να είναι πιο ακραίες και έντονες (Γιάγκου, 2017; Ρούσσου, 2021 (Δεκ., 22)).

Σύμφωνα με τον Τσέκο (2021), μία επιπλέον πρόκληση την οποία αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα και οδηγεί στην αύξηση των προβλημάτων στον τομέα, αφορά το ότι οι δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα

χαρακτηρίζονται από τον κατακερματισμό τους, την έλλειψη ενός κοινού οργανωτικού σχεδιασμού και την έλλειψη συντονισμού. Επίσης, υφίστανται προβλήματα λόγω του ότι, τουλάχιστον στα προηγούμενα έτη και πριν το ξέσπασμα της πανδημίας, η εισαγωγή και ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών ήταν τόσο περιορισμένη που δεν υπήρχε δυνατότητα βελτιστοποίησης του τρόπου με τον οποίο γινόταν η οργάνωση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Giannopoulou & Tsobanoglou, 2020; Țiclău, Hințea, & Andrianu, 2020; Τσέκος, 2021).

Βάσει των ευρημάτων της επισκόπησης της βιβλιογραφίας, όμως, δείχνει πως, σήμερα, στον 21<sup>ο</sup> αιώνα και, ειδικά, μετά την πανδημία, η Ελλάδα έχει ενσωματώσει τις ψηφιακές τεχνολογίες προκειμένου να ανταπεξέλθει στις νέες, αυξημένες ανάγκες της περιόδου. Οι προϊστάμενοι, πράγματι, πραγματοποιούν ηλεκτρονικές αξιολογήσεις και γίνεται αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων για το συντονισμό των δημοσίων υπαλλήλων που τηλεργάζονται. Αυτό είναι απαραίτητο και για τη μείωση του κόστους και της δυσκολίας της διαχείρισης, όσο και για την επαρκή καταγραφή των δεδομένων των οργανισμών (Ladi, Angelou, & Panagiotatou, 2021). Άλλωστε, όπως διαπιστώθηκε και βιβλιογραφικά και εμπειρικά, η εισαγωγή των μεθόδων ψηφιακής αξιολόγησης, όμως, όπως έδειξε η ανασκόπηση των πηγών, ανάλογα με το αν γίνεται ή όχι σωστά, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση ή και μείωση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Berman, Bowman, West, & Van Wart, 2021; Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014; Charbonneau & Doberstein, 2020; Giannopoulou & Tsobanoglou, 2020; Ladi, Angelou, & Panagiotatou, 2021).

Ακόμη, αν κανείς δανειστεί, όπως συμβαίνει ούτως ή άλλως, σήμερα, στο δημόσιο τομέα, παραδείγματα από τον ιδιωτικό τομέα και μελετήσει τα συμπεράσματα των Hungerbuehler et al. (2021), θα διαπιστώσει πως, ο προϊστάμενος, θα ήταν πιθανό, πέραν της αξιολόγησης με βάση τους ποσοτικούς δείκτες / ποσοτικά κριτήρια, να γίνεται μία αξιολόγηση των σύνθετων παραγόντων που μπορούν να επιδρούν στην ατομική και επαγγελματική συμπεριφορά. Τέτοιοι παράγοντες μπορούν να είναι η κακή ψυχολογία, η εξουθένωση, τα προβλήματα υγείας και το κακό κλίμα εργασίας.

Πράγματι, τέτοιες κακές συνθήκες απασχόλησης εντοπίζονται σε κάθε οργανισμό, ασχέτως του αν είναι δημόσιος ή ιδιωτικός. Αυτό σημαίνει πως, πράγματι, είτε αυτό είναι ευθύνη του οργανισμού είτε όχι, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός πως κάθε άτομο έχει τα δικά του όρια, τα προβλήματα του που μπορεί να τον / την επηρεάζουν στην καθημερινότητά του, καθώς και τις ανεπάρκειες και τα κενά

στην εκπαίδευση και κατάρτισή του. Συνεπώς, όπως η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται σφαιρικά, με τον ίδιο τρόπο θα πρέπει να γίνεται και η αποτίμηση των εναλλακτικών για την επίλυση των προβλημάτων στο χώρο εργασίας (Banks, 2011; Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014; Church, Bracken, Fleenor, & Rose, 2019; Gomes, Small, & Yasin, 2019).

Οι αξιολογήσεις των προϊσταμένων, ακόμα, στην ίδια λογική, και αν δανειστεί κανείς στοιχεία από τη διοίκηση του ιδιωτικού οργανισμού, θα πρέπει να βασίζονται στο αν οι στόχοι ολοκληρώνονται μερικώς όπως και το αν ολοκληρώνονται αλλά καθυστερημένα. Έτσι, μπορεί να γίνεται, μεν, αξιολόγηση με βάση τα έργα, όμως, θα πρέπει, ταυτόχρονα, να εξετάζεται το αν η εργασία ενός υπαλλήλου είναι και εξίσου δύσκολη ή σύνθετη με των υπολοίπων, όσο και αν, παρόλο που η απόδοση μειώνεται, ταυτόχρονα έχουν μειωθεί και τα κέρδη του οργανισμού ή τα έσοδα. Διαπιστώνεται, λοιπόν, πως τα παραπάνω είναι, τελικά, σχετικά, για αυτό και η αξιολόγηση 360 μοιρών συνίσταται σε κάθε περίπτωση (Cimatti, 2016; Makarenko, Oliinyk, & Kazakova, 2018).

Ο ίδιος ο προϊστάμενος, όμως, θα πρέπει επίσης να αξιολογείται. Η λογική της αξιολόγησης και η σημασία της έγκειται στο ότι ωθεί σε βελτιώσεις και να λειτουργεί ως μία κατευθυντήριος για την εισαγωγή αλλαγών. Επίσης, θα πρέπει να λειτουργεί ως μία από τις αξιολογήσεις που λαμβάνουν χώρα σε ετήσια βάση και να μην οδηγεί στην απόλυση εργαζόμενων (Church, Bracken, Fleenor, & Rose, 2019). Για παράδειγμα, μπορεί και να λειτουργεί ως ενδεικτική του αν τα σωστά άτομα αναλαμβάνουν ένα ρόλο και, στο τέλος του έτους, να προτείνεται η μετάθεση ή μετεξειδίκευση των εργαζόμενων, με τρόπο, όμως, που θα οδηγεί στην αύξηση της παρακίνησης (Kraen & Tikhonov, 2019).

Παρά τα προβλήματα τα οποία υφίστανται, πάντα, σε μία διαδικασία που αφορά ανθρώπους και ανθρώπινες σχέσεις, η αξιολόγηση μπορεί, όπως έδειξε η ανάλυση των κεφαλαίων 1-3, να οδηγήσει σε βελτιώσεις στη λειτουργία των οργανισμών, επίλυση των προβλημάτων στο εσωτερικό τους καθώς και επίτευξη των στόχων της δημόσιας διοίκησης. Ακόμα, αν γίνει σωστά, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων, ιδίως αν ο προϊστάμενος εστιάζει στην επιβράβευση των εργαζόμενων, την ενθάρρυνσή τους να συμμετέχουν σε προγράμματα εξειδίκευσης και αν υπάρχει, εντός του οργανισμού, ανοχή στα λάθη και επιβράβευση της καινοτομίας και της εισαγωγής νέων προτάσεων για τη βελτίωση της

λειτουργίας του οργανισμού (Alam & Said, 2015; Banks, 2011; Berman, Bowman, West, & Van Wart, 2021; Bohlouli, και συν., 2017; Charbonneau & Doberstein, 2020; Kampkötter, 2017; Makarenko, Oliinyk, & Kazakova, 2018; Saranto, και συν., 2019).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ**

### **ΈΡΕΥΝΑ**

Το τελικό αυτό κεφάλαιο της εργασίας, έχει ως στόχο το να λειτουργήσει ως μία σύνοψη των κύριων ευρημάτων της έρευνας και το να αναδείξει τις πιθανές προτάσεις που προκύπτουν από το σύνολο της έρευνας για τη βελτίωση της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Επίσης, στο παρόν κεφάλαιο, αναφέρονται και οι περιορισμοί της έρευνας, με έμφαση στην έλλειψη επαρκών στατιστικών από πλευράς των ελληνικών αρχών.

#### **5.1. Γενικά συμπεράσματα της έρευνας**

Η εργασία αυτή, εξετάζει ένα θέμα το οποίο είναι ολοένα και πιο σύγχρονο και σχετίζεται με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων η οποία, όπως διαπιστώθηκε, λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό αυτών των οργανισμών και γίνεται από τον προϊστάμενο. Σε αντίθεση με άλλες διαστάσεις της αξιολόγησης και διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα από ειδικούς ελεγκτές που είναι επιστήμονες που ασχολούνται με την διαδικασία της ελεγκτικής, η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο έχει και πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Το βασικό πλεονέκτημα είναι πως ο προϊστάμενος διαθέτει πλήρη γνώση των δεδομένων του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και το μειονέκτημα πως δεν είναι απόλυτα αντικειμενικός και ουδέτερος.

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση αποτελούν σημαντικά εργαλεία για την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτό συμβαίνει διότι, με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζεται πως η ηγεσία είναι αποτελεσματική, πως οι υπάλληλοι αποδίδουν στο έργο τους, ακολουθούν τους κανόνες της ηθικής και δεοντολογίας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται και διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για να περατώσουν το έργο τους.

Ακόμη, η αξιολόγηση διασφαλίζει πως, σε ατομικό επίπεδο, η πορεία του ατόμου στον οργανισμό καθώς και της εξέλιξής του εντός αυτού. Έτσι, αντί να

βασίζεται μόνο σε μία και τυχαία διαδικασία ανάλυσης της απόδοσής του σε σχέση με ένα συγκεκριμένο ποσοτικό στόχο, η σφαιρική διαδικασία αξιολόγησης 360 μοιρών που χρησιμοποιείται στο δημόσιο τομέα και επιλέγεται τυπικά για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, δίνει την ευκαιρία να εκτιμηθεί η συμπεριφορά, η αποδοτικότητα, η συμβολή του ατόμου στην ομάδα κοκ. Επίσης, επειδή είναι σφαιρική, κρίνεται μέσω αυτής το κατά πόσο το άτομο αυτό μπορεί να συνεισφέρει στο να βελτιωθεί η απόδοση όλου του τομέα ή αν χρειάζεται η λήψη μέτρων για να βελτιωθεί η απόδοσή του.

Αυτή η διάσταση, της βελτίωσης, έχει επίσης σημασία. Πράγματι, όντας μία μη τιμωρητική διαδικασία, η αξιολόγηση της απόδοσης, οδηγεί στο να οριστεί το τι πρέπει να γίνει ώστε το άτομο να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται ή / και να παράγει περισσότερο ή και να εξυπηρετεί ορθότερα τους πελάτες. Μία εναλλακτική που διαθέτει ο οργανισμός είναι να παραπέμψει το μέλος του ανθρώπινου δυναμικού για επιπλέον εκπαίδευση, να αλλάξει τη σύσταση των ομάδων όσο και να συζητήσει με τον υπάλληλο το αν χρειάζεται κάποιας μορφής υποστήριξη για να διεκπεραιώσει το έργο του.

Επίσης, η αξιολόγηση δεν μπορεί να αφορά μόνο την απόδοση ενός ατόμου σε σχέση με τους ποσοτικούς στόχους διότι αναγνωρίζεται πως, σε κάθε περίπτωση, η ποιότητα της εργασίας καθορίζεται και ανάλογα με το αν το άτομο ασχολείται με ένα έργο, αν συνεργάζεται με τα άλλα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού, αν διαθέτει εμπειρία και καλή υγεία. Έτσι, η αξιολόγηση θα πρέπει, τελικά, να αφορά και την ομάδα των εργαζομένων συνολικά, και το τμήμα, αλλά και τον οργανισμό.

Η αξιολόγηση, επίσης, συνιστά μία προσπάθεια η οποία σχετίζεται με τη μείωση του κόστους. Όπως συμβαίνει και στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, έτσι και σε αυτή του δημοσίου, η μείωση του κόστους της λειτουργίας των οργανισμών χωρίς, παράλληλα, να περιοριστεί η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή των υπηρεσιών, συνιστά μία προτεραιότητα. Έτσι, η μέτρηση της απόδοσης θα οδηγεί στη λήψη μέτρων για την ανάδειξη των αναγκών του οργανισμού, τον περιορισμό των αδυναμιών του και τη μείωση των αναγκών του σε μελλοντικό χρόνο. Για το μέσο πολίτη, τα οφέλη είναι μεγάλα, είτε κανείς αναφέρεται στην μείωση του συνολικού κόστους της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών ή στο ατομικό όφελος που προκύπτει λόγω της βελτίωσης του τρόπου με τον οποίο εξυπηρετούνται οι πολίτες σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό.

Ιδίως την περιοδο της πανδημίας, που εισήχθησαν πολλές αλλαγές, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής νέων τεχνολογιών, της αλλαγής στον τρόπο εξυπηρέτησης των πολιτών, την αξιοποίηση των bigdata και των προγραμμάτων εκπαίδευσης και τεχνικών εποπτείας εξ αποστάσεως, η αξιολόγηση προσφέρει, παράλληλα, την ευκαιρία να ελεγχθεί το κατά πόσο τα μέτρα που εφαρμόστηκαν ήταν, ή όχι επιτυχή. Έτσι, τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική αξιολόγηση, θα βοηθήσει στην αποτίμηση της τωρινής κατάστασης και την εισαγωγή νέων μέτρων που θα συνεισφέρουν στην καλύτερη αποδοχή και εφαρμογή των ψηφιακών εργαλείων εξυπηρέτησης των πολιτών και οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.

Οι περιορισμοί της αξιολόγησης και τα προβλήματα που μπορούν να προκύψουν από αυτή συζητήθηκαν επίσης κριτικά στο σύνολο της παρούσας διπλωματικής. Το πρόβλημα, συχνά, ξεκινά από το γεγονός πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως μία τιμωρία ή και το ότι οι προϊστάμενοι δεν είναι πάντα αξιολογικά ουδέτεροι κατά την αξιολόγηση των μελών του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, μπορεί να προκύψει δυσκολία στην αποδοχή της αξιολόγησης όταν οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ιδανικές, όταν υφίσταται μία κρίση στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού καθώς και όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως η θέση εργασίας τους είναι επισφαλής.

Ακόμη, το γεγονός πως η αξιολόγηση γίνεται μία φορά το χρόνο, οδηγεί στο πρόβλημα του ότι ο υπάλληλος αξιολογείται με βάση τα πρόσφατα δεδομένα. Οι προϊστάμενοι, επίσης, είναι πιθανό να επηρεάζονται και από την ελλιπή τους πληροφόρηση για τα έργα που ολοκληρώθηκαν στον οργανισμό, όσο και από τις σχέσεις που διαμορφώνουν με συγκεκριμένα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, ένα συχνό πρόβλημα είναι η έλλειψη ανταμοιβών (όχι μόνο χρηματικών) στους εργαζόμενους που λαμβάνουν μία καλή αξιολόγηση καθώς και η δυσκολία των εργαζόμενων να αισθανθούν «πιστοί» στον οργανισμό που διαθέτουν λόγω του ότι απασχολούνται σε προσωρινή βάση. Τα ίδια άτομα παρουσιάζουν μεγάλη δυσκολία στο να προσαρμοστούν στο περιβάλλον εργασίας καθώς και να «μάθουν» καλά το επάγγελμά τους.



## 5.2. Προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα

Σε ό,τι αφορά τις προτάσεις για βελτιώσεις στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα, μπορούν να αναφερθούν, τελικά, διαφορετικές προτάσεις, κάποιες εκ των οποίων προκύπτουν από την ανάλυση των ευρημάτων της βιβλιογραφίας για τον ιδιωτικό τομέα και κάποιες από τη μελέτη των βέλτιστων πρακτικών στον τομέα από τρίτες χώρες.

Ξεκινώντας από τα ευρήματα για τον ιδιωτικό τομέα, η πρώτη παρατήρηση που γίνεται είναι πως θα πρέπει να διασφαλίζεται πως γίνεται, πράγματι, μία αντικειμενική αξιολόγηση με βάση διάφορα κριτήρια. Σε περίπτωση που προκύπτει πως ένα μέλος του ανθρώπινου δυναμικού αισθάνεται πως η αξιολόγηση δεν είναι δίκαιη θα πρέπει, σε περίπτωση πολλών ενστάσεων, να γίνει εξωτερικός έλεγχος σε όλη την υπηρεσία. Παρόλα ταύτα, ο Έλληνας νομοθέτης έχει προβλέψει διάφορες λύσεις για να βελτιωθεί η διαδικασία των αξιολογήσεων, εστιάζοντας στα δικαιώματα των εργαζόμενων και στην παροχή εναλλακτικών για την εξασφάλιση της διαφάνειας εντός των οργανισμών του δημοσίου τομέα.

Ακόμη, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να γίνονται τακτικές συναντήσεις και συζητήσεις σε σχέση με τις στάσεις, απόψεις και ανάγκες των εργαζόμενων. Οι προϊστάμενοι θα ωφελούνηταν από την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο τα μέλη της ομάδας του «ταιριάζουν» ως προσωπικότητες και λειτουργούν καλά μαζί. Παρόλα ταύτα, στην Ελλάδα, η δυνατότητα επιβολής διορθωτικών μέτρων προς αυτή την κατεύθυνση είναι εξαιρετικά περιορισμένη και η σύνθεση των τμημάτων καθορίζεται, αφενός, από το ίδιο το κράτος (μέσω των προσλήψεων) και, αφετέρου, από τον προϊστάμενο όλης της υπηρεσίας.

Έτσι, τελικά, απαιτείται το να δοθούν περισσότερες αρμοδιότητες στον προϊστάμενο ως μια λύση σε πολλά από τα προβλήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η παροχή επιπλέον εργαλείων στους διοικητικούς υπαλλήλους που διαθέτουν θέσεις ισχύος για να βελτιώσουν την ποιότητα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού θα ήταν σημαντική για να αυξηθεί και η ικανοποίηση των υπαλλήλων και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, θα ήταν σημαντικό να προστεθεί στον έλεγχο και η αποτίμηση της βελτίωσης του ίδιου

υπαλλήλου σε σχέση με προηγούμενα έτη όπως και σε σχέση με άλλους, καθώς και το να προβλέπεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να υποβάλλουν συμπληρωματικές αναφορές για να αιτιολογήσουν τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Επίσης, διαπιστώνεται πως, όπως η κρίση αποτέλεσε ευκαιρία για εισαγωγή αλλαγών, ιδίως με τους ν. 3845/2010 (ΦΕΚ Α 65, 6.5.2010), ν. 3943/2011 (ΦΕΚ Α 66, 31.3.2011), ν. 4223/2013 (ΦΕΚ Α 287, 31.12.2013) και ν. 4533/2018 (ΦΕΚ Α 75, 27.4.2018), έτσι και στη μετά-κόβιντ εποχή λαμβάνουν χώρα αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η δημόσια διοίκηση. Έτσι, είναι σημαντικό οι αλλαγές που θα εισαχθούν να είναι προσαρμοσμένες στις νέες ανάγκες της εποχής, με έμφαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Καθώς πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι, ιδίως μεγαλύτερης ηλικίας, δεν είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων, σήμερα, απαιτείται ακόμη μεγαλύτερη επένδυση στην αξιοποίηση των εργαλείων της πληροφορικής. Για πολλούς λόγους, είναι σημαντικό η αξιολόγηση να λαμβάνει υπόψη και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζόμενων, χωρίς, ωστόσο, να εξαιρούνται οι υπάλληλοι με συγκεκριμένα ατομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά από τη διαδικασία αξιολόγησης. Αντίθετα, θα πρέπει, στα πλαίσια αυτής, να εισαχθούν νέα μέτρα για την κατάρτιση των μελών του ανθρώπινου και να εξεταστεί, σε βάθος χρόνου, μέσω της αξιολόγησης, το κατά πόσο τα αποτελέσματα των προγραμμάτων αυτών ήταν αποτελεσματικά ή όχι.

### **5.3. Περιορισμοί της διπλωματικής εργασίας**

Όπως κάθε ερευνητική ή μη εργασία, έτσι και η παρούσα διπλωματική έχει περιορισμούς. Ο πρώτος σημαντικός περιορισμός είναι πως, επειδή ο ν. 4533/2018 θεσπίστηκε προ τετραετίας, τα αποτελέσματα αυτού δεν είναι ακόμη πλήρως αντιληπτά στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, υπάρχουν ενδείξεις εισαγωγής σημαντικών βελτιώσεων σε όλους τους τομείς και περιορισμού των προβλημάτων στη λειτουργία του δημοσίου τομέα. Ακόμη, δεν καθίσταται εφικτός ο εντοπισμός στατιστικών για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.

#### **5.4. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Σε ό,τι αφορά τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα, η πρώτη εξ αυτών αφορά την εκπόνηση μιας ποσοτικής έρευνας με στόχο τη διεύρυνση των απόψεων των εργαζομένων του δημοσίου τομέα σε σχέση με τη σημασία, τα οφέλη και τα προβλήματα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης, ως δεύτερη πρόταση, αναφέρεται η διεξαγωγή μίας ποιοτικής έρευνας με τη χρήση οδηγού συνέντευξης που θα αφορά τη διερεύνηση των απόψεων των προϊσταμένων των δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με την αξιολόγηση των υφισταμένων τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alam, M., & Said, J. (2015). Public accountability system: Empirical assessment of public sector of Malaysia. *Asian Journal of Scientific Research* 8 (2), σσ. 225-236.
- Banks, S. J. (2011). Ethics in an age of austerity: social work and the evolving new public management. *Journal of social intervention: theory and practice.*, 20(2), σσ. 5-23.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2021). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press.
- Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. *Expert Systems with Applications*, 70, σσ. 83-102.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, 74(4), σσ. 445-456.
- Chan, P. H., Ng, P. K., & Jee, K. S. (2012, Oct.). Identifying the link between leadership styles and TQM practices: A conceptual framework. *2nd International Conference on Design and Concurrent Engineering. Melaka*, σσ. 40-44.
- Charbonneau, É., & Doberstein, C. (2020). An empirical assessment of the intrusiveness and reasonableness of emerging work surveillance technologies in the public sector. *Public Administration Review*, 80(5), σσ. 780-791.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2013). Service quality in the public sector: the case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Church, A. H., Bracken, D. W., Fleenor, J. W., & Rose, D. S. (2019). *Handbook of strategic 360 feedback*. Oxford: Oxford University Press.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality*

*research, 10(1).*

- Droege, H., Raggi, A., & Ramos, T. B. (2021). Co-development of a framework for circular economy assessment in organisations: Learnings from the public sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(6)*, σσ. 1175-1729.
- Featherstone, K. (2011). The JCMS annual lecture: The Greek sovereign debt crisis and EMU: A failing state in a skewed regime. *JCMS: Journal of Common Market Studies, 49(2)*, σσ. 193-217.
- Giannopoulou, I., & Tsobanoglou, G. O. (2020). COVID-19 pandemic: challenges and opportunities for the Greek health care system. *Irish journal of psychological medicine, 37(3)*, σσ. 226-230.
- Gomes, C. F., Small, M. H., & Yasin, M. M. (2019). Towards excellence in managing the public-sector project cycle: a TQM context. *International Journal of Public Sector Management.*
- Gutacker, N., & Street, A. (2018). Multidimensional performance assessment of public sector organisations using dominance criteria. *Health economics, 27(2)*, σσ. 13-27.
- Hungerbuehler, I., Daley, K., Cavanagh, K., Claro, H. G., & Kapps, M. (2021). Chatbot-Based Assessment of Employees' Mental Health: Design Process and Pilot Implementation. *JMIR Formative Research, 5(4)*.
- Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management, 28(5)*, σσ. 750-774.
- Kayar, M., & Bulur, Ö. C. (2017). Study on the importance of employee performance assessment and lost productive time rate determination in garment assembly lines. *Fibres & Textiles in Eastern Europe.*
- Kraev, V. M., & Tikhonov, A. I. (2019). Risk management in human resource management. *TEM Journal, 8(4)*, σσ. 1185-1190.
- Ladi, S., Angelou, A., & Panagiotatou, D. (2021, `). Regaining Trust: Evidence-Informed Policymaking during the First Phase of the Covid-19 Crisis in Greece. *South European Society and Politics*, σσ. 1-26.

- Makarenko, S., Oliinyk, N., & Kazakova, T. (2018). Improving the method approach to the rating evaluation of employees as professional career development. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), σσ. 179-187.
- Mudor, H. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of economics and behavioral studies*, 2(2), σσ. 41-49.
- Nusche, D., Earl, L., Maxwell, W., & Shewbridge, C. (2011). *OECD reviews of evaluation and assessment in education*. Oslo: OECD.
- Ozolina-Ozola, I. (2014). The impact of human resource management practices on employee turnover. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, σσ. 223-226.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Routledge.
- Robbins, S. R., Coulter, M. C., & De Cenzo, D. A. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων- αρχές και εφαρμογές (2η έκδοση)*. Αθήνα: Κριτική.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), σσ. 206-212.
- Saranto, K., Kivekäs, E., Rosenlund, M., Jylhä, V., Liljamo, P., Arvonen, S., & Kinnunen, U. M. (2019). How to Assess Success of HIT Project Management: An Example of the Use of the Common Assessment Framework (CAF). *MEDINFO 2019: Health and Wellbeing e-Networks for All*, σσ. 783-787.
- Surbhi, S. (2017, October 21). *Difference between assessment and evaluation*. Ανάκτηση από <https://keydifferences.com/difference-between-assessment-and-evaluation.html>.
- Țiclău, T., Hînțea, C., & Andrianu, B. (2020). Adaptive and turbulent governance. Ways of governing that foster resilience. The case of the Covid-19 pandemic. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(SI), σσ. 167-182.
- Zang, S., & Ye, M. (2015). Human resource management in the era of big data. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, σσ. 41-45.

Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, Χ. (2015). *Εισαγωγή στο Δίκαιο και τους Συνταγματικούς Θεσμούς*. Αθήνα: ΣΕΑΒ. Ανάκτηση από [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5989/5/00\\_master\\_document\\_anthopoulos\\_1\\_final-%CE%9A%CE%9F%CE%A5.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5989/5/00_master_document_anthopoulos_1_final-%CE%9A%CE%9F%CE%A5.pdf)

Απογραφή . (2022α). Αξιολόγηση. <http://apografi.gov.gr/evaluation.html>.

Γιάγκου, Α. (2017). Γιάγκου, Α. (2017). Αξιολόγηση Διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου Υπηρεσιών και ο Ρόλος του Δημοτικού Ταμεία στην διαδικασία αυτή στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. *Διατμηματικό Πρόγραμμα Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη*, <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3207/316-2017%20%CE%93%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%A5%20%CE%91%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%9D%CE%97.pdf?sequence=1&isAl>.

Ελεγκτικό Συνέδριο. (2022). Ο έλεγχος των δημόσιων οικονομικών τα πρώτα χρόνια της Ανεξαρτησίας. <https://www.elsyn.gr/sites/default/files/%CE%9F%20%CE%AD%CE%BB%CE%B5%CE%B3%CF%87%CE%BF%CF%82%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%AF%CF%89%CE%BD%20%CE%B4%CE%B1%CF%80%CE%B1%CE%BD%CF%8E%CE%BD%20%CF%83%CF%84%CE%B1%20%CF%80%CF%81%CF%8E%CF%>.

Ελληνική Κυβέρνηση. (2006). ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3463. *ΦΕΚ Α 114/8.6.2006*.

Ελληνική Κυβέρνηση. (2010). ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3845. *ΦΕΚ Α 65/6.5.2010*.

Ελληνική Κυβέρνηση. (2011). ΝΟΜΟΣ 3943/2011. *ΦΕΚ Α 66 31.3.2011*.

Ελληνική Κυβέρνηση. (2012). Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου. *ΦΕΚ 240 Α 12.12.2012*.

Ελληνική Κυβέρνηση. (2013). Ν 4223/2013. *ΦΕΚ Α 287 31.12.2013*.

Ελληνική Κυβέρνηση. (2016). ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4369. *ΦΕΚ Α '33/27.2.2016*.

Ελληνική Κυβέρνηση. (2018). Ν. 4533. *ΦΕΚ Α 75 27.4.2018*.

Ελληνική Κυβέρνηση. (2021). Ν. 4807. *ΦΕΚ Α 96/11.06.2021*.

- Ευρωπαϊκή Ένωση. (2022). Ελεγκτική Αρχή. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/el/policy/what/glossary/a/audit-authority](https://ec.europa.eu/regional_policy/el/policy/what/glossary/a/audit-authority).
- Κιοτσούκουστας, Κ. (2008). Το επάγγελμα του ορκωτού λογιστή στην Ελλάδα. *ΤΕΙ Καβάλας*, <http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/3680/1/02X00Z01Z0253.pdf>.
- Λαδής, Σ., & Νταλάκου, Β. (2016). *Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής (Β' Έκδ.)*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μυλωνά, Κ. Μ. (2018). Ο εσωτερικός έλεγχος των ΔΕΚΟ: μελέτη περίπτωσης. *Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης*.
- Ρούσσου, Α. (2021 (Δεκ., 22)). Εκπαιδευτικοί για αξιολόγηση: Η τρομοκρατία δε θα περάσει. *I paidia*, <https://www.ipaidia.gr/raideia/ekpaideutikoi-gia-aksiologisi-i-tromokratia-de-tha-perasei/>.
- Στιβακτάκη, Α. (2012). Πώς μπορεί ο εσωτερικός έλεγχος να βελτιώσει το δημόσιο τομέα;(Η περίπτωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης). *ΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης*.
- Τζωρτζόπουλος, Α. (2018). Εφαρμογή αρχών και εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον υγειονομικό τομέα-εγγύηση στην ποιοτική αναβάθμιση των νοσοκομείων και του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 35(5), σσ. 649-664.
- Τσέκος, Θ. .. (2021). Κοινωνία των Πολιτών, Πολιτικά Κόμματα και Δημόσια Διοίκηση. Προβλήματα Συνάρθρωσης και οι Επιπτώσεις τους στην Παραγωγή Δημοσίων Πολιτικών. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 1(1), σσ. 115-141.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΑΔΑ: ΨΩ5Κ465ΧΘΨ-ΠΥΒ



ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΤΜΗΜΑ.....

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Χρονική Περίοδος..... (ακριβές χρονικό διάστημα)

#### 1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

#### ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ <sup>1</sup>
α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	90-100: Άριστος	
β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	75-89: Πολύ επαρκής	
γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων	60-74: Επαρκής	
δ) Ανάληψη ευθύνης	50-59: Μερικώς επαρκής	
ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών	40-49: Μέτριος	

<sup>1</sup> Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3). Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης. Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης.

Εικόνα 1, πηγή [https://www.venizeleio.gr/wp-content/uploads/2017/06/egk\\_didad\\_f32\\_753\\_oik7513\\_2017.pdf](https://www.venizeleio.gr/wp-content/uploads/2017/06/egk_didad_f32_753_oik7513_2017.pdf)