

2020-05

$\beta \ddot{y} \text{ ' } \frac{3}{4} \text{ }^1 \text{ } \zeta \text{ » } \grave{\text{i}}^3 \cdot \tilde{\text{A}} \cdot \grave{\text{A}} \acute{\text{A}} \zeta \tilde{\text{A}} \acute{\text{E}} \grave{\text{A}} \text{ }^1 \text{ }^0 \zeta \acute{\text{I}} \tilde{\text{A}} \ddot{\text{A}} \zeta$   
 $\beta \ddot{y} \mu \text{ » } \text{ » } \cdot \frac{1}{2} \text{ }^1 \text{ }^0 \grave{\text{i}} \text{ ' } \cdot \frac{1}{4} \grave{\text{i}} \tilde{\text{A}} \text{ }^1 \zeta - \grave{\text{A}} \acute{\text{A}} \zeta \ddot{\text{A}} \neg \tilde{\text{A}} \mu \text{ }^1 \hat{\text{A}}$   
 $\beta \ddot{y} \pm \grave{\text{A}} \grave{\text{i}} \grave{\text{E}} \mu \text{ }^1 \hat{\text{A}} \text{ }^0 \pm \text{ }^1 \pm \frac{1}{2} \ddot{\text{A}} \text{ }^1 \text{ ' } \acute{\text{A}} \neg \tilde{\text{A}} \mu \text{ }^1 \hat{\text{A}}$

$\beta \ddot{y} \pm \hat{\text{A}} \pm \text{ ' } \zeta \hat{\text{A}} \zeta \acute{\text{I}} \text{ » } \zeta \hat{\text{A}}, \text{ ' } \frac{1}{2} \ddot{\text{A}} \acute{\text{E}} \frac{1}{2} \text{ }^- \pm$

$\beta \ddot{y} \acute{\text{A}} \grave{\text{i}}^3 \acute{\text{A}} \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm \text{ " } \cdot \frac{1}{4} \grave{\text{i}} \tilde{\text{A}} \text{ }^1 \pm \hat{\text{A}} \text{ " }^1 \zeta \text{ }^{-0} \cdot \tilde{\text{A}} \cdot \hat{\text{A}}, \text{ £ } \zeta \zeta \text{ » } \text{ ® } \ddot{\text{Y}} \text{ }^1 \text{ }^0 \zeta \frac{1}{2} \zeta \frac{1}{4} \text{ }^1 \text{ }^0 \hat{\text{i}} \frac{1}{2} \cdot \hat{\text{A}} \text{ }^1 \tilde{\text{A}} \ddot{\text{A}} \cdot \frac{1}{4} \hat{\text{i}} \frac{1}{2} \text{ }^0 \pm \text{ }^1 \text{ " }^1 \zeta \text{ }^{-0} \cdot$   
 $\beta \ddot{y} \pm \frac{1}{2} \mu \hat{\text{A}} \text{ }^1 \tilde{\text{A}} \tilde{\text{A}} \text{ ® } \frac{1}{4} \text{ }^1 \zeta \cdot \mu \neg \hat{\text{A}} \zeta \text{ » } \text{ }^1 \hat{\text{A}} \text{ } \neg \text{Æ} \zeta \hat{\text{A}}$

---

<http://hdl.handle.net/11728/11584>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ –**  
**ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ, ΑΠΟΨΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ.**

**ΑΝΤΩΝΙΑ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ**

**Επιβλέπων: Ιωσήφ Πλυμάκης**

**ΑΘΗΝΑ**  
**ΜΑΙΟΣ 2020**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση με κατεύθυνση τη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας.

Για την αναζήτηση στη βιβλιογραφία, τη μελέτη συγγραμάτων και την τελική σύνταξη της παρούσας διπλωματικής εργασίας, απαιτήθηκε πολύωρη προσπάθεια.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους οικείους μου και κυρίως τον συζυγό μου, που στάθηκε δίπλα μου όλο αυτό το διάστημα και με εμπύχωσε ώστε να ολοκληρώσω την εργασία.

Επίσης, οφείλω ένα ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Ιωσήφ Πλυμάκη για τη συνεργασία μας.

Τέλος, αφιερώνω την εργασία αυτή στον υιό που αναμένω εντός των προσεχών ημερών.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

**Εισαγωγή:** Την τελευταία δεκαετία γίνεται πολλή συζήτηση στην Ελλάδα, σχετικά με τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις του φορολογικού και του δημόσιου τομέα, οι οποίες θα βοηθήσουν τη χώρα να ξεπεράσει την οικονομική κρίση και να βελτιώσει τη λειτουργία του κράτους.

**Σκοπός:** Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη της αξιολόγησης του προσωπικού στο Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.

**Υλικό-Μέθοδος:** Χρησιμοποιήθηκαν ελληνικά και ξενόγλωσσα άρθρα και συγγράμματα και νομοθετικά πλαίσια για τις ανάγκες της εκπόνησης αυτής της εργασίας.

**Συμπεράσματα:** Οι οικονομολόγοι, οι επιστήμονες της διοίκησης και οι μελετητές της δημόσιας διοίκησης ενδιαφέρονται από καιρό για την αξιολόγηση της απόδοσης του δημόσιου τομέα και για τον εντοπισμό των πιθανών καθοριστικών παραγόντων της απόδοσης, τόσο σε όλη τη δικαιοδοσία όσο και στο χρόνο. Το ενδιαφέρον τους είναι καλά τοποθετημένο και παρακινείται από διάφορους παράγοντες. Η Ελλάδα έχει βρεθεί σε μια δύσκολη για τους πολίτες της και για τις εκάστοτε κυβερνήσεις κατάσταση. Οι μεταρρυθμίσεις που έπρεπε να γίνουν, όφειλαν να συνδυαστούν με πολλά έκτακτα μέτρα που θα διαρκούσαν για χρόνια. Όλα αυτά τα χρόνια υπάρχει μεγάλη πολιτική δυσaráσκεια από τον λαό για την ψήφιση αυτών των μέτρων και έτσι το μέλλον της χώρας ήταν στα χέρια της εκάστοτε κυβέρνησης και στο να συνδέσει αυτά τα μέτρα μακροπρόθεσμα στοχεύοντας την αποκατάσταση στην ανάπτυξη και την βελτίωση για την ευημερία των Ελλήνων πολιτών. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις εξαρτώνται από μια εύρυθμη δημόσια διοίκηση. Τα μέτρα για την βελτίωση για την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την ακεραιότητα της δημόσιας διοίκησης, αποτελούσαν και συνεχίζουν προτεραιότητα. Διακυβεύεται η επιτυχία κάθε μεταρρύθμισης όπως της ιδιωτικοποίησης, της δημοσιονομικής ενοποίησης, της μείωσης του χρέους, της είσπραξης φόρων και της αυξημένης ανταγωνιστικότητας.

**Λέξεις – Κλειδιά:** *δημόσιος τομέας, δια βίου εκπαίδευση, αξιολόγηση.*

## Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
Πίνακας περιεχομένων .....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	7
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	7
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	7
1.3 ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	8
1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	9
1.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	11
1.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	13
1.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	18
1.7.1 ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	20
1.7.2 ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	22
1.7.3 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΣΤΑΣΕΙΣ .....	23
1.8 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	24
1.9.ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ .....	24
1.10 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	25
1.11 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ .....	26
1.12 ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	28
2.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΟΜΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΠΑ .....	28
2.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΦQM .....	30
2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΔ 906/1975 ΕΩΣ ΤΟΝ Ν. 4275/2014 & Ν. 4369/2016.....	31
2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ...	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	40
3.1.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	40
3.2.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	42
3.3.ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT .....	42
3.4.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	47
3.5.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	47
3.6.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT .....	48
3.7.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ .....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ .....	55
4.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΗΝ ΚΥΠΡΟ .....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ .....	62
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	69

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία 40 χρόνια, ο τομέας των υπηρεσιών έχει γίνει ο κυρίαρχος τομέας των οικονομιών της αγοράς. Ο δημόσιος τομέας και οι υπηρεσίες που χρηματοδοτούνται από τη δημόσια χρηματοδότηση αντιπροσωπεύουν μια συγκεκριμένη ομάδα στον τομέα των υπηρεσιών. Το έγγραφο αυτό αποσκοπεί στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των χωρών της ΕΕ και στην εύρεση του βαθμού στον οποίο ο όγκος των δημόσιων υπηρεσιών (και οι αντίστοιχες χρηματοδοτικές πιστώσεις) μπορεί να επηρεάσει επιλεγμένους οικονομικούς δείκτες. Για το σκοπό αυτό, αξιολογήθηκε η αποτελεσματικότητα των δημοσίων δαπανών σε πέντε τομείς δημοσίων υπηρεσιών (γενικές δημόσιες υπηρεσίες · υγεία · εκπαίδευση · κοινωνική προστασία · και αναψυχή, πολιτισμός και θρησκεία) το 2009 και το 2016 σε σχέση με επιλεγμένους οικονομικούς δείκτες (ΑΕΠ ανά κατά κεφαλήν και απασχόληση σε υπηρεσίες). Επιπλέον, αξιολογήθηκε η αποτελεσματικότητα των δημοσίων δαπανών στις χώρες της ΕΕ σε σχέση με το μέγεθος του δημόσιου τομέα και τις παραδόσεις της δημόσιας διοίκησης. Για τις διακρατικές αναλύσεις εντός των 27 ευρωπαϊκών χωρών, εφαρμόστηκε η ανάλυση φακέλων δεδομένων και το μοντέλο μεταβλητών επιστροφών σε κλίμακα (VRS) με προσανατολισμό την εισαγωγή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 2009, 13 από τις 27 χώρες ήταν αποτελεσματικές σε αντίθεση με το 2016, όπου μόνο επτά χώρες ήταν αποτελεσματικές. Σε χώρες με μεγαλύτερο μέγεθος του δημόσιου τομέα, δεν αποδείχθηκε η αποτελεσματικότητα των δημοσίων δαπανών για υπηρεσίες. Ωστόσο, υπήρχε ομοιότητα στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων δαπανών για υπηρεσίες μεταξύ ομάδων χωρών της ΕΕ όσον αφορά την παράδοση της δημόσιας διοίκησης.

Μετά την οικονομική βοήθεια που παρέχουν τα κράτη μέλη της ΕΕ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε το καλοκαίρι του 2011 ένα πρόγραμμα τεχνικής βοήθειας για την Ελλάδα. Ο στόχος ήταν να υποστηριχθούν οι απαραίτητες μεταρρυθμίσεις όπως απαιτείται από τα προγράμματα οικονομικής προσαρμογής που είχε συμφωνήσει η Ελλάδα με τους δανειστές της, έτσι ιδρύθηκε η Task Force για την Ελλάδα.

Αργότερα, έγιναν προσπάθειες για την υλοποίηση διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων με τη συνεργασία της τεχνικής βοήθειας. Εστιάζοντας στις μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης, έγιναν βήματα βελτίωσης όσον αφορά το λειτουργικό κόστος και της λειτουργίας κάθε δημόσιας υπηρεσίας και πολλά άλλα δεν έχουν ακόμη έρθει για τον εκσυγχρονισμό του κράτους και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης ως κλειδί για την αειφόρο ανάπτυξη.

Σύμφωνα με αυτά το 2013, το ADETEF, ο γαλλικός φορέας διεθνούς τεχνικής συνεργασίας (EXPERTISE FRANCE από το 2015), έλαβε συμβόλαιο από την ΕΕ για την παροχή υπηρεσιών για την Κεντρική Διοίκηση Μεταρρύθμισης. Το συμβόλαιο αναθεωρήθηκε σύμφωνα με το 3ο πρόγραμμα χρηματοοικονομικής προσαρμογής μεταξύ Ελλάδας και ΕSM τον Ιούλιο του 2015 και το τρίτο μέρος λήγει στα μέσα του 2018.

Το πρόγραμμα για το δημόσιο τομέα καθορίστηκε τον Ιούνιο του 2016, όταν η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποφάσισε την έγκριση του προγράμματος εργασίας για την επιχειρησιακή τεχνική βοήθεια που διαχειρίζεται η Επιτροπή κατόπιν αιτήματος της Ελληνικής Δημοκρατίας από το Ευρωπαϊκό Ταμείο για την Περιφερειακή Ανάπτυξη, από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και Ταμείο για την Συνοχή, που χρησιμεύουν ως απόφαση χρηματοδότησης.

Η εργασία αυτή αποτελείται από 5 κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο αναλύει γενικά στοιχεία σχετικά με την αξιολόγηση του προσωπικού στον δημόσιο τομέα, όπως τον ορισμό, ιστορικά στοιχεία, το σκοπό, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, τα κριτήρια αποτελεσματικότητας, τη διαδικασία, τις μεθόδους, την χρησιμότητα, την ανατροφοδότηση και την συμμετοχή καθώς και τα προβλήματα κατά αυτήν και την έννοια του Συμβουλίου εποπτείας αξιολόγησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει το νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει την σχέση της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ειδικότερα, τη διοίκηση της απόδοσης, το νέο δημόσιο μάνατζμεντ και τις εκπαιδευτικές ανάγκες και την δια βίου μάθηση.

Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει την αξιολόγηση του προσωπικού του δημοσίου τομέα σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην Κύπρο.

Το πέμπτο κεφάλαιο παραθέτει απόψεις, αντιδράσεις και προτάσεις για την αξιολόγηση του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα.

Τέλος ακολουθούν τα συμπεράσματα και οι βιβλιογραφικές αναφορές που χρησιμοποιήθηκαν.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

## 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η έννοια της αξιολόγησης για την απόδοση είναι διαδικασία χαρακτηριζόμενη από τυπικότητα και παραγωγικότητα σχετιζόμενη με την εργασιακή μέτρηση κάθε αποτελέσματος των εργαζομένων με βάση τα καθήκοντά τους. Έχει χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση του ποσού που αφορά την προστιθέμενη αξία από έναν εργαζόμενο, των λειτουργικών μεθόδων της επιχείρησης, συγκριτικά των προτύπων των βιομηχανιών και της συνολικής απόδοσης κάθε επένδυσης (ROI) κάθε εργαζομένου (Ασπρίδης, 2014).

Κάθε οργανισμός που έχει την γνώση για την τεχνική της "νίκης από μέσα" εστιάζει εσωτερικά σε κάθε υπάλληλό του, βασίζονται σε μια συστηματική διαδικασία για την αξιολόγηση που αφορά την απόδοση του εργαζομένου. Επί ιδανικής περίπτωσης, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν βαθμολογία κάθε χρόνο στην μέρα επαιτίου πρόσληψής τους, βάσει των οποίων είτε τοποθετούνται σε υψηλότερες θέσεις είτε διοχετεύονται κατάλληλα οι μισθολογικές αυξήσεις. Η αξιολόγηση κάθε επίδοσης διαδραματίζει επίσης κύριο ρόλο στην παροχή για περιοδική ανατροφοδότηση σε κάθε υπάλληλο, έτσι ώστε να παρουσιάζει περισσότερη ενημέρωση όσον αφορά τις δικές τους μετρήσεις για την απόδοση (Βουτσινός, 1994).

## 1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η δομή που σχετίζεται με την ελληνική δημόσια διοίκηση είναι οργανωμένη με βάση τους κανονισμούς του αποκεντρωτικού συστήματος. Το πρώτο σύστημα για την αξιολόγηση των υπαλλήλων που εμφανίστηκε στην Ελλάδα είναι αυτό που είχε εισαχθεί και εφαρμοστεί πρώτα από τον Βασιλέα της Βαυαρίας το έτος 1833. Το διάταγμα τότε στόχευε στο να ελεγχθούν οι γνώσεις, οι δραστηριότητες και οι ικανότητες κάθε υπαλλήλου. Στις 06/04/1833, θεσπίστηκε ένα διάταγμα με βάση το οποίο η χώρα διαιρέθηκε σε κάθε νομό, επαρχία και δήμο ως διοικητική περιφέρεια. Το πρώτο σύστημα αξιολόγησης του εργαζομένου το οποίο εφαρμόστηκε μέσω του διατάγματος την 22η Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833) συμπεριλάμβανε το «Βιβλίο ποιότητας δημοσίων υπηρετών». Κατά την περίοδο 1864-1882 η εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται καθαρά πλέον από την πίστη στο κόμμα το οποίο κυβερνά, έτσι συνεπάγεται η προσπάθεια του Χαρίλαου Τρικούπη το 1875 με το νόμο "περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων" να μην στεφθεί με επιτυχία (Καραμανώλη, 2014).



Ο υπαλληλικός κώδικας του 1951 περιέχει διατάξεις οι οποίες σχετίζονται τόσο με την ακριβή παρακολούθηση των δημοσίων υπαλλήλων, όσο και με την αμοιβή την οποία θα λαμβάνουν. Ο ν.1811/1951 που αφορούσε τον κώδικα της κατάστασης ενός δημόσιου διοικητικού υπαλλήλου αποτελούσε το πρώτο νομοθέτημα μετά την μεταπολεμική περίοδο ρυθμίζοντας με σύστημα της οργάνωσης του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων. Η αξιολόγηση του συστήματος αυτού βασιζόταν επί πρώτου κώδικα των δημοσίων υπαλλήλων στηριζόμενος επί 18 βασικών κριτηρίων. Ο υπεύθυνος διευθυντής είχε την ευθύνη για την εφαρμογή της τήρησης για αυτά τα κριτήρια καθώς και της αξιολόγησης της συμπλήρωσης από τον αξιολογούμενο της έκθεσης. Η αξιοπιστία αυτού του συστήματος κρίθηκε αμφισβητήσιμη και ανεπαρκής. Ένα νέο αξιολογητικό σύστημα του δημοσίου τομέα εισήχθη με το Π.Δ.581/1942, το οποίο βασιζόταν στο σύνταγμα, την αμεροληψία, την ουδετερότητα και νομιμότητα. Αυτό το αξιολογητικό σύστημα, μαζί με το Π.Δ.906/1953, αλλά και το Π.Δ.318/1992 που είναι ισχύον μέχρι και στην εποχή μας αποτελούν τα τρία αξιολογητικά συστήματα που έχουν εφαρμοστεί μετά την δικτατορία μέχρι και στις μέρες μας. Με βάση το Π.Δ.318/1992 η λειτουργία του συστήματος γίνεται μέσω αξιολογητικών εκθέσεων στην αρχή κάθε χρονιάς στοχεύοντας τη στάθμιση των ικανοτήτων κάθε υπαλλήλου σε σχέση των ασκούμενων καθηκόντων του. Τα έντυπα για τις αξιολογητικές εκθέσεις είναι χωρισμένα σε 4 τύπους και βασίζονται σε 16 κριτήρια σκοπεύοντας την αξιολόγηση κάθε προϊσταμένου. Σημαντικό είναι να τονιστεί πως δεν έχει υπάρξει αξιολογητικό πρότυπο έκθεσης για τον Γενικό Διευθυντή καθώς η απόδοσή του δεν είναι αξιολογήσιμη. Μια ακόμη εξέλιξη στην αξιολογητική διαδικασία των εργαζομένων έχει γίνει και με τον νόμο 3230/2004 ο οποίος αφορά την καθιέρωση Δ.Β.Σ και τη μέτρηση για την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Το νομοθετικό διάταγμα 3528/2007 που αφορά τις κυρώσεις για τον κώδικα των δημοσίων πολιτικών υπαλλήλων και αυτών που σχετίζονται με νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου προέβλεπε πως τα κριτήρια για την αξιολογητική διαδικασία κάθε εργαζόμενου στο δημόσιο τομέα και την εξέλιξή τους στην υιοθέτηση κάθε αντικειμενικού και αξιοκρατικού κριτηρίου, την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων, ώντας μια απαραίτητη συνθήκη της ολοκλήρωσης για μια ουσιαστική, για πρώτη φορά, μεταρρύθμιση που αφορά τη δημόσια διοίκηση (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

### **1.3 ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η περιοδική αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια κάρτα αναφοράς του υπαλλήλου από τον διευθυντή του που αναγνωρίζει το έργο που έχει κάνει σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και τα περιθώρια βελτίωσης. Ο εργοδότης μπορεί να παρέχει συνεπή ανατροφοδότηση σχετικά με τα δυνατά σημεία ενός υπαλλήλου και να προσπαθεί να βελτιώσει τις περιοχές στις οποίες πρέπει να

εργάζονται οι εργαζόμενοι (Μπουραντάς, 2003).

Είναι μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα απευθυνόμενη και στους εργαζόμενους όσο και στους εργοδότες, για να επιτύχει ένα κοινό έδαφος για το τι θεωρούν ότι και οι δύο προσφέρουν μια ποιοτική απόδοση. Αυτό βοηθά στη βελτίωση της επικοινωνίας, η οποία συνήθως οδηγεί σε καλύτερες και πιο ακριβείς μετρήσεις της ομάδας και, συνεπώς, βελτιωμένα αποτελέσματα απόδοσης. Ο στόχος αυτής της συνολικής διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης είναι να βελτιωθεί ο τρόπος λειτουργίας μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών (Μαντάς, 1992).

Ο διαχειριστής θα πρέπει να αξιολογεί τακτικά το μέλος της ομάδας του και όχι μόνο μία φορά το χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο, η ομάδα μπορεί να αποτρέψει νέα και απροσδόκητα προβλήματα με συνεχή εργασία για βελτίωση των ικανοτήτων και της αποτελεσματικότητας. Η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να διεξάγει συχνές συνεδρίες κατάρτισης και κατάρτισης των εργαζομένων με βάση τους αναπτυξιακούς τομείς που αναγνωρίζονται μετά από μια συνεδρία αξιολόγησης της απόδοσης. Η διοίκηση μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά την ομάδα και να διεξάγει παραγωγική κατανομή πόρων, αφού αξιολογήσει τους στόχους και τα προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης. Η τακτική αξιολόγηση των επιδόσεων μπορεί να συμβάλει στον προσδιορισμό του εύρους της ανάπτυξης στην καριέρα ενός υπαλλήλου και στο επίπεδο των κινήτρων με το οποίο συνεισφέρει στην επιτυχία ενός οργανισμού. Η αξιολόγηση της απόδοσης επιτρέπει σε έναν υπάλληλο να καταλάβει πού βρίσκεται σε σχέση με άλλους στην οργάνωση (Παπαδάκης, 2001).

#### **1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Οι αξιολογήσεις των επιδόσεων είναι σημαντικά εργαλεία που χρησιμοποιεί η διοίκηση για να αναθεωρήσει και να συζητήσει τις επιδόσεις των εργαζομένων. Υπάρχουν διάφοροι τύποι αξιολογήσεων απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων ανατροφοδοτήσεων 360 μοιρών, διαχείρισης βάσει στόχων και αξιολογήσεων κλίμακας αξιολόγησης. Ανεξάρτητα από το είδος του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης που χρησιμοποιείται, οι διαχειριστές εκτελούν αξιολογήσεις προς όφελος των εργαζομένων και του εργοδότη. Εντούτοις, υπάρχουν ορισμένα μειονεκτήματα και οι εταιρείες που αναγνωρίζουν αυτά μπορούν να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές για να επωφεληθούν πλήρως από την εφαρμογή των αξιολογήσεων απόδοσης.

## **Πλεονεκτήματα (Παπαστεφανής, 2006):**

### ➤ Ανάπτυξη σταδιοδρομίας

Οι αξιολογήσεις απόδοσης επιτρέπουν στους διαχειριστές να βοηθούν τους υπαλλήλους που αναπτύσσουν την καριέρα τους. Η διεξαγωγή μιας αμερόληπτης αξιολόγησης μπορεί να επισημάνει το πού ξεχωρίζουν οι εργαζόμενοι και τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση. Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, οι διαχειριστές μπορούν να αναπτύξουν σχέδια με συγκεκριμένα καθήκοντα για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αναπτυχθούν στην καριέρα τους και να εκπληρώσουν στόχους που ωφελούν την εταιρεία. Οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αυξήσουν τη δέσμευσή τους στην επιχείρηση και την παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση θεωρούνται πρώτα όταν ανοίγουν καλύτερες θέσεις και οι εργοδότες αποφασίζουν να προωθήσουν από μέσα.

### ➤ Αναγνώριση επίτευξης εργασίας

Η αξιολόγηση της επίδοσης του εργαζόμενου είναι σε θέση να περέχει στον προϊστάμενό του ευκαιρίες να αναγνωρίσουν τους εργαζόμενους που είχαν καλή απόδοση κατά τη διάρκεια του εξεταζόμενου έτους. Η αναγνώριση των εργαζομένων για τα επιτεύγματά τους κτίζει το ηθικό τους, και οι εργαζόμενοι με υψηλό ηθικό είναι πιο παραγωγικοί. Εάν τα χρηματικά επιδόματα και οι αυξήσεις δίδονται με βάση τις αξιολογήσεις των επιδόσεων, οι εργαζόμενοι έχουν απτά στοιχεία που δείχνουν ότι η εταιρεία αξίζει τη σκληρή δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι μπορούν να καταγράψουν τα επιτεύγματα που έλαβε ο εργοδότης ως βραβεία για το βιογραφικό τους σημείωμα αν ποτέ ψάχνουν για άλλη δουλειά.

## **Μειονεκτήματα (Πελάσης, 1995):**

### ➤ Αξιοπιστία

Ένα μειονέκτημα των αξιολογήσεων απόδοσης είναι ότι οι διαχειριστές που αξιολογούν τους υπαλλήλους ενδέχεται να παρουσιάζουν προκατάληψη σε ορισμένους υπαλλήλους, κάτι που μπορεί να συμβεί εκ προθέσεως ή ακούσια. Ένας σημαντικός κίνδυνος χρήσης αξιολογήσεων απόδοσης είναι ότι μερικοί διαχειριστές προτιμούν ασυνείδητα εργαζόμενους που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά με τον διαχειριστή. Η προκατάληψη αναγκάζει τους διαχειριστές να επικεντρωθούν περισσότερο στην προσωπικότητα και το στιλ του υπαλλήλου αντί των πραγματικών επιτευγμάτων. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ένας καλός υπάλληλος να αισθάνεται θορυβώδης, πράγμα που μπορεί να προκαλέσει ένταση στο χώρο εργασίας. Το Bias

επηρεάζει επίσης τον ευνοϊκό υπάλληλο, επειδή μπορεί να χάσει την πολύ αναγκαία καθοδήγηση για να βελτιώσει την απόδοσή του.

➤ **Μονοφασική ανάδραση**

Ένα άλλο μειονέκτημα των αξιολογήσεων απόδοσης είναι ότι η συνάντηση μπορεί να οδηγήσει σε μια μονομερή συζήτηση. Παρόλο που ένας διευθυντής μπορεί να δώσει στον εργαζόμενο την ευκαιρία να προσφέρει ανατροφοδότηση, ορισμένοι διευθυντές αποφασίζουν ήδη για έναν υπάλληλο και δεν είναι ανοιχτοί σε διμερή διάλογο. Εάν η αναθεώρηση της απόδοσης είναι μονόπλευρη, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι οι απόψεις τους δεν έχουν σημασία. Αυτό μπορεί να αναγκάσει έναν υπάλληλο να κλείσει και να αρνηθεί να επικοινωνήσει με τη διοίκηση στο μέλλον. Οι διευθυντές θα πρέπει να ακούν την ανατροφοδότηση που υποβάλλουν οι υπάλληλοι και να κάνουν σωστές αξιολογήσεις αν οι εργαζόμενοι κρίνουν έγκυρα σημεία.

## **1.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων αποτελούν ένα θεμελιώδες εργαλείο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να διεξάγουν περιοδικές αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων. Μια αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί τα αποδεικτικά στοιχεία για τις προσφορές και τις αυξήσεις των αμοιβών. Αυτές οι αξιολογήσεις επίσης προειδοποιούν τους διαχειριστές όταν ένας εργαζόμενος χρειάζεται περαιτέρω κατάρτιση ή υποστήριξη στη θέση του. Αυτοί οι εργαζόμενοι αξιολόγησης πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλα τα απαραίτητα κριτήρια περιλαμβάνονται στην αξιολόγηση, ώστε να μπορούν να καθοδηγήσουν με ακρίβεια τον εργαζόμενο προς τη μελλοντική επιτυχία (Σκούλας και Οικονομάκης, 1998).

### **Οργάνωση και Διαπροσωπικές Δεξιότητες**

Τα κριτήρια των οργανωτικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν με άλλους και πόσο καλά δίνουν προτεραιότητα σε κάθε καθήκον και ευθύνη και διαχείρισης του χρόνου. Χαρακτηριστικά τα οποία αξιολογούν οι διαχειριστές περιλαμβάνουν τη δέσμευση για ικανοποίηση πελατών, την ικανότητα να εργάζεται ο εργαζόμενος ως ομαδικός παίκτης, δεξιότητα για επικοινωνία, συνεχή τάση βελτίωσης και ανάπτυξης και δεξιότητα για χρονική διαχείριση. Για να αποκτήσουν πληροφορίες σχετικά με αυτούς τους τομείς, οι διαχειριστές μπορούν να συμπεριλάβουν εμπειρίες πελατών και εκείνων άλλων υπηρεσιών όταν συνεργάζονται με τον εργαζόμενο (Μαντάς, 1998).

## **Θέση και Ειδικές Ευθύνες**

Τα κριτήρια αφορούν την εκτίμηση για την απόδοση κάθε βασικού στοιχείου της εργασίας των υπαλλήλων - ειδικότερα των βασικών καθηκόντων αναγραφόμενα στο εργασιακό συμβόλαιο. Η αντικειμενικότητα της αξιολογητικής διαδικασίας και η καταλληλότητα του εργαζομένου της ολοκλήρωσης συνεπώς των καθηκόντων του είναι πιο εύκολη σε σχέση με άλλες αξιολογητικές διαδικασίες. Για παράδειγμα, αν ένα από τα καθήκοντα ενός υπαλλήλου περιλαμβάνει την ανάπτυξη μηνιαίων σχεδίων μάρκετινγκ, ο διευθυντής μπορεί εύκολα να καθορίσει εάν ο εργαζόμενος έχει παρακολουθήσει σε μηνιαία βάση όπως αναμενόταν. Συνεπώς είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας λίστας για έλεγχο κάθε γνωστού και αναμενόμενου καθήκοντος των εργαζομένων από το αξιολογητικό τμήμα υπό την ευθύνη των διευθυντών. Αν μέσω της διαδικασίας αυτής αποκαλύφθει πως ο υπάλληλος εμφανίζει αποτυχίες εκπλήρωσης των ευθυνών και των υποχρεώσεων του τότε είναι υποχρέωση του διευθυντή της δυνατότητας εξήγησης από τον εργαζόμενο (Τερζίδης και Τζωρτζάκη, 2004).

## **Επιτυχία στόχου**

Ο εργαζόμενος πρέπει να καθορίζει σαφείς και ακριβείς, αλλά εφικτούς, στόχους για κάθε αξιολογητική διαδικασία συνεργαζόμενοι με τον κατάλληλο υπεύθυνο. Αυτό το αξιολογητικό τμήμα του εργαζόμενου εφαρμόζει αξιολογητική διαδικασία αν ο εργαζόμενος μπορεί να καταφέρει αυτούς τους στόχους ή όχι. Οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν κάθε πληροφορία που συγκεντρώθηκε από αυτό το τμήμα που εφαρμόζει την αξιολογητική διαδικασία για να καθορίσει εάν θα θέσει πιο δύσκολο στόχο ή θα κρατήσει τους υπάρχοντες στον ίδιο ρυθμό. Μερικοί υπάλληλοι λαμβάνουν τακτικά μεγάλα έργα εκτός των περιγραφών των καθηκόντων τους. Οι κίνδυνοι μπορεί να περιλαμβάνουν αυτά τα έργα σε αυτό το τμήμα της αξιολόγησης μαζί με την αναγνώριση των υπαλλήλων που ξεπερνούν τα απαραίτητα καθήκοντα (Φαναριώτης, 2016).

## **Επιπρόσθετα επιτεύγματα και επιτεύγματα**

Σε αυτόν τον τομέα της περιγραφής της θέσης εργασίας, οι διαχειριστές μπορούν να περιλαμβάνουν τα επιτεύγματα και τα επιτεύγματα του υπαλλήλου. Για παράδειγμα, εάν ο υπάλληλος απέτυχε να επιτύχει στόχους ή να ανταποκριθεί σε κάποιες ευθύνες σε περιστασιακή βάση, αλλά παρακολούθησε το κολέγιο το βράδυ. Σημειώνοντας την αποφοίτησή του και την επίτευξή του στην εκπαίδευση μπορεί να μετριάσει τα αρνητικά σημάδια σε άλλους τομείς εργασίας. Οι μάνατζερ μπορεί να σημειώσουν κατάρτιση σχετική με τη σταδιοδρομία, όπως οι πιστοποιήσεις και οι άδειες, ο υπάλληλος που αποκτήθηκε κατά την περίοδο αξιολόγησης, καθώς μπορεί να δικαιολογεί αύξηση της αμοιβής (Χυτήρης, 2001).

## 1.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολογητική διαδικασία της επίδοσης παρέχει στον διευθυντή της εκάστοτε επιχείρησης και εταιρείας τις ευκαιρίες αξιολόγησης και τις συνεισφορές κάθε εργαζομένου στον χώρο εργασίας όντας αναγκαίες της ανάπτυξης ενός δυνατού εργασιακού συνόλου. Ωστόσο, τα οφέλη από τις αξιολογήσεις απόδοσης αντισταθμίζουν αυτές τις προκλήσεις. Όταν γίνεται ως μέρος ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης που περιλαμβάνει μια τυποποιημένη φόρμα αξιολόγησης, τυποποιημένα μέτρα απόδοσης, οδηγίες για την παροχή ανατροφοδότησης και πειθαρχικές διαδικασίες, οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να επιβάλουν τα αποδεκτά όρια απόδοσης, να προωθήσουν την αναγνώριση του προσωπικού και την αποτελεσματική επικοινωνία και να παρακινήσουν τα άτομα να κάνουν το καλύτερο για τον εαυτό τους και την πρακτική (Χυτήρης, 2013).

Οι κύριοι στόχοι των αξιολογητικών συστημάτων της απόδοσης είναι η παροχή μιας δίκαιης μέτρησης για την συνεισφορά των εργαζομένων στο εργατικό δυναμικό, παράγοντας ακριβή τεκμηρίωση για την αξιολόγηση, για την προστασία τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών και να επιτυγχάνουν υψηλό ποιοτικό και ποσοτικό επίπεδο στο παραγόμενο έργο. Για να δημιουργηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης στην πρακτική σας, ακολουθούνται τα εξής πέντε βήματα (Χυτήρης, 2001):

- Δημιουργία ενός εντύπου αξιολόγησης.
- Προσδιορισμός μέτρων απόδοσης.
- Ορισμός οδηγιών για ανατροφοδότηση.
- Δημιουργία πειθαρχικών διαδικασιών και διαδικασιών τερματισμού.
- Ορισμός ενός προγράμματος αξιολόγησης.

Συνιστάται επίσης να εκτελεστεί το τελικό σύστημα από τον πληρεξούσιο για να εντοπιστούν τυχόν νομικά προβλήματα που θα πρέπει να διορθωθούν.

## 1. Έντυπο αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση της επίδοσης οφείλει να διεξάγεται με δίκαιο τρόπο, σταθερό και αντικειμενικό για την προστασία των συμφερόντων του εργαζομένου και της πρακτικής από το νομικό πλαίσιο. Ένας τρόπος διασφάλισης της συνοχής αποτελεί η χρήση ενός αξιολογητικού εντύπου το οποίο είναι τυποποιημένο για κάθε αξιολογητική διαδικασία. Η φόρμα που χρησιμοποιείται πρέπει να είναι επικεντρωμένη μόνο σε βασικό τομέα που αφορά την απόδοση των εργασιακών επιδόσεων. Ο περιορισμός αυτού του τομέα εστίασης έχει καταστήσει την αξιολογητική διαδικασία ουσιώδη επιτρέποντας και στον υπάλληλο της αντιμετώπισης των θεμάτων που είναι σημαντικά (Amygdalos et al., 2014).

Για τις περισσότερες θέσεις προσωπικού, οι τομείς απόδοσης που πρέπει να περιλαμβάνονται σε μια φόρμα αξιολόγησης της απόδοσης είναι η γνώση και οι δεξιότητες εργασίας, η ποιότητα της εργασίας, η ποσότητα εργασίας, οι εργασιακές συνήθειες και η στάση. Σε κάθε περιοχή, ο εκτιμητής πρέπει να έχει μια σειρά από περιγραφικούς δείκτες για να επιλέξει (π.χ., πολύ κάτω από τις απαιτήσεις, κάτω από τις απαιτήσεις, ικανοποιεί τις απαιτήσεις, υπερβαίνει τις απαιτήσεις, υπερβαίνει τις απαιτήσεις). Ανάλογα με το πόσο συγκεκριμένα είναι τα περιγραφικά, είναι συχνά σημαντικό ο εκτιμητής να έχει χώρο στο έντυπο για να παράσχει τη συλλογιστική πίσω από την βαθμολογία του / της (Brefo et al., 2016).

Οι αξιολογήσεις απόδοσης για όσους βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις θα πρέπει να αξιολογούν περισσότερες από τις βασικές περιοχές απόδοσης που αναφέρονται παραπάνω. Θα πρέπει επίσης να αξιολογούν τις δεξιότητες των εργαζομένων, την ικανότητα να παρέχουν κίνητρα και να παρέχουν καθοδήγηση, συνολικές δεξιότητες επικοινωνίας και ικανότητα να δημιουργούν ομάδες και να επιλύουν προβλήματα. Θα πρέπει να έχετε είτε ένα ξεχωριστό έντυπο αξιολόγησης για διευθυντικά στελέχη είτε ένα ειδικό τμήμα διαχειριστή που θα προστεθεί στην τυποποιημένη φόρμα αξιολόγησης (Christoph and Moilanen, 2012).

## 2. Μέτρα Απόδοσης.

Τα τυποποιημένα μέτρα απόδοσης μπορούν να μετρήσουν αντικειμενικά μερικούς από τους πιο υποκειμενικούς τομείς επιδόσεων εργασίας, όπως οι συνήθειες εργασίας. Για παράδειγμα, μπορεί να οριστεί ένα αντικειμενικό μέτρο συμμετοχής, ορίζοντας τον αποδεκτό αριθμό των φορών που

ένας υπάλληλος μπορεί να παραλείψει ή να απουσιάζει κατά τη διάρκεια συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου (Dessler, 2015).

Ωστόσο, τα τυποποιημένα μέτρα απόδοσης δεν λειτουργούν πάντα για άλλους υποκειμενικούς τομείς, όπως η στάση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, εξακολουθεί να είναι σημαντικό ο αξιολογητής να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικός στην αξιολόγησή του. Μην επιχειρηστεί να περιγραφεί συμπεριφορά, για παράδειγμα. Αντίθετα, περιγράφει τη συμπεριφορά του υπαλλήλου, που είναι αυτό που μεταφέρει τη στάση, και τις συνέπειες αυτής της συμπεριφοράς για την πρακτική. Για παράδειγμα: "Αυτή η υπάλληλος απέτυχε να υποστηρίξει τους συναδέλφους της. Όταν άλλο μέλος του τμήματος της απουσιάζει, αρνείται να αναλάβει τα επιπρόσθετα καθήκοντα που απαιτούνται για την έγκαιρη επεξεργασία των ασθενών. Αυτή η συμπεριφορά προκαλεί καθυστέρηση, επιβαρύνει το προσωπικό και συμβάλλει στην αποτελεσματική ομαδική εργασία" (Dessler, 2012).

Για να ξεκινήσει η ανάπτυξη τυπικών μέτρων απόδοσης στην πρακτική σας, δίνεται βάση στις περιγραφές εργασιών για κάθε θέση και επιλέξτε τα βασικά στοιχεία της εργασίας που μπορούν να μετρηθούν συγκεκριμένα. Στη συνέχεια, έπεται η συνεργασία με τους υπαλλήλους σε κάθε θέση για τη συλλογή από ποσοτικά δεδομένα, την εξέταση σε ιστορικά πρότυπα όγκου και τον καθορισμό ποιοτικών μετρήσεων που αντικατοπτρίζουν την αποστολή και τους στόχους της πρακτικής. Ανάλογα με το πόσο μεγάλη είναι η πρακτική και πόσες θέσεις χρειάζονται τα τυποποιημένα μέτρα απόδοσης, μπορεί επιλεγθεί μια επιτροπή για την ανάπτυξή τους. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια των υπαλλήλων σε κάθε θέση, οι επόπτες θα πρέπει να τις διατηρούν (Brefo et al., 2016).

Είναι σημαντικό να διατηρηθούν οι περιγραφές εργασίας και τα τυποποιημένα μέτρα απόδοσης όσο το δυνατόν πιο τρέχουσες. Διαφορετικά, όταν ένας υπάλληλος δεν ανταποκρίνεται στα πρότυπα που έχετε ορίσει, δεν μπορείτε να είναι σίγουροι αν αυτός ή αυτή έχει κάποιο πρόβλημα απόδοσης ή αν οι προσδοκίες τους για τη θέση έχουν γίνει μη ρεαλιστικές με βάση τον αυξημένο όγκο ή τη μεταβολή περίπτωσης (Μαντάς, 1998).

### 3. Οδηγίες για ανατροφοδότηση.

Τα σχόλια αφορούν την αξιολόγηση για την απόδοση. Επομένως, πριν την εφαρμογή του αξιολογητικού συστήματος για την απόδοση, βεβαιώνεται ότι όλοι όσοι θα συμμετέχουν στην διαδικασία είναι γνώστες και τι είδους ανατροφοδότηση θα δώσει, πώς θα το δώσει και πώς θα το πάρει από τον εργαζόμενο σε αντάλλαγμα.



Ισορροπημένη ανάδραση. Μην γίνεται το συνηθισμένο λάθος να γλωσσοποιούνται οι ελλείψεις ενός υπαλλήλου και να γίνει εστιασμός μόνο στις δυνάμεις του. Με την κατανόηση των αδυναμιών κάθε εργαζομένου μπορεί να αντιληφθεί και να αναλάβει την κυριότητα για την απόδοση και τους ρόλους τους στην πράξη. Και όταν του δοθεί η στήριξη που χρειάζεται για να κάνει βελτίωση σε κάθε τομέα αυτός μαθαίνει να υπερηφανεύεται για το έργο του και είναι πρόθυμος να αναλάβει νέες προκλήσεις με εμπιστοσύνη (Dessler, 2012).

Περιγραφή των προσδοκιών βελτίωσης. Όταν εξετάζονται τομείς στους οποίους απαιτείται βελτίωση, περιγράφονται οι προσδοκίες βελτίωσης και πώς σκοπεύεται να βοηθηθεί ο υπάλληλος να τις συναντήσει. Για παράδειγμα, αν ένας υπάλληλος μιλάει σκληρά με άλλους υπαλλήλους και δεν φαίνεται ανεκτικός, δίνεται στον υπάλληλο κάποια παραδείγματα της συμπεριφοράς του και προσφέρετε κάποιες προτάσεις για την επίλυση του προβλήματος, όπως συναντήσεις ρόλων ή επικοινωνιακές δεξιότητες / εργαστήριο εξυπηρέτησης πελατών ή σεμινάριο. Ορίστε τα όρια αφήνοντας τον εργαζόμενο να γνωρίζει τι είναι αποδεκτό και τι δεν θα γίνει ανεκτό και στη συνέχεια να καταρτίσει ένα σχέδιο για την παρακολούθηση της απόδοσης και την εκ νέου αξιολόγηση του υπαλλήλου (Dessler, 2012).

Ενθάρρυνση της ανατροφοδότησης από τον υπάλληλο. Αφού συζητηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με τον υπάλληλο, ενθαρρύνεται στον / στην να δώσει κάποια μη προσβλητικά σχόλια. Ζητείται από τον υπάλληλο να συμφωνήσει με την εκτίμησή του αξιολογητή ή / και να κάνει προτάσεις για βελτίωση. Για παράδειγμα: "Φαίνεται να νιώθετε ανυπόμονος και σύντομος με τους ασθενείς όταν ο γιατρός τρέχει αργά. Δεδομένου ότι υπάρχουν χρόνοι όταν η καθυστέρηση λειτουργίας δεν μπορεί να αποφευχθεί, πώς προτείνετε να το αντιμετωπίσουμε για να αποφύγουμε μια τέτοια αντίδραση;" Αυτό θα πρέπει να οδηγήσει σε μια ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών που θα επιτρέψει σε εσάς και τον εργαζόμενο να κατανοήσετε καλύτερα την οπτική γωνία του άλλου (Dessler, 2012).

#### 4. Δημιουργία πειθαρχικών διαδικασιών και διαδικασιών τερματισμού.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ακόμη και μετά μιας ακριβούς αξιολογητικής διαδικασίας για την επίδοση και μιας συζήτησης σχετικά με τις αναμενόμενες βελτιώσεις, ο εργαζόμενος θα συνεχίσει να εμφανίζει κακή απόδοση. Ο αξιολογητής πρέπει να είναι προετοιμασμένος να χειριστεί μια τέτοια κατάσταση, με την εφαρμογή σαφώς καθορισμένων, γραπτών πειθαρχικών διαδικασιών και διαδικασιών τερματισμού. Οι διαδικασίες αυτές πρέπει να περιγράφουν τις ενέργειες που θα αναληφθούν όταν επιδεινωθεί η επίδοση - προφορική προειδοποίηση, γραπτή προειδοποίηση εάν δεν υπάρξει βελτίωση ή επανάληψη και τερματισμός εάν η κατάσταση δεν επιλυθεί τελικά (Dessler,

2012).

Προφορική προειδοποίηση. Αυτό πρέπει να δίδεται σε ιδιωτικό, με σαφήνεια να δηλώνεται η συμπεριφορά ή ο λόγος της πειθαρχίας. Παραδείγματος χάριν: «Παρατήρησα ότι μιλάτε απότομα σε κάποιον άλλο υπάλληλο στη ρεσεψιόν. Δεν θα ανεχθούμε την έλλειψη σεβασμού στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, αυτό το ξέσπασμα θα μπορούσε να ακουστεί από την αίθουσα υποδοχής. Αν αυτό συμβεί ξανά, μια αναφορά θα εγγραφεί και θα τοποθετηθεί στο αρχείο σας. Καταλαβαίνετε τη σημασία αυτού του γεγονότος;" Αφού δοθεί η προφορική προειδοποίηση, επιτρέψτε στον υπάλληλο να απαντήσει, αλλά διατηρήστε την σύντομη ανταλλαγή (Dessler, 2012).

Γραπτή προειδοποίηση. Ο τρόπος χειρισμού της γραπτής προειδοποίησης διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία των πειθαρχικών διαδικασιών και των διαδικασιών τερματισμού. Αυτή είναι η στιγμή για να καταστεί σαφές στον εργαζόμενο πόσο σοβαρό είναι το πρόβλημα της απόδοσής του. Δυστυχώς, πολλές πρακτικές αποτυγχάνουν να το κάνουν ή / και να ακολουθήσουν με τερματισμό εάν είναι απαραίτητο. Μια τυποποιημένη γραπτή προειδοποιητική φόρμα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα (Παπαδάκης, 2001):

- Μια περιγραφή της συμπεριφοράς ή του προβλήματος που περιλαμβάνει αντικειμενικά ευρήματα,
- Οι μετρήσιμες ενέργειες και αλλαγές που αναμένονται από τον εργαζόμενο,
- Η υποστήριξη που θα προσφέρει ο εργοδότης,
- Μια περιγραφή του τι θα συμβεί (π.χ. μη αμειβόμενος χρόνος διακοπής ή τερματισμός) και πότε (π.χ. μετά από ένα ακόμα συμβάν ή δύο) εάν δεν έχει ληφθεί υπόψη η προειδοποίηση,
- Η υπογραφή του υπαλλήλου και του εκτιμητή και η ημερομηνία της προειδοποίησης.

Λήξη. Ο αξιολογητής οφείλει να εξηγήει τον λόγο για τον τερματισμό, αλλά το κάνει τόσο σύντομα και αντικειμενικά, για να αποφύγει μια περίπλοκη συζήτηση που τον φέρνει σε μια αμυντική θέση. Επαληθεύουν τον εργαζόμενο ως άτομο, ίσως δίνοντας μια θετική κλίση στο δυναμικό του εργαζόμενου στην αγορά εργασίας. Για παράδειγμα, παρόλο που ένας υπάλληλος μπορεί να ήταν κακός αρχαιοφυλάκτης για τον αξιολογητή ή δεν έδινε προσοχή στη λεπτομέρεια, ο εργαζόμενος μπορεί να έχει μια φιλική προσωπικότητα. Επίσης, μπορεί να αφήσει τον υπάλληλο να γνωρίζει τι θα γίνει για οποιεσδήποτε δεδουλευμένες διακοπές ή άδεια ασθένειας, συνταξιοδοτικές παροχές κ.λπ. Γνωρίζει τους νόμους του κράτους σας σχετικά με αυτά τα ζητήματα. Τέλος, ρωτάει αν ο υπάλληλος έχει περαιτέρω ερωτήσεις και στη συνέχεια να βοηθήσει τον υπάλληλο να ανακτήσει

όλα τα αντικείμενά του και να φύγει με όσο το δυνατόν περισσότερη αξιοπρέπεια. Εάν χειριστούν τον τερματισμό καλά, είναι λιγότερο πιθανό να έχουν έναν υπάλληλο που τον κακοφημίζει στην κοινότητα ή να αναζητήσει νομική εκδίκηση (Παπαστεφανής, 2006).

#### 5. Ορισμός αξιολογητικού προγράμματος.

Με την δημιουργία του αξιολογητικού συστήματος για την απόδοση, η φόρμα για την αξιολόγηση, τα μέτρα για την απόδοση, η κάθε οδηγία για την ανατροφοδότηση και των πειθαρχικών διαδικασιών - πρέπει απλώς να ληφθεί η απόφαση πότε θα διεξάγει την αξιολογητική διαδικασία για την απόδοση. Η πραγματοποίηση ορισμένων πρακτικών των αξιολογήσεων κάθε εργαζόμενου την ίδια στιγμή του χρόνου, ενώ άλλες διεξάγονται μέσα σε τριάντα ημέρες από την ημέρα επετείου πρόσληψης κάθε υπαλλήλου (οι τελευταίοι μπορεί να λειτουργούν καλύτερα από τη στιγμή που εξαπλώνεται το έργο των αξιολογήσεων για εργοδότες και εργαζόμενους). Ωστόσο, αποφασίζεται να προγραμματιστούν οι αξιολογήσεις, βεβαιώνεται ότι κάθε εκτιμητής πληροί με συνέπεια την προθεσμία. Η παραβίαση των καθυστερημένων αξιολογήσεων των υπαλλήλων θα τους κάνει να αισθάνονται υποτιμημένες και να βλάπτουν το ηθικό και την απόδοση (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

### 1.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία προσδιορισμού της αξίας ενός προγράμματος. Πρέπει να γίνει σχέδιο για την ακριβή αξιολόγηση κάθε είδους προγράμματος, είτε πρόκειται για ένα εκπαιδευτικό μάθημα είτε αφορά την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση του πελάτη από ένα νέο προϊόν. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι και μέθοδοι αξιολόγησης, ανάλογα με τις πληροφορίες που πρέπει να αξιολογηθούν (Ασπρίδης, 2014).

#### Σχηματικές αξιολογήσεις

Οι σχηματικές αξιολογήσεις είναι αξιολογήσεις που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Αυτές οι αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της συνολικής διαδικασίας και αν απαιτούνται αλλαγές. Για παράδειγμα, σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον, ένας δάσκαλος μπορεί να ζητήσει από τους μαθητές να γράψουν μια σύντομη έκθεση που να αντικατοπτρίζει το θέμα που μόλις παρουσιάστηκε. Ο δάσκαλος μπορεί να εξετάσει αυτές τις σκέψεις για να καθορίσει εάν οι μαθητές κατανοούν το υλικό και κάνουν αλλαγές στις οδηγίες τους για να βοηθήσουν τους μαθητές καθώς προχωρούν στην τάξη (Dessler, 2012).

### Συνοπτικές αξιολογήσεις

Η αθροιστική αξιολόγηση πραγματοποιείται στο τέλος του προγράμματος. Η αξιολόγηση εξετάζει την αποτελεσματικότητα του προγράμματος στο σύνολό του και κάνει προτάσεις για τη βελτίωσή του. Οι επιχειρήσεις, για παράδειγμα, μπορούν να ζητήσουν από τους καταναλωτές να ολοκληρώσουν έρευνες και ερωτηματολόγια μετά την παροχή υπηρεσιών για τη συλλογή πληροφοριών. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να μάθουν εάν πρέπει να ολοκληρωθεί η πρόσθετη εκπαίδευση των υπαλλήλων τους ή εάν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών της (Πελάσης, 1995).

### Αξιολόγηση διαδικασίας

Οι αξιολογήσεις διαδικασιών επικεντρώνονται στο πώς υλοποιήθηκε ένα πρόγραμμα και πώς λειτουργεί. Ο στόχος της αξιολόγησης της διαδικασίας είναι να διαπιστωθεί αν το πρόγραμμα ικανοποιεί τους επιδιωκόμενους στόχους του. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την εξέταση του τρόπου παράδοσης του προγράμματος, των υπηρεσιών που παρέχει και του τρόπου διεξαγωγής του. Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να καθορίσει γιατί ένα πρόγραμμα ήταν επιτυχημένο ή ανεπιτυχές και παρέχει πληροφορίες όπως το αν μπορεί να αναπαραχθεί το πρόγραμμα (Dessler, 2012).

### Αξιολόγηση αντίκτυπου

Οι αξιολογήσεις των επιπτώσεων μετρούν τα αποτελέσματα του προγράμματος και τη συνολική αποτελεσματικότητα της υλοποίησης των στόχων του προγράμματος. Οι πιο αποτελεσματικές αξιολογήσεις επιπτώσεων είναι εκείνες που συμβαίνουν σε μεγαλύτερες χρονικές περιόδους, σε αντίθεση με εκείνα τα προγράμματα που αξιολογούν το άμεσο πριν και μετά από ένα πρόγραμμα. Οι μακροπρόθεσμες αξιολογήσεις παρέχουν μια ευρύτερη, πληρέστερη εικόνα των αποτελεσμάτων του προγράμματος. (Ασπρίδης, 2014).

### Εκτιμήσεις αποτελεσμάτων

Οι αξιολογήσεις των αποτελεσμάτων μετράνε τον βραχυπρόθεσμο αντίκτυπο των προγραμμάτων εφαρμογής. Η αξιολόγηση παρέχει πληροφορίες για το πόσο καλά φτάνει το πρόγραμμα στο κοινό-στόχο του. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην μέτρηση του αρχικού αντίκτυπου που έχει ένα πρόγραμμα και του τρόπου λήψης του προγράμματος. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι σε θέση να αξιολογήσει τη μεταβαλλόμενη στάση και γνώση του κοινού-στόχου (Dessler, 2012).

### 1.7.1 ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

#### Μέθοδος του κέντρου αξιολόγησης

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για τη δοκιμή του ατόμου σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις χρησιμοποιώντας μια σειρά διαδικασιών και αξιολογητών. Η απόδοση, καθώς και οι δυνατότητες ενός εργαζομένου, αξιολογούνται με αυτή τη μέθοδο, αξιολογώντας την απόδοσή του στις προσομοιώσεις που σχετίζονται με την εργασία. Περιλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά τα οποία ο ενδιαφερόμενος διευθυντής αισθάνεται ότι είναι σημαντικό για έναν υποψήφιο να επιτύχει στην εργασία του. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιεί διαφορετικές τεχνικές όπως το παιχνίδι ρόλων των επιχειρήσεων και τις ασκήσεις στο καλάθι. Περιλαμβάνει επίσης μια προσωπική συνέντευξη και προβολικές εξετάσεις για την αξιολόγηση του προσανατολισμού της σταδιοδρομίας, των κινήτρων και της εξάρτησης των εργαζομένων από άλλους. Για την αξιολόγηση της πνευματικής ικανότητας ενός υπαλλήλου, χρησιμοποιούνται γραπτές εξετάσεις. Οι έμπειροι διαχειριστές είναι αυτοί που αξιολογούν αυτήν τη μέθοδο και στη συνέχεια συντάσσουν μια συνοπτική έκθεση για τους εργαζόμενους καθώς και για τη διοίκηση. Αυτή η τεχνική αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ικανότητας προγραμματισμού, των οργανωτικών δεξιοτήτων και των διαπροσωπικών δεξιοτήτων ενός εργαζομένου (Dessler, 2012).

#### Μέθοδος Λογιστικής Ανθρωπίνων Πόρων

Οι οργανισμοί που επιθυμούν να αξιολογήσουν την καθαρή συμβολή ενός υπαλλήλου στην εταιρεία όσον αφορά τις νομισματικές πτυχές, χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης. Χρησιμοποιείται για την ανάθεση, τον προϋπολογισμό και την αναφορά του κόστους του ανθρώπινου κεφαλαίου σε έναν οργανισμό ο οποίος περιλαμβάνει τους μισθούς και όλα τα άλλα έξοδα εκπαίδευσης. Οι οργανισμοί, που θεωρούν το ανθρώπινο κεφάλαιο τους ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία, χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο για να ανακαλύψουν τη σχετική αξία των περιουσιακών τους στοιχείων σε χρήμα. Η μέθοδος ευθύνεται της αξιολόγησης του κόστους του υπαλλήλου και των συνεισφορών του στην κάθε επιχείρηση και η συνεισφορά θα οφείλει να είναι μεγαλύτερη του κόστους. Η διαφορά στη συνέχεια δείχνει την απόδοση των εργαζομένων (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

#### Κλίμακα αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά (BARS)

Αυτή η μέθοδος συνδυάζει τη μέθοδο κλίμακας κρίσιμου περιστατικού και γραφικής κλίμακας. Αυτή η τεχνική αξιολόγησης δίνει έμφαση στις εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων. Η μέθοδος αναλύει την εργασία σε διάφορες συμπεριφορές που παρατίθενται στην κλίμακα αξιολόγησης. Στη συνέχεια, οι πραγματικές συμπεριφορές του εργαζομένου συγκρίνονται με τις

προκαθορισμένες συμπεριφορές που αξιολογούνται στην κλίμακα (Dessler, 2012).

#### Διαχείριση βάσει στόχων (MBO)

Αυτή η έννοια εισήχθη το 1954, από τον Peter Drucker, για να ξεπεράσει τις ατέλειες των παραδοσιακών μεθόδων αξιολόγησης. Σε αυτή τη μέθοδο, οι ανώτεροι και ο υφιστάμενος από κοινού καθορίζουν τους κοινούς σκοπούς τους. Πρώτον, προσδιορίζονται οι οργανωτικοί σκοποί σύμφωνα με τους οποίους οι μεμονωμένοι στόχοι καθορίζονται από τους εργαζομένους. Η απόδοση των εργαζομένων αναθεωρείται στη συνέχεια με βάση τα επιτεύγματα των επιμέρους στόχων. Η μέθοδος είναι αποτελούμενη από τέσσερα βήματα: αρχικά καθορίζονται στόχοι, μετά τα πρότυπα για την απόδοση, στην συνέχεια συγκρίνονται οι στόχοι και στο τέλος λαμβάνονται μέτρα και αποφάσεις καλύτερης απόδοσης (Dessler, 2012).

#### Μέθοδος Ψυχολογικής Εκτίμησης Αξιολόγησης Επιδόσεων

Είναι μια από τις νέες μεθόδους αξιολόγησης των επιδόσεων που χρησιμοποιούνται ευρέως από τους οργανισμούς για να εκτιμήσουν το δυναμικό των εργαζομένων για τη μελλοντική απόδοση αντί για τις προηγούμενες επιδόσεις από έναν ψυχολόγο. Ο ψυχολόγος διενεργεί διάφορες ψυχολογικές εξετάσεις, σε βάθος συνεντεύξεις, συζητήσεις με τους επιβλέποντες και εξετάζει τις αξιολογήσεις άλλων αξιολογήσεων. Αυτή η τεχνική αξιολόγησης χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των συναισθηματικών, πνευματικών, κινητοποιητικών και άλλων σχετικών χαρακτηριστικών ενός υπαλλήλου που είναι υποχρεωτικά να προβλέπουν τις δυνατότητές του για μελλοντικές επιδόσεις (Σκούλας και Οικονομάκης, 1998).

#### Αξιολόγηση 360 βαθμών

Πρόκειται για μια άλλη μέθοδο αξιολόγησης του προσωπικού, όπου οι λεπτομέρειες των επιδόσεων ενός εργαζομένου συλλέγονται από άλλους ενδιαφερόμενους που περιλαμβάνουν τους ανώτερους, τους συναδέλφους και τον εαυτό τους. Έχει χρησιμοποιηθεί για το αδιάβλητο, την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια της αξιολογητικής διαδικασίας. Ονομάζεται αξιολόγηση 360 μοιρών επειδή περιλαμβάνει τα πρόσωπα που βρίσκονται πάνω από αυτόν, μαζί με αυτόν, κάτω από αυτόν, καθώς και μια αυτοαξιολόγηση για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός υπαλλήλου (Dessler, 2012).

#### Αξιολόγηση 720 βαθμών

Είναι επίσης μια από τις νέες μεθόδους αξιολόγησης των επιδόσεων, όπου η αξιολόγηση γίνεται όχι μόνο από τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός του οργανισμού αλλά και από τις ομάδες εκτός των

οργανώσεων, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των προμηθευτών, των επενδυτών κ.λπ. Αυτή είναι μία από τις μεθόδους που χρησιμοποιείται για να καθορίσει την επιτυχία του οργανισμού ως σύνολο (Dessler, 2012)

Το ευρύτερο πεδίο για την εφαρμογή αυτών των σύγχρονων μεθόδων αξιολογητικής διαδικασίας υπερτερεί από οποιαδήποτε παραδοσιακή μέθοδο παρέχοντας ολοκληρωμένη και ακριβούς αξιολόγησης ενός εργαζομένου. Μεταξύ όλων αυτών των τεχνικών αξιολόγησης, οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν ποιές θα είναι οι καλύτερες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης για να προσδιορίσουν την απόδοση των υπαλλήλων τους (Dessler, 2012).

### **1.7.2 ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει (Χυτήρης, 2013):

1. α) Τίτλο σπουδών του/της υπαλλήλου, καθώς των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων της χρονιάς που υπόκεινται σε αξιολογητική διαδικασία.
- β) Σύντομη ανάλυση των πράξεων που επιτελέστηκαν από τον αξιολογούμενο, στην αξιολογητική χρονική στιγμή.
- γ) Των στοιχείων για την συμβουλευτική συνέντευξη του άρθρου 19.
- δ) Της βαθμολογίας του αξιολογούμενου με τα κριτήρια από τις επόμενες παραγράφους.
2. α) Οι αξιολογητικές εκθέσεις είναι συντασσόμενες από τον αρμόδιο αξιολογητή κάθε πρώτο τρίμηνο κάθε χρονιάς.
- β) Της προθεσμίας των εδαφίων (α) από την παρούσα παράγραφο η οποία ισχύει και για τον αξιολογητή που απέβαλε την ιδιότητα του αυτή πριν από την 31η Μαρτίου είτε με τοποθέτηση, μετάθεση, μετακίνηση, απόσπαση, μετάταξη ή διορισμό σε άλλη υπηρεσία.
- γ) Σε περιπτώσεις που οι προϊστάμενοι άσκησαν το καθήκον τους για διάστημα πέντε μηνών με λύση των επαγγελματικών τους καθηκόντων από απαραίτητη συμπλήρωση ηλικιακού έτους ή τριάντα χρόνων, η έκθεση για την αξιολογητική διαδικασία συντάσσεται και υποβάλλεται από την αρμόδια μονάδα για το προσωπικό πριν να παραδώσει τα καθήκοντά του. Κατ' εξαίρεση, όταν ο αξιολογητής είναι οι Υπουργοί, Αναπληρωτές Υπουργοί, Υφυπουργοί, Γενικοί ή Ειδικοί Γραμματείς, τα μονομελή διοικητικά όργανα ή οι πρόεδροι συλλογικών διοικητικών οργάνων ή οι Διευθυντές των Γραφείων των Υπουργών, Αναπληρωτές Υπουργοί ή Υφυπουργοί μπορεί να συνταχθεί αξιολογητικό έγγραφο και για διάστημα τριών μηνών στην υπηρεσία και επί περίπτωσης

αποχώρησης του εργασιακού πόστου τους, συντάσσεται αξιολογητική έκθεση ακόμη και για διάστημα εξήντα ημερών από την ημέρα που έχουν αποχωρήσει.

δ) Από την στιγμή στην οποία υπάρχει κενή θέση για προϊστάμενο ενεργόντας από την θέση του αξιολογητή μόνο σε περίπτωση που παρατηρείται παραίτηση, συμπλήρωση ηλικιακού έτους ή τριάντα εργάσιμων ετών, των αξιολογητικών εκθέσεων συνάσσεται επί νομικότητας του νόμιμου αναπληρωτή του. Αν δεν υπάρχει να αντικατασταθεί η θέση από νόμιμο αναπληρωτή, η αξιολογητική έκθεση συντάσσεται μόνο υπό εξαιρετικές περιπτώσεις από τους προϊσταμένους των αξιολογητών.

ε) Οι διατάξεις που αφορούν το δεύτερο εδάφιο επιφυλάσσονται από την περίπτωση γ από την παράγραφο 2 στο άρθρο αυτό χωρίς να γίνει η σύνταξη των αξιολογητικών εκθέσεων για χρονικό όριο κάτω από πέντε μήνες.

3. α) Οι αξιολογητικές διαδικασίες τηρούνται μέσω της οικείας Διεύθυνσης για το διοικητικό προσωπικό. Αν έχει διαπιστωθεί κάποιου είδους παράλειψης ή πλημμελούς ή μη ορθής συμπλήρωσης, οι αξιολογητικές εκθέσεις επιστρέφονται από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών, από το διοικητικό ή το προσωπικό συμπληρωμένες ή διορθωμένες.

β) Οι αξιολογητικές εκθέσεις γνωστοποιούνται κατ' υποχρέωση στους εργαζομένους που τους αφορούν, από τις αρμόδιες υπηρεσίες.

γ) Οι υπάλληλοι δικαιούνται να ζητήσουν και να λάβουν πλήρεις γνώσεις και αντίγραφα της αξιολογητικής έκθεσης από τις αρμόδιες υπηρεσίες μέσω τοποθέτησης υπογραφής και ημερομηνίας λήψης τους.

### **1.7.3 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΣΤΑΣΕΙΣ**

Η τελική βαθμολογία της αξιολογητικής διαδικασίας είναι αποτέλεσμα από τον συμψηφισμό από τις βαθμολογίες από τους δυο αξιολογητές. Σε περίπτωση της απόκλισης της βαθμολογίας από τους δυο βαθμολογητές είναι σύνολο εικοσιτέσσερα στα εκατό, αρμόδιες για τις βαθμολογήσεις είναι οι Ειδικές Επιτροπές Αξιολογήσεων από το άρθρο 21, στις οποίες γίνεται η υποχρεωτική παραπομπή των σχετικών αξιολογητικών εκθέσεων (Χυτήρης, 2013).



## **1.8 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Είναι πολύ σημαντικό να χρησιμοποιούνται και ειδικά σε αυτή την ιδιαίζουσα χρονική περίοδο αντικειμενικά και δίκαια κριτήρια για την λήψη απαραίτητων αποφάσεων και της τήρησης του κώδικα δεοντολογίας που αντιπροσωπεύει κάθε εργαζόμενο και διευθυντή. Είναι επίσης πολύ σημαντικό να είναι γνωστοί οι λόγοι αποχώρησης ενός εργαζομένου από την επιχείρηση και προχωρώντας σε αυτήν την ενέργεια να έχουν γίνει κατανοητοί στον εργαζόμενο. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που παραμένουν στην εταιρεία οφείλουν να είναι γνώστες των ρόλων τους και των ευθυνών τους, για να τους δοθεί η ευκαιρία της αποτελεσματικής απόδοσης, αλλά και να βελτιωθούν με τη βοήθεια της εταιρείας τυχόν αδυναμίες τους. Δεν υπάρχει κάποια κατάλληλη περίοδος για την επένδυση των εταιριών στο ανθρώπινο δυναμικό τους και να επιλέξουν τα σωστά άτομα για τις σωστές θέσεις. Επίσης η δύσκολη αυτή περίοδος μετά την οικονομική κρίση δεν θα κρατήσει για πάντα και είναι σημαντικό η κάθε εταιρεία να έχει τους ανθρώπους που θα την βοηθήσουν στην εκπλήρωση των στόχων της (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

## **1.9 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Η αξιολογητική διαδικασία του δημοσίου υπαλλήλου συμβάλει στην βελτίωση για την ατομική του επίδοση στοχεύοντας της αποτελεσματικής λειτουργίας του. Άπτεται ενός πλήρους αξιολογητικού συστήματος 360 μοιρών περιλαμβανόμενων των εξής κριτηρίων (Dessler, 2012):

1. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
2. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
3. Αποτελεσματικότητα

Η αξιολογητική διαδικασία γίνεται κάθε χρόνο. Η αξιολογητική διαδικασία του προϊσταμένου κάθε οργανικής μονάδα γίνεται με βάση την αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων του (Dessler, 2012).

Ο χαρακτήρας ενός αξιολογητικού συστήματος δεν είναι τιμωρίας, επιτρέποντας την ενεργό συμμετοχή του ίδιου του αξιολογούμενου στην διαδικασία για αυτοαξιολόγηση και «συμβουλευτική συνέντευξη», με τον προσδιορισμό κοινών τρόπων για την βελτίωση των αποδόσεων του και καλύτερη αξιοποίηση και ανάπτυξη κάθε ικανότητάς του (Χυτήρης, 2013).

Η αξιολογητική διαδικασία έχει ως στόχο τη βελτίωση για την απόδοση του συνόλου των εργαζομένων, της σωστής αμφίδρομης σχέσης μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου, της

ενίσχυσης της παρακίνησής τους και τελικά της ποιοτικής αναβάθμισης για το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης (Ασπρίδης, 2014).

Επιπροσθέτως οι εργαζόμενοι δικαιούνται την αξιολόγηση των προϊσταμένων από ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Ειδικότερα, η αξιολόγηση του προϊσταμένου του τμήματος γίνεται από τους υφισταμένους του, εφόσον είναι τουλάχιστον τρεις (3). Οι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης αξιολογούνται από τον Προϊστάμενο στο Τμήμα και οι Προϊστάμενοι στη Γενική Διεύθυνση από τον Προϊστάμενο στη Διεύθυνση και το Τμήμα υπαγόμενα της Γενικής Διεύθυνσης (Dessler, 2012).

#### **Για το ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης (Dessler, 2012):**

Είναι υπεύθυνο της βελτίωσης και της παρακίνησης κάθε δημοσίου υπαλλήλου, όπως και της ιεραρχικής τους εξέλιξης μέσω θεσμοθετημένων ανοιχτών διαδικασιών.

#### **Για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Dessler, 2012):**

Εξασφάλιση υπηρεσιών με καλύτερη ποιότητα, παρέχοντας κίνητρα, ευκαιρίες εξέλιξης και υποστήριξης, με την βελτίωση της αποδοτικότητας κάθε υπαλλήλου.

### **1.10 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Σχετίζεται της αναπληροφόρησης των εργαζομένων ως προς τα αξιολογητικά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι πληροφορούνται των αξιολογητικών αποτελεσμάτων ώστε σε περίπτωση θετικής κρίσης να υποκινηθούν να συνεχίσουν την συμπεριφορά τους ή σε περίπτωση αρνητικής κρίσης να προσδιοριστούν οι αιτίες της αποτυχίας και να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες. Έχει μεγάλη σημασία στην αξιολογητική διαδικασία διότι προσδίδει στους εργαζόμενους κάθε πληροφορία σχετιζόμενη της απόδοσής τους και πως αυτή γίνεται δεκτή από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, διευκολύνοντας και συσφίγγοντας τις σχέσεις μεταξύ του υφισταμένου και προϊσταμένου αποτελώντας άτυπη συμφωνία της μελλοντικής πορείας των εργαζομένων. Η διαδικασία της συνέντευξης για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων χρειάζεται να περιλαμβάνει (Dessler, 2012):

- Κριτική ανασκόπηση της αξιολογητικής διαδικασίας για την απόδοση.
- Συζήτηση των προβλημάτων που προκύπτουν.

- Επίτευξη συμφωνίας για πιθανές δυνατότητες για βελτίωση σχετικά με την απόδοσης του /της υπαλλήλου.
  - Συζήτηση πάνω στο κατά πόσο η απόδοση του αξιολογούμενου / της υπαλλήλου είναι σύμφωνη με τους μακροχρόνιους στόχους που ο ίδιος / η ίδια έχει θέση αναφορικά με την επαγγελματική του ανέλιξη.
  - Καθορισμό κάθε ξεκάθਾਰου σχεδίου για την δράση του επόμενου έτους.
  - Λήψη αποφάσεων και αρχειοθέτηση κάθε αποτελέσματος της αξιολογητικής διαδικασίας σχετικά με την απόδοση. Επιπροσθέτως ο εργαζόμενος οφείλει την άσκηση της ένστασης με την αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολογητικής διαδικασίας.
- Με τον τρόπο αυτό, ο υπάλληλος θα προτείνεται να ακολουθήσει κάθε πρόταση του προϊσταμένου για πράξεις και συμπεριφορές προσωπικής βελτίωσης και επιχειρησιακής ανάπτυξης.

### **1.11 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

□ Ως προς τον αξιολογητή: η βασικότερη μεταβλητή που επηρεάζει το αξιολογητικό αποτέλεσμα αποτελεί το συναίσθημα του αξιολογητή. Ως συναίσθημα είναι η συμπάθεια ή η θετική προδιάθεση για τον υφιστάμενο. Επιπροσθέτως, σημαντική είναι η παρακίνηση του αξιολογητή η οποία είναι συνδεδεμένη των προσωπικών του χαρακτηριστικών και του σκοπού της αξιολογητικής διαδικασίας. Έχει παρατηρηθεί, ότι αξιολογητές με συναινετικό χαρακτήρα που δεν πιστεύουν στο σκοπό της αξιολόγησης βαθμολογούν με επιείκεια, ώστε να μη δυσαρεστήσουν τους υπαλλήλους. Τέλος, βασικό ρόλο διαδραματίζει η λογοδοσία του αξιολογητή καθώς επηρεάζει τη βαθμολόγηση των υπαλλήλων (Χυτήρης, 2001).

Για παράδειγμα, είναι διαπιστωμένο ότι η βαθμολόγηση των αξιολογητών προς τους υφισταμένους τους μπορεί να είναι είτε επιεικής προκειμένου να αποφύγουν την αρνητική αντιμετώπισή τους, είτε επικεντρώνεται περισσότερο στην απόδοση των εργαζομένων για την αιτιολόγηση της βαθμολογίας (Dessler, 2012).

□ Ως προς τον αξιολογούμενο: βασικού κύρους παράγοντας αποτελεί η συμμετοχή του εργαζομένου στην αξιολογητική πράξη. Η συμμετοχή και η δικαιοσύνη του αξιολογητικού συστήματος αποτελεί βασική για την εργασιακή αφοσίωση και παρακίνηση. Εκτός από αυτό κρίνεται σημαντικό το θέμα της εμπιστοσύνης του υφιστάμενου στους προϊσταμένους που τους αξιολογούν διαμορφωμένη από το πλήθος των ικανοτήτων, της καλής προέλευσης και της ακεραιότητάς τους. Υπάλληλος που δεν εμπιστεύεται τους προϊσταμένους του δεν είναι ικανοποιημένος από την αξιολογητική πράξη αμφισβητώντας τα αποτελέσματά της. Γενικώς το να είναι αποτελεσματικό ένα αξιολογητικό σύστημα είναι εξαρτώμενο από το κατά πόσο ο

εργαζόμενος το θεωρεί ακριβές με χρησιμότητα και δικαιοσύνη. Εκτός των παραπάνω και με βάση τον Demmke (2007), το να υποτιμούνται οι ικανότητες των προϊσταμένων σχετιζόμενες της αξιολογητικής πράξης των εργαζομένων είτε από τους ίδιους είτε από την αυτοαξιολόγηση ή και από την εποπτική αξιολογητική διαδικασία αναδεικνύονται ζητήματα και θέματα παρακινώντας τους αξιολογητές σε μια αξιολογητική διαδικασία με αμεροληψία και αντικειμενικότητα (Dessler, 2012).

## **1.12 ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης συνιστάται Συμβούλιο Εποπτείας Αξιολόγησης (Σ.Ε.Α.), το οποίο εδρεύει στο εν λόγω Υπουργείο.

2. Το Σ.Ε.Α. είναι επταμελές και συγκροτείται από (Φαναριώτης, 2016):

α) έναν (1) Αντιπρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (Ν.Σ.Κ.), ως Πρόεδρο, με τον αναπληρωτή του, επίσης Αντιπρόεδρο του Ν.Σ.Κ., οι οποίοι υποδεικνύονται από τον Πρόεδρο του Ν.Σ.Κ.,

β) ένα (1) Σύμβουλο του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), με τον αναπληρωτή του, επίσης Σύμβουλο του Α.Σ.Ε.Π., οι οποίοι ορίζονται από τον Πρόεδρο του Α.Σ.Ε.Π.,

γ) ένα (1) Βοηθό Συνηγόρου του Πολίτη, με τον αναπληρωτή του, επίσης Βοηθό Συνηγόρου του Πολίτη, οι οποίοι ορίζονται από τον Συνήγορο του Πολίτη,

δ) τον Ειδικό Γραμματέα του Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.), με το νόμιμο αναπληρωτή του,

ε) τον Γενικό Γραμματέα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), με αναπληρωτή του τον Διευθυντή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.),

στ) τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με αναπληρωτή του έναν (1) Προϊστάμενο άλλης Γενικής Διεύθυνσης του ίδιου Υπουργείου και

ζ) τον Προϊστάμενο μιας εκ των Γενικών Διευθύνσεων Διοίκησης του Υπουργείου Οικονομικών, με αναπληρωτή του ένα (1) Προϊστάμενο άλλης Γενικής Διεύθυνσης του ίδιου Υπουργείου, ο οποίος προτείνεται από τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου αυτού.

Το Σ.Ε.Α. υποστηρίζεται στην εν γένει λειτουργία του από επτά (7) τουλάχιστον υπαλλήλους του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, κατηγορίας ΠΕ, με βαθμό

τουλάχιστον

Δ΄.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΤΟ ΙΣΧΥΟΝ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **2.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΟΜΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΠΑ**

Για να δοθεί μια συνοπτική εικόνα σχετικά με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), μπορεί να χαρακτηριστεί πως αποτελείται από εννέα κριτήρια αξιολόγησης. Αυτά αφορούν ένα πλήθος από βασικές πτυχές ενός οργανισμού. Τα εννέα αυτά κριτήρια με τη σειρά τους μπορούν να διαιρεθούν περαιτέρω σε υποκριτήρια. Η δομή του συστήματος στηρίζεται σε μια ευρύτερη λογική με βάση την οποία: «Τα αποτελέσματα του οργανισμού ως προς τις Επιδόσεις του, τους Πελάτες/Πολίτες, το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Κοινωνία, επιτυγχάνονται μέσω των Προϋποθέσεων της Ηγεσίας, της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, της Στρατηγικής και του Προγραμματισμού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών» (Ασπρίδης, 2014).

Μια πρώτη ερμηνεία στα κριτήρια αυτά, όπως π.χ η Ηγεσία, αφορά κατάλληλες προϋποθέσεις για την επίτευξη και άλλων κριτηρίων, τα οποία συνιστούν τα συνολικά αποτελέσματα της αξιολογητικής διαδικασίας. Οι προϋποθέσεις αυτές βασίζονται σε κάθε χαρακτηριστικό γνώρισμα των αξιολογούμενων οργανισμών, τα οποία είναι η δομή τους, η οργάνωσή τους κ.α. Τα αποτελέσματα σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της δράσης του οργανισμού. Παρακάτω παρατίθενται τα εννέα αυτά κριτήρια (Ασπρίδης, 2014):

- **Ηγεσία:** η οποία αφορά τον τρόπο και την πρακτική ικανότητα ενός ατόμου ή ενός οργανισμού να «οδηγήσει» ή να καθοδηγήσει άλλα άτομα, ομάδες ή ολόκληρους οργανισμούς για να εκπληρωθούν στόχοι και σκοποί.
- **Στρατηγική και Προγραμματισμός:** για να επιτευχθούν περισσότεροι του ενός στόχοι κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.
- **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Η στρατηγική προσέγγιση για την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων στον οργανισμό, για την βοήθεια της απόκτησης ενός ανταγωνιστικού κλίματος.
- **Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι:** που περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή διαφόρων συνεργασιών με διαφορετικούς εταίρους, εντός και εκτός χώρας, καθώς και εσωτερικούς πόρους του οργανισμού, με σκοπό την υποστήριξη της στρατηγικής του οργανισμού και την

ύπαρξη της βέλτιστης δυνατής και αποδοτικής λειτουργίας του.

- Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών: που αφορά την διαχείριση και την βελτίωση κάθε διαδικασίας ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίξει τις στρατηγικές του και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πολιτών.
- Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πελάτη/Πολίτη: με σκοπό να πραγματοποιήσει το στόχο του που δεν είναι άλλος από την ικανοποίηση μέσα από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των αναγκών των πολιτών/ πελατών του.
- Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό: Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, είναι ικανοποιημένο από τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού;
- Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία: Ο δημόσιος οργανισμός επιτυγχάνει τελικά την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της κοινωνίας;
- Κύρια αποτελέσματα: Αν ο δημόσιος οργανισμός τελικά είναι σε θέση να επιτύχει τους θεσμοθετημένους στόχους του.

Οι κατευθυντήριες οδηγίες για τη «βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων χρησιμοποιώντας το ΚΠΑ» (ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, 2008) αφορούν μια σειρά από διαδικασίες αυτό-αξιολόγησης, οι οποίες αποτελούνται από 10 φάσεις, και σχετικά με την βιβλιογραφική ανασκόπηση θεωρείται συμβατή με πολλές δημόσιες οργανώσεις. Οι φάσεις αυτές είναι οι εξής: 1. 1η Φάση: Έναρξη του ΚΠΑ. Στη συγκεκριμένη φάση υπάρχουν δύο βήματα. Αρχικά αποφασίζεται η οργάνωση και ο σχεδιασμός της αυτό-αξιολόγησης και έπειτα διαδίδεται το έργο της αυτό-αξιολόγησης. 2. 2η Φάση: Η διαδικασία Αυτό-Αξιολόγησης. Σε αυτή τη φάση προβλέπεται η σύνθεση μιας ή περισσότερων ομάδων, η οργάνωση επιμόρφωσης, η διεξαγωγή της αυτό-αξιολόγησης και τέλος η σύνταξη έκθεσης που περιγράφει τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης. 3. 3η Φάση: Το πρόγραμμα βελτίωσης / προτεραιότητες. Σε αυτή τη φάση παρατίθεται το προσχέδιο ενός προγράμματος βελτίωσης, η διάδοση του προγράμματος βελτίωσης, η εφαρμογή του σχεδίου βελτίωσης και τελικά ο σχεδιασμός της επόμενης αυτό-αξιολόγησης (Ασπρίδης, 2014).

## 2.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ EFQM

Το μοντέλο αριστείας EFQM περιλαμβάνει ένα ολιστικό εργαλείο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού για την ανάπτυξη και την υλοποίηση μιας στρατηγικής εστιασμένης στους ενδιαφερόμενους. Διακρίνονται 4 τομείς που αφορούν τα αποτελέσματα σε αυτό που είναι σημαντικό για τις 4 βασικές ομάδες ενδιαφερομένων (Business, Customer, People, Society) (Christoph & Moilanen, 2012).

Το μοντέλο αυτό είναι ένα διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος. Εάν υπάρχει η επιθυμία της επιτυχίας ενός διαφορετικού αποτελέσματος, πρέπει να γίνουν αλλαγές εντός του οργανισμού. Το μοντέλο παρέχει ένα πλαίσιο «κατανόησης των μοχλών» που πρέπει να τραβηχτούν για την επιτυχία του επιθυμητού αποτελέσματος. Γίνεται καλύτερη η κατανόηση του ρόλου που πρέπει να διαδραματίσει κάθε μέρος του οργανισμού στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής. Είτε πρόκειται για ΜΜΕ, ένα σχολείο ή μια παγκόσμια εταιρεία. Και επειδή αυτό που θεωρείται εξαιρετικό σήμερα θα θεωρείται επαρκές αύριο, υπάρχει ένας βρόχος για συνεχιζόμενη βελτίωση ανατροφοδότηση της μάθησης από τα επιτευχθέντα αποτελέσματα με την χρήση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας με σκοπό την αύξηση της αξίας όλων των ενδιαφερομένων (Christoph & Moilanen, 2012).

Η επιτυχία του μοντέλου αυτού έγκειται στο ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε οργανισμό. Αυτό δεν είναι προδιαγεγραμμένο και λαμβάνει υπόψη διαφορετικές έννοιες. Παρέχεται μια κοινή γλώσσα που επιτρέπει στον εκάστοτε οργανισμό να μοιράζεται αποτελεσματικά τις γνώσεις και την εμπειρία του, τόσο εντός όσο και εκτός αυτού. Έτσι εξασφαλίζονται όλες οι πρακτικές διαχείρισης που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό, οι οποίες οδηγούν σε ένα συνεκτικό σύστημα με συνεχή βελτίωση, παρέχοντας την επιδιωκόμενη στρατηγική για αυτόν τον οργανισμό. Με βάση τα παραπάνω υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που θα χαρακτηρίζονταν ως άριστοι. Μπορούν να λειτουργούν σε διαφορετικά περιβάλλοντα, με διαφορετικές ομάδες σε όλα τα σχήματα και μεγέθη, αλλά το κοινό μοιραζόμενο στοιχείο τους αποτελεί μια κοινή νοοτροπία βασισμένη σε μια σειρά χαρακτηριστικών και τρόπων εργασίας που είναι ξεχωριστές. Οι Θεμελιώδεις Έννοιες Αριστείας περιγράφουν τα θεμέλια για την επίτευξη βιώσιμης αριστείας σε κάθε οργανισμό. Χρησιμοποιούνται και ως καίρια στοιχεία για την περιγραφή των χαρακτηριστικών για μια εξαιρετική οργανωτική κουλτούρα με την χρήση μιας κοινής γλώσσας για την ανώτατη διοίκηση (Christoph & Moilanen, 2012).

Αυτές οι οκτώ έννοιες έχουν εντοπιστεί από μια αυστηρή διαδικασία η οποία περιλαμβάνει συγκριτική αξιολόγηση σε παγκόσμιο επίπεδο, με την αναζήτηση των αναδυόμενων τάσεων διαχείρισης, από μια σειρά συνεντεύξεων με ανώτερα στελέχη, από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα βιομηχανιών που λειτουργούσαν σε ολόκληρη την Ευρώπη. Κάθε μία από τις έννοιες είναι σημαντική από μόνη της αλλά η επιτυχία του μεγαλύτερου οφέλους παρατηρείται όταν ένας οργανισμός μπορεί να ενσωματώσει όλες αυτές τις έννοιες στην κουλτούρα του (Christoph & Moilanen, 2012).

Οι Θεμελιώδεις Έννοιες είναι οι εξής (Christoph & Moilanen, 2012):

- Προσθήκη αξίας στους πελάτες
- Δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος
- Ανάπτυξη της οργανωτικής ικανότητας
- Αξιοποίηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας
- Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Ακεραιότητα
- Διαχείριση με ευελιξία
- Επιτυχία μέσα από το Ταλέντο των ανθρώπων
- Υποστήριξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων

### **2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΔ 906/1975 ΕΩΣ ΤΟΝ Ν. 4275/2014 & Ν. 4369/2016**

Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα αποτελεί έναν εξαιρετικά συγκεντρωμένο τομέα, ο οποίος όλα αυτά τα χρόνια παρουσιάζει προβλήματα όπως είναι οι κατακερματισμένες δομές, οι πελατειακές σχέσεις μεταξύ πολιτών και πολιτικών και οι ανεπαρκείς πρακτικές διοίκησης. Ως συνέπεια των ανωτέρω ήταν δύσκολο να λειτουργήσει χαρακτηριζόμενος από μετριότητα, διότι διακατέχεται από έλλειψη υποκίνησης για το προσωπικό και μαστίζεται από φτωχή οργανωσιακή απόδοση, η οποία αποτύγχανε και ακόμη συνεχίζει να αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πολιτών (ΦΕΚ Ν 3230/2004).

Ενδείξεις για την περιγραφόμενη κατάσταση κατέδειξε η συγκριτική αξιολόγηση που πραγματοποίησε η Διεθνής Τράπεζα, η οποία έλαβε υπόψη της πέντε κριτήρια καλής διακυβέρνησης, τα οποία ήταν (ΦΕΚ Ν 3230/2004):

- Συμμετοχή και λογοδοσία



- Αποτελεσματικότητα διακυβέρνησης
- Ποιότητα ρυθμίσεων
- Εφαρμογή της νομιμότητας
- Έλεγχος της διαφθοράς

Υπήρξαν πολλές προσπάθειες για να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών. Η πλειοψηφία αυτών ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1980, στην οποία ψηφίσθηκαν οι Νόμοι 906/1975, 1599/1986 και 1943/1991, οι οποίοι καθιέρωσαν για πρώτη φορά εκτενείς, λυσιτελείς όμως, ολοκληρωμένες, συνεκτικές και αλληλοσυμπληρούμενες διατάξεις, σχετικά με τις διαδικασίες επαφής του πολίτη με τον δημόσιο τομέα στα πεδία της επιτάχυνσης και απλούστευσης (ΦΕΚ Ν 3230/2004).

Έτσι ως αποτέλεσμα των ανωτέρω ιδρύθηκε η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ν. 56 1388/83) το 1983, και το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού ΑΣΕΠ το 1995. Στα μέσα της δεκαετίας του 90, η κεντρική κυβέρνηση ξεκίνησε την εφαρμογή μιας σειράς προγραμμάτων τα οποία σκόπευαν στο να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης. Αυτό υπαγορεύτηκε κυρίως από τους σχετικούς πόρους που διέθεσε στη χώρα η Ε.Ε (ΦΕΚ Ν 3230/2004).

Τα σημαντικότερα ήταν το «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», «ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ» και «ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΥΓΚΛΙΣΗ». Επίσης, και πάντα κάτω από την εποπτεία και την καθοδήγηση της ΕΕ., ξεκίνησαν σταδιακά να χρησιμοποιούνται και διάφορες μέθοδοι από τον Δημόσιο τομέα, οι οποίες χρησιμοποιούνταν μέχρι τότε μόνο από τον ιδιωτικό τομέα, όπως «Οι Χάρτες δικαιωμάτων των Πολιτών», η λειτουργία τηλεφωνικών κέντρων παροχής διοικητικών πληροφοριών και εξυπηρέτησης (1464, 1502), η χρήση του διαδικτύου, τα ΚΕΠ, και Σταθμός στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αποτέλεσε η «Επιτροπή Δεκλερής», η οποία υπέβαλλε την έκθεση «Ελληνική Διοίκηση 2000/ Πρώτο Πρόγραμμα Εκσυγχρονισμού 1992-1995», στην οποία για πρώτη φορά από ίδρύσεως του Ελληνικού Κράτους, γινόταν αναφορά στην «αναγκαιότητα εισαγωγής μεθόδων αξιολόγησης της δημόσιας πολιτικής και μέτρηση της αποτελεσματικότητάς της» (Ν. 3230/2004).

Ο νόμος προέβλεπε την καθιέρωση συστήματος «Διοίκησης μέσω Στόχων», την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης, τη σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας σε όλα τα Υπουργεία και τις Περιφέρειες της Χώρας και την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων και τη μεταφορά τους στους ΟΤΑ Α΄ και Β΄ Βαθμού. Το 2005 ψηφίσθηκε το Εθνικό Πλαίσιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007- 2013, το οποίο συνιστούσε μια ολοκληρωμένη θέση

αλληλοσυμπληρούμενων παρεκβάσεων, οι οποίες είχαν ως συνέπεια να αντιμετωπίσουν τις βασικές ανεπάρκειες της δημόσιας διοίκησης (Καραμανώλη, 2014).

Η τεράστια και ριζική μεταρρύθμιση που επιβαλλόταν να γίνει στην ελληνική δημόσια διοίκηση, αν και έχει αρχίσει, έχει ακόμη πολύ δρόμο για να αντιμετωπιστούν αυτές οι λειτουργικές αδυναμίες που παρουσιάζει διαχρονικά το ελληνικό δημόσιο. Με βάση τα σχέδια που έχουν εκπονηθεί διαχρονικά «οι μεταρρυθμίσεις στοχεύουν στη δημιουργία ενός ισχυρού και επιτελικού κεντρικού κράτους με αποκεντρωμένες εκτελεστικές περιφερειακές διοικήσεις και τοπική αυτοδιοίκηση πρώτου και δεύτερου βαθμού, με σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες προσανατολισμένες στα αποτελέσματα, προσβάσιμες σε όλους τους πολίτες και προσανατολισμένες στην εξυπηρέτηση πολιτών, στη διαχείριση διαδικασιών, στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και στην κοινωνική ευθύνη» (Καραμανώλη, 2014).

Σκοπός όλων των μεταρρυθμιστικών ενεργειών και σχεδίων, είναι η δημιουργία συνθηκών σταθερότητας που θα επιτρέψουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και η εφαρμογή γενναίων διοικητικών μεταρρυθμίσεων οι οποίες απαντούν και θα συνεχίσουν να απαντούν στις νέες προκλήσεις της διοίκησης σήμερα. Σε κάθε ένα των τεσσάρων βασικών επιπέδων που είναι, του επιπέδου για αποκατάσταση για την εμπιστοσύνη έναντι κάθε διακυβερνητικού θεσμού, της υποστήριξης των επιχειρηματικών δράσεων, της προώθησης για την βιώσιμη ανάπτυξη, της ενίσχυσης για την κοινωνική συνοχή και της αναβάθμισης των επιπέδων για την εξυπηρέτηση του πολίτη (Καραμανώλη, 2014).

Οι πιο σημαντικές ανάγκες που αφορούν τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι οι κάτωθι (Καραμανώλη, 2014):

1. Οριζόντιες, που αφορούν το μεγαλύτερο μέρος της δημόσιας διοίκησης συμπεριλαμβανομένης της τοπικής αυτοδιοίκησης αφορώντας τη δημιουργία ενός ισχυρού επιτελικού κέντρου για διακυβέρνηση μέσω αποκεντρωμένων περιφερειακών υπηρεσιών, βελτιωμένων δομών και διαδικασιών που θα εφαρμόζονται από ένα πλήρως εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.
2. Επιμέρους τομεακές ανάγκες που αφορούν της υποστήριξης κάθε μεταρρύθμισης εστιασμένων σε τομείς όπως: φορολογική δημοσιονομική μεταρρύθμιση, δικαστική μεταρρύθμιση, υγεία και κοινωνική ασφάλιση.

Με βάση των συμφωνιών των εκάστοτε ελληνικών κυβερνήσεων όλα αυτά τα χρόνια με τους δανειστές, υπάρχουν μια σειρά από θεσμικές αλλαγές και διοικητικές μεταρρυθμίσεις που είτε

έχουν γίνει εν μέρει, είτε είναι στην πορεία νομοθέτησης και υλοποίησης όπως (Καραμανώλη, 2014):

1. Μείωση του λειτουργικού κόστους του δημοσίου τομέα.
2. Μείωση του μεγέθους του κράτους.
3. Μείωση του μισθολογικού κόστους στον δημόσιο τομέα και τη μείωση, κατόπιν αξιολόγησης, των δομών.
4. Μείωση της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα.
5. Μείωση 30- 40% του συνολικού αριθμού οργανικών μονάδων Υπουργείων και ανάλογη συρρίκνωση του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Το ΚΠΑ έχει προταθεί να εφαρμοστεί από τις δημόσιες υπηρεσίες της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης, για την βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων και των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Προς διευκόλυνση των δημόσιων οργανισμών έχει δημιουργηθεί ο οδηγός εφαρμογής του ΚΠΑ, ο οποίος για την ανταπόκριση των προσδοκιών των οργανισμών και τον συμβαδισμό με την ανάπτυξη και τις εξελίξεις στην κοινωνία και τη δημόσια διοίκηση έχει αναθεωρηθεί μέχρι σήμερα τρεις φορές, το 2002, το 2006 και το 2013 (ΦΕΚ Ν 4250/2014).

Εξαιτίας της κρίσης που έχει περάσει η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, η υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας στην εφαρμογή του ΚΠΑ, εκφράστηκε κατά καιρούς, και με βάση τις φυσικές ηγεσίες των αρμόδιων υπουργείων, με συγκεκριμένες ενέργειες, όπως (ΦΕΚ Ν 4250/2014):

1. Αποστολή εγκυκλίων.
2. Διοργάνωση συναντήσεων με Γενικούς Γραμματείς.
3. Διοργάνωση διαγωνισμών για το εθνικό Βραβείο Ποιότητας.

Στην Ελλάδα παρατηρήθηκε μια πρώτη προσπάθεια από το Υπουργείο Εσωτερικών δημόσιας διοίκησης και Αποκέντρωσης το 2005 με την ανακοίνωση μιας εγκυκλίου προς όλους τους φορείς του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, στέλνοντας μεταφρασμένη στα ελληνικά έκδοση του ΚΠΑ. Μέσα από αυτήν ενημέρωνε για το πώς θα εφαρμοστεί, μετά και την πιλοτική εφαρμογή του ΚΠΑ σε πέντε δημόσιες υπηρεσίες (ΦΕΚ Ν 4250/2014).

Το πρόγραμμα διάδοσης του ΚΠΑ που περιλάμβανε (ΦΕΚ Ν 4250/2014):

- ✓ Ανάλυση του περιεχομένου
- ✓ Εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων.
- ✓ Έκδοση ενός “Οδηγού εφαρμογής του ΚΠΑ”.

Το ΚΠΑ ξεκίνησε να λειτουργεί ουσιαστικά μετά το 2005, οπότε και δημιουργήθηκαν οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας. Μέχρι σήμερα ανάλογες μονάδες υπάρχουν για 15 Υπουργεία. Συνολικά στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, το ΚΠΑ εφαρμόζεται σε διάφορους φορείς. Επίσης το 2017 το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αφορμή την έκδοση από το Εθνικό Τυπογραφείο τον Φεβρουάριο 2017 του Οδηγού Εφαρμογής του αναθεωρημένου ΚΠΑ του 2013, απέστειλε προς τους δημόσιους οργανισμούς 60 μεταφρασμένους στα ελληνικά οδηγούς εφαρμογής, για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με τη χρήση του ΚΠΑ. Ο υπόψη οδηγός περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίηση της διαδικασίας καθώς και χρηστικά εργαλεία, τα οποία συμβάλλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση της αξιολόγησης (ΦΕΚ Ν 4250/2014).

Το αναθεωρημένο ΚΠΑ 2013 επισημαίνει εκ νέου ότι, σύμφωνα με βασικές ευρωπαϊκές κατευθύνσεις, όλες οι διοικητικές διαδικασίες θα πρέπει να είναι ενταγμένες σε ένα σύστημα ποιότητας, θέτοντας ως ζήτημα άμεσης προτεραιότητας την εφαρμογή του ΚΠΑ, συμπληρωματικά με τη χρήση και άλλων συστημάτων και εργαλείων ποιότητας, όπως η στοχοθεσία. Η εφαρμογή του ΚΠΑ του 2013 παρουσιάζει ιδιαίτερη σημασία, αποτελώντας βασικό τμήμα των ενεργειών που προβλέπονται στο Σχέδιο Δράσης για τη Στοχοθεσία και την Ποιότητα 2015-2016, το οποίο συντάχθηκε έχοντας ως σκοπό την εκ των προτέρων εκπλήρωση από τη χώρα της αιρεσιμότητας που αφορά το θεματικό Στόχο 11 της Προγραμματικής Περιόδου 2014-2020 «Ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των δημοσίων υπηρεσιών και των φορέων, καθώς και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης» (ΦΕΚ Ν 4369/2016).

Κύριος σκοπός της προσπάθειας της αυτοαξιολόγησης από το αναθεωρημένο ΚΠΑ του 2013, αποτελεί την αξιολόγηση από το Υπουργείο, των μέτρων βελτίωσης της απόδοσης της οργάνωσης προς την κατεύθυνση τυχόν προσδιορισμού συγκεκριμένων έργων διοικητικής μεταρρύθμισης, τα οποία θα ήταν δυνατόν να ενταχθούν προς χρηματοδότηση στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020». Η αποτελεσματική εφαρμογή του ΚΠΑ αποτελεί ένα τρόπο αλλαγής της νοοτροπίας των Δημοσίων Υπαλλήλων αλλά και των οργανισμών. Η υιοθέτηση των αρχών της ποιότητας από την εκάστοτε ελληνική δημόσια διοίκηση είναι δυνατόν να λύσει χρόνια προβλήματα και τις ανεπάρκειες στην λειτουργία του δημοσίου τομέα μέσα από την βελτίωση και την κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης.

Παρόλα αυτά, όμως, η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Ελληνική δημόσια διοίκηση, όπως και ανάλογες πολιτικές σε άλλους τομείς του Δημόσιου Τομέα, δεν ακολουθούσε με πολιτικές, στρατηγικές και συστήματα διαχείρισης των δομών οργάνωσης, οι οποίες θα ανήκαν σε ένα πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης και αποδοτικής πολιτικής ποιότητας (ΦΕΚ Ν 4369/2016).

## 2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

Με βάση τον νόμο 4057 που ψηφίστηκε από την Ελληνική Βουλή το έτος 2012 ο οποίος εμπεριέχει αναπροσαρμογές του νόμου 3528/2007, το ελληνικό δημόσιο σύστημα με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί, σχετικά με τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού και υπαλληλικού κώδικα, βασίζεται σε έναν μεγάλο βαθμό στο πειθαρχικό δίκαιο. Η σύνδεση αυτή μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητή με την αντίληψη του ότι μέσω του εργαλείου του πειθαρχικού δικαίου διεκπεραιώνονται αποφάσεις, λειτουργίες και επέρχονται συνέπειες για το προσωπικό των δημόσιων οργανισμών, όπως σε μια ιδιωτική επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πολύ δομημένο και αυστηρό πρόγραμμα αξιολόγησης. Μια απαρίθμηση των πειθαρχικών παραπτώματων για να γίνει πιο κατανοητό τι εκφράζει το δίκαιο αυτό μπορεί να γίνει ως εξής (ΦΕΚ Ν 151Α, ΦΕΚ Ν 4275/2014):

- πράξη εδήλωσης άρνησης για αναγνώριση του Συντάγματος ή έλλειψη αφοσίωσης στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία
- παραβιάσεις υπαλληλικών καθηκόντων προσδιοριζόμενες των υποχρεώσεων που επιβάλλουν στον υπάλληλο οι κείμενες διατάξεις, εντολές και οδηγίες. Το υπαλληλικό καθήκον σε καμία περίπτωση δεν επιβάλλει στον υπάλληλο πράξη ή παράλειψη που να αντίκειται προς τις διατάξεις του Συντάγματος και των νόμων, υπό τις προϋποθέσεις του άρθρου 25 του ν.4057/2012
- παραβάσεις καθηκόντων του ποινικού κώδικα ή άλλους ειδικούς ποινικούς νόμους
- η απόκτηση οικονομικού οφέλους ή ανταλλάγματος προς όφελος του ίδιου του υπαλλήλου ή τρίτου προσώπου, κατά την άσκηση των καθηκόντων του ή εξ' αφορμής αυτών
- η αναξιοπρεπής ή ανάρμοστη ή ανάξια για υπάλληλο συμπεριφορά εντός ή εκτός υπηρεσίας
- παραβάσεις αμεροληπτικής αρχής
- παραβάσεις αρχής για τη ισότητα και τις ίσες ευκαιρίες για την μεταχείριση των ανδρών και γυναικών σε εργασιακά ζητήματα σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία που ενσωμάτωσε την Οδηγία 2006/54/ΕΚ στην ελληνική έννομη τάξη
- παραβιάσεις υποχρέωσης για εχεμύθια
- εμφάνιση απείθειας
- η αδικαιολόγητη αποχή εκτέλεσης κάθε καθήκοντος
- παραβιάσεις κάθε υποχρέωσης των άρθρων 27 του ν.4057/2012, καθώς και της αδικαιολόγητης προτίμησης νεότερων υποθέσεων με παραμέληση παλαιότερων
- η άρνηση παροχής πληροφόρησης στους πολίτες
- η μη έγκαιρη απάντηση σε αιτήσεις και αναφορές πολιτών σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις
- η χρησιμοποίηση της δημοσιοϋπαλληλικής ιδιότητας ή πληροφοριών που κατέχει ο υπάλληλος λόγω της υπηρεσίας ή της θέσης του, για εξυπηρέτηση ιδιωτικών συμφερόντων του ίδιου ή τρίτων

## προσώπων

- η αδικαιολόγητη άρνηση προσέλευσης για ιατρική εξέταση
- η άμεση ή μέσω τρίτου προσώπου συμμετοχή σε δημοπρασία την οποία διενεργεί επιτροπή, μέλος της οποίας είναι ο υπάλληλος ή όταν η επιτροπή αυτή υπάγεται στην αρχή στην οποία ο υπάλληλος υπηρετεί
- η άσκηση κριτικής των πράξεων της προϊσταμένης αρχής που γίνεται δημοσίως, γραπτώς ή προφορικώς, με σκόπιμη χρήση εν γνώσει εκδήλων ανακριβών στοιχείων ή με χαρακτηριστικά απρεπείς εκφράσεις
- η άρνηση σύμπραξης, συνεργασίας, χορήγησης στοιχείων ή εγγράφων κατά τη διεξαγωγή έρευνας, επιθεώρησης ή ελέγχου από Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές, τον Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης και τα ιδιαίτερα Σώματα και Υπηρεσίες Επιθεώρησης και Ελέγχου
- η αδικαιολόγητα μη έγκαιρη σύνταξη ή η σύνταξη μεροληπτικής έκθεσης αξιολόγησης ή η σύνταξη έκθεσης με κρίσεις ή χαρακτηρισμούς που δεν εξειδικεύονται με αναφορά συγκεκριμένων στοιχείων
- η άρνηση ή παρέλκυση εκτέλεσης υπηρεσίας
- η χρήση τρίτου προσώπου της απόκτησης υπηρεσιακής εύνοιας ή την πρόκληση ή ματαίωση εντολής της υπηρεσίας,
- η σύναψη στενής κοινωνικής σχέσης με πρόσωπα, με αφορμή το χειρισμό θεμάτων αρμοδιότητας του υπαλλήλου από την αντιμετώπιση των οποίων εξαρτώνται ουσιώδη συμφέροντα των προσώπων αυτών
- η φθορά λόγω ασυνήθιστης χρήσης, η εγκατάλειψη ή η παράνομη χρήση πράγματος το οποίο ανήκει στην υπηρεσία
- η παράλειψη από τα πειθαρχικά όργανα δίωξης και τιμωρίας πειθαρχικού παραπτώματος, με την επιφύλαξη των διατάξεων της παραγράφου 2 του άρθρου 110 του ν.4057/2012
- η άσκηση εργασίας ή έργου με αμοιβή χωρίς προηγούμενη άδεια της υπηρεσίας
- η απλή απείθεια
- η μη τήρηση των ωραρίων του εργαζομένου και παράλειψης από τον προϊστάμενο να ελέγχει την τήρησή του
- η αμέλεια ή ατελής εκπλήρωση του υπηρεσιακού καθήκοντος
- τα ειδικά πειθαρχικά παραπτώματα που ορίζονται στο στοιχείο α' της παραγράφου 4 του άρθρου 117 του ν.4057/2012
- το ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα που προβλέπεται στην παράγραφο 2 του άρθρου 130 του ν.4057/2012
- το ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα που προβλέπεται στο τρίτο εδάφιο της παραγράφου 1 του άρθρου 144 του ν.4057/2012

□ το ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα που προβλέπεται στην παράγραφο 4 του άρθρου τρίτου του ν.4057/2012

Σχετικά με την επιβολή οποιαδήποτε πειθαρχικής ποινής σε υπάλληλο συνεκτιμώνται όλες οι ιδιαίτερες συνθήκες κάτω από τις οποίες πραγματοποιήθηκε το παράπτωμα. Τέτοιες αφορούν την εν γένει προσωπικότητα του υπαλλήλου, καθώς και την υπηρεσιακή του εικόνα όπως αυτή εμφανίζεται από το προσωπικό του μητρώο. Αρμόδια όργανα που είναι υπεύθυνα να διώκουν και να τιμωρούν το σύνολο των πειθαρχικών παραπτωμάτων είναι τα πειθαρχικά όργανα (ΦΕΚ Ν 151Α, ΦΕΚ Ν 4275/2014).

Ειδικότερα πειθαρχική εξουσία ασκούν κατά βαθμολογική σειρά οι εξής (ΦΕΚ Ν 151Α, ΦΕΚ Ν 4275/2014):

- α) οι πειθαρχικώς προϊστάμενοί τους,
- β) το διοικητικό συμβούλιο νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου για τους υπαλλήλους του νομικού προσώπου,
- γ) το πειθαρχικό συμβούλιο του οικείου φορέα,
- δ) το πειθαρχικό συμβούλιο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για τις περιπτώσεις της παραγράφου 4 του άρθρου 117 ,
- ε) το Δευτεροβάθμιο Πειθαρχικό Συμβούλιο, στ) ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης,
- ζ) το διοικητικό εφετείο και
- η) το Συμβούλιο της Επικρατείας.

Το να παραγραφεί κάθε πειθαρχικό παράπτωμα γίνεται μετά από πέντε έτη από την ημέρα που διαπράχθηκε, εκτός των α', γ', δ', θ', και ι' παραπάνω που η παραγραφή τους γίνεται μετά επτά έτη. Πειθαρχικό παράπτωμα το οποίο αποτελεί και ποινικό αδίκημα δεν παραγράφεται πριν παραγραφεί το ποινικό αδίκημα (ΦΕΚ Ν 151Α, ΦΕΚ Ν 4275/2014).

Για τα παραπτώματα αυτά οι πράξεις που αφορούν την ποινική διαδικασία διακόπτουν την παραγραφή πειθαρχικού παραπτώματος. Επίσης σχετικά μέσω της ποινικής διαδικασίας αναφέρεται πως κάθε αρχή και κανόνας του ποινικού δικαίου και της ποινικής δικονομίας είναι εφαρμοσμένος ανάλογα και στο πειθαρχικό δίκαιο, εφόσον δεν αντίκεινται στις ρυθμίσεις του ν.4057/2012 συνάδοντας τη φύση και το σκοπό της πειθαρχικής διαδικασίας. Σχετικά με τις διαδικασίες που αφορούν την εκτέλεση της πειθαρχικής διαδικασίας αρχικά, αυτή πραγματοποιείται από διλαφορες οδούς και αναλόγως της εκάστοτε εξεταζόμενης περίπτωσης. Ειδικότερα μπορεί να ασκηθεί είτε πειθαρχική δίωξη που αρχίζει με την κλήση του υπαλλήλου σε

απολογία από το μονομελές πειθαρχικό όργανο, είτε με το να παραπεμφεί στο πειθαρχικό συμβούλιο (ΦΕΚ Ν 151Α, ΦΕΚ Ν 4275/2014).

Στις περισσότερες περιπτώσεις ο υπάλληλος παραπέμπεται στο πειθαρχικό συμβούλιο όταν το μονομελές όργανο αδυνατεί να λάβει απόφαση ή όταν θεωρεί ότι υπερβαίνει τα όρια της εξουσίας του με βάση τους παρακάτω τρόπους. Ως πρώτη παραθέτεται η προκαταρκτική εξέταση όπου αφορά την άτυπη συλλογή και καταγραφή στοιχείων για την διαπίστωση της τέλεσης πειθαρχικού παραπτώματος και των συνθηκών τέλεσης του. Ως ένορκη διοικητική εξέταση νοείται η συλλογή στοιχείων για να διαπιστωθεί η τέλεση πειθαρχικού παραπτώματος και ενεργείται κάθε φορά που η υπηρεσία παρουσιάζει σοβαρές υπόνοιες ή σαφής ενδείξεις ότι διαπράττεται πειθαρχικό παράπτωμα (ΦΕΚ Ν 151Α, ΦΕΚ Ν 4275/2014).

Επίσης υπάρχει και η πειθαρχική ανάκριση, η διεξαγωγή της οποίας είναι υποχρεωτική, εκτός από κάποιες περιπτώσεις της διαδικασίας για το πειθαρχικό συμβούλιο. Επίσης, ως ανακτιτική πράξη ορίζεται η αυτοψία η διενέργεια της οποία γίνεται αυτοπροσώπως από αυτόν που κάνει την πειθαρχική ανάκριση μέσω παρουσίας γραμματέα με εξετάσεις κάθε μάρτυρα με ένορκη διοικητική εξέταση με βάση τον Κώδικα Ποινικής Δικονομίας, της πραγματογνωμοσύνης και της εξέτασης του διωκόμενου (ΦΕΚ Ν 151Α, ΦΕΚ Ν 4275/2014).

Οι ακολουθούμενες διαδικασίες είναι πρώτον ο πρόεδρος του πειθαρχικού συμβουλίου, με την λήψη που προπεμπτηρίου εγγράφου στα χέρια του, ορίζει ως εισηγητή της πειθαρχικής υπόθεσης ένα από τα μέλη του συμβουλίου, στον οποίο και παραδίδεται ο φάκελος και δεύτερον ο πρόεδρος του πειθαρχικού συμβουλίου, μετά την διαβίβαση σε αυτόν του πορίσματος της πειθαρχικής ανάκρισης ή, σε περίπτωση μη διενέργειας ανάκρισης κατά το άρθρο 127 παράγραφος 1, όταν κρίνει ότι η υπόθεση είναι ώριμη για συζήτηση, κάνει εισήγηση στο πειθαρχικό συμβούλιο για την απόφαση της κλήσης σε απολογία του διωκόμενου υπαλλήλου ή την απαλλαγή του χωρίς αυτή. Τέλος, μετά την κλήση σε απολογία η υπόθεση κλείνει με το να εκδοθεί η σχετική απόφαση (ΦΕΚ Ν 151Α, ΦΕΚ Ν 4275/2014).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΧΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 3.1.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η αρχή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης με έμφαση στη μεταφορά μεθόδων διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο τομέα έστρεψε την εστίαση στο δημόσιο τομέα από τη διοίκηση στον οργανισμό και ήταν μέρος μιας επεκτατικής προσέγγισης για την επίτευξη καλής οργάνωσης, επιτυχίας και αξίας υπηρεσίας. Αλλαγές στον δημόσιο τομέα ξεκίνησαν ως απάντηση στην υποτιθέμενη ανάγκη μείωσης των κρατικών δαπανών, παροχής αποτελεσματικότερων υπηρεσιών και μείωση της ικανότητας και επίτευξης δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών που παρέχονται από την κυβέρνηση. Οι βασικές αρχές αυτής της νέας αρχής ενσωματώθηκαν στη διαχείριση για τη μέτρηση της απόδοσης, το αποτέλεσμα, τον κοινοτικό σχεδιασμό, την αποκέντρωση της επιρροής, τη διαχείριση κινδύνων και την αποκέντρωση των δραστηριοτήτων. Ο διαχειριστισμός βάσει ενός μοντέλου αυτής της αρχής εμπλέκει τη χρήση οικονομικών, φυσικών και ανθρώπινων πόρων για την ανάληψη κυβερνητικών στόχων. Σύμφωνα με αναλυτές του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, υποστηρίζεται ότι το νέο μοντέλο δημόσιας διαχείρισης είναι μια κάμψη, βασισμένη στην αγορά. Η έκφραση του μοντέλου αυτού έδειξε ότι μοιάζει με τις «τέχνες της διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα» εκτεταμένες στο δημόσιο τομέα. Αυτές οι νέες επιχειρηματικές πρακτικές διατηρούν επίσης νέες συμπεριφορές των εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Επομένως, η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στο ελληνικό δημόσιο τομέα ενσωματώθηκε στο πρόγραμμα τροποποίησης του δημόσιου τομέα (Ασπρίδης, 2014).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων του ελληνικού δημόσιου τομέα έχει απεικονιστεί από το σχεδιασμό πιο ελαστικών εξελίξεων, την κατάργηση υψηλών εθνικών οργανισμών και την κανονικότητα της πολιτικής σε ολόκληρη την υπηρεσία και την καλύτερη λογοδοσία που παρέχεται στους διαχειριστές και τους εποπτικούς φορείς κατά τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού μέσω των συντάξεων διαχείρισης συζητήσεων και προγραμματιστές μεταβίβασης και αποκέντρωσης. Στην κατάταξη της εργασίας, παρουσιάστηκαν ευρύτερες και πολυάριθμες ειδικευμένες θέσεις εργασίας. Επιπλέον, δόθηκε μεγαλύτερη προσοχή στις συναλλαγές σε παραστάσεις και παραγωγικότητα (Καραμανώλη, 2014).

Διάφοροι πολιτικοί αναλυτές δηλώνουν ότι τα αρχικά μοντέλα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον ελληνικό δημόσιο τομέα παρουσιάζουν την εντύπωση ότι οι άνθρωποι πόροι έχουν την ικανότητα να επιτύχουν αποτελέσματα που αντιστοιχούν στην εκούσια τάση της οργάνωσης του δημόσιου τομέα. Με αυτήν την κατεύθυνση, υπήρξε μια έμφαση στην ασφαλή διατήρηση του προσωπικού που

θα μπορούσε να έχει τα προτιμώμενα αποτελέσματα και, σε συνεργασία με αυτό το επίκεντρο, μια διάλυση της εσωτερικής αγοράς εργασίας και ελαφριά ή καθόλου υποχρέωση διατήρησης της ασφάλειας της εργασίας. Το σύστημα ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από τη διαχείριση ρουτίνας για την ελαστικότητα και την αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

Από την άλλη πλευρά, το νέο σύστημα έχει κριθεί σχετικά με την επακόλουθη διάβρωση του περιβάλλοντος απασχόλησης και τις πιθανότητες βελτίωσης της σταδιοδρομίας. Η σημαντική μείωση του μεγέθους και το στυπτικό αποτέλεσμα έχει επίσης αμφισβητηθεί σε χαμηλότερη αξία της παροχής υπηρεσιών. Στο πλαίσιο του μοντέλου αυτού σημαντικές τροποποιήσεις και μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα, υπήρξαν ισχυρές από ορισμένες πρακτικές και περιβάλλοντα που συνήθως έθεσαν τον δημόσιο τομέα εκτός από άλλες ενώσεις στον ιδιωτικό και μη κερδοσκοπικό τομέα. Οι συνέπειες της αποδοχής πρακτικών και ιδεολογιών αυτού του μοντέλου αμφισβητήθηκαν ότι είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση των κερδών και των εισοδημάτων των εργαζομένων, μειώσεις του προσωπικού και αλλαγές στη διοικητική κουλτούρα και σχηματισμό (Φαναριώτη, 2016).

Είναι επίσης προφανές ότι οι βελτιώσεις έχουν καθορίσει αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο συνεργάζεται ο δημόσιος τομέας και σχηματίζει ενώσεις με εξωτερικούς οργανισμούς. Η αυστηρή και ανταγωνιστική πρόταση έχει φέρει νέες αναπαραστάσεις της παροχής υπηρεσιών με βάση την αγορά. Δεδομένου ότι η μεταβαλλόμενη ιδιοσυγκρασία της παροχής υπηρεσιών από το κράτος έχει αλλάξει τη φύση των ενώσεων από το δημόσιο τομέα σε άλλους τομείς, ως επί το πλείστον ο κοινοτικός τομέας. Η μεγαλύτερη αντίθεση μεταξύ των οργανισμών παροχής υπηρεσιών και της συστολής ανάγκασε τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να αντιδράσουν σε ευρύτερα είδη παροχής υπηρεσιών υπό συνθήκες επιθετικού διαγωνισμού ή μέσω συμβατικού σχεδιασμού που προσδιορίζει πιο έντονα τον τρόπο οργάνωσης των ανθρώπινων πόρων για τη διανομή υπηρεσιών. Αυτό είχε ως στόχο περισσότερες ευκαιρίες εκ μέρους των κυβερνητικών φορέων υποστήριξης σε σχέση με τις κοινοτικές οργανώσεις για τη διασφάλιση βελτιωμένης διαρθρωτικής οργάνωσης και πιο επιδέξιους ανθρώπινους πόρους για τη διανομή υπηρεσιών (Χυτήρης, 2013)

Το μεταβαλλόμενο πεδίο απασχόλησης του δημόσιου τομέα δείχνει ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είχε μια σημαντική σύγκρουση στη διαδικασία του δημόσιου τομέα. Η συμμετοχή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στα προσεκτικά στοιχεία του νέου δημόσιου τομέα είναι σημαντική. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει μια θέση όσον αφορά τη μεταβολή του προγράμματος αλλαγής (Dessler, 2012).

### 3.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Κατά τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού και τον προγραμματισμό του προγράμματος, ένας προσανατολισμός απόδοσης βασίζεται στην εύρωστη χρήση των πληροφοριών παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιδόσεων σε βασικά σημεία απόφασης, σε συνδυασμό με μια δομή του προϋπολογισμού στην οποία μπορούν να προσδιοριστούν το κόστος και τα οφέλη των μεγάλων προγραμμάτων (Amugdalos et al., 2014).

Κατά την εκτέλεση του προϋπολογισμού και την εκτέλεση του προγράμματος, ένας προσανατολισμός απόδοσης έχει συσχετιστεί με μια σειρά εργαλείων για τη χρήση πληροφοριών απόδοσης για τη διαχείριση χρημάτων, ατόμων και οργανισμών, για τη χρήση εναλλακτικών μηχανισμών παροχής υπηρεσιών και για μεταρρυθμίσεις από πλευράς ζήτησης - θεσμικές και ατομικές (Dessler, 2012).

Η απόδοση του ελληνικού δημόσιου τομέα αφορά τα αποτελέσματα και τον αντίκτυπο (Brefo et al., 2016):

- Ο προσανατολισμός των επιδόσεων στο δημόσιο τομέα σημαίνει ότι τα επιτεύγματα έχουν σημασία, καθώς και η πιθανότητα και η οικονομία και ότι οι διαχειριστές ή οι οργανισμοί πρέπει να ακολουθούν καθορισμένα πρότυπα.
- Η απόδοση στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας σημαίνει ότι τα αποτελέσματα του δημόσιου τομέα συμβάλλουν αποτελεσματικά στους στόχους πολιτικής.
- Οι μετρήσεις απόδοσης επικεντρώνονται στα αποτελέσματα.

### 3.3 ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT

Για την αντιμετώπιση της σοβαρής κρίσης που αντιμετώπισε και συνεχίζει η ελληνική οικονομία από το 2010, ο Ευρωπαϊκός Μηχανισμός Σταθερότητας (ΕΜΣ) δημιουργήθηκε για να παρέχει δάνεια στην Ελλάδα, με σκοπό την βοήθεια της επαναφοράς της οικονομίας της χώρας και να επιστρέψει στην αναπτυξιακή βελτίωση. Η εκάστοτε κυβέρνηση έπρεπε, με τη σειρά της, να πραγματοποιήσει κάθε απαραίτητη διαρθρωτική αλλαγή εισάγοντας μέτρα για τη βελτίωση της διαχείρισης της δημόσιας οικονομίας, οριζόμενη στα μνημόνια συμφωνίας που αντιστοιχούν στις συμβάσεις δανείου. Με το να εφαρμοστούν αυτά τα μεταρρυθμιστικά μέτρα υπήρχε σύνδεση των αντίστοιχων διευκολυντικών συμφωνιών, με εκπροσώπους της τριόικας (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, Ευρωπαϊκή Επιτροπή και Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα) να ταξιδεύουν στην Αθήνα κάθε τρεις μήνες για να εξετάζουν την πρόοδο της εφαρμογής του μνημονίου. Εάν η πρόοδος ήταν ικανοποιητική,

αποδεσμευόταν η επόμενη δόση του δανείου από τον ΕΜΣ (Ασπρίδης, 2014).

Το μνημόνιο συμφωνίας της 11ης Αυγούστου 2015, σύμφωνα με το οποίο γίνεται η αντίστοιχη εκτέλεση της συμφωνίας για την διευκόλυνση της χρηματοοικονομικής βοήθειας της 19ης Αυγούστου 2015 μεταξύ του ΕΜΣ και της Ελλάδας, είναι το τρίτο μνημόνιο που έχει συναφθεί με την Ελλάδα από το 2010. Τα δύο προηγούμενα μνημόνια ήταν αυτά του 3 Μαΐου 2010, η οποία συνόδευε τη συμφωνία δανειοληπτικής διευκόλυνσης της 8ης Μαΐου 2010 και 9 Φεβρουαρίου 2012, η οποία συνόδευε το δεύτερο πρόγραμμα οικονομικής βοήθειας.

Ένα μέρος των πολιτικών που εφαρμόστηκαν στα πλαίσια του πρώτου και δεύτερου μνημονίου είχαν ως στόχο την ελάττωση του κόστους του δημόσιου τομέα. Αυτές περιλάμβαναν (Ντάνος και Σαμαντά, 2015):

- μειώσεις βασικού μισθού και κάθε επιδόματος και κατάργηση του 13ου και 14ου μήνα του μισθού
- πάγωμα στην αύξηση του μισθού
- ένα όριο πρόσληψης μόνιμου προσωπικού και προσωπικού με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και έργου
- αυξημένες εργατοώρες χωρίς ανάλογη μισθολογική ανταμοιβή
- καθιέρωση του συστήματος αποθεματικού εργασίας, καταβολή του 60% του βασικού μισθού σε εκείνους που έχουν υπαχθεί στο «αποθεματικό» με σκοπό τη μείωση του κόστους της υπεραλίευσης και εισαγωγή «προσωρινών απολύσεων» που πληρώνουν το 60% του βασικού μισθού.

Με βάση τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ), ο μισθός του ιδιωτικού τομέα μειώθηκε κατά 28,16% μεταξύ του 2010 και του πρώτου τριμήνου του 2015. Ταυτόχρονα, είχε επιβληθεί διαδοχική μείωση τόσο στις εφάπαξ πληρωμές όσο και στις συντάξεις (κύριο και συμπληρωματικό) για όλους τους συνταξιούχους του δημόσιου τομέα (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

Το τρίτο μνημόνιο ενσωματώθηκε στον ελληνικό νόμο με το νόμο 4336/2015 στις 14 Αυγούστου 2015, ο οποίος ορίζει τους όρους της διευκόλυνσης οικονομικής βοήθειας για την περίοδο 2015-2018. Ο νόμος επέβαλλε ένα ευρύ φάσμα μέτρων και πολιτικών που όφειλε να εφαρμόσει η τότε κυβέρνηση κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, συμπεριλαμβανομένων μεταρρυθμίσεων στη φορολογική πολιτική, μέτρων βελτίωσης της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών, αυξημένης διαφάνειας των δημοσίων συμβάσεων, ενός πιο βιώσιμου συνταξιοδοτικού συστήματος και

βελτιωμένης οικονομικής διαχείρισης του τομέα της υγείας. Μια δέσμη μέτρων του εκσυγχρονισμού του κράτους και της δημόσιας διοίκησης κατέχοντας βασικό ρόλο στο πρόγραμμα παρατίθεται στο τμήμα 5 του τρίτου μνημονίου (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

Η κύρια στρατηγική για το δημόσιο τομέα ήταν (Ντάνος και Σαμαντά, 2015):

- ανασύσταση κάθε διοικητικής δομής
- εξορθολογισμός κάθε διοικητικής διαδικασίας
- βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας
- βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Τα μέτρα που προβλέφθηκαν στο τρίτο μνημόνιο αφορούσαν (Ντάνος και Σαμαντά, 2015):

- καλύτερες διαδικασίες πρόσληψης για διευθυντές, με προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων έγκαιρης αξιολόγησης και εκπλήρωσης κάθε ανάγκης πρόσληψης
- ουδέτερο δημοσιονομικά μεταρρυθμιστικό πλαίσιο του μισθολογικού δικτύου
- σύγχρονου αξιολογητικού συστήματος και συστήματος επίδοσης
- ενίσχυση κάθε μονάδας πολιτικών σε κάθε βασικό τομέα
- ουσιαστική εξέλιξη των ρόλων για την τοπική αυτοδιοίκηση και στα δύο επίπεδα, σκοπεύοντας στην βελτίωση της τοπικής αυτονομίας και του εξορθολογισμού κάθε διοικητικής δομής και τοπικής αρχής και εξορθολογισμού κάθε τοπικής και κρατικής επιχείρησης
- εκσυγχρονισμό κάθε διαδικασίας που αφορά την πρόληψη
- βελτιωμένη κινητικότητα στον δημόσιο τομέα για την προώθηση της καλύτερης χρήσης των πόρων.

Η ελληνική κυβέρνηση έπρεπε (όπως ορίζεται στο μνημόνιο) να αναλάβει δράση και να αναλύσει τα ακόλουθα μέτρα. Η ευθυγράμμιση των μη μισθολογικών παροχών: Όπως τα ημερήσια και τα ταξιδιωτικά επιδόματα, για να ευθυγραμμιστούν με τις βέλτιστες πρακτικές της ΕΕ (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

Έπρεπε να εισαχθεί ένας ενοποιημένος δημόσιος τομέας σε επίπεδο μισθών: Ένας βασικός πυλώνας είναι να καθοριστούν οι μισθοί με βάση των δεξιοτήτων τους, των επιδόσεών τους, των ευθυνών τους και των θέσεων των εργαζομένων. Το υφιστάμενο μισθολογικό σύστημα είναι τομεακό, με συνέπεια

ο μισθός για παρόμοια εργασιακή θέση και με τα ίδια προσόντα να είναι διαφορετικός στα υπουργεία. Ο στόχος του ενοποιημένου μισθολογικού πλέγματος ήταν να βασιστεί στο σύστημα των αποδοχών, με τους μισθούς να καθορίζονται βάσει κριτηρίων όπως τα προσόντα, τα έτη υπηρεσίας και τα καθήκοντα (Φαναριώτη, 2016).

Η νομοθεσία για την επιλογή των διευθυντών έπρεπε να αναθεωρηθεί: Στόχος ήταν η αποπολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης και η ενίσχυση της αξιοκρατίας του δημόσιου τομέα. Η μεταρρύθμιση βάσιζε την πρόσληψη διευθυντικών στελεχών στην αξία και την ικανότητα, διακόπτοντας την τοποθέτηση σε διοικητικές θέσεις του δημόσιου τομέα από πολιτικές αποφάσεις (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

Έπρεπε να θεσπιστεί ένα νομοθετικό πλαίσιο: Να αξιολογηθεί η απόδοση όλων των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα προκειμένου να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Αυτός ο σκοπός αυτού του κανόνα, που θεσπίστηκε κατά την εφαρμογή του πρώτου και του δεύτερου μνημονίου, ήταν η μείωση των επιπέδων προσωπικού στο δημόσιο τομέα (Φαναριώτη, 2016).

Ένα νέο σχήμα μόνιμης κινητικότητας: Προώθηση της χρήσης περιγραφών θέσεων εργασίας που θα συνδέονται με μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων που θα περιλαμβάνει όλες τις τρέχουσες κενές θέσεις εργασίας. Αυτό θα πρέπει να εξορθολογίσει την κατανομή των πόρων και το προσωπικό σε όλη τη γενική κυβέρνηση. Ο προσδιορισμός των παράνομων μισθωτών: Αυτό έπρεπε να συνεχιστεί καθώς και το έργο χειρισμού πειθαρχικών υποθέσεων (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

Για την εφαρμογή των παραπάνω πολιτικών, το Ελληνικό Κοινοβούλιο ψήφισε με το Νόμο 4369/2016, το Εθνικό Μητρώο Διευθυντών Δημόσιας Διοίκησης, δομή βαθμολόγησης θέσεων εργασίας, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγής και επιλογής επικεφαλής τμημάτων (διαφάνεια / αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης) και άλλες διατάξεις. Σύμφωνα με το επεξηγηματικό μνημόνιο του νόμου, οι κύριοι στόχοι ήταν η αντιμετώπιση του προβλήματος της πολιτικοποίησης της δημόσιας διοίκησης και της γραφειοκρατίας και η εισαγωγή σύγχρονων πολιτικών στελέχωσης προκειμένου να αποκατασταθεί η κλονισμένη εμπιστοσύνη στους δημόσιους θεσμούς (Φαναριώτη, 2016).

Ψηφίστηκε επίσης ο νόμος 4354/2015. Η διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, οι μισθολογικοί διακανονισμοί και άλλες επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας για τους δημοσιονομικούς στόχους και τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Ορίστηκαν ρυθμίσεις για τις

αποδοχές για υπαλλήλους του δημόσιου τομέα των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτης και δεύτερης βαθμίδας, νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου και δημόσιες υπηρεσίες. Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νόμου, το νέο σύστημα αμοιβών βασίζεται στις αρχές (Ντάνος και Σαμαντά, 2015):

- δημοσιονομική προσαρμογή - καθώς η συμμόρφωση με αυτήν την απαίτηση έχει καταστεί ζωτικής σημασίας για την οικονομική και πολιτική επιβίωση της χώρας
- ισότητα και αξιοκρατία - εγγυημένη συνδέοντας την εξέλιξη των μισθών με τα προσόντα και τις επιδόσεις
- βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων - για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Σε δηλώσεις σχετικά με τις διατάξεις του τρίτου μνημονίου και τους νόμους που την εφαρμόζουν, η Ανώτατη Διοίκηση των Ελληνικών Συνδικάτων Δημοσίων Υπαλλήλων (ΑΔΕΣΔΥ), η οποία είναι η τρίτη βαθμίδα εθνικού φορέα που εκπροσωπεί υπαλλήλους στη δημόσια διοίκηση, εντοπίζει τα προβλήματα του δημόσιου τομέα ως υποχρηματοδότηση και έλλειψη προσωπικού. Υποστηρίζει ότι αυτό οφείλεται στην εφαρμογή των μνημονικών πολιτικών λιτότητας και τονίζει ότι, όσο συνεχίζεται η λιτότητα και η πολιτική περιορισμού των προσλήψεων, καμία πολιτική για τη θέσπιση του δημόσιου τομέα δεν θα εφαρμοστεί και θα λειτουργήσει αποτελεσματικά (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

Η ΑΔΕΣΔΥ δηλώνει ότι από τότε που η χώρα εισήλθε στον ΕΜΣ, οι μισθοί του δημόσιου τομέα μειώθηκαν κατά μέσο όρο περίπου 40% και διαμαρτύρεται για την πώληση του «οικογενειακού αργύρου» σε ιδιώτες. Χιλιάδες εργαζόμενοι χάνουν τη δουλειά τους και κρίσιμοι τομείς (όπως νοσοκομεία και σχολεία) δεν λειτουργούν σωστά. Εκτός από αυτές τις γενικές πολιτικές δηλώσεις, η αρχή αυτή πιστεύει ότι το σύστημα επιλογής επικεφαλής της δημόσιας διοίκησης δεν έχει βελτιωθεί, καθώς πρέπει να συνεχίσουν να παίρνουν συνέντευξη από πολιτικούς ηγέτες για διορισμό σε θέσεις ευθύνης. Απαιτεί επίσης την ακύρωση των μέτρων λιτότητας που έχουν εφαρμοστεί και θέλει να δει αυξήσεις μισθών και αυξημένες προσλήψεις (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

### **3.4.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η ικανότητα μιας κυβέρνησης να παρέχει πολιτικές και ποιοτικές υπηρεσίες για τους πολίτες της εξαρτάται από τον επαγγελματισμό και την ακεραιότητα των δημοσίων υπαλλήλων της, οι οποίοι θα πρέπει να διαχειρίζονται σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και τις πρακτικές της ΕΕ, οι οποίες συνιστούν (Χυτήρης, 2013):

- Μια αποτελεσματική και αποδοτική θεσμική οργάνωση, με σαφώς καθορισμένους ρόλους και ευθύνες
- Πολιτικές και στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται δίκαια και με συνέπεια
- Πρόσληψη και προαγωγή με βάση την αξία, διαφανή και δίκαιη αμοιβή και σύστημα επαγγελματικής ανάπτυξης των δημοσίων υπαλλήλων
- Πολιτική ουδετερότητα

Η κρατική διοίκηση πρέπει να αναπτυχθεί σύμφωνα με σαφείς πολιτικές και κανονισμούς, ώστε να διασφαλιστεί μια ορθολογική, αποτελεσματική και αποδοτική θεσμική δομή.

Απαιτείται επίσης διοικητική νομοθεσία που προστατεύει το δημόσιο συμφέρον και τα δικαιώματα των πολιτών, καθώς και ανεξάρτητα ιδρύματα εποπτείας, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική συμμόρφωση των διοικητικών αρχών με το κράτος δικαίου. Όλα αυτά τα στοιχεία είναι απαραίτητα για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στα δημόσια ιδρύματα.

Ειδικές επιτροπές της ΕΕ, συμβάλουν στην οικοδόμηση των δημοσίων υπηρεσιών των κρατών μελών τους, στη μεταρρύθμιση των κρατικών τους διοικήσεων και στην ενίσχυση των διοικητικών νομικών τους πλαισίων. Με την ανταλλαγή επαγγελματικής εμπειρογνωμοσύνης από τα κράτη μέλη της ΕΕ, αυτή η διαδικασία τα βοηθά να εφαρμόσουν μεταρρυθμίσεις και να βελτιώσουν την απόδοσή τους, όπως και έγινε και στην Ελλάδα και τον ελληνικό δημόσιο τομέα (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).

### **3.5.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης έχουν λάβει μεγάλη προσοχή στη βιβλιογραφία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αλλά οι απόψεις των εποπτικών αρχών που διεξάγουν τις εκτιμήσεις έλαβαν σχετικά λίγη προσοχή. Έχει παρατηρηθεί το κενό στη βιβλιογραφία εξετάζοντας τις αντιλήψεις των εποπτικών αρχών για την αξιολόγηση των επιδόσεων των υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα σε μια προσπάθεια εντοπισμού διαρθρωτικών και λειτουργικών προβλημάτων που σχετίζονται με αυτό το σύστημα, όπως βλέπουν οι υπεύθυνοι για τη λειτουργία του (Ντάνος και Σαμαντά, 2015).



Τα δεδομένα αντλούνται από διάφορες έρευνες στους εργαζομένους του ελληνικού δημόσιου τομέα, το οποίο περιείχε μια ενότητα που ζητούσε από τις εποπτικές αρχές να αξιολογήσουν εννέα πιθανά προβλήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση απόδοσης. Οι απαντήσεις έδειξαν ότι οι διογκωμένες αξιολογήσεις, τα ελαττωματικά πρότυπα και η έλλειψη υποστήριξης ήταν οι πιο προβληματικές πτυχές της διαδικασίας αξιολόγησης. Η χρήση ανταμοιβών βάσει απόδοσης, η πεποίθηση ενός επιβλέποντος ότι η απόδοσή του αξιολογείται αντικειμενικά και η ηλικία του εργαζομένου είναι συνεπείς προγνωστικοί παράγοντες για την απόδοση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας (Φαναριώτη, 2016).

### **3.6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT**

Για πολλά χρόνια οι υποστηρικτές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης έχουν υποσχεθεί να βελτιώσουν τις δημόσιες υπηρεσίες καθιστώντας τις οργανώσεις του ελληνικού δημόσιου τομέα πολύ πιο «επιχειρηματικές». Έχουν γίνει πολλές έρευνες και εμπειρικές μελέτες σχετικά με τη φύση αυτής της αρχής καθώς και τον αντίκτυπό της στους δημόσιους οργανισμούς. Ωστόσο, οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες επικεντρώνονται μόνο σε ορισμένα στοιχεία της αρχής αυτής και παρέχουν ενδιαφέρουσες, αλλά συχνά ανέκδοτες, αποδείξεις και πληροφορίες. Ίσως ακριβώς λόγω του μεγάλου αριθμού εξαιρετικά αποκαλυπτικών και εμπειρικών μελετών, υπάρχει, επομένως, έλλειψη συστηματικής ταυτοποίησης και κατανόησης της φύσης αυτής της αρχής και της συνολικής του σημασίας. Παρατηρείται προσπάθεια για συστηματική ταυτοποίηση και κατανόηση της έννοιας αυτής της αρχής καθώς και στον πολυδιάστατο αντίκτυπό του στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Πρώτον, οι διάφορες μελέτες έχουν ως στόχο στην (εκ νέου) κατασκευή μιας ολοκληρωμένης ταξινόμησης των βασικών παραδοχών και βασικών στοιχείων της αρχής. Δεύτερον, γίνεται προσπάθεια να παράσχει μια πιο ολοκληρωμένη και μετα-αναλυτική ανάλυση των κυρίως αρνητικών συνεπειών των στρατηγικών της για οργανισμούς του δημόσιου τομέα καθώς και για τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτές ([www.gov.org](http://www.gov.org)).

### **3.7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ**

Λιγότερο από τους μισούς υπαλλήλους του δημόσιου τομέα (43%) αισθάνονται πολύ / εξαιρετικά σίγουροι να λαμβάνουν οικονομικές αποφάσεις μόνοι τους, σύμφωνα με προκαταρκτικά αποτελέσματα μελέτης του Κέντρου Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων (OECD, 2019).

Πενήντα τέσσερα τοις εκατό ανησυχούν για τα οικονομικά ενώ εργάζονται, και μόνο το 29% εκτιμάται ως πολύ / εξαιρετικά γνώστης για τα οικονομικά γενικά. Το κέντρο διαπίστωσε ότι σχεδόν τα δύο τρίτα (65%) των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα πιστεύουν ότι είναι σημαντικό να προσφέρεται από τον εργοδότη τους πρόγραμμα χρηματοοικονομικής παιδείας. Ωστόσο, μόνο τρεις στους 10 ανέφεραν ότι προσφέρθηκε ένα. Επτά στους 10 δήλωσαν ότι θα συμμετέχουν σε ένα εάν προσφερθεί (OECD, 2019) .

Η μελέτη συνέκρινε θέματα που καλύπτονται από προγράμματα χρηματοοικονομικής παιδείας που προσφέρονται από τους εργοδότες με τα θέματα που οι εργαζόμενοι λένε ότι θέλουν πληροφορίες. Οι εργαζόμενοι θέλουν πληροφορίες σχετικά με τον προγραμματισμό για συνταξιοδότηση, τις επενδύσεις και τον προϋπολογισμό και τον προγραμματισμό, και αυτά τα θέματα προσφέρονται από εργοδότες που διαθέτουν πρόγραμμα χρηματοοικονομικής παιδείας (OECD, 2019).

Σε μια έκθεση του προηγούμενου έτους, «Προγράμματα χρηματοοικονομικού γραμματισμού για υπαλλήλους δημόσιας τοπικής αυτοδιοίκησης», το κέντρο αξιολόγησης ανέφερε ότι τα οφέλη που βλέπουν οι εργαζόμενοι από τα προγράμματα χρηματοοικονομικής παιδείας είναι τα εξής: αυξάνουν τις συνεισφορές τους σε συμπληρωματικά προγράμματα αποταμίευσης (51%), ασχολούνται περισσότερο με ζητήματα αποζημίωσης (43%) και εξοικονόμηση κόστους για τη δικαιοδοσία που αντισταθμίζει τουλάχιστον εν μέρει το κόστος προσφοράς του προγράμματος (41%) (OECD, 2019).

Συνιστάται επομένως στην εκάστοτε κυβέρνηση να διεξάγει πρώτα μια επίσημη, ή ανεπίσημη, αξιολόγηση των αναγκών των εργαζομένων του δημοσίου τομέα για να μάθει ποια θέματα θα ήθελαν οι εργαζόμενοι να καλυφθούν σε ένα πρόγραμμα χρηματοοικονομικής παιδείας, καθώς και πώς θα ήθελαν να παραδοθούν (OECD, 2019).

Η κοινή ευρωπαϊκή στρατηγική «Ευρώπη 2020», που στοχεύει στην έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, χαρακτηρίζει την ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω εκπαίδευσης ως σημαντικό εργαλείο πολιτικής για την αντιμετώπιση της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, του γηράσκοντος πληθυσμού και της ευρύτερης χρηματοοικονομικής και κοινωνικής στρατηγικής της ΕΕ, στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης (OECD, 2019).

Καθώς η Ελλάδα συνδέει τις πολιτικές και τους στόχους της με εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η διά βίου μάθηση αποτελεί εθνική πολιτική προτεραιότητα, καθώς η ισχυρή σύνδεσή της με την απασχόληση, την οικονομική ευημερία και την πλήρη συμμετοχή του ατόμου στην κοινωνία είναι

σαφής. Ειδικά στο πλαίσιο της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, η διά βίου μάθηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή ([www.gov.org](http://www.gov.org)).

Σε αυτό το πλαίσιο, η Ελλάδα καλείται να άρει τις αποκλίσεις στην πρόσβαση στην εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων. Η στροφή προς την ενίσχυση των αναπτυξιακών πολιτικών αποτελεί τον μοναδικό δρόμο για την Ελλάδα για πρόοδο και για το σκοπό αυτό η ποιότητα των δράσεων διά βίου μάθησης ενισχύεται, εντατικοποιείται και αναβαθμίζεται ([www.gov.org](http://www.gov.org)).

Με την εφαρμογή του νόμου 3879/2010 («Ανάπτυξη της διά βίου μάθησης δημοσίων υπαλλήλων και άλλες διατάξεις»), δημιουργήθηκε για πρώτη φορά μια εθνική ολιστική στρατηγική για τη διά βίου μάθηση στην Ελλάδα και δημιουργήθηκε το Εθνικό Δίκτυο για τη Δια Βίου Μάθηση, που αφορά κυρίως το δημόσιο τομέα. Ειδικότερα, ο νόμος 3879/2010, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, ορίζει τους ακόλουθους στόχους ([www.gov.org](http://www.gov.org)):

- Συστηματοποίηση και συντονισμός της διερεύνησης των αναγκών εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα σε σχέση με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και της κοινωνικής ανάπτυξης.
- Σχεδιασμός και αποκέντρωση δράσεων διά βίου μάθησης, συστηματική υποστήριξη του Εθνικού Δικτύου φορέων διά βίου μάθησης και συνεργασία μεταξύ κυβερνητικών φορέων και παρόχων υπηρεσιών δια βίου μάθησης.
- Προώθηση της επαγγελματικής κατάρτισης και της γενικής εκπαίδευσης εργαζομένων ως δύο ισότιμων πυλώνων της δια βίου μάθησης.
- Καθορισμός προτύπων και εργαλείων για την ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας της δια βίου μάθησης.
- Διασφάλιση προσβασιμότητας για άτομα και ειδικά για μέλη κοινωνικά ευάλωτων ομάδων σε όλες τις δράσεις κατάρτισης και γενικής εκπαίδευσης εργαζομένων.
- Συνεχής εκπαίδευση και αξιολόγηση εκπαιδευτικών.
- Δημιουργία ενός συνεκτικού εθνικού πλαισίου για την αξιολόγηση και πιστοποίηση για όλες τις μορφές κατάρτισης και γενικής εκπαίδευσης εργαζομένων, με τη σύσταση του Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ).
- Δημιουργία ενός ενιαίου εθνικού πλαισίου αναγνώρισης προσόντων και πιστοποίησης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων (Ελληνικό Πλαίσιο Προσόντων).

Όπως ορίζεται στον νόμο 3879/2010, η δια βίου μάθηση ισχύει για όλες τις μορφές μαθησιακών

δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου που στοχεύει στην απόκτηση ή ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας, επαγγελματικής ένταξης και προσωπικής ανάπτυξης, κοινωνικής συνοχής, ανάπτυξη ικανοτήτων ενεργού πολίτη και κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη. Περιλαμβάνει επίσημη εκπαίδευση, μη τυπική εκπαίδευση και άτυπη μάθηση ([www.gov.org](http://www.gov.org)).

Σε αυτό το πλαίσιο, η εθνική στρατηγική για την ανάπτυξη της δια βίου μάθησης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα αντικατοπτρίζεται στις ακόλουθες κύριες πολιτικές. Το Εθνικό Δίκτυο για τη Δια Βίου Μάθηση αποτελείται από όλους τους φορείς δια βίου μάθησης, οι οποίοι θα πρέπει να συνεργάζονται τόσο στο επίπεδο σύνταξης προτάσεων όσο και σε δράσεις υλοποίησης αλλά και αλληλεπίδρασης ([www.gov.org](http://www.gov.org)).

Οι βασικές και υποστηρικτικές λειτουργίες ασκούνται ως μέρος του Εθνικού Δικτύου Δια Βίου Μάθησης ([www.gov.org](http://www.gov.org)).

**Οι βασικές λειτουργίες είναι ([www.gov.org](http://www.gov.org)):**

- Αρχική επαγγελματική κατάρτιση
- Συνεχής επαγγελματική κατάρτιση
- Γενική εκπαίδευση

**Οι υποστηρικτικές λειτουργίες είναι κυρίως ([www.gov.org](http://www.gov.org)):**

- Διερεύνηση των αναγκών εκπαίδευσης και κατάρτισης εργαζομένων του δημοσίου τομέα σε σχέση με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και της κοινωνίας
- Παροχή υπηρεσιών δια βίου συμβουλευτικής
- Πιστοποίηση δομών, επαγγελματικών προφίλ, προγραμμάτων και εκπαιδευτών μη τυπικής εκπαίδευσης
- Αναγνώριση προσόντων και πιστοποίηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ατόμων
- Αναγνώριση επαγγελματικών δικαιωμάτων που αντιστοιχούν σε επαγγελματικά προσόντα, που αποκτήθηκαν στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης των εργαζομένων.

Τα ακόλουθα διοικητικά όργανα δια βίου μάθησης και οι πάροχοι υπηρεσιών αυτής σχηματίζουν το εθνικό δίκτυο για την δια βίου μάθηση σύμφωνα με τους νόμους 3879/2010 και 4186/2013

**Τα διοικητικά όργανα είναι ([www.gov.org](http://www.gov.org)):**

- Η Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Δια βίου Μάθησης

- Περιφερειακές και δημοτικές μονάδες υπεύθυνες για τη διά βίου μάθηση
- Ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικής Καθοδήγησης
- Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)
- Το Κέντρο Μελετών Ασφαλείας (ΚΕΜΕΑ)

**Οι πάροχοι υπηρεσιών είναι ([www.gov.org](http://www.gov.org)):**

- Ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης (ΙΕΚ)
- Κολέγια
- Κέντρα δια βίου μάθησης (ΚΔΒΜ) - τύπου I και II
- Άλλες δημόσιες και ιδιωτικές σχολές επαγγελματικής κατάρτισης
- Ίδρυμα Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης (ΙΝΕΔΙΒΙΜ)
- Ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΙΤΕ)
- Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Πάροχοι υπηρεσιών γενικής (τυπικής και μη τυπικής) εκπαίδευσης εργαζομένων του δημοσίου τομέα, που παρέχουν γενική εκπαίδευση ενηλίκων, όπως σχολεία δεύτερης ευκαιρίας (SDEs) και σχολεία γονέων
- Φορείς που παρέχουν υπηρεσίες συμβουλευτικής ή / και επαγγελματικής καθοδήγησης
- Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης (ΚΡΑ), στο βαθμό που παρέχουν υπηρεσίες δια βίου συμβουλευτικής και επαγγελματικής καθοδήγησης
- Φορείς του δημόσιου τομέα και του ευρύτερου δημόσιου τομέα που παρέχουν μη τυπική εκπαίδευση στους υπαλλήλους του δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως το ΕΚΔΔΑ
- Φορείς που συγκροτούνται από επαγγελματικές ενώσεις και επιμελητήρια και παρέχουν μη τυπική εκπαίδευση στα μέλη τους
- Πάροχοι υπηρεσιών δια βίου μάθησης που περιλαμβάνουν τα τριτοβάθμια συνδικάτα εργαζομένων και εργοδοτών που συνυπογράφουν την εθνική συλλογική σύμβαση εργασίας
- Άτυπα όργανα μάθησης
- Το Ινστιτούτο Ποιμαντικής Εκπαίδευσης της Ιεράς Αρχιεπισκοπής Αθηνών στο βαθμό που παρέχει αποκλειστικά υπηρεσίες δια βίου μάθησης σε θέματα ποιμαντικής εκπαίδευσης
- Το Κέντρο Μελετών Ασφαλείας (ΚΕΜΕΑ)
- Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Δια βίου Μάθησης

Η Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Δια βίου Μάθησης, που υπάγεται στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, είναι το εκτελεστικό όργανο της δια βίου

μάθησης στην Ελλάδα σύμφωνα με το νόμο 3879/2010. Η αποστολή της Γενικής Γραμματείας είναι να σχεδιάζει τη δημόσια πολιτική δια βίου μάθησης, να διαμορφώνει τους σχετικούς κανόνες, να καταρτίζει το αντίστοιχο εθνικό πρόγραμμα και να εποπτεύει την εφαρμογή του ([www.gov.org](http://www.gov.org)).

Η Γενική Γραμματεία είναι επίσης υπεύθυνη για τα ακόλουθα ([www.gov.org](http://www.gov.org)):

- Συντονισμός και αξιολόγηση της διαχείρισης της δια βίου μάθησης
- Εποπτεία και διαχείριση της γενικής εκπαίδευσης εργαζομένων του δημοσίου τομέα
- Διαμόρφωση του εκπαιδευτικού πλαισίου όλων των μονάδων που προσφέρουν γενικά, αρχική, συνεχή επαγγελματική κατάρτιση και μη τυπική εκπαίδευση
- Οργάνωση, λειτουργία και διαχείριση σχολείων δεύτερης ευκαιρίας, δημόσιων ιδρυμάτων επαγγελματικής κατάρτισης (IEK), μητρικών σχολείων και άλλων σχετικών δομών και προγραμμάτων
- Συνεργασία με κάθε αρμόδιο φορέα της Ευρώπης με σκοπό να εναρμοστεί η χώρα των πολιτικών της δια βίου μάθησης μέσω της προώθησης της ΕΕ. Συνεργασία με άλλους διεθνείς οργανισμούς, όπως ο ΟΟΣΑ και η UNESCO
- Μελέτη και αξιοποίηση ορθών πρακτικών που προσφέρονται σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και διαχείριση ευρωπαϊκών και συγχρηματοδοτούμενων από προγράμματα της ΕΕ
- Διασφάλιση ποιότητας και αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών κατάρτισης και γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων
- Συμμετοχή μελών εργαζομένων κοινωνικά ευάλωτων ομάδων σε προγράμματα δια βίου μάθησης
- Χρησιμοποίηση κάθε νέας τεχνολογίας με προωθούμενο το ψηφιακό περιβάλλον σε κάθε πρόγραμμα για την δια βίου μάθηση
- Σύνταξη και συντήρηση μητρώων φορέων δια βίου μάθησης και προσόντων πολιτών

Η Γενική Γραμματεία έχει αναλάβει την εφαρμογή της «Ευρωπαϊκής Ατζέντας για Εκπαίδευση και Κατάρτιση εργαζομένων του δημοσίου τομέα» στην Ελλάδα. Η Ατζέντα είναι ένα πρόγραμμα ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης για όλους εκείνους που εμπλέκονται σε κοινωνικές και εκπαιδευτικές "υποθέσεις" σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η ενεργοποίηση και η συνεργασία επιτρέπουν ένα «βήμα μπροστά» στον πληθυσμό με χαμηλές δεξιότητες μέσω προγραμμάτων κατάρτισης ([www.gov.org](http://www.gov.org)).

Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικής Καθοδήγησης (ΕΟΠΠΕΠ)

Ο ΕΟΠΠΕΠ αποτελεί τον αρμόδιο φορέα πιστοποίησης σπουδών σε εκπαιδευτικά ιδρύματα ενηλίκων. Ιδρύθηκε βάσει του νόμου 4115/2013 ως διάδοχος φορέας της συγχώνευσης του Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων (ΕΟΠΠ), του Εθνικού Κέντρου Διαπίστευσης για τη Δια Βίου Μάθηση (ΕΚΕΠΙΣ) και του Εθνικού Κέντρου Επαγγελματικής Καθοδήγησης (ΕΚΕΚ). Αναπτύσσει και εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο εθνικό σύστημα πιστοποίησης μη τυπικής εκπαίδευσης και παρέχει την επιστημονική υποστήριξη των υπηρεσιών Επαγγελματικού Προσανατολισμού και Συμβουλευτικής στην Ελλάδα. Επιπλέον, είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη του Ελληνικού Πλαισίου Προσόντων (HQF) και την αναφορά του στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF ([www.gov.org](http://www.gov.org))).

Στα πλαίσια των εξουσιών του, ο ΕΟΠΠΕΠ προώθησε και ολοκλήρωσε την ανάπτυξη του Ελληνικού Πλαισίου Προσόντων, παρέχοντας τη βάση για την κατάταξη - στα επίπεδά του - όλων των τίτλων που εκδίδει το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Η αναφορά του HQF στο EQF ολοκληρώθηκε με παρουσίαση της ελληνικής αντιπροσωπείας κατά την 33η Συνάντηση της Συμβουλευτικής Ομάδας Πλαισίου Ευρωπαϊκών Προσόντων στο Βερολίνο στις 2 Δεκεμβρίου 2015 ([www.gov.org](http://www.gov.org)).

Εθνικό πλαίσιο για τη διασφάλιση της ποιότητας στη διά βίου μάθηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα ([www.gov.org](http://www.gov.org))

Η βελτίωση και η διασφάλιση της ποιότητας της δια βίου μάθησης έχει καταστεί βασικός πυλώνας της στρατηγικής για τη διά βίου μάθηση, όπως αντικατοπτρίζεται στις διατάξεις του νόμου 3879/2010. Το άρθρο 19 προβλέπει, μεταξύ άλλων, τη δημιουργία ενός συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης των προγραμμάτων και της αποτελεσματικότητας του Εθνικού Δικτύου για τη Δια Βίου Μάθηση. Η Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Δια Βίου Μάθησης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων ανέπτυξε το Εθνικό Πλαίσιο Διασφάλισης Ποιότητας στη δια βίου μάθηση, παρέχοντας στους ενδιαφερόμενους ένα εργαλείο σχεδιασμού, παράδοσης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της δια βίου μάθησης, των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα καθώς (Ντάνος και Σταμαντά, 2015):

- Ορίζει την ποιότητα καθορίζοντας αρχές ποιότητας και στα τρία συστατικά της εκπαιδευτικής διαδικασίας, δηλαδή εισόδους, διαδικασίες και αποτελέσματα
- Παρέχει μετρήσιμους ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες για την αξιολόγηση της εφαρμογής των αρχών ποιότητας από τα ενδιαφερόμενα μέρη

- Εθνικό σχέδιο για τη δια βίου μάθηση.

Το Εθνικό Σχέδιο για τη Δια Βίου Μάθηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα όπως ορίζεται στο νόμο 3879/2010, περιλαμβάνει όλες τις δράσεις υλοποίησης της δημόσιας πολιτικής δια βίου μάθησης, που αναπτύχθηκαν σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο και χρηματοδοτούνται από δημόσιους πόρους (εθνικό ή ευρωπαϊκό) ([www.gov.org](http://www.gov.org)). Ο κύριος στόχος του σχεδίου είναι η διασύνδεση και ο συντονισμός της δια βίου μάθησης με την απασχόληση, σχηματίζοντας δύο ίσους πυλώνες ([www.gov.org](http://www.gov.org)):

- Επαγγελματική κατάρτιση (αρχική και συνεχής) στον δημόσιο τομέα
- Γενική εκπαίδευση εργαζομένων με στόχο την προσωπική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή.
- Η εφαρμογή του σχεδίου περιλαμβάνει δράσεις που σχετίζονται με τη δημιουργία της απαραίτητης υποδομής και προϋποθέσεων για τον συντονισμό και τη συνεκτική λειτουργία της δια βίου μάθησης. Περιλαμβάνει επίσης την υλοποίηση δράσεων εκπαίδευσης και κατάρτισης με βασικό αποδέκτη το ανθρώπινο δυναμικό της χώρας.

#### Χρηματοδότηση δια βίου μάθησης

Η δια βίου μάθηση χρηματοδοτείται από μια πληθώρα από κρατικά, κοινωνικά και ιδιωτικά δίκτυα. Οι δράσεις και τα έργα που πραγματοποιούνται από έναν κρατικό φορέα είναι χρηματοδοτούμενα κυρίως από τα επιχειρησιακά προγράμματα (ΕΠ) του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) που είναι συνχρηματοδοτούμενα από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Έχουν ληφθεί μέχρι σήμερα σημαντικά βήματα για την εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου (νόμος 3879/2010), ενώ η οργάνωση και η συστηματοποίηση της δια βίου μάθησης παραμένει ένας σημαντικός στόχος ([www.gov.org](http://www.gov.org)).

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ**

Η EPSU ανέθεσε για πρώτη φορά έρευνα από το PSPRU το 1993/4 επειδή χρειάστηκε πληροφορίες για την προετοιμασία των διαπραγματεύσεων του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Εργασίας στον δημόσιο τομέα. Η PSPRU είχε ήδη μια βάση δεδομένων, η οποία παρείχε πληροφορίες για τους εργαζομένους στον δημόσιο τομέα, τις αμοιβές και τους όρους και τις εργασιακές συγκρούσεις. Η EPSU εκτίμησε



επίσης την κριτική προοπτική της PSPRU σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι ιδιωτικές εταιρείες εισέρχονταν σε δημόσιες υπηρεσίες και το έργο της αμφισβητώντας τους μύθους ότι ο ιδιωτικός τομέας ήταν καλύτερος από το δημόσιο τομέα στην παροχή υπηρεσιών (OECD, 2019).

Το PSIRU είχε πλέον αναπτυχθεί πέρα από αυτό το αρχικό έργο και καλύπτει σε βάθος πολλούς τομείς (νερό, ενέργεια, υγειονομική περίθαλψη, διαχείριση αποβλήτων). Αναγνωρίζεται επίσης ως κριτική φωνή σε σχέση με το ρόλο του ιδιωτικού τομέα στις δημόσιες υπηρεσίες. Ένα από τα πολύτιμα χαρακτηριστικά του έργου PSIRU είναι ότι στηρίζεται σε μια καλή εμπειρική έρευνα (Brefo et al., 2016).

Η αξία του έργου του PSIRU για την EPSU είναι ότι βοήθησε την EPSU στις διαπραγματεύσεις της για τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια Εργασίας στο δημόσιο τομέα και άλλες εξελίξεις. Το έργο του παρείχε έρευνα ιστορικού για την ενημέρωση των πολιτικών EPSU. Πρόσφατα, το κριτικό έργο του PSIRU για τις πολιτικές της ΕΕ βοήθησε την EPSU και άλλους οργανισμούς να αμφισβητήσουν πανευρωπαϊκές πολιτικές που θα επηρεάσουν άμεσα τους εργαζομένους του δημόσιου τομέα. Το PSIRU αναγνωρίζεται επίσης όλο και περισσότερο ως έγκυρη φωνή για τον αρνητικό ρόλο του ιδιωτικού τομέα στις δημόσιες υπηρεσίες, από ένα ευρύ φάσμα οργανισμών, για παράδειγμα μη κυβερνητικών οργανώσεων (OECD, 2019).

Η σημασία του τομεακού έργου του PSIRU εξακολούθησε να αυξάνεται και η EPSU χρησιμοποιεί τις τομεακές εκθέσεις της για να ενημερώσει το δικό της στρατηγικό έργο και για αυτό των θυγατρικών της. Η ανάγκη της EPSU για την εταιρεία PSIRU, τομεακή και ευρωπαϊκή εργασία θα συνεχιστεί (OECD, 2019).

Η ανάγκη αμφισβήτησης της ιδιωτικοποίησης και της ελευθέρωσης παραμένει τόσο σημαντική όσο ποτέ ακόμη και μέσω της δομής των δημόσιων υπηρεσιών έχει αλλάξει σε ορισμένους τομείς και η επέκταση των πολυεθνικών εταιρειών σε παροχή δημόσιων υπηρεσιών, σε ορισμένους τομείς, δεν ήταν τόσο εκτεταμένη όσο αναμενόταν. Υπό το πρίσμα της εφαρμογής πολιτικών για την προώθηση μιας εσωτερικής αγοράς εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των παγκόσμιων εμπορικών συμφωνιών, υπάρχει μια σειρά νέων ζητημάτων, όπως ο αντίκτυπος της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού, που αντιμετωπίζουν τα συνδικάτα στον δημόσιο τομέα (OECD, 2019).

Το έργο του PSIRU ξεκίνησε στις βρετανικές συνδικαλιστικές απαντήσεις στις πολιτικές ιδιωτικοποίησης της κυβέρνησης της Θάτσερ στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και της τοπικής αυτοδιοίκησης στη δεκαετία του 1980. Όλες οι υγειονομικές αρχές και οι δήμοι

αναγκάστηκαν να προσκαλέσουν προσφορές από ιδιώτες εργολάβους για θέσεις εργασίας εκατοντάδων χιλιάδων υγειονομικής περίθαλψης και δημοτικών εργαζομένων. Οι νόμοι για την προστασία των μισθών καταργήθηκαν έτσι ώστε οι εργολάβοι να μπορούσαν να πληρώσουν πολύ χαμηλότερους μισθούς και η νομοθεσία της ΕΕ για την προστασία των εργαζομένων που μεταφέρθηκαν σε εργοδότες αγνοήθηκε - παράνομα, όπως αργότερα έκρινε το ανάλογο συμβούλιο (OECD, 2019).

Η προτεραιότητα για τα συνδικάτα ήταν η προστασία των εργαζομένων υποστηρίζοντας τις προσφορές εσωτερικού που υποβλήθηκαν από κάθε αρχή. Ένα σημαντικό εργαλείο για αυτό ήταν να πάρει πληροφορίες σχετικά με τις εταιρείες που υποβάλλουν προσφορές για τις συμβάσεις - ποιους τους ανήκε; Πώς ήταν τα οικονομικά τους; με προηγούμενες συμβάσεις, πόσο είχαν κόψει τις θέσεις εργασίας και τις αμοιβές; είχαν ένα ιστορικό αποτυχιών και προβλημάτων; Αργότερα, μετά την ίδρυση των εργολάβων, οι πληροφορίες χρησιμοποιήθηκαν για να αποκτήσουν δικαιώματα διαπραγμάτευσης για όσους εργαζόνταν από τους εργολάβους (OECD, 2019).

Η συλλογή αυτών των πληροφοριών περιελάμβανε ερευνητικούς πόρους και τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων για τη διαχείριση και τη συγκέντρωση των δεδομένων. Εκείνη την εποχή, πολλές συνδικαλιστικές οργανώσεις κάλυψαν τους εργαζόμενους στις δημόσιες υπηρεσίες στο Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά αποφάσισαν να συγκεντρώσουν πόρους και να απασχολούν ερευνητές για να διατηρήσουν μια κοινή βάση δεδομένων, πρώτα στην υγειονομική περίθαλψη, αργότερα στην τοπική αυτοδιοίκηση και, τέλος, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η κεντρική κυβέρνηση, όταν ονομαζόταν η Ερευνητική Μονάδα Ιδιωτικοποιήσεων Δημόσιων Υπηρεσιών (PSPRU). Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν για τις εταιρείες διατέθηκαν κατόπιν αιτήματος σε τοπικά υποκαταστήματα συνδικαλιστικών οργανώσεων, οι οποίες τις χρησιμοποίησαν κυρίως για να υποστηρίξουν τις προσφορές εσωτερικού. Οι πληροφορίες στη βάση δεδομένων χρησιμοποιούνται επίσης ολοένα και περισσότερο για τη δημιουργία ενημερώσεων για θέματα πολιτικής (OECD, 2019).

Το EPSU ανέθεσε για πρώτη φορά το έργο από το PSPRU το 1994. Ήταν μια έρευνα για την ιδιωτικοποίηση των υδάτων σε ολόκληρη την Ευρώπη, η οποία εν μέρει ήταν να προσδιορίσει ποιες πολυεθνικές πληρούν τις προϋποθέσεις για τις ευρωπαϊκές επιτροπές επιχειρήσεων. Το έργο που ανέθεσε η EPSU και η Public Services International (PSI) αναπτύχθηκαν ραγδαία, καλύπτοντας την ενέργεια, την υγειονομική περίθαλψη, τη διαχείριση αποβλήτων και την τοπική αυτοδιοίκηση καθώς και το νερό, και το 1998 δημιουργήθηκε μια ξεχωριστή ερευνητική μονάδα για το διεθνές έργο, που ονομάστηκε Public Services International Research Μονάδα (PSIRU). Οι πληροφορίες που

συγκεντρώθηκαν από το PSIRU για το EPSU και το PSI έγιναν τα πιο λεπτομερή στοιχεία για τις παγκόσμιες τάσεις σε αυτούς τους τομείς και το αυξανόμενο ενδιαφέρον για άλλους, και το 2000 το PSIRU έγινε μέρος του Πανεπιστημίου του Γκρίνουιτς, στο πλαίσιο συμφωνίας που δημιούργησε μια διευθύνουσα επιτροπή με εκπροσώπους από PSI και EPSU. Τα μέλη αυτής της διευθύνουσας επιτροπής - Jan Willem Goudriaan, Alice Carl και David Boys - ήταν εκείνα τα πιο υπεύθυνα για την ανάπτυξη του έργου του PSIRU (Amugdalos et al., 2014).

Το PSIRU συνέχισε να διατηρεί τη βάση δεδομένων και τον συνδεδεμένο ιστότοπο και έχει δημιουργήσει έναν αυξανόμενο αριθμό αναφορών. Έχει αποκτήσει διεθνή φήμη για την εξειδίκευση στις δημόσιες υπηρεσίες και τις ιδιωτικοποιήσεις (OECD, 2019).

Επιτρέπεται στις χώρες της ΕΕ να διατηρούν ορισμένες θέσεις του δημόσιου τομέα για τους υπηκόους τους. Αυτό αποτελεί εξαίρεση από τον γενικό κανόνα της ελεύθερης κυκλοφορίας των εργαζομένων και πρέπει επομένως να ερμηνεύεται περιοριστικά (OECD, 2019).

Μόνο οι θέσεις που σχετίζονται της άμεσης ή έμμεσης συμμετοχής της άσκησης των κανονισμών για τη δημόσια εξουσία και των καθηκόντων που σκοπεύουν της διαφύλαξης του γενικού συμφέροντος του κράτους μπορούν να περιοριστούν στους υπηκόους (OECD, 2019).

Αυτά τα κριτήρια αξιολογούνται αναλόγως των περιπτώσεων, λαμβάνοντας υπόψη των καθηκόντων και των ευθυνών που καλύπτει η θέση (OECD, 2019).

Για άλλες θέσεις που δεν περιορίζονται σε υπηκόους, οι υπήκοοι άλλων χωρών της ΕΕ πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο με τους υπηκόους όσον αφορά (OECD, 2019):

- πρόσβαση σε αναρτήσεις, π.χ. διαδικασίες πρόσληψης
- συνθήκες εργασίας, όπως μισθός και βαθμός
- αναγνώριση επαγγελματικής εμπειρίας και παλαιότητας στην θέση εργασίας.

Όταν τα άτομα υποβάλλουν αίτηση για θέσεις δημόσιου τομέα σε άλλες χώρες της ΕΕ, μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στο να αναγνωριστεί η επαγγελματική εμπειρία και η παλαιότητα που αποκτήθηκαν σε άλλες χώρες της ΕΕ. Ωστόσο: φορείς του δημόσιου τομέα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη προηγούμενες περιόδους συγκρίσιμης απασχόλησης που αποκτήθηκαν σε άλλες χώρες της ΕΕ - τόσο για την πρόσληψη όσο και για τον καθορισμό του μισθού, του βαθμού και άλλων συνθηκών εργασίας. Αυτές οι περιόδους πρέπει να εξεταστούν με τον ίδιο τρόπο όπως η επαγγελματική εμπειρία και η αρχαιότητα που αποκτήθηκαν στη χώρα υποδοχής (OECD, 2019).

Η αποχή ακούγεται στην πολιτική σκηνή με σχεδόν την ίδια συχνότητα με την άφιξη της άνοιξης. Στις 22 Μαρτίου, για παράδειγμα, οι Γάλλοι δημόσιοι υπάλληλοι βγήκαν στους δρόμους για να διαμαρτυρηθούν για την προγραμματισμένη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα από την κυβέρνηση. Αλλού στην Ευρώπη, οι φιλελεύθεροι διαμαρτύρονται πάντα ότι υπάρχουν πάρα πολλοί υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα. Έτσι, από χώρα σε χώρα, ποια είναι η κλίμακα της δημόσιας απασχόλησης στην Ευρώπη (OECD, 2019);

Οι συγκρίσεις μεταξύ των ανεπτυγμένων χωρών που σχετίζονται με την απασχόληση του δημόσιου τομέα ήταν και είναι δύσκολες. Επίμαχο θέμα είναι οι εθνικές διαφορές ως προς το πεδίο εφαρμογής του δημόσιου τομέα κάθε χώρας. Παρ' όλα αυτά, με την ανάπτυξη ορισμένων δεικτών καθίσταται δυνατή η βαφή ενός αρκετά πλήρους πορτρέτου της κατάστασης. Ο πρώτος και ο πιο βασικός δείκτης παράγεται συγκρίνοντας τον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων, με την αυστηρή έννοια, με τον αριθμό των κατοίκων. Εμφανίζονται εντυπωσιακές διαφορές - για παράδειγμα, υπάρχουν τρεις φορές περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι στη Νορβηγία από ό,τι στην Ιταλία. Ένας άλλος τρόπος μέτρησης της κλίμακας της απασχόλησης του δημόσιου τομέα είναι η εξέταση του κόστους των δημοσίων μισθών και η σύγκριση με τον εθνικό πλούτο. Αυτός ο δείκτης συνάδει με το δημόσιο ποσοστό απασχόλησης (OECD, 2019).

Αυτοί οι δείκτες, ωστόσο, δεν λαμβάνουν υπόψη το διαφορετικό πεδίο εφαρμογής του δημόσιου τομέα από χώρα σε χώρα. Εάν οι δημόσιοι υπάλληλοι σε μια συγκεκριμένη ευρωπαϊκή χώρα διαχειρίζονται τις συντάξεις ή την υγειονομική περίθαλψη, είναι λογικό να υπάρχουν περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι εκεί από ό,τι σε χώρες όπου αυτές οι εργασίες παραμένουν στον ιδιωτικό τομέα. Είναι επίσης λογικό ότι οι συνολικοί μισθοί τους είναι μεγαλύτεροι (OECD, 2019).

Για να αντισταθμιστεί αυτό το «φαινόμενο όγκου» και να ποσοτικοποιηθούν καλύτερα οι μισθοί του δημόσιου τομέα, χρησιμοποιούνται πολλοί δείκτες. Ο πρώτος παρέχεται από την αναλογία των μισθών του δημόσιου τομέα προς το κατά κεφαλήν ΑΕΠ. Αυτό ανακουφίζει τις χώρες της Ευρώπης όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι βγαίνουν αρκετά άσχημα σε σύγκριση με τον υπόλοιπο πληθυσμό (ιδίως στις σκανδιναβικές χώρες και το Ηνωμένο Βασίλειο) και τις χώρες όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι στο σύνολό τους είναι καλύτερες (πρώτα και κυρίως οι χώρες του νότου Ευρώπης) (OECD, 2019).

Η σύγκριση μεταξύ χωρών είναι επίσης δυνατή όσον αφορά τους μισθούς. Οι Αμερικανοί και οι Βέλγοι δημόσιοι υπάλληλοι διαβιούν καλύτερα από τους Σουηδούς και τους Βρετανούς ομολόγους τους σε αυτό το θέμα (τα στοιχεία για το Λουξεμβούργο και την Ιρλανδία είναι συχνά παραπλανητικά

λόγω των εξαιρετικά επωφελών φορολογικών τους ρυθμίσεων) (OECD, 2019).

Λοιπόν, τι γίνεται με τον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων; Για άλλη μια φορά, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη το σχετικό πεδίο εφαρμογής του δημόσιου τομέα. Υπάρχουν δύο βασικές παγίδες εδώ. Το πρώτο, που περιγράφηκε παραπάνω, αφορά το πεδίο εφαρμογής σε γενικές γραμμές: ορισμένες χώρες αφήνουν την υγεία και τις συντάξεις στον ιδιωτικό τομέα, άλλες όχι.

Αλλά υπάρχει μια δεύτερη παγίδα όταν πρόκειται για σύγκριση: υπεργολαβία. Ενώ ένας συγκεκριμένος τομέας μπορεί πράγματι να διευθύνεται από το δημόσιο τομέα, μπορεί ακόμη να βασίζεται εν μέρει σε υπεργολάβους, οι οποίοι αποδυναμώνουν τεχνητά τα στοιχεία απασχόλησης του δημόσιου τομέα. Η Γερμανία, για παράδειγμα, δαπανά περισσότερα για το δημόσιο υγειονομικό τομέα από τη Γαλλία για την υγεία, αλλά έχει πολύ λιγότερους δημόσιους υπαλλήλους στον τομέα αυτό. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι επαγγελματίες υγείας στη Γερμανία πληρώνονται γενικά από τη διοίκηση μέσω ιδιωτικών συμβάσεων. Η Γαλλία, γενικότερα, σπάνια βασίζεται σε υπεργολάβους για δημόσιες υπηρεσίες, σε αντίθεση με τη Γερμανία, τη Δανία και τη Φινλανδία (OECD, 2019).

Στη συνέχεια, υπάρχει ένα ακόμη μειονέκτημα: σχετικά με ορισμένες κοινωνικές παροχές («παροχές σε είδος»), όπως αποζημιώσεις για διαβουλεύσεις με ιδιωτικούς ιατρούς ή εξατομικευμένη βοήθεια για τη στέγαση. Αυτά είναι ιδιαίτερα κοινά, για παράδειγμα, στις Κάτω Χώρες, μια χώρα με σχετικά χαμηλό ποσοστό για «ακαθάριστους» δημόσιους υπαλλήλους. Σε αυτές τις χώρες, το χρηματοοικονομικό πλαίσιο για τον τομέα της υγείας καθιστά αυτές τις υπηρεσίες αγοράς ένα είδος «δημόσιας υπηρεσίας», ακόμη και αν η κυβέρνηση δεν είναι άμεσα ο κύριος εργοδότης (OECD, 2019).

Χάρη στα στοιχεία του ΟΟΣΑ και στους υπολογισμούς υπάρχει ένας άλλος χρήσιμος δείκτης: το ποσοστό απασχόλησης σε «διοικούμενες» υπηρεσίες, που σημαίνει το σύνολο των υπαλλήλων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, των οποίων η αποστολή είναι να παρέχει υπηρεσίες κοινής ωφέλειας. Από αυτή την άποψη, η Νορβηγία παραμένει η χώρα με τους περισσότερους εργαζόμενους με δημόσια πρόσκληση, ενώ η Ιταλία είναι η «λιγότερο διοικούμενη» χώρα: το ποσοστό της Νορβηγίας είναι 2,44 φορές υψηλότερο από αυτό της Ιταλίας. Αλλά αυτή η διαφορά είναι μικρή σε σύγκριση με το ακαθάριστο δημόσιο ποσοστό απασχόλησης (OECD, 2019).

Αυτό που ισχύει για την απασχόληση του δημόσιου τομέα ισχύει επίσης για τις δημόσιες δαπάνες: οι διεθνείς συγκρίσεις καθίστανται δύσκολες λόγω των διαφορών στο πεδίο μεταξύ των επιμέρους

χωρών. Είναι επομένως απαραίτητο να διακριθεί η διοίκηση (την κλίμακα του δημόσιου τομέα) από την κοινωνικοποίηση (την κλίμακα αυτού που είναι κοινό). Ενώ η Γαλλία και ο Καναδάς έχουν παρόμοιο διοικητικό κόστος, το ποσοστό των δημοσίων δαπανών για τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα με βάση το ΑΕΠ διαφέρει πάνω από 12 βαθμούς. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η κοινωνική πρόνοια είναι πιο εκτεταμένη στη Γαλλία αλλά και στον υπόλοιπο δημόσιο τομέα σε σχέση με τις άλλες χώρες (OECD, 2019).

Ο δημόσιος τομέας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση δημόσιων αναγκών σε ορισμένες χώρες της Ευρώπης. Διάφορες μελέτες στοχεύουν στην αξιολόγηση του τοπικού δημόσιου τομέα με τη δομή των τοπικών δημοσίων δαπανών, τονίζοντας τις ομοιότητες και τις διαφορές στις χώρες της ΕΕ. Δίνεται προσοχή στην αξιολόγηση των τοπικών δημοσίων δαπανών με οκτώ λειτουργίες (γενικές δημόσιες υπηρεσίες, δημόσια τάξη και ασφάλεια, οικονομικές υποθέσεις, στέγαση και κοινοτικές παροχές, αναψυχή και πολιτισμός, κοινωνική προστασία, υγεία, εκπαίδευση). Οι δαπάνες στο δημόσιο τομέα ανά λειτουργία στην ΕΕ αξιολογούνται σε σχέση με τα χαμηλότερα κυβερνητικά επίπεδα και τη δημοσιονομική αποκέντρωση των δαπανών. Η αξιολόγηση δείχνει ότι καμία χώρα δεν αποδεικνύει την ομοιότητα των τοπικών δημοσίων δαπανών ανά λειτουργία, η οποία σχετίζεται επίσης με το ίδιο μέγεθος της δημοσιονομικής αποκέντρωσης των δαπανών και τον αριθμό των χαμηλότερων κυβερνητικών επιπέδων. Αντιθέτως, και οι ομοιότητες και οι διαφορές αποδείχθηκαν σε σχέση με τις αξιολογηθείσες τοπικές δημόσιες δαπάνες με την εφαρμογή πολυδιάστατης κλιμάκωσης και ανάλυσης συστάδων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι σκανδιναβικές χώρες αντιπροσωπεύουν τις πιο σημαντικές διαφορές στη δομή των τοπικών δημοσίων δαπανών και την αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, σε σύγκριση με τη Μάλτα και την Κύπρο όσον αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού του δημοσίου τομέα τους (OECD, 2019).

#### **4.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ**

Το 2011 η CAPA προχώρησε στην εφαρμογή του κοινού πλαισίου αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων (CAF). Η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε από μια ειδικά επιλεγμένη και εκπαιδευμένη αντιπροσωπευτική ομάδα CAPA. Το CAF είναι ένα εργαλείο διαχείρισης ποιότητας που έχει υιοθετηθεί από την ΕΕ, για την αυτοαξιολόγηση των οργανισμών και των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα. Αποτελεί ένα δυναμικό πλαίσιο αρχών και διαδικασιών, με κριτήρια αξιολόγησης και υποκριτήρια, βάσει των οποίων ένας οργανισμός διεξάγει αυτοαξιολόγηση, οδηγώντας τελικά σε ένα σχέδιο δράσης για την εφαρμογή βελτιώσεων (Φαναριώτη, 2016).

Η τελική έκθεση που εκπόνησε η ομάδα αξιολόγησης της CAPA μετά την ολοκλήρωση των εργασιών της παρουσιάστηκε σε όλο το προσωπικό της CAPA. Στη συνέχεια, τα ευρήματα χρησιμοποιήθηκαν για τον στρατηγικό σχεδιασμό της CAPA, ο οποίος πραγματοποιήθηκε μέσω της χρήσης της Balanced Scorecard (Φαναριώτη, 2016).

Η κυβέρνηση είχε καταφέρει να μειώσει τον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων σε 4.500 καθώς και να παγώσει τις προσφορές. Ωστόσο, φαίνεται ότι όλη η Βουλή των Αντιπροσώπων κάνει αυτές τις μέρες εγκρίνει τις ζητούμενες θέσεις πρώτου διορισμού και τις προαγωγές που εγκρίθηκαν από το Συμβούλιο Υπουργών (Φαναριώτη, 2016).

Οι υπεύθυνοι φορείς εξετάζουν κάθε νέο αίτημα της κυβέρνησης για θέσεις, στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και στην τοπική διοίκηση. Η Κύπρος με τις έρευνες αξιολόγησης του προσωπικού στον δημόσιο τομέα της αναφέρει πως έχουν σκοπό την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών (OECD, 2019).

Φαίνεται ότι σταδιακά η κυβέρνηση επαναφέρει το δημόσιο τομέα στα επίπεδα πριν από το 2012 που θεωρούνταν τότε «υπερβολικά φουσκωμένα» (OECD, 2019).

Το Τμήμα Υπηρεσιών Πληροφορικής (DITS) είναι ο κυβερνητικός φορέας που είναι υπεύθυνος για θέματα που αφορούν την προώθηση και την εφαρμογή της Πληροφορικής και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο Δημόσιο Τομέα στα πλαίσια της αξιολόγησης του προσωπικού και μέσω προγραμμάτων κατάρτισης υπηρεσιών πληροφορικής. Η αποστολή του τμήματος είναι να σχεδιάζει, να αναπτύσσει, να εφαρμόζει, να διαχειρίζεται και να συντηρεί τα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) που εκσυγχρονίζουν τη λειτουργία του δημόσιου τομέα. Ο δημόσιος τομέας στην Κύπρο έχει εξελιχθεί με τα έτη συμβάλλοντας μέσω της βελτιωμένης λειτουργίας του και της συνεχιζόμενης κατάρτισης του προσωπικού στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών (OECD, 2019).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ**

Οι κυβερνήσεις σε όλη την Ευρώπη αντιμετωπίζουν την πρόκληση να ανταποκριθούν στο δημόσιο αίτημα για πιο πολύτιμες, ανταποκρινόμενες, αποδοτικές και αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες.

Ειδικότερα για το δημόσιο τομέα της Ελλάδας η νέα μέθοδος αξιολόγησης για τους Έλληνες

υπαλλήλους του δημόσιου τομέα θα τερματίσει τους «άριστους» βαθμούς, καθώς εισάγει μια νέα ποσόστωση στις βαθμολογίες. Το νομοσχέδιο σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι μία από τις υποχρεώσεις της Ελλάδας σύμφωνα με τους κανόνες του μνημονίου και θα είναι πιο αυστηρή για τους υπαλλήλους, ανοίγοντας ενδεχομένως το δρόμο για απολύσεις. Οποιοσδήποτε δημόσιος υπάλληλος με χαμηλή βαθμολογία στο τεστ αξιολόγησης θα κινδυνεύει από την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού ή ακόμα και από την έξοδο από το δημόσιο τομέα γενικά.

Από τώρα και στο εξής, οι αξιολογητές δεν θα κρίνουν μόνο την απόδοση και τα επιτεύγματα κάθε υπαλλήλου, αλλά θα λάβουν επίσης υπόψη τη δυνατότητα που έχουν να υπερέχουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ουσιαστικά μέσω αυτών των νέων κανονισμών θα υπάρχουν συγκεκριμένες ποσοστώσεις για τις αντίστοιχες κλίμακες αξιολόγησης όπου οι εργαζόμενοι θα κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με την αξιολόγησή τους.

Το κράτος ασχολείται επίσης με την επιλογή του προϊσταμένου κάθε τμήματος. Μια νέα νομοθεσία θα προταθεί στο ελληνικό κοινοβούλιο που στοχεύει στην επιλογή σύμφωνα με τα προσόντα κάθε εργαζομένου και όχι κυρίως με την εμπειρία. Αυτό θα προωθήσει προσόντα, όπως διπλώματα, μεταπτυχιακούς τίτλους κ.λπ. για υποψηφίους σε θέσεις Γενικού Διευθυντή και Προϊσταμένου Τμήματος, προκειμένου να δώσει πλεονέκτημα στους νεότερους ειδικευμένους υπαλλήλους έναντι των ηλικιωμένων που έχουν μόνο εμπειρία.

Η νέα νομοθεσία θα περιλαμβάνει πιθανώς τη διεξαγωγή ειδικής συνέντευξης σύμφωνα με τα πρότυπα των ευρωπαϊκών χωρών. Σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, η συνέντευξη πρέπει να είναι ανοιχτή σε συναδέλφους υποψηφίους, να μαγνητοσκοπείται και να διεξάγεται από επιτροπές ανώτερων στελεχών που έχουν εκπαιδευτεί στο εξωτερικό.

Το βασικό στοιχείο της έρευνας είναι η διερεύνηση του ελληνικού δημόσιου τομέα και ειδικότερα ο τρόπος με τον οποίο το σύστημα αξιολογεί την απόδοση της αναληφθείσας εργασίας. Στις 20 Αυγούστου 2018, η Ελλάδα βγήκε από το στενό πλαίσιο των μνημονίων. Ταυτόχρονα, εισήλθε σε μια μεταβατική φάση σχετικής πολιτικής ελευθερίας κινήσεων. Αξιοποιώντας στο έπακρο τον βαθμό ελευθερίας που έχει αποκτήσει, η χώρα πρέπει να αποδείξει στους πιστωτές της και στις χρηματοπιστωτικές αγορές (τις οποίες πρόσφατα αξιοποίησε με επιτυχία), ότι μπορεί να αυτοδιοικούνται κατά τρόπο που να μην αμφισβητείται η κυριαρχία της. Πάλι. Υπάρχουν δύο μέτωπα στα οποία αυτά τα μερίδια κρίνονται ήδη: η δημοσιονομική πορεία και ο μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης.



Όσον αφορά το πρώτο μέτωπο, όλοι οι ενδιαφερόμενοι κατανοούν πλήρως ότι είναι μια κρίσιμη δοκιμασία. Η αναδιανομή των πόρων υπέρ εκείνων που επηρεάστηκαν περισσότερο κατά την εννέα χρόνια με σκληρή λιτότητα (2010-18), η οποία αποτελεί την πραγματική «έξοδο από τα μνημόνια κατανόησης», είναι απολύτως απαραίτητη. Ωστόσο, είναι εξίσου σημαντική η διεξαγωγή μιας δημόσιας συζήτησης του τρόπου με τον οποίο αυτή η αναδιανομή θα εφαρμοστεί στο πλαίσιο της διαφύλαξης κάθε δημοσιονομικού επιτεύγματος της περιόδου 2016-18.

Έχει γίνει πολύ σαφές ότι, για να μην αντιμετωπίσει ξανά το φάσμα της χρεοκοπίας, δεν θα πρέπει να γίνει επανάληψη λαθών που αφορούν τη δημοσιονομική πολιτική παρόμοια με αυτά που οδήγησαν στη λυπηρή κατάσταση το 2010.

Στο δεύτερο μέτωπο, ωστόσο, της δημόσιας διοίκησης και αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα, με την ευρύτερη δυνατή έννοια του όρου, η κατάσταση είναι πιο περίπλοκη. Η σημερινή κυβέρνηση έχει αναλάβει σίγουρα ορισμένες πρωτοβουλίες προς τη σωστή κατεύθυνση. Ωστόσο, λόγω της συσσώρευσης χρόνιων αδυναμιών, δεν κατάφεραν να αλλάξουν την αντίληψη της κοινής γνώμης, δηλαδή ότι οι δημόσιες υπηρεσίες και οι δημόσιες επιχειρήσεις παραμένουν λίγο πολύ όπως ήταν πριν από το 2015, εκτός από μερικές εξαιρέσεις.

Ο κύριος λόγος για αυτό είναι ότι η κυβέρνηση, αναγκάστηκε να δαπανήσει υπερβολική ενέργεια για τις περίπλοκες και εξαιρετικά οδυνηρές διαπραγματεύσεις με τους πιστωτές της χώρας καθ' όλη την περίοδο από τον Ιανουάριο του 2015 έως τη λήξη του τρίτου προγράμματος το περασμένο καλοκαίρι. Οι συνεχείς - και πολυεπίπεδες - διαπραγματεύσεις κατέστησαν αδύνατη τη διοχέτευση του μεγαλύτερου μέρους της ενέργειας - και του πολιτικού κεφαλαίου της - προς την πραγματοποίηση των απολύτως απαραίτητων μεταρρυθμίσεων και περικοπών στη δημόσια διοίκηση.

Η τρέχουσα αντιπολίτευση κατά την περίοδο 2010-14 επέλεξε να προωθήσει μέτρα που οδήγησαν στην κατεδάφιση του δημοσίου τομέα, προκειμένου να διασφαλιστούν τα δημοσιονομικά αποτελέσματα που απαιτούνται από τους πιστωτές. Η κοινωνική πλειοψηφία, ωστόσο, αντιστάθηκε στην ελαχιστοποίηση όλων των δημόσιων (και επομένως της «κοινής ιδιοκτησίας των πολιτών») και της απόλυσης μεγάλου αριθμού δημοσίων υπαλλήλων, με το πρόσχημα της αξιολόγησής τους.

Ακόμα και σήμερα, η κύρια αντιπολίτευση δεν έχει σαφές όραμα για αλλαγή στον δημόσιο τομέα και επιμένει στις θεωρίες της ανάληψης κυβερνητικών λειτουργιών από τον δημόσιο τομέα και της παραχώρησής τους στον ιδιωτικό τομέα, παρά τις αποτυχίες που καταγράφονται από αυτήν την πρακτική σε πολλές χώρες.

Σήμερα, η συντριπτική πλειοψηφία που υποστήριξε τις διαμαρτυρίες ενάντια στην ισοπέδωση του δημόσιου τομέα απαιτεί τώρα πρακτικές πολιτικές απαντήσεις στο πώς μπορεί να γίνει διαφορετικά. Πώς μπορεί να αλλάξει ριζικά η σχέση του κράτους με τον πολίτη, που παραμένει μια από τις γραφειοκρατικές δυνάμεις στη συντριπτική πλειονότητα των περιπτώσεων;

Πώς μπορεί η δημόσια διοίκηση να μετατραπεί από το εσωστρεφές σύστημα που είναι σήμερα σε εξωστρεφή θεσμό, εξυπηρετώντας τις ανάγκες του πολίτη ως υπαρκτικό στοιχείο του; Πώς μπορεί το κράτος να είναι πιο αποτελεσματικό από τον ιδιωτικό τομέα έναντι των πολιτών (όπως θα έπρεπε);

Η απάντηση αυτού του πολιτικού ερωτήματος, το οποίο τώρα παίρνει ιστορικές διαστάσεις, οφείλει να δοθεί με βάση του επιπέδου για την εφαρμοσμένη πολιτική και όχι μόνο στο επίπεδο της καταγγελίας του «κατεδαφιστικού» νεοφιλελευθερισμού.

Η απάντηση θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται στην εφαρμογή επαρκούς αριθμού μεταρρυθμίσεων και νομοθετικών πρωτοβουλιών στη δημόσια διοίκηση και τους δημόσιους φορείς προς ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, προώθηση της αξιοπιστίας, αξιολόγησης και, πάνω απ' όλα, προς μια αλλαγή κουλτούρας σχετικά με τον ρόλο του δημόσιου τομέα.

Χωρίς την εφαρμογή αυτών των μεταρρυθμίσεων, η τεχνολογική και διοικητική υποδομή του ελληνικού κράτους θα υποβαθμιστεί σε τέτοιο βαθμό που η χώρα όχι μόνο αποτυγχάνει να προσελκύσει επενδύσεις αλλά και κινδυνεύει περαιτέρω αποεπένδυση, γεγονός που συνεπάγεται τον κίνδυνο επιστροφής ενός τύπου μνημονίου επιτήρησης.

Προφανώς, προκειμένου να επιτευχθεί ριζικός μετασχηματισμός προς αυτήν την κατεύθυνση, δεν μπορεί να αποφευχθεί η σύγκρουση με το εδραιωμένο κατεστημένο, την ανώτερη ιεραρχία της δημόσιας διοίκησης και των δημόσιων θεσμών. Είναι απαραίτητο να «κατεδαφιστούν» διοικητικές δομές που ευνοούν την αυθαιρεσία και τη διαφθορά, να καταργήσουν υπηρεσίες που δεν λειτουργούν προς όφελος των πολιτών και να δημιουργήσουν νέες από την αρχή.

Εκτός από την - απολύτως απαραίτητη - κατεδάφιση, υπάρχει ανάγκη για μια συγκεκριμένη θετική στρατηγική για τη λειτουργία του κράτους. Προκειμένου να επιτευχθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα (όπως απαιτείται επείγοντως) αυτό που δεν έχει γίνει εδώ και δεκαετίες, πάνω από όλα, απαιτείται ισχυρή πολιτική βούληση και δέσμευση για συγκεκριμένους ποιοτικούς και μετρήσιμους στόχους.

Σίγουρα, σε αυτό το σημείο, πολλοί αναγνώστες θα σκεφτούν το πολιτικό κόστος. Ωστόσο, σε αυτόν

τον τομέα, η πραγματικότητα είναι το αντίθετο από αυτό που παρουσιάζεται συνήθως. Η αδράνεια παρά οι τολμηρές πολιτικές πρωτοβουλίες θα φέρει πολιτικό κόστος σε αυτήν την περίπτωση. Οι διοικητικές ελίτ που υπηρέτησαν τον πελάτη και το εσωστρεφές κράτος με κερδοφόρο τρόπο για τον εαυτό τους και το παλιό σύστημα εξουσίας έχουν πλέον εκχωρηθεί στη συνείδηση της πλειοψηφίας των δημοσίων υπαλλήλων. Ειδικά για τους νεότερους υπαλλήλους, αυτή η υποβάθμιση της εξουσιοδότησης είναι καθολική.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο ευρύτερος χώρος που σχετίζεται με τη δημόσια διοίκηση και των οργανισμών υπό δημόσιο έλεγχο, οφείλουν να υποστηρίξουν τον ριζικό μετασχηματισμό υπηρεσιών και οργανισμών όπου εργάζονται. Προκειμένου να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον έτσι ώστε αυτό το σημαντικό μέρος κάθε δημόσιου υπαλλήλου να πείσει να εφαρμόσει τον ριζικό μετασχηματισμό, οφείλει πολιτικής βούλησης και θάρρους. Εάν υπάρχουν τα παραπάνω στοιχεία, τότε η δυναμική στο δημόσιο τομέα θα είναι πολύ ισχυρή και τα αποτελέσματα θα είναι ορατά πολύ σύντομα.

Η δυσκολία που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας της Ελλάδας απέκτησε κάτι παραπάνω από την απλή διατήρηση μιας συμβατικής προοπτικής για γραφειοκρατικά επιτεύγματα. Οι αυξανόμενες δαπάνες και η ανάγκη οικονομικού αυτοέλεγχου, ένα έλλειμμα εμπιστοσύνης του κοινού στην ικανότητα διοίκησης να είναι προσιτή στην κοινωνία και η διαρθρωτική επανάσταση οδήγησε τη διοίκηση και τους διαχειριστές του δημόσιου τομέα να αναζητήσουν ένα θεμελιωδώς ανόμοιο μοντέλο για την εργασία και την οργάνωση ο δημόσιος τομέας.

Η πιο εφαρμόσιμη ερώτηση δεν συνδέεται με το πόσο κατάλληλη είναι η καθολική δύναμη βελτίωσης που μεταφέρει κριτήρια εμπορίου πέρα από την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, αλλά ποια είναι η κατάλληλη διαδρομή αναδιοργάνωσης δεδομένων των συνήθως συνθηκών και του περιβάλλοντος του δημόσιου τομέα. Ο υπολογισμός ως στάδιο απάντησης για μετασχηματισμό μπορεί στη συνέχεια να γίνει χρήσιμος. Αυτό που στοιχηματίζεται είναι η ισορροπία μεταξύ προκλητικών αρχών σχετικά με τη λειτουργία και την πρόθεση του δημόσιου τομέα μέσω της αξιολόγησης του προσωπικού και την ευκαιρία βελτίωσης ενός εφαρμόσιμου μοντέλου ανθρώπινου δυναμικού που αφορά όχι μόνο τη συγκεκριμένη διάθεση της δημόσιας υπηρεσίας, αλλά επίσης ενεργεί ως αντίδραση στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που διαμορφώνεται από νέες πρακτικές διαχείρισης.

Η Ελλάδα είναι αντιμέτωπη με μια μεγάλη, ίσως μοναδική και ολοένα και πιο επείγουσα πρόκληση. Οφείλει να μεταρρυθμίσει σε βάθος, με τον συνδυασμό μέτρων άμεσης ανάγκης μέσω μακροχρόνιων μεταρρυθμίσεων. Εν όψει της αυξανόμενης κοινωνικής και πολιτικής δυσαρέσκειας, το μέλλον εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό της ανικανότητας της εκάστοτε κυβέρνησης του συνδυασμού βραχυπρόθεσμων μέτρων λιτότητας με ένα μακροπρόθεσμο όραμα και διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις αποκατάστασης της ανάπτυξης και της βελτίωσης της ευημερίας των Ελλήνων πολιτών. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις εξαρτώνται από μια εύρυθμη δημόσια διοίκηση. Ισχυρά μέτρα, για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, η λογοδοσία και η ακεραιότητα της δημόσιας διοίκησης,

ώστε να είναι «κατάλληλη για σκοπό» αποτελούν προτεραιότητα. Διακυβεύεται η επιτυχία των μεταρρυθμίσεων όπως η ιδιωτικοποίηση, η δημοσιονομική ενοποίηση, η μείωση του χρέους, η είσπραξη φόρων και η αυξημένη ανταγωνιστικότητα. Όλα αυτά βασίζονται στην σωστή αξιολόγηση του προσωπικού του δημοσίου τομέα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Ασπρίδης, Γ., (2014): Κείμενο Γνώμης του Δ.Ε.Ε. για την Αξιολόγηση των Δημόσιων & Δημοτικών υπαλλήλων. Αθήνα: Όμιλος Διοικητικών Επιστημόνων.
- Βουτσινός Γ., Πολιτική Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Ιων, Αθήνα 1994.
- Ζαβλανού Ph. D., Εποπτεία Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1989.
- Καραμανώλη, Ε. «Το νέο σύστημα αξιολόγησης στο Δημόσιο», Εφημερίδα Καθημερινή, Ημ/νία Δημοσίευσης 07.12.2014  
<http://www.kathimerini.gr/794905/article/proswpa/synenteyzeis/to-neo-systhma-a3iologhshssto-dhmosio>.
- Μαντάς Νικόλαος Β., Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 1992.
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ., και ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Ν., (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα: εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Ντάνος, Α., Σαμαντά, Ε. (2015) «Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.
- ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ , Β. , (2001) , «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα: εκδόσεις Ε. Μπένου .
- ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ, Σ., (2006), «Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων» Ηράκλειο: ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ.
- Πελάσης Άρης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1995.
- ΣΚΟΥΛΑΣ, Ν. ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ, Κ. (1998). «Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων», Μαρούσι: εκδόσεις Κάπα.

- ΤΕΡΖΙΔΗΣ, Κ., και ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ, Κ.,(2004), « Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα: εκδόσεις Rosili.
- Φαναριώτη Π., Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα. 2016.
- Φ.Ε.Κ. 44 Α'/11.02.2004, Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»  
[http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-NomothetikouErgou?law\\_id=af69f563-cc7e-4e4d-9abe-4b8b8d7b72f7](http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-NomothetikouErgou?law_id=af69f563-cc7e-4e4d-9abe-4b8b8d7b72f7).
- Φ.Ε.Κ. 74 Α'/26.03.2014, Ν. 4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις.»  
[http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-NomothetikouErgou?law\\_id=1d4ff366-fe42-401b-b286-2cb39e950e64](http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-NomothetikouErgou?law_id=1d4ff366-fe42-401b-b286-2cb39e950e64).
- Φ.Ε.Κ. 149 Α'/15.7.2014 & 151Α' /17.7.2014, Ν. 4275/2014 «Τροποποίηση Διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (Ν. 3528/2007) - Επιλογή Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων και άλλες διατάξεις.»  
[http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-NomothetikouErgou?law\\_id=6edba071-85d9-4abb-aabf-624dc13fa3e4](http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-NomothetikouErgou?law_id=6edba071-85d9-4abb-aabf-624dc13fa3e4).
- Φ.Ε.Κ. 33 Α'/27.02.2016, Ν. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια - Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.» [http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-NomothetikouErgou?law\\_id=4doff6f4be-8c45-4533-ab42-a5a10151fba2](http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-NomothetikouErgou?law_id=4doff6f4be-8c45-4533-ab42-a5a10151fba2)
- Ν.4369/18 (ΦΕΚ 33 Α) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» και Αιτιολογική Έκθεση αυτού.

- ΧΥΤΗΡΗΣ, Σ.Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.
- Χυτήρης, Λ.Σ., (2013) «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις», Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Φαίδιμος.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Amygdalos, C., Bara, N., Moisiadis, G. (2014) “Performance Appraisal in Greek Public Sector”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148, p.p. 501 – 506.
- Brefo-Manuh, A.B., Anlesinya, A., Odoi, A.A.S., Owusu, D.R. (2016) “Evaluating Organisational Uses of Performance Appraisal System: A Conceptual Analysis and Framework for the Future”, *International Journal of Business and Management Review*, Vol. 4, No.7, p.p. 8-20.
- Christoph, D., Moilanen, T., (2012): *Effectiveness of Public-Service Ethics and Good Governance in the Central Administration of the EU-27: Evaluating Reform Outcomes in the Context of the Financial Crisis*. Bern: Peter Lang Publishing Group.
- Dessler, G. (2015) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις», (επιμ. εισαγ. Θ. Κουτρούκης, ελλ. μελ. περ. Γ. Θερίου, μετ. Γ. Χρηστίδης), Αθήνα, Κριτική.
- OECD (2019) “Government at a Glance 2019”, OECD Publishing, Paris, Accessed in: [http://dx.doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en).

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Αξιολόγηση υπαλλήλων δημοσίου τομέα. Διαθέσιμο στο: [www.gov.org](http://www.gov.org) τελευταία πρόσβαση στις 10—4-2020.



