



Ιανουάριος, 2024



**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ**

**ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης  
του ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη εποχή.  
Η περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα**

**ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΙΝΙΚΛΗ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**



**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ  
ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης  
του ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη εποχή.**

**Η περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση  
εξ' αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΙΝΙΚΛΗ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Γεωργία Κινικλή, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## **Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Η Γεωργία Κινικλή, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη εποχή. Η περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Η Δηλούσα**

**Γεωργία Κινικλή**

# Περιεχόμενα

<b>Περιεχόμενα</b> .....	3
<b>Περίληψη</b> .....	8
<b>Abstract</b> .....	9
<b>Εισαγωγή</b> .....	10
Σκοπός και στόχοι .....	11
Ερευνητικά ερωτήματα.....	12
Μεθοδολογία.....	12
Δομή .....	13
<b>Κεφάλαιο 1ο: Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού</b> .....	14
1.1. Εισαγωγή κεφαλαίου .....	14
1.2. Η έννοια της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.....	14
1.3. Ιστορική αναδρομή στην εμφάνιση της έννοιας και των συστημάτων αξιολόγησης .....	16
1.4. Στόχοι, οφέλη και επιφυλάξεις της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού .....	18
1.5. Παραδοσιακά συστήματα – μέθοδοι αξιολόγησης.....	20
1.5.1. Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τη σύγκριση .....	20
1.5.2. Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια .....	23
1.5.3. Μέθοδοι μέτρησης συμπεριφοράς .....	26
1.6. Η εισαγωγή της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα.....	28
1.7. Συμπεράσματα.....	29
<b>Κεφάλαιο 2ο: Η αξιολόγηση του προσωπικού στην εποχή των νέων μοντέλων δημόσιας</b> <b>διοίκησης</b> .....	31
2.1. Εισαγωγή κεφαλαίου .....	31
2.2. Τα νέα μοντέλα λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.....	31
2.3. Η επίδραση των σύγχρονων δημόσιων διοικητικών προσεγγίσεων στην αξιολόγηση του προσωπικού .....	34
2.3.1. Οι λόγοι απομάκρυνσης από τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης .....	34
2.3.2. Οι τάσεις στην σύγχρονη αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού.....	38
2.4. Σύγχρονα συστήματα - μέθοδοι αξιολόγησης.....	39
2.4.1. Κέντρα αξιολόγησης .....	40
2.4.2. Αξιολόγηση με χρήση λογισμικών .....	42
2.4.3. Αξιολόγηση 360 μοιρών.....	43
2.4.4. Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων.....	45
2.4.5. Αξιολόγηση με την βοήθεια ψυχολόγων.....	46
2.4.6. Συνέντευξη αξιολόγησης.....	47

2.5. Συμπεράσματα.....	50
<b>Κεφάλαιο 3ο: Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα....</b>	<b>51</b>
3.1. Εισαγωγή κεφαλαίου .....	51
3.2. Ιστορική αναδρομή στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα μέχρι το 1990.....	51
3.3. Σημαντικά ορόσημα στην ελληνική νομοθεσία για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων από το 1990 έως το 2015.....	54
3.4. Αγκυλώσεις στη λειτουργία του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα που επηρέασαν την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού .....	58
3.5. Το σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα με το Νόμο 4369/2016.....	61
3.5.1. Αντιδράσεις στην εφαρμογή του Ν. 4369/2016 .....	64
3.5.2. Μεταγενέστερες συμπληρωματικές και τροποποιητικές νομοθεσίες ως προς το Ν. 4369/2016.....	66
3.6. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με τις μεταρρυθμίσεις του Ν. 4940/2022 .....	68
3.7. Συμπεράσματα.....	70
<b>Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....</b>	<b>72</b>
Συμπεράσματα.....	72
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	76
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>78</b>
Ελληνόγλωσση.....	78
Ξενόγλωσση .....	83

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας:** Γεωργία Κινικλή

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** Ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη εποχή. Η περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα  
Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 02 Φεβρουαρίου από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Μεραμβελιωτάκης Γεώργιος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ξανθοπούλου Παναγιώτα

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Βύττας Βασίλειος



## **Ευχαριστίες**

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας στο εξ' αποστάσεως μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές και ειλικρινείς ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή, κύριο Μεραμβελιωτάκη Γεώργιο, για την καθοδήγηση, την παροχή οδηγιών και συμβουλών και για την εν γένει πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε καθ' όλα τα στάδια εκπόνησης της διπλωματικής μου διατριβής, και ιδίως για την άμεση ανταπόκριση του σε όλα τα αιτήματά μου.

Τέλος, θα ήθελα να απευθύνω ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ στο σύζυγό μου, Γιώργο, για την κατανόηση και την ηθική υποστήριξή του κατά την διάρκεια της συμμετοχής μου στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

## **Αφιέρωση**

*Στην κόρη μου Βασιλεία - Μαρία,  
πηγή αγάπης και έμπνευσης*

## Περίληψη

Σκοπός της διατριβής είναι η διερεύνηση του ζητήματος της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα στην σύγχρονη εποχή, μέσω της ανασκόπησης τόσο της ελληνικής όσο και της διεθνούς βιβλιογραφίας, που καταπιάνεται με το ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, βασιζόμενη σε βιβλία, άρθρα επιστημονικών περιοδικών, ιστοσελίδες του διαδικτύου και την νομοθεσία της χώρας.

Στην αρχή αναλύεται η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, αναφέρονται οι στόχοι αυτής, καταγράφονται τα οφέλη αλλά και οι βασικές επιφυλάξεις ως προς την εφαρμογή της, ενώ ακόμη παρουσιάζονται οι σημαντικότερες παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης. Ακολούθως, θα πραγματοποιείται μία εισαγωγή στις έννοιες των σύγχρονων δημόσιων διοικητικών προσεγγίσεων και διερευνάται η επίδραση αυτών στην αλλαγή της φιλοσοφίας των επιχειρήσεων και οργανισμών όσον αφορά την στόχευση των νέων μεθόδων αξιολόγησης του προσωπικού κατά την σημερινή εποχή. Έπειτα, ακολουθεί η παρουσίαση των κυριότερων σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης. Τέλος, γίνεται αναφορά στις σημαντικότερες νομοθετικές ρυθμίσεις των ελληνικών κυβερνήσεων σχετικά με την διαδικασία αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων κατά το πέρασμα των ετών από την ίδρυση του ελληνικού κράτους μέχρι και σήμερα. Στα πλαίσια αυτής δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επικρατούσα κατάσταση κατά τα τελευταία χρόνια, όταν και έλαβαν χώρα περισσότερο συντονισμένες προσπάθειες με παράλληλη πολιτική βούληση για υπέρβαση των παθογενειών της λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, με στόχο την θεσμοθέτηση ενός αξιοκρατικού και δίκαιου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο με την σειρά του θα αποτελούσε βασικό θεμέλιο στην προσπάθεια αύξησης της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης.

Μέσα από την παρούσα μελέτη τεκμηριώνεται ότι το ζήτημα της αξιολόγησης του προσωπικού του Ελληνικού Δημοσίου αποτέλεσε και αποτελεί κεφαλαιώδους σημασίας προτεραιότητα για τις εκάστοτε κυβερνήσεις της χώρας που προσπάθησαν με αλληπάλληλες νομοθετικές πρωτοβουλίες να το ρυθμίσουν με σκοπό την εξασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και της καλύτερης αξιοποίησης του προσωπικού αυτών.

**Λέξεις κλειδιά:** αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού, εργασιακή απόδοση, ανθρώπινο δυναμικό, μέθοδος αξιολόγησης, διαδικασία αξιολόγησης, δημόσιος τομέας, δημόσια διοίκηση, νομοθετικές μεταρρυθμίσεις

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to investigate the subject of performance appraisal in the Greek Public Sector in the current period, through a review of both Greek and international literature, which deals with the issue of performance appraisal of human resources, based on books, articles of scientific journals, internet sites and the legislation of the country.

In the first part, the concept of human resources performance appraisal is analysed, its objectives are mentioned, the benefits and the main reservations regarding its application are outlined, while the most important traditional appraisal methods are also presented. Subsequently, an introduction to the concepts of modern public management approaches will be made and the impact of these on the changing philosophy of companies and organizations in terms of targeting new methods of personnel evaluation in the current period will be explored. It is followed by a presentation of the main modern appraisal methods. Finally, reference is made to the most important legislative regulations of the Greek governments regarding the appraisal process of public employees over the years since the establishment of the Greek state until today. In this context, particular emphasis is provided on the prevailing situation in recent years, when more concerted efforts took place, with parallel political determination to overcome the dysfunctions of the operation of the Greek public administration, aiming at the institutionalization of a meritocratic and fair system of appraisal of public employees, which in turn would constitute a basic pillar in the effort to increase the efficiency of the Public Administration.

Through the present study it is documented that the subject of the appraisal of the human resources of the Greek Public Sector was and still remains a priority of capital importance for the governments of the country that tried to regulate it through consecutive legislative initiatives in order to ensure the effective operation of public services and the better management of their personnel.

**Key words:** personnel performance appraisal, job performance, human resources, appraisal method, appraisal process, public sector, public administration, legislative reforms