

2022-01

þý — ± ¾ ¹ ç » ì³ · ã · ä ç å ± ½ , á î à ¹ ½ ç

þý ´ å ½ ± ¼ ¹ ° ç í ã ä ç ½ ´ · ¼ ì ã ¹ ç ä ç ¼

þý š ± á ± ç í » · â , “ µ î á ³ ¹ ç â

þý á ì³ á ± ¼ ¼ ± ” ¹ ç ° · ã · â · à ¹ ç µ ¹ á ® ã µ é ½ , £ ç ç » ® ý ¹ ° ç ½ ç ¼ ¹ ° î ½ · à ¹ ã ä · ¼ î ½ ° ± ¹

þý ± ½ µ à ¹ ã ä ® ¼ ¹ ç · µ ñ à ç » ¹ â ñ æ ç å

<http://hdl.handle.net/11728/12143>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**Η αξιολόγηση του ανθρώπινου
δυναμικού στον δημόσιο τομέα στην
Ελλάδα**

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΡΑΟΥΛΗΣ

Ιανουάριος 2022



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**Η αξιολόγηση του ανθρώπινου
δυναμικού στον δημόσιο τομέα στην
Ελλάδα**

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

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΡΑΟΥΛΗΣ

Ιανουάριος 2022

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Γεώργιος Καραούλης, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved. Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΡΑΟΥΛΗΣ

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις

..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) κ. Αθανάσιος Κουστέλιος (supervisor)

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: κ. Γεώργιος Μεραμβελιωτάκης (second examiner)

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: κ. Γεώργιος Δείρμεντζόγλου (third examiner)

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Καραούλης Γεώργιος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα», 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.

Ο Δηλών

Γεώργιος Καραούλης

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Στόχοι της έρευνας είναι να καταγραφεί η διαδικασία που ακολουθείται στον ελληνικό δημόσιο τομέα, να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της και να αναδειχθεί ο ρόλος της στην αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της βιβλιογραφικής έρευνας, προκειμένου να αποτυπωθεί η σημασία της αξιολόγησης στην αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών. Μία άρτια δομημένη, αντικειμενική και αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού αποτελεί επιθυμία των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ ταυτόχρονα επιφέρει θετικό αντίκτυπο στην οικονομία και συμβάλει στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών στους πολίτες.

Λέξεις κλειδιά: Διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού, δημόσιος τομέας, απόδοση εργαζομένων, βελτίωση της απόδοσης.

Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται ο κύκλος των σπουδών μου στο εξ αποστάσεως μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου. Αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Κουστέλιο Αθανάσιο, για την αδιάκοπη και πολύτιμη βοήθειά του σε όλα τα στάδια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

*Στον γιό μου Μάριο,
πηγή αγάπης και έμπνευσης*

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή	11
1.1 Σκοπός και στόχοι.....	12
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	12
1.3 Μεθοδολογία.....	13
1.4 Λειτουργικοί ορισμοί.....	13
Κεφάλαιο 2^ο : Θεωρητικό υπόβαθρο	14
2.1 Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων.....	14
2.2 Σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης.....	15
2.3 Στοχοθεσία εργαζομένων.....	16
2.4 Σύνδεση απόδοσης και αμοιβής εργαζομένων.....	17
2.5 Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων.....	20
2.6 Προσέλκυση προσωπικού και αξιολόγηση.....	23
2.6.1 Η φιλοσοφία της προσέλκυσης.....	24
2.6.2 Είδη προσέλκυσης.....	25
2.6.3 Στόχοι της προσέλκυσης.....	25
2.7 Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	26
2.7.1 Μέθοδος μέτρησης παραγωγής.....	27
2.7.2 Μέθοδος μέτρησης πωλήσεων σε μονάδες.....	27
2.7.3 Μέθοδος μέτρησης προσωπικών στοιχείων εργαζομένου.....	27
2.7.4 Μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας.....	28
2.7.5 Μέθοδος μέτρησης της απόδοσης στελεχών.....	28
2.8 Προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού.....	28
Κεφάλαιο 3^ο: Η διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα – Η ελληνική νομοθεσία	31
3.1 Η νομοθεσία έως το 2015.....	31
3.1.1 Ο Νόμος 1811/16-5-1951.....	31
3.1.2 Λοιπή νομοθεσία έως το 2015.....	32
3.2 Ο Νόμος 4369/2016.....	39
3.3 Η νομοθεσία μετά το 2017.....	43
Κεφάλαιο 4^ο: Οι παράγοντες που επέδρασαν στην εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού στην Ελλάδα	44
4.1 Η αντίδραση της ΑΔΕΔΥ στην εφαρμογή του Νόμου 4369/2016 και η	

απεργία – αποχή από την αξιολόγηση.....	46
4.2 Η απουσία οργανογραμμάτων και περιγραμμάτων θέσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : Η επίδραση της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού στην αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών	52
5.1 Η συνδρομή της εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης στη βελτίωση της λειτουργίας του ελληνικού δημοσίου τομέα	52
5.2 Αξιολόγηση της απόδοσης: οι διεθνείς τάσεις.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : Συμπεράσματα – προτάσεις.....	58
6.1 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	60
Βιβλιογραφία	61

Κεφάλαιο 1^ο : Εισαγωγή

Ο δημόσιος τομέας αποτελεί αντανάκλαση της λειτουργίας κάθε κράτους και της πολιτικής κουλτούρας από την οποία αυτό εμφορείται. Ένα πλήθος παθογενειών έχουν αποδοθεί διαχρονικά στη λειτουργία του ελληνικού δημοσίου τομέα, μεταξύ των οποίων: α) η κακή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, β) η διαφθορά, γ) η ανεπαρκής μηχανοργάνωση – χρήση πληροφοριακών συστημάτων, δ) οι πελατειακές σχέσεις, ε) η συμπεριφορά των υπαλλήλων.

Οι παθογένειες αυτές έχουν προκληθεί σε μεγάλο βαθμό από την επικράτηση της πελατειακής λογικής στο ελληνικό πολιτικό σύστημα κατά την περίοδο της μεταπολίτευσης, ενώ ενισχύθηκαν από την ελλιπή εναρμόνιση του δημοσίου τομέα με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και την ανορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Ειδικότερα, συχνά στη Δημόσια Διοίκηση παρατηρείται αφενός μία λανθασμένη κατανομή των εργαζομένων μεταξύ των φορέων και αφετέρου μία στελέχωση των θέσεων ευθύνης (θέσεις προϊσταμένων – διευθυντών) με ακατάλληλα πρόσωπα, περιορίζοντας τα περιθώρια κεφαλαιοποίησης των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνεπώς, η αξιολόγηση και ο συνεχής ανασχεδιασμός του δημοσίου τομέα κρίνονται αναγκαία, τη στιγμή που ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών- και συνεπακόλουθα της εξυπηρέτησης των πολιτών- προτάσσονται ως απαιτήσεις της ίδιας της κοινωνίας. Η βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, προκειμένου να καταστεί δυνατή η αύξηση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, βρίσκεται, επομένως, στο επίκεντρο του δημοσίου διαλόγου.

Η θέσπιση ενός αξιόπιστου συστήματος επιλογής προσωπικού στο Δημόσιο μέσω της σύστασης του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), το 1994, αποτέλεσε μία αρχική θεσμική παρέμβαση, αποσκοπώντας στην πρόσληψη προσωπικού με αντικειμενικά κριτήρια και βάσει διαφανών διαδικασιών (καθιέρωση γραπτών διαγωνισμών καθώς και διαγωνισμών μοριοδότησης τυπικών προσόντων). Η καθιέρωση των νέων διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού αποδείχτηκε, αναμφίβολα, σημαντική για τη στελεχιακή αναβάθμιση των φορέων του δημοσίου, παρότι- σύμφωνα

με τον OECD (2012)- υπήρξαν αρκετές προσπάθειες κατά τα επόμενα έτη για την παράκαμψή τους. Παρ' όλα αυτά, η σύσταση του Α.Σ.Ε.Π. θεωρείται, ακόμη και σήμερα, ως μία επιτυχής μεταρρύθμιση.

Στις νομοθετικές πρωτοβουλίες που πραγματοποιήθηκαν στα έτη που ακολούθησαν ανήκει ο Νόμος 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». Ο συγκεκριμένος νόμος εστίασε στη διαδικασία αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο του ελληνικού Δημοσίου, αφήνοντας να διαφανεί η βούληση της πολιτείας να αντιμετωπιστούν χρόνιες παθογένειες που είχαν επιφέρει τη χαμηλή αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, στις μέρες μας δίνεται μεγάλη έμφαση στη διαδικασία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς αυτή αποτελεί ένα εργαλείο εντοπισμού και καταγραφής των προσόντων και των αδυναμιών τους και κατ' επέκταση ένα σημαντικό μέσο ελέγχου της απόδοσής τους. Με αυτό τον τρόπο καθίσταται δυνατή η βελτίωση και η καλύτερη αξιοποίησή τους, ενώ παράλληλα καταδεικνύεται ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων συνιστά μία σύνθετη και κρίσιμη διαδικασία για την επιτυχή λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

1.1 Σκοπός και στόχοι

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Στόχοι της έρευνας είναι: α) να καταγραφεί η διαδικασία αξιολόγησης που ακολουθείται στον ελληνικό δημόσιο τομέα, β) να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της και γ) να αναδειχθεί ο ρόλος της στην αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών στην Ελλάδα.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα κληθεί να απαντήσει η διπλωματική εργασία είναι άμεσα συνδεδεμένα με τους διατυπωμένους

στόχους. Πιο συγκεκριμένα τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι τα ακόλουθα:

1. Ποια διαδικασία αξιολόγησης ακολουθείται στον ελληνικό δημόσιο τομέα;
2. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης;
3. Επιδρά η διαδικασία αξιολόγησης στην αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών στην Ελλάδα;

1.3 Μεθοδολογία

Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας επιλέχθηκε η βιβλιογραφική έρευνα, προκειμένου να διερευνηθεί ενδελεχώς το εξεταζόμενο αντικείμενο και να αναδειχθούν όλες οι σημαντικές παράμετροι. Τα δεδομένα αντλήθηκαν από πηγές που αναφέρονται στο βιβλιογραφικό μέρος της εργασίας και ειδικότερα από βιβλία, επιστημονικά περιοδικά, ιστοσελίδες στο διαδίκτυο, καθώς και τη νομοθεσία που αφορά στην αξιολόγηση του προσωπικού στο ελληνικό Δημόσιο. Η βιβλιογραφία και τα επιστημονικά άρθρα που χρησιμοποιήθηκαν ήταν στην ελληνική και την αγγλική γλώσσα, ως εκ τούτου πραγματοποιήθηκε μετάφραση, στα σημεία που απαιτήθηκε, για να προχωρήσει η συγγραφή της εργασίας.

1.4 Λειτουργικοί Ορισμοί

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας κρίνεται σκόπιμο να αποσαφηνιστούν οι έννοιες που ακολουθούν:

Αξιολόγηση, σύμφωνα με τους Κοντιάδη και Απίστουλα (2006), είναι η διαδικασία μέσω της οποίας καθορίζεται η αποτελεσματικότητα και οι συνέπειες συγκεκριμένων δράσεων, σε σχέση με τους τεθέντες στόχους.

Αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι, ενώ η αποδοτικότητα αφορά στο κατά πόσο έγινε η ελάχιστη χρήση πόρων (ελάχιστο δυνατό κόστος) για την επίτευξη των στόχων (Chow και συν.,1994).

Ως παρακίνηση μπορεί να οριστεί η ψυχολογική διεργασία που κατευθύνει την ένταση, την επιμονή και τον προσανατολισμό εκούσιων ενεργειών σε κάποιο στόχο (Kreitner και Kinicki, 2004).

Ο Δημόσιος τομέας, τέλος, πρέπει να υπογραμμιστεί ότι περιλαμβάνει τη Γενική Κυβέρνηση, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ. των Υπουργείων και ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού), τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) δημοσίου χαρακτήρα που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς, καθώς και τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς του Κεφαλαίου Α΄ του ν. 3429/2005 (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2014).

Κεφάλαιο 2^ο : Θεωρητικό υπόβαθρο

2.1 Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων

Η έννοια «αξιολόγηση της απόδοσης» αναφέρεται στη διαδικασία και τις μεθόδους που ακολουθούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και αφορά στη μέτρηση των επιδόσεων των εργαζομένων και την παροχή ανατροφοδότησης σε αυτούς, σχετικά με το επίπεδο και την ποιότητα της απόδοσής τους. Κύριος στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ για την υλοποίησή της μπορούν να επιλεγούν διάφοροι τρόποι (Denisi και Pritchard, 2006).

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να αξιοποιηθούν για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων που αφορούν σε ανταμοιβές ή τιμωρίες, όπως ενδεικτικά την αύξηση της αμοιβής, την προώθηση εντός του οργανισμού ή την απόλυση. Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση των εργαζομένων που αξιολογήθηκαν, δηλαδή την παροχή πληροφοριών σε αυτούς για το επίπεδο της απόδοσής τους, παρακινώντας τους με αυτό τον τρόπο να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Οι Keller και Pfattheicher (2011) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης βελτιώνονται οι επιδόσεις και αυξάνονται τα επίπεδα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων. Η παροχή ανατροφοδότησης, επιπλέον, δύναται να αποτελέσει μία σημαντική πηγή διασφάλισης των εργαζομένων ότι η διαδικασία διεξάγεται με αποτελεσματικό τρόπο (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Οι Denisi και Pritchard (2006) επισημαίνουν ότι στην περίπτωση που η διαδικασία αξιολόγησης τύχει θετικών αντιδράσεων από την πλευρά των υπαλλήλων του Δημοσίου (αποδοχή και εμπιστοσύνη στη διαδικασία,

ικανοποίηση, δέσμευση), αυτοί θα ανταποκριθούν στην επίτευξη του πρωταρχικού σκοπού της διαδικασίας αξιολόγησης, δηλαδή τη μεγιστοποίηση των επιδόσεων. Για να επέλθει, συνεπώς, το επιθυμητό αποτέλεσμα, μία διαδικασία αξιολόγησης πρέπει: α) να διαθέτει στοιχεία ακρίβειας, αξιοπιστίας και να μην εξυπηρετεί προσωπικά συμφέροντα και β) να επιτρέπει στον αξιολογούμενο να συμμετέχει σε αυτή και να εκφράζει την άποψή του. Μια διαδικασία αξιολόγησης δεν είναι αποτελεσματική, ακόμη και εάν είναι μεθοδολογικά έγκυρη, όταν οι αξιολογούμενοι την εκλαμβάνουν ως άδικη. Η επίδειξη εμπιστοσύνης των αξιολογούμενων έναντι της διαδικασίας συνιστά, συνεπώς, ένα καθοριστικό στοιχείο.

2.2 Σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης

Ο σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντικός για τη λειτουργία κάθε οργανισμού, καθώς μέσω αυτής παρακινείται ο υπάλληλος να βελτιώσει την απόδοσή του και να συμβάλει κατ'επέκταση στη βελτίωση του αποτελέσματος της εργασίας του.

Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004), η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων εξυπηρετεί τους κάτωθι σκοπούς:

- την παρακίνηση των υπαλλήλων, στοχεύοντας στην πρόκληση και τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης. Η αξιολόγηση συνδράμει στο να αποτυπωθεί εάν ένας υπάλληλος στελεχώνει με επάρκεια τη θέση εργασίας του και εάν αξιοποιούνται σε ικανοποιητικό βαθμό οι δεξιότητες και ικανότητές του.
- την καταγραφή και ενίσχυση της δυναμικής σχέσης μεταξύ των υπαλλήλων.
- την ανάδειξη των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων προκειμένου να εκπονηθούν επιμορφωτικά προγράμματα που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσής τους.
- την καλύτερευση της συνεργασίας και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων.
- τον εντοπισμό των προβλημάτων στη λειτουργία της Υπηρεσίας, καθιστώντας δυνατή την εστίαση στη λήψη αποφάσεων.

- τη συμβολή, μέσω των εκθέσεων αξιολόγησης, στις αποφάσεις προαγωγών, μεταβολών προσωπικού και μισθολογικών μεταβολών.
- τον καθορισμό των ατομικών στόχων και των στόχων της οργανικής μονάδας.
- τη διάχυση στοιχείων δικαιοσύνης και αξιοκρατίας στο εργασιακό περιβάλλον.
- την ενίσχυση της υπευθυνότητας των υπαλλήλων.

Η αξιολόγηση κρίνεται, συνεπώς, απαραίτητη για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να ενισχυθεί η δραστηριοποίησή τους, να επιβραβευθεί η αποτελεσματικότητα και η εργασιακή συμπεριφορά, να διαμορφωθεί η στρατηγική του οργανισμού (σε θέματα προσλήψεων – εκπαίδευσης προσωπικού) και να βελτιωθούν τα επίπεδα συνεργασίας. Προσφέρει τόσο σε επίπεδο οργανικής μονάδας όσο και σε επίπεδο ατόμων, καθώς αναδεικνύει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, προκειμένου αυτά να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Ένα ορθά δομημένο σύστημα αξιολόγησης ενημερώνει τους υπαλλήλους για τα αποτελέσματα της εργασίας τους και τους κατευθύνει στην περαίωση των σημαντικών εργασιών τους.

Όπως προκύπτει, η θέσπιση ενός σωστά σχεδιασμένου συστήματος αξιολόγησης είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών. Καθοριστική προϋπόθεση, ωστόσο, για την επιτυχή εφαρμογή της διαδικασίας είναι η ύπαρξη στοχοθεσίας στο πλαίσιο των οργανικών μονάδων.

2.3 Στοχοθεσία εργαζομένων

Η διαδικασία στοχοθεσίας των εργαζομένων επιδιώκει τη βελτίωση της δράσης και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, προκειμένου να ανταποκρίνονται στην αποστολή τους και στις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου. Στην περίπτωση του δημοσίου τομέα, οι σκοποί εξειδικεύονται από τους προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων, οι οποίοι ενημερώνουν τους προϊσταμένους Διευθύνσεων ώστε να εισηγηθούν περαιτέρω προσδιορισμό. Οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων ζητούν εισηγήσεις για προσδιορισμό των στόχων από τους αντίστοιχους προϊσταμένους

τμημάτων, ενώ με τη σειρά τους αυτοί ζητούν από τους υφισταμένους τους να υποβάλουν προτάσεις και γνώμες σχετικά με τους στόχους των τμημάτων.

Βάσει αυτών των εισηγήσεων, και στο πλαίσιο του ευρύτερου στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, εκδίδονται αποφάσεις από τους Γενικούς Διευθυντές για τους στόχους των Διευθύνσεων. Στη συνέχεια, οι προϊστάμενοι των τμημάτων συγκαλούν τις ολομέλειες, κοινοποιούν τους στόχους και τους εξατομικεύουν, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις ικανότητες όσο και τις γνώσεις κάθε υπαλλήλου. Στις ολομέλειες συζητούνται οι στοχοθεσίες των Υπηρεσιών, καθώς και η διαδικασία βελτίωσης των αποτελεσμάτων τους. Οι προϊστάμενοι είναι υποχρεωμένοι να καθορίσουν εγγράφως την ατομική στοχοθεσία. Στις ολομέλειες των Διευθύνσεων και των τμημάτων έχουν δικαίωμα συμμετοχής όλοι οι υπάλληλοι που ανήκουν σ' αυτές, ενώ στο πλαίσιο συγκρότησής τους κοινοποιούνται και εκθέσεις για το έργο που έχει παραχθεί.

2.4 Σύνδεση απόδοσης και αμοιβής εργαζομένων

Στον ιδιωτικό τομέα η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοσή τους. Συχνά οι εργαζόμενοι που διαθέτουν περισσότερες δεξιότητες και αποδίδουν περισσότερο, είναι καλύτερα αμειβόμενοι από τους συναδέλφους τους που επιδεικνύουν μικρότερη αποτελεσματικότητα. Όπως αναφέρουν οι Marsden και Belfield (2006), η σύνδεση της απόδοσης και της αμοιβής των υπαλλήλων προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ισχυρού, αξιόπιστου και ενεργού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Όσον αφορά τις αμοιβές των εργαζομένων, οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2016) τις διακρίνουν σε τρεις κατηγορίες:

- τις τακτικές αμοιβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την προσφερόμενη εργασία σε συγκεκριμένο χρόνο, όπως ο μηνιαίος μισθός.
- τις μεταβαλλόμενες αμοιβές, που είναι άμεσα συνδεδεμένες με την απόδοσή τους.
- τις πρόσθετες αμοιβές που δίνονται στους εργαζόμενους, είτε επειδή αυτές προβλέπεται από τη νομοθεσία (επιδόματα γάμου, τέκνων,

αδείας), είτε επειδή αποτελούν μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης (πρόσθετη νοσοκομειακή ασφάλιση, σίτιση, παροχή μεταφορικού μέσου).

Το σύστημα αμοιβών και η διάρθρωσή του- που αφορά σε σταθερές ή μεταβαλλόμενες αμοιβές- επηρεάζουν το μέγεθος της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι υπάλληλοι, επιδρώντας συνεπακόλουθα στον ίδιο τον οργανισμό (Πολυχρονίου, 2007). Ένα σύστημα υψηλών αμοιβών είναι εύλογο ότι μπορεί να παρακινήσει τους υπαλλήλους σε μεγαλύτερη απόδοση.

Οι Festré και Garrouste (2008) σημειώνουν ότι για να υπάρξει ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ της αμοιβής και της απόδοσης των εργαζομένων στο Δημόσιο, απαιτείται ο προσδιορισμός των στόχων της Υπηρεσίας και η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Στον ελληνικό δημόσιο τομέα, ωστόσο, δεν έχει θεσπιστεί έως σήμερα η σύνδεση της απόδοσης και της αμοιβής των υπαλλήλων. Στις απολαβές των δημοσίων υπαλλήλων κατά το παρελθόν συμπεριλαμβάνονταν διάφορα επιδόματα, τα οποία χορηγούνταν χωρίς να έχει προηγηθεί οποιαδήποτε διαδικασία αξιολόγησης. Με την υλοποίηση της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής και την εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου, εντούτοις, επήλθε ένας εξορθολογισμός στη μισθολογική δαπάνη του Δημοσίου, ενώ εξαλείφθηκαν σε μεγάλο βαθμό οι διαφορές που προϋπήρχαν στη μισθοδοσία των δημοσίων υπαλλήλων.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί ότι οι μισθολογικές δαπάνες αποτελούν ένα μεγάλο τμήμα των πρωτογενών δαπανών του κρατικού προϋπολογισμού. Είναι χαρακτηριστικό ότι στις αρχές της δεκαετίας του 2000, οι δαπάνες για μισθούς είχαν αυξηθεί περίπου 80% συγκριτικά με την προηγούμενη δεκαετία. Το 2001, σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Εσωτερικών (2010), το σύνολο της μισθοδοσίας των υπαλλήλων της κεντρικής κυβέρνησης -δηλαδή χωρίς τους φορείς του ευρύτερου Δημοσίου και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης – ανέρχονταν στα 10,077 δισεκατομμύρια ευρώ, ενώ το 2009 έφθασε στα 18,001 δισεκατομμύρια ευρώ. Η κατηγορία μισθολογικών παροχών ως ποσοστό του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος το 2001 ήταν 6,9%, ενώ το 2009 ανήλθε στο 7,6% του Α.Ε.Π.

Το 2008, ο μέσος μισθός του δημοσίου τομέα ήταν περίπου 40% υψηλότερος από τον αντίστοιχο μέσο μισθό του ιδιωτικού τομέα. Αξιοσημείωτο είναι ότι στην Ελλάδα κατά τη δεκαετία 1999-2009 σημειώθηκε

η υψηλότερη αύξηση στους ονομαστικούς μισθούς του Δημοσίου σε σχέση με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με στοιχεία που προέρχονται από τον Ο.Ο.Σ.Α. (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), η αύξηση των απολαβών των υπαλλήλων του Δημοσίου τη συγκεκριμένη περίοδο ανήλθε στο 117%.

Η Μαυρομιχάλη (2011) αναφέρει ότι: «Από τη διάρθρωση των μισθολογικών δαπανών προκύπτει ότι υπάρχει μεγάλη ασυμμετρία αμοιβών μεταξύ των υπαλλήλων. Αυτό ισχύει τόσο όσον αφορά στη σχέση καταληκτικού προς εισαγωγικό μισθό, καθώς δεν υπάρχει διαφοροποίηση όσο κινούμαστε από την Υποχρεωτική στη Πανεπιστημιακή εκπαίδευση, αλλά και όσον αφορά τη διαφοροποίηση των μηνιαίων αποδοχών ανά Υπουργείο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι όσον αφορά στη διαχρονική σύγκριση του μισθολογικού κόστους, υπάρχει μεγάλη διάσταση στο μέσο ύψος των αμοιβών μεταξύ του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα».

Από τα προαναφερθέντα δημοσιονομικά στοιχεία προκύπτει ότι η τροποποίηση του συστήματος μισθοδοσίας των εργαζομένων στο Δημόσιο επιβλήθηκε από τις συνθήκες. Οι στόχοι, ωστόσο, ενός βελτιωμένου συστήματος αμοιβών θα πρέπει να συνίστανται:

- στη σύνδεσή των αμοιβών με την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων,
- στην αντιστοίχισή τους με τη σταδιοδρομία που ακολουθεί ο υπάλληλος,
- στη σύνδεσή τους με τη σπουδαιότητα των καθηκόντων και την κατοχή θέσεων ευθύνης,
- στη συσχέτιση των αμοιβών με το παραγόμενο αποτέλεσμα,
- στη σύγκλιση με τα ευρωπαϊκά συστήματα αμοιβών,
- στο συνυπολογισμό των γενικότερων οικονομικών συνθηκών (Μαυρομιχάλη, 2011).

Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί να καταδειχθεί η σημασία της καταγραφής των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού στο πλαίσιο των οργανισμών.

2.5 Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού πρέπει να καλύπτονται από μία συνδυαστική εφαρμογή προγραμμάτων, που αποσκοπούν αφενός στην ανάπτυξη και ανέλιξη των εργαζομένων και αφετέρου στην αναβάθμιση των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων για την εκτέλεση της εργασίας τους (Jarvis, 2004). Μία εκπαιδευτική διαδικασία, δηλαδή, πρέπει να στοχεύει και στην προσωπική ανάπτυξη, στο βαθμό που σχεδιάζεται έτσι ώστε να ικανοποιεί και την απαίτηση για ατομική βελτίωση και εξέλιξη. Υπό αυτό το πρίσμα, η επιμόρφωση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος μιας συνεχούς επαγγελματικής και ατομικής βελτίωσης των ατόμων (Κούρκουλου, 2018). Σύμφωνα με το CEDEFOP (2004, οπ. αναφ. στο Καραούλης και Πάντα, 2016), «το 2000 στη σύνοδο κορυφής της Λισαβόνας η δια βίου μάθηση αναγνωρίστηκε ως ο ακρογωνιαίος λίθος της ευρωπαϊκής στρατηγικής, που αποσκοπεί να καταστήσει την Ευρώπη την πιο ανταγωνιστική οικονομία της γνώσης παγκοσμίως έως το 2010».

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι υπάρχει ένα πλήθος ορισμών που έχουν δοθεί διεθνώς για την έννοια της επιμόρφωσης, στοιχείο που δείχνει την έμφαση που δίνεται στα προγράμματα επιμόρφωσης (Χατζηδήμου, 2015). Το CEDEFOP (1996) αναφέρει ότι η επιμόρφωση αποτελεί μέρος της ευρύτερης έννοιας της εκπαίδευσης, ως μια εξειδικευμένη δραστηριότητα μάθησης που προετοιμάζει κάποιον να αναλάβει ένα έργο ή ένα ρόλο, συνήθως εντός ενός επαγγελματικού πλαισίου. Συνεπώς πρόκειται για μια διαδικασία υποστήριξης, ενίσχυσης και καλλιέργειας δυνατοτήτων στις/στους εργαζόμενες/ους για επαγγελματική βελτίωση και ανάπτυξη.

Ο Μαυρογιώργος (1999) υπογραμμίζει ότι η επιμόρφωση συνδέεται με τις ανάγκες των εργαζομένων που προκύπτουν από το επίπεδο εκπαίδευσής τους, τη φύση της εργασίας τους και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού στον οποίο υπηρετούν. Συνεπώς η επιμόρφωση προσωπικού περιλαμβάνει το σύνολο των εκπαιδευτικών τεχνικών που απευθύνονται σε ενήλικα άτομα, αποσκοπώντας στη βελτίωση των δεξιοτήτων τους, τον εμπλουτισμό και την επάρκεια των γνώσεων τους, την ενίσχυση του επαγγελματικού τους προφίλ και τη μεταβολή των στάσεων και συμπεριφορών τους (Κούρκουλου, 2018).

Ο Allen (2004) αναφέρει ότι ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης είναι αποτελεσματικό όταν ικανοποιεί τους εξής στόχους:

- τη βελτίωση της απόδοσης και τον περιορισμό του κόστους εξυπηρέτησης πελατών,
- την αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία του,
- τη μείωση των λαθών των εργαζομένων που επιφέρουν δυσφήμιση στην εικόνα του οργανισμού,
- τη βελτίωση των γνώσεων τους,
- τη βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του προσωπικού,
- την άμεση προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων στις απαιτήσεις της εργασίας και την κουλτούρα του οργανισμού.

Είναι εύλογο ότι η Ελλάδα είχε κατά το παρελθόν την υποχρέωση να εναρμονίσει το θεσμικό πλαίσιο των πολιτικών κατάρτισης με το αντίστοιχο ευρωπαϊκό. Οι Πασσάς και Τσέκος (2004) υποστηρίζουν ότι η Δημόσια Διοίκηση όφειλε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα, καθώς οι μεταβολές που συντελούνταν στο κοινωνικο-οικονομικό και πολιτισμικό συγκείμενο ήταν καταιγιστικές και οι νέες τεχνολογίες σχημάτιζαν ένα λειτουργικό πλαίσιο που διακρίνονταν από συνεχή αναδιοργάνωση.

Με το Νόμο 3870/2010 ρυθμίστηκαν ζητήματα που αφορούν στις δραστηριότητες δια βίου μάθησης των φορέων του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος και επιπρόσθετα οριοθετήθηκε το πλαίσιο ανάπτυξης της δια βίου μάθησης πέραν αυτών (άρθρο 1 παρ.2). Οι στόχοι που έθεσε ο συγκεκριμένος Νόμος ήταν: α) η καταγραφή, ο καθορισμός και η αποκέντρωση των δραστηριοτήτων της δια βίου μάθησης, β) η παράλληλη και ισότιμη ανάπτυξη της επαγγελματικής κατάρτισης και της εκπαίδευσης ενηλίκων και γ) η ενίσχυση των φορέων που ανήκουν στο Εθνικό Δίκτυο Δια Βίου Μάθησης (άρθρο 1 παρ.3 β, γ).

Σε αυτό το πλαίσιο, οι Πασσάς και Τσέκος (2004) θεωρούν ότι η επιμόρφωση των εργαζομένων καθίσταται κομβικός παράγοντας βελτίωσης του δημοσίου τομέα, καθώς μέσω αυτής δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να αποκτήσει νέες δεξιότητες και να εκσυγχρονίσει αυτές που ήδη διαθέτει.

Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο διαμορφώνεται μια νέα «εργασιακή» αντίληψη, ενώ υιοθετούνται αποτελεσματικότερες στάσεις και τρόποι συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με το Ν.3528/2007 (νέος Υπαλληλικός Κώδικας), η εκπαίδευση στο πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης συνιστά αφενός αδιαπραγμάτευτο δικαίωμα των εργαζομένων και αφετέρου θεμελιώδη υποχρέωση της πολιτείας. Στο άρθρο 47 παρ. 1 του Νόμου, ειδικότερα, επισημαίνεται ότι: «Η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα των υπαλλήλων», ενώ στην παρ. 3 ορίζεται η υποχρέωση της Υπηρεσίας να λαμβάνει μέριμνα για τη διαρκή επιμόρφωση των υπαλλήλων, ανεξαρτήτως κατηγορίας, κλάδου, βαθμού ή ειδικότητας. Αναφέρεται, επιπλέον, ότι η εκπαίδευση μπορεί να είναι γενική ή εξειδικευμένη, καθώς και ότι δύναται να λάβει υποχρεωτικό χαρακτήρα.

Όπως προκύπτει από τα προαναφερθέντα άρθρα του Ν.3528/2007, πέραν της δέσμευσης της πολιτείας να μεριμνά για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελεί ταυτόχρονα και υποχρέωση των ίδιων να συμμετέχουν στα επιμορφωτικά προγράμματα που κρίνονται απαραίτητα για την αναβάθμιση των γνώσεών τους. Με το συγκεκριμένο Νόμο κυρώνεται η χορήγηση των αναγκαίων εκπαιδευτικών αδειών με πλήρεις αποδοχές στις/στους υπαλλήλους της Δημόσιας Διοίκησης ως εξής:

- 1) άδειες υπηρεσιακής επιμόρφωσης προκειμένου να παρακολουθούν προγράμματα μετεκπαίδευσης και μεταπτυχιακούς κύκλους σπουδών (άρθρο 58),
- 2) άδειες για να διευκολύνεται η συμμετοχή τους σε διαγωνισμούς για την είσοδό τους στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και σε μεταπτυχιακά προγράμματα που παρουσιάζουν συνάφεια με το αντικείμενο της εργασίας τους (άρθρο 59),
- 3) άδειες κατά τη διάρκεια της εξεταστικής περιόδου, που χορηγούνται στις/στους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα οι οποίοι είναι προπτυχιακοί ή μεταπτυχιακοί φοιτητές, σπουδαστές ή μαθητές (άρθρο 60).

Ο Υπαλληλικός Κώδικας ενισχύει, επίσης, το σύστημα προαγωγών στη βάση αντικειμενικών κριτηρίων, την εξέλιξη των υπαλλήλων που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών ή διδακτορικών, καθώς και τις διαδικασίες

μετάταξης και κινητικότητας του προσωπικού (άρθρα 69-72, 80-86, 97). Η έμφαση που δίνεται στην επιμόρφωση και την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί μέρος μιας μεταρρυθμιστικής ατζέντας, που έχει στο επίκεντρο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες. Η εν λόγω στόχευση αποτυπώνεται τόσο στον Υπαλληλικό Κώδικα, όσο και στο επιχειρησιακό πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα» που αφορά την προγραμματική περίοδο 2014-2020.

2.6 Προσέλκυση προσωπικού και αξιολόγηση

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016), ως προσέλκυση προσωπικού μπορεί να οριστεί η διαδικασία που ακολουθείται από τους οργανισμούς προκειμένου να ανιχνεύσουν και να προσελκύσουν τους κατάλληλους εργαζόμενους. Κύριος στόχος της διαδικασίας είναι η προσέλκυση ενός σημαντικού αριθμού υποψηφίων άμεσα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, αποσκοπώντας στην πρόσληψη ατόμων με μεγάλες δυνατότητες εξέλιξης (Χυτήρης, 2018).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η διαδικασία διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση, ενώ παράγοντες που επιδρούν στη διάρκεια και τον τρόπο προσέλκυσης είναι ο κλάδος δραστηριότητας της επιχείρησης, το μέγεθός της, η κουλτούρα της, το προφίλ των εργαζομένων που επιδιώκει να προσελκύσει και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί (Σακκά και Χάϊδου, 2009). Επίσης, δεν πρέπει να παραβλεφθεί η σημασία του υπάρχοντος νομικού πλαισίου, των κοινωνικών συνθηκών που επικρατούν και της ευρύτερης οικονομικής κατάστασης (Θεοχαρίδου, 2018).

Για να είναι αποτελεσματική η προσέλκυση προσωπικού, οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2016) αναφέρουν ότι οι υπεύθυνοι της διαδικασίας θα πρέπει:

- να διαθέτουν απόλυτη γνώση των υπάρχουσών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό,
- να έχουν εικόνα για τις μελλοντικές μεταβολές στο εσωτερικό (π.χ. συνταξιοδοτήσεις, προαγωγές) και στο εξωτερικό του οργανισμού (π.χ. αλλαγή του οικονομικού κλίματος),
- να έχουν προσδιορίσει την πηγή προσέλκυσης που θα

χρησιμοποιηθεί, δηλαδή εάν θα είναι εσωτερική (κάλυψη της θέσης από το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό) ή εξωτερική (στελέχωση μέσω της ανοικτής αγοράς εργασίας) και

- να έχουν πλήρη αντίληψη του ιδανικού προφίλ του υποψηφίου για τη στελέχωση της κενής θέσης.

Μέσω της τήρησης των παραπάνω προϋποθέσεων, όπως γίνεται αντιληπτό, η επιχείρηση αποπειράται να εντοπίσει τον ιδανικό υποψήφιο. Οι Bowen και συν. (2002) αναφέρουν ότι η αποδοτικότητα στην εργασία είναι άμεσα συνυφασμένη με το συνταίριασμα ανάμεσα στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και τα γνωρίσματα του υποψηφίου. Πέραν, ωστόσο, των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων, ο υποψήφιος πρέπει να είναι σε θέση να ενστερνιστεί και να υιοθετήσει τη στρατηγική, τις πολιτικές και την κουλτούρα του ίδιου του οργανισμού.

2.6.1 Η φιλοσοφία της προσέλκυσης

Το πρώτο ζήτημα στο οποίο καλείται να απαντήσει κάθε επιχείρηση αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης είναι το είδος της προσέλκυσης που θα ακολουθήσει, δηλαδή εάν θα πραγματοποιήσει εσωτερική (στελέχωση θέσης από τους υπάρχοντες εργαζόμενους) ή εξωτερική προσέλκυση (στελέχωση μέσω πρόσληψης). Υπάρχουν οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην αξιοποίηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας, ενώ άλλοι επιλέγουν το είδος της εξωτερικής προσέλκυσης.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2016) διατυπώνουν, επιπλέον, τη θέση ότι ορισμένοι οργανισμοί επιδιώκουν να καλύψουν άμεσα μία κενή θέση εργασίας, ενώ άλλοι ενδέχεται να υπομείνουν μία χρονική καθυστέρηση. Στόχος είναι να εντοπίσουν τους υποψηφίους που διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες και παράλληλα έχουν αυξημένες πιθανότητες για μία μακροχρόνια καριέρα στον οργανισμό.

Η ηθική διάσταση της προσέλκυσης αποτελεί, επιπρόσθετα, ένα σημαντικό ζήτημα που συνδέεται με τη φιλοσοφία της διαδικασίας. Κατά την προσέλκυση πρέπει να τηρούνται οι όροι της ίσης μεταχείρισης και της διαφάνειας, καθώς τόσο οι υποψήφιοι όσο και οι εργοδότες πρέπει να παρουσιάζουν την πραγματική τους εικόνα. Οι υποψήφιοι δεν πρέπει να

συμπεριλαμβάνουν στο βιογραφικό τους σημείωμα ικανότητες και δεξιότητες που δε διαθέτουν, ενώ οι οργανισμοί οφείλουν να περιγράφουν με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις των προσφερόμενων θέσεων εργασίας.

2.6.2 Είδη προσέλκυσης

Η εσωτερική προσέλκυση, όπως προαναφέρθηκε, αφορά στη στελέχωση της κενής θέσης εργασίας από το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας (μετακίνηση εργαζομένου και κάλυψη της κενής θέσης). Σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία βασίζεται στο υφιστάμενο εργατικό δυναμικό και καλύπτει τη θέση από την εσωτερική αγορά εργασίας. Πρέπει να επισημανθεί, ωστόσο, ότι η εσωτερική προσέλκυση δεν επιφέρει ανανέωση στο προσωπικό του οργανισμού.

Η εξωτερική προσέλκυση είναι η πιο διαδεδομένη προσέγγιση. Με αυτή τη μέθοδο η εταιρεία ή ο οργανισμός εντοπίζουν υποψηφίους από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι συστάσεις που δίνονται για συγκεκριμένους υποψηφίους κρίνονται σημαντικές, καθώς υπάρχει δέσμευση άλλων ατόμων για το προφίλ των υποψηφίων. Ενώ για μεγάλο χρονικό διάστημα τα κανάλια προσέλκυσης αφορούσαν στις αγγελίες και τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, η προσέλκυση των υποψηφίων γίνεται πλέον και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Cascio, 2018).

2.6.3 Στόχοι της προσέλκυσης

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018), βασικός στόχος της διαδικασίας είναι η προσέλκυση ενός μεγάλου αριθμού υποψηφίων, άμεσα και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου απαιτείται οι υπεύθυνοι της διαδικασίας να κοινοποιήσουν άμεσα τις κενές θέσεις εργασίας στις κατάλληλες πηγές προσέλκυσης. Παράλληλα, είναι σημαντικό να υπάρχει μία ολοκληρωμένη περιγραφή των θέσεων εργασίας, καθώς και μία σαφής καταγραφή των απαιτήσεών τους, έτσι ώστε οι υποψήφιοι να μπορούν να εκτιμήσουν εάν οι προτεινόμενες θέσεις ανταποκρίνονται στο προφίλ και τις προσδοκίες τους.

Οι Παπαλεξανδρη και Μπουραντάς (2016) διατυπώνουν την άποψη ότι μια επιτυχής μέθοδος προσέλκυσης μπορεί να εξυπηρετήσει πολλούς και

συχνά αντικρουόμενους στόχους (π.χ. προσέλκυση πολλών υποψηφίων, με αυξημένα όμως τυπικά προσόντα). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018), επιπλέον, η προσέλκυση ενός ικανοποιητικού αριθμού υποψηφίων είναι βασικός στόχος της διαδικασίας, στην περίπτωση όμως που το σύνολο των υποψηφίων είναι ιδιαίτερα μεγάλο, τότε το κόστος επεξεργασίας των δεδομένων είναι αρκετά υψηλό.

Σημαντικός στόχος, όπως προκύπτει, είναι η προσέλκυση υποψηφίων που διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες, είναι πρόθυμοι να αποδεχτούν την προσφερόμενη θέση εργασίας και φιλοδοξούν να παραμείνουν για μεγάλο διάστημα στην επιχείρηση. Πρόσθετος στόχος είναι η ενίσχυση της εικόνας του οργανισμού μέσω της διαδικασίας προσέλκυσης, έτσι ώστε ακόμη και οι απορριφθέντες υποψήφιοι να αποκομίσουν μία θετική εικόνα για τον οργανισμό, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του.

Όλα τα ανωτέρω πρέπει να πραγματοποιηθούν μεγιστοποιώντας το όφελος για τον οργανισμό, επιτυγχάνοντας δηλαδή τη μέγιστη ταχύτητα και το μικρότερο δυνατό κόστος. Υπογραμμίζεται, τέλος, το γεγονός ότι οι διαδικασίες προσέλκυσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το στρατηγικό σχεδιασμό και τα επιμέρους επιχειρησιακά σχέδια κάθε φορέα.

2.7 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Κάνοντας χρήση των αντικειμενικών μεθόδων αξιολόγησης, η απόδοση κάθε εργαζομένου μπορεί να εκτιμηθεί συσχετίζοντας τον αριθμό των παραγωγικών μονάδων με τις ελαττωματικές μονάδες που έχουν παραχθεί από τον ίδιο. Μέσω της συσχέτισης καταγράφεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του εργαζομένου, καθώς και ο βαθμός προόδου του έργου που έχει αναλάβει. Αυτό σημαίνει ότι κάθε φορά τίθενται στόχοι και η απόδοσή του αξιολογείται με βάση την επίτευξη ή μη των προκαθορισμένων στόχων.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης, συνεπώς, χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων, δημιουργώντας κίνητρα στους εργαζόμενους- στο βαθμό που γνωρίζουν τους στόχους που έχουν τεθεί- και παρέχοντας καλύτερη καθοδήγηση, αφού οι στόχοι και τα αποτελέσματα είναι ορατά και συγκρίσιμα. Η αξιολόγηση ενδέχεται να μη λάβει υπόψη της, ωστόσο, στοιχεία

της προσωπικότητας του εργαζομένου, αφού εστιάζει στην απόδοση του, έχοντας όμως απώλεια πληροφοριών για χαρακτηριστικά όπως η εντιμότητα και η ακεραιότητά του.

Οι κυριότεροι μέθοδοι αξιολόγησης, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016), είναι οι ακόλουθοι:

2.7.1 Μέθοδος μέτρησης παραγωγής

Η συγκεκριμένη μέθοδος αναφέρεται στην καταμέτρηση και την ποσοτικοποίηση των μονάδων που παράχθηκαν από έναν εργαζόμενο σε σύγκριση με τις ελαττωματικές μονάδες. Η χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου ενδείκνυται όταν πραγματοποιείται μία παραγωγική διαδικασία με σταθερή συχνότητα.

2.7.2 Μέθοδος μέτρησης πωλήσεων σε μονάδες

Η μέθοδος αυτή καταγράφει την αποτελεσματικότητα μέσω των συνολικών πωλήσεων που επιτεύχθηκαν από τον εργαζόμενο, ενώ υπάρχει ένα κατώτατο όριο συνολικών πωλήσεων. Χρησιμοποιείται, κυρίως, για την εκτίμηση της απόδοσης των απασχολούμενων στο πεδίο των πωλήσεων (Keller και Kotler, 2006) .

2.7.3 Μέθοδος μέτρησης προσωπικών στοιχείων εργαζομένου

Η εν λόγω μέθοδος επικεντρώνεται στην καταγραφή και μέτρηση προσωπικών στοιχείων του εργαζομένου. Ο αξιολογητής αντλεί πληροφορίες που αφορούν στοιχεία όπως η εργατικότητα, η ακεραιότητα και οι αρνητικές συμπεριφορές του εργαζομένου (π.χ. αριθμός απουσιών, σύνολο παρατηρήσεων, πιθανές πειθαρχικές κυρώσεις, παράπονα καταναλωτών). Οι πληροφορίες αυτές δεν αποτυπώνουν την πραγματική απόδοση του εργαζομένου, καθώς αρκετά στοιχεία ενδέχεται να μην είναι αντικειμενικά και να μη συνδέονται με την απόδοσή του.

2.7.4 Μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας

Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τη δειγματοληψία μέσα στο χώρο εργασίας, σε ελεγχόμενο περιβάλλον, σε καταστάσεις που ανταποκρίνονται στις πραγματικές συνθήκες της εργασίας. Η ενημέρωση των εργαζομένων που προέρχεται από μετρήσεις αποτελεσματικότητας- επιφέρει αλλαγές στη συμπεριφορά και την απόδοσή τους.

2.7.5 Μέθοδος μέτρησης της απόδοσης στελεχών

Η απόδοση των υψηλόβαθμων στελεχών αξιολογείται συχνά με βάση τη μέτρηση της αποδοτικότητας της ομάδας της οποίας ηγούνται.

2.8 Προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού

Σύμφωνα με τον Mondy (2011), η διαδικασία αξιολόγησης αναπτύσσεται με βάση τις προβλέψεις που πηγάζουν από το νομοθετικό πλαίσιο των κρατών. Σε πολλά κράτη, ειδικότερα, είναι εμφανής η προσπάθεια ανάπτυξης και εφαρμογής συστημάτων αξιολόγησης που στοχεύουν στην ισότιμη αντιμετώπιση των υπαλλήλων. Οι οργανώσεις των συνδικαλιστών, εντούτοις, συχνά προσπαθούν να πετύχουν τη διατήρηση του «χρόνου προϋπηρεσίας» ως βασικού κριτηρίου για την υπηρεσιακή εξέλιξη των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο αντιδρούν στην εισαγωγή πιο ουσιαστικών κριτηρίων αξιολόγησης.

Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι η κουλτούρα κάθε οργανικής μονάδας είναι καθοριστική για την επιτυχή εφαρμογή οποιασδήποτε μεθόδου αξιολόγησης προσωπικού. Εάν η κουλτούρα, για παράδειγμα, χαρακτηρίζεται από έλλειψη υπευθυνότητας, τότε περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό η αποτελεσματική εφαρμογή της αξιολόγησης.

Προϋποθέσεις μιας επιτυχούς διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού είναι οι ακόλουθες:

- η πλήρης αντίληψη του οφέλους, των επιπτώσεων και του σκοπού της διαδικασίας τόσο από τον αξιολογητή όσο και από τους αξιολογούμενους. Οι αξιολογούμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι σκοπός της αξιολόγησής του είναι η ανέλιξη και η ανάπτυξή τους και όχι ο

έλεγχός τους. Σύμφωνα με τα παραπάνω πρέπει να οριοθετείται με σαφήνεια η αξιολόγηση από την πειθαρχική διαδικασία (Piggot - Irvine, 2003).

- η αντικειμενική στοιχειοθέτηση: η αξιολόγηση προσωπικού πρέπει να βασίζεται σε αξιόπιστα και τεκμηριωμένα στοιχεία (Piggot - Irvine, 2003).
- οι εχέμυθες και διαφανείς μέθοδοι. Η εχεμύθεια αφορά στην καταγραφή και επεξεργασία των συλλεχθέντων δεδομένων από τον αξιολογητή. Η διαφάνεια εξασφαλίζει ότι τα στοιχεία και οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται δεν υφίστανται οποιαδήποτε αλλοίωση (Παπαδοπούλου, 2018).
- οι αξιολογούμενοι πρέπει να εμπιστεύονται και να αποδέχονται τη μέθοδο αξιολόγησης (Παπαδοπούλου, 2018).
- οι αξιολογούμενοι πρέπει να έχουν εμπιστοσύνη στον αξιολογητή. Εάν ο αξιολογούμενος δεν τρέφει εμπιστοσύνη προς τον αξιολογητή, ενδέχεται να μην ικανοποιηθεί από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης και να μην αποδεχτεί εύκολα την ανατροφοδότηση (Levy και Williams, 2004).
- η ενίσχυση των συνεργασιών και της επικοινωνίας: η δημιουργία ενός ασφαλούς κλίματος μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενων είναι καθοριστική για τη ενίσχυση της μεταξύ τους σχέσης. Με αυτό τον τρόπο εδραιώνεται μακροπρόθεσμα ένα αίσθημα εμπιστοσύνης των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους τους, αναφορικά με τη δυνατότητά των τελευταίων να αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη επιτυχία την εργασιακή τους καθημερινότητα. Η βελτίωση στη διαχείριση διαφόρων ζητημάτων σημαίνει ότι η διαδικασία αξιολόγησης έχει προκαλέσει βελτίωση στη μάθηση (Piggot - Irvine, 2003).
- η προσαρμογή της μεθόδου αξιολόγησης στην κουλτούρα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οργανισμών (Παπάνης και Ρόντος, 2007).
- η σαφήνεια των κριτηρίων και η αξιοπιστία των μοντέλων αξιολόγησης. Σύμφωνα με τον Mondy (2011), κοινά κριτήρια είναι «τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές, η επάρκεια των

εργαζομένων, η επίτευξη των στόχων και οι δυνατότητες βελτίωσης».

- η αφιέρωση του απαιτούμενου χρόνου για τη διεξαγωγή της διαδικασίας (Piggot - Irvine, 2003).

Συνεπώς, όπως προκύπτει, καθοριστικά στοιχεία μιας πετυχημένης αξιολόγησης προσωπικού είναι :

- η διαφάνεια και η εμπιστευτικότητα,
- η εμπάθунση,
- ο αμοιβαίος σεβασμός,
- οι σαφείς οδηγίες,
- τα αντικειμενικά δεδομένα,
- η ανατροφοδότηση των αξιολογούμενων,
- η ανεξαρτησία από τον πειθαρχικό έλεγχο,
- ο εκπαιδευτικός χαρακτήρας,
- η εκατέρωθεν εμπιστοσύνη,
- η ολοκληρωμένη ανάπτυξη και λογοδοσία,
- η επάρκεια χρόνου (Piggot - Irvine, 2003).

Ο Χυτήρης (2018) αναφέρεται στις αιτίες που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτυχημένη έκβαση μίας διαδικασίας αξιολόγησης, οι οποίες είναι:

- η περιορισμένη πληροφόρηση των αξιολογητών για τους αξιολογούμενους,
- τα δυσδιάκριτα πρότυπα απόδοσης,
- το γεγονός ότι η διαδικασία αξιολόγησης δεν εκλαμβάνεται ως αξιόπιστη από τα στελέχη του οργανισμού,
- η περιορισμένη προετοιμασία των αξιολογητών για τη συνέντευξη,
- η έλλειψη διαφάνειας,
- η έλλειψη των απαραίτητων ικανοτήτων των αξιολογητών,
- η μη διάθεση επαρκών πόρων για επιβράβευση της απόδοσης,
- η μη κεφαλαιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στη σχέση αξιολογητή και αξιολογούμενων,
- η έλλειψη «εστίασης» (στη διαδικασία) εκ μέρους των αξιολογητών και η αδυναμία «αντίληψης» (της διαδικασίας) εκ μέρους των αξιολογούμενων.

Κεφάλαιο 3^ο: η διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα – Η ελληνική νομοθεσία

3.1 Η νομοθεσία έως το 2015

3.1.1 Ο Νόμος 1811/16-5-1951

Ο Ν. 1811/16-5-1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» είχε σκοπό, σύμφωνα με το άρθρο 1 παρ.1, την καθιέρωση ενιαίων και ομοιομόρφων κανόνων που να ρυθμίζουν την κατάσταση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, με βάση την ισότητα, τη δικαιοσύνη, τη διασφάλιση της ορθής επιλογής προσωπικού, την ομαλή επαγγελματική εξέλιξη και τη μέγιστη δυνατή απόδοση της εργασίας.

Στο άρθρο 47 θεσπιζόταν η υποχρέωση του υπαλλήλου να πραγματοποιεί την εργασία του «ανελλιπώς μέσα στο νόμιμο χρόνο», αλλά και μετά από αυτόν, εφόσον οι υπηρεσιακές ανάγκες το απαιτούσαν. Το εισόδημα του εργαζομένου ήταν αντίστοιχο της βαθμολογικής εξέλιξης, χωρίς να τίθενται πρόσθετα κριτήρια, ωστόσο προβλεπόταν η χορήγηση επιδόματος λόγω ευδόκιμης παραμονής στο βαθμό, υπό τον όρο της έκδοσης ειδικού νόμου (άρθρο 64 παρ.1).

Στο άρθρο 92 παρ.1 καθιερώνονταν η τήρηση μητρώου που περιέχει όλα τα στοιχεία που αφορούσαν στην υπηρεσιακή κατάσταση του εργαζομένου, όπως το ήθος, η νομιμοφροσύνη, η υπαλληλική ποιότητα και η υπηρεσιακή ικανότητα. Στην παράγραφο 2 του άρθρου 92 επισημαίνεται ότι εντός του πρώτου δεκαπενθημέρου του Ιανουαρίου κάθε έτους, οι προϊστάμενοι των Υπηρεσιών ήταν υποχρεωμένοι να συντάσσουν εκθέσεις για την υπηρεσιακή επίδοση - εργατικότητα των εργαζομένων τους (εκθέσεις που αφορούσαν το προηγούμενο έτος), «μετά προτάσεως περί της κατά απόλυτον εκλογήν ή κατά εκλογήν ή κατά αρχαιότητα προαγωγής ή μη προαγωγής».

Σύμφωνα με το άρθρο 100 παρ. 2 έως 5, ως «προαγόμενοι κατά απόλυτον εκλογήν» χαρακτηρίζονταν οι εργαζόμενοι που διακρίθηκαν μεταξύ των συναδέλφων τους για το χαρακτήρα και το ήθος τους, έχοντας επιδείξει εξαιρετική επιστημονική και διοικητική ικανότητα, αυξημένη δραστηριότητα, προσήλωση στο καθήκον και ποιοτικές υπηρεσίες (με την πρωτοβουλία, την

ετοιμότητα και το ζήλο τους). Ως «προαγόμενοι κατά εκλογήν» αναφέρονταν οι εργαζόμενοι που επέδειξαν δραστηριότητα και αφοσίωση στο καθήκον, καθώς και ήθος, στοιχεία συμπεριφοράς και υπηρεσιακή ικανότητα, που ικανοποιούν απολύτως τις απαιτήσεις της Υπηρεσίας για την άσκηση των καθηκόντων του ανώτερου βαθμού. Ως «προαγόμενοι κατά αρχαιότητα» χαρακτηρίζονταν οι εργαζόμενοι οι οποίοι- έχοντας επιδείξει ήθος και ικανότητα- θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στα καθήκοντα που απορρέουν από τον ανώτερο βαθμό. Ως «μη προαγόμενοι» καλούνταν οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν είχαν τα προαναφερθέντα προσόντα και δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στα καθήκοντα του ανωτέρου βαθμού.

Οι προαγωγές διενεργούνταν από βαθμό σε βαθμό «κατά απόλυτον εκλογήν ή κατά εκλογήν ή κατά αρχαιότητα, η δε προαγωγή στον πρώτο βαθμό γινόταν κατά απόλυτον εκλογήν».

Σε αυτόν τον πρώτο μεταπολεμικό κώδικα (Ν. 1811/16-5-1951), όπως προκύπτει από τα στοιχεία που προηγήθηκαν, στις κρίσεις περί προακτέων εργαζομένων υπεισέρχονται αξιολογικά κριτήρια, τα οποία σχετίζονται με τις ικανότητες, τη δραστηριότητα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, επηρεάζοντας ουσιαστικά το χρόνο της βαθμολογικής εξέλιξής τους.

3.1.2 Λοιπή νομοθεσία έως το 2015

Στον Υπαλληλικό Κώδικα, Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.) 611/1977 (ΦΕΚ Α' 198), το άρθρο 96 παρ.1 προέβλεπε επίδομα ευδόκιμου παραμονής. Το άρθρο 128 παρ.1 όριζε ότι τα ουσιαστικά προσόντα του υπαλλήλου εγγράφονταν σε ετήσια έκθεση, η οποία συντάσσονταν έως το τέλος Ιανουαρίου. Σε αυτή καταχωρούνταν πρόταση περί προαγωγής ή μη του υπαλλήλου. Όσον αφορά τις προαγωγές, ως προϋποθέσεις προβλέπονταν: α) η ύπαρξη κενής θέσης, β) η παραμονή σε κάθε βαθμό για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, γ) η ύπαρξη τυπικών προσόντων, για τον ορισμό δε αυτών παρέχονταν εξουσιοδότηση για έκδοση Προεδρικού Διατάγματος και απαιτούνταν η προηγούμενη κρίση του υπηρεσιακού συμβουλίου για τη διαπίστωση των ουσιαστικών προσόντων (άρθρο 159). Οι προαγωγές πραγματοποιούνταν ανάλογα με τον κλάδο και τον βαθμό, κατά εκλογή και κατά αρχαιότητα (άρθρο 165, παρ. 1).

Το άρθρο 18 παρ. 6 του Ν. 1400/1983 (ΦΕΚ Α' 156): «Τροποποίηση

και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων» καθιέρωσε, από τον Ιανουάριο του 1984, νέο σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού του «στενού» δημοσίου τομέα (το ΦΕΚ δεν συμπεριλάμβανε τους εκπαιδευτικούς), καθώς και του προσωπικού των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου. Παρείχε εξουσιοδότηση για την έκδοση Π.Δ.- κατόπιν πρότασης του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και τη διατύπωση γνώμης της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. (Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων)- προκειμένου να οριστούν οι περιπτώσεις κατά τις οποίες θα απαιτούνταν αξιολόγηση, τα πρότυπα αξιολόγησης, ο τρόπος, ο τύπος, το περιεχόμενο, η διαδικασία και οι αρμόδιοι. Η παρ.7 προέβλεπε ότι η αξιολόγηση θα αποτελούσε, από την έναρξη της ισχύος του Προεδρικού Διατάγματος, το βασικό στοιχείο για την άνοδο των εργαζομένων στην κλίμακα της ιεραρχίας.

Το Π.Δ. 581/1984 (ΦΕΚ Α' 207): «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ., πλην των εκπαιδευτικών» είναι ουσιαστικά το πρώτο νομοθέτημα που αναφέρεται αποκλειστικά στη διαδικασία της αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, καθορίζοντας τη μορφή των εντύπων, τα ουσιαστικά προσόντα και τη διαβάθμισή τους. Στα άρθρα 7, 13 και 14 του διατάγματος καθορίζονταν τα βασικά προσόντα ανά κατηγορία εκπαίδευσης, τα οποία είναι: α) η επαγγελματική κατάρτιση, β) το υπηρεσιακό ενδιαφέρον, γ) η ποιοτική απόδοση, δ) η ποσοτική απόδοση, ε) η πρωτοβουλία, στ) η διοικητική ικανότητα, ζ) η συνεργασία και η) η συμπεριφορά προς τους πολίτες. Ακόμη λαμβάνονταν υπόψη η προθυμία του εργαζομένου να αναλάβει ευθύνες στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, ενώ η μη ανάληψη πρωτοβουλιών επιδρούσε αρνητικά στην αξιολόγησή του.

Στο άρθρο 8 ορίζονταν πέντε κλίμακες προκειμένου να προσδιοριστεί το επίπεδο στο οποίο ο εργαζόμενος κατέχει κάθε βασικό προσόν. Οι κλίμακες περιείχαν αναλυτική περιγραφή των διαφορετικών υπηρεσιακών καταστάσεων και σε κάθε μία αντιστοιχούσε ένας διαφορετικός βαθμός.

Το άρθρο 9 προέβλεπε, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων, τη λήψη τουλάχιστον δύο συνεντεύξεων ανά έτος, με σκοπό να συζητήσουν ο προϊστάμενος και οι υφιστάμενοί του για τη λειτουργία και την απόδοση της Υπηρεσίας, τους τρόπους βελτίωσης της δικής τους απόδοσης και την καλύτερη αξιοποίηση

των ικανοτήτων τους. Το Προεδρικό Διάταγμα με το άρθρο 20 υποχρέωνε τον προϊστάμενο αξιολογητή να είναι αμερόληπτος και να κατατάσσει τον υπάλληλο στις βαθμολογικές κλίμακες με βάση τα ουσιαστικά προσόντα του και όχι στηριζόμενος σε υπόνοιες, σχόλια, πληροφορίες και τυχαία περιστατικά.

Μία σημαντική νομοθετική παρέμβαση πραγματοποιήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 με τη διάταξη του άρθρου 54 του Ν. 1943/91(ΦΕΚ Α΄ 50), όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 26 παρ. 14 Ν. 2085/92, το οποίο επανέφερε σε ισχύ το άρθρο 128 παρ.1 του Προεδρικού Διατάγματος 611/1977 (Υπαλληλικός Κώδικας): «Βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με καθοριζόμενους, όπου κρίνεται εφικτό, στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών». Το αξιοσημείωτο στοιχείο στο συγκεκριμένο άρθρο είναι ότι αποτελεί την πρώτη προσπάθεια ουσιώδους εισαγωγής των λέξεων «κριτήρια», «στόχοι», «δείκτες» στη διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων.

Το άρθρο 1 του Προεδρικού Διατάγματος 318/1992 (ΦΕΚ Α΄ 161), προέβλεπε τη σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης, με απώτερο στόχο την αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας - καταλληλότητας των εργαζομένων, σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντά τους. Στο άρθρο 4 παρ. 5, τα κριτήρια αξιολόγησης ανέρχονται σε δεκαέξι και κατηγοριοποιούνται σε πέντε ομάδες:

- γνώση του αντικειμένου,
- διοικητικές ικανότητες,
- αποτελεσματικότητα,
- ενδιαφέρον και δημιουργικότητα και
- υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.

Το άρθρο 17 του Προεδρικού Διατάγματος εξασφάλιζε την αμεροληψία του αξιολογητή, χωρίς ωστόσο να προβλέπει πειθαρχικές ευθύνες σε

αντίθετες περιπτώσεις. Στο άρθρο 24 θεσπίζονταν ειδική κατάσταση αξιολόγησης, στην οποία ο προϊστάμενος – διευθυντής κατέτασσε με σειρά αξιολόγησης τους υπαλλήλους που είχε στη δικαιοδοσία του.

Ο Ν.2683/1999 (ΦΕΚ 19 Α΄): «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ και άλλες διατάξεις», στο άρθρο 80 θέσπισε ένα σύστημα αξιολόγησης των κύριων προσόντων των υπαλλήλων, δίνοντας έμφαση στην αρχή της αμεροληψίας και εστιάζοντας στην επαγγελματική ικανότητα - αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Χορηγούσε, επιπλέον, νομοθετική εξουσιοδότηση για έκδοση Π.Δ.- κατόπιν πρότασης του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και διατύπωσης γνώμης της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.- για τη ρύθμιση της διαδικασίας αξιολόγησης.

Στα άρθρα 81 και 82 παρ.1 προβλέπονταν ότι για την προαγωγή των υπαλλήλων απαιτούνταν αφενός η παραμονή για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα σε κάθε βαθμό και αφετέρου η πλήρωση των απαιτούμενων τυπικών και ουσιαστικών προσόντων. Οι βαθμοί του Διευθυντή και του Γενικού Διευθυντή προϋπέθεταν την ύπαρξη κενής θέσης. Για την εκφορά κρίσης περί της ύπαρξης ή μη των απαραίτητων προσόντων, το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο λάμβανε υπόψη του όλα τα στοιχεία του προσωπικού φακέλου του υπαλλήλου. Μεταξύ αυτών ήταν η δραστηριότητά που είχε αναπτύξει, η επίδειξη πρωτοβουλίας, η άσκηση καθηκόντων ως προϊσταμένου και η ικανότητα παρακίνησης των υφισταμένων του για να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Στο άρθρο 83 αναφέρεται ότι για τις προακτές θέσεις προτιμούνταν οι υποψήφιοι υπάλληλοι για τους οποίους προέκυπτε- με βάση τα στοιχεία από το προσωπικό τους μητρώο- ότι επέδειξαν υψηλότερη διοικητική ικανότητα, πρωτοβουλία και δραστηριότητα έναντι των λοιπών υποψηφίων.

Το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων θεσμοθετήθηκε το 2004 με τον Ν. 3230 (ΦΕΚ 44 Α΄/11-2-04): «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», αποσκοπώντας στην πιο αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση των υπαλλήλων στις σύγχρονες απαιτήσεις και τα νέα διοικητικά πρότυπα. Για τις ανάγκες του νόμου αυτού, ως διοίκηση μέσω στόχων ορίστηκε ο προσδιορισμός ξεκάθαρων επιδιώξεων στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας

κάθε οργανισμού και η διάχυση αυτών των στόχων στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι υποχρεώνονται ετησίως να υλοποιήσουν συγκεκριμένες δράσεις και να πετύχουν συγκεκριμένα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα, ενώ προβλέπεται και η χρήση δεικτών αποδοτικότητας.

Ο Ν. 3230/2004 καθιέρωσε τις μετρήσεις αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της διοίκησης, προκειμένου να καταστεί δυνατή η αξιολόγηση των υπηρεσιών της. Με αυτές επιδιώκεται:

- η βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη,
- η επαρκέστερη κάλυψη των αναγκών του,
- η εδραίωση κλίματος εμπιστοσύνης και διαφάνειας,
- η καλύτερη αξιοποίηση των πόρων που διατίθενται και
- η λειτουργία της διοίκησης για το «κοινό καλό».

Πρέπει να διευκρινιστεί ότι ως αποτελεσματικότητα –για την εφαρμογή του Νόμου- ορίζεται η επίτευξη στόχων που είναι συγκεκριμένοι και προκαθορισμένοι και ως αποδοτικότητα η χρήση των πόρων που απαιτήθηκε για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Δείκτες μέτρησης καλούνται οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Ο Ν.3528/2007(ΦΕΚ 26 Α/9-2-2007, νέος Υπαλληλικός Κώδικας), κατάργησε τους βαθμούς του Διευθυντή και του Γενικού Διευθυντή, ενώ στα άρθρα 82 και 83 διατήρησε το σύστημα προαγωγών με κριτήρια το χρόνο παραμονής στο βαθμό και τη συνδρομή των βασικών προσόντων που αναφέρονταν στις εκθέσεις αξιολόγησης. Στο άρθρο 81 παρ. 1 επισημαίνονταν ότι τα κύρια προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνταν βάσει αμερόληπτου συστήματος αξιολόγησης, εστιάζοντας στην επαγγελματική ικανότητα - δραστηριότητα του υπαλλήλου και την αποδοτικότητά του, ενώ στην παρ. 2 χορηγούνταν εξουσιοδότηση για έκδοση προεδρικού διατάγματος για τη ρύθμιση της διαδικασίας.

Με τον Υπαλληλικό Κώδικα καθιερώθηκε ένα σύστημα επιλογής προϊσταμένων βάσει μοριοδότησης και με υπεροχή των αντικειμενικών έναντι των υποκειμενικών κριτηρίων. Η αιτιολογική έκθεση του νόμου επισήμανε την έλλειψη συνέχειας στη Δημόσια Διοίκηση, ως απότοκο της έλλειψης

αξιοκρατίας και εγγυήσεων διαφάνειας στις κρίσεις των προϊσταμένων. Ανέδειξε, επιπλέον, το νέο σύστημα αξιολόγησης ως αντικειμενικό και δίκαιο, «βασισμένο κυρίως σε κριτήρια που αφορούν στα επαγγελματικά - τεχνικά προσόντα, στην εργασιακή - διοικητική εμπειρία και στις ικανότητες - δεξιότητες των υπαλλήλων και που αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων μορίων».

Ο νέος Υπαλληλικός Κώδικας θεσμοθέτησε τρεις ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης: η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει κριτήρια που αφορούν στα επαγγελματικά προσόντα, η δεύτερη ομάδα κριτήρια που σχετίζονται με την εργασιακή εμπειρία και η τρίτη ομάδα αναφέρεται στις δεξιότητες και τις ικανότητες των υπαλλήλων. Για τις θέσεις προϊσταμένων Διευθύνσεων και Γενικών Διευθύνσεων θεσπίζονταν η διαδικασία της συνέντευξης.

Το 2014 τέθηκε σε ισχύ το Κεφάλαιο Γ του Νόμου 4250 (ΦΕΚ Α΄ 74), το οποίο τροποποίησε τις διατάξεις του Προεδρικού Διατάγματος 318/1992, επιχειρώντας μια αλλαγή στον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων του Δημοσίου. Στην αιτιολογική έκθεση του Νόμου αναφέρονταν ότι η βαθμολόγηση των υπαλλήλων με εννιά (9) και δέκα (10) αναιρεί τη σημασία της διαδικασίας αξιολόγησης και την καθιστά άσκοπη, αντί αυτή να αποτελεί ένα εργαλείο παρακίνησης του υπαλλήλου και μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας του φορέα. Με τον καθορισμό ανώτατου ποσοστού υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας, επιχειρήθηκε να περιοριστούν οι παρερμηνείες και η απαξίωση της διαδικασίας. Επισημαίνονταν, επιπλέον, ότι επρόκειτο για μία μεταβατική ρύθμιση και ότι θα ακολουθούσε ένα νέο, μόνιμο σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων.

Το άρθρο 22 του Ν.4250/2014 συμπλήρωσε την παρ. 5 του άρθρου 10 του Π.Δ. 318/1992, η οποία προέβλεπε μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου σε περίπτωση βαθμολόγησής του κάτω του έξι (6). Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής, μετά το τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης, ήταν υποχρεωμένος να καλέσει τον αξιολογούμενο και να προτείνει σε αυτόν μέτρα βελτίωσης της απόδοσής του, με στόχο την καλύτερη αξιοποίησή του και την ανάπτυξη των ικανοτήτων του. Οι διατάξεις του άρθρου 24 του Ν.4250/2014 αντικατέστησαν το άρθρο 14 του Π.Δ. 318/1992, το οποίο περιόριζε την αξιολόγηση στον προϊστάμενο της υπερκείμενης οργανικής

μονάδας, και ανέθεσε την αξιολόγηση στον άμεσο προϊστάμενό του αξιολογούμενου.

Ο ενδιαφερόμενος είχε δικαίωμα υποβολής ένστασης εντός δεκαημέρου από τη γνωστοποίηση της έκθεσης αξιολόγησης. Αυτή, ωστόσο, μπορούσε να υποβληθεί από υπαλλήλους με βαθμό αξιολόγησης χαμηλότερο του έξι (6) και με ύπαρξη στοιχείων μεροληψίας ή αποδεδειγμένης πλάνης περί των πραγμάτων του αξιολογητή. Η ένσταση έπρεπε να περιλαμβάνει αναλυτικά τα στοιχεία και τα περιστατικά με τα οποία ο ενδιαφερόμενος θεμελιώνει τους ισχυρισμούς του και τεκμηριώνει τη μομφή του κατά της έκθεσης του αξιολογητή.

Οι εργαζόμενοι αντέδρασαν με μαζικό τρόπο απέναντι στο συγκεκριμένο νόμο, αρνούμενοι να συμπληρώσουν τα έντυπα αξιολόγησης που τους είχαν επιδοθεί. Ακολούθησε η εγκύκλιος Δ1ΔΑΔ/Φ. 32.12/645/οικ. 20907/27-8-2014 του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η οποία επισήμανε ότι τα μέτρα βελτίωσης του αξιολογούμενου αφορούσαν στην επιμόρφωσή του, τη βελτίωση των δεξιοτήτων του και την ενίσχυση του υπηρεσιακού του προφίλ. Επιπλέον, ανέφερε ότι στην περίπτωση που δεν υποβληθούν αξιολογήσεις δεν επέρχεται αναστολή της διαδικασίας, ενώ καθόριζε νέα χρονοδιαγράμματα για τις Υπηρεσίες που δεν είχαν συμμετάσχει στο προηγούμενο στάδιο. Οι αντιδράσεις κατά των διατάξεων του Νόμου 4250/2014 ήταν δυναμικές και ένωσαν εργαζόμενους και θεσμικούς φορείς, έτσι ώστε τελικά οι διατάξεις να καταστούν ανενεργές.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι με την υπ. αρ. αριθμό συνεδρίασης 10/27-06-2014 και αριθμό απόφασης: 149/2014 «Ψήφισμα του Περιφερειακού Συμβουλίου Κεντρικής Μακεδονίας σχετικά με την Αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών του Ν.4250/2014», υιοθετήθηκε πλήρως το σχετικό ψήφισμα της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδας, με το οποίο ο Νόμος θεωρούνταν αντισυνταγματικός και «αντικειμενικά ανεφάρμοστος. Επιπλέον, στέκεται στο πλευρό των εργαζομένων ωστόσο να δοθούν από το Υπουργείο οι απαραίτητες οδηγίες και διευκρινίσεις, καθώς και να κριθούν οριστικά τα σοβαρά ζητήματα αντισυνταγματικότητας που έχουν εγερθεί ενώπιον του Συμβουλίου Επικράτειας».

3.2 Ο Νόμος 4369/2016

Στα άρθρα 14 έως 24 του Νόμου 4369/2016: «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊστάμενων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» αναφέρονται και ρυθμίζονται θέματα αξιολόγησης, στοχοθεσίας και συμμετοχής στη διαδικασία αξιολόγησης.

Η αιτιολογική έκθεση του Νόμου αναφέρει ότι η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία αξιολόγησης αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των ίδιων και των Υπηρεσιών, καθώς και ότι ο Νόμος αποσκοπεί στην καταπολέμηση της πελατειακής σχέσης, χωρίς να έχει χαρακτήρα τιμωρητικό και απειλητικό.

Το άρθρο 15 επανέφερε στη διαδικασία αξιολόγησης τους δύο (2) αξιολογητές, οι οποίοι είναι οι δύο προϊστάμενοι του αξιολογούμενου δημοσίου υπαλλήλου (άμεσος προϊστάμενος και ιεραρχικά ανώτερος προϊστάμενος), με εξαίρεση ειδικών περιπτώσεων. Η επιλογή αυτή γίνεται σε συνδυασμό με την αναφορά της παρ. 4 του άρθρου 16 για υποχρεωτική ανάθεση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, εάν η απόκλιση αξιολόγησης μεταξύ των δύο αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες. Με αυτό τον τρόπο αποσκοπείται η ενίσχυση της αντικειμενικότητας της διαδικασίας.

Το άρθρο 16 αναφέρεται στο περιεχόμενο της έκθεσης αξιολόγησης, που αποτελείται από:

- τους τίτλους σπουδών και τις επιμορφώσεις του υπαλλήλου,
- την περιγραφή του έργου που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος,
- τη συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο,
- τα στοιχεία της συνέντευξης και
- τη βαθμολογία του αξιολογούμενου από τους δύο αξιολογητές.

Με τη ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750 οικ.32768/22.12.2016 (Β'4434) Υπουργική Απόφαση, καθορίζονται με λεπτομέρεια η μορφή και τα περιεχόμενα του

εντύπου αξιολόγησης.

Στη συγκεκριμένη Υπουργική Απόφαση προστίθεται η αξιολόγηση του εργαζομένου και με βάση το έργο της μονάδας που ανήκει (Τμήμα ή Διεύθυνση), πραγματοποιείται, δηλαδή, σύνδεση της αξιολόγησης και με το συνολικά παραγόμενο έργο. Δεν αξιολογούνται αποκλειστικά οι προσωπικές - ατομικές ικανότητες του αξιολογούμενου, αλλά και η αποτύπωση της προσφοράς του στο πλαίσιο ενός σχήματος συνεργασίας.

Τα κριτήρια αξιολόγησης αφορούν:

- τη γνώση του αντικειμένου,
- το ενδιαφέρον και τη δημιουργικότητα του αξιολογούμενου,
- τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά του και
- την αποτελεσματικότητά του.

Στην παρ. 3 δίνεται έμφαση στο κριτήριο της συμπεριφοράς, δηλαδή στην επαφή των δημοσίων υπαλλήλων με τους πολίτες και την εξυπηρέτηση των αναγκών τους. Επίσης, αξιολογούνται οι υπηρεσιακές σχέσεις, δηλαδή η επικοινωνία και η συνεργασία με τους υπαλλήλους που υπηρετούν στην ίδια οργανική μονάδα.

Η παρ. 13 συνδέει την αποτελεσματικότητα με την επίτευξη των στόχων. Η βαθμολόγηση της αποτελεσματικότητας συναρτάται της ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο τμήματος. Η αξιολόγηση εντοπίζει τους στόχους που έχουν εκπληρωθεί από το τμήμα, καθώς και πιθανά προβλήματα που έχουν προκύψει, συνδέεται δηλαδή άμεσα με την ατομική και ομαδική απόδοση.

Η βαθμολογική κλίμακα ορίζεται από 0-100:

- Με 90-100 βαθμούς βαθμολογούνται οι άριστοι υπάλληλοι, με αξιοσημείωτη επίδοση καθηκόντων. Αξιοσημείωτη επίδοση νοείται η προσφορά έργου ανώτατου επιπέδου από τον αξιολογούμενο, που επέφερε σημαντικό κέρδος στην Υπηρεσία. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εξετάζει τη βαθμολογία των αρίστων υπαλλήλων, καταγράφει τα πραγματικά στοιχεία και είτε οριστικοποιεί είτε διορθώνει τη βαθμολογία, παραθέτοντας πλήρη αιτιολογία.
- Με βαθμούς 75-90 βαθμολογούνται οι αρκετά επαρκείς υπάλληλοι. Οι υπάλληλοι αυτοί ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες της Υπηρεσίας

και είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στα υπηρεσιακά ζητήματα. Κάτω από συγκεκριμένες περιστάσεις, ίσως χρειαστούν περιορισμένη ενίσχυση στο έργο τους.

- Με βαθμούς 60-74 βαθμολογούνται οι επαρκείς υπάλληλοι. Οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι ανταποκρίνονται μέχρι κάποιο βαθμό στις ανάγκες της Υπηρεσίας, αλλά δεν καλύπτουν πλήρως τα κριτήρια αξιολόγησης.
- Με βαθμούς 50-59 βαθμολογούνται οι εν μέρει επαρκείς υπάλληλοι. Οι υπάλληλοι αυτοί έχουν μικρότερη απόδοση και χρειάζονται βοήθεια για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους.
- Με βαθμούς 40-49 βαθμολογούνται οι μέτριοι υπάλληλοι. Οι εν λόγω υπάλληλοι χρειάζονται σημαντική ενίσχυση για να ανταπεξέλθουν στην εργασία τους.
- Με βαθμούς 25-39 βαθμολογούνται οι ανεπαρκείς υπάλληλοι. Οι υπάλληλοι αυτοί δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας τους.
- Με βαθμούς 0-24 βαθμολογούνται οι ακατάλληλοι υπάλληλοι. Οι υπάλληλοι αυτής της κατηγορίας δεν μπορούν να απασχοληθούν στη συγκεκριμένη Υπηρεσία.

Για να μην υπάρχει κατάχρηση εξουσίας από την πλευρά των αξιολογητών, ορίζεται ότι βαθμολογίες κάτω του 60 πρέπει να συνοδεύονται υποχρεωτικά από αιτιολόγηση που στηρίζεται σε πραγματικά στοιχεία και δεδομένα που αφορούν τον υπάλληλο (π.χ. ύπαρξη πειθαρχικής ποινής, αρνητικών παρατηρήσεων κ.α.). Στην παρ. 12 αναφέρεται ότι ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα ένστασης έναντι των αρνητικών αξιολογήσεων, στην περίπτωση που αυτές δε στηρίζονται σε επιβαρυντικά στοιχεία που περιέχονται στον υπηρεσιακό του φάκελο. Οι παρ. 12 και 13, συνεπώς, ενισχύουν την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης, καθώς υποχρεώνουν τον αξιολογητή να στηρίζει τις βαθμολογίες του σε πραγματικά περιστατικά.

Στο άρθρο 18 καθορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης που αφορούν στους προϊσταμένους. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα:

- επαγγελματική επάρκεια,
- αντίληψη και ικανότητες στην επίλυση προβλημάτων,

- ανάληψη πρωτοβουλιών και
- παρουσίαση καινοτομιών.

Όπως προαναφέρθηκε, αξιολογούνται πλέον τόσο οι υπηρεσιακές σχέσεις όσο και η συμπεριφορά προς τους συναλλασσόμενους. Ως προς αυτά, αξιολογούνται:

- η συμπεριφορά προς τους πολίτες,
- η συνεργασία και η ανταλλαγή απόψεων κάθετα (μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων) και οριζόντια (μεταξύ υφισταμένων) και
- η επικοινωνία και η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.

Η ηγετική ικανότητα ενός υπαλλήλου καθορίζεται από το εάν αυτός διακρίνεται από στοιχεία όπως:

- ο προγραμματισμός,
- η οργανωτικότητα,
- ο συντονισμός της ομαδικής προσπάθειας,
- ο έλεγχος,
- η παρακίνηση των υφισταμένων,
- η παροχή κινήτρων επιμόρφωσης.

Οι παρ. 14 και 15 προβλέπουν, επίσης, την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους τους. Η αξιολόγηση στη συνέχεια εξετάζεται από τον ιεραρχικά ανώτερο προϊστάμενο. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται όταν ο προϊστάμενος έχει τρεις (3) τουλάχιστον υφιστάμενους στο τμήμα του, ενώ αντίστοιχα αξιολογείται και ο προϊστάμενος Διεύθυνσης εφόσον υπάγονται σε αυτόν οργανικά τουλάχιστον τρεις (3) προϊστάμενοι Τμημάτων.

Στο άρθρο 19 εισάγεται η συμβουλευτική συνέντευξη, η οποία πραγματοποιείται κατόπιν πρόσκλησης του αξιολογούμενου από τον προϊστάμενό του- πριν να ολοκληρωθεί η αξιολόγηση- ώστε να συζητήσει μαζί του τη διαδικασία βελτίωσης της απόδοσής του. Στόχος είναι να αναπτυχθούν και να αξιοποιηθούν οι ικανότητές του, προς όφελος του ίδιου και της Υπηρεσίας. Η παρ. 2 προβλέπει τη συμπλήρωση μέτρων βελτίωσης στο έντυπο αξιολόγησης (υποχρεωτικά), εάν ο μέσος όρος βαθμολογίας του αξιολογούμενου είναι κάτω από εξήντα (60). Στην παρ.3 δίνεται το δικαίωμα στον αξιολογούμενο να υποβάλει τις απόψεις και τις αντιρρήσεις του στον

αξιολογητή, σε χρονικό διάστημα δύο ημερών από τη λήψη της συνέντευξης. Ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να σημειώσει στην έκθεση αξιολόγησης τα μέτρα που ελήφθησαν για να υποστηριχθεί ο υπάλληλος, έτσι ώστε αυτός να βελτιώσει την απόδοσή του και να συμβάλει στην καλύτερη λειτουργία της Υπηρεσίας.

3.3 Η νομοθεσία μετά το 2017

Το άρθρο 24 του Νόμου 4590/2019 αναφέρεται στη σύσταση της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, η οποία έχει αναλάβει αρμοδίως την αξιολόγηση της καταλληλότητας και επάρκειας του προσωπικού του δημοσίου τομέα.

Η επιτροπή συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης και αποτελείται από: α) ένα μέλος του Α.Σ.Ε.Π. που ορίζεται ως πρόεδρος, β) ένα σύμβουλο ή πάρεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, γ) ένα από τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα του Επιστημονικού - Εκπαιδευτικού Συμβουλίου ή έναν προϊστάμενο Διεύθυνσης Εκπαιδευτικής Μονάδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., δ) τον Διοικητικό Γραμματέα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ε) τον Ειδικό Τομεακό Γραμματέα Υποστήριξης Δράσεων Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Όσον αφορά τις εκπαιδευτικές άδειες το άρθρο 35 καθορίζει ότι: «Η άδεια εξετάσεων δεν μπορεί να υπερβαίνει τις δεκατέσσερις (14) εργάσιμες ημέρες κάθε έτος και χορηγείται συνεχόμενη ή τμηματικά κατά την διάρκεια της εξεταστικής περιόδου που ζητά ο εκπαιδευόμενος υπάλληλος. Οι άδειες εξετάσεων χορηγούνται για το χρόνο φοίτησης και ως δύο (2) το πολύ εξάμηνα μετά τη λήξη του, εφόσον ο δημόσιος υπάλληλος εξακολουθεί να φοιτά. Για κάθε ημέρα εξετάσεων χορηγείται άδεια μέχρι δύο (2) ημερών».

Το άρθρο 43 του Νόμου 4590/2019 καθορίζει ότι κάθε αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να συντάσσει έκθεση αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους που υπάγονται στην αρμοδιότητά του για τουλάχιστον έξι (6) μήνες. Οι εκθέσεις αξιολόγησης πρέπει να συντάσσονται από τους αξιολογητές υποχρεωτικά κατά το πρώτο τετράμηνο κάθε έτους.

Το άρθρο 20 του Νόμου 4807/2021 αναφέρεται στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού του δημοσίου τομέα και αντικαθιστά εδάφια του Ν. 4369/2016. Επισημαίνει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού

διενεργείται κάθε έτος, καθώς και ότι το χρονικό διάστημα για την υλοποίηση της ετήσιας αξιολόγησης καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών. Η ηλεκτρονική τέλεση της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων πραγματοποιείται μέσω ειδικής πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου.

Όσον αφορά τις ενστάσεις, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην παρ.2 του συγκεκριμένου άρθρου, αυτές θα πρέπει να υποβάλλονται εντός δώδεκα ημερών από την κοινοποίηση της έκθεσης στον αξιολογούμενο, μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής αξιολόγησης. «Στην περίπτωση που η ένσταση του αξιολογούμενου υποβληθεί εγγράφως στην οικεία Διεύθυνση Διοικητικού - Προσωπικού, η Διεύθυνση πρέπει να την προωθήσει στην αρμόδια Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης».

Κεφάλαιο 4^ο: Οι παράγοντες που επέδρασαν στην εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού στην Ελλάδα

Η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα είναι μέρος των ευρύτερων αλλαγών που έχουν πραγματοποιηθεί στη δομή και τη λειτουργία του Δημοσίου κατά τα τελευταία έτη, αποσκοπώντας στην επίλυση δομικών προβλημάτων, τη βελτίωση της λειτουργίας του και την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην κορυφή της κακοδιοίκησης, που ταλανίζει επί σειρά ετών το δημόσιο τομέα, βρίσκεται η μεροληψία και η μονομέρεια, που είναι αδιάσπαστα συνδεδεμένες με τον κομματισμό (Φλωράτος, 2005). Ο τρόπος προσλήψεων αποτέλεσε έναν παράγοντα που επέφερε πλήθος αγκυλώσεων στη λειτουργία του δημοσίου τομέα κατά τη μεταπολίτευση, καθώς δημιούργησε έναν ανεξέλεγκτο δημόσιο τομέα (Λούλης, 2015), ο οποίος χαρακτηρίστηκε από πολλούς ως κομματοκρατικός τομέας.

Το κομματικό – πελατειακό κράτος, που δημιουργήθηκε κυρίως κατά την περίοδο 1980 έως 2000, με ηγεσίες «συναλλακτικού» χαρακτήρα (Παπάζογλου, 2012), και η συστηματική διεύρυνση του δημοσίου τομέα με μαζικές προσλήψεις ατόμων, επιβάρυναν σε μεγάλο βαθμό τα δημοσιονομικά δεδομένα του κράτους. Είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι ενώ κατά τη

δεκαετία του 1930 στα 6.500.000 εκατομμύρια πληθυσμού αντιστοιχούσαν 163.000 δημόσιοι υπάλληλοι, τη δεκαετία του 2010 στα 11.000.000 εκατομμύρια πολιτών αντιστοιχούσαν 1.190.000 δημόσιοι υπάλληλοι (Λούλης, 2015). Από το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων το 2010, οι 768.009 ήταν τακτικοί δημόσιοι υπάλληλοι, ενώ οι υπόλοιποι απασχολούνταν με καθεστώς ορισμένου χρόνου και μερικής απασχόλησης, μια πρακτική παραποίησης των πολιτικών στελέχωσης (Χιώτη, 2010). Οι ακολουθούμενες πρακτικές οδήγησαν στη λανθασμένη κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού (Spanou, 2011) και εν συνεχεία στην αδυναμία εφαρμογής μιας ορθής διαδικασίας αξιολόγησης των υφιστάμενων δημοσίων δομών και των εργαζομένων τους.

Η δραματική διόγκωση του Δημοσίου, όπως αναφέρθηκε, συντελέστηκε κυρίως κατά την περίοδο που παγιώθηκαν οι εκλογικές βάσεις των κομμάτων εξουσίας, τα οποία χρησιμοποίησαν ψηφοθηρικές μεθόδους, χωρίς να λάβουν υπόψη τους το κόστος που αυτές θα προκαλούσαν (Ιορδάνογλου, 2012). Το κομματικό κράτος είχε εκθρέψει μια «Λερναία Ύδρα» που επέφερε αλυσιδωτές αντιδράσεις, με κυριότερη αυτή της μη βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος και της πρόκλησης πολλών ελλειμμάτων, αποτέλεσμα των διογκωμένων οικονομικών αναγκών που διέγειραν οι ομαδικοί διορισμοί (Λιαργκόβας και Ρεπούσης, 2011).

Ο Μπακογιάννης (2015) αναφέρει ότι στη μεταπολιτευτική πορεία του ελληνικού δημοσίου τομέα παρατηρήθηκαν πολλές παραβιάσεις των θεσμικών διαδικασιών και κανόνων, με κυριότερη αυτή του καθεστώτος προσλήψεων. Στην μεγάλη πλειονότητά τους οι διορισμοί στο Δημόσιο μέχρι τη δημιουργία του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π) πραγματοποιούνταν με υπουργικές αποφάσεις, διαγωνισμούς με ασαφείς διαδικασίες επιλογής και αποφάσεις των οικείων υπηρεσιακών συμβουλίων, χωρίς καθορισμένες αρχές αξιολόγησης (Σκοπετέας, 2019).

Οι συγκεκριμένοι τρόποι στελέχωσης του Δημοσίου δημιούργησαν έναν ανορθόδοξα οργανωμένο, με πελατειακή φιλοσοφία, δημόσιο τομέα. Ο Καρκατσούλης (2011) αναφέρει ότι όλες οι κυβερνήσεις μετά τη δεκαετία του 1980 είχαν ως στρατηγική επιλογή τους τη συστηματική στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών με εργατικό δυναμικό, το οποίο όμως στην πλειοψηφία του στερούνταν βασικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Εν κατακλείδι, ο

δημόσιος τομέας χρησιμοποιήθηκε ως χώρος «ανεφοδιασμού» ψηφοφόρων, προκαλώντας σωρεία δυσεπίλυτων προβλημάτων.

Ο Καρκατσούλης (2011) επισημαίνει, επιπλέον, ότι ακόμη και σήμερα σε μία εποχή που έχει κυριαρχήσει η υψηλή τεχνολογία- η ελληνική Δημόσια Διοίκηση εξακολουθεί να στελεχώνεται σε ποσοστό 50% με υπαλλήλους δευτεροβάθμιας και πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτό υποδηλώνει μία πλήρη ασυμφωνία μεταξύ των απαιτήσεων του πελατειακού συστήματος και των αναγκών της κράτους. Συνεπώς, το λειτουργικό πρόβλημα στο χώρο του Δημοσίου δε συνδέεται αποκλειστικά με ποσοτικά στοιχεία, αλλά σχετίζεται και με ποιοτικά δεδομένα που προκύπτουν από τις ανορθολογικές προσλήψεις και την έλλειψη αξιοποίησης του εργατικού δυναμικού (Μαυρομούστακου, 2015).

Στην Ελλάδα επιχειρήθηκε η αντιμετώπιση της προαναφερόμενης κατάστασης, εν μέρει μέσω της εξέλιξης των θεσμών των ανεξάρτητων αρχών. Μέσω της σύστασης του Α.Σ.Ε.Π, ειδικότερα, κατέστη σε μεγάλο βαθμό δυνατή η εγκαθίδρυση της διαφάνειας και ο εξορθολογισμός των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα. Μία πρόσθετη θεσμική παρέμβαση αφορά στη μεταρρύθμιση του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (Ε.Σ.Κ.), το οποίο αποσκοπεί στην καταλληλότερη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, με βάση τις αντικειμενικές ανάγκες (Ελληνική Κυβέρνηση, 2016). Με τη θέσπιση της διαδικασίας αξιολόγησης, τέλος, επιχειρήθηκε η καταγραφή και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου. Πρέπει να αναφερθεί, ωστόσο, ότι η τελευταία μεταρρύθμιση συνάντησε τις ισχυρές αντιδράσεις της τριτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων, της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., μία παράμετρος που αναλύεται στη συνέχεια.

4.1 Η αντίδραση της ΑΔΕΔΥ στην εφαρμογή του Νόμου 4369/2016 και η απεργία – αποχή από την αξιολόγηση

Το ανώτατο συνδικαλιστικό όργανο των δημοσίων υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.) προέβαλλε μία σειρά λόγων, οι οποίοι αποτελούν μέχρι σήμερα τη δικαιολογητική βάση για τις επαναλαμβανόμενες απεργίες κατά της αξιολόγησης που προκηρύχτηκαν την περίοδο 2017 – 2021. «Η συμμετοχή των υπαλλήλων άγγιξε ποσοστά άνω του 70%, συμπεριλαμβάνοντας υψηλόβαθμα στελέχη Υπουργείων, τα οποία έως πρόσφατα αρνήθηκαν να

συμμετάσχουν στην κατανομή των ποσοστών της αξιολόγησης» (Καραμανώλη, 2018).

Η αντίδραση της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. οφείλεται σε ένα σύνολο παραγόντων, οι οποίοι αφορούν :

- 1) Τη μη πλήρωση μίας σειράς προϋποθέσεων που πρέπει να προηγηθούν της διαδικασίας αξιολόγησης, μεταξύ των οποίων η θέσπιση περιγραμμάτων θέσεων, καθηκοντολογίων, στοχοθεσίας και αξιολόγησης μονάδων.
- 2) Το γεγονός ότι δεν προηγείται της αξιολόγησης, επιπλέον, η τοποθέτηση νέων προϊσταμένων, διευθυντών και γενικών διευθυντών. Επιπλέον, η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους, που εισάγεται με το Ν.4369/2016, δεν είναι αποτελεσματική, καθώς η ανωνυμία των ερωτηματολογίων δεν αποτελεί εχέγγυο για τη μυστικότητα της διαδικασίας.
- 3) Τη δυνατότητα συνέχισης των υποκειμενικών κρίσεων των αξιολογητών, καθώς δεν προβλέπεται αιτιολόγηση κάθε βαθμολόγησης, παρά μόνο των πολύ υψηλών ή των πολύ χαμηλών βαθμών. Παράλληλα, τα κριτήρια αξιολόγησης διακρίνονται από αοριστία και δε διασφαλίζεται ο ενιαίος χαρακτήρας της διαδικασίας. Ένας προϊστάμενος ενδέχεται να είναι επιεικής με τους υφισταμένους του, ενώ κάποιος άλλος αυστηρότερος.
- 4) Την απουσία σαφήνειας στον καθορισμό των στόχων των οργανικών μονάδων. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ., οι στόχοι που τίθενται από τους Υπουργούς ή τους Διοικητές των οργανισμών ενδέχεται να είναι ανέφικτοι. Ως εκ τούτου, αρκετοί φορείς μπορεί να οδηγηθούν στην κατάργηση ή τη συγχώνευση, καθώς θα φαίνεται ότι αποτυγχάνουν στην επίτευξη των στόχων τους.
- 5) Τις ελλείψεις σε πόρους, υλικοτεχνικούς και ανθρώπινους. Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων είναι σημαντικά μειωμένος σε σχέση με το παρελθόν και η υποστελέχωση των Υπηρεσιών επιδρά αρνητικά στη

λειτουργία τους και την αξιόπιστη εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης.

- 6) Τη σύνδεση της αξιολόγησης με μισθολογικά κίνητρα ή κίνητρα προαγωγής. Αυτό το στοιχείο λειτουργεί ενάντια στην ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και την καλλιέργεια της συνεργασίας εντός των Υπηρεσιών, εδραιώνοντας ένα κλίμα εργασιακής χειραγώγησης. Επιπλέον, η κρίση ενός υπαλλήλου ως ανεπαρκή ή ακατάλληλου για δύο συνεχείς αξιολογήσεις, ενδέχεται να τον οδηγήσει στη δεξαμενή των διαθέσιμων υπαλλήλων.
- 7) Το γεγονός ότι η αποστολή της αξιολόγησης, που είναι ο εντοπισμός των αδυναμιών των εργαζομένων και η κάλυψή τους μέσω των απαραίτητων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, δεν επιτυγχάνεται με την προτεινόμενη διαδικασία. Οι εκθέσεις αξιολόγησης θα συνοδεύουν τους εργαζόμενους για τον υπόλοιπο εργασιακό βίο τους και θα μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή τους κατάσταση μελλοντικά.
- 8) Το γεγονός ότι στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δεν προβλέπεται δικαίωμα ψήφου για τους εκλεγμένους αντιπροσώπους των εργαζομένων. Επιπλέον, συστήνεται η Επιτροπή Ακρόασης, στην οποία μπορούν να απευθύνονται οι συναλλασσόμενοι που δεν έχουν ικανοποιηθεί από διοικητικές αποφάσεις που τους αφορούν, δίνοντας το βήμα για τη στοχοποίηση συγκεκριμένων δημοσίων υπαλλήλων.
- 9) Τη σύνδεση της αξιολόγησης με την κινητικότητα, που προβλέπει ακόμη και την υποχρεωτική μετακίνηση εργαζομένων εκτός νομού, όταν ο φορέας προέλευσης καλύπτει τουλάχιστον το 50% των οργανικών θέσεων του.

Σε εφαρμογή της απεργίας - αποχής από την αξιολόγηση, η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. ζήτησε από τα πρωτοβάθμια σωματεία να συγκαλέσουν έκτακτες γενικές συνελεύσεις για να ενημερώσουν τα μέλη τους. Κάλεσε τους εργαζόμενους να μην αξιολογήσουν τους συναδέλφους τους και να μην υπογράψουν τα έντυπα αξιολόγησης. Στη συνέχεια να παραδώσουν τα έντυπα αξιολόγησης στα σωματεία τους και αυτά με τη σειρά τους στις

ομοσπονδίες που ανήκουν. Η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. υπογράμμισε, παράλληλα, ότι η απεργία είναι νόμιμη και ότι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα συμμετοχής σε αυτή.

Επιπλέον, σύμφωνα με ανακοίνωση της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. στις 15-3-2017: «Η λεγόμενη αξιολόγηση δεν έχει καμία σχέση με την ανάγκη επιστημονικής, τεχνικής, επαγγελματικής στήριξης των Δημοσίων Υπαλλήλων, ώστε οι ίδιοι και οι κρατικές κοινωνικές υπηρεσίες να γίνουν καλύτερες, σύγχρονες, πιο ποιοτικές στην παροχή αναβαθμισμένων κοινωνικών υπηρεσιών για τα λαϊκά στρώματα. Δεν έχει ως σκοπό την ικανοποίηση των διευρυμένων λαϊκών αναγκών, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών ή την εξάλειψη των αιτιών που οδηγούν στην υποβάθμιση αυτών των υπηρεσιών».

Η προτεινόμενη διαδικασία αξιολόγησης, σύμφωνα με την Α.Δ.Ε.Δ.Υ., επιδιώκει τη συρρίκνωση των κοινωνικών υπηρεσιών του κράτους και την είσοδο ιδιωτών σε ευαίσθητους δημόσιους τομείς, όπως αυτοί της Εκπαίδευσης και της Υγείας. Άρα είναι μέρος μιας ευρύτερης μεταρρυθμιστικής ατζέντας που αποσκοπεί στην ιδιωτικοποίηση κρίσιμων κρατικών δομών και την επίτευξη κερδοφορίας των επενδυτών. Η ανακοίνωση συνεχίζει αναφέροντας ότι: «Το θεσμικό πλαίσιο κινητικότητας – «αξιολόγησης» υπαλλήλων διασταυρώνεται με το ψηφιακό οργανόγραμμα και τα επιμέρους οργανογράμματα υπουργείων-αυτοδιοίκησης – φορέων, με τη συγχώνευση και κατάργηση ειδικοτήτων και κλάδων και συμπληρώνεται από την ιδιωτικοποίηση μέσω εργολαβιών και από τη διεύρυνση των ελαστικών σχέσεων εργασίας μέσω ΚΟΙΝΣΕΠ, «ωφελομένων», συμβασιούχων, αναπληρωτών κ.λ.π.».

Η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. υποστηρίζει ότι το σύνολο της νομοθεσίας που έχει τεθεί σε ισχύ για την αξιολόγηση προκαλεί απορρύθμιση των εργασιακών σχέσεων στο δημόσιο τομέα, βλάπτει τα δικαιώματα και τις απολαβές των εργαζομένων, ενώ κάνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες του Δημοσίου περισσότερο ακριβές και συνάμα κατώτερης ποιότητας. Για όλους αυτούς τους λόγους καλεί τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην απεργία, ακυρώνοντας την εφαρμογή των επιδιωκόμενων σχεδίων, διατηρώντας τον κοινωνικό χαρακτήρα πολλών δημοσίων υπηρεσιών και περισώζοντας τα

εργασιακά δικαιώματα που έχουν κατακτηθεί εδώ και δεκαετίες. Με αυτό τον τρόπο, σύμφωνα με τη συνδικαλιστική οργάνωση, θα καταστεί δυνατή η προστασία του κόσμου της εργασίας και το «επιτελικό κράτος» θα παραμείνει ανεφάρμοστο, επιτρέποντας την πρόσβαση όλων των πολιτών σε ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες. Τονίζει, επιπλέον, την αναγκαιότητα να πραγματοποιηθεί εκστρατεία ενημέρωσης των εργαζομένων και η εξαγγελθείσα απεργία – αποχή από την αξιολόγηση να τύχει καθολικής αποδοχής, αφού προηγηθεί ο κατάλληλος συντονισμός από τα πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια σωματεία και ενισχυθεί το αγωνιστικό φρόνημα των υπαλλήλων.

Η ανακοίνωση της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. ολοκληρώνεται υπογραμμίζοντας ότι: «Στο πλαίσιο της απόφασης της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. για απεργία – αποχή από τις διαδικασίες της «αξιολόγησης», οργανώνουμε τη συλλογική αντίσταση βήμα - βήμα, με τα Σωματεία και τις Ομοσπονδίες μας και τη στήριξη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., με την αγωνιστική αλληλεγγύη μεταξύ συναδέλφων και συναδελφισσών, δεν διστάζουμε, δεν φοβόμαστε, ενώνουμε τις δυνάμεις και προχωράμε».

4.2 Η απουσία οργανογραμμάτων και περιγραμμάτων θέσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Ο Ν. 4369/2016 τέθηκε σε ισχύ χωρίς προηγουμένως να έχουν εφαρμοστεί ψηφιακά οργανογράμματα στους δημόσιους φορείς. Ο νόμος δε διατύπωνε δέσμευση σε κανένα σημείο του, προκειμένου οι Υπηρεσίες να προχωρήσουν σε εφαρμογή ψηφιακών οργανογραμμάτων. Στην προκειμένη περίπτωση είναι ευδιάκριτη η σχετική ανεπάρκεια προγραμματισμού, ως άστοχο στοιχείο της νομοθέτησης.

Η απουσία οργανογραμμάτων σε μεγάλο τμήμα του δημοσίου τομέα προκαλεί εμπόδια στην εύρυθμη λειτουργία του, καθώς δεν απεικονίζονται:

- οι θέσεις των οργανικών μονάδων,
- η θέση κάθε εργαζομένου εντός της Υπηρεσίας,
- η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και
- η επικοινωνία τους με τους πολίτες.

Η έλλειψη οργανογραμμάτων δεν επιτρέπει την καταγραφή μιας αναλυτικής εικόνας για τους οργανισμούς και τις επιδιώξεις τους, τα τμήματα

που θέλουν να αναπτύξουν, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν, τον τρόπο που τα/τις προσφέρουν κ.ο.κ. Επίσης, δεν αποκαλύπτονται τα οργανωτικά σφάλματα των οργανισμών, ενώ υπάρχει αφενός ασάφεια για τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των υπαλλήλων και αφετέρου σύγχυση σε όλα τα επίπεδα επικοινωνίας.

Η εφαρμογή οργανογραμμάτων στο δημόσιο τομέα προσφέρει καλύτερη γνώση των αρμοδιοτήτων και καλύτερο επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων, ενώ- εξαιτίας της οριοθέτησης που επέρχεται- δεν επαναλαμβάνονται εργασίες που έχουν ήδη εκτελεστεί. Υποβοηθείται, επιπλέον, η αποτελεσματική σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με ένα σύστημα αμοιβών του προσωπικού (Τσαγκάρης, 2015).

Όσον αφορά τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, αυτά είναι απαραίτητα στο Δημόσιο καθώς:

- μεταδίδουν στους υπαλλήλους τις προσδοκίες της διοίκησης που αφορούν σε κάθε θέση εργασίας,
- προσδιορίζουν χωρίς ασάφειες τα καθήκοντα των εργαζομένων, καθώς και τις σχέσεις συνεργασίας και αναφοράς,
- εξασφαλίζουν την αναγκαία οργάνωση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού,
- υποβοηθούν το σχεδιασμό των προγραμμάτων στελέχωσης, κινητικότητας και εκπαίδευσης του προσωπικού.

Όταν υπάρχει ακριβής περιγραφή των θέσεων εργασίας, αυτές είναι πιο πιθανό να στελεχωθούν με άτομα που διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. Η σκιαγράφηση των θέσεων εργασίας συντελεί στην αναγνώριση των στοιχείων που απαιτούνται για την επαρκή κάλυψή τους, με αποτέλεσμα να ακολουθούνται περισσότερο αποτελεσματικές διαδικασίες αναζήτησης προσωπικού.

Εφόσον υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας, είναι δυνατή η στοχοθεσία τόσο σε επίπεδο οργανικών μονάδων (Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων), όσο και σε επίπεδο υπαλλήλων. Καθώς η στοχοθεσία και η επιδιωκόμενη απόδοση προκύπτουν από την ανάλυση των θέσεων εργασίας, καθίσταται δυνατή η σύγκριση με την πραγματοποιηθείσα απόδοση και ο προσδιορισμός των λόγων μιας πιθανά χαμηλής απόδοσης.

Με αυτό τον τρόπο μπορούν να σχεδιαστούν δράσεις για τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων, π.χ. μέσω προγραμμάτων επιμόρφωσης, αναπροσδιορισμού των στόχων, αλλαγής καθηκόντων, παροχής κινήτρων κ.α. Επιπλέον, μπορούν να σχεδιαστούν νέες στρατηγικές διαχείρισης του προσωπικού, με βάση τις εκτιμήσεις για τις μελλοντικές ανάγκες στελέχωσης. Συνεπώς είναι ευκολότερο να γίνουν συγχωνεύσεις ή καταργήσεις θέσεων εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις λειτουργικές ανάγκες κάθε φορέα.

Απεναντίας, η απουσία περιγραμμάτων θέσεων εργασίας δημιουργεί εμπόδια στο σχεδιασμό, την εκπόνηση και την εφαρμογή κατάλληλων προγραμμάτων επιμόρφωσης των υπαλλήλων. Σε αυτή την περίπτωση καθίσταται δυσχερής η καταγραφή των αδυναμιών τους, σε σχέση με το επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Εν κατακλείδι, καθίσταται σαφές ότι η εφαρμογή περιγραμμάτων θέσεων εργασίας μπορεί να προκαλέσει ένα αποτελεσματικότερο σύστημα απολαβών, κινήτρων και υποκίνησης. Συγχρόνως, επιφέρει εμπλουτισμό των εργασιακών σχέσεων με αλληλοσεβασμό και διάθεση συνεργασίας. Με αυτό τον τρόπο αναδεικνύεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη της στοχοθεσίας και επιπρόσθετα μειώνονται τα διοικητικά βάρη, καθώς εξαλείφονται περιττές και χρονοβόρες διαδικασίες. Ανασχεδιάζονται, επιπλέον, οι στρατηγικές στελέχωσης, προκειμένου να αντικατοπτρίζονται οι αλλαγές στην οργανωτική διάρθρωση, τις επιλογές, τις αρμοδιότητες, τον κύκλο εργασιών και τη φύση των δραστηριοτήτων του δημοσίου οργανισμού (Μαργαριτόπουλος και συν., 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : Η επίδραση της διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού στην αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών

5.1 Η συνδρομή της εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης στη βελτίωση της λειτουργίας του ελληνικού δημοσίου τομέα

Από όσα προαναφέρθηκαν, έχει αναδειχθεί η σημασία της διαδικασίας αξιολόγησης στη βελτίωση της λειτουργίας του ελληνικού Δημοσίου. Η Ξηροτύρη - Κουφίδου (2010) αναφέρει ότι μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας ένας δημόσιος οργανισμός εξασφαλίζει ότι:

- οι υπάλληλοί του γνωρίζουν την απόδοση που αναμένει ο οργανισμός από εκείνους,
- οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για την απόδοσή τους,
- διεξάγονται συνεχώς εκπαιδευτικές δράσεις για την ενδυνάμωση του προσωπικού,
- συλλέγεται ένα σύνολο στοιχείων που σχετίζεται με την απόδοση των υπαλλήλων.

Καταδεικνύεται ότι όταν η αξιολόγηση του προσωπικού συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους του δημοσίου φορέα, προσανατολίζει την απόδοση του υπαλλήλου στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, συντελεί στην αποτίμηση της προσφοράς του και καταγράφει σημαντικά στοιχεία για το επίπεδο των δεξιοτήτων του. Με αυτό τον τρόπο συνδράμει κομβικά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Bloisi (2007) επισημαίνει ότι όταν η διαδικασία αξιολόγησης εφαρμόζεται με ακρίβεια, τότε προκύπτουν τα εξής οφέλη:

- Οι πιο αποδοτικοί εργαζόμενοι εισπράττουν την εκτίμηση του οργανισμού.
- Οι υπάλληλοι αξιολογούνται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια.
- Η Υπηρεσία εντοπίζει τους περισσότερο και τους λιγότερο επαρκείς υπαλλήλους.
- Οι αποδοτικοί υπάλληλοι στηρίζονται με προαγωγές και μπόνους, σε αντίθεση με τους λιγότερο αποδοτικούς. Επισημαίνεται ότι ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας προσφέρει τα απαραίτητα εργαλεία για την διαχείριση των υπαλλήλων που δεν συνεισφέρουν τα αναμενόμενα στις Υπηρεσίες τους.
- Ενισχύεται η συνεργασία εντός των φορέων.

Σύμφωνα με τους Werner και Werner (2010), η τελεσφόρος διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης έχει σημαντικά πλεονεκτήματα για τους οργανισμούς, καθώς συνδράμει στην επίτευξη των στόχων τους, ενισχύει το κίνητρο και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων και εξυπηρετεί το σχεδιασμό αλλαγών. Η ορθή εφαρμογή της διαδικασίας, συνεπώς, στο πλαίσιο του ελληνικού Δημοσίου, μπορεί να είναι καθοριστική για τη συνολική αναβάθμιση της λειτουργίας του. Πρέπει να υπογραμμιστεί, ωστόσο, ότι μία

αναποτελεσματική εφαρμογή της αξιολόγησης ενδέχεται να επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα. Εάν οι υπάλληλοι επιδείξουν μία αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (Robbins και συν., 2018) ή εργαζόμενοι με μεγάλη πείρα εξωθηθούν σε συνταξιοδότηση, τότε ο οργανισμός ενδέχεται να αντιμετωπίσει προβλήματα στη λειτουργία του.

5.2 Αξιολόγηση της απόδοσης: οι διεθνείς τάσεις

Όπως προκύπτει από όσα προηγήθηκαν, ένα σύνολο τάσεων έχουν διαφανεί στη λειτουργία του δημοσίου τομέα τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Οι τάσεις αυτές παρατίθενται στη συνέχεια:

1. Η διοίκηση με βάση την απόδοση

Έχει αρχίσει πλέον να εφαρμόζεται η διοίκηση με βάση την απόδοση σε μία σειρά από Δημόσιες Υπηρεσίες, στους τομείς της Δημόσιας Υγείας, της Κοινωνικής Πολιτικής, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης κ.α. Η διοίκηση με βάση την απόδοση αποτελεί μία στρατηγική επιλογή για τη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών, ενώ στηρίζεται στις ακόλουθες αρχές:

- η κάθε προσπάθεια προσχεδιάζεται και καταγράφονται τα προσδοκώμενα αποτελέσματα,
- η απόδοση της προσπάθειας παρακολουθείται,
- οι δεξιότητες των υπαλλήλων ενισχύονται συνεχώς,
- οι επιδόσεις αξιολογούνται και τα αποτελέσματα κατηγοριοποιούνται,
- η καλύτερη απόδοση επιβραβεύεται.

Ο βασικός στόχος της διοίκησης ενός δημοσίου οργανισμού με βάση την απόδοση είναι η προσαρμογή της λειτουργίας του στους αδιάκοπα μεταβαλλόμενους δημοσίους στόχους, καθώς και τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Στη σύγχρονη εποχή, οι διοικήσεις των οργανισμών αντιμετωπίζουν την πρόκληση να ανταποκριθούν ταυτόχρονα στις απαιτήσεις για περισσότερη διαφάνεια, υψηλότερη απόδοση, διάχυση των ευθυνών, διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και, κυρίως, την εφαρμογή ενός ιδανικού μίγματος στρατηγικής για την πραγματοποίηση όλων των ανωτέρω (Μαυρομιχάλη, 2011).

Η διοίκηση με βάση την απόδοση αποτελεί προτεραιότητα σε πολλές χώρες παγκοσμίως. Στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν συμπεριληφθεί κατά το

παρελθόν προβλέψεις σε κυβερνητικές διατάξεις για τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών με βάση την απόδοση, ενώ στον Καναδά οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν με βάση τη συνεχή αξιολόγηση των εργαζομένων και των δομών τους. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, επιπλέον, η Τοπική Αυτοδιοίκηση κλήθηκε να υλοποιήσει σχέδια μέτρησης της απόδοσης των υπαλλήλων της μέσω υπολογισμού και συγκέντρωσης πληροφοριών για τις εργασίες που εκτελούνται.

Η διοίκηση με βάση την απόδοση, συνεπώς, συνιστά ένα κυρίαρχο εργαλείο για κάθε κυβέρνηση, καθώς:

- επιτρέπει στις κυβερνήσεις να παρακολουθούν την απόδοση των δημοσίων οργανισμών,
- συνδράμει στην εποπτεία της πορείας υλοποίησης των στρατηγικών επιλογών των κυβερνήσεων,
- δίνει τη δυνατότητα επαναπροσδιορισμού των στόχων, εφόσον αυτό κριθεί αναγκαίο,
- ενθαρρύνει την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας,
- παράγει διαύλους ανταλλαγής απόψεων με το εξωτερικό περιβάλλον (Μαυρομιχάλη, 2011).

2. Η σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό

Βασική προτεραιότητα κάθε κυβέρνησης είναι ο σχεδιασμός των λειτουργιών του κράτους πάνω στο δίπολο της παροχής υπηρεσιών μέγιστης ποιότητας με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Είναι εύλογο ότι η κατανομή των δημοσίων δαπανών και η προσεκτική κατάρτιση των προϋπολογισμών διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη λειτουργία όλων των σύγχρονων κρατών. Η κατάρτιση των κρατικών προϋπολογισμών είναι μία πολυσύνθετη και πολυεπίπεδη διαδικασία, που προϋποθέτει την προπαρασκευή, τη διαπραγμάτευση και την ψήφισή τους από τα κοινοβούλια των χωρών.

Μέσω των προϋπολογισμών αποτυπώνεται η βούληση των κυβερνήσεων να δοθούν κονδύλια σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις, αποσκοπώντας στη διασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας του Δημοσίου, την τήρηση της κοινωνικής συνοχής, την ενίσχυση της διαφάνειας και την ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη.

3. Η σύνδεση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων

Ο όρος «αμοιβή με βάση την απόδοση» αναφέρεται στη σύνδεση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών με τη μισθοδοσία των εργαζομένων τους. Οι πολιτικές αυτές εφαρμόζονται, πλέον, στο δημόσιο τομέα αρκετών χωρών και αφορούν σε αμοιβές που καταβάλλονται εφάπαξ και δε συμπεριλαμβάνονται στις τακτικές αποδοχές των εργαζομένων. Η μέθοδος αυτή δεν προβλέπει τη χορήγηση μισθολογικών αυξήσεων που δεν είναι συνδεδεμένες με την απόδοση (π.χ. για λόγους προαγωγής ή αλλαγής κλιμακίων), καθώς και την καταβολή επιδομάτων (π.χ. το επίδομα διαχειριστικών λαθών που χορηγείται σε δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται σε ταμεία).

Σε χώρες του Ο.Ο.Σ.Α., που υλοποιούνται σχέδια σύνδεσης της μισθοδοσίας με την απόδοση στις δημόσιες υπηρεσίες, έχουν παρατηρηθεί τα εξής:

- Οι πολιτικές σύνδεσης της απόδοσης με τις αμοιβές εφαρμόζονται σε ολόένα και περισσότερες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων, πέραν των ανώτερων διευθυντικών στελεχών.
- Παρουσιάζεται η τάση επιβράβευσης ομάδων και οργανικών μονάδων και όχι μεμονωμένων ατόμων (στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Φιλανδία, τη Νότια Κορέα κ.α.).
- Οι μέθοδοι διοίκησης καθίστανται ολόένα και περισσότερο ευέλικτες, ενώ μεταφέρονται αποφασιστικές αρμοδιότητες από τα κέντρα στις περιφέρειες.
- Τα κριτήρια που λαμβάνονται, κυρίως, υπόψη για τη μέτρηση της απόδοσης αφορούν στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από τον κάθε εργαζόμενο, τις ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει, τη συνεργατικότητα, τις ηγετικές ικανότητες, τη συναδελφικότητα κ.α.
- Οι διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού στις προαναφερθείσες χώρες τείνουν να επικεντρώνονται στις ικανότητες των υπαλλήλων και τον αντίκτυπο της εργασίας τους. Η σύνδεση αμοιβής και απόδοσης παρακινεί τους υπαλλήλους σε παραγωγικότερη εργασία, ενώ

λειτουργεί ως δέλεαρ προκειμένου ταλαντούχα στελέχη εκτός Δημοσίου να επιδιώξουν την ανάληψη θέσεων ευθύνης σε αυτό.

Θετικά συμπεράσματα αναφορικά με τη σύνδεση της απόδοσης και των αμοιβών στο Δημόσιο έχουν αναφερθεί στις Σκανδιναβικές χώρες (Σουηδία, Φιλανδία και Δανία) και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στη Δανία, ενδεικτικά, ένα υψηλό ποσοστό διευθυντικών στελεχών του ιδιωτικού τομέα (57%) επεδίωξε την απασχόλησή του στο Δημόσιο, εξαιτίας της σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση. Παρόμοια περιστατικά συνέβησαν και στο Ηνωμένο Βασίλειο (ειδικότερα στην Αγγλία και την Ουαλία), κυρίως σε σχέση με την προσέλκυση των πιο ικανών εκπαιδευτικών στα δημόσια σχολεία.

Ο Lazear (2000) επισημαίνει χαρακτηριστικά ότι η ύπαρξη υψηλών χρηματικών επιβραβεύσεων (bonus) στο δημόσιο τομέα, πέραν του γεγονότος ότι δελεάζει τους φιλόδοξους εργαζόμενους, δεν αποτελεί την ίδια στιγμή κίνητρο για τους λιγότερο ικανούς να αναζητήσουν θέσεις εργασίας σε αυτό.

Ως εμπόδια - μειονεκτήματα της διαδικασίας που αναλύθηκε καταγράφονται τα ακόλουθα:

α) Οι λανθασμένες εκτιμήσεις ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν αυξημένη απόδοση, επειδή επισπεύδουν την πραγματοποίηση εργασιών σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Με αυτό τον τρόπο παρουσιάζονται περισσότερο αποδοτικοί, χωρίς να υπάρχει ουσιαστική μεταβολή στην απόδοσή τους (Burgess και Ratto, 2003).

β) Οι επιπλέον αμοιβές δεν αποτελούν πάντοτε ένα ικανοποιητικό μέσο παρακίνησης. Στην περίπτωση των δημοσίων υπαλλήλων, οι αμοιβές δεν αποτελούν το μοναδικό σημαντικό χαρακτηριστικό της εργασίας τους, καθώς υπάρχουν και άλλα στοιχεία που φέρουν βαρύτητα, όπως η μόνιμη και σταθερή σχέση εργασίας, η κοινωνική αναγνώριση από τη θέση εργασίας τους κ.α. Ακόμη και στο επίπεδο των υψηλόβαθμων στελεχών, οι αμοιβές ενδέχεται να μη συνιστούν το σημαντικότερο παράγοντα, καθώς τα στελέχη συχνά δίνουν προτεραιότητα στην αποκόμιση αισθημάτων δημιουργικότητας και επιτυχίας.

γ) Η φύση των διοικητικών διαδικασιών καθιστά δύσκολο τον καθορισμό της αποτελεσματικότητας των οργανικών μονάδων, καθώς δεν μπορεί πάντοτε να

αποτυπωθεί η επιτυχία ή η αποτυχία και να εκτιμηθεί ο βαθμός στον οποίο πραγματοποιήθηκαν οι στόχοι (Μαυρομιχάλη, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : Συμπεράσματα – προτάσεις

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα διακρίθηκε κατά τη μεταπολίτευση από την έλλειψη διαφάνειας και αξιοκρατίας, ενώ βασικό χαρακτηριστικό του αποτέλεσε η στελέχωσή του με ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων με διαφορετικά καθεστώτα εργασίας. Οι πολυάριθμες κατηγορίες εργαζομένων και υπηρεσιών και η ανορθολογική κατανομή των υπαλλήλων προκάλεσαν σημαντικά προβλήματα στην οργάνωση και τη λειτουργία του κράτους.

Για την αντιμετώπιση των παθογενειών ελήφθησαν πλήθος νομοθετικών πρωτοβουλιών, μεταξύ των οποίων και η εφαρμογή του Νόμου 4369/2016- ο οποίος ρυθμίζει στις μέρες μας θέματα αξιολόγησης, στοχοθεσίας και συμμετοχής στη διαδικασία αξιολόγησης - σε συνδυασμό με τις τροποποιήσεις που επέφερε ο μεταγενέστερος Ν. 4807/2021. Ωστόσο η πλειονότητα των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών κατέληξαν ως βελτιωτικά ημίμετρα, τα οποία συντηρούν μία αποσπασματική εξοικείωση με το ατελέσφορο (Καρκατσούλης, 2011).

Βασικό δε χαρακτηριστικό των νόμων που έλαβαν χώρα έως σήμερα, αποτελεί ο «πληθωριστικός» τρόπος δημιουργίας τους (π.χ. το σύστημα βαθμολογικής εξέλιξης τροποποιήθηκε επτά (7) φορές μέσα σε δεκαεπτά (17) έτη), καθώς και η υπερίσχυση της τυποποίησης έναντι της εμπάθυνας. Στην προσπάθεια καθορισμού κριτηρίων, ενδεικτικά, στη διαδικασία αξιολόγησης, που αποτελεί τον θεματικό πυρήνα της εργασίας, σπουδαιότερη σημασία δινόταν επί σειρά ετών στα τυπικά προσόντα έναντι των κρίσιμων ουσιαστικών προσόντων (Σπανού, 2018).

Η εφαρμογή του Νόμου 4369/2016 και των μετέπειτα τροποποιήσεων του Ν. 4807/2021 συνάντησαν τη σφοδρή αντίδραση των εργαζομένων, καθώς η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. κατά τα έτη 2017 - 2021 κήρυξε επαναλαμβανόμενες απεργίες κατά της αξιολόγησης. Η συμμετοχή ανήλθε σε ποσοστά μεγαλύτερα του 70% του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων, καταδεικνύοντας ότι καμία προσπάθεια μεταρρύθμισης δεν μπορεί να είναι επιτυχής, χωρίς την αποδοχή και τη στήριξη του ανθρώπινου παράγοντα. Αναδείχθηκε, επίσης, το γεγονός ότι η απουσία οργανογραμμάτων και

περιγραμμάτων θέσεων σε πολλούς φορείς του Δημοσίου, αποτελεί εμπόδιο για την ορθή υλοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης.

Καθίσταται εμφανές ότι η διαβούλευση και η ανταλλαγή απόψεων για τη δημιουργία και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικότερου συστήματος αξιολόγησης δεν μπορεί να εξαντληθεί σε ένα αυστηρά οριοθετημένο χρονικό πλαίσιο. Στο επίκεντρο πρέπει να τεθεί η αναζήτηση μιας μεθόδου που θα επιβραβεύει τους εργαζόμενους και τις οργανικές μονάδες που θα αξιολογούνται θετικά (π.χ. μέσω μιας συμπληρωματικής ενίσχυσης του προϋπολογισμού τους) σε σχέση με τις ομαδικές και ατομικές στοχοθεσίες (Καρκατσούλης, 2017).

Η προσέγγιση, ωστόσο, της αυστηρής ποσόστωσης και βαθμολόγησης που αποπειράθηκε να επιβληθεί ως κυρίαρχη στην ελληνική περίπτωση, δε διακατέχεται από σύγχρονη επιστημονική διάρθρωση και επαγγελματική καταλληλότητα, καθώς αποδυναμώνει την επιδίωξη και θεμελίωση του ομαδικού πνεύματος. Με αυτό τον τρόπο καθίσταται βέβαιο ότι οι εργαζόμενοι θα αναλώνονται στην επίδειξη μιας άκαρπης και ανταγωνιστικής υπηρεσιακής συμπεριφοράς (Ασπρίδης, 2013), εδραιωμένης σε μία αντίληψη «εργασιακής επιβίωσης», αποκομμένης από την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο.

«Αντίθετα θα ήταν πιο πρακτική μία διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης η οποία θα ενίσχυε την ομαδική συνεργασία, αφού θα εξέλειπε το ατομικό συμφέρον, το οποίο θα υποσκελιζόταν από την προσπάθεια για την καλύτερη ομαδική απόδοση υπό το πρίσμα της ευεργετικής επίδρασης του ανταγωνισμού» (Ρωσσίδης, 2013). Όταν η διαδικασία αξιολόγησης επικεντρώνεται σε ένα και μόνο πρόσωπο, παραμονεύει αφενός ο κίνδυνος της μονοδιάστατης υψηλής βαθμολόγησης- έτσι ώστε όλοι, κάτω από μια στρεβλή αντίληψη της ισότητας, να είναι ευχαριστημένοι (Decenzo και Robbins, 2002)- και αφετέρου ο κίνδυνος της προκατειλημμένης κρίσης (Βαξεβανίδου - Ρεκλείτης, 2012). Επιλέγοντας, αντιθέτως, μία πολυσυμμετοχική (Moullin, 2017) και ολιστική διαδικασία, όπως αυτή των «360 μοιρών»- στην οποία όλοι οι υπάλληλοι της Υπηρεσίας λειτουργούν ως αλληλοεπιδρώντες αξιολογητές- δίνεται η δυνατότητα σε κάθε υπάλληλο, μέσω της ανατροφοδότησης, να αυτό-βελτιωθεί (Scermerchon και συν., 2012).

Προκύπτει ότι όσο ευρύτερη είναι η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία αξιολόγησης, τόσο ενισχύεται η αποδοχή τους στη διαδικασία, όπως και η πίστη τους στη δίκαιη βαθμολόγησή τους. Αποφεύγονται κατά συνέπεια φαινόμενα συνήθη στην ελληνική πραγματικότητα, όπως αυτό της αναπαραγωγής μεροληπτικών αξιολογήσεων που λειτουργούν στρεβλωτικά στην υπηρεσιακή κατάσταση και τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων.

Καταλήγοντας, η ουσιαστική εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης μπορεί να επιδράσει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και τη βελτίωση των λειτουργιών στο πλαίσιο του ελληνικού δημοσίου τομέα. Η αδιάκοπη και συντονισμένη συνεργασία προϊσταμένων και υφισταμένων σε σχέση με την στοχοθεσία (Demmke, 2007) συμβάλει στην επίτευξη της ατομικής και της ομαδικής βελτίωσης, αποφεύγοντας την ανεπιθύμητη θέση μιας αρνητικής ετήσιας απολογιστικής αποτίμησης (Ελευθερίου, 2017).

6.1 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως συνάγεται από την υλοποιηθείσα έρευνα, η θέσπιση ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης, που θα συνδράμει στην εμπέδωση του ομαδικού πνεύματος και την ενίσχυση των σχέσεων συνεργασίας στο πλαίσιο του ελληνικού Δημοσίου, δρώντας παράλληλα ως καταλύτης για την αύξηση της δημιουργικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων, είναι καθοριστική για τη βελτίωση της λειτουργίας του Δημοσίου.

Αναδείχθηκαν, ωστόσο, και ορισμένα σημεία στα οποία το εν λόγω αντικείμενο μπορεί να διερευνηθεί περαιτέρω μελλοντικά. Η εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης στον ιδιωτικό τομέα, καθώς και η σύγκριση της διαδικασίας μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, είναι δύο αντικείμενα που μπορούν να προκαλέσουν το ενδιαφέρον των ερευνητών στο μέλλον. Η εξέταση των απόψεων των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων του Δημοσίου για την αξιολόγηση και, επιπλέον, η διερεύνηση της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα άλλων χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα μπορούσαν να αποτελέσουν πρόσθετα πεδία ερευνών μελλοντικά.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Α.Δ.Ε.Δ.Υ., 2017. *Ανακοίνωση*. [Ηλεκτρονικό]

Διαθέσιμο στο: <https://adedy.gr/wp-content/uploads/2017/04/2017.04.03-%CE%91%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%AF%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7->

<https://adedy.gr/wp-content/uploads/2017/04/2017.04.03-%CE%91%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%BF%CF%8D%CE%BC%CE%B5-%E2%80%93>

<https://adedy.gr/wp-content/uploads/2017/04/2017.04.03-%CE%B1%CF%80%CE%AD%CF%87%CE%BF%CF%85%CE%BC%CE%B5-%E2%80%93>

<https://adedy.gr/wp-content/uploads/2017/04/2017.04.03-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84>

[Πρόσβαση 27 Οκτώβριος 2021].

Ασπρίδης, Γ. Μ., 2013. *Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού Κράτους*. 1η επιμ. Αθήνα: Προπομπός.

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., 2012. *Management ανθρωπίνων πόρων: θεωρία και πράξη*. 2η επιμ. Αθήνα: Προπομπός.

Δεληγιάννη, Α. Ν., 2002. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού στα πλαίσια σύγχρονων απόψεων της εκπαιδευτικής αξιολόγησης. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 01 Ιανουαρίου, pp. 28-42.

Ελευθερίου, Α., 2017. Περί αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα - Πως μπορεί να βοηθήσει η εμπειρία του ιδιωτικού τομέα στην σωστή εφαρμογή της. *Public Management, Newsletter του ΤΟΜΔΔΑ της ΕΕΔΕ*, 01 Νοεμβρίου, pp. 46-47.

Θεοχαρίδου, Σ., 2018. Επιλογή και προσέλκυση προσωπικού. Διπλωματική Εργασία, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Ιορδάνογλου, Χ., 2012. *Το μέγεθος του μετεμφυλιακού ελληνικού κράτους*. Ανοιχτό Σεμινάριο Οικονομικής Ιστορίας. Διαθέσιμο στο: <http://www.e->

history.eu/images/uploads/Paper%20-%202012_01_23.pdf [Πρόσβαση 22 Οκτώβριος 2021].

Καραούλης, Γ. & Πάντα. Δ., 2016. Η εφαρμογή των αρχών της Εκπαίδευσης Ενηλίκων στα προγράμματα Συμβουλευτικής Ανάλυσης Επιχειρηματικών Πρωτοβουλιών του Ο.Α.Ε.Δ. *Τετραμηνιαία Έκδοση της Επιστημονικής Ένωσης Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. Τεύχος 39, pp.28-39.

Καρκατσούλης, Π., 2014. Διοικητική παθολογία και διοικητική. Στο: Μ. Μασουράκης & Χ. Γκόρτσος, επιμ. *Ανταγωνιστικότητα για ανάπτυξη: Προτάσεις πολιτικής*. Αθήνα: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, pp. 589-606.

Καρκατσούλης, Π., 2004. ο κράτος σε μετάβαση. Από τη "διοικητική μεταρρύθμιση" και το "νέο δημόσιο μανάτζμεντ" στη "διακυβέρνηση". 1η επιμ. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.

Κοντιάδης, Ξ. & Απίστουλας, Δ., 2006. *Μεταρρύθμιση του κοινωνικού κράτους και τοπική αυτοδιοίκηση*. 1η επιμ. Αθήνα: Παπαζήση.

Κουφίδου, Σ. Ξ., 2010. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. 1η επιμ. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Λιαργκόβας, Π. Γ. & Ρεπούσης, Σ., 2011. *Κρίση, δανεισμός και χρεοκοπία Ελληνικές και διεθνείς εμπειρίες*. 1η επιμ. Αθήνα : Παπαζήση.

Λούλης, Κ., 2015. *Η Επιβεβαίωση της Ελλάδας μέσα από διαδοχικά θάυματα*. 1η επιμ. Αθήνα: Ψυχογιός.

Μαργαριτόπουλος, Μ., Γκίκα, Ε., Ματσούκας, Β. & Δημόπουλος, Α., 2017. *Σχεδιασμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας για την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας - Θράκης*. [Ηλεκτρονικό]

Διαθέσιμο στο:

<https://digitalrepository.ekdd.gr/bitstream/123456789/153/1/meleti34.pdf>

[Πρόσβαση 19 Νοέμβριος 2021].

Μαυρογιώργος, Γ., 1999. Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο: Αθανασούλα – Ρέππα Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νισσόπουλος Β., Χαλκιώτης Δ., *Διοίκηση*

Εκπαιδευτικών Μονάδων, Τόμος Α΄, Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, ΕΑΠ Πάτρα.

Μαυρομιχάλη, Κ., 2011. *Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή*. [Ηλεκτρονικό Διαθέσιμο στο: https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/028/10279.pdf [Πρόσβαση 04 Δεκέμβριος 2021].

Μαυρομούστακου, Ή., 2015. Από τη διαθεσιμότητα στην κινητικότητα του προσωπικού του δημοσίου τομέα διαμέσου ενός νέου συστήματος αξιολόγησης. Στο: Π. Π. ΠΕΔΙΣ, επιμ. *Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση στο σταυροδρόμι κρίσιμων εξελίξεων*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, pp. 247-264.

Μπακογιάννης, Κ. Γ., 2015. Οι ανεξάρτητες αρχές στο στόχαστρο της συνταγματικής αναθεώρησης. Στο: Π. Π. ΠΕΔΙΣ, επιμ. *Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση στο σταυροδρόμι κρίσιμων εξελίξεων*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, pp. 235-246.

Παπαδοπούλου, Ε. Ε., 2018. *Αξιολόγηση προσωπικού: εφαρμογές στο ελληνικό δημόσιο, αντιδράσεις, προτάσεις*. Διπλωματική μεταπτυχιακού επιμ. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παπάζογλου, Μ. Γ., 2012. *Σύγχρονη πολιτική ηγεσία*. 1η επιμ. Αθήνα : Παπαζήση.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2016. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. 1η επιμ. Αθήνα: Μπένου.

Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ., 2007. *Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων*. [Ηλεκτρονικό Διαθέσιμο στο: http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html [Πρόσβαση 06 Δεκέμβριος 2021].

Πασσάς, Α. & Τσέκος, Θ., 2004. *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων: Ευρωπαϊκή και ελληνική εμπειρία*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ.

Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, 2014. *Ψήφισμα του Περιφερειακού Συμβουλίου Κεντρικής Μακεδονίας σχετικά με την αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών του Ν. 4250/2014*. Αριθμ. Απόφασης 149/2014

Ρωσσίδης, Ι., 2013. Διοικητικό Πρωτάθλημα. Ένας εν δυνάμει καθολικός επιχειρησιακός ανασχεδιασμός στο δημόσιο τομέα. *Διοικητική Ενημέρωση*, 01 Οκτώβριος, p. 65.

Σακκά, Β. & Χαϊδού, Ι. (2009). Συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Πτυχιακή εργασία, Κοζάνη: ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.

Σκοπετέας, Δ. Ε., 2019. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη Ελληνική δημόσια διοίκηση. Μια διαχρονικά σισύφεια προσπάθεια. Μια αδήριτη αναγκαιότητα. Αναζητώντας το τέλος του ατελεσφόρου της. Διπλωματική Μεταπτυχιακού, Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Σπανού, Κ., 2018. *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης: Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση. Επιτελική σύνοψη*. 1η επιμ. Αθήνα: Παπαζήσης.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., 2004. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Διοίκηση προσωπικού*. 1η επιμ. Αθήνα: Rosili.

Τσαγκάρης, Α., 2015. *Το Οργανόγραμμα ενός Ο.Τ.Α., η Αναγκαιότητα του, η Παρουσίαση ενός Ο.ΤΑ και του Οργανογράμματος του*. Προπτυχιακή Εργασία. [online] Πρέβεζα: Τ.Ε.Ι. Ηπείρου. Διαθέσιμο στο: <https://apothetirio.lib.uoi.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/6496/FIN20150138.pdf?sequence=1> [Πρόσβαση 16 Νοέμβριος 2021].

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2014. *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Μεταρρύθμιση του Δημοσίου Τομέα 2014-2020"*. [Ηλεκτρονικό] Διαθέσιμο στο: http://www.epdm.gr/el/Documents/EP_MDT/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%20%CE%A0%CF%81%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1_short.pdf [Πρόσβαση 15 Δεκέμβριος 2021].

Υπουργείο Εσωτερικών, 2010. *Δελτίο Τύπου*. [Ηλεκτρονικό] Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/anakoynosi-gia-tin-synantisi-ton-ypourgon-esoterikon-apokentrosis-kai-ilektronikis-diakyvernisis-k-g-ragkoysi-kai-oikonomikon-k-g-parakonstantinou-me-to-proedreio-tis-adedy-2/>

[Πρόσβαση 16 Οκτώβριος 2021].

Φλωράτος, Χ. Α., 2005. *Η ελληνική δημόσια διοίκηση, Αδυναμίες, μέτρα εξυγίανσης*. 1η επιμ. Αθήνα: Φλωράτος.

Χατζηδήμου, Δ. Χ., 2010. *Εισαγωγή στην παιδαγωγική, Συμβολή στη διάχυση της παιδαγωγικής σκέψης*. 1η επιμ. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Εκδόσεις Α.Ε..

Χιώτη, Χ., 2010. Η πολιτική της μερικής απασχόλησης στο δημόσιο τομέα. Στο: *Δημόσιες Πολιτικές στην Ελλάδα. Όψεις και αντιφάσεις*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Χυτήρης, Λ. Σ., 2018. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. 3η επιμ. Αθήνα: Μπένου Ε.

Ξενόγλωσση

Bowen, D. E., Galang, C. & Pillai, R., 2002. The role of FIRM: An exploratory study of cross-country variance. *Human Resources Management*, pp. 100-125.

Burgess, S. & Ratto, M., 2003. The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, issue 2 vol. 19, pp. 285-300.

Cascio, W. F., 2018. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 11th επιμ. New York: McGraw-Hill Higher Education.

CEDEFOP, 1996. *Vocational training glossarium*. 1ST επιμ. Thessaloniki: CEDEFOP.

Chow, G., Heaver, T. & Henriksson, L., 1994. Logistics Performance: Definition and Measurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1 February, pp. 17-28.

DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P., 2002. *Human Resource Management*. 7th επιμ. New Jersey: John Wiley & Sons.

Demmke, C., 2007. *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States*. [Ηλεκτρονικό]

Διαθέσιμο στο:
<http://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/alemanha/performance%20assessment.pdf>

[Πρόσβαση 20 Δεκέμβριος 2021].

DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D., 2006. Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, pp. 253-277.

Festré, A. & Garrouste, P., 2008. *Motivation, incentives and performance in the public sector*. [Ηλεκτρονικό]

Διαθέσιμο στο:
https://www.webssa.net/files/Article_2008_Motivations_incentives_Perf_PS_rev_2.pdf

[Πρόσβαση 11 Οκτώβριος 2021].

Keller, J. & Pfattheicher, S., 2011. Vigilant Self-Regulation, Cues of Being Watched and Cooperativeness. *European Journal of Personality*, 01 September, pp. 363 - 372.

Kotler, P. & Keller, K., 2006. *Marketing Management*. 12th επιμ. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kreitner, R., Kinicki, A., Bombelli, C. & Quacquarelli, B., 2004. *Comportamento organizzativo*. Roma: Apogeoeditore.

Lazear, E., 2000. Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, pp. 1346-1361.

Levy, P. E. & Williams, J. R., 2004. The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 1 December, pp. 881-905.

Marsden, D. & Belfield, R., 2006. Pay for performance where output is hard to measure: the case of performance pay for school teachers. *Advances in Industrial and Labor Relations*, pp. 1-34.

Mondy, R. W., 2011. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. 1η επιμ. Αθήνα : Τζιόλα.

Moullin, M., 2017. Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, June, pp. 442-458.

OECD, 2012. *Greece: Review of the Central Administration (Greek version)*.

[Ηλεκτρονικό]

Διαθέσιμο στο: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-public-governance-reviews_9789264179158-el#page1

[Πρόσβαση 5 Οκτώβριος 2021].

Piggot-Irvine, E., 2003. Key features of appraisal effectiveness. *International Journal of Educational Management*, July, pp. 170-178.

Polychroniou, P., 2007. *HR Practices in Greek organizations: Financial Participation, Compensation system and Employee Satisfaction*. Brussels, European Reward Management Conference - The European Institute for Advanced Studies in Management.

Robbins, S., Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Spanou, C. & Sotiropoulos, D. A., 2011. The Odyssey of Administrative Reforms in Greece, 1981–2009: A Tale of Two Reform Paths. *Public Administration*, pp. 723 - 737.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R. & R. N. O., 2016. *Organizational Behavior*. 7th επιμ. Phoenix: Wiley.

Νόμοι

Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των Δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. πλην των εκπαιδευτικών, 1984. Π.Δ. 581/1984, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των ν.π.δ.δ, 1992. Π.Δ. 318/1992, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις, 2014. Ν.4250/2014, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

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, 2016. Ν.4369/2016, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Εκλογικές δαπάνες συνδυασμών και υποψηφίων και έλεγχος αυτών, κατά τις περιφερειακές και δημοτικές εκλογές, 2010. Ν.3870/2010, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, 1991. Ν. 1943/1991, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις, 2004. Ν. 3230/2004, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016, 2016.Αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ, 2007. Ν.3528/2007, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ 1999. Ν.2683/1999, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων, 1951. Ν. 1811/16-5-1951, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις, 1992. Ν. 2085/1992, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Σύνταγμα της Ελλάδος μετά την αναθεώρησή του , την 6η Απριλίου 2001. ΦΕΚ Α 85, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο .

Τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων, 1983. Ν. 1400/1983, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπαλληλικός Κώδιξ, 1977. Π.Δ. 611/1977, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπ. Διοικ. Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014. εγκύκλιος Δ1ΔΑΔ/Φ. 32.12/645/οικ. 20907/27-8-2014, ΑΔΑ: 71Ψ6Χ- Μ5Λ

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014. Οργάνωση Μητρώου Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης. [Ηλεκτρονικό]

Διαθέσιμο στο: https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/20140626_organosi_mhtrwo_foreon_2014.pdf

[Πρόσβαση 21 Νοέμβριος 2021].