



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



**εκδδα**

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΖ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ**

**ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ**

**Μία αξιολόγηση της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων**

**ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Επιβλέπων:**

**Δ.Α. Σωτηρόπουλος**

**Σπουδαστής:**

**Ν.Δ. Πετρόχειλος**

**ΑΘΗΝΑ - 2022**

---

**Μία αξιολόγηση της αξιολόγησης  
των δημοσίων υπαλλήλων**

---

ΕΣΔΔΑ, Νικόλαος Δ Πετρόχειλος, © 2022

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

**ΔΗΛΩΣΗ**

«Δηλώνω ρητά ότι η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής

Αθήνα, 20.5.2022

Υπογραφή

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μεταρρύθμιση της διαδικασίας αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων έχει θεωρηθεί ως η αναγκαία προϋπόθεση για την αναδιοργάνωση του διοικητικού μηχανισμού της χώρας. Είναι χαρακτηριστικό ότι επί της συγκεκριμένης διαδικασίας ο νομοθέτης εισήγαγε κατά τις τελευταίες δεκαετίες αρκετές αλλαγές, χωρίς, ωστόσο αυτές να επιφέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Όπως διαπιστώνεται από την εξέταση των σχετικών ρυθμίσεων, οι αιτίες της αναποτελεσματικότητας είναι αρκετές: η μη σύνδεση της διαδικασίας με τις λοιπές παραμέτρους οργάνωσης του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων, η έλλειψη βούλησης από την πλευρά της Διοίκησης για την πλήρη εφαρμογή και την ανατροφοδότηση του συστήματος, η απροθυμία ή ακόμα και η άρνηση των υπαλλήλων να συμμετέχουν. Κατά τα τελευταία χρόνια πτυχές των πιο πάνω αιτιάσεων αντιμετωπίστηκαν επαρκώς, κυρίως στο βαθμό κατά τον οποίο έγινε κατανοητό ότι μόνη η διαδικασία αξιολόγησης σε ένα σύστημα χωρίς σταθερή ιεραρχία, με ελλιπή στοχοθεσία και υπαλλήλους χωρίς σαφές αντικείμενο εργασίας δεν είναι δυνατόν να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ο ν. 4269/2016, αξιοποιώντας το κανονιστικό πλαίσιο παλαιότερων ρυθμίσεων, κυρίως του π.δ. 318/1992 αλλά και την εμπειρία διοικήσεων άλλων ευρωπαϊκών χωρών, ενέταξε το σύστημα της αξιολόγησης σε ένα ευρύτερο πλαίσιο μεταρρυθμίσεων. Οι αντιδράσεις των εκπροσώπων των υπαλλήλων επέφεραν σημειακές αλλαγές στο αρχικό κείμενο του νόμου. Ωστόσο, και πάλι τα αποτελέσματα δεν φαίνεται να είναι τα προσδοκώμενα. Σε κάθε περίπτωση, η αξιολόγηση συνιστά ένα εργαλείο που συντείνει στην εμπέδωση αρχών του κράτους δικαίου, της αξιοκρατίας, της ισονομίας, της οικονομικής αποτελεσματικότητας. Ζητούμενο, συνεπώς, δεν μπορεί παρά να είναι η δημιουργία των συνθηκών για την εφαρμογή ενός αντικειμενικού αλλά και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Η θεραπεία των στρεβλώσεων που επισημάνθηκαν πιο πάνω αποτελεί απαραίτητη αλλά ίσως όχι ικανή συνθήκη. Η αξιολόγηση δύσκολα θα επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα, αν δεν συνδεθεί με τρόπο άμεσο με τη βελτίωση της θέσης των αρίστων υπαλλήλων σε όρους ιεραρχικής ανέλιξης ή μισθολογικής προόδου.

Η εργασία δομείται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο εισάγονται οι έννοιες που αποτελούν το αντικείμενο της παρούσας προσέγγισης, της αξιολόγησης και των μεθόδων της από μια θεωρητική σκοπιά, καθώς και το πεδίο εφαρμογής της. Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μια κατά το δυνατόν συνοπτική παρουσίαση των νομοθετικών πρωτο-

βουλιών έως το 2016, καθώς και του σήμερα ισχύοντος ν. 4369/2016, όπως τροποποιήθηκε σημειακά μετά το 2017. Ζητούμενο είναι να διερευνηθούν οι οφειλές του νόμου σε παλαιότερες ρυθμίσεις, ιδίως σε αυτές των αρχών της δεκαετίας του 1990, οι καινοτόμες πτυχές του, καθώς και οι επιδράσεις από συστήματα αξιολόγησης χωρών της Ε.Ε. Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται η στάση που τήρησαν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έναντι της αξιολόγησης, ιδιαίτερα μετά την ψήφιση του ν. 4369/2016. Σε αυτές τις αντιδράσεις, άλλωστε, οφείλονται κάποιες από τις τροποποιήσεις του νόμου, οι οποίες εξετάζονται στο δεύτερο κεφάλαιο. Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας αναζητούνται οι λόγοι για τους οποίους ένα μέρος τουλάχιστον του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων απέιχε από την διαδικασία αξιολόγησης τόσο βάσει του ν. 4250/2004 όσο και του ν. 4369/2016. Ως μελέτη περίπτωσης εξετάζονται δύο υπηρεσίες του ΥΠ.ΠΟ.Α. Τέλος, επιχειρείται η συνολική αποτίμηση της αξιολόγησης ως πρακτικής άμεσα συνυφασμένης με το κράτος δικαίου, καθώς και των προϋποθέσεων ορθής εφαρμογής της. Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα από τα δύο προηγούμενα κεφάλαια, εξετάζονται, επίσης προτάσεις για τη βελτίωση του συστήματος.

Αξιολόγηση, διοικητική ιεραρχία, στοχοθεσία, περιγράμματα εργασίας

## ABSTRACT

The reform of the evaluation process of civil servants has been considered as a necessary condition for the reorganization of the country's administrative structure. It is noteworthy that during the last few decades the legislator introduced several improvements, without, however, bringing about the expected results. As can be seen from an examination of the relevant regulations, the causes of inefficiency are several; the failure to relate the process to the other aspects of the civil servant body's organization, the unwillingness on the part of the administration to fully implement and provide feedback on the system, and the reluctance or even refusal of the employees to participate. In recent years, aspects of the above concerns have been adequately addressed, mainly to the extent to which it has become clear that the evaluation process alone in a system without a fixed hierarchy, with poorly defined objectives and employees without a clear job description cannot achieve the desired result. Law no. 4269/2016, utilizing the regulatory framework of previous legislation, mainly the Presidential Decree no 318/1992, but also the administrative experience of other European countries, has incorporated the evaluation system into a broader framework of reforms. The reactions of the employees' representatives brought about significant changes to the original text of the law. However, again the results do not seem to be as expected. In any case, evaluation is a tool that contributes to the consolidation of the principles of the rule of law, meritocracy, equality and economic efficiency. It is therefore essential to create the conditions for the implementation of an objective and effective evaluation system for civil servants. Addressing the distortions highlighted above is a necessary but perhaps not sufficient condition. Evaluation is unlikely to produce significant results if it is not directly linked to improving the position of meritorious officials in terms of hierarchical promotion or salary progression.

The paper is organized in four chapters. The first introduces the concepts which are the subject of the paper, namely the evaluation and its methods from a theoretical point of view, as well as its scope. The second chapter attempts to summarise as briefly the legislative initiatives up to 2016 as possible, as well as the currently valid Law No. 4369/2016, as amended in places after 2017. The aim is to investigate what the law has taken over from earlier regulations, what are its innovative aspects, and what are the influences of evaluation systems of EU countries. The third chapter examines the attitude of labour unions towards evaluation, especially after the enactment of Law 4369/2016.

4369/2016. These reactions, moreover, account for some of the amendments to the law, which are discussed in chapter two. The fourth chapter of the paper seeks to identify the reasons why at least part of the civil servants' body abstained from the evaluation process both under Law no. 4250/204 as well as the Law. 4369/2016. As a case study, two departments of the Ministry of Public Administration are examined. Finally, an overall assessment of evaluation as a practice directly related to the rule of law is attempted, as well as the prerequisites for its proper implementation. Taking into account the data from the two previous chapters, proposals for improving the system are also examined.

Evaluation, administrative hierarchy, management by objectives, job descriptions

## Περιεχόμενα

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	1
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	1
ΚΖ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ .....	1
ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ABSTRACT .....	6
Κατάλογος πινάκων .....	9
Πίνακας συντομογραφιών .....	9
Εισαγωγή .....	10
Κεφάλαιο Α': Έννοια και σκοπός της αξιολόγησης .....	10
Κεφάλαιο Β': Αναδρομή στα συστήματα αξιολόγησης έως τον ν. 4369/2016 .....	15
«Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις» .....	17
Το σύστημα αξιολόγησης βάσει του ν. 4369/2016 και των μεταβολών του .....	21
Τα πρότυπα του νομοθέτη .....	29
Κεφάλαιο Γ' .....	32
Η στάση των σωματείων στο σύστημα με εισήγαγε ο ν. 4369/2016. ....	32
Μελέτη περίπτωσης .....	37
Κεφάλαιο Δ': Κριτική αποτίμηση .....	39
Αξιολόγηση και κράτος δικαίου .....	39
Το πλαίσιο για την εφαρμογή ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης .....	40
Α. Αξιολόγηση και διοικητική ιεραρχία .....	40
Β. Αξιολόγηση και περιγράμματα εργασίας .....	41
Γ. Αξιολόγηση και στοχοθεσία .....	44
Το πλαίσιο εφαρμογής του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης .....	44
Η αποτίμηση του ν. 4369/2016 .....	46
Προτάσεις βελτίωσης: αντικειμενικότητα και κίνητρα .....	48
Τελικές παρατηρήσεις .....	49
Βιβλιογραφία .....	52
Παράρτημα: οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο .....	55
Το κανονιστικό πλαίσιο για τον ισχύοντα νόμο .....	61



## Κατάλογος πινάκων

Πίν. 1	Τα στάδια από τα οποία διέρχεται η διαδικασία αξιολόγησης	11
Πίν. 2	Οι βασικές νομοθετικές παρεμβάσεις επί του συστήματος αξιολόγησης	15-16
Πίν. 3	Σύγκριση διατάξεων π.δ. 318/1992 και ν. 4369/2016	22-24

## Πίνακας συντομογραφιών

ΑΔΕΔΥ	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
αρ.	άρθρο
βλ.	βλέπε
Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
ΔΕφΑθ (Ακυρ)	Διοικητικό Εφετείο Αθηνών
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Δ.Ο.Π	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ν.	Νόμος
Ν.Δ.Μ.	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
π.δ.	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΕ	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
ΣΕΠ	Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΣτΕ	Συμβούλιο της Επικρατείας
ΤΕ	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
Υ.Α.	Υπουργική Απόφαση
ΥΕ	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
Υ.Δ.Α.	Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Υ.Κ.	Υπαλληλικός Κώδικας
ΥΠ.ΠΟ.Α.	Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού

## Εισαγωγή

Η συζήτηση για την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων επανέρχεται διαρκώς στον δημόσιο λόγο. Αντικείμενο ποικίλων προσεγγίσεων και νομοθετικών ρυθμίσεων από δεκαετίες, η αξιολόγηση υπό αυτήν την έννοια αναγνωρίζεται ως παράγοντας ικανός να συμβάλει στην δημοσιονομική προσαρμογή της χώρας και στην οικονομική ανάπτυξη μέσω του εξορθολογισμού της Δ.Δ<sup>1</sup>. Το ερώτημα τίθεται ευλόγως· πως, ενώ από δεκαετίες επιδιώκεται η ένταξη της αξιολόγησης στη λειτουργία του διοικητικού μηχανισμού του Κράτους, κατά το 2016 ο νομοθέτης παραδέχθηκε ότι όλες οι προηγούμενες σχετικές ρυθμίσεις είχαν αποτύχει; Ανάλογο ερώτημα τίθεται και ως προς τους αξιολογούμενους υπαλλήλους· πως, ενώ διαχρονικά οι τελευταίοι ήταν γενικά αρνητικοί έναντι οποιασδήποτε προσπάθειας εφαρμογής συστήματος αξιολόγησης με αποκορύφωμα την περίοδο 2014-2017, τελικώς σε πολύ μεγάλο βαθμό αποδέχτηκαν το ισχύον σύστημα, όχι όμως και οι φορείς εκπροσώπησής τους; Στην παρούσα εργασία επιχειρείται μια κατά το δυνατόν πολύπλευρη προσέγγιση της έννοιας της αξιολόγησης, εντάσσοντάς την στα μέσα λειτουργίας του διοικητικού μηχανισμού, αναζητώντας τα αίτια της ελλιπούς εφαρμογής της, τις μεταβολές που υπέστη διαχρονικά και, τέλος, προτείνοντας διορθωτικές παρεμβάσεις στο πλαίσιο εφαρμογής της.

## Κεφάλαιο Α΄: Έννοια και σκοπός της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση συνιστά μία δυναμική διαδικασία η οποία εμπίπτει στο ευρύτερο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού<sup>2</sup>. Πρόκειται για ένα σημαντικό κεφάλαιο στη λειτουργία επιχειρήσεων, φορέων και υπηρεσιών τόσο

---

<sup>1</sup> Από την πληθώρα των μελετών για το θέμα της αξιολόγησης στην Δημόσια Διοίκηση, αναφέρονται οι μελέτες των Ρωσσίδης, Ασπρίδης, Κατσιμάρδος και Μπούας 2016· Μαυρομούστακου 2016, 138-150· Σπανού 2018, 214-231. Γενικώς για την αξιολόγηση, βλ. ενδεικτικά Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016, 417-480· Χυτήρης 2018, 285-324.

<sup>2</sup> Lussier και Hendon 2019, 766 κ.ε.· Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016, 418-419.

του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, καθώς εξετάζει τον βασικότερο παράγοντα στη διοικητική λειτουργία, την απόδοση του εργαζομένου και συγκεκριμένα τον βαθμό και την ποιότητα εργασίας του υπαλλήλου ως προς τα πρότυπα απόδοσης που έχουν οριστεί για τη θέση στην οποία υπηρετεί<sup>3</sup>. Απώτερος στόχος αυτής της διαδικασίας, σύμφωνα και με τη σύγχρονη αντίληψη για τη λειτουργία της αξιολόγησης, είναι η διόρθωση ελλείψεων του οργανισμού, η παρακίνηση του υπαλλήλου και η βελτίωσή του, καθώς και η άντληση πληροφοριών ώστε να λαμβάνονται αποφάσεις για τον ορισμό οργανωτικών στόχων<sup>4</sup>. Αξιολογητής του αξιολογούμενου υπαλλήλου είναι ο άμεσος προϊστάμενος, ο οποίος λόγω ακριβώς της ιεραρχικής σχέσης που τον συνδέει με τον πρώτο είναι σε θέση να τον παρατηρεί, να γνωρίζει το αντικείμενο εργασίας του και να σταθμίζει την απόδοσή του. Πέρα από αυτήν την οπωσδήποτε αναμενόμενη και καθιερωμένη μορφή, δημοφιλής είναι και η αξιολόγηση μεταξύ ομοιόβαθμων υπαλλήλων αλλά και των προϊσταμένων από τους υφισταμένους. Ανεξάρτητα από τη μορφή της διαδικασίας, τα αποτελέσματά της αναμένεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικά: ο αξιολογούμενος παρακινείται να αποδώσει καλύτερα και περισσότερα αποτελέσματα, ο οργανισμός να εντοπίσει οργανωσιακές αδυναμίες, ώστε να τις θεραπεύσει, το σύστημα διοίκησης ωριμάζει το νεότερο προσωπικό, ώστε σταδιακά αυτό να ανέλθει σε θέσεις ευθύνης.

Στην διεθνή βιβλιογραφία καταγράφονται συγκεκριμένες αρχές για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης, περιγράφονται τα στάδια από τα οποία αυτή διέρχεται, ενώ προτείνονται και μέθοδοι για την υλοποίησή της. Προϋπόθεση για την έναρξη της διαδικασίας, εκτός από την συνειδητοποίηση για την αναγκαιότητά της, είναι η οριοθέτηση του αντικειμένου εργασίας ενός εκάστου υπαλλήλου. Κρίσιμη παράμετρος είναι ακολούθως η καταγραφή προτύπων και μεθόδων μέτρησης τους οποίους καλείται να επιτύχει ο υπάλληλος. Η αντικειμενικότητα της διαδικασίας διασφαλίζεται με το προσδιορισμό μετρήσιμων, χρονικά προσδιορισμένων, εφικτών, καθώς και συναφών με το έργο του φορέα στόχων<sup>5</sup>. Επισημαίνεται ότι η αξιολόγηση δεν είναι μια διαδικασία που απλώς διενεργείται στον οριζόμενο από την διοίκηση χρόνο· αντιθέτως,

---

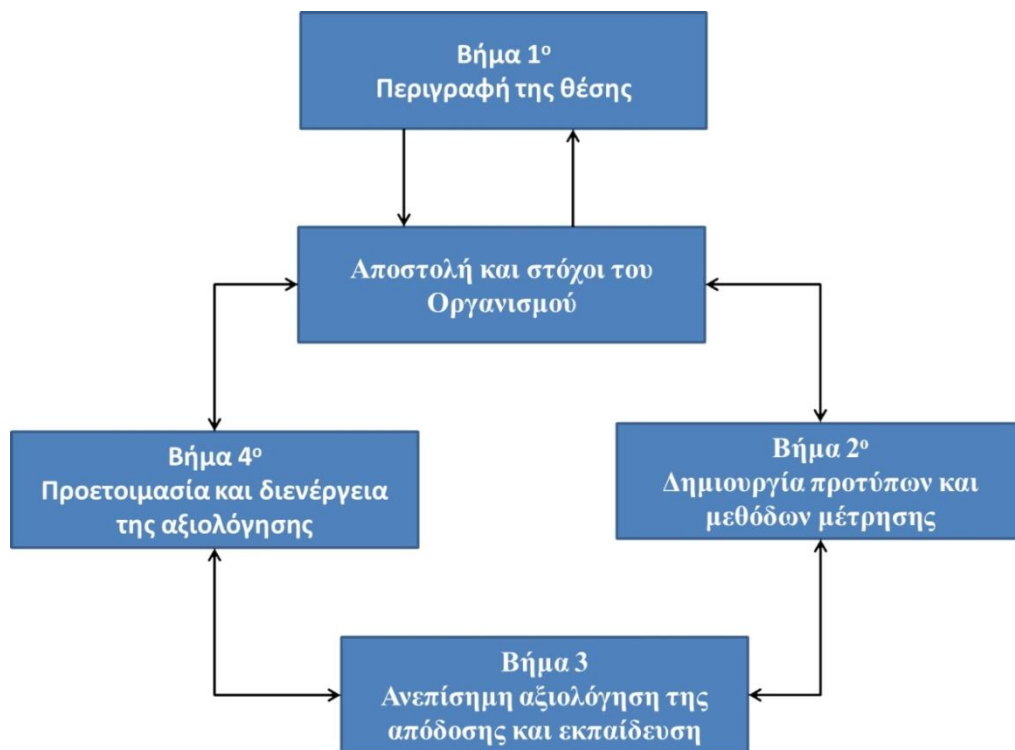
<sup>3</sup> Dessler 2012, 275· Μουζά-Λαζαρίδη 2013.

<sup>4</sup> Aguinis 2005, 4-5· Walsh και Fisher 2005· Dessler 2012, 275-317· Χυτήρης 2018, 286-288.

<sup>5</sup> Dessler 2012, 286-288· Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016, 431-433. Αναγνωρίσιμο είναι το ακρωνύμιο S.M.A.R.T. από τα αρχικά των λέξεων Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time-bound.

αξιολογητές και αξιολογούμενοι βρίσκονται σε μια διαρκή επικοινωνία, κατά την διάρκεια της οποίας διαπιστώνονται αδυναμίες και ενθαρρύνεται η βελτίωση της απόδοσης. Για την ορθότητα της διαδικασίας απαραίτητη είναι η αποφυγή του κινδύνου ο αξιολογητής να υποπέσει σε ένα από τα πολλά σφάλματα που ελλοχεύουν σε όλα τα στάδιά της. Μια σειρά από τέτοιες περιπτώσεις που καταγράφονται είναι η αναγωγή της κρίσης επιμέρους χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου στη συνολική του εικόνα, εφόσον ο αξιολογητής προσδίδει διαφορετικό βάρος σε συγκεκριμένα κριτήρια, παραβλέποντας αδυναμίες ή το αντίστροφο, η γενίκευση της εικόνας με βάση την απόδοση ενός υπαλλήλου ή μιας μερίδας υπαλλήλων στο σύνολο του τμήματος ή του φορέα, η στρέβλωση της κρίσης του αξιολογητή λόγω προσωπικών, φιλικών ή μη, σχέσεων με τον υπάλληλο<sup>6</sup>. Για την αποφυγή των πιο πάνω απαραίτητη είναι η θέσπιση κριτηρίων με βάση τα οποία μετράται η απόδοση του υπαλλήλου.

Τα κριτήρια καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών, όπως η συμπεριφορά, οι δεξιότητες, η εμπειρία του υπαλλήλου, καθώς και η ικανότητά του να επιτυγχάνει στό-



Lussier και Hendon 2019, 781

**Πίν. 1. Τα στάδια από τα οποία διέρχεται η διαδικασία αξιολόγησης**

χους που θέτει η διοίκηση. Η αντιστοίχιση των προσόντων των εργαζομένων, τυπικών

<sup>6</sup> Lunenburg 2012, 7-9· Dessler 2012, 294-295· Berman κ.ά. 2016, 405-408· Χυτήρης 2018, 317-321.

και ουσιαστικών με την εργασία που τους ανατίθεται και την κατά το δυνατόν σαφέστερη οριοθέτηση της τελευταίας, ώστε η επιχείρηση ή η υπηρεσία δια των υπευθύνων να κατανέμουν το προς υλοποίηση έργο αναλογικά<sup>7</sup>. Τέλος, τα στάδια από τα οποία διέρχεται η διαδικασία αξιολόγησης αποτυπώνονται διαγραμματικά στο σχήμα του **πίνακα 1**· η θέση εργασίας αναλύεται, αναπτύσσονται πρότυπα και μέθοδοι μέτρησης, ο υπάλληλος αξιολογείται σε καθημερινή βάση ατύπως και ενθαρρύνεται να βελτιώνει την απόδοσή του, ενώ τέλος αξιολογείται επίσημα και τα αποτελέσματα ανατροφοδοτούν το κύκλωμα που συνδέει τον Οργανισμό με τους στόχους του και τον υπάλληλο<sup>8</sup>. Με τις αμέσως προηγούμενες διαπιστώσεις συνδέεται και το ζήτημα επιλογής μεθόδου για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης.

Η επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας επί του ζητήματος δείχνει ότι έως σήμερα έχουν αποκρυσταλλωθεί διαφορετικές προσεγγίσεις, οι οποίες αποσκοπούν είτε απλά στη μέτρηση της παρελθούσας απόδοσης του αξιολογούμενου είτε στον προσδιορισμό εκείνων των στοιχείων που θα συμβάλουν στην βελτίωσή του. Επίσης, έχουν προταθεί και εφαρμοστεί μέθοδοι, οι οποίες χρησιμοποιούν διαφορετικά κριτήρια, ποσοτικά και ποιοτικά, αντικειμενικά και υποκειμενικά. Μεταξύ των πλέον διαδεδομένων είναι η πρακτική της συμπλήρωσης ενός δομημένου εντύπου, βάσει του οποίου εντοπίζονται τα χαρακτηριστικά της απόδοσης του αξιολογούμενου, η μέθοδος BARS<sup>9</sup>, η οποία εστιάζει στη συμπεριφορά του αξιολογούμενου σε σχέση με κρίσιμες παραμέτρους της εργασίας, η ψυχολογική αξιολόγηση, η οποία βασίζεται μεταξύ άλλων και σε συνεντεύξεις ή προσωπικές συζητήσεις με τον αξιολογούμενο και η μέθοδος της υποχρεωτικής κατανομής, σύμφωνα με την οποία το σύνολο του προσωπικού ενός φορέα κατατάσσεται βάσει της απόδοσης σε προκαθορισμένα ποσοστά. Από τις περισσότερο αντικειμενικές μεθόδους άξιες μνείας είναι κυρίως η κατάταξη του προσωπικού σε κλίμακα ποσοστών, η μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης, η οποία δίνει έμφαση στα πρότυπα εργασίας, καθώς και η λεγόμενη διοίκηση μέσω στόχων, η οποία αποτελεί ένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα εργαλεία του Ν.Δ.Μ. και αποτιμά το βαθμό επίτευξης των στόχων που είχαν τεθεί στον κάθε υπάλληλο<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Χυτήρης 2018, 290-291,

<sup>8</sup> Lussier και Hendon 2019, 780-782.

<sup>9</sup> Αρκτικόλεξο των λέξεων Behavioral Anchored rating Scales. Χυτήρης 2018, 310.

<sup>10</sup> Gregory 2001· Lunenburg 2012· Dessler 2012, 279-292· Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016, 438-454· Χυτήρης 2018, 290-296 και 301-317

Η αξιολόγηση δεν αποτιμάται πάντα θετικά. Ως διανοητική διεργασία στην οποία βαραίνει κατά μέγιστο βαθμό η κρίση ενός προσώπου, του άμεσου προϊσταμένου ως πρώτου αξιολογητή του υπαλλήλου, υφίσταται πράγματι το ενδεχόμενο η όλη διαδικασία να διέπεται από υποκειμενικότητα ή και μεροληψία. Σε αυτήν την περίπτωση η βαθμολογία του αξιολογουμένου είναι δυνατόν να αποκλίνει θετικά ή αρνητικά σε σχέση προς αυτήν που θα ελάμβανε σε περίπτωση κατά την οποία κυριαρχούσε απόλυτα η αντικειμενικότητα. Ενδεικτικά αυτό συμβαίνει όταν ο αξιολογητής επιδιώκει να ενισχύσει την εξάρτηση του υπαλλήλου στο πρόσωπό του ή εσφαλμένα γενικεύει την καλή εικόνα για τον υπάλληλο, παραβλέποντας αρνητικές πτυχές<sup>11</sup>. Πέρα από την κριτική στην αξιολόγηση λόγω ελλιπούς αντικειμενικότητας ή και άλλων εγγενών αδυναμιών του συστήματος καταγράφεται και η αντίθεση μέρους της θεωρίας επί της αρχής, καθώς θεωρείται ως μέσο για την εισδοχή αρχών της οικονομίας του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο<sup>12</sup>.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο της ελληνικής Δ.Δ. η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που αποκτά ειδικά χαρακτηριστικά και υπόκειται σε περιορισμούς. Η ανάλυση και αποτίμηση της απόδοσης του δημοσίου υπαλλήλου λαμβάνει υπόψη την έννομη σχέση του με το νομικό πρόσωπο του Κράτους, γεγονός το οποίο καθιστά τον υπάλληλο έμμεσο όργανό του. Με την ένταξή του σε ένα ιεραρχικά οργανωμένο σύστημα, μέσα στο οποίο ασκεί τα καθήκοντά του, ο υπάλληλος ακολουθεί τις οδηγίες των προϊσταμένων του. Στενά συνυφασμένη με την ίδια σχέση είναι η αρχή της νομιμότητας, σύμφωνα με την οποία ο υπάλληλος δεν πράττει ό,τι δεν απαγορεύεται αλλά μόνο ό,τι ρητώς προβλέπεται σε κανονιστική πράξη<sup>13</sup>. Με βάση αυτό το δεδομένο γίνεται αντιληπτή η διαφορά ανάμεσα στην αξιολόγηση και τον διοικητικό έλεγχο της Διοίκησης. Η τελευταία διαδικασία είναι ενδοστρεφής και αποβλέπει στην επιβεβαίωση της συνοχής, της επάρκειας και κυρίως της νομιμότητας της διοίκησης, αντίθετα προς την αξιολόγηση, η οποία εξ ορισμού εστιάζει στα αποτελέσματα των δράσεων της διοίκησης και συνεπώς αποτελεί μια εξωστρεφή πτυχή της δημόσιας πολιτικής<sup>14</sup>. Περαιτέρω, αξιολογητές και αξιολογούμενοι καλούνται να υλοποιήσουν τις προβλέψεις που ορίζει ο Υ.Κ., μη δυνάμενοι οι πρώτοι να συνδέσουν άμεσα την διαδικασία με μέσα επιβράβευσης και δε-

---

<sup>11</sup> Το φαινόμενο στη βιβλιογραφία είναι γνωστό ως the Halo effect· βλ. Yustina, Gudono 2017.

<sup>12</sup> Συγκεντρώνει ο Faizal 2005, 18 κ.ε.

<sup>13</sup> Σπηλιωτόπουλος και Χρυσανθάκης 2017, 4-7.

<sup>14</sup> Chevallier 1993, 569-576.

σμευόμενοι οι δεύτεροι από ένα στενό πλαίσιο γραφειοκρατικής λειτουργίας, το οποίο δεν επιτρέπει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών ή πτυχών της προσωπικότητας.

## **Κεφάλαιο Β΄: Αναδρομή στα συστήματα αξιολόγησης έως τον ν. 4369/2016**

Ανατρέχοντας στα νομοθετικά κείμενα βάσει των οποίων οργανώνεται ο διοικητικός μηχανισμός της χώρας, εύκολα διαπιστώνεται ότι η έννοια της αξιολόγησης εισήχθη στο σχετικό κανονιστικό πλαίσιο με σχετική καθυστέρηση<sup>15</sup>. Μετά τα επαναστατικά συντάγματα, στα οποία γίνεται αναφορά στην έννοια της αξιοκρατίας, ουσιαστικά ελλείπει για το μεγαλύτερο μέρος του συνταγματικού βίου της χώρας οποιαδήποτε αναφορά σε σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων. Ακόμα και μετά την δημοσίευση του πρώτου Υ.Κ.<sup>16</sup>, η διαχείρισή της έννοιας γίνεται μάλλον αμήχανα, καθώς δίνεται έμφαση στα προσόντα που ο νομοθέτης χαρακτηρίζει ως ουσιαστικά και βάσει των οποίων θεωρητικά ο υπάλληλος αποδίδει κατά την υλοποίηση του έργου που του έχει ανατεθεί. Μετά τη μεταπολίτευση ο νομοθέτης προέβη στη θέσπιση ενός κανονιστικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Αρχικά διατηρήθηκε η ισχύς του ΝΔ 1035/1971 (Α΄233)<sup>17</sup> σχετικά με την τήρηση των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων (άρ. 32), ενώ η απόδοση των υπαλλήλων αποφασίστηκε να κρίνεται κατά την προαγωγή τους, όταν η σχετική διαδικασία γινόταν δια της εκλογής και όχι δια της προαγωγής κατά αρχαιότητα (άρ. 29 και παρ. 1, άρ. 30). Το νομοθετικό κενό καλύφθηκε με το π.δ. 906/1975 (Α΄ 288)<sup>18</sup>, το οποίο υπέστη τροποποιήσεις αργότερα. Το σύστημα αξιολόγησης διακρίνονταν από την έλλειψη σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, όπως ενδεικτικά ο εξαγγελλλόμενος σκοπός για την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων. Η ανάθεση από τον ν. 1892/1990 (Α΄101)<sup>19</sup> στους γενικούς διευθυντές μεταξύ άλλων του έρ-

---

<sup>15</sup> Συνολική και λεπτομερή παρουσίαση των συστημάτων αξιολόγησης Γερολυμάτου 2021, 50 κ.ε.

<sup>16</sup> Ν. 1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων». Πικραμένος 2008, 2306-2310 · Πραβίτα 2018, 56.

<sup>17</sup> «Περί των τηρουμένων στοιχείων του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ.».

<sup>18</sup> «Περί του τύπου και του περιεχομένου των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, πλην των εκπαιδευτικών, ως και απάντων των Ν.Π.Δ.Δ.».

<sup>19</sup> «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις».

γου αξιολόγησης των προϊσταμένων διευθύνσεων και τμημάτων παρέμεινε κενό γράμμα (παρ. 2, άρ. 78), εφόσον δεν έθεσε κριτήρια, δεν παρέπεμψε σε άλλη ρύθμιση και δεν εξουσιοδότησε την διοίκηση να προβεί στην έκδοση των απαραίτητων πράξεων.

Η ανεπάρκεια και η απροθυμία εφαρμογής των ρυθμίσεων αποτέλεσε αντικείμενο ανάλυσης εκθέσεων εμπειρογνομόνων που εκδόθηκαν κατά το 1990<sup>20</sup>. Από αυτό το χρονικό ορόσημο ξεκινάει η σειρά των παρεμβάσεων που οδηγούν στην διαμόρφωση του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης. Οι βασικές νομοθετικές πρωτοβουλίες συγκεντρώνονται στον **πίνακα 2**. Σύμφωνα με τους εμπειρογνώμονες για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας απαραίτητος είναι ο εξορθολογισμός του διοικητικού μηχανισμού του Κράτους στη βάση σύγχρονων αρχών και μεθόδων. Σε αυτό το πλαίσιο αιτημάτων ψηφίστηκε ο ν. 1943/1991 (ΦΕΚ Α΄ 50)<sup>21</sup>, ο οποίος σε μεγάλο βαθμό ενσωμάτωσε αρχές του Ν.Δ.Μ. Κύριος εισηγητής των τελευταίων στη χώρα ήταν ο Πρόεδρος του Ε΄ Τμήματος του ΣτΕ, Μιχαήλ Δεκλερής, ο οποίος τις παρουσίασε στη Μελέτη του για τον διοικητικό εκσυγχρονισμό<sup>22</sup>. Το Κεφάλαιο Ε΄ του νόμου που αφιερώνεται στην αξιολόγηση των υπαλλήλων, πέρα από τις γνωστές και από παλαιότερες ρυθμίσεις εξαγγελίες για την αντικειμενική στάθμιση της ικανότητας των υπαλλήλων ως προς το αντικείμενο της εργασίας τους, καθορίζει στόχους και δείκτες, βάσει των οποίων θα εκτιμάται η αξιολογούμενη απόδοση των υπαλλήλων, η περιγραφή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων κάθε θέσης, ενώ ύστερα από σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης θα προβλέπονται ανώτατα και κατώτατα ποσοστά υπαλλήλων που θα αξιολογούνται με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης.

Έτος	νόμος ή π.δ.	Τίτλος	άρθρα
1991-1992	ν. 1943/1991 (Α΄ 50) και π.δ. 318 (Α΄ 161)	«Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών».	Κεφάλαιο Ε (άρ. 54-55)
1999	ν. 2683 (Α΄ 19)	«Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων	αρ. 1, 23, 400,

<sup>20</sup> Μακροδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000, 53.

<sup>21</sup> «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

<sup>22</sup> Για το Ν.Δ.Μ. και τη μεταφορά διοικητικών πρακτικών από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπου αρχικά αναπτύχθηκαν, στον δημόσιο τομέα, βλ. Chandler 2003, 22-23.



		Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις».	64, 80, 107
2014	ν. 4250 (Α' 74)	«Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις»	Γ' Κεφάλαιο (άρ. 20-32)
2016	ν. 4369 (Α' 133)	«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»	Μέρος Β' (άρ. 14-24)
2019	ν. 4590 (Α' 17)	Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις	άρ. 43

**Πίν. 2. Οι βασικές νομοθετικές παρεμβάσεις επί του συστήματος αξιολόγησης.**

Κατά εξουσιοδότηση του προαναφερθέντος νόμου (άρ. 54) δημοσιεύτηκε το π.δ. 318/92. Σύμφωνα με αυτό η αξιολόγηση θα έπρεπε να διενεργείται βάσει ειδικών εντύπων εκθέσεων, ένα για καθεμία κατηγορία εκπαίδευσης (ΠΕ και ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ) και ένα για τους προϊσταμένους, βάσει κριτηρίων αξιολόγησης τα οποία ενέπιπταν σε κατηγορίες σχετικές με τις γνώσεις και δεξιότητες του υπαλλήλου, την συμπεριφορά του και την αποτελεσματικότητά του. Καινοτόμες ρυθμίσεις ήταν η αριθμητική κλίμακα βαθμολογίας από 1 έως 10, η πρόβλεψη για προκαθορισμένα ποσοστά κατανομής, η καθιέρωση της στοχοθεσίας (άρ. 12), η συνέντευξη του αξιολογούμενου από τον προϊστάμενο της διεύθυνσης και η αυτοαξιολόγησή του (άρ. 17). Η αξιολόγηση, όπως και η αυτό-αξιολόγηση, ορίστηκε να υλοποιείται σε ετήσια βάση, ενώ επαναλαμβανόταν η υποχρέωση εκ μέρους του αξιολογητή να είναι αμερόληπτος, ευσυνείδητος και με αίσθημα ευθύνης (άρ. 17). Κατ' εξουσιοδότηση του π.δ. 318/1992 δημοσιεύτηκε η Υπουργική Απόφαση υπ' αριθμ. Φ.10- 1/15718/1993 (Β' 8), η οποία έθετε ανώτατες ποσοτώσεις την βαθμολογία των υπαλλήλων, ρύθμιση, την οποία υιοθέτησε και πολύ αργότερα ο ν. 4250/2014. Δεχόμενος έντονη κριτική από τα σωματεία των εργαζομένων, ο νόμος ουσιαστικά δεν εφαρμόστηκε και η Υ.Α. ανακλήθηκε.

Η αποτυχία εφαρμογής του νόμου επέτεινε την ανάγκη για την εξεύρεση του κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης στο πλαίσιο αναδιοργάνωσης της Διοίκησης. Μία προσπάθεια να ανταποκριθεί σε αυτό το αίτημα αποτέλεσε ο νεώτερος ν. 2683/1999, με τον οποίο δεν εγκαταλείφθηκαν οι αρχές του Ν.Δ.Μ., ενώ διατηρήθηκαν οι κατηγορίες για την διάκριση των κριτηρίων βάσει των οποίων επρόκειτο να αξιολογούνται οι υπάλληλοι με την προσθήκη και κάποιων επιπλέον παραμέτρων για την διασφάλιση της αντικειμενικότητας. Τα κριτήρια αξιολόγησης ήταν ουσιαστικά αυτά που προβλέπονταν στον ν. 1943/1991, δηλαδή τα σχετικά με την διοικητική του επάρκεια, την εμπειρία, τη συμπεριφορά του, την δημιουργικότητα και το ενδιαφέρον του αλλά και την ικανότητά του να συντονίζει και να ιεραρχεί τις προτεραιότητες και να καινοτομεί (άρ. 17 και 18). Η αριθμητική κλίμακα βαθμολόγησης από δύο πλέον αξιολογητές διατηρήθηκε διευρυμένη (0-100), ενώ ο τελικός βαθμός του υπαλλήλου προέκυπτε από τον μέσο όρο της βαθμολογίας εκάστου. Η σημαντικότερη αλλαγή στον διοικητικό μηχανισμό ήταν η σύνδεση των προαγωγών με την αξιολόγηση σε συνδυασμό με την συνύπαρξη δύο συστημάτων, της πάγιας για τους προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων και της κινητής ιεραρχίας, για τις θέσεις προϊσταμένων τμημάτων, καθώς και με τη σύνδεση θέσης, βαθμού και καθηκόντων. Αυτή η αλλαγή θα μπορούσε πράγματι να οδηγήσει στη συστηματική εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης αλλά και στη βελτίωση της αποδοτικότητας του υπαλλήλου. Η ανεπάρκεια του αξιολογούμενου θα μπορούσε να του στερήσει την προαγωγή και τις με αυτήν συνδεδεμένες απολαβές ή ακόμα και την απώλεια του βαθμού.

Οι προκλήσεις από την προοπτική ένταξης στην Ε.Ε. κινητοποίησαν τον νομοθέτη να εκσυγχρονίσει το πλαίσιο λειτουργίας της Δ.Δ. μέσα στο οποίο εντάσσεται και το σύστημα αξιολόγησης. Άλλωστε, και οι ίδιοι οι ηγέτες των κρατών μελών προέβαλαν στις συνόδους κορυφής της Λισσαβόνας (23-24/3/2000) και της Φέιρα (19-20/6/2000) την αποδοτικότερη Δ.Δ. ως απαραίτητη προϋπόθεση για την περαιτέρω ανάπτυξη της Ε.Ε. Σχετική πρωτοβουλία για την εισαγωγή στοιχείων των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπήρξε το πρόγραμμα Πολιτεία, το οποίο νομοθετήθηκε με τον ν. 2880/2001 (Α' 9)<sup>23</sup>. Καινοτόμος υπήρξε η πρόβλεψη για την εισαγωγή μετρήσιμων στόχων, οι οποίοι θα εξειδίκευαν τις σχεδιαζόμενες πολιτικές.

---

<sup>23</sup> Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις. Ρωσσίδης 2014, 78-81.

Κατά την δεκαετία του 2000 ψηφίστηκαν δύο νόμοι, οι οποίοι περιλάμβαναν μεταξύ άλλων θεμάτων σχετικών με την κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων και νέες ρυθμίσεις για την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Ο ν. 2839/2000 (Α' 196)<sup>24</sup> κατέστησε την αξιολόγηση υποχρεωτική για την επιλογή και απόσπαση Βοηθών Επιθεωρητών Ελεγκτών και Επιθεωρητών Ελεγκτών Δ.Δ. (άρ. 3), ενώ ο ν. 3260/2004<sup>25</sup> προέβλεπε κλίμακα βαθμών που παρέπεμπε σε συγκεκριμένη θέση και καθήκοντα (άρ. 34 και 36). Στον ν. 3528/2007 (Α' 26)<sup>26</sup> καινοτόμος ήταν η ρύθμιση για την εισαγωγή στην διαδικασία επιλογής προϊσταμένων ενός συστήματος αξιολόγησης της διανυόμενης πορείας του υπαλλήλου και των προοπτικών του μέσω αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων (άρ. 85). Τα τελευταία ταξινομήθηκαν σε τρεις ομάδες, τα επαγγελματικά προσόντα, την εμπειρία και τις δεξιότητες. Ανάλογες ήταν και οι προβλέψεις του ν. 3839/2010 (Α' 51)<sup>27</sup>, ο οποίος συνέδεσε την επιλογή προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης με την αξιολόγησή τους.

Ο ν. 4024/2011 (Α' 226)<sup>28</sup> επιδίωξε την ενίσχυση της αξιολόγησης και την αναγωγή της σε παράγοντα καθοριστικό όχι μόνο για την προαγωγή του υπαλλήλου σε θέσεις ευθύνης αλλά και για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό. Σύμφωνα με το σκοπό του νομοθέτη, ορίστηκε η αξιολόγηση να συνοδεύει όλη την πορεία ιεραρχικής ανέλιξης του υπαλλήλου ήδη από το στάδιο της δόκιμης υπηρεσίας. Το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα κατατάχθηκε σε έξι βαθμούς (άρ. 6) και ως προϋπόθεση για την βαθμολογική εξέλιξη τέθηκε η θετική κρίση του υπηρεσιακού συμβουλίου βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων η απόδοσή του και η επίτευξη σε ικανοποιητικό βαθμό των στόχων που είχαν τεθεί στον υπάλληλο, οι διοικητικές ικανότητές του αλλά και ο ελάχιστος χρόνος παραμονής στον βαθμό. Επιπλέον, ο νομοθέτης, προκειμένου να αναστρέψει το φαινόμενο κατά το οποίο οι υπάλληλοι εξελίσσονται σχετικά γρήγορα έως τον βαθμό Α, όπου παραμένουν

---

<sup>24</sup> «Ρυθμίσεις θεμάτων Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις».

<sup>25</sup> «Ρυθμίσεις του Συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης».

<sup>26</sup> «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

<sup>27</sup> «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια - Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις».

<sup>28</sup> «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις».

για μεγάλο τμήμα του υπηρεσιακού τους βίου, όρισε ότι η προαγωγή είναι δυνατή για συγκεκριμένα ποσοστά υπαλλήλων (άρ. 7).

Ο μεταγενέστερος ν. 4250/2014 αφιέρωσε στην αξιολόγηση του προσωπικού ένα κεφάλαιο. Ακολουθώντας τη λογική του ν. 4024/2011, ο ν. 4250/2014 επανέλαβε την αρχή για την θέσπιση ανώτατης βαθμολογίας. Ο νομοθέτης προσπάθησε με αυτή τη ρύθμιση να περιορίσει το φαινόμενο μεγάλα ή ακόμα και συντριπτικά ποσοστά των υπαλλήλων να λαμβάνουν κατά την αξιολόγηση άριστη βαθμολογία, Έτσι, κατά τα άρ. 8 και 20 του νόμου το ανώτατο ποσοστό αξιολογουμένων που είναι δυνατόν να βαθμολογούνται με τους βαθμούς 9 έως 10 ανά Γενική Διεύθυνση ανέρχεται έως και 25 % του συνόλου, ενώ ανάλογα επιμερίζεται η βαθμολογία κλιμακωτά προς τα κάτω. Ειδικές παράμετροι που σχετίζονται με το ρόλο και την αποδοτικότητα της μονάδας καθόρισαν τα ακριβή ποσοστά της κάθε κλίμακας, τα οποία, ωστόσο, δεν θα υπερέβαιναν τα όρια που θέτει ο νόμος. Με άλλες διατάξεις ορίστηκαν τα σχετικά με την ιδιότητα του αξιολογητή, τον χρόνο κατά τον οποίο υπάρχει υποχρέωση διενέργειας της αξιολόγησης αλλά και με την διατύπωση ενστάσεων από τον υπάλληλο επί της βαθμολόγησής του. Ωστόσο, η θέσπιση ποσοστώσεων προκάλεσε έντονες αμφισβητήσεις ιδιαίτερα ως προς το ενδεχόμενο να μη συνιστούν αναλογικό και σύμφωνο προς τα άρ. 25 παρ. 1 και 103, παρ. 7, εδ. Β του Συντάγματος περιορισμό του δικαιώματος των δημοσίων υπαλλήλων να αξιολογούνται βάσει σαφώς καθορισμένων κριτηρίων και σύμφωνα με την αρχή της αξιοκρατίας αντίστοιχα. Για αυτούς τους λόγους, ο ν. 4250/2014 δεν εφαρμόστηκε.

Τέλος, ο ν. 4275/2014 (Α' 149)<sup>29</sup> επέφερε σημαντικές αλλαγές στα άρ. 84, 85 και 86 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., που κυρώθηκε με το άρ. πρώτο του ν. 3528/2007 (Α' 26), τα οποία καθορίζουν τον τρόπο επιλογής των υπαλλήλων για την προαγωγή τους σε θέσεις ευθύνης. Συγκεκριμένα, για την επιλογή των προϊσταμένων ορίζεται εκτός από την πλήρωση αναγκαίων προϋποθέσεων και τυπικών προσόντων, επιτυχής συμμετοχή τόσο σε γραπτή εξέταση η οποία διενεργείται από το ΑΣΕΠ όσο και σε δομημένη συνέντευξη ενώπιον του εκάστοτε αρμόδιου Συμβουλίου Συνέντευξης Προϊσταμένων.

---

<sup>29</sup> «Γροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».

## Το σύστημα αξιολόγησης βάσει του ν. 4369/2016 και των μεταβολών του

Ο σήμερα ισχύων ν. 4369/2016 αποτελεί την πλέον συγκροτημένη προσέγγιση της διαδικασίας αξιολόγησης, καθώς την εντάσσει στο γενικό πλαίσιο εξορθολογισμού της Δ.Δ., τη συνδυάζει με τη στοχοθεσία, καθώς και με την διαδικασία επιλογής των υπαλλήλων για τη στελέχωση των θέσεων ευθύνης. Ο νομοθέτης καθιστά σαφείς τις προθέσεις του στην αιτιολογική έκθεση που συνοδεύει τον νόμο. Σύμφωνα με την τελευταία, οι προηγούμενες ρυθμίσεις επί του θέματος ουσιαστικά δεν στάθηκαν ικανές να αναστρέψουν την διαιώνιση στρεβλώσεων, καθώς παθογένειες που είχαν περιγραφεί πριν από δεκαετίες στην οργάνωση του διοικητικού μηχανισμού δεν εξαλείφθηκαν. Η πλέον προφανής αδυναμία είναι η εμπέδωση μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και της κοινωνίας της πεποίθησης ότι η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που διεκπεραιώνεται σχεδόν μηχανιστικά και δεν οδηγεί στη βελτίωση του διοικητικού μηχανισμού. Χαρακτηριστικό είναι το απόσπασμα από την αιτιολογική έκθεση του ν 4369/2016: *«Σκοπός της ρύθμισης αυτής είναι ... και να αρθούν οι στρεβλώσεις και η απαξίωση του συστήματος αξιολόγησης, όπως εφαρμόζεται σήμερα.. Η βαθμολόγηση της συντριπτικής πλειοψηφίας [sic.] των υπαλλήλων με βαθμούς 9 και 10 με άριστα το 10, .... αναιρεί τη σημασία και τη λογική της αξιολόγησης και την καθιστά άνευ αντικειμένου, ενώ αντίθετα θα έπρεπε να αποτελεί κίνητρο....»*. Το θέμα κατά καιρούς απασχολεί και τον ημερήσιο τύπο από τις πολλές σχετικές αναφορές σταχυολογείται μόνο μια λόγω του ειδικού βάρους του προσώπου που την εκφράζει. Πρόκειται για την άποψη του τέως Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, ο οποίος με τρόπο αφοριστικό αποδομεί την όλη διαδικασία αξιολόγησης. Η βαθμολόγηση του υπαλλήλου από τον πρώτο αξιολογητή κατά κανόνα είναι ελαστική, ενώ από τον δεύτερο απλώς επικυρώνεται η πρώτη, με αποτέλεσμα η βαθμολόγηση με άριστα να είναι ο κανόνας<sup>30</sup>. Για την αντιστροφή αυτής της κατάστασης ο νομοθέτης ανάγει το σύστημα αξιολόγησης σε έναν από τους τέσσερις πυλώνες της μεταρρύθμισης, οι οποίοι άλλωστε συνδέονται μεταξύ τους- οι άλλοι τρεις είναι το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δ.Δ., το οποίο καταργήθηκε με τον ν.

---

<sup>30</sup> <https://www.capital.gr/me-apopsi/3456646/giati-einai-peritti-kathe-protasi-beltiosis-tis-axiologisis-sto-dimosio>.

4622/2019<sup>31</sup>, η βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων και το σύστημα επιλογής των προϊσταμένων.

Ο νόμος διαρθρώνεται σε πέντε Μέρη και από αυτά το Μέρος Β' ρυθμίζει τα σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης. Η εξέταση των διατάξεων του συγκεκριμένου τμήματος του νόμου καθιστά σαφές ότι ο νομοθέτης υιοθέτησε στοιχεία παλαιότερων ρυθμίσεων και τα προσάρμοσε σε ένα κανονιστικό πλαίσιο το οποίο διακρίνεται από την εσωτερική του συνέπεια, χωρίς να λείπουν και αρκετές αδυναμίες. Όπως είχε προβλεφθεί και σε παλαιότερες ρυθμίσεις, οι υπάλληλοι αξιολογούνται σε ετήσια βάση (άρ. 16) από τους δύο ιεραρχικά προϊσταμένους (άρ. 15) -ειδικά για τους Γενικούς Διευθυντές από τον Υπουργό ή τον Αναπληρωτή Υπουργό ή τον Υφυπουργό και τον Γενικό ή Ειδικό Γραμματέα. Η διαδικασία υλοποιείται με τη χρήση ειδικού εντύπου (άρ. 16), ενώ η βαθμολογία δεν εμπίπτει σε ποσοστώσεις και κλίμακες. Κάθε κριτήριο βαθμολογείται στην κλίμακα 0-100 σε 7 βαθμολογικές κατηγορίες (άριστοι [100-90], πολύ επαρκείς [89-75], επαρκείς [74-60], μερικώς επαρκείς [59-50], μέτριοι [49-40], ανεπαρκείς [39-25] και ακατάλληλοι [24-0]) και ο τελικός βαθμός αποτελεί τον μέσο όρο της βαθμολογίας που εισάγουν οι δύο βαθμολογητές. Η βαθμολογία με άριστα συνοδεύεται υποχρεωτικά από αιτιολογία, γεγονός το οποίο υποκρύπτει και την πρόθεση του νομοθέτη να περιορίσει τον πληθωρισμό των υψηλών βαθμολογιών<sup>32</sup>. Η υψηλή βαθμολογία, τέλος, αποτελεί κατά τον νομοθέτη και μια μορφή παρακίνησης, καθώς σε περίπτωση άριστης βαθμολόγησης για δύο συναπτές περιόδους προβλέπεται μείωση του χρόνου προαγωγής (άρ. 25).

Τα κριτήρια βάσει των οποίων προκύπτει η τελευταία είναι όσα είχαν προβλεφθεί με στο π.δ. 318/1992. Συγκεκριμένα, αυτά ομαδοποιούνται σε επιμέρους κατηγορίες, α) τη γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον και την δημιουργικότητα του υπαλλήλου, β) τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά του και γ) την αποτελεσματικότητα. Για τους προϊσταμένους υπάρχει επιπλέον μια ομάδα κριτηρίων για τη αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων. Το κριτήριο της αποτελεσματικότητας συνδέεται με την ικανότητα του υπαλλήλου να επιτυγχάνει στόχους που του έχουν ανατεθεί (άρ. 14). Η συγκεκρι-

---

<sup>31</sup> Το συγκεκριμένο Μητρώο χαρακτηρίστηκε από τους εισηγητές του ως κορυφαίο στιγμιότυπο χειραφέτησης τη διοίκησης έναντι του κομματικού συστήματος· βλ. Παπατόλιας 2019, 359-380.

<sup>32</sup> Το φαινόμενο των ιδιαίτερα πολλών και υψηλών βαθμολογιών σχολιάζεται στις αιτιολογικές εκθέσεις του ν. 4250/2014 και του ν. 4369/2016.

μένη παράμετρος είχε προβλεφθεί στο παλαιότερο π.δ. και θεσπίστηκε εκ νέου με το άρ. 1 του ν. 3230/2004 (Α' 44)<sup>33</sup>, χωρίς ουσιαστικά να εφαρμοστεί<sup>34</sup>. Σύμφωνα με τον τελευταίο νόμο, ο προϊστάμενος κάθε υπηρεσίας θα καθόριζε τους προς επίτευξη στόχους, οι οποίοι προηγουμένως θα είχαν αποτυπωθεί στο εγκεκριμένο σχέδιο δράσης, τόσο στο επίπεδο τμήματος όσο και στο επίπεδο του κάθε υπαλλήλου. Η στοχοθεσία θα επέτρεπε να διαμορφωθεί ένας μηχανισμός μέτρησης της απόδοσης του υπαλλήλου όχι γενικώς και αορίστως αλλά βάσει ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών μέτρησης. Αυτές οι παράμετροι καθορίζουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, όροι που προσδιορίζονται ως η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους αντίστοιχα<sup>35</sup>. Και άλλες παράμετροι δείχνουν τις οφειλές του νέου νόμου στο π.δ. 318/1992, όπως συγκεντρωτικά παρουσιάζονται στον **Πίνακα 3**.

π.δ. 318/1992		ν. 4369/2016	
Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων	Υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ, ΔΕ, ΤΕ	Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων	Υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ, ΔΕ, ΤΕ
<b>I. Γνώση του αντικειμένου</b>	<b>I. Γνώση του αντικειμένου</b>	<b>A. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα</b>	<b>A. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα</b>
Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις, εμπειρία)	1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις, εμπειρία)	Επαγγελματική επάρκεια Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων	Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου
Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων	2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων		
Σφαιρική γνώση του αντικει-	3. Σφαιρική γνώση του		Ολοκληρωμένη γνώ-

<sup>33</sup> «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

<sup>34</sup> Οι Ρωσίδης, Ασπρίδης, Κατσιμάρδος και Μπούας (2016, 3) αποδίδουν τη μη εφαρμογή του στην απουσία κυρώσεων. Για την εφαρμογή του νόμου το ΥΠΕΣΔΔΑ εξέδωσε εγκυκλίους με οδηγίες (ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.26397/27.12.2005, ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.7323/05.04.2006, ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.20260/13.09.2006, ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.5270/01.03.2007, ωστόσο η Διοίκηση δεν μερίμνησε άμεσα για την εξειδίκευση των στόχων και τον έλεγχο επί της υλοποίησής. Ύστερα από σχετική αναζήτηση εντοπίστηκαν Υ.Α. για τη στοχοθεσία Υπουργείων μόλις από το 2011 και σε κάποιες περιπτώσεις πολύ αργότερα.

<sup>35</sup> άρ. 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004.

μένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.)	αντικειμένου του φορέα		ση του διοικητικού έργου του φορέα
<b>Η. Διοικητικές ικανότητες</b>		<b>Γ. Διοικητικές ικανότητες</b>	
Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας		Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας	
Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και να αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες		Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητές τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις	
Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης		Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης	
Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας			
Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτες περιπτώσεις)		Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης	
<b>ΙΙ. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα</b>	<b>Η. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα</b>		
Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία	Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία		Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δυνατοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων
Πρωτοβουλία, καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την εργασία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών	Πρωτοβουλία, καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την εργασία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών	Πρωτοβουλία-καινοτομίες	Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών
Ανάληψη ευθυνών	Ανάληψη ευθυνών		Ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας Ιεράρχηση προτεραιο-



			τήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου
<b>IV. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά</b>	<b>III. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά</b>	<b>B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά</b>	<b>B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά</b>
Συμπεριφορά προς τους πολίτες και εξυπηρέτηση του κοινού	Συμπεριφορά προς τους πολίτες και εξυπηρέτηση του κοινού	Συμπεριφορά προς τους πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.	Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους
Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες	Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες	Επικοινωνία και συνεργασία με προϊσταμένους Επικοινωνία και συνεργασία με υφισταμένους	Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους
<b>V. Αποτελεσματικότητα</b>	<b>IV. Αποτελεσματικότητα</b>	<b>V. Αποτελεσματικότητα</b>	<b>Γ. Αποτελεσματικότητα</b>
Ικανότητα θέσεως και επίτευξης στόχων		Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας	Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος
Ποιότητα και ποσότητα εργασίας	Ποιότητα και ποσότητα εργασίας		Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)
Εξοικονόμηση πόρων			
	Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του		

**Πίν. 3. Σύγκριση διατάξεων π.δ. 318/1992 και ν. 4369/2016**

Αξιοποιώντας το περιεχόμενο του ν. 3230/2004, ο ν. 4369/2016 πλέον ορίζει ότι η βαθμολόγηση της αποτελεσματικότητας προϋποθέτει την αξιολόγηση της διαδικασίας επίτευξης των στόχων σε δύο επίπεδα, συλλογικά στο Τμήμα αλλά και από τον ίδιο τον υπάλληλο ατομικά. Για το πρώτο επίπεδο απαραίτητη είναι η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος, κατά την οποία συζητείται το έργο της υπηρεσιακής μονάδας, η ενίσχυση της συλλογικής δράσης και η ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινωνίας (άρ. 23). Στο ατομικό επίπεδο, την αυτοαξιολόγηση, επιδιώκεται ο υπάλληλος να διατυπώσει τη γνώμη του για την απόδοσή του, χωρίς αυτή να επηρεάζει την κρίση των αξιολογητών. Πρόκειται, κυρίως, για ένα μέσο, προκειμένου ο αξιολογητής να εντοπίζει προβλήματα και επιτεύγματα στην απόδοση του υπαλλήλου αλλά και να του παρέχει υλικό για την αιτιολόγηση της βαθμολογίας. Το γεγονός, πάντως, ότι δεν προβλέπεται μια μέθοδος

για την παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων συντείνει στην ελλιπή εφαρμογή του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων αλλά και στην αποτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων σε συνάρτηση με την επίτευξη αυτών των στόχων.

Εκτός από την ενθάρρυνση των υπαλλήλων με χαμηλή βαθμολογία να βελτιώσουν την απόδοσή τους, ακολουθώντας της προτάσεις των προϊσταμένων, ο νόμος επιδιώκει και την παρακίνηση. Συγκεκριμένα, για υπαλλήλους που αξιολογούνται με υψηλή βαθμολογία (άνω του 90) προβλέπεται σύντμηση του χρόνου προαγωγής κατά ένα έτος (άρ. 25). Ανάλογο κίνητρο για βελτιωμένη απόδοση είχε θεσμοθετηθεί και παλαιότερα, με τον ν. 4354/2015. Αντίθετα προς την πρόβλεψη του ν. 4369/2016, ο παλαιότερος νόμος χορηγούσε κίνητρο ταχύτερης εξέλιξης στη μισθολογική κλίμακα (ένα επιπλέον κλιμάκιο) σε υπαλλήλους που επιτύγχαναν άριστη βαθμολογία σε τρεις συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις (άρ. 12). Τέλος, ο νομοθέτης μεριμνά και για την αποτροπή σφαλμάτων που ενδεχομένως εμφιλοχωρούν κατά την κρίση του αξιολογητή. Επαναλαμβάνοντας την προηγούμενη σχετική ρύθμιση του ν. 4250/2014 (άρ. 20), υπάλληλος που αξιολογείται με μέσο όρο βαθμολογίας χαμηλότερο του 75 μπορεί να καταθέσει ένσταση ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, η οποία συστήνεται σε κάθε υπηρεσία.

Ο νόμος, πέρα από τα στοιχεία που αντλεί από παλαιότερες ρυθμίσεις, εισάγει και καινοτομίες. Ο προϊστάμενος δεν είναι μόνο αξιολογητής, όπως προβλεπόταν σε όλες τις προηγούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις, αλλά και αξιολογούμενος (παρ. άρ. 18). Συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον είναι τουλάχιστον τρεις, ο προϊστάμενος Διεύθυνσης από τους προϊσταμένους Τμήματος και αντίστοιχα ο Γενικής Διευθυντής από τους προϊσταμένους Διεύθυνσης. Για την υλοποίηση της σχετικής διαδικασίας χρησιμοποιείται ανώνυμο ερωτηματολόγιο, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού. Οι συμμετέχοντες αποτιμούν την ικανότητα του προϊσταμένου να διαχειρίζεται και να καθοδηγεί το προσωπικό, τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά του, την ικανότητα να διαχειρίζεται κρίσεις και να υιοθετεί νέες τεχνολογίες και μεθόδους. Όπως και κατά την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, έτσι και η αντίστοιχη από τους υφισταμένους για την βαθμολόγηση καθενός κριτηρίου χρησιμοποιεί την κλίμακα 0-100, ενώ η τελική βαθμολογία προκύπτει από τον μέσο όρο βαθμολόγησης των επιμέρους κριτηρίων από όλους τους υπαλλήλους. Επισημαίνεται ότι η βαθμολογία των προϊσταμένων κατατίθεται στον φάκελό του και τον συνοδεύει σε μελλοντικές διαδικασίες αξιολόγησης και κρίσης για την προαγωγή σε θέσεις ευθύνης.

Σημαντική παράμετρος της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η συμβουλευτική συνέντευξη, η οποία διενεργείται απαραίτητα πριν από την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης. Ο ν. 4369/2016 δεν ήταν απόλυτα πρωτότυπος και στη συγκεκριμένη ρύθμιση· αυτού του είδους η συνέντευξη είχε προβλεφθεί στο π.δ. 318/1992 αλλά δεν εφαρμόστηκε ποτέ. Ως μέθοδος επιλογής προσωπικού για τη στελέχωση φορέων του δημοσίου τομέα η συνέντευξη είχε εισαχθεί με τις ρυθμίσεις του άρ. 19 του ν. 2190/1994, όπως αυτός τροποποιήθηκε με το άρ. 4 του ν. 2527/1997. Αρχικά το πεδίο εφαρμογής του περιοριζόταν στην πλήρωση θέσεων ειδικού επιστημονικού προσωπικού αλλά αργότερα επεκτάθηκε και στην διαδικασία γραπτών διαγωνισμών μετά από αίτημα του αρμοδίου φορέα (παρ. 5, άρ. 20, ν. 2738/1999). Με την εισαγωγή της διαδικασίας στο σύστημα αξιολόγησης ο νομοθέτης επιδιώκει να δώσει την δυνατότητα στον αξιολογητή να σχηματίζει την πληρέστερη δυνατή εικόνα για τον αξιολογούμενο, αναδεικνύοντας πτυχές της εργασιακής προσωπικότητάς του, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να καταγραφούν μόνο με τα από παλαιά χρησιμοποιούμενα αντικειμενικά κριτήρια, όπως κυρίως τα τυπικά προσόντα ή ακόμα και η επίτευξη στόχων.

Σύμφωνα με το ίδιο το κείμενο του νόμου η συνέντευξη αποβλέπει στην βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου με την καταγραφή των τυχόν δυσχερειών που αντιμετωπίζει ο υπάλληλος κατά την εργασία του οι οποίες ενδεχομένως οφείλονται είτε σε προσωπικές του αδυναμίες είτε σε δυσλειτουργίες της ίδια της μονάδας- ενδεικτικά άνιση κατανομή των εργασιών ή δυσκολία στην επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων. Ο άμεσα ιεραρχικός προϊστάμενος ως αξιολογητής α' συζητεί με τον υφιστάμενο αξιολογούμενο υπάλληλο, προκειμένου να εντοπίσει –ή μάλλον να επιβεβαιώσει, ενισχύσει ή διορθώσει- την άποψή του για τις ικανότητες του υπαλλήλου αλλά και τις αδυναμίες του, ώστε να προτείνει τρόπους βελτίωσης και να καταλήξουν από κοινού σε ανάλογα μέτρα. Οι διαπιστώσεις αυτές καταγράφονται σε ειδικό πεδίο στην ηλεκτρονική φόρμα αξιολόγησης, στο οποίο ο αξιολογούμενος έχει δυνατότητα πρόσβασης, ώστε να εκφράσει εντός δύο ημερών από την ημερομηνία της συνέντευξης τις τυχόν ενστάσεις του ή να διατυπώσει προσθήκες και διορθώσεις. Ομοίως, προτάσεις βελτίωσης οφείλει να καταγράψει ο προϊστάμενος σε περίπτωση κατά την οποία βαθμολογήσει την απόδοση του αξιολογούμενου κάτω του 60. Οι σχετικές προτάσεις βελτίωσης θα πρέπει να εφαρμοστούν από τον υπάλληλο και να αποτελέσουν αντικείμενο αποτίμησης κατά την επόμενη αξιολογική περίοδο, ενώ σε αντίθετη περίπτωση η μη εφαρμογή τους θα εκληφθεί αρνητικά. Τέλος, καινοτόμος είναι η και πρόβλεψη για την δημιουργία της «Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολό-

γησης» η οποία υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του ΥΠΔΑ. Με τη συγκεκριμένη μονάδα επιδιώκεται η εξέταση συνολικά των βαθμολογιών και η αποφυγή των ακραίων τιμών.

Οι τροποποιήσεις του νόμου δεν μετέβαλαν τις βασικές του προβλέψεις αλλά απέβλεψαν στην διευκόλυνση της εφαρμογής του. Σαφής ένδειξη, επίσης, της αποδοχής του νόμου από το πολιτικό προσωπικό της χώρας είναι η συνέχιση εφαρμογής του μετά την κυβερνητική μεταβολή κατά το 2019, αντίθετα προς την πρακτική παλαιότερων ετών. Με το άρ. 43 του ν. 4590/2019 (Α' 17)<sup>36</sup>, το άρ. 32 ν. 4735/2020 (Α' 197) και το άρ. 20 του ν. 4807/2021 τροποποιήθηκε η περ. α της παρ. 2 του άρ. 16 του ν. 4369/2016 σχετικά με την προθεσμία σύνταξης από τους αρμόδιους αξιολογητές της σχετικής έκθεσης, την περίοδο κατά την οποία οι προϊστάμενοι θα πρέπει να είχαν ασκήσει τα καθήκοντά τους εντός της αξιολογικής περιόδου, ώστε να είναι σε θέση να αξιολογούν, την διαδικασία της συμβουλευτικής συνέντευξης, τη συγκρότηση σε κάθε φορέα του Δημοσίου Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης με αντικείμενο την βαθμολόγηση των εκθέσεων αξιολόγησης, καθώς και των ενστάσεων των άρ. 17 παρ. 12, 18 παρ. 12 και 20. Επίσης, προκειμένου να περιοριστεί το διοικητικό βάρος προβλέφθηκε η κατάργηση της διεξαγωγή της διαδικασίας της αξιολόγησης σε έγχαρτη μορφή και η υλοποίησή της σε ψηφιακά μέσα (άρ. 99 «Ηλεκτρονική Αξιολόγηση» Ν. 4553/2018).

Από τις πιο πάνω σημειακές μεταβολές του ν. 4369/2016 ξεχωρίζει η προσθήκη διακριτής διάταξης (παρ. 4, άρ 24 Α). Είχαν προηγηθεί έντονες διαμαρτυρίες των σωματείων των υπαλλήλων και η απόφασή τους να ζητήσουν από τα μέλη τους να απεργήσουν και να απέχουν από την διαδικασία αξιολόγησης. Αυτή η αντίδραση ουσιαστικά ακύρωνε όχι μόνο την διαδικασία της αξιολόγησης αλλά και όλο το πλέγμα μεταρρυθμίσεων που είχαν εισαχθεί στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης του διοικητικού μηχανισμού του κράτους. Κυρίως, όμως, αποτελούσε ένα εμπόδιο για την εφαρμογή δράσεων που είχαν χαρακτηριστεί ως προαπαιτούμενες κατά το λεγόμενο Τρίτο Μνημόνιο (ν. 4336/2015)<sup>37</sup>. Προκειμένου να καμφθούν οι αντιδράσεις, ο νομοθέτης εισήγαγε την πιο πάνω διάταξη (με την παρ. 2 του άρ. 36 του ν. 4489/2017 [Α' 140]), σύμφωνα με την οποία, εφόσον οι αξιολογητές δεν εκπληρώνουν την υποχρέωση για την αξιολόγηση των υφισταμένων τους αποκλείονται από τις διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης

---

<sup>36</sup> «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».

<sup>37</sup> Σπανού 2018, 218.

προϊσταμένων. Ωστόσο, ο νομοθέτης σύντομα υπαναχώρησε από αυτήν την επιλογή, πιθανώς και μετά την έκδοση πρωτόδικων δικαστικών αποφάσεων για τις οποίες θα γίνει λόγος στη συνέχεια.

### **Τα πρότυπα του νομοθέτη**

Έως τώρα έχουν γίνει αναφορές στις συνθήκες που οδήγησαν στην εισαγωγή της μίας ή της άλλης μορφής συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων στο Δημόσιο. Ειδικά στην περίπτωση των ρυθμίσεων των αρχών της δεκαετίας του 1990 είναι δυνατόν αυτές να αποδοθούν στους εμπειρογνώμονες, θιασώτες των αρχών του Ν.Δ.Μ., οι οποίοι είχαν εκθέσει τις απόψεις τους για τις αδυναμίες του διοικητικού μηχανισμού και τις προτάσεις τους για την αναδιοργάνωσή τους.

Διαφορετικές ήταν οι συνθήκες μέσα στις οποίες διαμορφώθηκε ο ν. 4369/2016. Είχε προηγηθεί η σύναψη δανειακών συμβάσεων με μια σειρά από υποχρεώσεις που ανέλαβε η χώρα, μεταξύ των και η εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων<sup>38</sup>. Η εφαρμογή των σχετικών προβλέψεων, μάλιστα, οι οποίες θεωρήθηκαν ως μέσο για την διοικητική ανασυγκρότηση του Δημοσίου, αναγορεύθηκαν σε προαπαιτούμενο για την εξασφάλιση των μέσων, προκειμένου να συνεχίσει η εξυπηρέτηση των υποχρεώσεων. Υπό αυτό το πρίσμα, διερευνάται στη συνέχεια η προέλευση του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης και η αποτίμησή του στον διοικητικό μηχανισμό όπου εφαρμοζόταν και πριν από την μεταφορά του στο ελληνικό.

Η επισκόπηση των συστημάτων αξιολόγησης στην ΕΕ δείχνει την ανομοιογένειά τους, η οποία πιθανώς αποδίδεται στις διαφορετικές διοικητικές παραδόσεις σε κάθε χώρα αλλά και στις επιδιώξεις του κάθε διοικητικού μηχανισμού<sup>39</sup>. Σε γενικές γραμμές, στους διοικητικούς μηχανισμούς συνυπάρχουν και συνδυάζονται δύο μέθοδοι αξιολόγησης, βάσει της απόδοσης αφενός και βάσει του βαθμού επίτευξης συμφωνημένων στόχων αφετέρου. Η εφαρμογή της πρώτης μεθόδου προϋποθέτει την σκιαγράφηση των χαρακτηριστικών της θέσης την οποία στελεχώνει ο αξιολογούμενος, καθώς και την αποτίμηση της απόδοσής του βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων. Περισσότερο εξατομικευμένη είναι η δεύτερη μέθοδος, καθώς οι στόχοι καθορίζονται στο πλαίσιο της λειτουργίας της υπηρεσίας και ανατίθενται ατομικά σε κάθε υπάλληλο, ο οποίος αξιολογείται για το βαθμό κατά τον οποίο επέτυχε αυτούς τους στόχους.

---

<sup>38</sup> Σπανού 2018, 166, 171.

<sup>39</sup> Barbieri, Girosante και Valotti 2017, ιδ. 15-38, 2017.

Κατά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η τάση ενίσχυσης της δεύτερης μεθόδου, η οποία επιτρέπει και τη σύνδεση της αμοιβής με την επίτευξη των στόχων. Η συγκεκριμένη μέθοδος (αγγλ. Pay-For-Performance), η οποία αναπτύχθηκε στον ιδιωτικό τομέα, αντανακλά την πεποίθηση ότι τα οικονομικά κίνητρα βελτιώνουν την ατομική επίδοση και κατά συνέπεια τη συνολική οργανωτική και διοικητική αποτελεσματικότητα της Δ.Δ.<sup>40</sup>. Η ολοένα και μεγαλύτερη αποδοχή της μεθόδου από τις δημόσιες διοικήσεις των μελών της Ε.Ε. αποτυπώνεται και σε σχετική έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Σύμφωνα με αυτήν, ο αριθμός των κρατών στα οποία η αμοιβή των δημοσίων υπαλλήλων συνδέεται με την απόδοση ανήλθε κατά το 2017 στα 21, ενώ δέκα χρόνια νωρίτερα ο αριθμός τους ήταν 14, εξαιρουμένης της Μεγάλη Βρετανίας. Ενδεικτική, πάντως, της ανομοιογένειας εφαρμογής της μεθόδου είναι η συμπερίληψη μεταξύ των χωρών που εφαρμόζουν τη μέθοδο και της Ελλάδας, στην οποία, όπως παρουσιάστηκε πιο πάνω, η ανταμοιβή με βάση την απόδοση συνίσταται απλώς στην κάπως ταχύτερη προαγωγή του υπαλλήλου που αξιολογήθηκε με άριστα σε δύο συναπτές περιόδους<sup>41</sup>.

Πέρα από την πιο γενική τάση και παρά τις επιμέρους διαφορές τους τα συστήματα αξιολόγησης στα κράτη μέλη της Ε.Ε. διακρίνονται από μια σειρά από κοινά χαρακτηριστικά. Στα περισσότερα κράτη η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι υποχρεωτική και μάλιστα προβλέπονται και κυρώσεις σε περίπτωση αποχής, ενώ συνήθως υλοποιείται σε ετήσια βάση. Η μεγαλύτερη διαφοροποίηση μεταξύ των συστημάτων εντοπίζεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται και, όπως και στην ελληνική περίπτωση, είναι δυνατόν να διακριθούν σε δύο ευρύτερες κατηγορίες. Η πρώτη είναι βαθμολόγηση του αξιολογούμενου με βάση κριτήρια και η εξαγωγή ενός συνολικού βαθμού. Χρησιμοποιούνται, επίσης, κριτήρια συνήθως αρκετά γενικά, όπως η γνώση του αντικειμένου εργασίας, η συμπεριφορά του υπαλλήλου ή ακόμα και οι ηγετικές του ικανότητες, κριτήριο που εφαρμόζεται στην Ιρλανδία για τους υπαλλήλους υψηλότερα στην ιεραρχία. Για την δεύτερη κατηγορία η βαθμολόγηση βασίζεται σε μια από τις μεθόδους που έχουν προταθεί κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες, το σύστημα αξιολόγησης 360°, την αυτό-αξιολόγηση, την αξιολόγηση από τους συναδέλφους και κυρίως την επίτευξη ή μη στόχων οι οποίοι απορρέουν από τους ευρύτερους οργανωσιακούς στόχους της υπηρεσίας<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Demmke 2007, ιδ. 16 κ.ε.

<sup>41</sup> European Commission 2021.

<sup>42</sup> Staroňová 2017.

Περίπτωση κράτους στο οποίο εφαρμόζεται με επιτυχία ένα σύστημα αξιολόγησης με χαρακτηριστικά που προσιδιάζουν και στον κρατικό μηχανισμό της χώρας είναι η Γαλλία. Η διαδικασία περιλαμβάνει την καταγραφή των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, τον καθορισμό στόχων, οι οποίοι μάλιστα ανέρχονται σε τρεις έως πέντε και προσδιορίζονται εκ νέου σε κάθε διαχειριστική περίοδο, ενώ σε περίπτωση θετικής αξιολόγησης ο υπάλληλος ανταμείβεται με ταχύτερη ανέλιξη στην υπαλληλική ιεραρχία. Η απόδοση των υπαλλήλων αποτιμάται με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί κατά την έναρξη της περιόδου και σε περίπτωση μη επίτευξής τους συνυπολογίζονται τυχόν ασάφειες στη στοχοθεσία και παράγοντες που κατέστησαν δυσχερή ή και αδύνατη την υλοποίησή τους. Σημαντική παράμετρος είναι, επίσης, η συνέντευξη που πραγματοποιείται μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων τους, προκειμένου να συζητηθούν τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν, οι ανάγκες του υπαλλήλου για την βελτίωσή του αλλά και οι προοπτικές του. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης και συνεπώς ο προσδιορισμός της επίδοσης του αξιολογούμενου καθορίζει και το ποσό της πρόσθετης αμοιβής, το οποίο μπορεί να ανέλθει έως και στο 20% του συνολικού μισθού<sup>43</sup>.

Από τα πιο πάνω γίνεται σαφές ότι η μορφή του συστήματος αξιολόγησης που επιχειρήθηκε να εισαχθεί κατά το 1992 και όπως τελικώς διαμορφώθηκε μετά το 2016 εντάσσεται στο ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο το οποίο διαμορφώθηκε υπό την επίδραση των αρχών του Ν.Δ.Μ. Ειδικότερες ομοιότητες με το γαλλικό σύστημα αξιολόγησης υποδεικνύουν ότι ο νομοθέτης άντλησε τα πρότυπά του από αυτό το σύστημα. Η εισαγωγή της γαλλικής εμπειρίας στην διοικητική πραγματικότητα της χώρας οφείλεται στη συνεργασία του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με εμπειρογνώμονες του δημόσιου οργανισμού France Expertise, κύρια αποστολή του οποίου είναι η παροχή τεχνικής υποστήριξης για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων σε τομείς των δημοσίων πολιτικών. Η συνεργασία των ελληνικών αρχών με τον συγκεκριμένο οργανισμό ανάγεται στις αρχές της δεκαετίας του 2010 και εντάσσεται στο πλαίσιο της συνδρομής που παρείχε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω της Γενικής Διεύθυνσης Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (DG REFORM) για την προώθηση των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Αυτή η συνεργασία εντάθηκε, όταν κατά το 2016 η Expertise France ίδρυσε στην Αθήνα γραφείο<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> Fernández del Valle κ.ά. 2010, 85-86.

<sup>44</sup> <https://www.kathimerini.gr/economy/561595579/olo-to-kratos-stin-othoni-toy-ypologisti/>.

## Κεφάλαιο Γ'

### Η στάση των σωματείων στο σύστημα με εισήγαγε ο ν. 4369/2016.

Στο πλαίσιο των δανειακών συμβάσεων η χώρα ανέλαβε μεταξύ άλλων και την υποχρέωση να μειώσει τον αριθμό των φορέων του Δημοσίου. Οι σχετικές ρυθμίσεις αναπόφευκτα προκαλούσαν σοβαρή αναστάτωση στους υπαλλήλους των υπό συγχώνευση ή υπό κατάργηση φορέων, όπως άλλωστε γίνεται κατανοητό από την απλή ανάγνωση των ν. 3895/2010 (άρ. 6, παρ 2)<sup>45</sup>, ν. 3986/2011 (άρ. 37.7)<sup>46</sup>, ν. 4002/2011 (άρ. 57-64.66)<sup>47</sup>, ν. 4024/2011 (άρ. 33-34)<sup>48</sup>, ν. 4093/2012 (Παράγραφος. Ζ, Υποπαράγραφος 1-4)<sup>49</sup>, ν. 4172/2013 (άρ. 81-82, 90, 91, 93)<sup>50</sup> και ν. 4250/2014 (Κεφ. Β)<sup>51</sup>.

Στο υπό εξέταση θέμα ενδιαφέρει κυρίως η πρόβλεψη του λεγόμενου Μνημονίου ΙΙΙ (ν. 4093/2012), σύμφωνα με την οποία θα ήταν δυνατή η κατάργηση ορισμένων μόνο θέσεων ενός κλάδου και η θέση τους σε διαθεσιμότητα σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις (παρ. 2, άρ. 154 Υ.Κ. και παρ. 2, άρ. 158 του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και

---

<sup>45</sup> Πρόβλεψη για την αυτοδίκαιη λύση της σύμβασης εργασίας και απόλυση υπαλλήλων σε περίπτωση μη υποβολής αίτησης μεταφοράς ή μετάταξης του προσωπικού των καταργούμενων ή συγχωνευόμενων ή υπό καθεστώς λύσης και εκκαθάρισης, υπηρεσιών και φορέων.

<sup>46</sup> Ο νόμος περιλαμβάνει την πλέον σαφή σύνδεση του καθεστώτος εφεδρείας με την διαδικασία αξιολόγησης: «... α) Το προσωπικό που τίθεται σε καθεστώς εργασιακής εφεδρείας εντάσσεται σε πίνακες κατάταξης από το ΑΣΕΠ, με βάση αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια (όπως τυπικά προσόντα, εμπειρία, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, προϋπηρεσία, ειδικές γνώσεις κ.λπ.). Με Π.Δ. ... καθορίζονται τα αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια που προβλέπονται στο προηγούμενο εδάφιο, ...».

<sup>47</sup> Πρόβλεψη για τη συγχώνευση νομικών προσώπων με τη μετάταξη ή μεταφορά του προσωπικού στον φορέα υποδοχής.

<sup>48</sup> Με τα δύο άρθρα προβλεπόταν η απόλυση υπαλλήλων που υπηρετούσαν σε καταργούμενες θέσεις.

<sup>49</sup> Πρόβλεψη για τη μεταφορά και τη μετάταξη προσωπικού σε κενές θέσεις, καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα.

<sup>50</sup> Πρόβλεψη για κατάργηση θέσεων και σε περίπτωση κατάργηση ορισμένων θέσεων του ίδιου κλάδου ή και ειδικότητας η επιλογή του προσωπικού που τίθεται σε διαθεσιμότητα διενεργείται με βάση την αποτίμηση των προσόντων όλων των υπαλλήλων του κλάδου ή και της ειδικότητας που ανήκουν οι υπό κατάργηση θέσεις του φορέα, εφόσον υπηρετούν σε υπηρεσίες ή μονάδες που αξιολογήθηκαν.

<sup>51</sup> Πρόβλεψη για κατάργηση φορέων.



Κοινοτικών Υπαλλήλων). Αυτή η πρόβλεψη καθιστούσε πιθανές τις απολύσεις δημοσίων υπαλλήλων, καθώς η κατάργηση ορισμένων μόνο οργανικών θέσεων ενός κλάδου δεν απαγορεύεται από τον συνταγματικό νομοθέτη. Οι προς απόλυση δημόσιοι υπάλληλοι θα ήταν αυτοί οι οποίοι διέθεταν τα λιγότερα ουσιαστικά προσόντα. ύστερα από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου. Ωστόσο, η διαπίστωση σχετικά με την ύπαρξη και το είδος των προσόντων που διέθεταν οι υπάλληλοι και η κατάταξή τους μεταξύ άλλων και βάσει αξιοκρατικών κριτηρίων, προϋπέθετε την διενέργεια κάποιου είδους αξιολόγησης. Έτσι, έγινε αντιληπτό ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν απέβλεπε στη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων και των υπηρεσιών αλλά στη μείωση του προσωπικού, γεγονός το οποίο θα καθόριζε τη στάση των υπαλλήλων έναντι των συστημάτων αξιολόγησης κατά τα απόμεινα χρόνια <sup>52</sup>. Σύμφωνα, άλλωστε, με σχετική έκθεση, έως τον Απρίλιο του 2014 είχε μερικώς ολοκληρωθεί η απομάκρυνση 5000 υπαλλήλων από το Δημόσιο<sup>53</sup>.

Υπό αυτές τις συνθήκες, η εναντίωση των δημοσίων υπαλλήλων στην διαδικασία της αξιολόγησης είναι μάλλον εύλογη. Ειδικά, ωστόσο, για τη μορφή που αυτή έλαβε υπό το πρίσμα του ν. 4250/2014, υπήρξε ακόμα ένας παράγοντας που ανέστειλε την εφαρμογή της. Ο νόμος επρόκειτο να εφαρμοστεί από το 2015, σχεδιασμός, ο οποίος, ωστόσο, δεν υλοποιήθηκε, καθώς μεσολάβησαν οι εκλογές του Ιανουαρίου 2015<sup>54</sup>. Πάντως, η στάση των υπαλλήλων δεν μεταβλήθηκε ούτε και μετά την εισαγωγή του ν. 4369/2016, παρά τις διαβεβαιώσεις που παρείχε ο ίδιος ο νομοθέτης ότι με τη συγκεκριμένη ρύθμιση απέβλεπε στην βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων και σε καμία περίπτωση στην τιμωρία ή σε οποιαδήποτε επιβάρυνσή τους. Προκειμένου, ωστόσο, να γίνει κατανοητή αυτή η στάση, χρήσιμη είναι μια σύντομη αναδρομή στην περίοδο που προηγήθηκε των ζυμώσεων για την εκπόνηση του ισχύοντος νόμου.

Ειδικότερα για τον ν. 4369/2016 οι ενστάσεις που διατυπώθηκαν προήλθαν τόσο από τον επιστημονικό κόσμο όσο και από τα σωματεία των υπαλλήλων. Συγκεντρώνοντας τις σχετικές αιτιάσεις, είναι δυνατόν αυτές να ομαδοποιηθούν σε κάποιες κατηγορίες. Η πρώτη σχετίζεται με την διευκόλυνση που φαίνεται να παρέχει ο νόμος για την βαθμολόγηση των αξιολογούμενων υπαλλήλων στην κλίμακα 75-90. Η βαθμολόγηση εντός της συγκεκριμένης κλίμακας βαθμών δεν απαιτεί την παράθεση ειδικής αιτιολό-

---

<sup>52</sup> Μανιτάκης και Μπαλαμπανίδης 2015· Σπανού 2018, 177-178

<sup>53</sup> Ε.Ε. April 2014, 39, 92.

<sup>54</sup> Σπανού 2018, 218.

γησης εκ μέρους του αξιολογητή, αντίθετα από ό,τι συμβαίνει για την βαθμολόγηση έως 60 και από 99 και άνω. Επίσης, η βαθμολογία κάτω του 75 δίνει το δικαίωμα ένστασης στους αξιολογούμενους υπαλλήλους. Έτσι, διαμορφώνεται μια κλίμακα με εύρος 75-89 εντός της οποίας ο αξιολογητής δεν οφείλει να αιτιολογήσει τον βαθμό του ούτε σε πρώτο βαθμό αλλά ούτε και σε δεύτερο, μετά από ενδεχόμενη ένσταση του υπαλλήλου. Ο υπάλληλος ο οποίος αντικειμενικά θα μπορούσε να λάβει βαθμό και πάνω από 90 ενδεχομένως βρεθεί σε λίγο χαμηλότερη θέση και το ίδιο θα μπορούσε να συμβεί και στο κάτω όριο του πιο πάνω εύρους της ίδιας κλίμακας<sup>55</sup>.

Ο νόμος προσδίδει στα τυπικά προσόντα συντελεστή βαρύτητας μεγαλύτερο από τα ουσιαστικά, στα οποία εμπίπτουν η εργασιακή εμπειρία και ιδιαίτερα η άσκηση καθηκόντων ευθύνης, κατά 15%, ενώ στην δομημένη συνέντευξη συντελεστή υψηλότερο κατά 10% σε σύγκριση προς τον αντίστοιχο των ουσιαστικών προσόντων. Οι λεπτές αυτές διαφοροποιήσεις, εφόσον εξεταστούν στο σύνολο των παραμέτρων που θέτει ο νόμος προκαλούν εντύπωση, ιδιαίτερα όταν φαίνεται να μην έχουν έρεισμα σε επιστημονικές ή άλλου είδους έρευνες. Ανάλογοι προβληματισμοί εγείρονται και για τους περιορισμούς που θέτει ο ν. 4369 ως προς την μοριοδότηση της εμπειρίας (έως 33 χρόνια υπηρεσίας), της εμπειρίας κατά την άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου (έως 10 χρόνια) αλλά και την εξομοίωση της μοριοδότησης σε όλες τις θέσεις ευθύνης, για την δυσανάλογα υψηλή μοριοδότηση των σεμιναρίων επιμόρφωσης του ΕΚΔΔΑ σε σχέση με την αντίστοιχη του δεύτερου τίτλου σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης τουλάχιστον τετραετούς φοίτησης αλλά και για τον αποκλεισμό από την διαδικασία της δομημένης συνέντευξης όλων όσων κατατάσσονται με βάση τα υπόλοιπα κριτήρια, ενώ δεν αποκλείεται με βάση τα μόρια της συνέντευξης κάποιοι από τους αποκλειόμενους να βρεθούν αρκετά υψηλά στην τελική σειρά κατάταξης, ακόμα και στην πρώτη θέση<sup>56</sup>.

Η ΑΔΕΔΥ, εκπροσωπώντας του δημοσίους υπαλλήλους, πριν από την ψήφιση του νόμου διατύπωσε τις αντιρρήσεις της επί του νομοσχεδίου. Οι αιτιάσεις της τριτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης εστίασαν κυρίως στη σύνδεση της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία, στον περιορισμό του δικαιώματος ένστασης επί της βαθμολογίας, στη σύνδεση της αξιολόγησης με το μισθολόγιο, καθώς και στο γεγονός ότι οι κατεξοχήν παράγοντες της διαδικασίας αξιολόγησης, οι προϊστάμενοι των υπηρεσιακών μονάδων δεν είχαν οι ίδιοι αξιολογηθεί. Ειδικότερα ως προς τη στοχοθεσία, η ΑΔΕΔΥ επισήμανε τη

---

<sup>55</sup> Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018.

<sup>56</sup> Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018.

δυσκολία διαμόρφωσης αλλά και παρακολούθησης της υλοποίησης των στόχων, καθώς οι υπάλληλοι καλύπτουν περισσότερα του εντός αντικείμενα, ενώ και η επίτευξη των στόχων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την απόδοση των ίδιων των υπαλλήλων. Ως επιστέγασμα αυτής της στάσης, η ΑΔΕΔΥ κάλεσε τα μέλη της να απέχουν από την αξιολόγηση, προτροπή η οποία σύμφωνα με το ίδιο το σωματείο οδήγησε σε συμμετοχή στην διαδικασία μόλις του 20% των υπαλλήλων<sup>57</sup>.

Προκειμένου να καμφθούν οι επιφυλάξεις των δημοσίων υπαλλήλων και παρά τις επισημάνσεις του νομοθέτη ότι το σύστημα δεν επιφέρει βλαπτικές συνέπειες στην υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων αλλά αποσκοπεί αποκλειστικά την αναβάθμιση των Δημόσιων Υπηρεσιών, ο νόμος τροποποιήθηκε, ώστε η μη συμμετοχή στη σχετική διαδικασία να επιφέρει συνέπειες στην υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων (παρ. 4, άρ. 36 ν. 4489/2017 που προσέθεσε το άρ. 24Α στον Ν.4369/2016). Η συγκεκριμένη διάταξη προκάλεσε νέες σφοδρές αντιδράσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ενώ η ΑΔΕΔΥ κάλεσε τα μέλη της να συνεχίζουν την αποχή από κάθε διαδικασία ή ενέργεια αξιολόγησης, προσθέτοντας στις πιο πάνω αιτιάσεις ότι η ρύθμιση συνιστά μια απόπειρα περιορισμού συνδικαλιστικών ελευθεριών και του συνταγματικά κατοχυρωμένου δικαιώματος της απεργίας. Σταχυολογώντας από τις σχετικές ανακοινώσεις, γίνεται αντιληπτό ότι οι ενστάσεις ήταν αμιγώς πολιτικές και στρέφονταν συλλήβδην κατά της αξιολόγησης ως μέσου για την αναδιοργάνωση του διοικητικού μηχανισμού. Ενδεικτικό είναι το απόσπασμα από την από 30.1.2018 ανακοίνωση: «...[η αξιολόγηση] πρόκειται για ένα μέτρο που θα χρησιμεύσει ως βασικό εργαλείο για την αναδιάρθρωση του κράτους σε αντιλαϊκή, αντεργατική και αντιδραστική κατεύθυνση. Την επιβολή του «μικρού, ευέλικτου, επιτελικού κράτους» που λειτουργεί σε όφελος του κεφαλαίου, με ιδιωτικοποίηση πλευρών της λειτουργίας του, μετατρέποντας δημόσιες υπηρεσίες σε πεδίο κερδοφορίας για το κεφάλαιο, ενώ οι εναπομείνουσες δημόσιες υπηρεσίες θα λειτουργούν με βάση την επιχειρηματικότητα και τα ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και όχι την εξυπηρέτηση των λαϊκών αναγκών.»<sup>58</sup>. Πάντως, με βάση τα στοιχεία της Διοίκησης, η ρύθμιση τελικώς εξυπηρέτησε το σκοπό της, καθώς η συμμετοχή στην διαδικασία αξιολόγησης για το 2017 ανήλθε στο 80%<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> <https://adedy.gr/ypomnimastidiarkiepitropidimosiasdioikisis/> [προσπέλαση στις 26.4.2022].

<sup>58</sup> <https://adedy.gr/anakoinwsiajiologisistodimosio/>.

<sup>59</sup> Σπανού 2018, 226-228.

Το θέμα απασχόλησε και τον ακυρωτικό δικαστή. Συντονιζόμενοι με την προτροπή της ΑΔΕΔΥ, υπάλληλοι δεν προέβησαν στην αξιολόγηση των υφισταμένων τους και παρά τη μη εκπλήρωση της υποχρέωσής τους κατέθεσαν αίτηση στην διαδικασία πλήρωσης των θέσεων Προϊσταμένων Διεύθυνσης του οικείου Υπουργείου. Επί της απόφασης αποκλεισμού τους, προσέφυγαν δικαστικώς, επιτρέποντας στον δικαστή να προβεί σε στάθμιση των συνταγματικά κατοχυρωμένων δικαιωμάτων του υπαλλήλου αλλά και των υποχρεώσεών του. Σε πρώτο βαθμό, το Διοικητικό Εφετείο Αθηνών (Απόφαση 559/2020) ακύρωσε τους πίνακες αποκλεισμένων του οικείου Σ.Ε.Π. κατά το μέρος που αποκλείστηκε υποψήφιος ο οποίος είχε συμμετάσχει στην απεργία – αποχή της ΑΔΕΔΥ. Το Δικαστήριο έκρινε ότι, εφόσον η συγκεκριμένη απεργία καλύπτεται από το τεκμήριο της νομιμότητας, προέβη σε μία κρίση σύμφωνη με το κατοχυρωμένο στο Σ. 23 δικαίωμα της απεργίας: η συμμετοχή του στην διαδικασία επιλογής σε θέση ευθύνης δεν κωλύεται από την προηγούμενη παράλειψη του υποψηφίου να εκπληρώσει την υποχρέωση αξιολόγησης των υφισταμένων σύμφωνα με το άρ. 24Α του ν. 4369/2016, εφόσον αυτός συμμετείχε στην απεργιακή κινητοποίηση<sup>60</sup>.

Διαφορετική ήταν, ωστόσο, η κρίση του ανώτατου ακυρωτικού δικαστή. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με επτά Αποφάσεις του Γ' Τμήματος του ΣτΕ (ΣτΕ Γ 711-715/2022 και 716-717/2022) επί αιτήσεων δημοσίων υπαλλήλων να ακυρωθούν οι πίνακες του οικείου ΣΕΠ. μετά τον αποκλεισμό τους για τους λόγους που παρατέθηκαν πιο πάνω, έκρινε ότι η παράλειψη από δημόσιο υπάλληλο να εκπληρώσει την υποχρέωση αξιολόγησης των υφισταμένων ως συνέπεια τη συμμετοχής του σε απεργιακή κινητοποίηση συνεπάγεται τον αποκλεισμό του από τις διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων, χωρίς αυτός ο αποκλεισμός να παραβιάζει το συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμα της απεργίας. Η μη εκπλήρωση της υποχρέωσης παροχής της σχετικής υπηρεσίας συνιστά απόφαση του ίδιου του υπαλλήλου και δεν οφείλεται στην επικαλούμενη κήρυξη της απεργίας και τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε αυτήν. Θα μπορούσε επιπλέον της δικαστικής αξιολόγησης να επισημανθεί ότι η διαδικασία της αξιολόγησης σε κάθε υπηρεσία είναι δυνατόν να υλοποιηθεί μόνο από τους υπαλλήλους που έχουν τη σχετική αρμοδιότητα και δεν είναι δυνατόν να υποκατασταθούν σε αυτή τη λειτουργία. Διότι και αν ακόμα μετά την αποχή του πρώτου αξιολογητή προβεί στην αξιολόγηση ο δεύτερος αξιολογητής, ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει στερηθεί το δικαίωμά του να α-

---

<sup>60</sup> Ιδ. Σκέψη 8 της Απόφασης.

ξιολογηθεί σε πρώτο βαθμό από τον άμεσο προϊστάμενό του, ο οποίος κατά κανόνα έχει την πλέον άμεση συνεργασία μαζί του και επιβλέπει εκ του σύνεγγυς την απόδοσή του.

### **Μελέτη περίπτωσης**

Όπως ήδη σημειώθηκε, ο νομοθέτης, εισάγοντας τον ν. 4369/2016 διαπίστωσε στην αιτιολογική έκθεση του νόμου ότι τα προηγούμενα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είχαν αποτύχει. Αυτή είναι αναμφίβολα και η αίσθηση που διαχέεται στην κοινή γνώμη. Ευλόγως, λοιπόν, αναζητούνται οι αιτίες της μη εφαρμογής του συστήματος, παρά το γεγονός ότι ο νομοθέτης επανειλημμένως επικαιροποίησε στο παρελθόν το σχετικό κανονιστικό πλαίσιο. Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στη στάση των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι κατά τις δύο πρόσφατες νομοθετικές ρυθμίσεις (των ετών 2014 και 2016) μετά την αρχική εντονότατη αντίδρασή τους φαίνεται ότι υπαναχώρησαν. Για λόγους στατιστικούς η έρευνα επικεντρώθηκε σε υπηρεσίες του ΥΠ.ΠΟ.Α., όπου, σύμφωνα με δημοσιευμένα στοιχεία, τα ποσοστά απεργίας-αποχής συνολικά (δηλαδή όχι κατά κλάδο) κυμάνθηκαν αρχικά άνω του 70%<sup>61</sup>. Για την διεξαγωγή της έρευνας δημιουργήθηκε στο περιβάλλον των εργαλείων της Google ένα απλό και εύχρηστο ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από δέκα ερωτήσεις. Για την ευκολότερη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και την αμεσότερη επεξεργασία του προτιμήθηκαν οι ερωτήσεις κλειστού τύπου (συγκεκριμένες απαντήσεις από τις οποίες επιλέγεται μία, κατά προτίμηση διχοτομικές (ναι/οχι) αλλά και κάποιες βαθμονομικές (καθόλου, μέτρια, πολύ). Αυτό στάλθηκε στους υπαλλήλους δύο αποκεντρωμένων υπηρεσιών των ΥΠ.ΠΟ.Α. και ελήφθησαν 26 ανώνυμες απαντήσεις.

Οι δεκαοκτώ ερωτήσεις επιλέχθηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε οι ερωτώμενοι να οδηγηθούν να διατυπώσουν τη γνώμη τους ευκρινώς (υπέρ ή κατά), έστω και αν στην πραγματικότητα υπάρχουν περισσότερες αποχρώσεις. Με τις τρεις πρώτες εισαγωγικές ερωτήσεις ζητείται η σκιαγράφηση της υπηρεσιακής ταυτότητας των ερωτώμενων, ενώ με την έβδομη, αν γνωρίζουν τη σχέση της αξιολόγησης με την πραγματοποίηση της Ολομέλεια Τμήματος διαπιστώνεται η εξοικείωση ή μη με την διαδικασία όπως περιγράφεται στον νόμο. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις καταγράφουν τις απόψεις για την αναγκαιότητα ή μη γενικώς του συστήματος αξιολόγησης, για την αποτελεσματικότητα του ισχύοντος, για τη συμμετοχή ή μη στην διαδικασία και τους λόγους της ενδεχόμενης

---

<sup>61</sup> Ενδεικτικά, 72% κατά το 2017, <http://adedy.gr/wp-content/uploads/2017/10> (προσπέλαση στις 24.4.2022).

αποχής, την αποτελεσματικότητα ή μη του συστήματος και τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει ένα ιδανικό, την αποτελεσματικότητα των κυρώσεων για τη μη συμμετοχή αλλά και για το ενδεχόμενο το σύστημα αξιολόγησης να συνδέεται με οικονομικά κίνητρα.

Για την καλύτερη κατανόηση του πληθυσμού επί του οποίου διενεργήθηκε η έρευνα επισημαίνονται τα βασικά χαρακτηριστικά του. Σύμφωνα με τον ισχύοντα Οργανισμό η δομή του ΥΠ.ΠΟ.Α. αποτελείται από τέσσερις Γενικές Διευθύνσεις, ενώ ειδικά οι Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς όπως και η Γενική Διεύθυνση Αναστήλωσης Μνημείων και Τεχνικών Έργων αποτελείται από κεντρικές Διευθύνσεις και αποκεντρωμένες Υπηρεσίες (Εφορείες Αρχαιοτήτων και ΥΝΜΤΕ αντίστοιχα). Το προσωπικό κατανέμεται σε κλάδους ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ, από τους οποίους οι πλέον πολυπληθείς είναι των Αρχαιολόγων και συναφών ειδικοτήτων (Μουσειολόγων, Ιστορικών, Ιστορικών Τέχνης), Διοικητικού-Οικονομικού, Αρχιτεκτόνων Μηχανικών, Συντηρητών και Φύλαξης-Πληροφόρησης. Επισημαίνεται ότι ειδικά επιστημονικό προσωπικό αποτελείται από κλάδους οι οποίοι περιλαμβάνονται μεταξύ των κλάδων με τα υψηλότερα ποσοστά κατόχων μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων σποδών του Δημοσίου<sup>62</sup>.

Οι ερωτήσεις και οι πιθανές απαντήσεις παρουσιάζονται στο παράρτημα. Παρά το γεγονός ότι το δείγμα των ερωτώμενων δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού του ΥΠ.ΠΟ.Α. και μάλιστα από τις απαντήσεις αντιπροσωπεύεται δυσανάλογα ο κλάδος των αρχαιολόγων, είναι δυνατόν να εξαχθούν κάποια ενδιαφέροντα ευρήματα. Οι απαντήσεις δόθηκαν από υπαλλήλους που φαίνεται ότι διάκεινται θετικά προς την έννοια της αξιολόγησης, καθώς στο σχετικό ερώτημα κάτι λιγότερο από το 60% των ερωτωμένων αναγνωρίζουν τη σημασία της και σχεδόν τα ¾ συμμετείχαν στην διαδικασία. Παρά ταύτα, σχεδόν το ήμισυ του δείγματος δεν κρίνει ως αποτελεσματικό το σήμερα εφαρμοζόμενο σύστημα (ότι δηλαδή συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων), ενώ ως βασική ατέλειά του από τους μη συμμετέχοντες προβάλλεται η ελλιπής αντικειμενικότητά του. Ομοίως, μάλλον μικρό αντίκτυπο έχει η απειλή κυρώσεων (μη προαγωγή των μη συμμετεχόντων), η οποία εισήχθη με τον ν. 4489/2017. Για αυτούς τους λόγους μάλλον εύλογα η πλειονότητα των ερωτηθέντων (σχεδόν τα 3/4 των συμμετεχόντων στην διαδικασία αξιολόγησης και το 57% των μη συμμετεχόντων) θα προέκριναν ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο θα έδινε έμφαση στην ικανότητα

---

<sup>62</sup> Πρωτοβουλία 2014, ιδ. 23.

επίτευξης στόχων και στη συμπεριφορά έναντι των συναδέλφων και των πολιτών. Το πιο πάνω ποσοστό των μη συμμετεχόντων στην διαδικασία της αξιολόγησης αυξάνεται αισθητά, σε ποσοστό άνω του 70%, εφόσον ένα νέο σύστημα παρείχε εγγυήσεις αντικειμενικότητας, αμεροληψίας, δικαιοσύνης και αξιοπιστίας. Τέλος, ένα ενδιαφέρον σημείο της έρευνας είναι η στάση που υιοθετεί το δείγμα ως προς το ενδεχόμενο η διαδικασία αξιολόγησης να συνδεθεί με οικονομικά κίνητρα. Η ερώτηση δεν απευθύνθηκε στους συμμετέχοντες στην διαδικασία αξιολόγησης, εφόσον η στάση τους είναι δεδομένη, αλλά επικεντρώθηκε στη στάση των μη συμμετεχόντων. Οι τελευταίοι, βάσει των απαντήσεών τους, σε ποσοστό άνω του 62% θεωρούν ότι μια τέτοια προοπτική δεν θα μεταβάλει τη στάση τους. Αντίθετα, οι συνάδελφοί τους που συμμετέχουν στην αξιολόγηση πιστεύουν στο ίδιο ποσοστό ότι η σύνδεση της διαδικασίας αξιολόγησης με οικονομικά κίνητρα θα οδηγήσει τους μη συμμετέχοντες να αναθεωρήσουν τη στάση τους. Συμπερασματικά, το μικρό δείγμα της έρευνας υποστηρίζει ότι θα ήταν πιο αποτελεσματικό από το υπάρχον ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο θα λάμβανε ως βασικό κριτήριο την επίτευξη ή μη δεδομένων στόχων.

## **Κεφάλαιο Δ': Κριτική αποτίμηση**

### **Αξιολόγηση και κράτος δικαίου**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων συνιστά μια διαδικασία με πολλαπλούς στόχους, οι οποίοι τελικώς υπηρετούν τις αρχές του κράτους δικαίου. Σε πρώτο επίπεδο, χάρη στην αξιολόγηση είναι δυνατός ο εντοπισμός τυχόν αδυναμιών στη λειτουργία της υπηρεσίας, προκειμένου αυτές να θεραπευτούν, η ενεργοποίηση των υπαλλήλων, προκειμένου να αποδίδουν τα προσδοκώμενα βάσει των γνώσεών τους, όπως αυτές τεκμηριώθηκαν κατά την πρόσληψη τους, η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας, καθώς και η σταδιακή ωρίμανση ικανών διοικητικών στελεχών, τα οποία σταδιακά θα ανελιχθούν στην διοικητική ιεραρχία, καταλαμβάνοντας θέσεις ευθύνης. Όλες αυτές οι διαδικασίες εξυπηρετούν αρχές στις οποίες θεμελιώνεται ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό κράτος στο οποίο κυριαρχεί το δίκαιο. Η επίτευξη των στόχων της Δ.Δ. βάσει της αρχής της αποτελεσματικότητας συνιστά νομιμοποιητικό παράγοντα των κρατικών οργάνων, γεγονός το οποίο προϋποθέτει την αξιολόγηση και την αξιοκρατική στελέχωση των υπηρεσιών, πόσο μάλλον και των θέσεων ευθύνης<sup>63</sup>. Άλλωστε, η αρχή της αξι-

---

<sup>63</sup> Λαζαράτος 1991.

οκρατίας αποτελεί μία από τις βασικές αρχές που διέπουν τη συνταγματική μας τάξη<sup>64</sup>. Καθώς η προσωπική ικανότητα και η απόδοση του υπαλλήλου αλλά και η συγκρότηση ενός σώματος δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι διαθέτουν γνώσεις και αφοσίωση στην εργασία που τους ανατίθεται συναρτώνται με την δημοκρατική αρχή, έτσι και η αξιολόγηση καθίσταται αναγκαίο μέσο για την εμπέδωση αυτών των αρχών.

Ως προς τις τελευταίες διαπιστώσεις έχει ενδιαφέρον το σκεπτικό του ακυρωτικού δικαστή. Η νομοθετική πρόβλεψη του άρ. 24Α ν. 4369/2016 δεν ρυθμίζει μόνο τη συμμετοχή στην διαδικασία αξιολόγησης αλλά ρυθμίζει, επίσης, την οργάνωση και τη λειτουργία της Δ.Δ.<sup>65</sup>. Η συγκεκριμένη διαδικασία διασυνδέεται με το σύστημα επιλογής προϊσταμένων των δημοσίων υπηρεσιών και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη βέλτιστη αξιοποίησή του. Αυτές οι επιλογές εμπίπτουν στο πλαίσιο των αρχών της αξιοκρατίας, της αποτελεσματικότητας και του δημοσίου συμφέροντος, οι οποίες επίσης έχουν ισόκυρο με το δικαίωμα στην απεργία συνταγματικό βάρος.

## **Το πλαίσιο για την εφαρμογή ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης**

### **Α. Αξιολόγηση και διοικητική ιεραρχία**

Η έννοια της αξιολόγησης δεν νοείται σε διοικητικό και νομικό κενό. Ο αξιολογούμενος αλλά και ο αξιολογητής ανήκουν στο σώμα των δημοσίων πολιτικών υπαλλήλων, ενώ αποτελούν και αναπόσπαστα μέρη ενός διοικητικού μηχανισμού και συνολικά του νομικού προσώπου του κράτους. Η κοινή αναφορά τους προς το Κράτος επιτείνει την οργανική τους σύνδεση, καθώς και τον ενστερνισμό κοινών αρχών και κριτηρίων λειτουργίας. Με τις πιο πάνω παρατηρήσεις συνδέεται και ο τρόπος με τον οποίο συγκροτείται το σώμα των υπαλλήλων, βάσει του συστήματος της σταδιοδρομίας ή του συστήματος των συγκεκριμένων θέσεων<sup>66</sup>. Το πρώτο προβλέπει την υποδιαίρεση του σώματος σύμφωνα με ειδικά χαρακτηριστικά σε επιμέρους κλάδους, οι οποίοι διαρθρώνονται σε ιεραρχικά δομημένη πυραμίδα που περιλαμβάνει βαθμούς ή κλιμάκια. Το σύστημα των συγκεκριμένων θέσεων προβλέπει τη συγκρότηση των υπηρεσιών με οργα-

---

<sup>64</sup> Κοϊμτζόγλου 1999· 2003· Παπακωνσταντίνου 2007.

<sup>65</sup> ΣτΕ Γ΄ 711-715/2022 και 716-717/2022.

<sup>66</sup> Αγγλ. unified ή generalist (γαλλ. généralistes) και departmental or specialist (γαλλ. spécialistes) career system αντίστοιχα· βλ. Hague και Harrop 2018, 292.



νικές μονάδες και θέσεις, οι οποίες περιγράφουν εξειδικευμένα καθήκοντα, λειτουργίες και αντίστοιχους βαθμούς<sup>67</sup>.

Με βάση τα πιο πάνω γίνεται αντιληπτό ότι το σύστημα της σταδιοδρομίας και η οργάνωση της Δ.Δ. με σταθερή, κλιμακωτή ιεραρχία, επί της οποίας προΐσταται ο Γενικός Διευθυντής ευνοεί την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, καθώς η τελευταία συναρτάται με την δόμηση ιεραρχικών σχέσεων στις υπηρεσίες<sup>68</sup>. Ωστόσο, η οργάνωση του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων βασίζεται, κατά κύριο λόγο εδώ και δεκαετίες, στην παράλληλη συνύπαρξη ή εναλλαγή των συστημάτων της σταδιοδρομίας, των συγκεκριμένων θέσεων αλλά και της κινητής ιεραρχίας, σύμφωνα με την οποία από υπάλληλο στον οποίο είχαν ανατεθεί χωρίς διαδικασία κρίσης ή άλλης αξιολόγησης καθήκοντα που αντιστοιχούν σε θέση ευθύνης αφαιρέθηκαν με τον ίδιο τρόπο, προκειμένου να ανατεθούν σε κάποιον άλλο<sup>69</sup>. Αυτή η πρακτική καταργεί την έννοια της ιεραρχίας και αποσταθεροποιεί την Διοίκηση, αποδυναμώνοντας την δυνατότητα να διεκπεραιώνει τις λειτουργίες της.

## **B. Αξιολόγηση και περιγράμματα εργασίας**

Σύμφωνα με έρευνες, το πλέον σημαντικό ζητούμενο για την διαδικασία της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητά της. Η τελευταία, ωστόσο, είναι δυνατόν να αποδυναμώνεται από την υποκειμενική κρίση που πάντα μπορεί να εμφιλοχωρεί, όπως ήδη εκτέθηκε<sup>70</sup>. Η εκπόνηση των περιγραμμάτων θέσης εργασίας, εκτός από τα άλλα θετικά αποτελέσματά της για την Δ.Δ. (εξορθολογισμός του οργανωτικού σχεδιασμού, διασύνδεση λειτουργιών, διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού), συνιστά μία από τις βασικότερες παραμέτρους για την ενίσχυση της αντικειμενικότητας της αξιολόγησης<sup>71</sup>. Η χρησιμότητα των περιγραμμάτων εργασίας έγινε αρχικά κατανοητή από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, προκειμένου να αποφεύγουν τις άστοχες

---

<sup>67</sup> Για τη συγκέντρωση των χαρακτηριστικών των δύο συστημάτων, βλ. Rexed κ.ά. 2007, 30. Κτιστάκη 2014, 134-140· OECD 2003· 2020.

<sup>68</sup> Σπανού 2016· 2018.

<sup>69</sup> Γενικώς για τις μεταρρυθμίσεις της ανώτερης δημοσιοϋπαλληλίας από το 1974 έως το 2000, βλ. Σωτηρόπουλος 2001, 92-119.

<sup>70</sup> Βλ. ό.π. σημ. 6.

<sup>71</sup> Σπανού 2018, 194 κ.ε.

προσλήψεις προσωπικού<sup>72</sup>. Στο πλαίσιο λήψης αποφάσεων στελέχωσης του κρατικού μηχανισμού με υπαλλήλους, τα προσόντα των οποίων αντιστοιχούσαν σε συγκεκριμένες θέσεις. Η αρχική αυτή διαπίστωση στην Έκθεση του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών το 1988 ενισχύθηκε από εκθέσεις εμπειρογνομώνων κατά τις αρχές της δεκαετία του 1990, οι οποίες μεταξύ άλλων πρότειναν την περιγραφή των θέσεων, τη σύνδεσή τους με ευθύνες και αρμοδιότητες και τελικώς την αξιολόγηση των υπαλλήλων που τις στελεχώνουν<sup>73</sup>. Κάπως πιο συστηματικές προσπάθειες καταγράφηκαν κατά την δεκαετία του 2000, όταν αναλήφθηκαν πρωτοβουλίες, προκειμένου να εισαχθούν αρχές της Δ.Ο.Π. στον διοικητικό μηχανισμό. Με τον ν. 4178/2013 (άρ. 54)<sup>74</sup> η καταγραφή περιγραμμάτων θέσεων συνδέθηκε με την επιδίωξη να αναδιοργανωθούν οι δημόσιες υπηρεσίες<sup>75</sup>.

Περισσότερο ώριμη είναι ρύθμιση που εισήγαγε ο ν. 4440/2016 (ΦΕΚ Α' 224)<sup>76</sup>, με τον οποίο εφαρμόστηκαν πολιτικές που είχαν διατυπωθεί στο πλαίσιο της «Εθνικής Στρατηγικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019». Μεταξύ άλλων συστάθηκε ένας μηχανισμός κινητικότητας, ώστε να θεραπευθεί η αναποτελεσματική κατανομή του προσωπικού. Η λειτουργία του μηχανισμού επέβαλε την προηγούμενη υλοποίηση μιας σειράς δράσεων. Συγκεκριμένα, οι φορείς του Δημοσίου Τομέα ανέλαβαν την υποχρέωση να αξιολογήσουν τις δομές τους και να καταρτίσουν τα ψηφιακά οργανογράμματα των φορέων τους, όπως και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, γενικών και ειδικών, ενώ θεσμοθετήθηκε και το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, η εφαρμογή του οποίου προϋπέθετε την υλοποίηση των δύο πρώτων δράσεων. Προϋπόθεση για τη σύνταξη των περιγραμμάτων εργασίας ήταν η ανάλυση των θέσεων εργασίας και των προδιαγραφών τους, δηλαδή η καταγραφή των δραστηριοτήτων, των αρμοδιοτήτων,

---

<sup>72</sup> Για το θέμα, βλ. Mondy και Martocchio 2019, 113-115.

<sup>73</sup> Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος 2000, 393, 605 και 646.

<sup>74</sup> Σε εφαρμογή αυτού του νόμου εκδόθηκε ο οδηγός για τη σχεδίαση περιγραμμάτων εργασίας, βλ. [https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/20130508\\_odhgos\\_sxed\\_perigr.pdf](https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf).

<sup>75</sup> Σπανού 2018, 194-196 για συνολική επισκόπηση του εγχειρήματος να εισαχθούν τα περιγράμματα εργασίας στην Δημόσια Διοίκηση.

<sup>76</sup> «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις». Μαυρομούστακου 2016, 146-150.

του εξοπλισμού και του κανονιστικού πλαισίου που συναρτώνται με μια θέση<sup>77</sup>. Αντίστοιχα, η ίδια ανάλυση προσδιόρισε μια σειρά από στοιχεία, δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορά, τα οποία αναμένεται να έχει ο υπάλληλος που θα στελεχώσει τη συγκεκριμένη θέση. Βάσει των προηγούμενων στοιχείων συντάσσεται το περίγραμμα εργασίας, το οποίο προσδιορίζει τις συνθήκες υπό τις οποίες εργάζεται ο υπάλληλος, τις αρμοδιότητές του, το αντικείμενο της εργασίας του, τους πόρους που χρησιμοποιεί, τη σχέση του με την ιεραρχία και τις σχέσεις αναφοράς<sup>78</sup>. Περαιτέρω εμβάθυνση των πιο πάνω περιγραμμάτων αποτελούν τα ειδικά περιγράμματα, τα οποία αναφέρονται στις πραγματικές θέσεις εργασίας, οριοθετώντας με ακρίβεια τα ελάχιστα χαρακτηριστικά χάρη στα οποία θα είναι δυνατόν να φέρει σε πέρας τα καθήκοντα της θέσης. Έτσι, ο υπάλληλος δύναται να αναλάβει και να φέρει σε πέρας όχι γενικώς και αορίστως εργασίες που του ανατίθενται αλλά αυτές τις συγκεκριμένες που ορίζει το περίγραμμα της θέσης του. Αντίστοιχα και η αξιολόγηση μετά το βαθμό ανταπόκρισης του υπαλλήλου προς το ειδικό περίγραμμα της θέσης του

Οι σχετικές πρωτοβουλίες για την υλοποίηση της πολιτικής ανελήφθησαν από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΥΔΜΗΔ), προκειμένου τα περιγράμματα να έχουν συνοχή και ομοιογένεια αλλά και κοινά σημεία αναφοράς με τα πλαίσια εργασίας<sup>79</sup>. Με την υποστήριξη της Expertise France<sup>80</sup> προσδιορίστηκαν 24 διυπουργικοί τομείς πολιτικής και 181 γενικά περιγράμματα θέσεων, τα οποία περιλαμβάνονται στο γενικό επίπεδο ανάλυσης. Η ειδικότερη προσέγγιση, η οποία ανατέθηκε σε στελέχη από το κάθε αρμόδιο υπουργείο, κατέληξε στην εκπόνηση των γενικών περιγραμμάτων θέσης ανά υπουργείο, τα οποία προσδιορίζουν το εύρος της εργασίας μιας κατηγορίας υπαλλήλων ή ενός κλάδου, καθώς και των ειδικών περιγραμμάτων, τα οποία εμβάθνουν τα πρώτα και αναφέρονται στις πραγματικές θέσεις του κάθε φορέα<sup>81</sup>. Περισσότε-

---

<sup>77</sup> Dessler 2012, 118-128.

<sup>78</sup> Dessler 2012, 125-128· Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2016, 193-229.

<sup>79</sup> Με αρ. πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/139/οικ.30155/23.11.2016 εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης για τα «Γενικά και Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας».

<sup>80</sup> Πρόκειται για γαλλική δημόσια εταιρεία, που παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες και τεχνική βοήθεια για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο του Προγράμματος Βοήθειας προς στην Ελλάδα που υλοποιεί η Ε.Ε. και η Υπηρεσία Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (SRSS).

<sup>81</sup> Expertise France, Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας. Οδηγίες Μεθοδολογικής Προσέγγισης Συγγραφής, Ιανουάριος 2018, σ. 3-6.

ρα ειδικά περιγράμματα εξειδικεύουν τα γενικά, στα οποία εντάσσονται, ενώ δεν αποκλείεται να συμπληρώνονται και με στοιχεία από άλλα γενικά περιγράμματα. Επισημαίνεται, μάλιστα, ότι και για τα δύο είδη περιγραμμάτων προβλέπεται η επικαιροποίησή τους σε ετήσια βάση, ώστε αυτά να προσαρμόζονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

### **Γ. Αξιολόγηση και στοχοθεσία**

Έως τώρα έχουν γίνει αρκετές αναφορές στη μέθοδο της Διοίκησης μέσω στόχων, η οποία και στη θεωρία αποτελεί μία από τις βασικές επιλογές για την επιμέτρηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ σχετίζεται και με τα περιγράμματα εργασίας αλλά και με τις αρχές που καλείται να υπηρετήσει η Διοίκηση στο πλαίσιο του κράτους δικαίου. Σε αυτό το σημείο αρκεί μια ουσιαστική προσθήκη ως προς τη συνάφεια της αξιολόγησης και της διοίκησης μέσω στόχων. Ο βαθμός επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί στον φορέα και στον υπάλληλο προσδιορίζεται κατά την διενέργεια της αξιολόγησης, ενώ και η τελευταία απαντά στο ερώτημα αν και σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί. Η μέθοδος της Διοίκησης μέσω στόχων αποτελείται από επιμέρους στάδια, τα οποία εκκινούν από την επισκόπηση του περιβάλλοντος και τον καθορισμό των στόχων έως την ανατροφοδότηση της όλης διαδικασίας μετά από την διενέργεια αξιολόγησης. Αυτό το τελευταίο στάδιο αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά, καθώς βάσει αυτής καθορίζεται ο βαθμός επιτυχίας των λειτουργιών της Διοίκησης, οι αδυναμίες της και τα περιθώρια βελτιώσεων.

### **Το πλαίσιο εφαρμογής του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης**

Από την αναδρομή στα συστήματα αξιολόγησης που επιχειρήθηκε πιο πάνω είναι δυνατόν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα σχετικά με την ωριμότητα εφαρμογής τους. Κοινή σε όλες τις σχετικές νομοθετικές πρωτοβουλίες είναι η διαπίστωση ότι αυτές δεν αποτέλεσαν αντικείμενο διαβούλευσης με τους υπαλλήλους και ένταξής τους στο ευρύτερο πλαίσιο του διοικητικού μηχανισμού. Κάθε νέα ρύθμιση αποτέλεσε πρωτοβουλία του αρμόδιου για τα θέματα οργάνωσης του διοικητικού μηχανισμού Υπουργείου, η οποία απηχούσε τις ιδεολογικές και διαχειριστικές αντιλήψεις του επισπεύδοντος πολιτικού προσωπικού. Το τελευταίο, μάλιστα, αδυνατούσε να εξαλείψει τις αδυναμίες του εκάστοτε συστήματος, να επιτύχει την πλήρη εφαρμογή του και τελικώς να

το αξιοποιήσει για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων και συνολικά της Διοίκησης. Η αμηχανία του νομοθέτη να χειριστεί τα πιο πάνω ζητήματα διαφαίνεται και από την διαχείριση των κριτηρίων βάσει των οποίων θα γινόταν η αποτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Ενδεικτικά, ως προς το ειδικότερο ζήτημα της αξιολόγησης των υπαλλήλων για την προαγωγή τους σε θέσεις ευθύνης ο νομοθέτης διαχρονικά αμφιταλαντεύεται ανάμεσα σε τρεις επιλογές· να ενισχύσει με υψηλότερα ποσοστά μοριοδότησης τα τυπικά προσόντα, τα ουσιαστικά προσόντα ή την εμπειρία, δηλαδή τα χρόνια υπηρεσίας;

Συναφής είναι και η διαπίστωση ότι ο διοικητικός μηχανισμός της χώρας δεν διακρίνεται για την ευστάθειά του και την δόμησή του βάσει μιας σαφούς, κλιμακωτής ιεραρχίας. Η οργάνωση του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων βασίζεται, κατά κύριο λόγο, στα συστήματα της σταδιοδρομίας, της κινητής ιεραρχίας και της κατά κλάδο οργάνωσης. Κοινό χαρακτηριστικό τους είναι η μεταβολή τους κατά σχετικά σύντομα διαστήματα, συχνά χωρίς να έχουν εφαρμοστεί πλήρως, πόσο μάλλον να έχουν αξιολογηθεί ως προς τα αποτελέσματα που παρήγαγαν. Ιδιαίτερα συνήθεις είναι, μάλιστα, οι παρεμβάσεις στον κορμό της ιεραρχίας, οι οποίες διασαλεύουν την οργανική σύνδεση προϊσταμένων και υφισταμένων και τελικώς υποσκάπτουν τον τύπο αλλά κυρίως την ουσία της αξιολόγησης. Πλέον χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του ν. 1232/1982 (Α' 22)<sup>82</sup>, με τον οποίο απομακρύνθηκε η έως τότε φυσική ηγεσία της Δ.Δ. και επιτράπηκε η κατάληψη των ανώτατων θέσεων του κρατικού μηχανισμού από μετακλητούς υπαλλήλους, πρακτική που συνεχίστηκε επί μακρόν, εναλλασσόμενη σε βραχείες περιόδους με πολιτικές επαναφορές της σταθερής ιεραρχίας<sup>83</sup>. Σε αυτό το πλαίσιο η έννοια της αξιο-

---

<sup>82</sup> «Επαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του ν.δ. 4352/ 1964 και άλλες διατάξεις».

<sup>83</sup> Ο ν. 1586/1986 καθιέρωσε την κινητή ιεραρχία μεταξύ των προϊσταμένων οργανικών μονάδων· ο ν. 1892/1990 επανέφερε τον βαθμό του Γενικού Διευθυντή ως επικεφαλής της διοικητικής ιεραρχίας, ο οποίος έκτοτε άλλοτε καταλαμβάνεται με ανάθεση καθηκόντων από τον αρμόδιο Υπουργό και άλλοτε κατόπιν προαγωγής. Βραχύβια αποκατάσταση του συστήματος σταθερής ιεραρχίας προέβλεψε ο ν. 2683/99 («Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 19/Α/9.2.1999), ενώ με τον ν. 3260/04 (Ρυθμίσεις του Συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης) (ΦΕΚ Α' 151). Μακροδημήτρης και Πραβίτα, 2012, 552-553· Για τις τροποποιήσεις στο σχετικό νομοθετικό πλαίσιο από το 1999 και εξής, αναλυτικά παρουσιάζει ο Τσάκαλος 2014, 4-16) ενεργοποιήθηκε εκ νέου το σύστημα της κινητής ιεραρχίας (Πικραμένος

λόγησης δεν είναι νοητή· οι μετακλητοί υπάλληλοι δεν αξιολογούνται κατά τον διορισμό τους αλλά ούτε και κατά την θητεία τους. Η Διοίκηση, ωστόσο, έχει ανάγκη τη σταθερότητα, ώστε να εξασφαλίζει την ομαλή διεκπεραίωση των λειτουργιών της. Για το λόγο αυτό, άλλωστε, θεωρείται ότι συγκεντρώνει περισσότερα πλεονεκτήματα η σταθερή ιεραρχία<sup>84</sup>.

Τέλος, η βασικότερη ίσως παράμετρος του συστήματος είναι ότι πρόκειται για τυπική διαδικασία, η οποία, ενώ περιγράφεται λεπτομερώς στο κανονιστικό πλαίσιο, δεν συνδέεται πάρα ίσως μόνο ασθενώς με τις άλλες παραμέτρους με τις οποίες συναρθρώνεται το σύστημα διαχείρισης τους προσωπικού, τα περιγράμματα εργασίας, τη στοχοθεσία και κυρίως την προαγωγή σε θέσεις ευθύνης. Δίνεται, δηλαδή, η εντύπωση ότι με την αξιολόγηση η Διοίκηση διεκπεραιώνει την υποχρέωσή της να την υλοποιεί, οχυρωμένη πίσω από στοιχεία που επιβεβαιώνουν την προσήλωσή της στην αρχή της νομιμότητας (τυπικά προσόντα, χρόνια υπηρεσίας), χωρίς να αποβλέπει στην αξιοποίηση των συμπερασμάτων της για την βελτίωσή της.

### **Η αποτίμηση του ν. 4369/2016**

Εξετάζοντας συνολικά το σύστημα αξιολόγησης που διαμορφώθηκε από τον ν. 4369/2016 γίνεται σαφές ότι η βούληση του νομοθέτη ήταν να αποστασιοποιηθεί από τη μέθοδο αξιολόγησης που είχε θεσπιστεί με τον προηγούμενο ν. 4250/2014, ο οποίος είχε προκαλέσει έντονες αντιδράσεις. Ο συγκεκριμένος νόμος είχε εισαγάγει τη μέθοδο της επιβαλλόμενης κατανομής, ορίζοντας κλίμακες ποσοστών μεταξύ των οποίων επρόκειτο να κατανέμεται το προσωπικό βάσει της απόδοσής του. Αντίθετα, ο ισχύων νόμος επέλεξε την μέθοδο η οποία βασίζεται σε εκθέσεις και την περιγραφή των δεξιοτήτων και των γνώσεων του υπαλλήλου, όπως είχε καθιερωθεί από όλα τα προηγούμενα αξιολογικά συστήματα.

Επιπλέον, ο νόμος αποτελεί την πλέον ώριμη προσπάθεια για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, καθώς διασφαλίζει τη σύνδεσή της με τις λοιπές παραμέτρους του διοικητικού μηχανισμού, οι οποίοι εκτέθηκαν πιο πάνω. Αποδεχόμενος την αρχή για τη συνέχεια της Διοίκησης ο νομοθέτης σταχυολογεί ρυθμίσεις από παλαιότε-

---

2008: 2328· Μακροδημήτρης και Πραβίτα 2012, 552-3· Πραβίτα 2018, 56), καθεστώς που διατηρήθηκε και με τον ν. 3528/07 («Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (Α'26).

<sup>84</sup> Σπανού 2016· 2018, ιδ. 233 κ.ε..

ρες σχετικές πρωτοβουλίες, εισάγει νέες, ενώ αναβαθμίζει και τα εχέγγυα αντικειμενικότητας. Έτσι, η ιδιότητα του αξιολογητή αναγνωρίζεται σε υπαλλήλους οι οποίοι εξ ορισμού διαχειρίζονται τις αρμοδιότητες που σχετίζονται με τις θέσεις ευθύνης. Προκειμένου ο αξιολογητής να έχει διαμορφώσει την πλέον σαφή εικόνα για τον υπάλληλο, ο νόμος θέτει ελάχιστο χρόνο υπηρεσίας του κατά το έτος στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση. Τις αρχές της αντικειμενικότητας, τις αμεροληψίας και της δικαιοσύνης εξυπηρετούν, επίσης, οι προβλέψεις (άρ. 17) για την υποχρέωση ειδικής αιτιολόγησης των ακραίων βαθμολογιών, καθώς και η καταγραφή πραγματικών στοιχείων. Αυτές οι βαθμολογίες εξετάζονται από την Ειδική Επιτροπή αξιολόγησης.

Βασικός ανασχετικός παράγοντας για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η αδυναμία σύνδεσής του με κίνητρα. Ο ν. 4369/2016, όπως και άλλοι πριν από αυτόν, συνέδεσε την άριστη αξιολόγηση εντός με την δυνατότητα ταχύτερης προαγωγής. Ωστόσο, η σύνδεση μεταξύ των δύο (άριστη βαθμολογία-προαγωγή) δεν είναι άμεση και τελικώς η προαγωγή ή μη ενός υπαλλήλου κρίνεται από το ευρύτερο σύστημα προαγωγών στο οποίο επιδρούν και άλλοι παράγοντες. Υπό το ίδιο πρίσμα, αναιτιολόγητη είναι η υπαναχώρηση του νομοθέτη από την πρόβλεψή του να αποκλείει τους μη συμμετέχοντες στην διαδικασία αξιολόγησης από τους πίνακες προαγωγής. Είναι, βεβαίως, κατανοητό ότι σε αυτήν την απόφαση βάρυνε η γνώμη του πρωτοβάθμιου δικαστή, ο οποίος ακύρωσε την απόφαση της Διοίκησης να αποκλείσει υποψηφίους για προαγωγή οι οποίοι δεν είχαν συμμετάσχει. Ωστόσο, η μεταβολή στη στάση των εργαζομένων και η τελική συμμετοχή τους στην διαδικασία δεν μπορεί παρά να οφείλεται στο ενδεχόμενο επιβολής κύρωσης, γεγονός το οποίο δικαιώνει αυτήν την επιλογή. Σε κάθε περίπτωση, η κρίση του δευτεροβάθμιου ακυρωτικού δικαστή θα πρέπει να οδηγήσει τον νομοθέτη να επαναφέρει τη ρύθμιση.

Επίσης αρνητικό πρόσημο λαμβάνει ο νόμος για την αδυναμία σύνδεσής του με την στοχοθεσία. Σύμφωνα με τον νόμο, υπάλληλος αξιολογείται μεταξύ άλλων και για τον βαθμό κατά τον οποίο επέτυχε τους στόχους που του είχαν ανατεθεί. Στην πράξη, ωστόσο, η διαδικασία αυτή παρουσιάζει αρκετές δυσχέρειες, καθώς ο διοικητικός μηχανισμός, σταθερά προσανατολισμένος στην τυπικότητα των διαδικασιών αδυνατεί να συντονίσει εγκαίρως τα πολλαπλά επίπεδα διεργασιών και διαδικασιών που απαιτούνται. Ο προσδιορισμός των στόχων καθορίζεται από την κορυφή της ιεραρχίας και διαχέεται προς τις χαμηλότερες βαθμίδες, όπου σε επίπεδο Τμήματος απαιτείται ζύμωση μεταξύ των υπαλλήλων κατά την ανάθεση της ευθύνης για την επίτευξη ενός στόχου αλλά και κατά την αξιολόγηση. Η αμηχανία του νομοθέτη και σε αυτό το επίπεδο, να

δηλαδή να αποτιμήσει τα ουσιαστικά προσόντα του υπαλλήλου και την ικανότητά του να επιτύχει στόχους, διαφαίνεται και από την διατήρηση από τον ν. 4369/2016 της δυσανάλογα υψηλής μοριοδότησης των τυπικών προσόντων, ιδίως εφόσον αυτά δεν συνδέονται με την απόδοση των υπαλλήλων, καθώς και η διατήρηση της υποκειμενικότητας στην κρίση των αξιολογητών, εφόσον δεν υφίστανται στοιχεία για τη μέτρηση της αποδοτικότητας<sup>85</sup>. Με την προτίμηση των τυπικών προσόντων συνδέεται και το φαινόμενο του πληθωρισμού αρίστων, δηλαδή υπαλλήλων που βαθμολογούνται με βαθμό άνω του 90

### **Προτάσεις βελτίωσης: αντικειμενικότητα και κίνητρα**

Ένα από τα ζητήματα που απασχολεί την έρευνα αλλά και τους υπαλλήλους, όπως καταδείχθηκε και από τη μελέτη περίπτωσης, είναι το ζήτημα της αντικειμενικότητας της διαδικασίας. Πρόκειται για μία κρίσιμη παράμετρο, διότι το ενδεχόμενο και μόνο η αναιτιολόγητη, υποκειμενική κρίση να επισκιάζει την αντικειμενική θα οδηγήσει την όλη διαδικασία στην απαξίωση, στην αποχή των υπαλλήλων και τελικώς στην εκ των πραγμάτων ακύρωσή της. Με το ίδιο ζήτημα καταπιάνεται και ο δικαστής στο πλαίσιο εξέτασης αίτησης ακύρωσης κατά απόφασης της Διοίκησης μετά από παράλειψη σύνταξης πρακτικού από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο κατά την ενώπιόν του διαδικασία της συνέντευξης υποψηφίων για την κατάληψη θέσης ευθύνης. Ο δικαστής συνδέει τις συνταγματικές αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και του κράτους δικαίου με το αντικειμενικά αδιάβλητο της διαδικασίας και ανάγει τη σύνταξη πρακτικού κατά την διεξαγωγή της συνέντευξης των υποψηφίων ενώπιον του ειδικού υπηρεσιακού συμβουλίου για την κατάληψη θέσης ευθύνης σε ουσιώδη τύπο της διαδικασίας. Στο πρακτικό ζητείται να καταγράφεται έστω συνοπτικά το περιεχόμενο της συνέντευξης και η κρίση του συμβουλίου για τον κάθε υποψήφιο ΔΕΦΑθ(Ακυρ) 413/2010<sup>86</sup>.

Το τελευταίο διάστημα συζητείται στη δημόσια σφαίρα το ενδεχόμενο η αξιολόγηση να συνδέεται με κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης. Ο ισχύων νόμος περιλαμβάνει μια παράμετρο παρακίνησης, προβλέποντας μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την προαγωγή του υπαλλήλου, εφόσον σε δύο συνεχείς περιόδους αξιολογηθεί με βαθμό άριστα (άρ. 25). Οι επιφυλάξεις για την αποτελεσματικότητα του μέτρου είναι εύλογες, όπως έχει ήδη εκτεθεί. Αντίθετα, πιο επιτυχής μπορεί να είναι η σύνδεση της αξιολόγη-

<sup>85</sup> Ρωσσίδης, Ασπρίδης, Κατσιμάρδος και Μπούας 2016, 4-5.

<sup>86</sup> ΔΕΦΑθ (Ακυρ) 413/2010.



σης με οικονομικές απολαβές, όπως στην περίπτωση της Α.Α.Δ.Ε.. Ο ιδρυτικός νόμος της συγκεκριμένης Αρχής<sup>87</sup> προβλέπει την δυνατότητα εφαρμογής μεθοδολογιών και ειδικότερων συστημάτων ποιοτικής και ποσοτικής αξιολόγησης του προσωπικού, με βάση τα περιγράμματα θέσεων εργασίας και τους τιθέμενους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους. Ειδικότερα, ο Διοικητής δύναται να αποφασίζει για την εφαρμογή συστημάτων βαθμολογικής και υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού, κατά παρέκκλιση των κριτηρίων και των διαδικασιών που προβλέπονται από τον Υ.Κ. (αρ. 28). Ο ίδιος νόμος προβλέπει επίσης, την δυνατότητα του Διοικητή να καθορίσει ειδικό μισθολογικό καθεστώς του προσωπικού, βάσει των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και ειδικότερο σύστημα επιπλέον ανταμοιβής (άρ. 29). Πίσω από αυτήν την πολιτική διαγράφεται η βασική οικονομική αρχή, σύμφωνα με την οποία παράγοντας κινητοποίησης είναι η παροχή κινήτρων. Ο υπάλληλος με υψηλή απόδοση αναμένεται να επιθυμεί να βελτιώσει την οικονομική του θέση, λαμβάνοντας υψηλότερες αποδοχές, υπό την προϋπόθεση ότι θα συμμετέχει στην διαδικασία αξιολόγησης, η οποία άλλωστε θα τεκμηριώνει αυτήν την απόδοση.

### **Τελικές παρατηρήσεις**

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να εξεταστεί από διαφορετικές πτυχές: ως έννοια συνυφασμένη με την εμπέδωση δικαιοκρατικών αρχών, ως μέσο αναγωγής της Δ.Δ. σε αποτελεσματικό φορέα κοινωνικής και οικονομικής προόδου, ως πεδίο άσκησης για την εξεύρεση ισορροπιών και σύζευξης επιδιώξεων και μέσων για την υλοποίησή τους. Στην ελληνική περίπτωση η συνολική αποτίμηση των συστημάτων αξιολόγησης δεν μπορεί να λάβει θετικό πρόσημο. Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 η σχετική διαδικασία είχε αναγορευθεί μεταξύ των κορυφαίων παρεμβάσεων για την αναδιοργάνωση του διοικητικού μηχανισμού της χώρας. Ωστόσο, όπως έγινε σαφές από την συνοπτική παρουσίαση των νομοθετικών παρεμβάσεων κατά τις τρεις τελευταίες δεκαετίες, ο νομοθέτης δεν πέτυχε διαχρονικά να διαμορφώσει το κατάλληλο κανονιστικό πλαίσιο για την αποτελεσματική εφαρμογή και αξιοποίηση του σχετικού συστήματος. Αλλά και η Διοίκηση επέδειξε απροθυμία να το εφαρμόσει την διαδικασία χωρίς εκπτώσεις, επιτρέποντας την διαμόρφωση πληθωριστικών βαθμολογιών, οι ο-

---

<sup>87</sup> ν. 4389/2016.

ποιές τελικώς διαμόρφωναν μία λογική εξισωτισμού. Εξίσου σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας υπήρξε και η στάση των εκπροσώπων των υπαλλήλων· οι τελευταίοι ήταν ιδιαίτερα και μαχητικά αρνητικοί κατά την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης που διαμορφώθηκε βάσει του π.δ. 318/1992 και του ν. 4250/2014. Ευλόγως κατά το 2016 ο νομοθέτης εξέθεσε τις προηγούμενες νομοθετικές πρωτοβουλίες ως σχεδόν αποτυχημένες, καθώς η διαδικασία της αξιολόγησης είχε μετατραπεί της σε μια διεκπεραιωτικού χαρακτήρα πράξη.

Το αίτημα για την διαμόρφωση ενός ώριμου συστήματος αξιολόγησης τέθηκε εκ νέου επιτακτικά μετά το 2015. Ο ν. 4369/2016 στήθηκε σε πιο στέρεες βάσεις, καθώς το σύστημα της αξιολόγησης που διαμορφώθηκε με βάση αυτόν τον νόμο εντάχθηκε στο ευρύτερο πλαίσιο μεταρρύθμισης της διοίκησης. Έγινε αντιληπτό ότι η νομοθετική αναμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης σε στενή έννοια, δηλαδή η ρύθμιση των σχετικών με τους παράγοντες και το χρόνο υλοποίησης της διαδικασίας, τα κριτήρια που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και το είδος της βαθμολογίας, δεν αποτελούν επαρκείς παρεμβάσεις για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη την παλαιότερη εμπειρία και οπωσδήποτε υποστηριζόμενος από αλλοδαπούς εμπειρογνώμονες, ο νομοθέτης επιχείρησε να διαμορφώσει ένα σύστημα οργάνωσης του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση. Η τελευταία, σύμφωνα με τις επιδιώξεις του νομοθέτη, θα ήταν μια διαδικασία, η οποία θα συνδεόταν με τη στοχοθεσία στις Υπηρεσίες και στους υπαλλήλους ατομικά, με τη σαφή περιγραφή του αντικειμένου εργασίας εκάστου υπαλλήλου, καθώς και την προαγωγή σε θέσεις ευθύνης αυτών των υπαλλήλων που είχαν αξιολογηθεί ως ικανοί να φέρουν το βάρος αυτών των θέσεων. Με τον τρόπο αυτό θα ήταν δυνατόν να αποκατασταθεί σε σχετικά σύντομο χρόνο η διοικητική ιεραρχία, καθώς η εξέλιξη των υπαλλήλων θα καθοριζόταν από τα αποτελέσματα που θα παρήγαγε η ίδια η διαδικασία της αξιολόγησης, θέτοντας σε κίνηση έναν ενάρετο κύκλο διοικητικών επιμέρους διαδικασιών, στις οποίες θα συμπλέκονταν η αξιοκρατία, η ισότητα και η αποτελεσματικότητα. Παρά τις αντιδράσεις, η αρμόδια πολιτική ηγεσία αλλά και η Διοίκηση επέδειξαν επιμονή στην εφαρμογή του νόμου. Οι μεταβολές τις οποίες υπέστη ο νόμος κατά τα επόμενα χρόνια ήταν ως επί το πλείστον σημειακές και ικανές να τον καταστήσουν καλύτερα εφαρμόσιμο (αντικατάσταση της έγχαρτης από την ψηφιακή διαδικασία) ή περισσότερο αντικειμενικό (υποχρέωση για τουλάχιστον εξαμηνιαία υπηρεσία του υπαλλήλου κατά το έτος αναφοράς, προκειμένου ο αξιολογούμενος ή ο αξιολογητής να είναι σε θέση να σχηματίζει πλήρη εικόνα για την απόδοση του πρώτου).

Ωστόσο, ο ν. 4369/2016 με τις τροποποιήσεις του δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Είναι γεγονός ότι οι γενικότερες συνθήκες κατά τα δύο τελευταία χρόνια δεν επέτρεψαν στην Διοίκηση να λειτουργήσει σε ένα καθεστώς ισορροπίας, στο οποίο κάθε υπάλληλος θα γνωρίζει με ακρίβεια το αντικείμενο εργασίας του, οι ολομέλειες των τμημάτων θα συγκαλούνται ανεμπόδιστα, οι στόχοι θα τίθενται και θα υλοποιούνται σύμφωνα με τις προβλέψεις του σχεδίου δράσης. Σε κάθε περίπτωση, η πρωτοβουλία του αρμοδίου Υ.Δ.Α. να σχεδιάσει ένα νέο σχετικό νόμο αποτυπώνει τις επιφυλάξεις της Διοίκησης ως προς την επιτυχία του ν. 4369/2016. Από το σχέδιο που μόλις δημοσιεύτηκε διαφαίνεται η πρόθεση του επισπεύδοντος υπουργείου να θεραπεύσει αρκετές δυσλειτουργίες του ισχύοντος πλαισίου. Η σύνδεση με τη στοχοθεσία γίνεται πιο άμεση, εφόσον παρακολουθείται η πορεία υλοποίησης των στόχων σε τρία στάδια κατά την διάρκεια του έτους, συστήνεται Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης σε κάθε Υπουργείο, προκειμένου να εξετάζονται ενστάσεις των αξιολογουμένων και να προσδίδονται εχέγγυα αντικειμενικότητας, προβλέπεται η εφαρμογή κινήτρων και ανταμοιβής, το οποίο συνδέεται με το ετήσιο σχέδιο δράσης των Υπουργείων<sup>88</sup>.

Όπως έχει ήδη διαπιστωθεί από τις προηγούμενες σχετικές πρωτοβουλίες, ο σχεδιασμός του νομοθέτη μπορεί να απέχει από την εφαρμογή και κυρίως την αποτελεσματικότητα του νόμου. Η επιτυχία και του υπό ψήφιση σχεδίου νόμου θα κριθεί στην πράξη.

---

<sup>88</sup> [https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/378228\\_shedio-nomoy-gia-dimosio-eniaio-plaisio-dexiotiton-neo-systima-axiologisis](https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/378228_shedio-nomoy-gia-dimosio-eniaio-plaisio-dexiotiton-neo-systima-axiologisis) [πρόσβαση στις 10..5.2022].

## Βιβλιογραφία

- Aguinis, H. 2005. *Performance management*, Edinburg: Business School, Heriot- Watt University.
- Alexander Hamilton Institute 2009. Περιγραφές θέσεων εργασίας: υποδείγματα-προσλήψεις-στελέχωση, Κηφισιά.
- Yustina, Gudono, G. 2017. «Halo effect in subjective performance evaluation bias», *Journal of Economics Business and Accountancy Ventura* 19.3, 33-404..
- Aspridis, G. 2008. “The Common Assessment Framework in Greece”, GPSG article # 11, October, 2008.
- Ασπρίδης, Γ. 2004. «Σκέψεις για το ιδανικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση-τα βασικά χαρακτηριστικά ενός “ουτοπικού” συστήματος» *ΕΠΙΔΕΙΠ* 10, 393—419..
- Barbieri, M. Girosante, G. και Valotti, G. 2017. *Comparative analysis of the performance evaluation systems of public sector employees* (Osservatorio sul Cambiamento dell Amministrazioni Pubbliche 1), Milano: EGEA S.p.A.
- Berman et al (2016), Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P. and Van Wart, M.R., 2016. Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems. Sage.
- Chandler, J.A.. (επιμ.) 2003, Δημόσια διοίκηση: συγκριτική ανάλυση (μετάφραση Β. Λύρα και Α. Μερκούρη), Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Chevallier, J. 1993. Διοικητική επιστήμη, Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα (Τίτλος πρωτοτύπου Science administrative, 1986. Μετάφραση Β.Π. Ανδρουλάκης και Β.Ν. Σουλάνδρου).
- Χυτήρης, Λ.Σ. 2018. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*<sup>3</sup>, Αθήνα: Μπένου.
- Demmke, C. 2007. European Institute of Public Administration, Demmke, C., Performance assessment in the public services of the EU Member States: procedure for performance appraisal, for employee interviews and target agreements, Publications Office, 2008,
- Dessler, G. 2012. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Αθήνα: Κριτική.
- E.E. April 2014. The Second Economic Adjustment Programme for Greece, Fourth Review – April 2014, *Occasional Papers* 192 ([https://www.macropolis.gr/resources/toolip/doc/2014/04/25/ec\\_mou2\\_review\\_4\\_25-apr2014.pdf](https://www.macropolis.gr/resources/toolip/doc/2014/04/25/ec_mou2_review_4_25-apr2014.pdf) προσπέλαση στις 13.5.2022).
- European Commission 2021. Pay-for-Performance in the civil service of the EU, LUXEMBOURG
- Fernández del Valle κ.ά. 2010. *Public employment in European Union member states*, Madris: Ministry of the Presidency.

- Γερολυμάτου-Βέλλιου, Κ. 2021. *Συστήματα αξιολόγησης για τον ελληνικό Δημόσιο Τομέα*, α-δημ. δ.δ. Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Faizal, M. 2005. Institutionalization of performance appraisal system: a case study of the Maldivian public service, Bergen.
- Gregory, R. 2001. "Transforming government culture: a skeptical View of New Public Management", στο T: Christensen, και L.P. Aldershot (επιμ.), *New Public Management: the transformation of ideas and practices*, England: Ashgate, 231-258.
- Λαζαράτος, Π. 1991. «Αποτελεσματικότητα της διοίκησης: Ένα νομικό επιχείρημα με συνταγματική θεμελίωση», *ΤοΣ* 1991, 509 επ.
- Κοϊμτζόγλου, Ι. 1999. «Η αξιοκρατία ως οργανωτική αρχή της Δημόσιας Διοίκησης», στο Γ. Σωτηρέλης και Απ. Παπακωνσταντίνου (επιμ.), *Η δυναμική της δημοκρατίας στη δεκαετία του '90*, Αθήνα: Αντ. Ν. Σάκκουλα, 251 επ.
- Κοϊμτζόγλου, Ι. 2003. *Η αρχή της αξιοκρατίας στο δημόσιο δίκαιο*, Αθήνα: Σάκκουλας.
- Κτιστάκη, Σ.Ν. 2014. *Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση*, Αθήνα: Παπαζήση.
- Lunenburg, F.C. 2012. «Performance appraisal: methods and rating errors», *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity* 14.1, 1-9.
- Lussier, R.N. και Hendon, J.R. 2019, *Human resource management: functions, applications, and skill development*<sup>3</sup>, Singapore: Sage Publications.
- Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) 2000. *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για την δημόσια διοίκηση 1950-1998*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μανιτάκης, Α., Μπαλαμπανίδης, Γ. 2015.. Γιατί δεν ολοκληρώνεται η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα. Δομικά ελλείμματα, προαπαιτούμενα και προκλήσεις <https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarrythmisi>.
- Μαυρομούστακου, Ή. 2016. *Αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων: πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Mondy, R.W. και Martocchio, J.J. 2019, *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Τζιόλα.
- Παπακωνσταντίνου, Α. 2007, «Η συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας και το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου» *Εφημ.Δ.Δ.*, 2007, σ.234 επ
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. 2016. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: εκδ. Ε Μπένου 2016.
- Παπατόλιας, Α.Ι. 2019. *Η αξιοκρατία ως αρχή και ως δικαίωμα: θεωρητικές καταβολές, συνταγματική θεμελίωση και θεσμική πρακτική*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Πικραμένος, Μ.Ν. 2008. «Το νομοθετικό καθεστώς των ανώτατων δημοσίων υπαλλήλων υπό διαρκή μεταρρύθμιση: ο δικαστικός έλεγχος των νομοθετικών επιλογών», *Νομικό Βήμα* 56(9), 2301-2333.

- Πρωτοβουλία 2014. Ανακαλύπτοντας τους αρχαιολόγους της Ελλάδας 2012-2014: πρωτοβουλία για την ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς (<http://e-archaeology.org/wp-content/uploads/2016/06/EL-DISCO-2014-Greece-national-report-Greek.pdf>).
- Ραμματά, Μ. 2017 «Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής των δημοσίων υπαλλήλων», *Εφημερίδα διοικητικού δικαίου* 1, 106-121.
- Rexed, K. 2007. The Pros and Cons of Career- and Position- based Systems. Παρουσίαση στο πλαίσιο του Good Governance for Development in Arab Countries Initiative, Rabat 24 – 25 May 2007 (<http://www.oecd.org/mena/governance/39931908.ppt>: προσπέλαση στις 30.4.2022).
- Rexed, K. κ.ά. 2007. «Governance of Decentralised Pay Setting in Selected OECD Countries». *OECD Working Papers on Public Governance, 2007/3*, OECD Publishing
- Ρωσσίδης, Ι. 2014. *Εφαρμογές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης Γ. Κατσιμάρδος Π., Μπούας, Κ., «Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα», Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, εκδ. Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, Ιανουάριος 2016, αρ.22.
- Σπανού, Κ. 2018 (επιμ.). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης: επισκόπηση/περιγραφή/αποτίμηση*, Αθήνα.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. και Χρυσανθάκης, Χ. 2017. *Βασικοί θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*<sup>9</sup>, Αθήνα.
- Staroňová, K. 2017. *Performance appraisal in the EU member states and the European Commission*, Government Office of Slovakia.

## Παράρτημα: οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο

Φόρμα χωρίς τίτλο

Ερωτήσεις Απαντήσεις 26 Ρυθμίσεις

### 26 απαντήσεις



Αποδοχή απαντήσεων



Σύνοψη

Ερώτηση

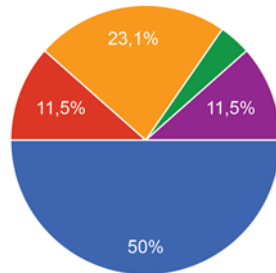
Ατομική

Σε ποιο κλάδο ανήκετε;



Αντιγραφή

26 απαντήσεις



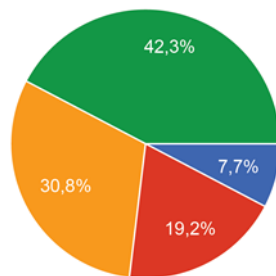
- Αρχαιολόγων και συναφών ειδικοτήτων
- ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ Συντηρητών
- ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ Διοικητικού – Οικονομικού
- ΠΕ/ΤΕ Μηχανικών
- ΔΕ Φύλαξης – Πληροφόρησης

Πόσα έτη υπηρεσίας έχετε στο ΥΠ.ΠΟ.Α.;



Αντιγραφή

26 απαντήσεις

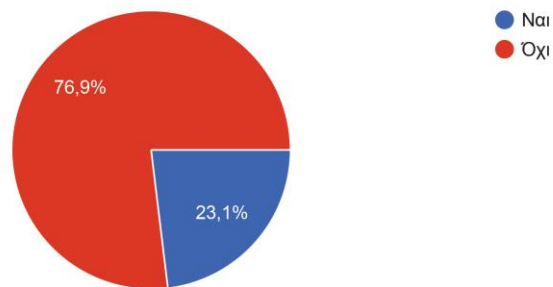


- Έως 5 έτη
- 5-10 έτη
- 10-20 έτη
- 20 έτη και πάνω

Έχετε θέση ευθύνης στο ΥΠ.ΠΟ.Α.;

Αντιγραφή

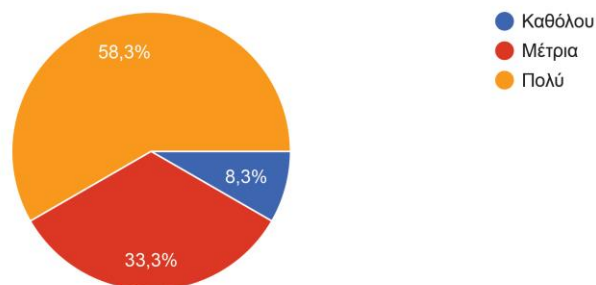
26 απαντήσεις



Αν ναι, πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων;

Αντιγραφή

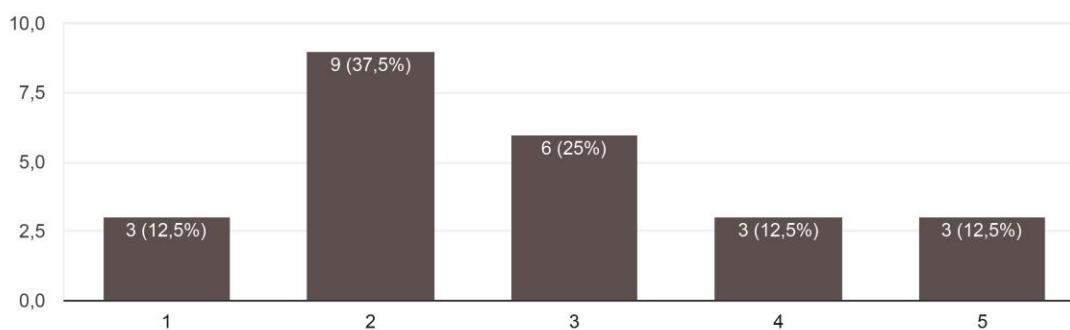
12 απαντήσεις



Πιστεύετε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι αποτελεσματικό (συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων και των υπηρεσιών);

Αντιγραφή

24 απαντήσεις

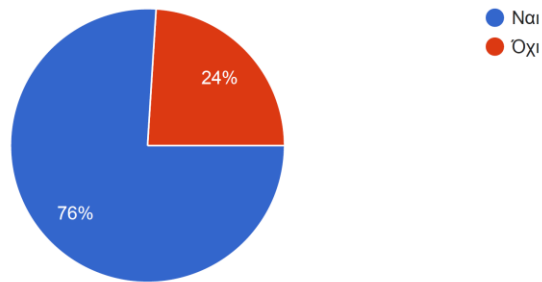




Συμμετέχετε στην διαδικασία αξιολόγησης;

 Αντιγραφή

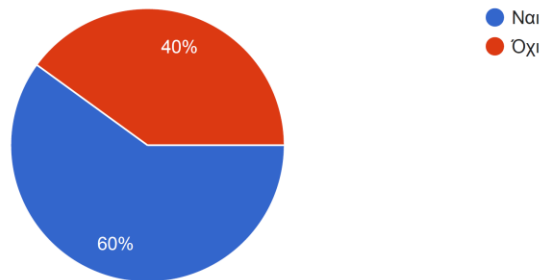
25 απαντήσεις



Γνωρίζετε τη σχέση ανάμεσα στην αξιολόγηση και τη σύγκληση Ολομέλειας Τμήματος;

 Αντιγραφή

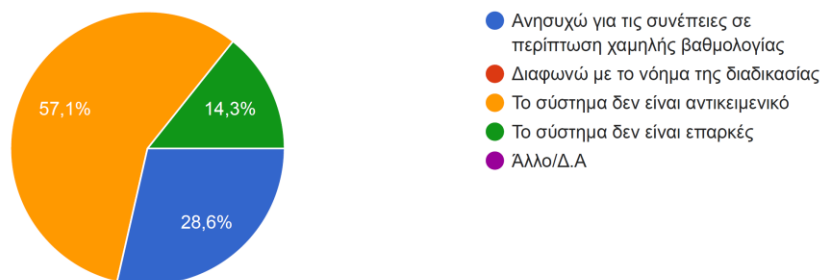
25 απαντήσεις



Αν δεν συμμετέχετε στην διαδικασία αξιολόγησης, ποια είναι η αιτία;

 Αντιγραφή

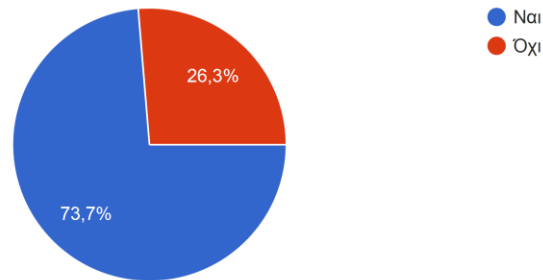
7 απαντήσεις



Εφόσον συμμετέχετε στην διαδικασία αξιολόγησης, πιστεύετε ότι ένα άλλο σύστημα αξιολόγησης θα ήταν πιο αποτελεσματικό;

 Αντιγραφή

19 απαντήσεις



Αν ναι, το σύστημα αυτό θα πρέπει να δίνει έμφαση:

 Αντιγραφή

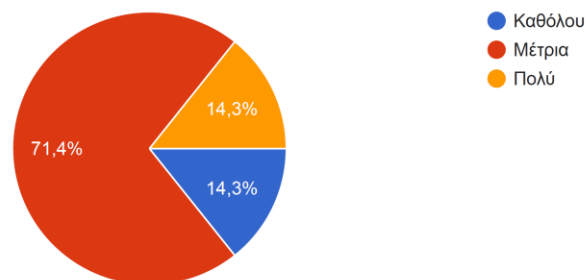
17 απαντήσεις



Εφόσον δεν συμμετέχετε, θα αλλάζατε γνώμη, αν ένα νέο σύστημα παρείχε εγγυήσεις αντικειμενικότητας, αμεροληψίας, δικαιοσύνης και αξιοπιστίας;

 Αντιγραφή

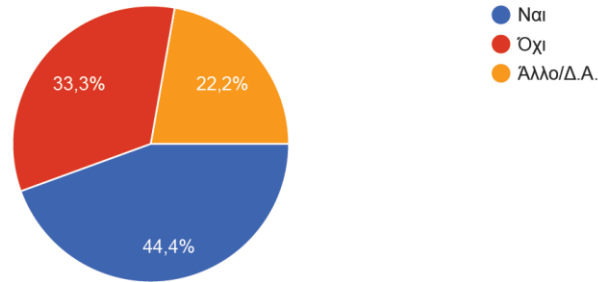
7 απαντήσεις



Εφόσον συμμετέχετε στην διαδικασία αξιολόγησης, πιστεύετε ότι η απειλή κυρώσεων για τη μη συμμετοχή στην διαδικασία θα οδηγήσει στην αλλαγή στάσης όσων δεν συμμετέχουν;

 Αντιγραφή

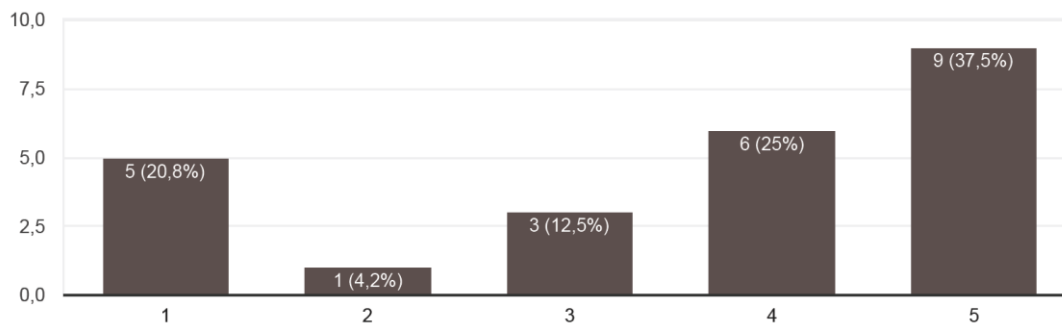
18 απαντήσεις



Πιστεύετε ότι η σύνδεση της διαδικασίας αξιολόγησης με οικονομικά κίνητρα θα οδηγήσει όσους δεν συμμετέχουν στην διαδικασία να αναθεωρήσουν τη στάση τους;

 Αντιγραφή

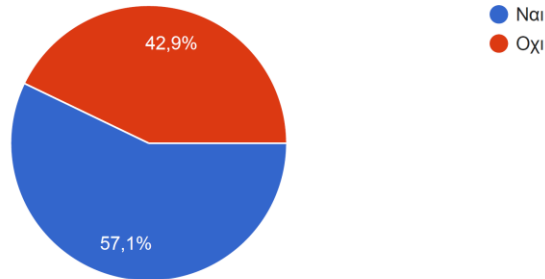
24 απαντήσεις



Εφόσον δεν συμμετέχετε στην διαδικασία αξιολόγησης, πιστεύετε στο υπάρχον σύστημα διοικητικού μηχανισμού ότι ένα άλλο σύστημα αξιολόγησης θα ήταν πιο αποτελεσματικό;

 Αντιγραφή

7 απαντήσεις



Αν ναι, το σύστημα αυτό θα πρέπει να δίνει έμφαση:

 Αντιγραφή

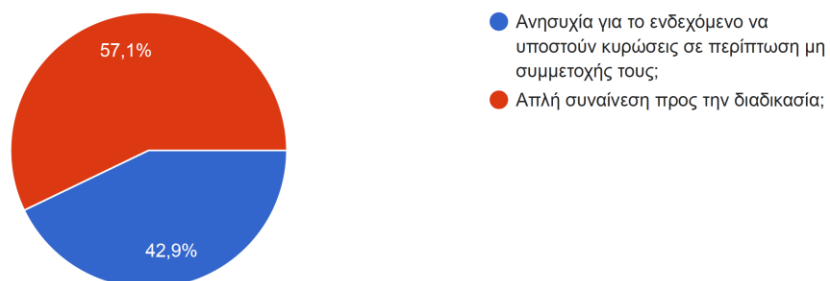
6 απαντήσεις



Εφόσον δεν συμμετέχετε στην διαδικασία αξιολόγησης πιστεύετε ότι οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στην διαδικασία αξιολόγησης το πράττουν από:

 Αντιγραφή

7 απαντήσεις



## **Το κανονιστικό πλαίσιο για τον ισχύοντα νόμο<sup>89</sup>.**

### **Εγχειρίδια**

Εγχειρίδιο Οδηγός Διαχείρισης Ειδικών Επιτροπών Αξιολόγησης & Ενημέρωσης ορισμών αξιολόγησης (Ιανουάριος 2022).

[https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi\\_xrasis/Manual\\_Eidikes\\_Epitropes.pdf](https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi_xrasis/Manual_Eidikes_Epitropes.pdf)

Εγχειρίδιο Οδηγός Καταχώρησης Χειρόγραφων Εκθέσεων Αξιολόγησης (Ιανουάριος 2022)

[https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi\\_xrasis/Evaluation-manual-inserting.pdf](https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi_xrasis/Evaluation-manual-inserting.pdf)

Εγχειρίδιο Οδηγός ορισμού συμμετεχόντων από τις Διευθύνσεις προσωπικού (Μάρτιος 2022)

[https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi\\_xrasis/Evaluation\\_manual\\_v4.pdf](https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi_xrasis/Evaluation_manual_v4.pdf)

Εγχειρίδιο Οδηγός ενεργειών από για αξιολογούμενους (Μάιος 2022)

[https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi\\_xrasis/Evaluation-Manual-May-2022.pdf](https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi_xrasis/Evaluation-Manual-May-2022.pdf)

Εγχειρίδιο - Οδηγός Ενεργειών για την Ολοκλήρωση της Διαδικασίας Ηλεκτρονικής Αξιολόγησης (Οκτώβριος 2018)

[https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi\\_xrasis/Evaluation-Manual-May-2022.pdf](https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi_xrasis/Evaluation-Manual-May-2022.pdf)

Εγχειρίδιο - Οδηγός Ενεργειών Διαδικασίας Διορθώσεων (Σεπτέμβριος 2020)

[https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi\\_xrasis/Evaluation\\_manual\\_corrections-guide.pdf](https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi_xrasis/Evaluation_manual_corrections-guide.pdf)

### **Νόμοι και Υ.Α.**

**ν. 4369//2016:** Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις

**ν. 4533/2018:** άρ. 9. Ηλεκτρονική αξιολόγηση

**ν. 4590/2019:** Άρθρο 43 Τροποποιήσεις Διατάξεων του Ν. 4369/2016

**Υ.Α. 30 Δεκεμβρίου 2016, ΘΕΜΑ:** Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016.

**Υ.Α. 24 Μαΐου 2018, ΘΕΜΑ:** Καθορισμός του χρονικού διαστήματος διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 και των επιμέρους φάσεων αυτής. Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου του ανώνυμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους.

**Υ.Α. 15 Ιουνίου 2018, ΘΕΜΑ:** Τροποποίηση της ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/35/οικ.18485/22-5-2018, ΦΕΚ 1882/Β/24-5-2018 Υπουργικής Απόφασης με θέμα «Καθορισμός του χρονικού διαστήματος διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 και των επιμέρους φάσεων αυτής. Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου του ανώνυμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους»

**Εγκύκλιος, 14 Μαρτίου 2018, ΘΕΜΑ:** Αξιολόγηση προσωπικού για το έτος 2017 - Α-ΔΑ: 78Ξ2465ΧΘΨ- ΓΓ6

---

<sup>89</sup> Πηγή: <https://www.apografi.gov.gr/evaluation/12-evaluation.html> [προσπέλαση 19.5.2022]

**Εγκύκλιος**, 24 Απριλίου 2018, ΘΕΜΑ: Ηλεκτρονική εφαρμογή για την αξιολόγηση προσωπικού - ΑΔΑ:6ΨΩΛ465ΧΘΨ-3Ο1 - ΣΥΝΗΜΜΕΝΟΣ: ΠΙΝΑΚΑΣ

**Εγκύκλιος**, 10 Μαΐου 2018, ΘΕΜΑ: Τροποποίηση διατάξεων του ν.4369/2016 για την ηλεκτρονική διεξαγωγή της αξιολόγησης προσωπικού - ΑΔΑ:Ψ37Ρ465ΧΘΨ-ΦΚΒ

**Εγκύκλιος**, 24 Μαΐου 2018, ΘΕΜΑ: Χρονικό διάστημα και επιμέρους φάσεις διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 ΑΔΑ: 6ΜΦ5465ΧΘΨ-ΗΑΦ

**Εγκύκλιος**, 04 Ιουνίου 2018, ΘΕΜΑ: Καταχώριση στοιχείων από αξιολογούμενους, υποβολή της έκθεσης στους αξιολογητές και καταχώριση στοιχείων αξιολογητών για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 - ΑΔΑ: 7ΘΔ1465ΧΘΨ-ΚΑΧ

**Εγκύκλιος**, 19 Ιουνίου 2018, ΘΕΜΑ: Συμπλήρωση της έκθεσης αξιολόγησης από τους αξιολογητές Α' και υποβολή της έκθεσης στους αξιολογητές Β' για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 - ΑΔΑ: 6104465ΧΘΨ-ΟΣΚ

**Εγκύκλιος**, 24 Ιουλίου 2018, ΘΕΜΑ: Ολοκλήρωση της ηλεκτρονικής υποβολής των εκθέσεων αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 - ΑΔΑ: 78ΔΡ465ΧΘΨ-ΜΡΒ

**Εγκύκλιος**, 22 Οκτωβρίου 2018, ΘΕΜΑ: Ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 - ΑΔΑ: ΩΥ34465ΧΘΨ-ΕΩ4

**Εγκύκλιος**, 12 Μαρτίου 2019, ΘΕΜΑ: Εφαρμογή των διατάξεων του ν. 4590/2019 (Α' 17) για την αξιολόγηση προσωπικού του δημοσίου τομέα και χρονικά διαστήματα διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2018 - ΑΔΑ: 9ΠΔΓ465ΧΘΨ-Ι6Χ

**Εγκύκλιος**, 2 Μαΐου 2019, ΘΕΜΑ: Παράταση για τους αξιολογούμενους της προθεσμίας υποβολής της έκθεσης αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2018 - ΑΔΑ: ΨΗ-ΥΠ465ΧΘΨ-ΤΗΟ

**Εγκύκλιος**, 2 Οκτωβρίου 2019, ΘΕΜΑ: Ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2018 και γνωστοποίηση των οριστικών βαθμολογιών για τις ηλεκτρονικές εκθέσεις αξιολόγησης μετά από την εξέτασή τους από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 - ΑΔΑ: 9053465ΧΘΨ-2ΒΕ

**Εγκύκλιος**, 15 Ιουλίου 2020, ΘΕΜΑ: Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2019- Εισαγωγή στοιχείων από τις Διευθύνσεις Διοικητικού – Προσωπικού - ΑΔΑ: 9Α8Μ46ΜΤΛ6-98Ω

**Εγκύκλιος**, 8 Σεπτεμβρίου 2020, ΘΕΜΑ: Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2019 – Εξαίρεση άρθρου 16 παρ. 2γ του ν.4369/2016 - ΑΔΑ: 9ΠΤΟ46ΜΤΛ6-1Ν3

**Εγκύκλιος**, 25 Σεπτεμβρίου 2020, ΘΕΜΑ: Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2019 - Συμπλήρωση Εκθέσεων Αξιολόγησης από τους αξιολογούμενους - Δυνατότητα διορθώσεων από τις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού - ΑΔΑ: 9ΗΦΕ46ΜΤΛ6-ΑΧΟ

**Εγκύκλιος**, 15 Οκτωβρίου 2020, ΘΕΜΑ: Τροποποίηση διατάξεων ΜΕΡΟΥΣ Β' - ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, Ν. 4369/2016, και συμπλήρωση διατάξεων με τις διατάξεις του άρθρου 32 του Νόμου 4735/2020 (Α' 197) - ΑΔΑ: ΨΗΩΦ46ΜΤΛ6-ΚΞΤ

**Εγκύκλιος**, 16 Οκτωβρίου 2020, ΘΕΜΑ: Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2019 - Συμπλήρωση Εκθέσεων Αξιολόγησης από τους Αξιολογητές Α' - Υποβολή Απόψεων-Αντιρρήσεων επί της Συμβουλευτικής Συνέντευξης από τους αξιολογούμενους - Δυνατότητα διορθώσεων από τις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού – Προώθηση ανώνυμων ερωτηματολογίων - ΑΔΑ: Ω6ΟΛ46ΜΤΛ6-Ο7Σ

**Εγκύκλιος**, 4 Δεκεμβρίου 2020, ΘΕΜΑ: Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2019 - Υποβολή Απόψεων/Αντιρρήσεων επί της Συμβουλευτικής Συνέντευξης από τους Αξιολογούμενους - Υποβολή Εκθέσεων Αξιολόγησης από τους Αξιολογητές Α' - Παρακολούθηση διαδικασίας αξιολόγησης από τις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού - ΑΔΑ: Ρ7Σ446ΜΤΛ6-2ΓΑ

**Εγκύκλιος**, 30 Δεκεμβρίου 2020, ΘΕΜΑ: Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2019 – Επέκταση χρονικού διαστήματος διενέργειας της αξιολόγησης - Συμπλήρωση Εκθέσεων Αξιολόγησης από τους Αξιολογητές Β' - ΑΔΑ: Ω1ΦΑ46ΜΤΛ6-6ΝΚ

**Εγκύκλιος**, 4 Μαρτίου 2021, ΘΕΜΑ: Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2019: Καταχώρηση Χειρόγραφων – Έλεγχος εγκυρότητας Εκθέσεων Αξιολόγησης – Καταχώρηση στοιχείων Ειδικών Επιτροπών Αξιολόγησης & Οριστικοποίηση εκθέσεων αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2018 - ΑΔΑ: 6ΕΝ346ΜΤΛ6-2ΓΛ

**Εγκύκλιος**, 22 Ιουνίου 2021, ΘΕΜΑ: Ολοκλήρωση της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2019: Εξέταση εκθέσεων από τις Ειδικές Επιτροπές Αξιολόγησης – Οριστικοποίηση εκθέσεων αξιολόγησης

**Εγκύκλιος**, 2 Ιουλίου 2021, ΘΕΜΑ: Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2020 - Εισαγωγή στοιχείων από τις Διευθύνσεις Διοικητικού – Προσωπικού.

**Εγκύκλιος**, 16 Σεπτεμβρίου, ΘΕΜΑ: Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2020 - Διαδικασία Συμβουλευτικής Συνέντευξης – Συμπλήρωση & Υποβολή Εκθέσεων Αξιολόγησης από τους Αξιολογητές - Διαβίβαση ανώνυμων ερωτηματολογίων – Συμπλήρωση Χειρόγραφων Εκθέσεων Αξιολόγησης.

**Εγκύκλιος**, 11 Ιανουαρίου 2022, ΘΕΜΑ: Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2020: Έλεγχος εγκυρότητας Εκθέσεων Αξιολόγησης – Καταχώριση Χειρόγραφων – Ενημέρωση στοιχείων ΕΕΑ (ΑΔΑ: ΩΥΚ046ΜΤΛ6-ΕΑ3.

**Εγκύκλιος**, 28 Φεβρουαρίου 2022, ΘΕΜΑ: Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2021 - Εισαγωγή στοιχείων από τις Διευθύνσεις Διοικητικού - Προσωπικού

**Εγκύκλιος**, 3 Μαρτίου 2022, ΘΕΜΑ: Ολοκλήρωση της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2020 - Οριστικοποίηση εκθέσεων αξιολόγησης έτους 2020 και παρελθόντων ετών.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ**  
ΙΣΟΝΟΜΙΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)  
Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος  
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479  
[www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)