

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

**της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2018»
κωδ. ΟΠΣ 5000245**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ :
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος:

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος “**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι/ες επιμορφούμενοι/ες στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια των συγγραφέων οι οποίοι και κατέχουν τα πνευματικά δικαιώματα του υλικού.

Κάθε αναφορά στο περιεχόμενο του κειμένου αυτού πρέπει να συνοδεύεται με το σχετικό παράθεμα μέσα στο κείμενο και στο τέλος να αναφέρεται η βιβλιογραφική αναφορά.

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ :
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής: ΜΑ. Κωνσταντίνος Καλογερόπουλος

Συγγραφείς:

Δρ. Άννα Κοντονή

Δρ. Μαρία Ραμματά

Δρ. Μιχαήλ Χρηστάκης

ΜΑ. Ευγενία Λόκανα

Αξιολογητές/τριες:

Δρ. Φωτεινή Κομσέλη

Δρ. Νικόλαος Κιτωνάκης

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
1.1 Αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	7
1.1.1 Στάδια εξέλιξης κατά την προσέγγιση του ανθρώπινου παράγοντα	7
1.1.2 Οι σύγχρονες προκλήσεις της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	10
1.2 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	14
1.2.1 Διαδικασία προγραμματισμού με βάση το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την ενδυνάμωση του Α.Σ.Ε.Π.	15
1.2.2 Τεκμηρίωση της ανάγκης για προγραμματισμό σε ανθρώπινο δυναμικό	18
1.3 Περιγράμματα θέσεων εργασίας και ανάλυση θέσεων εργασίας	22
1.3.1 Γενικά και ειδικά περιγράμματα θέσης εργασίας	23
1.3.2 Μεθοδολογική προσέγγιση για την εκπόνηση Ειδικού Περιγράμματος	30
1.4. Προφίλ εργαζομένου	32
1.4.1 Γνωστικό πεδίο, ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων	32
1.4.2. Διαχείριση ικανοτήτων	33
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	46
2.1. Αξιολόγηση της Απόδοσης της Οργανικής Μονάδας	54
2.1.1. Ορισμός Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας	54
2.1.2. Αναγκαιότητα Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας	56
2.1.3. Οφέλη Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας	57
2.1.4. Μοντέλα Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας	59
2.1.5. Θεσμικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας	64
2.1.6. Προγραμματισμός Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας	65
2.1.7. Διαδικασία Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας	67
2.1.8. Δείκτες Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας	69
2.1.9. Ατομική ή Ομαδική Άσκηση	71
2.2. Αξιολόγηση της Απόδοσης του Εργαζομένου	74
2.2.1. Ορισμός Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου	75
2.2.2. Αναγκαιότητα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου	77
2.2.3. Οφέλη Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου	79
2.2.4. Στόχοι Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου	80
2.2.5. Μοντέλα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου	82
2.2.6. Θεσμικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου	83
2.2.7. Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου	85

2.2.8. Κριτήρια Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου	86
2.2.9. Ατομική ή Ομαδική Άσκηση	88
2.3. Εργαλεία Υποστήριξης της Αξιολόγησης	90
2.3.1. Πεδίο Εφαρμογής Συστήματος Αξιολόγησης Υπαλλήλων	90
2.3.2. Ρόλος και Υποχρεώσεις Αξιολογητών	92
2.3.3. Έκθεση Αξιολόγησης	96
2.3.4. Κριτήρια Αξιολόγησης Υπαλλήλων και Προϊσταμένων.....	99
2.3.5. Κλίμακα Βαθμολογίας Αξιολόγησης Υπαλλήλων και Προϊσταμένων.....	102
2.3.6. Κωδικοποιημένη Αποτύπωση Κριτηρίων, Βαθμολογίας, Διαδικασιών.....	104
2.3.7. Συμβουλευτική Συνέντευξη.....	112
2.3.8. Υποβολή Ενστάσεων στην Έκθεση Αξιολόγησης	112
2.3.9. Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης	113
2.3.10. Ηλεκτρονική Αξιολόγηση	116
2.3.11. Κίνητρα Παρακίνησης Εργαζομένων.....	119
2.3.12. Ατομική ή Ομαδική Άσκηση	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	125
3.1. Είδη συνέντευξης.....	125
3.1.1. Δομημένη	125
3.1.2. Μη Δομημένη	126
3.1.3. Μη κατευθυντική	126
3.1.4. Εστιασμένη	126
3.2. Η συνέντευξη ως τρόπος αξιολόγησης	127
3.3. Κοινωνικές ικανότητες: «Κεφάλαιο» του σύγχρονου εργαζόμενου και πρωταγωνιστής της συνέντευξης	128
3.4. Συμβουλές για μία καλή παρουσία	132
3.4.1. Τα ΝΑΙ και τα ΟΧΙ.....	132
3.4.2. Πώς να αντιμετωπίσεις τις δέκα πιο «προκλητικές» ερωτήσεις	133
3.5. Στάδια Δομημένης Συνέντευξης.....	137
3.5.1. Σχεδιασμός	138
3.5.2. Οργάνωση - Διεξαγωγή	142
3.5.3. Αξιολόγηση.....	144
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	154
4.1. Διοίκηση της απόδοσης οργανικής μονάδας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	156
4.1.1. Διοίκηση της Απόδοσης σε Υπηρεσία/ Οργανισμό της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	156

4.1.2. Σύνδεση της Βελτίωσης της Απόδοσης της Οργανικής Μονάδας με τη Βελτίωση της Απόδοσης των Εργαζομένων (Στελεχών/Υπαλλήλων).....	158
4.2. Προσωπικό και ομαδικό σχέδιο βελτίωσης και δράσης των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα	159
4.2.1. Σκοπός και Στόχοι του Προσωπικού και Ομαδικού Σχεδίου Βελτίωσης & Δράσης	159
4.2.2. Προϋποθέσεις Σχεδιασμού και Ανάπτυξης του Σχεδίου Προσωπικής και Συλλογικής Βελτίωσης.....	160
4.2.3. Προσωπικοί Επαγγελματικοί Στόχοι του Υπαλλήλου/ Στελέχους	160
4.3. Προσδιορισμός Προσωπικών Επαγγελματικών Στόχων	163
4.4. Πως προσδιορίζεται η Προσωπική Ευχαρίστηση-Ευτυχία-Ευδαιμονία	164
4.4.1. Μερικές Αλήθειες για την ευτυχία.....	164
4.4.2. Πως προσδιορίζονται οι προσωπικές μας αξίες	165
4.4.3. Παγίδες της προσωπικής επιτυχίας-ευτυχίας.....	165
4.4.4. Χαρακτηριστικά Επιτυχημένων Ανθρώπων	165
4.4.5. Ο ρόλος της Αυτογνωσίας στην αναζήτηση της ευτυχίας (Manfred F.R. Kets de Vries, Η εξίσωση της ευτυχίας).	166
4.5. Κατάρτιση του προσωπικού σχεδίου βελτίωσης & δράσης (Π.Σ.Β.Δ.)	166
4.5.1. Α' Στάδιο Προετοιμασία του Π.Σ.Β.Δ.	166
4.5.2. Β'-Γ' Στάδιο του Π.Σ.Β.Δ. -Εφαρμογή και Αξιολόγηση του Σχεδίου.....	167
4.6. Κατάρτιση του σχεδίου βελτίωσης & δράσης της ομάδας της οργανικής μονάδας	170
4.6.1. Α' Στάδιο προετοιμασίας.....	170
4.6.2. Β' και Γ' Στάδιο Εφαρμογής και Αξιολόγησης του Σχεδίου	170

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

1.1.1 Στάδια εξέλιξης κατά την προσέγγιση του ανθρώπινου παράγοντα

Η κλασική θεωρία της διοίκησης επικράτησε μετά τη βιομηχανική επανάσταση σε όλες τις οργανώσεις ιδιωτικού και δημοσίου τομέα της εποχής. Την τομή στη διοικητική θεωρία και στην επικρατούσα δομο-λειτουργική αντίληψη περί διοίκησης επέφερε η Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων (Human Relations). Αποφασιστικής σημασίας παράγοντας για την αποδόμηση της κλασικής θεωρίας διοίκησης και την επικράτηση της νέας αυτής τάσης ήταν η εμπλοκή νέας ομάδας επιστημόνων που δεν ανήκαν αποκλειστικά στον τομέα της μηχανικής, αλλά στα επιστημονικά πεδία της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας κ.ά. Στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητά τους μέσα από την χρήση ορθολογικοποιημένων διαδικασιών άρχισαν να λαμβάνουν υπόψη παράγοντες όπως συνθήκες και περιβάλλον της εργασιακής απασχόλησης, θόρυβος κατά την εργασία, φωτισμός, χρώματα, θερμοκρασία, κατανομή χώρου, κ.ά. στρέφοντας έτσι το ενδιαφέρον των επιστημόνων διοίκησης σε θέματα βιομηχανικής ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, οργανωσιακής συμπεριφοράς κ.ά.. Με αφετηρία την περίοδο εγκαινίασης της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων και ειδικότερα, από τη δεκαετία του '50, συγγραφείς όπως ο P. Drucker (1955) και ο McGregor έδωσαν έμφαση στην οραματική ηγεσία και τη στοχοθεσία ως αυτοσκοπό της διοίκησης μέσω της ολοκλήρωσης των ατόμων και της οργανωσιακής στρατηγικής. Η συμπεριφοριστική προσέγγιση που επικράτησε από την δεκαετία του '60 έδωσε έμφαση στην αξία, στις ανάγκες και στα κίνητρα του προσωπικού με πρωταγωνιστές τους συγγραφείς Maslow (1943) και Herzberg (1959). Η επικράτηση της Σχολής της «Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» που σταδιακά αντικατέστησε τον όρο «Διοίκηση Προσωπικού», επήλθε από τη δεκαετία του '70 και έπειτα, οπότε και θεμελιώθηκε η θεώρηση του ανθρώπινου παράγοντα ως το πνευματικό κεφάλαιο των οργανώσεων και των επιχειρήσεων (Flamholtz, 1974). Η αντιπαράθεση της «hard» και «soft» οπτικής για τον ανθρώπινο παράγοντα είναι χαρακτηριστική για την εποχή εκείνη. Οι μεν οπαδοί της «σκληρής» (hard) οπτικής υπερασπίζονται την άποψη ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί κόστος για την οργάνωση, είναι πεπερασμένος, φθείρεται με το χρόνο και θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως ένα ακόμη είδος «πόρου» της οργάνωσης. Οι δε οπαδοί της «μαλακής» (soft) οπτικής, υιοθετούν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το συγκριτικό πλεονέκτημα της οργάνωσης, μπορεί να αποτελέσει το διαφοροποιητικό στοιχείο που θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και θα οδηγήσει σε θεαματικές επιδόσεις, εφόσον οι

σχετικές πολιτικές προσαρμόσθουν στις ανάγκες του οργανισμού και της ποιότητας των ανθρώπων του. Όπως αναφέρει ο Storey (1989): «Τα μεν hard μοντέλα δίνουν έμφαση στην ποσοτική, υπολογιστική και επιχειρηματική – στρατηγική οπτική διοίκησης των «κεφαλιών» με τέτοιο ορθολογιστικό τρόπο, όπως και με κάθε άλλο οικονομικό παράγοντα. Αντιθέτως, τα soft μοντέλα παραπέμπουν στις ρίζες της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων (human-relations) και δίνουν έμφαση στην επικοινωνία, τα κίνητρα και την ηγεσία».

Κατά την αναζήτηση της ταυτότητας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έως τη δεκαετία του '80, η ΔΑΔ αναφερόταν στην οργανωμένη ενάσκηση των παρακάτω πολιτικών για το προσωπικό : **προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση (εισαγωγική και διά βίου), κίνητρα, ανάπτυξη, αξιολόγηση, αναγνώριση, αμοιβές.** Η διοίκηση του προσωπικού θεωρούνταν αποκλειστική ευθύνη της αντίστοιχης Δ/σης και δεν είχε λάβει ακόμη χώρα η αποκέντρωση της αρμοδιότητας αυτής στους τομεακούς Προϊσταμένους. Ο σκληρός ανταγωνισμός που επικράτησε μεταξύ των Αμερικανικών και Ιαπωνικών επιχειρήσεων από τη δεκαετία του '80 και έπειτα, οδήγησε τους μελετητές και εμπειρογνώμονες του ανθρώπινου δυναμικού στη διάδοση της άποψης ότι ο άνθρωπος παράγοντας θα πρέπει να ταυτιστεί με την οργάνωση και να επενδύσει το μέγιστο των δυνάμεών του στην επίτευξη της επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης και της οργανωσιακής επιτυχίας. Η τάση πλέον ήταν η διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού να ενσωματωθεί στην οργανωσιακή στρατηγική και να αναγνωριστεί ως ένας αποφασιστικός παράγοντας για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας της δημόσιας υπηρεσίας. Για να επιτευχθεί αυτό, έπρεπε να ξεπεραστεί η εργαλειακή θεώρηση της Δ/σης Ανθρώπινου δυναμικού που περιορίζονταν στις πολιτικές της πρόσληψης, κατάρτισης, κοκ, καθώς και στις γραφειοκρατικού τύπου διαδικασίες¹ (θέματα κοινωνικής ασφάλειας των υπαλλήλων, καταγραφή απουσιών, μισθοδοσία, κ.ά.) και να αναγνωριστεί ο καθοριστικός ρόλος της στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, των αξιών, της δομής, της στρατηγικής, των πολιτικών, της ηγεσίας, των απαιτούμενων δεξιοτήτων και συμπεριφορών του προσωπικού που με τη σειρά τους επιδρούν στην διαμόρφωση της στρατηγικής. Ο όλος προβληματισμός της εποχής συνοψίζεται στην ανάγκη για αναβάθμιση του ρόλου του Τμήματος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» των επιχειρήσεων και οργανισμών ώστε να συντελεί αποφασιστικά στην οργανωσιακή επιτυχία και να είναι απαραίτητη η συμμετοχή του κατά το σχεδιασμό και την μεθοδολογία υλοποίησης της οργανωσιακής στρατηγικής. Αναγνωρίστηκε, πράγματι, η θετική επίπτωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών. Η άποψη αυτή

¹ Εξ' αιτίας αυτών των δεδομένων για πολλές δεκαετίες η θητεία στις Δ/σεις Προσωπικού θεωρούνταν ως ένα είδος υποβάθμισης ή δυσμενούς μετακίνησης.

επικράτησε, κυρίως, διότι αποδείχθηκε ότι η επιτυχής εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών εξαρτάται, τόσο από την τεκμηριωμένη υλοποίηση των παραδοσιακών πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, (επιλογή, ανάπτυξη, αξιολόγηση), όσο και από την κατάλληλη διαμόρφωση της κουλτούρας, της ηγεσίας, των αξιών, της διαβούλευσης και του εργασιακού κλίματος.

Η επικράτηση του όρου «**Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**» ήταν αποτέλεσμα των παραπάνω συζητήσεων (Wright and McMahan, 1992). Με τον όρο αυτό εντοπίζεται η αναπτυσσόμενη *προληπτική* φύση της λειτουργίας του Ανθρώπινου δυναμικού (ΑΔ), η εν δυνάμει σημαντικότητά της στην επιτυχία των οργανισμών και η δυνατότητα της αλλαγής στη λειτουργία του HR από αντανακλαστική, εντεταλμένη και διαδικαστική, σε προληπτική, περιγραφική και επιτελική (Boxall, 1992).

Έτσι σταδιακά, καθιερώθηκε ως αποστολή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού η εξασφάλιση ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα δεσμευθεί από τους ευρύτερους στόχους και τη στρατηγική της οργάνωσης όπου ανήκει και θα εργαστεί για τους υπηρεσιακούς στόχους με υπευθυνότητα, προσήλωση, αποτελεσματικότητα, ανταποκρισιμότητα απέναντι στα αιτήματα των πολιτών, καθώς και με πλήρη λογοδοσία.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει οριστεί από αναγνωρισμένους μελετητές ως εξής : «Μία σειρά δράσεων οι οποίες επιτρέπουν την συνεργασία μεταξύ ατόμων και την συμφωνία μεταξύ αυτών και της διοίκησης για τους στόχους, την φύση των εργασιακών τους σχέσεων και επιβεβαιώνουν ότι η συμφωνία έχει τηρηθεί» (Torrington and Hall 1987) ή

«Το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει τις προσπάθειες, τις ικανότητες ή δεξιότητες με τις οποίες οι άνθρωποι συνεισφέρουν σε μία οργάνωση ως μέρος μίας εργασιακής αλληλεπίδρασης την οποία η διοίκηση τη χρησιμοποιεί ώστε να συνεχίσει να υπάρχει η οργάνωση» (Watson, 2002).

Υπό την παραπάνω οπτική, η σύγχρονη προσέγγιση της ΔΑΔ περιλαμβάνει :

- Την αναγνώριση των εργαζομένων ως το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** του Οργανισμού.
- Την συνεχή ανάπτυξη των **επαγγελματικών ικανοτήτων-δεξιοτήτων (competencies)** των εργαζομένων και την αναζήτηση των κατάλληλων εξειδικεύσεων από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Την **ενδυνάμωση (empowerment) και την υπηρεσιακή αφοσίωση (commitment)** των εργαζομένων.

- Την μελέτη της **συστηματικής απόδοσης (διοίκηση απόδοσης)** του προσωπικού.
- Την συστηματική συνεργασία των **ειδικών ανθρώπινου δυναμικού** που στελεχώνουν το Τμήμα ή την ΔΑΔ με τους τομεακούς Δ/ντές, ώστε να υλοποιούνται αποτελεσματικά όλες οι **λειτουργίες του Ανθρώπινου δυναμικού**, από την επιλογή έως την αξιολόγηση και τη διοίκηση απόδοσης.

1.1.2.Οι σύγχρονες προκλήσεις της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Οι δημόσιες διοικήσεις με δυσκολία ανταποκρίνονται πλέον σε μία σειρά νέων σύνθετων αποστολών (αντιμετώπιση της φτώχειας, μεταναστευτικά ρεύματα, κ.ά.), ενώ ταυτόχρονα βρίσκονται αντιμέτωπες με τις συνέπειες της παγκοσμιοποίησης και της πολυσυνθετότητας των κοινωνιών. Η ανάγκη για ενσωμάτωση των αλλαγών είναι πιο επιτακτική από ποτέ, σε μία περίοδο όπου τα αποφασισθέντα μεταρρυθμιστικά προγράμματα, -κριθέντα ως αιρεσιμότητες στο πλαίσιο των Μνημονίων-, είναι πολλαπλά και οι χρονικές προθεσμίες πιεστικές. Πράγματι, το δημοσιοϋπαλληλικό Σώμα καλείται σήμερα να ολοκληρώσει πολυσχιδείς αποστολές υπό πιεστικές προθεσμίες και συνθήκες, λαμβανομένου υπόψη ότι οι άυλοι και οι υλικοί πόροι είναι εξαιρετικά μειωμένοι. Ειδικότερα, το δημοσιοϋπαλληλικό Σώμα, αναγνωρίζεται ως ο υπαίτιος μίας αποτυχημένης μεταρρυθμιστικής προσπάθειας, όταν για παράδειγμα, απουσιάζει ο ουσιαστικός διάλογος μεταξύ πολιτικής-διοικητικής ηγεσίας- δημοσιοϋπαλληλικού σώματος πριν την διαμόρφωση μίας νέας δημόσιας πολιτικής, η οποία μπορεί φαινομενικά, να είναι καθ'όλα άριστα σχεδιασμένη, αλλά να μην υιοθετείται από το υπεύθυνο να τη διαχειριστεί ανθρώπινο δυναμικό (απουσία ownership). Επιπλέον και η κοινωνία των πολιτών απαιτεί τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και την έγκαιρη ενσωμάτωση των αλλαγών που συντελούνται στο ευρύτερο τεχνολογικό, περιβαλλοντικό, οικονομικό και πολιτικό επίπεδο. Οι πολίτες, λόγω των ταχέων τεχνολογικών εξελίξεων που ενσωματώνουν στην ιδιωτική τους ζωή, ορθώνουν απέναντι στη δημόσια διοίκηση και το προσωπικό της απαιτήσεις για παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών με την υποστήριξη των τεχνολογιών αιχμής, των touch screens, των tablets, ή των διαδραστικών διαδικτυακών πλατφορμών, με τις οποίες θα εξυπηρετούνται χωρίς καθυστέρηση και με εγκυρότητα 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα.

Πιο συνοπτικά, την τρέχουσα περίοδο και ιδιαίτερα μετά τη δημοσιονομική κρίση του 2009, η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα βρίσκεται μπροστά σε σειρά προκλήσεων :

- Να ανταποκριθεί απέναντι σε μία σειρά **παράλληλων δομικών και λειτουργικών μεταρρυθμίσεων**, καθώς και τομεακών νέων πολιτικών (π.χ. στη φορολογική διοίκηση, την κοινωνική ασφάλιση, κ.ά.).

- Να ενισχύσει την *διοικητική και επιχειρησιακή ετοιμότητα* των φορέων της ώστε να εφαρμοστούν οι προβλεπόμενες ρυθμίσεις.
- Να διασφαλίσει τη *χρηστή δημοσιονομική διαχείριση* των διατιθέμενων πόρων για την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών.
- Να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την *οικονομική ανασυγκρότηση* και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της χώρας.
- Να εξασφαλίσει την *κοινωνική συνεκτικότητα* και την ανασύσταση του κοινωνικού ιστού με το δεδομένο των ισχυρών μεταναστευτικών ρευμάτων.
- Να ανασυντάξει το προφίλ του δημοσιουπαλληλικού σώματος και να επανεγκαθιδρύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντι σε μία επαγγελματική και υπεύθυνη δημόσια διοίκηση που λογοδοτεί σε κάθε ένα πολίτη, κ.ά..

Η επιτυχής ανταπόκριση σε όλες τις παραπάνω αποστολές της εκσυγχρονισμένης δημόσιας διοίκησης συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τις νέες απαιτήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό :

- Εργασία σε **οριζόντιες δομές** στη θέση των παραδοσιακών μονολιθικών κάθετων δομών και διαδικασιών λήψης απόφασης.
- **Περισσότερα έργα** τα οποία υλοποιούνται με βάση την **αποκέντρωση της εξουσίας σε μεσαία και κατώτερα** ιεραρχικά επίπεδα και άρα ανάγκη για όσο το δυνατόν πιο ικανά και εξειδικευμένα στελέχη.
- **Αυξημένη τεχνική εξειδίκευση** του στελεχιακού δυναμικού για πολύπλοκα θέματα (π.χ. τεχνολογίες αιχμής) και επιχειρησιακά έργα (επίβλεψη μεγάλων δημόσιων έργων σε συνεργασία με ιδιώτες) τα οποία χειρίζεται η δημόσια διοίκηση.
- **Προγραμματισμός των προσλήψεων και επιλογή προσωπικού** στη βάση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας που θα αναδεικνύουν αναγνωρισμένες δεξιότητες και ταλέντα που απαιτούνται για τα έργα των φορέων.
- **Επικοινωνία και διαπραγμάτευση** αναγνωρίζονται ως αναγκαίες δεξιότητες του προσωπικού ώστε να μπορεί να χειριστεί αποτελεσματικά τα εθνικά και διεθνή θέματα.
- **Διεθνοποίηση της δημόσιας διοίκησης** που ασκεί πιέσεις για ενισχυμένη διαπολιτισμική ηγεσία, αμοιβαιότητα και κατανόηση μεταξύ των στελεχών των διαφορετικών δημοσίων διοικήσεων των εθνικών κρατών.

Η πρόκληση ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα έγκειται εν πολλοίς στην ανάγκη για τη δημόσια διοίκηση να μην προσφέρει, τελικά, στο προσωπικό της μόνο ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, αλλά να επιτύχει να προσελκύσει και να διατηρήσει το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό που θα διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να

καταφέρει να υλοποιήσει με αποτελεσματικότητα τις αποστολές της υπηρεσίας. Οι ικανότητες και οι νέες ειδικότητες που θα κατέχει το προσωπικό αυξάνονται γεωμετρικά λόγω των ποικίλων νέων τομέων παρέμβασης της δημόσιας διοίκησης στη δημόσια και ιδιωτική σφαίρα, αλλά και των σύγχρονων προκλήσεων που προαναφέρθηκαν, με αποτέλεσμα να καθίσταται αναγκαία η ανανέωση των δεξιοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού (μέσω κατάρτισης) και η διαχείριση των αλλαγών (κατά τις αποχωρήσεις, αποσπάσεις, μετακινήσεις, κ.ά.) κατά τρόπο τέτοιο, ώστε άμεσα να μπορεί η υπηρεσία να ανταποκρίνεται στις αναδυόμενες ανάγκες των νέων αποστολών. Οι νέες πολυποίκιλες δεξιότητες του προσωπικού συνοδεύουν τις νέες πολιτικές ή τις εξελίξεις στους εξειδικευμένους τομείς παρέμβασης της δημόσιας διοίκησης, όπως το περιβάλλον, η διαχείριση της γης, η ενέργεια, το φυσικό αέριο, η νανοτεχνολογία, η διαχείριση των απορριμμάτων, οι μεταφορές, οι νέες τεχνολογίες, κ.ο.κ. και είναι χρέος της δημόσιας διοίκησης να αναπτύξει τα κατάλληλα εκείνα αντανakλαστικά ώστε να προβλέπει και να υλοποιεί έγκαιρα την ανανέωση των δεξιοτήτων του προσωπικού. Εξ'άλλου αυτή είναι και η βασική αρχή της αδιάκοπης λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών που άλλως καταστρατηγείται, όταν υφίστανται κενά (ποσοτικά) ή ανακολουθίες (ποιοτικά) μεταξύ των υφιστάμενων δεξιοτήτων του προσωπικού και των απαιτήσεων για ειδικότητες που συνδέονται με τις νέες πολιτικές.

Η διάσταση της ΔΑΔ προσφέρει στους Προϊσταμένους όλα τα απαραίτητα εργαλεία (tools), διαθέσιμα δεδομένα (data) και διαδικασίες (Caldwell, 2003) ώστε να μπορούν να διοικήσουν αποτελεσματικά τον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος συμμετέχει κατά το σχεδιασμό και υλοποιεί στην πράξη τις διακηρυγμένες δημόσιες πολιτικές. Όπως έχουν αναφέρει χαρακτηριστικά οι Rodriguez et al. (2002) : «Προκειμένου να βελτιωθεί η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και να παρέχονται άριστες υπηρεσίες απαιτείται να συνδυαστούν δύο απαραίτητα στοιχεία ως προς το ανθρώπινο δυναμικό : επιλογή του κατάλληλου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα είναι σε θέση να συνεισφέρει στην υλοποίηση της οργανωσιακής αποστολής και δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος ώστε να υποστηριχθεί η ανάπτυξή του.

Η ικανότητα απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση εξαρτάται από την ορθολογική διαχείριση των βασικών συνιστωσών της διοίκησης προσωπικού, ήτοι :

- Την **επιλογή του προσωπικού βάσει του περιγράμματος της θέσης εργασίας** και όχι το αντίστροφο, δηλ. την πρόσληψη του υπαλλήλου με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και κατόπιν της ανάδειξης της πλασματικής ανάγκης σχετικά με το

προφίλ της θέσης όπου θα τοποθετηθεί το συγκεκριμένο άτομο. Άρα, καθοριστικής σημασίας κρίνονται :

- ο **προγραμματισμός και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας**,
 - η **στοχοθεσία** της κάθε θέσης,
 - ο **σχεδιασμός των προσλήψεων** ώστε να τεκμηριώνονται από μία σειρά μεταβλητών που θα αναλυθούν παρακάτω (νέες δημόσιες πολιτικές, πρόβλεψη αριθμού αποχωρήσεων, νέες ειδικότητες-δεξιότητες ανά τομέα δράσης, κ.ο.κ.)
 - η τήρηση συγκεκριμένων **προδιαγραφών αριστείας** κατά την διαδικασία στελέχωσης (υπό την επιτήρηση Ανεξάρτητης Αρχής, με τη συμβολή εξειδικευμένου προσωπικού, κ.ά.).
- Η **ανάθεση καθηκόντων** στους κατέχοντες συγκεκριμένες θέσεις εργασίας κατά τρόπο τέτοιο ώστε να εναρμονίζονται : με την σκοπιμότητα των θέσεων, τα ειδικά χαρακτηριστικά των κατόχων της θέσεως, το περίγραμμα, την στρατηγική και το επιχειρησιακό σχέδιο (business plan) του φορέα.
 - Ο σχεδιασμός των **κινήτρων απόδοσης** σε συσχέτισμό με τον υφιστάμενο Δημοσιονομικό Κώδικα και το νομοθετικό πλαίσιο.
 - Η συνεχής **παρακολούθηση της απόδοσής** τους ώστε να μπορούν έγκαιρα να διορθώνονται οποιεσδήποτε αποκλίσεις από την προγραμματισμένη απόδοση. Η παρακολούθηση της απόδοσης (Performance management) θα είναι εφικτή μέσα από την υλοποίηση της αντικειμενικής αξιολόγησης, και της ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων ως συνέπεια αυτής (κατάρτιση, μετακίνηση, προαγωγή, career path).

Με βάση τα ως άνω λεχθέντα, κεφαλαιώδους σημασίας κρίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, η σύσταση θέσεων εργασίας και η τοποθέτηση του προσωπικού σε αυτές, μετά από μία επιστημονική και τεκμηριωμένη ανάλυση.

1.2 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Στις ανεπάρκειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης καταγράφονται, παραδοσιακά, μεταξύ άλλων :

- η έλλειψη κινητικότητας του προσωπικού μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών και η δυσκαμψία κατά την εφαρμογή των πολιτικών κινητικότητας του προσωπικού,
- η ανισομερής κατανομή προσωπικού σε θέσεις εργασίας : πλεονάζων προσωπικό σε υπηρεσίες με λιγότερο φόρτο εργασίας και υποστελεχωμένες άλλες υπηρεσίες αιχμής,
- η έλλειψη επικαιροποιημένων εξειδικεύσεων και δεξιοτήτων στο υπάρχον προσωπικό,
- ο κατακερματισμός του προσωπικού σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους (1347) πολλοί εκ των οποίων δεν διέθεταν στελέχη και τη σύγχρονη εποχή,
- η γήρανση του προσωπικού (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Λευκή Βίβλος, 2012).

Για πολλές δεκαετίες υλοποιούνταν ένας μη τεκμηριωμένος προγραμματισμός των προσλήψεων που δεν συνδεόταν με την ανίχνευση των αναγκών σε προσωπικό που αναδείκνυαν τις αναγκαίες δεξιότητες και προσόντα, την πολιτική για μισθολογικές δαπάνες, την διαφάνεια, την ορθολογική διαχείριση και την αξιολόγηση. Τα παραπάνω προστίθενται στην κοινά αποδεκτή άποψη περί μη επικαιροποίησης των οργανισμών των υπηρεσιών οι οποίοι μετρούσαν σε κάποιες υπηρεσίες και αρκετές δεκαετίες από την τελευταία φορά που ενημερώθηκαν αρμοδίως. Εν κατακλείδι, δεν προβλεπόταν, γενικότερα, ένα ορθολογικό σύστημα κινητικότητας και προαγωγής του προσωπικού με βάση ενημερωμένα περιγράμματα και οργανισμούς των υπηρεσιών.

Για την θεραπεία των παραπάνω φαινομένων κακοδιοίκησης² που συνδέονται με το ζήτημα της στελέχωσης με ανθρώπινο δυναμικό, ενσωματώθηκε σε νομοθετικό κείμενο τον Φεβρουάριο 2019 η πρακτική του (τεκμηριωμένου) προγραμματισμού των θέσεων εργασίας και συγκεκριμένα, στο νομοσχέδιο «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), με στόχο την ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» (Ν. 4590/2019, ΦΕΚ 17 Α΄, 07/02/2019) το οποίο θα αναλυθεί παρακάτω.

² Περαιτέρω ο εξορθολογισμός των κλάδων προτάθηκε μέσα από την εγκύκλιο ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/149/οικ.7282 2-3-2017 με την οποία ζητήθηκε η κατάργηση των απαρχαιωμένων και μη επικαιροποιημένων κλάδων.

1.2.1 Διαδικασία προγραμματισμού με βάση το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την ενδυνάμωση του Α.Σ.Ε.Π.

Με βάση το πρόσφατο ψηφισθέν νομοσχέδιο (Ν. 4590/2019, ΦΕΚ 17 Α', 07/02/2019, άρ. 3) καθιερώνεται ένα σύστημα πολυετούς και ετήσιου στρατηγικού σχεδιασμού των προσλήψεων για το τακτικό και το εποχικό προσωπικό του κάθε φορέα σε εναρμόνιση με τον δημοσιονομικό προγραμματισμό. Παρόμοια διαδικασία προβλεπόταν από τον Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων (άρ. 11, Ν. 2683/1999, «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών, διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ΝΠΔΔ και άλλες διατάξεις» όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με τις διατάξεις των ν. 2738/1999, 2819/1999, 2839/2000, 2880/2001, 3051/2002, 3260/2004, 3852/2007)³.

Ειδικότερα, για το **τακτικό προσωπικό**, μέχρι το πέρας του μηνός Ιανουαρίου κάθε έτους, τα Υπουργεία καλούνται να αποστείλουν στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης επικαιροποιημένα τετραετή σχέδια προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, στα οποία θα περιλαμβάνονται για κάθε έτος ξεχωριστά :

- α. Οι εκτιμήσεις των αποχωρήσεων προσωπικού.
- β. Το σύνολο των υφιστάμενων και των εκτιμώμενων κενών θέσεων προσωπικού.
- γ. Οι στρατηγικές προτεραιότητες του φορέα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του.
- δ. Οι εκτιμώμενες ανάγκες σε προσωπικό ανά, κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα, καθώς και οι τρόποι κάλυψης αυτών, μέσω μετατάξεων ή προσλήψεων, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

Ως προς τον προγραμματισμό για εποχικό προσωπικό, μέχρι το τέλος του μηνός Σεπτεμβρίου κάθε έτους, τα αρμόδια Υπουργεία καταρτίζουν **για το επόμενο έτος**, με βάση τον πολυετή προγραμματισμό του άρ. 3, **καταστάσεις με το τακτικό και εποχικό προσωπικό που αιτούνται να εγκριθεί για πρόσληψη**, ανά κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα. Στις καταστάσεις συμπεριλαμβάνεται και το προσωπικό για τους εποπτευόμενους από αυτά φορείς, καθώς και τις οικείες Ανεξάρτητες Αρχές. Για τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και τους εποπτευόμενους φορείς αυτών συντάσσεται χωριστό ετήσιο αίτημα, το οποίο υποβάλλεται από το Υπουργείο Εσωτερικών στο Υπουργείο Διοικητικής

³ Με βάση την οποία ετησίως καταγράφονταν οι ανάγκες των δημοσίων οργανισμών σε τακτικό προσωπικό έπειτα από γνώμη της οικείας συνδικαλιστικής οργάνωσης και υποβάλλονταν προς έγκριση στο (τότε) Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (νυν Διοικητικής Ανασυγκρότησης). Το τελευταίο εγκρίνει τις ανάγκες σε προσωπικό, με ποσοτικό και ποιοτικό κριτήριο, δηλ. την ύπαρξη ή μη πραγματικής ανάγκης στην ιεραρχία για τον συγκεκριμένο αριθμό θέσεων που έχει προκύψει το αίτημα.

Ανασυγκρότησης. Τα αιτήματα κάθε Υπουργείου, είτε για μόνιμο (άρ. 3), είτε για έκτακτο προσωπικό (άρ. 4), συνοδεύονται από συνοπτική έκθεση που περιλαμβάνει:

- α. Την **τεκμηρίωση της αναγκαιότητας** πρόσληψης βάσει των **στρατηγικών προτεραιοτήτων** και αναγκών του εκάστοτε πολυετούς σχεδιασμού.
- β. Τον **αριθμό των κενών θέσεων** του φορέα με δεδομένη την άποψη ότι οι φορείς επικαιροποιούν τα οργανογράμματά τους και καθιερώνουν το ψηφιακό οργανόγραμμα.
- γ. Τον αναγκαίο **χρόνο ολοκλήρωσης των προσλήψεων** και, επιπλέον, εφόσον πρόκειται για εποχικό προσωπικό, τη χρονική διάρκεια της απασχόλησης.
- δ. Το **ύψος της προκαλούμενης δαπάνης** για το έτος πρόσληψης, τον τρόπο κάλυψης αυτής, και, επιπλέον, εφόσον πρόκειται για τακτικό προσωπικό, τη συνολική προκαλούμενη επιβάρυνση για κάθε επόμενο έτος.

Με βάση το ίδιο νομοσχέδιο καθιερώνεται για τα Υπουργεία ετήσιο σχέδιο προσλήψεων τακτικού και εποχικού προσωπικού το οποίο κατατίθεται στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης μέχρι το τέλος του μηνός Σεπτεμβρίου. Κατόπιν, το αρμόδιο για την κατάσταση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, σε συνδυασμό με τις στρατηγικές προτεραιότητες για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, διαμορφώνει τον ετήσιο προγραμματισμό για τις προσλήψεις του επόμενου έτους, ο οποίος κοινοποιείται στο Υπουργείο Οικονομικών. Το εν λόγω σχέδιο εγκρίνεται το αργότερο μέχρι τέλος Οκτωβρίου κάθε έτους. Επίσης, το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, λαμβάνοντας υπόψη τον πολυετή προγραμματισμό κάθε φορέα, συντάσσει συγκεντρωτικό τετραετές σχέδιο προγραμματισμού (μόνιμων) προσλήψεων, το οποίο υποβάλλεται στο Υπουργείο Οικονομικών και αξιολογείται ως προς τις δημοσιονομικές του επιπτώσεις, προκειμένου να ενσωματωθεί στο εκάστοτε Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής.

Το παραπάνω σύστημα διευκολύνει τον συνολικό προγραμματισμό των υπηρεσιών σε ανθρώπινο δυναμικό και συνδέεται λειτουργικά με τις πρόσφατες αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι το ενιαίο σύστημα κινητικότητας, τα περιγράμματα θέσεων, τα ψηφιακά οργανογράμματα⁴, ενώ επιπλέον, απαλλάσσει τη δημόσια διοίκηση από περιττό γραφειοκρατικό βάρος και δίνει στους φορείς τη δυνατότητα να καλύπτουν άμεσα τις ανάγκες τους μέσα από την επιτάχυνση των

⁴ Δυνάμει του άρθρου 16 & 1 του Ν. 4440/2016, «Δημιουργείται σε βάση δεδομένων Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στο οποίο αποτυπώνονται η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του Δημοσίου, που αναφέρονται στο άρθρο 3 & 1 του νόμου. Το Οργανόγραμμα περιλαμβάνει όλες τις οργανικές μονάδες των ως άνω φορέων, τους υπηρετούντες σε κάθε οργανική μονάδα υπαλλήλους και τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας».

διαδικασιών πρόσληψης μέσω Α.Σ.Ε.Π. (περιγράφονται στις διατάξεις που ακολουθούν Κεφ. Β' «Διατάξεις για την ενδυνάμωση της λειτουργίας του Α.Σ.Ε.Π.», άρ. 8-14). Κατόπιν της έγκρισης των ανωτέρω σχεδίων, ο ετήσιος προγραμματισμός αποστέλλεται αμελλητί στο Α.Σ.Ε.Π., που είναι αρμόδιο για την πραγματοποίηση των προγραμματισμένων προσλήψεων.

Οι παραπάνω πρόνοιες ευνοούν την ορθολογική πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης υπό το πρίσμα μίας σταθερής προοπτικής υλοποίησης των προγραμματισμένων δημόσιων πολιτικών και χωρίς την παρεμβολή απρόβλεπτων επειγουσών ή εξαιρετικού χαρακτήρα καταστάσεων (π.χ. διαχείριση μεταναστευτικών ρευμάτων ως συνέπεια εμπολέμης κατάστασης, κ.ά.). Όμως το εξωτερικό περιβάλλον, εθνικό και διεθνές, παρουσιάζουν εξαιρετική ευμεταβλητότητα με συνέπεια να είναι αδύνατον να προβλεφθούν όλες, και ειδικά οι εξαιρετικές-επείγουσες ανάγκες, σε ανθρώπινο δυναμικό. Κατά συνέπεια, ο νομοθέτης προέβλεψε και μία εκτός του πλαισίου διαδικασία στο άρ. 4 & 3 με βάση το οποίο και μόνο κατ' εξαίρεση, **«Προσλήψεις τακτικού και εποχικού προσωπικού που δεν έχουν ενταχθεί στον ετήσιο προγραμματισμό, σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος, εγκρίνονται από την Επιτροπή του άρ. 2 & 1 της ΠΥΣ 33/2006⁵**, σύμφωνα με την διαδικασία που προβλέπεται στη διάταξη αυτή, «εφόσον έχουν όλως επείγοντα χαρακτήρα, υπάρχουν οι διαθέσιμες πιστώσεις και συνοδεύονται από ειδικά αιτιολογημένο αίτημά του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού». Θα μπορούσε κανείς να ασκήσει κριτική ως προς την αντιφατική πρόβλεψη να συμπεριλαμβάνεται στην επείγουσα και κατ'εξαίρεση διαδικασία στελέχωσης και η πρόσληψη του τακτικού προσωπικού το οποίο καλύπτει πάγιες και διαρκείς ανάγκες.

Οι παραπάνω πρόνοιες ως προς την καλύτερη οργάνωση και τον προγραμματισμό των προσλήψεων έρχονται και ως συνέπεια της μη ανανέωσης του προσωπικού λόγω της

⁵ Με βάση την Πράξη 33/2006 του Υπουργικού Συμβουλίου «Αναστέλλεται ο διορισμός και η πρόσληψη του πάσης φύσεως προσωπικού του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ., των ΟΤΑ, των τοπικών ενώσεων Δήμων και Κοινοτήτων (Τ.Ε.Δ.Κ.). της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε) (νυν ΚΕΔΕ) «της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (Ε.Ν.Α.Ε.)» και των Ν.Π.Ι.Δ. που ανήκουν στο κράτος ή επιχορηγούνται τακτικά, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, από κρατικούς πόρους κατά 50% τουλάχιστον του ετήσιου προϋπολογισμού τους». Διορισμός και πρόσληψη προσωπικού, καθώς και σύναψη συμβάσεων έργου επιτρέπεται στους φορείς μόνο ύστερα από έγκριση της Επιτροπής που αποτελείται από τον Αντιπρόεδρο της Κυβέρνησης, ως Πρόεδρο, τον Υπουργό Εσωτερικών, τον Υπουργό Διοικητικής Ανασυγκρότησης, τον Υπουργό Οικονομικών και το Γενικό Γραμματέα της Κυβέρνησης, έπειτα από σχετική πρόταση του αρμόδιου Υπουργού. Η έγκριση αυτή απαιτείται και για την κίνηση των διαδικασιών προκήρυξης πλήρωσης θέσεων και για την έκδοση όλων γενικά των προπαρασκευαστικών πράξεων για το διορισμό, την πρόσληψη ή την σύναψη σύμβασης έργου.

οικονομικής κρίσης που οδήγησε σε σταθερή μείωση του προσωπικού, ώστε στο εξής οποιεσδήποτε υπηρεσιακές μεταβολές να τεκμηριώνονται και να είναι στοχευμένες. Πιο αναλυτικά, σημειώνεται ότι, το χρονικό διάστημα 2011 έως 2017 λόγω της διεθνούς χρηματοοικονομικής κρίσης και στο πλαίσιο της αποτελεσματικότερης παρακολούθησης της διαδικασίας εξορθολογισμού και μείωσης του αριθμού του υπηρετούντος προσωπικού στην Ελλάδα, θεσπίστηκαν περιορισμοί προσλήψεων στο δημόσιο τομέα - περιορισμός θέσεων μετακλητών υπαλλήλων από το 1.1.2011 μέχρι 31.12.2016 τηρώντας τον λόγο 1/5 (μία πρόσληψη προς πέντε αποχωρήσεις) με εξαίρεση το έτος 2011, για το οποίο ο λόγος ήταν ένα προς δέκα. Σύμφωνα με το άρθρο 64 του Ν.4389/2016 : «για το έτος 2017, ο αριθμός των ετήσιων προσλήψεων και διορισμών του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου στους φορείς τη παρ. 1 του άρθρου 1 του Ν. 3812/2009 (Α' 234) δεν μπορούσε να είναι μεγαλύτερος συνολικά από το λόγο ένα προς τέσσερα (μία πρόσληψη ανά τέσσερις αποχωρήσεις) και για το έτος 2018 δεν μπορούσε να είναι μεγαλύτερος συνολικά από το λόγο ένα προς τρία, στο σύνολο των φορέων».



Σχήμα 1: Τακτικό προσωπικό Δημόσιας Διοίκησης, 2009-2015

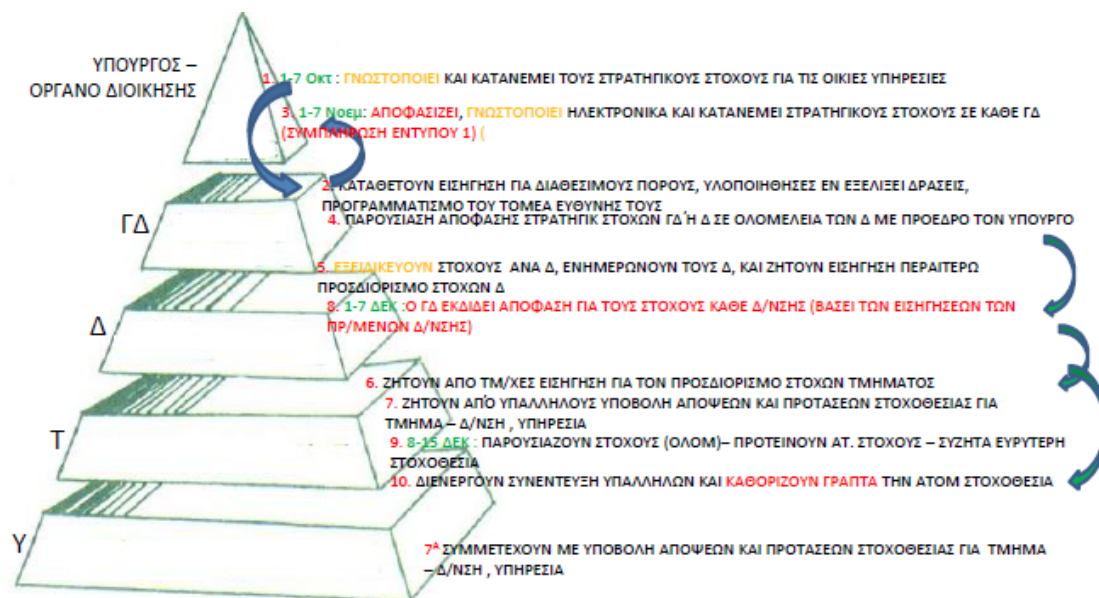
1.2.2. Τεκμηρίωση της ανάγκης για προγραμματισμό σε ανθρώπινο δυναμικό

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (ΠΑΔ) όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο σε συνδυασμό με το νομοθετικό πλαίσιο, σχετίζεται με την συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της οργάνωσης σε ανθρώπινους πόρους, καθώς και με τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψή τους. Ο προγραμματισμός σε ανθρώπινο δυναμικό σηματοδοτεί ότι η οργάνωση έχει αντιληφθεί την ανάγκη για στρατολόγηση και στελέχωση

θέσεων εργασίας με τους κατάλληλους ανθρώπους οι οποίοι θα κατέχουν τα απαιτούμενα προσόντα. Είναι φανερό ότι ο ΠΑΔ συσχετίζεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης, δηλαδή τις μακροχρόνιες ανάγκες της, δεδομένου ότι της εξασφαλίζει το αναγκαίο σε αριθμό και ικανότητες προσωπικό την κατάλληλη χρονική στιγμή (για το παρόν και το μέλλον), ενώ επιπλέον, συνδέεται με τα εξελισσόμενα επιχειρησιακά σχέδια όπου εξειδικεύονται περαιτέρω, οι ατομικοί και τμηματικοί στόχοι, οι ανάγκες σε ειδικότητες, ικανότητες και σε αριθμό εργαζομένων. Η καταγραφή των εγκεκριμένων σχεδίων και έργων σε συνδυασμό με τη στοχοθεσία που θα υλοποιηθεί θα καθορίσουν ακόμη, το είδος και το προφίλ των θέσεων εργασίας που πρόκειται να στελεχωθούν.

1.2.2.1. Προγραμματισμός θέσεων εργασίας και στοχοθεσία

Με την ψήφιση του Ν.4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α', 27/02/2016 «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», επιδιώχθηκε να συνδεθεί η ανάθεση έργων στο προσωπικό με την στοχοθεσία του Τμήματος, και τον προγραμματισμό των αναγκών σε άυλους πόρους (άρ. 22&γ) (βλ. σχ. Παρακάτω).



Σχήμα 2 : Διαδικασία οριστικοποίησης στόχων μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων

Ειδικότερα, ο νόμος αυτός προβλέπει ότι ο Προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου κάθε έτους, τους στόχους που έχουν αποφασιστεί σε επίπεδο Γ. Δ/νσης βάσει των

εισηγήσεων των ενδιαμέσων Προϊσταμένων (έπειτα από συνεργασία της Γεν. Δ/σης η οποία εξειδικεύει καταρχήν τους στόχους ανά οικεία Διεύθυνση, η οποία με τη σειρά της εξειδικεύει τους στόχους σε επίπεδο Τμήματος) και προτείνει τους ατομικούς στόχους των υπαλλήλων, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και την ειδικότερη συμβολή τους στην επίτευξη των τμηματικών έργων. Οι ατομικοί στόχοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση, όπου η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει. Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό που αφορούν και δημοσιεύονται στη Διαύγεια. Η επισφράγιση της στοχοθεσίας στο πλαίσιο της ολομέλειας Δ/σεων (3 φορές το χρόνο) και Τμημάτων (1 φορά το δίμηνο) επισημαίνει τη θέσπιση ενός λειτουργικού, συμμετοχικού και διαφανούς πλαισίου που θα ενισχύσει την υλοποίηση μέσω της λειτουργίας των «ολομελειών» που θα μεριμνούν, έπειτα από διαβούλευση, για την εισήγηση και επισφράγιση των στόχων ανά ιεραρχικό επίπεδο. Η θέσπιση συγκεκριμένων, μετρήσιμων, συμφωνημένων, ρεαλιστικών και, υλοποιήσιμων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στόχων, αναμένεται να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών και να επιδράσει θετικά στην έγκαιρη αποτίμηση των πόρων που απαιτούνται ενισχύοντας την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών (Ραμματά, Μαστρογιάννης, 2018).

Τα παραπάνω δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση της στοχοθεσίας που εξελίσσεται σε τομεακό επίπεδο, κοινοποιούνται στη ΔΑΔ όπου συντελείται ο ΠΑΔ. Στο πλαίσιο μίας συνεργατικής διαδικασίας με αλληλεπίδραση των στελεχών πρώτης γραμμής, των Προϊσταμένων, της Ανώτερης Διοίκησης και του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζονται οι ανάγκες σε προσωπικό.

Με βάση ένα αποδεκτό διεθνές **μοντέλο προγραμματισμού** θέσεων εργασίας αυτό προκύπτει με μία σειρά **δεδομένων που συλλέγονται πριν την έναρξη της διαδικασίας προγραμματισμού** με γνώμονα πάντα την ανάγκη διατήρησης της ενότητας (cohesion) και την εξασφάλιση της συνέχειας (continuity) στον οργανισμό:

- Συλλογή Πληροφοριών :
 - Από το εσωτερικό Περιβάλλον:

α) Καταγράφεται το υφιστάμενο προσωπικό (από άποψη ηλικίας, προσόντων, εμπειρίας, γνώσεων και δυνατοτήτων) και αντιστοιχίζεται σε σχέση με τις τρέχουσες εργασίες όπως αυτές αποτυπώνονται στη στοχοθεσία.

β) Καταγράφονται οι αναμενόμενες αποχωρήσεις, συνταξιοδοτήσεις, οι αιτήσεις για αποσπάσεις, μετατάξεις, μεταθέσεις και για ένταξη στο ενιαίο σύστημα κινητικότητας.

γ) Προβλέπεται πόσοι εργαζόμενοι απαιτούνται σε συσχέτιση με τον ρυθμό αποχώρησης των υπαλλήλων. την αναπλήρωση θέσεων, την ανάγκη δημιουργίας νέων τμημάτων, τον στρατηγικό και επιχειρησιακό προγραμματισμό. Η ανάλυση των έργων, tasks και της στοχοθεσίας όπως αναπτύχθηκε πιο πάνω θα καταδείξουν προτάσεις για νέο προσωπικό ή εμπλουτισμό του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού.

δ) Αναλύονται οι ειδικότητες και καθορίζονται τα προσόντα, οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

ε) Προτείνεται η διαδοχή στελεχών και οι μετακινήσεις στο εσωτερικό της υπηρεσίας. Λαμβάνονται υπόψη οι αποφασισμένες προσλήψεις που είτε, έχουν ήδη εκκινήσει, είτε βρίσκονται σε φάση εξέλιξης.

στ) Προτείνονται οι προαγωγές.

○ **Από το εξωτερικό Περιβάλλον :**

α) Επιδιώκεται η πρόβλεψη της ζήτησης και της προσφοράς Ανθρώπινου Δυναμικού (Βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη). Ενδιαφέρον παρουσιάζει κυρίως η μελέτη της εξωτερικής προσφοράς και των τάσεων στην αγορά εργασίας που σχετίζονται με τα αντικείμενα δράσης της υπηρεσίας.

β) Μελετώνται οι νέες δημόσιες πολιτικές και κατ'επέκταση, οι αναδυόμενες απαιτήσεις σε νέες δεξιότητες και ικανότητες των στελεχών.

γ) Μελετάται η εξέλιξη των ειδικοτήτων και οι νέες τάσεις στην εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του προσωπικού.

δ) Καταγράφεται η νομοθεσία που αφορά ειδικές κατηγορίες εργαζομένων (π.χ. ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, μειονότητες, κ.ά.).

ε) Εντοπίζονται περιπτώσεις επιδότησης της απασχόλησης και προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ευνοούν ειδικές κατηγορίες ατόμων.

στ) Καταγράφεται το ασφαλιστικό σύστημα (π.χ. προϋποθέσεις συνταξιοδότησης).

ζ) Μελετάται η ευέλικτη απασχόληση και λαμβάνονται αποφάσεις ως προς το ποιες θέσεις θα αναγνωριστούν ως μόνιμες, ποιες ως μερικής απασχόλησης και ποιες ως θέσεις ορισμένου χρόνου ή αορίστου.

- Αξιολόγηση της Διαδικασίας.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία το Τμήμα/Δ/νση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί και σε συνεργασία με τα αντίστοιχα τομεακά τμήματα και την ηγεσία του φορέα να προβεί σε προβλέψεις ως προς τα παρακάτω:

- Εκτιμήσεις για το μέλλον, βραχυπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα.

- Bottom-Up : κάθε Τμήμα προβλέπει την μελλοντική του ανάγκη σε υπαλλήλους και σε συνεργασία με το Τμήμα ή τη Δ/ση Προσωπικού προβαίνει σε αναλύσεις και αιτιολογημένα αιτήματα για το προσωπικό του.
- Top-Down : ανώτερα εξειδικευμένα στελέχη προβλέπουν την ανάγκη σε ειδικές κατηγορίες και ειδικότητες υπαλλήλων.
- Τεχνική των Δελφών: ομαδικές αποφάσεις και προβλέψεις από ειδικούς έπειτα από ανάθεση σε συμβουλευτικές εταιρείες με ειδίκευση στο ανθρώπινο δυναμικό.

1.3 Περιγράμματα θέσεων εργασίας και ανάλυση θέσεων εργασίας

Τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (ΠΘΕ) αποτελούσαν ανέκαθεν ένα σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα. Στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης και όπως έχει αποτυπωθεί στην έκθεση του ΟΟΣΑ για την ελληνική δημόσια διοίκηση (2011), όσο και στην αιτιολογική έκθεση του Ν. 4024/2011, καλείται και ο δημόσιος τομέας να ακολουθήσει την πρακτική αυτή, προσαρμόζοντας τη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής τους στις ιδιαιτερότητές του.

Σύμφωνα με το Ν. 4440/2016, άρ. 16, παρ. 1, υποχρεούνται να υποβάλουν Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (ΠΘΕ) οι φορείς της παρ. 1 του άρ. 3 του Ν. 4440/2016, ήτοι το σύνολο των κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών του Δημοσίου, οι Ανεξάρτητες Αρχές, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), καθώς και τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), εφόσον ανήκουν στη Γενική Κυβέρνηση όπως εκάστοτε οριοθετείται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης.

Το **περίγραμμα θέσης εργασίας** συνίσταται στην κατάρτιση μίας λίστας εργασιών, καθηκόντων και ευθυνών που σχετίζονται με την συγκεκριμένη εργασία, καθώς και προσόντων και ιδιοτήτων των κατόχων των εν λόγω θέσεων εργασίας. Τα περιγράμματα είναι δυναμικά εργαλεία διοίκησης, τα οποία απεικονίζουν τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και επικαιροποιούνται ετησίως. Τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας αποτελούν βασικό στοιχείο του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ), υπό την έννοια ότι σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο (Ν.4440/16) είναι απαραίτητη η ύπαρξη τους για την συμμετοχή των φορέων σε αυτό. Επιπλέον, τα ΠΘΕ προκύπτουν μέσα από μία ευρύτερη διαδικασία που συνιστά την **ανάλυση της εργασίας**⁶ (Job Analysis) (Χυτήρης, 2001, Arvey D.

⁶ Σχετικό ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο Παράρτημα Β.

& Campion E., 1982). Αυτή ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία συλλέγονται λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας με τρόπο απλό, περιεκτικό και κατανοητό, καθώς και με τις πληροφορίες που αφορούν στην ειδική συνεισφορά, τις συμπεριφορές και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Στην ανάλυση της θέσης εργασίας αναφέρονται :

- Τα γενικά στοιχεία της θέσης (π.χ. επίπεδο διοίκησης).
- Τα στοιχεία του υπηρετούντος υπαλλήλου (π.χ. βαθμός).
- Ο άμεσα Προϊστάμενος και οι υφιστάμενοι εφόσον υπάρχουν.
- Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας (π.χ. ανάλυση, προγραμματισμός).
- Τα προσόντα (επίπεδο εκπαίδευσης, γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, έτη εμπειρίας) που απαιτούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων.
- Η επικοινωνία και η συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες και υπαλλήλους εντός και εκτός του φορέα, καθώς και η επαφή με τους πολίτες.
- Οι εργασίες που εκτελούνται στο πλαίσιο των καθηκόντων.
- Η συχνότητα εκτέλεσης των εργασιών.
- Η ικανότητα/δυνατότητα διαχείρισης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.
- Οι συνέπειες αν μια επιμέρους εργασία διεκπεραιωθεί λάθος ή δεν διεκπεραιωθεί.
- Οι παρατηρήσεις του Προϊσταμένου για τις πληροφορίες που παρείχε ο υπάλληλος.
- Οι ανάγκες για επιπλέον κατάρτιση ή επανακατάρτιση.

1.3.1. Γενικά και ειδικά περιγράμματα θέσης εργασίας

Από την ανάλυση της θέσης εργασίας που προαναφέρθηκε θα προκύψουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το περίγραμμα της θέσης εργασίας.

Το πλαίσιο περιγραφής των θέσεων εργασίας υπό τη μορφή περιγράμματος περιλαμβάνει δύο επίπεδα ανάλυσης⁷:

- Γενικά Περιγράμματα Εργασίας (προφίλ/ρόλοι)
- Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας

Το Γενικό Περίγραμμα (ΓΠ) : Εστιάζει στο πεδίο της ικανότητας του κατόχου θέσεως εργασίας και είναι ένα μονοσέλιδο έγγραφο που προσδιορίζει το σύνολο των ικανοτήτων και βασικών δεξιοτήτων που ικανοποιούν την άσκηση του αντικειμένου εργασίας ενός επαγγέλματος ή/και μιας ειδικότητας. Δεν συνδέεται με την οργανωτική δομή, την οργανική θέση, τον κλάδο και τα πρόσωπα. Στην ουσία τα γενικά περιγράμματα εντάσσονται σε τομείς Πολιτικής και αντιστοιχούν σε μια κεντρική/κύρια λειτουργία της

⁷ ΑΠ :οικ .2573 /26 -1-2018 (ΑΔΑ :945 Χ465465 ΧΘ 7-9Θ0). Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών.

Δημόσιας Διοίκησης. Ακόμη, περιλαμβάνουν πλήθος ΓΠ, ήτοι ρόλων που εξυπηρετούν την εφαρμογή τους, αποτελώντας έτσι το ανώτερο επίπεδο κωδικοποίησης και ανάλυσης των ρόλων.

Πιο συγκεκριμένα, η προτεινόμενη μεθοδολογία για την κατάρτιση των γενικών περιγραμμάτων ορίζεται ως κατωτέρω:

- Καθορισμός των πεδίων δημόσιας πολιτικής : 1) Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών, 2. Γενικές Υποθέσεις - Διοικητική Μέριμνα, 3. Τοπική αυτοδιοίκηση, 4. Παιδεία και Αθλητισμός, 5. Υγεία και Κοινωνική πρόνοια, 6. Διπλωματία, 7. Έλεγχος/ Επιθεώρηση, 8. Εργασία και Κοινωνική Ασφάλιση, 9. Ασφάλεια (Δημόσια Ασφάλεια, Δημόσια Τάξη), 10. Δικαιοσύνη, 11. Μεταναστευτική Πολιτική, 12. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Δίκτυα Επικοινωνίας, 13. Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά, 14. Αγροτική Παραγωγή και Διατροφική Ασφάλεια, 15. Ναυτιλία, 16. Άμυνα, 17. Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη, 18. Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες, 19. Υποδομές και Μεταφορές, 20. Οικονομία και ανάπτυξη, 21. Τουρισμός, 22. Ενημέρωση-Επικοινωνία⁸.
- Καθορισμός και ανάλυση των επαγγελματιών ανά τομέα δημόσιας πολιτικής.
- Κατάρτιση, ανά τομέα δημόσιας πολιτικής των γενικών περιγραμμάτων εργασίας που απαιτούνται.
- Οριστικοποίηση γενικών περιγραμμάτων εργασίας σε συνεργασία με την Ομάδα Συντονισμού και Παρακολούθησης βάσει των προτάσεων που έχουν υποβληθεί.
- Σύνταξη των ειδικών περιγραμμάτων εργασίας ανά Υπουργείο.
- Υποβολή και οριστικοποίηση των ειδικών περιγραμμάτων για κάθε θέση εργασίας (κενή ή καλυμμένη)⁹.

Οι Τομείς Πολιτικής είναι διυπουργικοί. π.χ. το Υπουργείο Υποδομών Μεταφορών δεν θα αναζητήσει ΓΠ μόνο στον Τομέα Πολιτικής 19 : Υποδομές – Μεταφορές. Θα χρησιμοποιήσει π.χ. Τομέα Πολιτικής 1: Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών: για τις θέσεις Προϊσταμένων. Έτσι, από το Γενικό Περίγραμμα προκύπτουν : ο Τομέας Πολιτικής, ο Κωδικός Γενικού Περιγράμματος και ο Τίτλος Θέσης Εργασίας. Σε περίπτωση που αλλάξουν τα περιεχόμενα αυτών των πεδίων στο Γενικό Περίγραμμα, αλλάζουν αυτόματα και στα αντίστοιχα Ειδικά Περιγράμματα. Ακολουθεί ένα γενικό περίγραμμα θέσης εργασίας για τη

⁸ Εγκύκλιος, Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Α.Π: ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/150/οικ.8473, 10/03/2017.

⁹ Εγκύκλιος Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Α.Π: ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/139/οικ.30155, 23/11/2016.

θέση του Διαχειριστή Ανοικτών δεδομένων¹⁰ :

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΟΙΚΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	ΓΕΝΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΡΙΜΝΑ
ΑΠΟΣΤΟΛΗ	
<p>Προετοιμάζει τη συλλογή των πληροφοριών και των ανοικτών δεδομένων, συμβάλλοντας στο σχεδιασμό και ανάπτυξη των μεθόδων και των τεχνικών για τη συλλογή τους.</p>	
ΚΥΡΙΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	
<ul style="list-style-type: none"> Καταγράφει, συλλέγει, αξιολογεί και συνθέτει τις πληροφορίες που απαιτούνται για την ανοιχτή διάθεση των δεδομένων του φορέα Πραγματοποιεί την εξαγωγή από τη βάση συγκεκριμένων δεδομένων, τη δημιουργία ειδικών περιγραφικών αναφορών και τη διάθεσή τους κατόπιν αιτήματος Αξιοποιεί και συνεργάζεται με άλλα δίκτυα τεκμηρίωσης για την ανταλλαγή και διάθεση υφιστάμενων πληροφοριών και ανοικτών δεδομένων Παρέχει τεχνική, διαδικαστική και οργανωτική υποστήριξη της ανοιχτής διάθεσης των εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων επικοινωνώντας με το διαχειριστή των αρμόδιων φορέων της κεντρικής διοίκησης όπου απαιτείται 	
ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ	
<ul style="list-style-type: none"> Τα προβλεπόμενα στο π.δ 50/2001 (Α' 39) ή/και στις οικείες οργανικές διατάξεις. 	
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΓΝΩΣΕΙΣ
<ul style="list-style-type: none"> Διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες Αναλύει και συνθέτει με αντικειμενικότητα και αξιοπιστία Επιδεικνύει Συνεργατικό /Ομαδικό πνεύμα Διαθέτει ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και δυνατότητα ευελιξίας και διαπραγμάτευσης Διαθέτει ικανότητα ανταπόκρισης σε αυστηρά χρονοδιαγράμματα Χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό και αποφασιστικότητα. 	<ul style="list-style-type: none"> Γνώση πρωτοκόλλων διάθεσης των πληροφοριών και των δεδομένων Γνώση χειρισμού συστημάτων συλλογής, επεξεργασίας και διαχείρισης δεδομένων και πληροφοριών Γνώση ΤΠΕ και ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων

¹⁰ Στον παρακάτω σύνδεσμο υπάρχουν συγκεντρωμένα τα γενικά περιγράμματα που έχουν ήδη υλοποιηθεί για το σύνολο των φορέων της δημόσιας διοίκησης

Το Ειδικό Περίγραμμα (ΕΠ) αποτελεί εμβάθυνση του προηγούμενου επιπέδου και εστιάζει στην ανάλυση των υπάρχουσών θέσεων εργασίας στους δημόσιους οργανισμούς (είτε αυτές είναι στελεχωμένες, είτε όχι). Ως ειδικό περίγραμμα θέσης εργασίας ορίζεται ο εξειδικευμένος κατάλογος καθηκόντων τα οποία καλείται να εκτελέσει ένας δημόσιος υπάλληλος, καθώς και οι σχετικές με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας που κατέχει, πληροφορίες, όπως π.χ. η προϊσταμένη αρχή, ο τόπος παροχής υπηρεσιών, η θητεία κ.ά. Για κάθε θέση δημιουργείται ένα Ειδικό Περίγραμμα, **το οποίο αναφέρεται σε ένα** Γενικό Περίγραμμα το οποίο ονομάζεται και «ΓΠ αναφοράς». Σε περίπτωση που μια θέση εργασίας εντάσσεται σε περισσότερα ΓΠ, πρέπει να επιλεγεί το κύριο ΓΠ αναφοράς (περιλαμβάνει καθήκοντα στα οποία αφιερώνει τον περισσότερο χρόνο ο εργαζόμενος). Π.χ. Διοικητικός Υπάλληλος εκτελεί και χρέη Ελεγκτή 1 (μία) φορά κάθε 15 (δεκαπέντε) ημέρες. Τότε επιλέγεται το ΓΠ «Διοικητικός Υπάλληλος». Για την σύνταξη των περιγραμμάτων λαμβάνονται υπόψη όλοι οι κλάδοι που θα μπορούσαν να καλύψουν μια θέση και για κάθε κλάδο θα πρέπει να συνταχθεί ένα ξεχωριστό Ειδικό Περίγραμμα.

Μέσα από τα Ειδικά περιγράμματα καθορίζεται ακριβώς τι πρέπει να γίνει με συνεπή τρόπο και αποκρυσταλλώνεται η βάση πάνω στην οποία παρακολουθείται η υλοποίηση των ανατιθέμενων έργων από το προσωπικό. Με τα περιγράμματα, ο μεν Προϊστάμενος διασφαλίζει ότι θα γίνουν οι εργασίες που τελούν υπό την ευθύνη του, ο δε εργαζόμενος εξασφαλίζεται ότι τα αναμενόμενα από αυτόν καθορίζονται ρητά, προστατεύοντάς τον, έτσι, από ενδεχόμενη πλημμελή άσκηση διοίκησης σε βάρος του.

Κάθε Ειδικό Περίγραμμα έχει εκδόσεις (version), μέσω των οποίων αποτυπώνονται οι τροποποιήσεις στα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Όταν δημιουργείται νέα έκδοση ενός ειδικού περιγράμματος, οι παλαιότερες εκδόσεις διατηρούνται σε αρχείο. Κατά την τροποποίηση ενός ειδικού περιγράμματος δεν είναι δυνατό να αλλάξει το Γενικό Περίγραμμα στο οποίο αναφέρεται. Στην περίπτωση που η αλλαγή στα χαρακτηριστικά της θέσης απαιτεί την αλλαγή Γενικού Περιγράμματος, τότε το Ειδικό Περίγραμμα καταργείται (λειτουργία Κατάργησης) και δημιουργείται νέο Ειδικό Περίγραμμα. Στη βάση δεδομένων τηρούνται όλες οι εκδόσεις ενός Ειδικού Περιγράμματος ως ξεχωριστές εγγραφές στον πίνακα των ειδικών περιγραμμάτων

Βασικά στοιχεία του Ειδικού περιγράμματος¹¹ αποτελούν τα παρακάτω :

- **Τίτλος εργασίας.**

<http://www.apografi.gov.gr/perigrammata/14-perigrammata.html>

¹¹ Ένα κενό έντυπο ειδικού περιγράμματος με σχόλια ως προς την συμπλήρωσή του ακολουθεί στο παράρτημα Α.

- **Τομέας πολιτικής (αναφέρεται στο Γενικό Περίγραμμα)-Γενική περιγραφή της θέσης :** παράδειγμα για τη θέση του διοικητικού υπαλλήλου : «Λειτουργεί στο πλαίσιο της διοικητικής διαδικασίας και διεκπεραιώνει στην οργανική μονάδα στην οποία υπηρετεί, μέρος ή σύνολο διοικητικών εργασιών υπό την καθοδήγηση του Προϊσταμένου του με σκοπό την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας».
- **Γενικό προφίλ: τύπος εργασιακής σχέσης, μισθολογικές προβλέψεις, βαθμός :** αναφέρεται ο τύπος εργασιακής σχέσης (μόνιμος, ΙΔΑΧ), η πρόβλεψη σε μισθό και ο βαθμός.
- **Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας:** Δύο θέσεις εργασίας έχουν σχέσεις αναφοράς μεταξύ τους όταν, στο πλαίσιο μιας τυπικής εργασίας, προβλέπεται το παραγόμενο αποτέλεσμα της μιας θέσης να υποβάλλεται προς έλεγχο ή περαιτέρω επεξεργασία στην άλλη θέση. Εδώ αναφέρονται κατά συνέπεια οι φορείς με τους οποίους συνεργάζεται, ποιοι αναφέρονται στη θέση αυτή και σε ποιους αναφέρεται η θέση αυτή. Γίνεται αναφορά σε τουλάχιστον δυο βαθμούς ιεραρχίας όπως : «Προϊστάμενος Διεύθυνσης» και «Προϊστάμενος Τμήματος».
- **Σύντομη περιγραφή των κύριων καθηκόντων της θέσης εργασίας:** γίνεται μεταφορά του αντίστοιχου πεδίου από το Γενικό Περίγραμμα και συμπληρώνεται με τα ειδικότερα καθήκοντα που προβλέπονται από την θέση (συνήθως προκύπτουν από τις οργανικές διατάξεις).
 - **Σύντομη περιγραφή των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας:** γίνεται χρήση του πεδίου «Αποστολή» του Γενικού Περιγράμματος που έχει επιλεγεί, εμπλουτισμένο, εάν και στο μέτρο που είναι απαραίτητο, από τις ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας.
 - **Τυπικά προσόντα:** Συμπληρώνεται ο κλάδος που αφορά το ΕΠ, τα τυπικά προσόντα (πτυχία κλπ) σύμφωνα με το Π.Δ. 50/2001 (Α' 39) και τις οικείες οργανικές διατάξεις, με μνεία των σχετικών άρθρων. Εμπειρία ή γνώσεις που δεν αναφέρονται ρητά, δεν προστίθενται εδώ.
 - **Γνώσεις - Επιθυμητά προσόντα:** Αναφέρεται ό,τι θεωρείται επιθυμητό προσόν για τη θέση εργασίας, αλλά δεν προβλέπεται από διάταξη νόμου ή κανονιστική πράξη. Αναφέρονται επιπλέον οι ειδικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας, η εμπειρία που απαιτείται για την εκτέλεση κάθε καθήκοντος (στο ίδιο ή σε συναφές αντικείμενο) και οι δεξιότητες. Ως δεξιότητα θεωρείται το επίπεδο της ικανότητας κάθε ατόμου να εκπληρώσει ένα συγκεκριμένο καθήκον. (Π.χ. ικανότητα παρουσίασης και επεξήγησης μίας νέας διαδικασίας,

μεταδοτικότητα κ.ά.). Οι κυριότερες κατηγορίες προσόντων/ικανοτήτων για διοικητικά στελέχη είναι : η ικανότητα επικοινωνίας, οργάνωσης, επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, διαχείρισης οικονομικών και άλλων πόρων, διαπροσωπικών σχέσεων, ομαδικής εργασίας, διαχείρισης συγκρούσεων, κ.ά. (Ραμματά, 2011).

- **Διάρκεια θητείας.**
- Υποχρεωτική επιμόρφωση πριν από την ανάληψη της θέσης.

Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την κατάρτιση των *περιγραμμάτων και των προδιαγραφών* της θέσης εργασίας θα οδηγήσουν σε :

- **Ερμηνεία και τεκμηρίωση της ιεραρχίας και της δομής** του οργανισμού.
- **Προσδιορισμό των απαιτούμενων προσόντων, αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και στόχων** των υπαλλήλων ανά θέση εργασίας, προαγωγή της εξειδίκευσης.
- Αποφυγή **επικάλυψης** αρμοδιοτήτων.
- Σχεδιασμό ενός **τεκμηριωμένου προγραμματισμού και συστήματος στελέχωσης¹², κατανομής και κινητικότητας¹³** του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης.
- Προσδιορισμό των **ορίων εξουσίας (span of command)** ανά ιεραρχικό επίπεδο και αποφυγή επικαλύψεων.
- Αποσαφήνιση των **σχέσεων αναφοράς, συνεργασίας και επικοινωνίας** εντός και εκτός του φορέα.
- Ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων για την ικανοποίηση των **προσδοκιών της διοίκησης** και καλύτερο **συντονισμό** για την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών του φορέα.
- **Ανίχνευση και αποτύπωση των αναγκών** για εισαγωγική Εκπαίδευση-Κατάρτιση και αποτύπωση των μονοπατιών καριέρας (career paths).

¹² Χρήσιμα σημεία αναφοράς και κριτήρια επιλογής για το προσωπικό προκύπτουν από το περίγραμμα της θέσης εργασίας όπως αναφέρεται και στο εγχειρίδιο για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης, βλ. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2017), «Εγχειρίδιο – Οδηγός για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης», Ν. 4369/2016 (Α' 33), Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β' 4123), Εθνικό Τυπογραφείο.

¹³ Όπως επισημαίνεται στην εγκύκλιο ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/167/οικ.26047, 04/08/2017, «Τα ειδικά περιγράμματα θέσεων θα πρέπει να είναι τόσο εξειδικευμένα σε σχέση με τα γενικά, ώστε αφενός μεν να διασφαλίζεται η επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων στη διαδικασία της κινητικότητας, αφετέρου δε να μην προκαλούν αδικαιολόγητα εμπόδια στην εθελοντική μετακίνηση των υπαλλήλων και κατ'επέκταση στην ορθολογική κάλυψη των αναγκών των υπηρεσιών. Τέλος, είναι αυτονόητο ότι σημαντικός αριθμός ειδικών περιγραμμάτων θέσεων, τόσο εντός της ίδιας οργανικής μονάδας, όσο και σε επίπεδο υπουργείου, θα έχουν κατ' ουσία όμοιο περιεχόμενο».

- Διευκόλυνση του Προϊσταμένου κατά την **αξιολόγηση** του εργαζόμενου και δυνατότητα σύνδεσής της με το κατάλληλο σύστημα κινήτρων και υποκίνησης,
- **Διευκόλυνση της αυτό-αξιολόγησης του εργαζομένου** (Ραμματά, 2017).

Ορισμένοι προτεινόμενοι τρόποι για την συλλογή στοιχείων για την ανάλυση εργασίας και κατ' επέκταση τη συμπλήρωση του ΠΘΕ είναι¹⁴:

- Η παρατήρηση.
- Η διεξαγωγή συνεντεύξεων με τους κατόχους των θέσεων.
- Οι ομαδικές συνεντεύξεις.
- Η αυτο-περιγραφή.
- Τα ημερολόγια εργασίας και αναφορές.
- Τα ερωτηματολόγια με δομημένες, ημι-δομημένες ή/και με ανοικτές ερωτήσεις.
- Οι απογραφές καθηκόντων.

Κρίνεται σημαντικό να σημειωθεί ότι το ΠΘΕ, προκύπτει από μία **συνεργατική διαδικασία** μεταξύ υπαλλήλου και του άμεσα προϊσταμένου του, καθώς και μεταξύ των λοιπών εμπλεκόμενων μονάδων του φορέα. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής συνυπογράφεται από τον υπάλληλο και τους Προϊσταμένους του και αφού εγκριθεί από το Γενικό Δ/ντη, αποστέλλεται στη Δ/νση Διοικητικού. Επισημαίνεται ότι όσο πιο συναινετική είναι η εν λόγω διαδικασία, τόσο αυξάνεται η αξία του εργαλείου.

Η **κριτική** που έχει ασκηθεί στην χρήση των περιγραμμάτων **θέσεων εργασίας είναι ότι:**

- Χαρακτηρίζονται **συχνά από ακαμψία**, ειδικά σε ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες, με αποτέλεσμα η **μη άμεση προσαρμογή** τους στις εξωτερικές είτε στις εσωτερικές αλλαγές να τα καθιστά απαρχαιωμένα. Για τον λόγο αυτό προτείνεται η διαδικασία αυτή να είναι επαναλαμβανόμενη και δυναμική.
- Αν σχεδιαστούν αναλυτικά, είναι **ακατάλληλα για υψηλές θέσεις** στην ιεραρχία του οργανισμού, καθώς αυτές θα πρέπει να διέπονται από ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλίας και προσπάθεια αναζήτησης νέων κατευθύνσεων για τον οργανισμό. Για τον λόγο αυτό στις υψηλόβαθμες θέσεις εργασίας το περίγραμμα δεν μπορεί να είναι περιοριστικό στις αρμοδιότητες και τις δράσεις που περιγράφει.
- Εντός του πλαισίου των μεταρρυθμιστικών αλλαγών που επέρχονται στη δημόσια διοίκηση, δύναται, και πρέπει αυτό να αποφευχθεί, να αποτελέσουν **εμπόδιο στη**

¹⁴ Στο Παράρτημα Α θα βρείτε ένα πρότυπο (κενό) Ειδικό Περίγραμμα Θέσης εργασίας καθώς και ένα παράδειγμα ερωτηματολογίου ανάλυσης θέσης εργασίας.

στελέχωση των δημοσίων οργανισμών, είτε με νέο, είτε με υπάρχον προσωπικό της δημόσιας διοίκησης (μέσω της κινητικότητας), *εάν αυτά σχεδιαστούν με άκρως αναλυτικό και δεσμευτικό χαρακτήρα*, όσον αφορά στα προσόντα, τις δεξιότητες και την εμπειρία του υπαλλήλου που θα στελεχώσει τη θέση.

1.3.2 Μεθοδολογική προσέγγιση για την εκπόνηση Ειδικού Περιγράμματος

Προκειμένου να συμπληρωθούν και να υποβληθούν τα Ειδικά περιγράμματα οι αρμόδιοι υπάλληλοι θα εκτελέσουν μία σειρά βημάτων τα οποία αναλύονται παρακάτω¹⁵.

ΒΗΜΑ 1:

Οι επικεφαλής οργανικών μονάδων μελετούν τον Κατάλογο των ΓΠ και αναγνωρίζουν τα «επαγγέλματα»/ ρόλους που η οργανωτική τους δομή χρειάζεται, για να φέρει σε πέρας την αποστολή της, από την άποψη της ικανότητας.

	A	B	C	D
66	Κατάλογος Γενικών Περιγραμμάτων ανά Τομέα Πολιτικής			
67	1. Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών			
68	α/α	Κωδικός Γ.Π.	Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
69	1	1.1	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	
70	2	1.2	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	
71	3	1.3	Προϊστάμενος Τμήματος	
72	4	1.4	Εμπειρογνώμονας	
73	5	1.5	Διοικητικός Υπάλληλος	
74	6	1.6	Υπεύθυνος τομέα	
75	7	1.7	Υπεύθυνος σχεδιασμού και εποπτείας δράσεων	
76	8	1.8	Υπεύθυνος έργου	
77	9	1.9	Σύμβουλος διαπραγματεύσεων	
78				
79	Σχεδιασμός δημοσίων πολιτικών – εκτίμηση - προοπτική			
80	10	1.10	Υπεύθυνος ερευνητικών έργων	
81	11	1.11	Υπεύθυνος τεκμηρίωσης δεδομένων	
82	12	1.12	Υπεύθυνος ποιότητας	
83				
84	2. Γενικές Υποθέσεις- Διοικητική Μέριμνα			
85	Γενικές Υποθέσεις			
86			Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
87	13	2.1	Υπάλληλος γραμματειακής υποστήριξης	
88	14	2.2	Υπεύθυνος σε θέματα προμηθειών δημοσίου	
89	15	2.3	Υπεύθυνος αρχείων / βιβλιοθηκονόμος	

¹⁵ Οδηγίες εισαγωγής Οργανογραμμάτων, Θέσεων και Ειδικών Περιγραμμάτων. Ιστοσελίδα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου, <https://hr.apografi.gov.gr/>

ΒΗΜΑ 2 :

Οι επικεφαλής οργανικών μονάδων αποτυπώνουν σε «Φύλλο Στοιχείων» (όπως π.χ. το παρακάτω) τα «επαγγέλματα»/ ρόλους που καλύπτουν από πλευράς ικανοτήτων - δεξιοτήτων τις οργανικές θέσεις των μονάδων των οποίων προΐστανται.

Φύλλο Στοιχείων για Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας

1	2	3	4	5
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ	Τίτλος Γενικής Διεύθυνσης	Τίτλος Διεύθυνσης	Κωδικός ΓΠ	Τίτλος Γενικού Περιγράμματος

ΒΗΜΑ 3 :

Με βάση τα δηλωθέντα σε κάθε «Φύλλο Στοιχείων» συντάσσονται τα αντίστοιχα Ειδικά Περιγράμματα (που βασίζονται σε Γενικά Περιγράμματα) από την εσωτερική Ομάδα Εργασίας και αποστέλλονται εκ νέου, προς συμπλήρωση των στοιχείων που λείπουν στον Υπεύθυνο του Φορέα, ο οποίος τα προωθεί στους Γενικούς Διευθυντές ή / και Διευθυντές.

Τα στοιχεία που δεν συμπληρώνει η εσωτερική Ομάδα Εργασίας είναι:

- Τόπος Εργασίας (Ταχυδρομική Διεύθυνση)
- Γενικό Προφίλ
- Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας
- Θεσμική Εκπροσώπηση και Συνεργασία
Τυπικά προσόντα
- Ειδικές απαιτήσεις θέσης εργασίας
- Εμπειρία
- Διάρκεια θητείας
- Υποχρεωτική επιμόρφωση πριν την ανάληψη της θέσης
- Άλλες Πληροφορίες

1.4. Προφίλ εργαζομένου

1.4.1. Γνωστικό πεδίο, ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων

Βασικό γνώρισμα των σύγχρονων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας είναι η μετατόπιση από τις άλλοτε «παραδοσιακές» μορφές περιγραφής αρμοδιοτήτων (προσοντολόγιο, οργανισμοί-κανονισμοί εσωτερικής λειτουργίας), σε νέες μορφές περιγραφής θέσεων, οι οποίες είναι εστιασμένες περισσότερο στο παραγόμενο αποτέλεσμα (outputs/results). Όπως έχει επισημάνει ο Lawler (1994) : «Αντί να δίνουμε έμφαση στην θέση εργασίας η οποία συνδέεται με συγκεκριμένα σύνολα δραστηριοτήτων που εκλαμβάνονται σε ένα σχετικά σταθερό πλαίσιο περιγραφής θέσης εργασίας, είναι πιο κατάλληλο και πιο αποτελεσματικό να σκεπτόμαστε περισσότερο με προσέγγιση στο ανθρώπινο δυναμικό και στα χαρακτηριστικά του». Στο πλαίσιο δεξιοτήτων έμφαση δίδεται στις αναλυτικές ικανότητες του προσωπικού οι οποίες δίδουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να διοικηθούν με τον καταλληλότερο τρόπο ώστε να αναδειχθούν σε συγκριτικό πλεονέκτημα της οργάνωσης» (Hondegheem and Vandermeulen, 2000),

Προς αυτή την κατεύθυνση είναι προσανατολισμένη η ανάλυση των ικανοτήτων για κάθε θέση ξεχωριστά. Έτσι, ενώ η ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων έχουν ως σκοπό την μετάδοση των αναγκαίων γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και στάσεων των υπαλλήλων, ώστε αυτοί να είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους, προκειμένου να σχεδιαστεί η ανάπτυξη των εργαζομένων ως προς συγκεκριμένες ικανότητες, μελετάται το εκάστοτε περίγραμμα. Αυτό αποτελεί το απαραίτητο εργαλείο για τον περαιτέρω καθορισμό του μοντέλου ικανοτήτων, όπου περιληπτικά αναφέρεται : **τι απαιτείται να κατέχει ο κάτοχος της θέσης για να έχει μία εξαιρετική επίδοση.**

Περιγράφεται έτσι συνοπτικά το **προφίλ εργαζομένου** μέσα από τα παρακάτω πεδία :

Α) Γνώσεις : Αναφέρονται στην τεχνική ή επαγγελματική γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων της εργασίας. Συνήθως οι γνώσεις επισφραγίζονται με την απόκτηση του αντίστοιχου τίτλου σπουδών μέσα από την τυπική εκπαίδευση. Κατά την καταγραφή των γνώσεων αναφέρονται τα παρακάτω ρήματα : π.χ. αναλύω, κρίνω, αναγνωρίζω, απαριθμώ, διακρίνω, επιλέγω, ερμηνεύω, κατατάσσω, περιγράφω, συγκρίνω, συσχετίζω.

Οι γνώσεις, η εκπαίδευση και η εμπειρία είναι σημαντικές, ωστόσο δεν είναι αυτό που συνήθως διακρίνει τη μέση από την ανώτερη απόδοση. Έχοντας την κατάλληλη Ακαδημαϊκή

κατάρτιση και τις τεχνικές δεξιότητες κατέχει κανείς τη βάση των αποδεκτών απαιτήσεων ώστε να μπορέσει να ασκήσει την εργασία του αποτελεσματικά, μια και αυτά αποτελούν τα ελάχιστα διαπιστευτήρια για έλεγχο κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Όμως, περαιτέρω χρήσιμες πληροφορίες αποκομίζει κανείς από την μελέτη των ικανοτήτων που απαιτούνται για κάθε θέση και ακολουθούν οι οποίες εξειδικεύουν περαιτέρω το προφίλ της θέσης.

Β) Ικανότητες – Δεξιότητες : Κατά τον Armstrong (1999) το προφίλ ικανοτήτων : «περιλαμβάνει το σύνολο των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση καθηκόντων συγκεκριμένης Θέσης Εργασίας». Ορισμένα ρήματα με τα οποία προσδιορίζονται οι ικανότητες είναι : Π.χ. συντάσσω, εισηγούμαι, ελέγχω, συντονίζω, διορθώνω, ελέγχω, επαληθεύω, επιδεικνύω, επιλύω, εφαρμόζω, κατασκευάζω, μετατρέπω, μετρώ, σχεδιάζω, υπολογίζω χρησιμοποιώ, κ.ά.. Συχνά οι ικανότητες-δεξιότητες συνδέονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου της θέσης: ενέργεια, φυσική αντοχή, εξυπνάδα, νοητικές ικανότητες, γνώσεις, κρίση, αποφασιστικότητα, αυτοπεποίθηση, τιμιότητα, ακεραιότητα, ενθουσιασμός, επιθυμία για ηγεσία, ανεξαρτησία, κ.ά.. Περιγράφονται ακόμη και οι στάσεις: π.χ. αμφισβητώ, αποδέχομαι, απορρίπτω, διερωτώμαι, εκτιμώ, ενθαρρύνω, παροτρύνω, προτιμώ, υιοθετώ, υποκινώ, υποστηρίζω, κ.ά.

1.4.2. Διαχείριση ικανοτήτων

Η μελέτη των ικανοτήτων και του πλαισίου ικανοτήτων ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1970 (McClelland, 1972) με αποτέλεσμα να επικεντρωθούν εκατοντάδες μελέτες (Boyatzis, 1982) στο θέμα του προσδιορισμού του τι διαφοροποιεί τους «άριστους» υπαλλήλους από τους «μεσαίους» ή «κατώτερους» υπαλλήλους. Βασική προϋπόθεση για την εκπόνηση του πλαισίου ικανοτήτων είναι η σκοπιμότητα αυτών των διαφοροποιητικών στοιχείων να επιτρέψει στους οργανισμούς να προσλαμβάνουν καλύτερους υπαλλήλους, να τους αξιολογούν και να τους αναπτύσσουν καλύτερα. Επίσης, γίνεται κατανοητό ότι η συμφωνία ως προς τις αποδεκτές ικανότητες-δεξιότητες προσθέτει αξία στον οργανισμό ως ένα εργαλείο για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η δήλωση αποστολής, η στρατηγική και οι σκοποί μίας οργάνωσης μπορεί να δώσουν στοιχεία ως προς τις απαιτούμενες ικανότητες-δεξιότητες των υπαλλήλων της. Επιπλέον, οι συμπεριφορές των υπαλλήλων μπορούν να συνδεθούν με τη δήλωση αποστολής και τους σκοπούς της οργάνωσης. Οι σκοποί μεταφράζονται σε τμηματικούς στόχους και κατόπιν σε ατομικούς. Για παράδειγμα, μόλις προσδιοριστούν οι δεξιότητες που είναι οι πιο κρίσιμες για την απόδοση της εργασίας

στην στοχοθετημένη ταξινόμηση, μπορεί να σχεδιαστεί η διαδικασία επιλογής και να προσληφθούν τα άτομα που διαθέτουν αυτές τις ικανότητες.

Μόλις προσληφθούν, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τις επιδόσεις τους, όσον αφορά το πόσο καλά επιδεικνύουν αυτές τις δεξιότητες στην πράξη, ενώ τα σχέδια για επαγγελματική τους ανάπτυξη θα πρέπει να επικεντρωθούν στην περαιτέρω βελτίωση των πεδίων κρίσιμων δεξιοτήτων που έχουν εντοπιστεί (Horton, 2000).

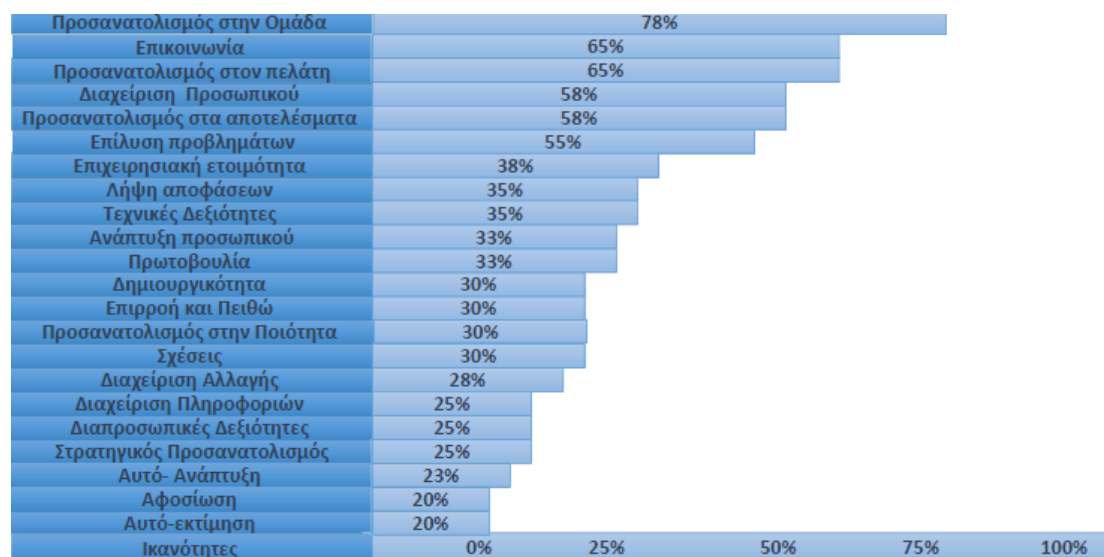
Με βάση τη διαχείριση των ικανοτήτων :

- Ορίζονται οι **συμπεριφορικές δεξιότητες**.
- Εντοπίζονται οι **ικανότητες εκείνες που αποτελούν το γνωσιακό πλαίσιο των δεξιοτήτων**.
- Αναγνωρίζεται ποιες είναι οι ικανότητες που αποτελούν **κρίσιμες παραμέτρους επιτυχίας** για την πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς των στελεχών.
- Αναγνωρίζεται ότι οι ικανότητες αποτελούν τη βάση για την **επιλογή προσωπικού και τη διοίκηση της καριέρας**.
- Αξιολογείται και δίνεται ανατροφοδότηση για : **συμβουλευτική ως προς την καριέρα, coaching, κατάρτιση συμπεριφορών, αυτοαξιολόγηση και 360 μοιρών αξιολόγηση**. Ειδικότερα, συγκρίνεται η περιγραφή του προφίλ του κατόχου της θέσης εργασίας ως προς τα υφιστάμενα χαρακτηριστικά του (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, στάσεις και συμπεριφορές) ώστε να εντοπιστούν πιθανές αποκλίσεις από το ήδη αναλυτικό περίγραμμα και οι απαιτήσεις που προκύπτουν για να ασκήσει άριστα τα καθήκοντά του.
- Για το προσωπικό, η ύπαρξη πλαισίου ικανοτήτων προωθεί τη διάφανη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, προβάλλει το τι απαιτείται από τους ίδιους και τους διευκολύνει ώστε να εστιάσουν στις επιθυμητές αρμοδιότητες και καθήκοντα και να αποκομίζουν μέγιστα αποτελέσματα (Horton, 2000).

Επισημαίνεται ότι σε ορισμένες δημόσιες διοικήσεις έχει ήδη εφαρμοστεί από τη δεκαετία του '90 η εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου συνδυαστικά, τόσο μέσα από την στοχοθεσία, όσο και μέσα από την επίδειξη συγκεκριμένων ικανοτήτων με ίση αξία με την στοχοθεσία σε κάθε τομέα δράσης. Οι Δ/ντές σε συνεργασία με το προσωπικό συμφωνούν από κοινού για τρεις ή τέσσερις ικανότητες τις οποίες κρίνουν αποφασιστικής σημασίας για την επιτυχία τους ως προς την άσκηση των καθηκόντων. Έτσι, το προσωπικό βαθμολογείται σε σχέση με τις συγκεκριμένες ικανότητες σε μία κλίμακα από, απέτυχε πλήρως, έως την πλήρη κατάκτηση της συγκεκριμένης ικανότητας. Μέσα από το σύστημα αυτό, όχι μόνο κρίνεται η επίδοση του υπαλλήλου αντικειμενικά, αλλά καθορίζονται και οι ανάγκες του σε

κατάρτιση, καθώς και οι μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό. Ως συνεπακόλουθο της παραπάνω πρακτικής στη Μ. Βρετανία, εκμαιεύονται στοιχεία για την πληρωμή βάσει απόδοσης (performance related pay), καθώς και για την τεκμηριωμένη πρόταση για προαγωγή (Horton, 2000).

Με βάση το προφίλ του εργαζομένου και τη συνολικά παρατηρούμενη απόδοσή του ακολουθεί μία ταξινόμηση με ποσοστά εφαρμογής για τη θέση των διοικητικών στελεχών που έχει καταγραφεί από το έτος 2002.



Source: N Rankin (2002) Raising performance through people: the ninth competency survey, Competency & Emotional Intelligence, January 2002.

Επίλογος

Οι υπάλληλοι στον δημόσιο τομέα έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Εργάζονται υπό τους όρους και προϋποθέσεις ενός κοινού θεσμικού και ρυθμιστικού πλαισίου το οποίο παρουσιάζει, τόσο περιορισμούς, όσο και ειδικά προνόμια. Μοιράζονται όλοι την κοινή πεποίθηση να θέσουν τις ικανότητές τους και τις δεξιότητες που έχουν αποκτήσει για την υπηρετήση μιας οικονομικής, κοινωνικής ή άλλου είδους ανάγκης. Υπόκεινται στην αναγκαιότητα να ελέγχονται για το σεβασμό στην αρχή της νομιμότητας, αλλά και να υιοθετούν μία συμπεριφορά εντός της δημόσιας υπηρεσίας την οποία, σε ορισμένες περιπτώσεις, ελέγχουν οι ίδιοι. Η προσπάθεια να αναδειχθεί ο ανθρώπινος παράγοντας σε συστατικό στοιχείο της στρατηγικής μεταρρύθμισης στην αναβαθμισμένη ΔΑΔ αποτελεί μία πρόκληση, ειδικά για την Ελλάδα. Οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν αφορούν, τόσο το επίπεδο δομών και διαδικασιών, όσο και το επίπεδο αποτελεσμάτων και συντονισμού των ανθρώπινων προσπάθειών. Σε αυτή την πορεία προς μία ορθολογικοποίηση των διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα περιλαμβάνει όλα τα

αναγνωρισμένα στάδια διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Προσέλκυση, Επιλογή, Διατήρηση, Ανάπτυξη, Ενδυνάμωση-Κινητοποίηση, Αξιολόγηση, Αναγνώριση) δυνατός σύμμαχος καθίσταται η κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και πλαισίου ικανοτήτων μέσα από τα οποία θα αναδειχθούν οι ανάγκες σε προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού και θα τεκμηριωθεί η κατάληψη των θέσεων εργασίας από το υπάρχον προσωπικό.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Argyris, C., Schon, D., (1996), *Organizational Learning II : Theory, Method and Practice II*, Addison Wesley Publishing Company, United States of America
- Argyris, C., (1994), «Good Communication that blocks learning», *Harvard Business Review*, July-August
- Arvey R., Campion, J., (1982), «The employment interview: a summary and review of recent research», *Personnel Psychology*, Vol. 35, n. 2
- Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008), *Management ανθρώπινων πόρων – Θεωρία & Πράξη*, Εκδ. Προπομπός
- Bratton J. and Gold J., (2003), *Human Resource management – Theory and Practice*, 3d., Ed. Palgrave Macmillan
- Boyatzis, R., (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons
- Boxall, P. (1992), «Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication?», *Human Resource Management Journal*, Vol. 2, Issue 3
- Caldwell, R., (2003), «The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties», *Journal of Management Studies*, vol. 40, 4
- De Cenzo, D.A., and Robbins, S.P., (1996), *Human Resource Management (5th edn.)*, NY: John Wiley
- Dessler G., (2012), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις (μεταφρασμένο)*, Εκδ. Κριτική
- Drucker, P., (1955), *The practice of Management*, London, Heinemann
- Flamholtz, E., (1974), «Human resource accounting: a review of theory and research», *Journal of Management Studies*, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1974.tb00872.x>
- Herzberg F., (1968), «One more time: How Do You Motivate Employees?», *Harvard Business Review*, Vol.46, January-February 1968, pp. 53-63
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B., (1959), *The Motivation to Work*,

Wiley, New York

- Hondeghem, A., Vandermeulen, F., (2000), «Competency management in the Flemish and Dutch civil service», *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 13, n. 4
- Horton, S., (2000), «Competency Management in the British civil service», *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 13, n. 4
- Κάντας, (1998), *Οργανωτική Βιομηχανική ψυχολογία μέρος β' - Επιλογή – Αξιολόγηση προσωπικού*, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα
- Κωνσταντέλλος, Ν., (2000), *Ξεχωρίστε επαγγελματικά πετυχαίνοντας πρόσληψη στις καλύτερες εταιρείες*, Εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα
- Lawler, E., (1994), «From job-based to competency-based organizations», *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 15
- McClelland, (1973), «Testing for Competence Rather Than Intelligence», *American Psychologist*, 28(1):1-14, DOI: 10.1037/h0034092
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α., (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα
- Maslow, A. H., (1943), «A theory of Human Motivation» *Psychological Review*, 50(4), 370-379. Available from: <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ. Μπένου, Αθήνα
- Price A. (2007), *Human Resource Management in a Business Context*, 3rd edition, Thomson, London
- Ραμματά Μ. (2018), «Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική δημόσια διοίκηση», *Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου*, τ. 8-9, Αύγουστος-Σεπτέμβριος 2018, σελ. 708-721, <http://www.nbonline.gr/journals/51/volumes/911/issues/1614>
- Ραμματά Μ., Μαστρογιάννης Β., (2018), «Μεταρρυθμίσεις στην Ελληνική δημόσια διοίκηση», *Επιθεώρησης Δημοσίου Δικαίου και Διοικητικού Δικαίου*, Τόμος 62, τ. 3, σελ. 462-483
<http://www.edipt.gr/default.aspx?tab=edition&EditionID=215&PublisherID=74>

- Ραμματά Μ. (2017), «Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: κριτική αξιολόγηση», σελ. 106-121, *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*, τ. Ιαν.-Φεβ. 2017, Εκδ. Σάκκουλα, <https://www.efimdd.gr/60DAFD38.el.aspx>
- Ραμματά Μ., (2011), *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση ανάμεσα στην γραφειοκρατία και στο μάνατζμεντ*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M.K. (2002) «Developing competency models to promote integrated human resource practices», *Human Resource Management*. Vol. 41, n. 3, pp. 309–324, DOI: 10.1002/hrm.10043
- Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*, Εκδ. Κάπα, Αθήνα
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987), «Linking Competitive Strategy and Human Resources Management Practice», *Academy of Management Executive*, Vol. 1
- Simon, H. (1946), «The Proverbs of Administration», *Public Administration Review*, Vol. 6, No. 1. (Winter, 1946), pp. 53-67
Stable URL:
<http://links.jstor.org/sici?sici=0033352%28194624%296%3A1%3C53%3ATPOA%3E2.0.CO%3B2-J>
- Storey, J., (1989), *New perspectives on Human Resource Management*, London Routledge
- Torrington, D., (1998), «Crisis and opportunity : the challenge for the personnel function» in : Sparrow, P., Marchington, M., (Eds), *Human Resource Management: The new Agenda*, Financial Times, Prentice-Hall, Harlow
- Torrington, D., Hall, L., (1987), *Personnel Management: A New Approach*, Prentice-Hall
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007-2013*
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2017), *Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019-Δημόσιο 2020*, Εθνικό Τυπογραφείο
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2017), «Εγχειρίδιο – Οδηγός για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης», Ν. 4369/2016 (Α' 33), Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β' 4123), Εθνικό Τυπογραφείο
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, *Οδηγίες εισαγωγής Οργανογραμμάτων, Θέσεων και Ειδικών Περιγραμμάτων*, Ιστοσελίδα του Υπουργείου Διοικητικής

Ανασυγκρότησης, Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου,
<https://hr.apografi.gov.gr/>

- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση*, Ιανουάριος 2012
- Watson, T., (2002), *Sociology, Work and Industry*, Routledge
- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, ed. T. Parsons, The Free Press: New York
- Wright, M., and McMahan, C., (1992), «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, vol. 18
- Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α '

1) ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Περιγράμματα Θέσεων
Επιστροφή

Ενέργειες: [Εξαγωγή σε Excel](#)

Κριτήρια Αναζήτησης

Φορέας
ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μονάδα [Επιλογή από Λίστα](#) | [Καθαρισμός](#)

Αναζήτηση στις υποκείμενες μονάδες ☐

Εργασιακή Σχέση

Κατηγορία Εκπαίδευσης

Κλάδος [Επιλογή από Λίστα](#) | [Καθαρισμός](#)

Κωδικός Θέσης Ειδικό Περιγραμμά

Γενικό Περιγραμμά [Επιλογή από Λίστα](#) | [Καθαρισμός](#)

[Εύρεση](#) [Καθαρισμός](#)

Κωδικός	Μονάδα	Εργασιακή Σχέση	Κατηγορία Εκπαίδευσης	Κλάδος	Κωδικός ΓΠ	Τίτλος Θέσης Εργασίας	Έκδοση Περιγράμματος	Διαχείριση Περιγράμματος
1255152131	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ				Δημιουργία
1276812756	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ / ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ / ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΑΓΓΕΛΟΦΟΡΟΙ	ΠΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ				Δημιουργία

Γενικό προφίλ

Μισθολογικές Προβλέψεις

☐ Υπαγωγή στο μισθολόγιο

☐ Εξαίρεση από μισθολόγιο

☐ Επιπλέον αμοιβές

Περιγραφή επιπλέον αμοιβών

Τύπος εργασιακής σχέσης

☐ Μόνιμο Προσωπικό

☐ Προσωπικό Αορίστου Χρόνου

☐ Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου

☐ Έμμισθη εντολή ή άλλη σχέση εργασίας

Περιγραφή Εργασιακής Σχέσης

Βαθμός

☐ Α

☐ Β

☐ Γ

☐ Δ

☐ Ε

☐ Άλλο

Προσδιορίστε

Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας

Φορείς με τους οποίους συνεργάζεται

Αναφέρονται στη θέση εργασίας

Αναφέρεται σε

Κύρια Καθήκοντα

- Είναι υπεύθυνος για τη μελέτη, το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την εγκατάσταση, την εύρυθμη λειτουργία και τη συντήρηση των συστημάτων & δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών, σε μέρος ή σε όλο το εύρος του αντικειμένου του φορέα στον οποίο υπηρετεί, σε συνεργασία με την εκάστοτε αρμόδια οργανωτική μονάδα, η οποία συμμετέχει στον καθορισμό των επιχειρησιακών αναγκών που την αφορούν.
- Μελετά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των δικτύων και των εφαρμογών και υλοποιεί βελτιώσεις.
- Ενημερώνει και εκπαιδεύει τους τελικούς χρήστες των συστημάτων & δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών αναφορικά με την ορθή χρήση και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων αυτών.
- Αξιολογεί και εισηγείται στη Διοίκηση προτάσεις εισαγωγής συστημάτων & δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών, για την εξυπηρέτηση του έργου του φορέα στον οποίο υπηρετεί.
- Εισηγείται ή και επιλέγει την ανάθεση της εκπόνησης και την προμήθεια του λογισμικού εφαρμογών των συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών από εξωτερικούς φορείς και ελέγχει τα συστήματα & τα δίκτυα πληροφορικής και επικοινωνιών που υλοποιούνται από τρίτους.
- Λαμβάνει μέριμνα για την εφαρμογή των μέτρων ασφάλειας και των πολιτικών που διέπουν τη λειτουργία των συστημάτων.
- Λαμβάνει μέριμνα για τη λήψη και τήρηση αντιγράφων ασφαλείας της κατάστασης των εξυπηρετητών, καθώς και των αρχείων των σκληρών δίσκων.
- Λαμβάνει μέριμνα για τη διαθεσιμότητα εφεδρικών εξυπηρετητών και την υλοποίηση σχεδίου θέσης τους σε παραγωγική λειτουργία, καθώς και την εφαρμογή σχεδίου αποκατάστασης και επαναφοράς εξυπηρετητών που τίθενται εκτός λειτουργίας.
- Παρακολουθεί και ενημερώνεται τακτικά για τις ρυθμιστικές και τις τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο της ασφάλειας των συστημάτων & δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών.

Θεσμική Εκπροσώπηση και Συνεργασία

Απαιτούμενα Προσόντα

Τυπικά Προσόντα

Τυπικά Προσόντα - Νομοθεσία

Τυπικά Προσόντα

ΓΝΩΣΕΙΣ Επιθυμητά προσόντα

- Γνώση αρχιτεκτονικής, λειτουργίας, μεθόδων και μέσων αξιολόγησης επιδόσεων συστημάτων & δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών.
- Γνώση προτύπων, τεχνικών και διαδικασιών ασφαλείας συστημάτων & δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών.
- Βασικές γνώσεις περί το δίκαιο της πληροφορίας (ασφάλεια πληροφοριών, πληροφοριακών συστημάτων και δικτύων, ειδικά ζητήματα προστασίας προσωπικών δεδομένων).
- Πολύ καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας (έμφαση σε τεχνική ορολογία).

Ειδικές απαιτήσεις θέσης εργασίας

Εμπειρία

Δεξιότητες

- Κατανοεί, αποτυπώνει και αναλύει διαδικασίες και σχετικές λειτουργικές ανάγκες.
- Αποφασίζει με υπευθυνότητα και ευελιξία.
- Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες στο χειρισμό υποθέσεων / κρίσεων.
- Επιδεικνύει υπευθυνότητα και μεθοδικότητα.
- Διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες
- Επιδεικνύει Συνεργατικό /Ομαδικό πνεύμα
- Χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό και αποφασιστικότητα.

Λοιπά Στοιχεία

Διάρκεια Θητείας

έτη

Υποχρεωτική επιμόρφωση πριν την ανάληψη της θέσης

Άλλες Πληροφορίες

Υπογράφων

ΑΦΜ

Επώνυμο

Όνομα

Ιδιότητα

Προσωρινή Αποθήκευση

Οριστικοποίηση

Απόρριψη Υπό-Επεξεργασία Έκδοσης

2) ΕΙΔΙΚΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΣΧΟΛΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ

ΕΙΔΙΚΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		Με σχόλιο [Mastrog1]: Συμπληρώνεται ο τίτλος της θέσης που έχει επιλεγεί στην αντιστοίχη μονάδα π.χ. Διοικητικός Υπάλληλος στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	
ΕΚΔΟΣΗ:		Κωδικός θέσης:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗΣ:			

Τομέας Πολιτικής	Κωδικός Π	Τίτλος Θέσης Εργασίας	Με σχόλιο [Mastrog2]: Επιλέγουμε τον τομέα πολιτικής στον οποίο ανήκει το Γενικό Περιγράμμα. Στην προκειμένη περίπτωση ο Διοικητικός Υπάλληλος ανήκει στον τομέα 1 «Κατάρτιση και Διαχείριση Δημοσίων Πολιτικών» Με σχόλιο [GB3]: Επιλέγουμε τον Κωδικό του Γενικού Περιγράμματος από τον Κατάλογο Επαγγελμάτων v26, εν προκειμένω για τον Διοικητικό Υπάλληλο τον κωδικό 1.5 Με σχόλιο [Mastrog4]: Διοικητικός Υπάλληλος στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού Με σχόλιο [Mastrog5]: Το όνομα του οργανισμού π.χ. Υπουργείο Οικονομικών Με σχόλιο [Mastrog6]: Αυτό το πεδίο συμπληρώνεται μόνο με την ταχυδρομική διεύθυνση της θέσης εργασίας
Οργανισμός		Τόπος Εργασίας (Ταχυδρομική Διεύθυνση)	

Σύντομη Περιγραφή της θέσης εργασίας	Με σχόλιο [Mastrog7]: » Θα πρέπει να γίνεται χρήση του πεδίου «Αποστολή» του Γενικού Περιγράμματος που έχει επιλεγεί, εμπλουτισμένο, εάν είναι απαραίτητο, από τις ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας.

Γενικό Προφίλ	Με σχόλιο [Mastrog8]: Στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας συμμετέχει Μόνιμο Προσωπικό ή ΙΔΑΧ.																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Μισθολογικές Προβλέψεις</th> <th>Τύπος εργασιακής σχέσης</th> <th>Βαθμός</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Υπαγωγή στο μισθολόγιο</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Μόνιμο Προσωπικό</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Α</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Εξαίρεση από το μισθολόγιο</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Προσωπικό Αορίστου Χρόνου</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Β</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Επιπλέον αμοιβές</td> <td><input type="checkbox"/> Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Γ</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Έμμοσθη εντολή ή άλλη σχέση εργασίας. Αναφέρατε.....</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Δ</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Ε</td> </tr> </tbody> </table>	Μισθολογικές Προβλέψεις	Τύπος εργασιακής σχέσης	Βαθμός	<input checked="" type="checkbox"/> Υπαγωγή στο μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Μόνιμο Προσωπικό	<input checked="" type="checkbox"/> Α	<input type="checkbox"/> Εξαίρεση από το μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Προσωπικό Αορίστου Χρόνου	<input checked="" type="checkbox"/> Β	<input type="checkbox"/> Επιπλέον αμοιβές	<input type="checkbox"/> Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου	<input checked="" type="checkbox"/> Γ		<input type="checkbox"/> Έμμοσθη εντολή ή άλλη σχέση εργασίας. Αναφέρατε.....	<input checked="" type="checkbox"/> Δ			<input checked="" type="checkbox"/> Ε	Με σχόλιο [GB9]: Επιλέγεται μόνο σε περιπτώσεις θέσεων κατηγοριών για τις οποίες προβλέπεται ο βαθμός Ε
Μισθολογικές Προβλέψεις	Τύπος εργασιακής σχέσης	Βαθμός																	
<input checked="" type="checkbox"/> Υπαγωγή στο μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Μόνιμο Προσωπικό	<input checked="" type="checkbox"/> Α																	
<input type="checkbox"/> Εξαίρεση από το μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Προσωπικό Αορίστου Χρόνου	<input checked="" type="checkbox"/> Β																	
<input type="checkbox"/> Επιπλέον αμοιβές	<input type="checkbox"/> Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου	<input checked="" type="checkbox"/> Γ																	
	<input type="checkbox"/> Έμμοσθη εντολή ή άλλη σχέση εργασίας. Αναφέρατε.....	<input checked="" type="checkbox"/> Δ																	
		<input checked="" type="checkbox"/> Ε																	

Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας		
Φορείς με τους οποίους συνεργάζεται	Αναφέρονται στη θέση εργασίας	Αναφέρεται σε

<p>Κύρια καθήκοντα</p>	<p>Με σχόλια [Mastrog10]: Θα πρέπει να γίνεται μεταφορά του αντίστοιχου πεδίου από το Γενικό Περίγραμμα, και να συμπληρωθεί με τα ειδικότερα καθήκοντα που προβλέπονται από την θέση (συνήθως προκύπτουν από τις οργανικές διατάξεις).</p>
<p>Θεσμική Εκπροσώπηση και Συνεργασία</p>	<p>Με σχόλια [Mastrog11]: Συνήθως αυτό το πεδίο αφορά θέσεις ευθύνης</p>

Απαιτούμενα Προσόντα		
Τυπικά Προσόντα		Με σχόλια [Mastrog12]: Αναφέρονται αποκλειστικά τα προβλεπόμενα τόσο στο «Προσωντολόγιο» (ΠΔ 50/2001), όσο και στις οικείες οργανικές διατάξεις.
ΓΝΩΣΕΙΣ Επιθυμητά προσόντα		Με σχόλια [Mastrog13]: Αναφέρεται ότι θεωρείται επιθυμητό προσόν για τη θέση εργασίας, αλλά δεν προβλέπεται από διάταξη νόμου. Επιπλέον εάν χρειαστεί να προστεθούν γνώσεις άλλων ξένων γλωσσών ή κάποιου εξειδικευμένου προγράμματος Η/Υ, θα πρέπει να γίνει σαφής αναφορά τόσο για το ποια γλώσσα είναι απαραίτητη καθώς και το επίπεδο αυτής. Σε κάθε περίπτωση προτείνεται να είναι αρκετά γενική η περιγραφή, για την αποφυγή αποκλεισμού υποψηφίων.
Ειδικές απαιτήσεις θέσης εργασίας		Με σχόλια [Mastrog14]: Σε αυτό το πεδίο να γίνει αναφορά επιπλέον απαιτήσεων που δεν προκύπτουν από τα παραπάνω πεδία. Ενδεικτικά αναφέρουμε: μετακινήσεις εκτός υπηρεσίας ή εκτός χώρας, εργασία με κυλιόμενο ωράριο κ.α. Σημειώνεται ότι οι απαιτήσεις σχετίζονται με την ίδια τη θέση εργασίας και όχι με τον υπάλληλο.
Εμπειρία		Με σχόλια [Mastrog15]: Στο πεδίο αυτό εντάσσεται μόνο θεαμαθετημένη εμπειρία (π.χ. ν.4369/2016 για τις θέσεις ευθύνης,
Δεξιότητες		Με σχόλια [Mastrog16]: Για την διευκόλυνση σας μπορεί να γίνει χρήση του αντιστοίχου πεδίου από το Γενικό Περιγράμμα
Διάρκεια θητείας	Υποχρεωτική επιμόρφωση πριν την ανάληψη της θέσης	Άλλες Πληροφορίες
		Με σχόλια [Mastrog17]: Δεν υπάρχει πρόβλεψη Με σχόλια [Mastrog18]: Δεν υπάρχει πρόβλεψη
Υπογραφή Γενικού Γραμματέα	Υπογραφή Γενικού Διευθυντή	Με σχόλια [Mastrog19]: Υπογράφει ο Ιεραρχικά προϊστάμενος της θέσης. Μόνο για την πρώτη εφαρμογή θα υπογραφούν από τον αρμόδιο Γενικό Γραμματέα του αντίστοιχου Υπουργείου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

Ερωτηματολόγιο ανάλυσης θέσης εργασίας¹⁶

1. Γιατί υπάρχει η συγκεκριμένη θέση εργασίας.
2. Περιγράψτε, εφόσον υπάρχουν, εργασίες που ασκείτε και που συνδέονται με ανάλυση και προγραμματισμό.
3. Περιγράψτε, εφόσον υπάρχουν, εργασίες που ασκείτε και που συνδέονται με έλεγχο και εποπτεία.
4. Περιγράψτε, εφόσον υπάρχουν, εργασίες που ασκείτε και που συνδέονται με την εξυπηρέτηση του πολίτη και λοιπών χρηστών.
5. Περιγράψτε ενδεχόμενα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την άσκηση των καθηκόντων της θέσης σας, καθώς και τον/ους τρόπο/ους που επιλέγετε για να τα επιλύσετε. (Για παράδειγμα, με δική σας πρωτοβουλία αξιοποιώντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία σας, ή αφήνετε να τα διαχειριστεί ο άμεσα Προϊστάμενος ή άλλος συνάδελφος, με γενικές κατευθύνσεις που έχουν δοθεί, τυποποιημένες διαδικασίες ή/και εγχειρίδια, κ.ά.).
6. Απαιτεί η εργασία σας να καινοτομήσετε αναπτύσσοντας νέες μεθόδους, διαδικασίες ή εγχειρίδια; Εάν ναι ποια είναι τα πιο πρόσφατα που είχατε προτείνει.
7. Με ποιον τρόπο λαμβάνετε αποφάσεις στο πλαίσιο της εργασίας σας ;
8. Η εργασία εκτελείται με συγκεκριμένο προτυποποιημένο τρόπο ή με βάση τις εντολές του Προϊσταμένου ;
9. Υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων μέσα, όμως, σε προκαθορισμένα όρια και διαδικασίες;
10. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες, όμως το παραγόμενο αποτέλεσμα αξιολογείται για τη συμμόρφωσή του με τα τεχνικά πρότυπα, την καταλληλότητα και τις αρμοδιότητες του Τμήματος ;
11. Ποιες μπορεί να είναι οι συνέπειες λαθών στη λήψη αποφάσεων : 1) σε άλλα άτομα εντός της δημόσιας οργάνωσης, 2) στη λειτουργία ή/και στους στόχους της οργάνωσης 3) στους συναλλασσόμενους με αυτή (π.χ. πολίτες) ; (Δώστε παραδείγματα).
12. Περιγράψτε τις σωματικές δραστηριότητες που σχετίζονται με τη θέση εργασίας σας.
13. Περιγράψτε τυχόν άλλες ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας σας.
14. Επιλέξτε από την παρακάτω λίστα το είδος της επικοινωνίας που εκτελείτε κατά την άσκηση των καθηκόντων σας : α) Απόκτηση ή παροχή πληροφορίας, β) Επίλυση προβλημάτων, γ) Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, δ) Επεξεργασία πληροφορίας, ε)

¹⁶ Το προτεινόμενο ερωτηματολόγιο βασίζεται σε έκδοση του εγχειριδίου «Οδηγός για το σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας» του έτους 2013 του τότε Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Επίλυση συγκρούσεων, στ) Διαμεσολάβηση / διαπραγμάτευση, ζ) Διαχείριση παραπόνων, η) Διδασκαλία/εκπαίδευση, θ) Καμία επαφή.

15. Αναφέρετε τις επαφές (συνεργασίες) εντός ή εκτός της Δημόσιας Οργάνωσης που πραγματοποιείτε κατά την άσκηση των καθηκόντων σας. Επιλέξτε συχνότητα (καθημερινή, εβδομαδιαία, μηνιαία, περιστασιακή) ανά επαφή.

16. Αποτυπώστε τις θέσεις στις οποίες η θέση εργασίας υποβάλλει αναφορές, στοιχεία για έλεγχο ή περαιτέρω επεξεργασία (όχι τις ιεραρχικές σχέσεις) π.χ. υποβολή αναφοράς για την εκτέλεση των δαπανών ενός προϋπολογισμού . Επίσης καταγράψτε τις θέσεις εργασίας οι οποίες υποβάλλουν αναφορές στη θέση εργασίας.

17. Ποιο είναι το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο γνώσεων που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων σας; (ΔΕ, ΠΕ, ΤΕ Μεταπτυχιακή εκπαίδευση).

18. Απαιτείται η κατοχή επαγγελματικής άδειας ή η απόκτηση ειδικού πτυχίου/πιστοποιητικού για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης εργασίας ;

19. Απαιτεί η εκτέλεση των καθηκόντων σας τη γνώση χρήσης υπολογιστή ; Και εάν ναι, τι είδος υπολογιστικών εργασιών εκτελείτε;

20. Απαιτείται επιπλέον κατάρτιση για την εκτέλεση των καθηκόντων σας;

21. Ποιες γνώσεις που έχετε αποκτήσει κατά την άσκηση των καθηκόντων σας θεωρείτε ότι είναι σημαντικές για την θέση εργασίας σας;

22. Προσδιορίστε ποιος είναι ο ελάχιστος συνολικός χρόνος εμπειρίας που θα πρέπει να έχει αποκτηθεί πριν ή μετά την κάλυψη της θέσης προκειμένου να μπορούν να εκτελεστούν τα καθήκοντα με τρόπο ικανοποιητικό; (π.χ. χρόνος για την εκμάθηση εσωτερικών διαδικασιών, των νομοθετικών ρυθμίσεων, την απόκτηση δεξιοτήτων, το χειρισμό μηχανημάτων κτλ.). Εξηγήστε με τρόπο συγκεκριμένο (όχι γενικά πχ. λόγω πολλών εργασιών) γιατί απαιτείται η ύπαρξη της συναφούς εμπειρίας εφόσον αυτή υπερβαίνει τον ένα μήνα.

23. Απαριθμήστε τις τυπικές εργασίες που εκτελείτε σε καθημερινή βάση, υποδεικνύοντας κατ' εκτίμηση για κάθε μια από αυτές το ποσοστό ημερήσιας απασχόλησης (Περιγραφή εργασίας και ποσοστό του χρόνου ημερήσιας απασχόλησης)

24. Απαριθμήστε τις τυπικές εργασίες που εκτελείτε παραθέτοντας κατά σειρά τις εβδομαδιαίες, μηνιαίες και περιστασιακές. Για κάθε μια από αυτές προσδιορίστε κατ'εκτίμηση το χρόνο απασχόλησης.

Το συμπληρωμένο ατομικό ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με την παράθεση σχολιασμού από τον Προϊστάμενο Τμήματος καθώς και από τον Προϊστάμενο Δ/νσης οι οποίοι απαντούν στο ερώτημα «Συμφωνείτε με τις παραπάνω απαντήσεις;», «Εξηγήστε τους λόγους εφόσον δεν συμφωνείτε».

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Argyris, C., Schon, D., (1996), *Organizational Learning II : Theory, Method and Practice II*, Addison Wesley Publishing Company, United States of America
- Argyris, C., (1994), «Good Communication that blocks learning», *Harvard Business Review*, July-August
- Arvey R., Campion, J., (1982), «The employment interview: a summary and review of recent research», *Personnel Psychology*, Vol. 35, n. 2
- Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008), *Management ανθρώπινων πόρων – Θεωρία & Πράξη*, Εκδ. Προπομπός
- Bratton J. and Gold J., (2003), *Human Resource management – Theory and Practice*, 3d., Ed. Palgrave Macmillan
- Boyatzis, R., (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons
- Boxall, P. (1992), «Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication?», *Human Resource Management Journal*, Vol. 2, Issue 3
- Caldwell, R., (2003), «The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties», *Journal of Management Studies*, vol. 40, 4
- De Cenzo, D.A., and Robbins, S.P., (1996), *Human Resource Management (5th edn.)*, NY: John Wiley
- Dessler G., (2012), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις (μεταφρασμένο)*, Εκδ. Κριτική
- Drucker, P., (1955), *The practice of Management*, London, Heinemann
- Flamholtz, E., (1974), «Human resource accounting: a review of theory and research», *Journal of Management Studies*, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1974.tb00872.x>
- Herzberg F., (1968), «One more time: How Do You Motivate Employees?», *Harvard Business Review*, Vol.46, January-February 1968, pp. 53-63
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B., (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York
- Hondeghem, A., Vandermeulen, F., (2000), «Competency management in the Flemish and Dutch civil service», *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 13, n. 4
- Horton, S., (2000), «Competency Management in the British civil service», *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 13, n. 4

- Κάντας, (1998), *Οργανωτική Βιομηχανική ψυχολογία μέρος β'- Επιλογή – Αξιολόγηση προσωπικού*, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα
- Κωνσταντέλλος, Ν., (2000), *Ξεχωρίστε επαγγελματικά πετυχαίνοντας πρόσληψη στις καλύτερες εταιρείες*, Εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα
- Lawler, E., (1994), «From job-based to competency-based organizations», *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 15
- McClelland, (1973), «Testing for Competence Rather Than Intelligence», *American Psychologist*, 28(1):1-14, DOI: 10.1037/h0034092
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α., (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα
- Maslow, A. H., (1943), «A theory of Human Motivation» *Psychological Review*, 50(4), 370-379. Available from: <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ. Μπένου, Αθήνα
- Price A. (2007), *Human Resource Management in a Business Context*, 3rd edition, Thomson, London
- Ραμματά Μ. (2018), «Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική δημόσια διοίκηση», *Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου*, τ. 8-9, Αύγουστος-Σεπτέμβριος 2018, σελ. 708-721, <http://www.nbonline.gr/journals/51/volumes/911/issues/1614>
- Ραμματά Μ., Μαστρογιάννης Β., (2018), «Μεταρρυθμίσεις στην Ελληνική δημόσια διοίκηση», *Επιθεώρησης Δημοσίου Δικαίου και Διοικητικού Δικαίου*, Τόμος 62, τ. 3, σελ. 462-483
<http://www.edipt.gr/default.aspx?tab=edition&EditionID=215&PublisherID=74>
- Ραμματά Μ. (2017), «Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: κριτική αξιολόγηση», σελ. 106-121, *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*, τ. Ιαν.-Φεβ. 2017, Εκδ. Σάκκουλα,
<https://www.efimdd.gr/60DAFD38.el.aspx>
- Ραμματά Μ., (2011), *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση ανάμεσα στην γραφειοκρατία και στο μάνατζμεντ*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα

- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M.K. (2002) «Developing competency models to promote integrated human resource practices», *Human Resource Management*. Vol. 41, n. 3, pp. 309–324, DOI: 10.1002/hrm.10043
- Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*, Εκδ. Κάπα, Αθήνα
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987), «Linking Competitive Strategy and Human Resources Management Practice», *Academy of Management Executive*, Vol. 1
- Simon, H. (1946), «The Proverbs of Administration», *Public Administration Review*, Vol. 6, No. 1. (Winter, 1946), pp. 53-67
Stable URL:
<http://links.jstor.org/sici?sici=0033352%28194624%296%3A1%3C53%3ATPOA%3E2.0.CO%3B2-J>
- Storey, J., (1989), *New perspectives on Human Resource Management*, London Routledge
- Torrington, D., (1998), «Crisis and opportunity : the challenge for the personnel function» in : Sparrow, P., Marchington, M., (Eds), *Human Resource Management: The new Agenda*, Financial Times, Prentice-Hall, Harlow
- Torrington, D., Hall, L., (1987), *Personnel Management: A New Approach*, Prentice-Hall
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013) «Οδηγός για το σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας»
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007-2013*
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2017), *Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019-Δημόσιο 2020*, Εθνικό Τυπογραφείο
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2017), «Εγχειρίδιο – Οδηγός για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης», Ν. 4369/2016 (Α' 33), Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β' 4123), Εθνικό Τυπογραφείο
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, *Οδηγίες εισαγωγής Οργανογραμμάτων, Θέσεων και Ειδικών Περιγραμμάτων*, Ιστοσελίδα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου, <https://hr.apografi.gov.gr/>
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση*, Ιανουάριος 2012

- Watson, T., (2002), *Sociology, Work and Industry*, Routledge
- Weber, M., (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, ed. T. Parsons, The Free Press: New York
- Wright, M., and McMahan, C., (1992), «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, vol. 18
- Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Αξιολόγηση Απόδοσης Οργανικής Μονάδας & Εργαζόμενου - Εργαλεία Υποστήριξης

Η οργάνωση και η λειτουργία ενός σύγχρονου κράτους κρίνεται συνήθως από την δυνατότητα του να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στο διεθνές και το ευρωπαϊκό περιβάλλον. Η προσαρμογή αυτή οδηγεί στην ανάγκη για μικρές ή μεγάλες, αλλά σίγουρα σταδιακά επιβαλλόμενες μεταρρυθμίσεις σε κάθε περίπτωση.

Στην περίπτωση που δεν προβαίνει στις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις ένα κράτος, τότε αρχίζουν να εμφανίζονται συστημικές αδυναμίες σε σχέση με τις ανάγκες του, όπως και σε σχέση με τον ρόλο του στην κοινωνία που καλείται να υπηρετήσει. Αυτό οδηγεί σταδιακά και στην εμφάνιση δυσλειτουργίας ή ακόμη και αδυναμίας στην εφαρμογή Δημόσιων Πολιτικών σε πολλές περιπτώσεις.

Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της λειτουργίας ενός κράτους -μέσα σε ένα ευμετάβλητο πλέον περιβάλλον- είναι οι δημόσιοι οργανισμοί και τα στελέχη – δημόσιοι υπάλληλοι που υπηρετούν σε αυτούς. Στην κατεύθυνση αυτή, η λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δομών και των στελεχών - υπαλλήλων στους δημόσιους οργανισμούς αποτελεί αναγκαίο παράγοντα για την επιτυχή εξέλιξη κάθε δημόσιας διοίκησης και κάθε δημόσιας πολιτικής.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιτελούν ένα ιδιόμορφο και κρίσιμο έργο ως φορείς κρατικής εξουσίας εντελλόμενοι με την διεκπεραίωση καθορισμένης κρατικής λειτουργίας σε εφαρμογή των αρχών της χρηστής διοίκησης, της προστατευμένης ή δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, της καλής πίστης και της επιείκειας. Το Σύνταγμα της Ελλάδος, στο άρθρο 103, παρ. 1 αναφέρει ότι: «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν τον λαό, οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα.»

Η συλλογική αφοσίωση και η εξυπηρέτηση των κοινών σκοπών από τους δημόσιους υπαλλήλους επιφέρει θετικές επιπτώσεις συνολικά στην κρατική διοίκηση και στην κοινωνία. Η διοίκηση του οργανισμού φροντίζει να υλοποιηθούν συντονισμένα όλες οι προγραμματισμένες δράσεις.

Η ανάγκη για συντονισμό και για έλεγχο είναι δεδομένες σε συνδυασμό όμως με την αξιολόγηση των δομών και των εργαζομένων. Η αξιολόγηση αποσκοπεί να καταδείξει το βαθμό υλοποίησης των δράσεων που είχαν προγραμματιστεί, να ενδυναμώσει το προσωπικό, να παρέχει κίνητρα, να διατηρήσει το ενδιαφέρον για την εργασία και να αναγνωρίσει την τελική συμβολή του καθενός στην επιτυχία του οργανισμού στην επίτευξη των στόχων του.

Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας συνδέεται με την μετάβαση σε ένα σύγχρονο τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και σε ένα ουσιαστικά εφαρμόσιμο σύστημα αξιολόγησης του, όπως και των δημόσιων δομών στο οποίο αυτό υπηρετεί. Είναι δεδομένη η αναγκαιότητα και τα οφέλη του προγραμματισμού και της αξιολόγησης κάθε δημόσιου οργανισμού και των στελεχών του σε κάθε επίπεδο.

Κάθε δημόσιος οργανισμός οφείλει να εφαρμόσει λειτουργικά ένα σύστημα

αξιολόγησης των δομών και των στελεχών του με συγκεκριμένες διαφανείς και διακριτές διαδικασίες και κριτήρια. Στην κατεύθυνση αυτή, κάθε φορέας οφείλει να προχωρήσει στην ανάπτυξη μίας νέας φιλοσοφίας, μίας νέας κουλτούρας, που θα αφορά τον προγραμματισμό, την οργάνωση και την αξιολόγηση του οργανισμού συνολικά και της κάθε οργανικής δομής του επιμέρους, όπως και των στελεχών – υπαλλήλων, που υπηρετούν και υποστηρίζουν τις δομές αυτές.

Τα θεωρητικά μοντέλα για την αξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών και την μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα αποτελούν ένα αξιόπιστο σημείο αναφοράς σε συνδυασμό με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο του Ν. 4369/2016 και τις προβλεπόμενες διαδικασίες και τα κριτήρια αξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών και των υπαλλήλων τους. Εξίσου σημαντική είναι και η καινοτομία και τα οφέλη που απορρέουν από την ατομική αξιολόγηση για τα άτομα και τον οργανισμό ως διαδικασία προσωπικής και οργανωσιακής βελτίωσης, όπως και η σύνδεση της ατομικής με την συλλογική αξιολόγηση (διαδικασία, βήματα, συντελεστές αξιολόγησης).

2.1. Αξιολόγηση της Απόδοσης της Οργανικής Μονάδας

Η αξιολόγηση είναι ένα μέρος της διαδικασίας ολοκλήρωσης κάθε έργου ή της παροχής υπηρεσίας, της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας για κάθε φορέα και για κάθε εργαζόμενο με οποιαδήποτε μορφή και τρόπο εργασίας ή της συμμετοχής στην ολοκλήρωση ενός έργου ή στην παροχή μίας υπηρεσίας οποιουδήποτε είδους προς τον πολίτη.

Η διαδικασία της αξιολόγησης συνδέεται πλέον με όλες τις κρίσιμες αλλαγές στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: την κινητικότητα, το μισθολόγιο και την επιλογή προϊσταμένων. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει στην εξέλιξη και τον εκσυγχρονισμό του συστήματος αξιολόγησης των δομών και των στελεχών - υπαλλήλων στους φορείς του δημόσιου τομέα.

Η νέα διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει όλο το ανθρώπινο δυναμικό, που υπηρετεί στον στενό και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η διαδικασία αυτή έχει οδηγήσει στην ανάλογη προσαρμογή και στα κριτήρια εξέλιξης και μέτρησης της απόδοσης των στελεχών - υπαλλήλων των φορέων, καθώς και στον τρόπο επιλογής των προϊσταμένων στην δημόσια διοίκηση.

2.1.1. Ορισμός Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας

Η αξιολόγηση των οργανικών μονάδων του δημόσιου τομέα και των υπαλλήλων τους, εντάσσεται σταδιακά στο πλαίσιο μίας ευέλικτης διοικητικής κουλτούρας προσανατολισμένης στην απόδοση, με επίκεντρο την εξυπηρέτηση του πολίτη. Η νέα προσέγγιση απομακρύνεται σταθερά από το γραφειοκρατικό πλαίσιο του παραδοσιακού διοικητικού προτύπου, που περιέγραψε ο Max Weber. (Max Weber, (1983). Max Weber on capitalism, bureaucracy, and religion: A selection on texts. London: Allen & Unwin).

Ο Max Weber διατύπωσε την έννοια της γραφειοκρατίας για πρώτη φορά, που αποτελεί το παραδοσιακό πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης. Η αναφορά του Max Weber σε αυτό το μοντέλο οριοθετεί την συνηθέστερη μορφή οργάνωσης της διοίκησης, η οποία: «...χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, ιεραρχία, εξουσία, πειθαρχία, κανόνες, καριέρα, καταμερισμό εργασίας, θητεία». (Max Weber, Bureaucracy Theory)

Με την ίδρυση του Ελληνικού κράτους, η Δημόσια Διοίκηση θεμελιώθηκε με βάση τα πρότυπα της γραφειοκρατικής οργάνωσης, της συγκεντρωτικής και ιεραρχικής διάρθρωσης του 19^{ου} αιώνα. Η δημόσια διοίκηση ως θεσμός, και ως οργάνωση διακρίνεται από τους άλλους κοινωνικούς θεσμούς και οργανώσεις, γιατί σαν στοιχείο του κρατικού μηχανισμού από την μία πλευρά έχει τα ειδικά χαρακτηριστικά και τους ειδικούς στόχους που αντιστοιχούν στο ίδιο το κράτος και από την άλλη πλευρά, διαθέτει μία δική της σχετική αυτονομία. Οι στόχοι, η λειτουργία και η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης οφείλουν να είναι σε αντιστοιχία με τους στόχους του κράτους.

Οι επιμέρους λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- i. λειτουργίες του πυρήνα του κράτους (άμυνα, διεθνείς σχέσεις, ασφάλεια και τήρηση της τάξης, δικαιοσύνη);
- ii. οικονομικές λειτουργίες (επιβολή φόρων, έκδοση νομίσματος, εξωτερικό εμπόριο, δημόσιες επενδύσεις);

iii. κοινωνικές λειτουργίες (αναδιανομή εισοδήματος, προστασία υγείας, προστασία ασθενέστερων ομάδων πληθυσμού, οργάνωση σχέσεων εργασίας, προστασία περιβάλλοντος);

iv. λειτουργίες παιδείας και πολιτισμού (εκπαίδευση, προαγωγή επιστημονικής έρευνας, διαρκής επιμόρφωση, προστασία και ανάδειξη πολιτιστικής κληρονομιάς, ανάπτυξη γραμμάτων και τεχνών).

Η μετάβαση σε ένα περισσότερο ευέλικτο διοικητικό πρότυπο προϋποθέτει την κατανόηση των δομικών και λειτουργικών προϋποθέσεων για την επιτυχία της αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών και των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Η μετάβαση αυτή περιλαμβάνει την σύνδεση της αξιολόγησης με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού μέσω του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων - ΔμΣ (Management by Objectives - MbO). Περιλαμβάνει επίσης και την ένταξή της σε μία συνεκτική στρατηγική Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) και την αντιμετώπιση του προβλήματος της επιείκειας και της μεροληψίας στην διαδικασία μέτρησης της απόδοσης των υπαλλήλων στην υπηρεσία τους.

Η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με την ενέργεια ή με το αποτέλεσμα του ρήματος αξιολογώ. Αξιολόγηση σημαίνει εντοπίζω τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία κάποιας υπηρεσίας ή κάποιου στελέχους ή κάποιου προϊόντος. Με την έννοια αυτή, κρίνονται ή συγκρίνονται με βάση τα παραπάνω στοιχεία, η αποτελεσματικότητα, η επίδοση, και η αξία εν γένει σε σύγκριση με άλλους ανθρώπους ή άλλες υπηρεσίες ή προϊόντα.

Η αξιολόγηση βασίζεται πάντοτε σε πρότυπα απόδοσης, που καθορίζονται από τους στόχους της κάθε θέσης, οι οποίοι πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού. Σύμφωνα με την ετυμολογία της λέξης, αξιολόγηση σημαίνει απόδοση ορισμένης αξίας σε κάποιο πρόσωπο, αντικείμενο ή κατάσταση.

Ο όρος “αξία” αναφέρεται συνήθως στα ακόλουθα:

- στην απόδοση μιας ιδιότητας, θετικής ή αρνητικής, σε ό, τι αξιολογείται;
- στο αποτέλεσμα της σύγκρισης κάποιου πράγματος με κάποιο άλλο ομοειδές; και
- στο βαθμό επίτευξης ορισμένου σκοπού ή στόχου.

Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τον έλεγχο του τελικού αποτελέσματος, όπως και για τον έλεγχο της καταλληλότητας των μέσων και των μεθόδων, που χρησιμοποιήθηκαν στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης ή πολιτικής από ένα δημόσιο φορέα. Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει και πριν αρχίσει η συστηματική εφαρμογή του, με σκοπό να επιλεγούν τα καταλληλότερα μέσα και η αποτελεσματικότερη μέθοδος αξιολόγησης. Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου γίνεται σταδιακός έλεγχος της εφαρμογής της μεθόδου της αξιολόγησης, με σκοπό να επισημανθούν πιθανές αδυναμίες, ελλείψεις, ή ατέλειες και να γίνουν οι απαραίτητες τροποποιήσεις και αλλαγές.

Σε κάθε περίπτωση, η αξιολόγηση αποτελεί μία διαδικασία συλλογής πληροφοριών σε διάφορες φάσεις της εκτέλεσης ενός προγράμματος δραστηριοτήτων ή μίας πολιτικής ή της παροχής μίας υπηρεσίας, με βάση τις οποίες λαμβάνονται ή τροποποιούνται κάποιες αποφάσεις. Στην περίπτωση της αξιολόγησης της διοίκησης ενός οργανισμού, αυτή αφορά τους υπαλλήλους, τους στόχους της υπηρεσίας, τις διοικητικές διαδικασίες, το σύστημα διοίκησης του φορέα συνολικά. Στην περίπτωση της εκπαιδευτικής αξιολόγησης, αυτή

αφορά το σύνολο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τους μαθητές, τον εκπαιδευτικό, τους εκπαιδευτικούς στόχους, τις διδακτικές μεθόδους, το εκπαιδευτικό σύστημα συνολικά.

Η αξιολόγηση του οργανισμού και των δομών του σημαίνει στην πράξη το σύνολο των διαδικασιών, με βάση τις οποίες ελέγχεται η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον φορέα, ώστε να είναι σε θέση με την οργανωτική δομή που διαθέτει να παρέχει τις απαραίτητες υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Κάθε διαδικασία αξιολόγησης συνδέεται με την μεθοδολογία διοίκησης, που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης. «Η διοίκηση απόδοσης είναι η διαδικασία της αναγνώρισης, μέτρησης, διαχείρισης και ανάπτυξης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό». (Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2013). Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE)

Σύμφωνα με τον Mondy (Mondy Wayne, R. (2011). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα), η Διοίκηση Απόδοσης ορίζεται: «Ως μία διαδικασία προσανατολισμένη στον στόχο, κατευθυνόμενη στο να εξασφαλίζει ότι οι οργανωτικές διαδικασίες είναι σε θέση να μεγιστοποιούν την απόδοση των εργαζομένων, των ομάδων και εν τέλει των οργανισμών».

Η αξιολόγηση της απόδοσης -στο πλαίσιο της Διοίκησης Απόδοσης- είναι μία διαρκής διαδικασία παρακολούθησης και υποστήριξης των εργαζομένων με την μέτρηση της απόδοσης τους, βάσει προσυμφωνημένων προτύπων. Με την διαδικασία αυτή, αξιοποιούνται όλες οι πληροφορίες που προκύπτουν για τις ανάγκες του οργανισμού και αυτές μετά μεταφράζονται σε αναπτυξιακά, επιμορφωτικά, εκπαιδευτικά και επιχειρησιακά προγράμματα ή/και πολιτικές. Η ανάπτυξη λοιπόν ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων έχει και θα συνεχίσει να έχει και στο μέλλον ιδιαίτερη σημασία για την διοίκηση ενός οργανισμού.

2.1.2. Αναγκαιότητα Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας

Η αξιολόγηση εξυπηρετεί τους στρατηγικούς και διοικητικούς σκοπούς του οργανισμού. Οι σκοποί της αξιολόγησης, εντός ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης είναι πρωταρχικά στρατηγικοί, είναι απόλυτα διοικητικοί και σίγουρα αναπτυξιακοί, καθώς σχετίζονται με την εξέλιξη των υπαλλήλων του φορέα. (Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P., (2007). Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Αθήνα: Παπαζήση)

-Στρατηγικοί, επειδή η αξιολόγηση συνδέει τις συμπεριφορές, τα αποτελέσματα και τις δραστηριότητες των υπαλλήλων με τους στόχους του οργανισμού και συνεισφέρει, μέσω της μέτρησης της απόδοσης και της ανάδρασης, στην ευθυγράμμισή τους με αυτούς.

-Διοικητικοί, επειδή η αξιολόγηση διευκολύνει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σχετικά με την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού (προαγωγές, απολύσεις, εναλλαγές θέσεων εργασίας κλπ.).

-Αναπτυξιακοί, επειδή με την αξιολόγηση εντοπίζονται τόσο οι υπάλληλοι με υψηλές επιδόσεις και ικανότητες, όσο και εκείνοι που, λόγω αδυναμιών, έχουν ανάγκη επιμόρφωσης.

Η αναγκαιότητα αξιολόγησης για κάθε οργανισμό και τις οργανικές του μονάδες είναι δεδομένη. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) (OECD, (2008). The State of the Public Service. OECD Publishing, p. 46) ως απόδοση ορίζεται ως: «...η ικανότητα ενός οργανισμού να αποκτά πόρους με οικονομικό τρόπο και να τους χρησιμοποιεί αποδοτικά (σχέση Εκροών/Εισροές) και αποτελεσματικά (σχέση Αποτελέσματος/ Εκροής) προκειμένου να εκπληρώνει τους στόχους ή σκοπούς του σε όρους εκροών και αποτελεσμάτων».

Η αξιολόγηση είναι ένα πολύπλευρο μεθοδολογικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την διοίκηση ενός οργανισμού για πολλές από τις ανάγκες λειτουργίας του. Οι βασικότερες χρήσεις της αξιολόγησης για έναν οργανισμό παρατίθενται ως ακολούθως από τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς: (Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου)

-Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αξιολογείται βάσει των στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του.

-Καθορισμός των εκπαιδευτικών & επιμορφωτικών αναγκών. Οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης τους, μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα πρόγραμμα εξέλιξης, το οποίο θα τους προετοιμάζει για υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας. Επίσης, αυτοί που δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του οργανισμού, με ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους πρόγραμμα εκπαίδευσης ή/και επιμόρφωσης, μπορούν να αποκαταστήσουν όποιες ελλείψεις σε γνώσεις ή δεξιότητες έχουν.

-Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου. Η εφαρμογή της σύνδεσης αυτής στην πράξη, αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες λόγω του νομοθετικού πλαισίου για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Είναι όμως απαραίτητη η διασφάλιση μίας δίκαιης αξιολόγησης, που να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και δεν μπορεί να αμφισβητηθεί η ακεραιότητα και η αμεροληψία της.

-Ανατροφοδότηση - Επαναπληροφόρηση εργαζομένου. Παρέχοντας πληροφορίες στους εργαζόμενους για την πρόδο τους, με την σύγκριση παλαιότερων αξιολογήσεων και της τρέχουσας αξιολόγησης, ο προϊστάμενος μπορεί να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να συνεχίσει προς μία θετική κατεύθυνση ή να τον αποτρέψει από μη επιθυμητές συμπεριφορές.

-Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής. Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται και ως κριτήριο επιτυχίας ή όχι, του συστήματος προσέλκυσης εργαζομένων. Αυτή η διαδικασία είναι περιορισμένη στο ελληνικό δημόσιο με βάση την κείμενη νομοθεσία.

-Εσωτερικές Εργασιακές Σχέσεις. Η αξιολόγηση μπορεί να είναι καθοριστική για τις αποφάσεις που θα πάρει ο οργανισμός για τις εσωτερικές εργασιακές σχέσεις, όπως μεταθέσεις, απολύσεις και προαγωγές.

2.1.3. Οφέλη Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας

Η Διοίκηση με αντικειμενικούς Στόχους (Μ.β.Ο.), ο Στρατηγικός Προγραμματισμός, οι καθορισμένοι Στρατηγικοί στόχοι, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, και η έννοια της Διοίκησης

μέσω Στόχων εισάγονται με τον Ν. 3230/2004, και ενισχύονται με τα άρθρα 22, 23, 24 & 31 του Ν. 4369/2016, και με σειρά από Εγκυκλίους του εκάστοτε αρμόδιου Υπουργείου για την Δημόσια Διοίκηση.

Με συγκεκριμένη ρύθμιση εισάγεται η στοχοθεσία, με την οποία επιδιώκεται η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της Διοίκησης σε συνδυασμό με την καλύτερη ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας. Στην διαδικασία αυτή κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή του συνόλου των υπαλλήλων, που καταθέτουν τις απόψεις τους για την ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των Υπηρεσιακών μονάδων.

Καθιερώνονται οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος, που αναγορεύονται πλέον σε συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης και συντάσσουν Εκθέσεις Αξιολόγησης, προκειμένου να διακριβωθεί ο βαθμός υλοποίησης και πραγμάτωσης των συγκεκριμένων στόχων. Παράλληλα, υλοποιείται ο κοινωνικός έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης, που αποσκοπεί στην βελτίωση της λειτουργίας αυτής, καθώς και των παρεχόμενων από αυτήν υπηρεσιών της, διαμέσου του δημόσιου εντοπισμού προβλημάτων εύρυθμης λειτουργίας, περιπτώσεων κακοδιοίκησης, κ.ά.

Καθιερώνεται, επίσης, η ανά δίμηνο διαδικασία Ακρόασης Κοινωνικών Φορέων και Πολιτών, με στόχο, η διοίκηση να καταγράφει και να απαντά άμεσα στα προβλήματα κακοδιοίκησης και μη-εύρυθμης λειτουργίας. Με την αξιολόγηση των Υπηρεσιών εκ μέρους των πολιτών, συντελείται μία πραγματική «επανάσταση» στον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας των Δημοσίων Υπηρεσιών, καθώς με την θεσμοθετημένη λαϊκή συμμετοχή στον τρόπο λειτουργίας τους, η Δημόσια Διοίκηση εκδημοκρατίζεται διαβουλευόμενη με την κοινωνία.

Τα οφέλη που επιφέρει η Στρατηγική Διοίκηση στην Δημόσια Διοίκηση είναι:

- Καθορισμός Οράματος και Αποστολής
- Διαμόρφωση Φιλοσοφίας και Αξιακού Πλαισίου
- Ορισμός Πολιτικών
- Καθορισμός Στόχων
- Ανάπτυξη Στρατηγικής
- Σχεδιασμός Οργανωτικής Δομής
- Πρόσληψη Προσωπικού
- Εισαγωγή και Εφαρμογή Διαδικασιών
- Διεκδίκηση και Απόκτηση Πόρων
- Παροχή Οικονομικών Δυνατοτήτων με Αναπτυξιακή Διάσταση
- Οριοθέτηση και Καθορισμός Προδιαγραφών
- Εγκατάσταση και Λειτουργία Προγραμμάτων – Σχεδίων
- Αξιοποίηση και Έλεγχος Πληροφορίας και Γνώσης
- Ενεργοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εξάλλου, όπως τονίζει ο Peter Drucker, «Αν ΔΕΝ μπορείς να μετρήσεις, ΔΕΝ μπορείς να Διοικήσεις» (1954).

Με την στοχοθεσία επιδιώκεται και επιτυγχάνεται πιο συστηματικά, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συλλογικής δράσης της δημόσιας διοίκησης, του οργανισμού κατά περίπτωση και των οργανικών του μονάδων. Με τον τρόπο αυτό, είναι πληρέστερη η εκπλήρωση της αποστολής της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας, και η ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας.

2.1.4. Μοντέλα Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας

Τα δύο κύρια μοντέλα για την αξιολόγηση ενός Οργανισμού και κάθε Οργανικής Μονάδας στον Δημόσιο Τομέα είναι: η Στρατηγική Διοίκηση ή Διοίκηση μέσω Στόχων - ΔμΣ (Management by Objectives – MbO), και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework – CAF).

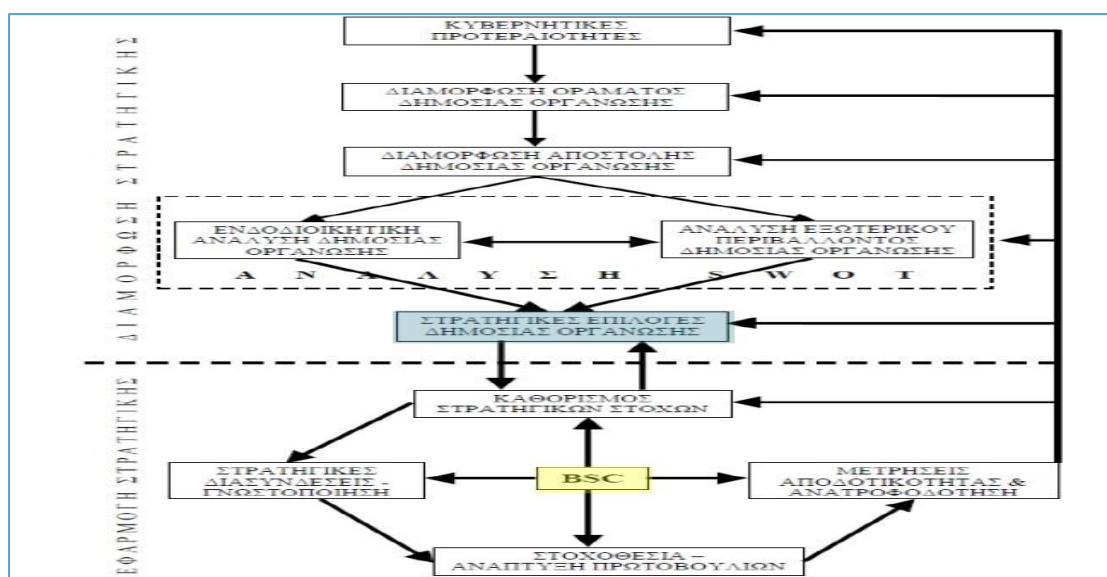
Στρατηγική Διοίκηση

Η διαδικασία καθορισμού στόχων είναι ιδιαίτερα κομβική στο μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης (σύμφωνα με το άρθρο 22 του Ν. 4369/2016, καθώς το άρθρο 3 του Ν. 3230/2004 καταργήθηκε με την παρ. 3 του άρθρου 31 του Ν. 4369/2016). Με την οριοθετημένη στοχοθεσία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας, και η ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων επικεντρώνεται στην διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων και επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και στην συνέχεια γίνεται η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται με την σειρά τους σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων. Το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζεται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα ΝΠΔΔ και τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού.

Στην εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης περιλαμβάνεται το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών, που καθορίζει την μακροχρόνια απόδοση μίας Δημόσιας Οργάνωσης. Το μοντέλο της Στρατηγικής Διοίκησης περιλαμβάνει δεσμευτικά τα ακόλουθα: Ανάλυση Περιβάλλοντος (Εσωτερικού και Εξωτερικού), Διαμόρφωση Στρατηγικής, Εφαρμογή Στρατηγικής και Αξιολόγηση.

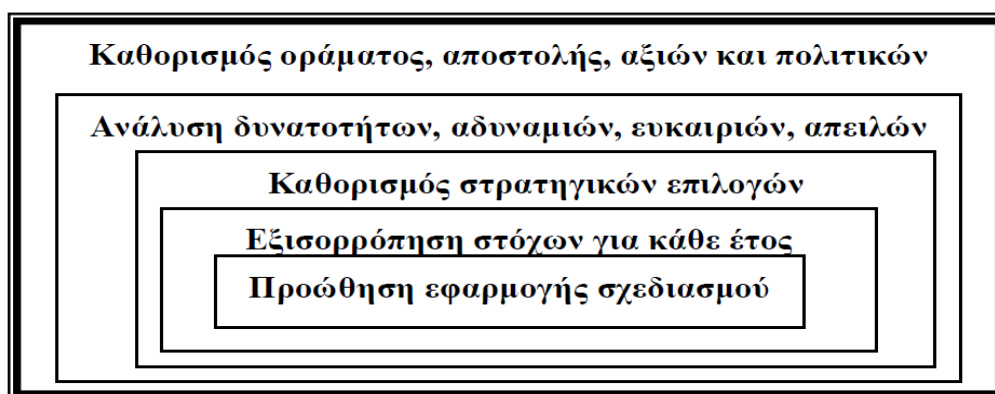
Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (Ν. 3230/2004)



Τα βήματα που οφείλει ο οργανισμός να ακολουθήσει για την εφαρμογή του μοντέλου της Στρατηγικής Διοίκησης είναι:

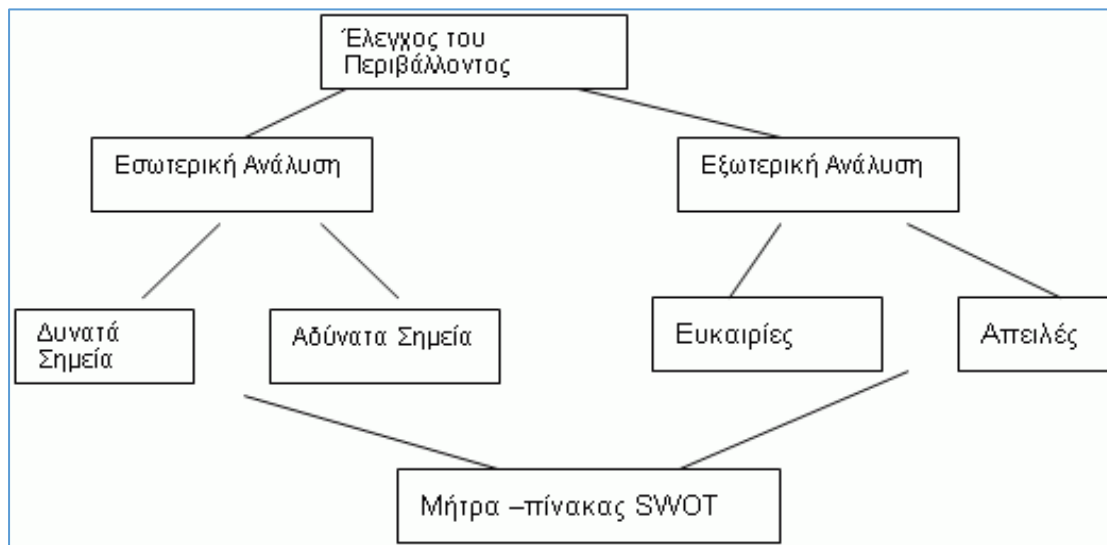
- Ανάλυση του Περιβάλλοντος
- Επιλογή της επιθυμητής κατεύθυνσης για τον φορέα
- Σχεδιασμός Στρατηγικής
- Εφαρμογή της Στρατηγικής
- Στρατηγικός Έλεγχος

Οι φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού



Στην εφαρμογή του μοντέλου της Στρατηγικής Διοίκησης είναι σημαντική η Διαμόρφωση Στρατηγικής (SWOT Analysis) με απαραίτητη την διαδικασία εξέτασης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, ώστε να εντοπιστούν: τα δυνατά σημεία ή τα σημεία υπεροχής, τα αδύνατα σημεία ή τα μειονεκτήματα, οι πιθανές ευκαιρίες, και οι εν δυνάμει απειλές.

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT



Διαμόρφωση Στρατηγικής SWOT Analysis

-Μετατροπή του οράματος της Δημόσιας Οργάνωσης σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών με βάση προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί από τον Οργανισμό.

-Υλοποιείται μεθοδολογικά με την χρήση της Ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) Εργαλείο Στρατηγικής Ανάλυσης.

-Οι δύο πρώτοι παράγοντες αποτελούν την ανάλυση του εσωτερικού Περιβάλλοντος του οργανισμού ή του φορέα, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του (δυνάμεις: καλή εξυπηρέτηση, καλό όνομα κ.ά. και αδυναμίες: χαμηλή παραγωγικότητα, χαμηλό ηθικό προσωπικού κ.ά.).

-Οι άλλοι δύο αποτελούν την ανάλυση του εξωτερικού Περιβάλλοντος του οργανισμού ή του φορέα, τις ευκαιρίες, που πιθανώς να μπορεί να αξιοποιήσει ο οργανισμός μας (π.χ. νέες αρμοδιότητες, ευκαιρία νέων συνεργασιών κ.ά.) και τους κινδύνους που την απειλούν (π.χ. κινήσεις άλλου φορέα πλέον δυνατού, δημιουργία νέας υπηρεσίας με βέλτεια παροχή και εξυπηρέτηση κ.ά.).

Ειδικότερα δε, αναλύονται ως ακολούθως:

- Δυνατό Σημείο: το εσωτερικό χαρακτηριστικό, που ενδέχεται να αποβεί καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης και εκπλήρωσης της Αποστολής της.
- Αδύνατο Σημείο: το εσωτερικό χαρακτηριστικό, που καθιστά την Δημόσια Οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση δημόσιων πολιτικών του τομέα αρμοδιότητάς της.

- Ευκαιρία: η εξωτερική (περιβαλλοντική) συνθήκη, που προσφέρει σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές σε ότι αφορά τον τρόπο παροχής δημοσίων υπηρεσιών εκ μέρους της Δημόσιας Οργάνωσης.
- Απειλή: η εξωτερική περίσταση, που δημιουργεί σοβαρό ενδεχόμενο υπονόμευσης της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

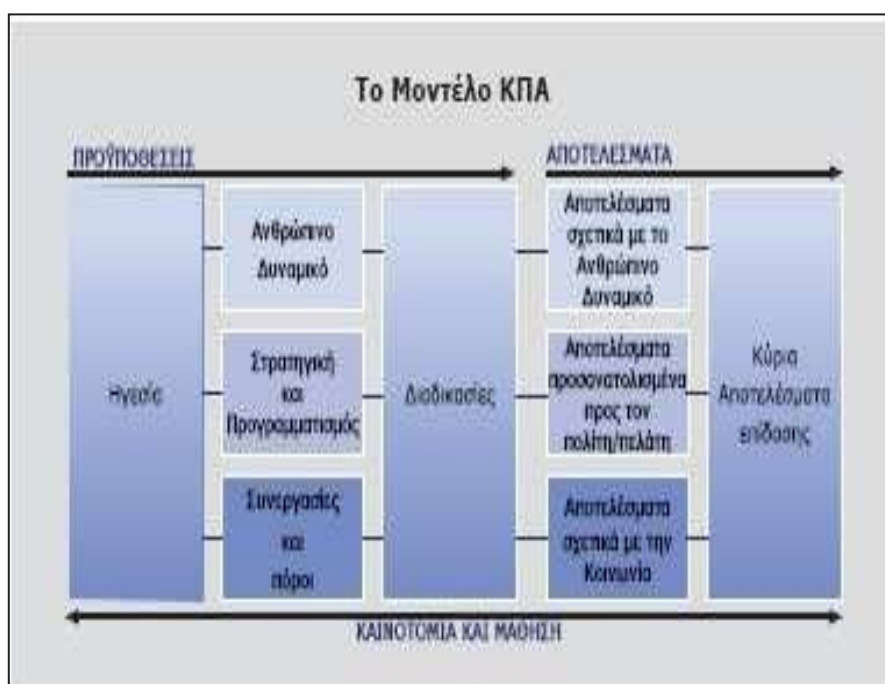
Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), αποτελεί το ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης ποιότητας, που αναπτύχθηκε από το έτος 2000, ειδικά για την δημόσια διοίκηση. Το ΚΠΑ αποτελεί ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο, που παρέχει την δυνατότητα στις Δημόσιες Οργανώσεις να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να βελτιώσουν την διοικητική τους ικανότητα και τις παρεχόμενες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις υπηρεσίες.

Από το 2000, οπότε και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μέχρι σήμερα, έχουν εγγραφεί ως χρήστες του ΚΠΑ 4000 οργανισμοί του Δημοσίου Τομέα στο Κέντρο Πόρων του ΚΠΑ (Caf Resource Center) του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA).



Το κείμενο του ΚΠΑ επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις της δημόσιας διοίκησης και στις νέες συνθήκες και ανάγκες που διαμορφώνονται συνεχώς στην Ευρώπη. Με συμμετοχή στελεχών της Διεύθυνσης Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων της Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης μεταφράστηκε στα Ελληνικά, το Εγχειρίδιο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ), όπως αυτό αναθεωρήθηκε το έτος 2013, προκειμένου να προσαρμοστεί στις εξελίξεις της κοινωνίας και της δημόσιας διοίκησης στην χώρα μας.

Η ίδια Διεύθυνση προχώρησε στην επικαιροποίηση, το 2013, του Οδηγού Εφαρμογής του ΚΠΑ, ο οποίος περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες (σύσταση και λειτουργία Ομάδας Αξιολόγησης, τρόποι τεκμηρίωσης αξιολόγησης, κ.ά.) για την υλοποίηση της διαδικασίας, καθώς και χρηστικά εργαλεία (ερωτηματολόγιο, ανάλυση βαθμολογίας κ.ά.), τα οποία συμβάλλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση της αξιολόγησης.



Η έκδοση του επικαιροποιημένου Οδηγού Εφαρμογής του ΚΠΑ, αναδεικνύει το γεγονός ότι καθώς, σύμφωνα με βασικές ευρωπαϊκές κατευθύνσεις, όλες οι διοικητικές διαδικασίες πρέπει να εντάσσονται σε ένα σύστημα ποιότητας, η εφαρμογή του ΚΠΑ, συμπληρωματικά με την χρήση και άλλων συστημάτων και εργαλείων ποιότητας, όπως η στοχοθεσία, τίθεται ως ζήτημα άμεσης προτεραιότητας.

Τα Κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Κριτήρια αξιολόγησης «ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ»		Βαρύτητα
1	Ηγεσία	100
2	Πολιτική και Στρατηγική	80
3	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	90
4	Συνεργασία και άλλοι πόροι	90
5	Διεργασίες – Διαδικασίες	140
ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΒΑΘΜΩΝ		500
Κριτήρια αξιολόγησης «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ»		
6	Ικανοποίηση Πελατών	200
7	Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού	90
8	Επίδραση στο εξωτερικό περιβάλλον	60
9	Εκροές & αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους	150
ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΒΑΘΜΩΝ		500

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework), <http://www.minadmin.gov.gr>

Το ΚΠΑ αποτελεί ένα εξαιρετικό μοντέλο αξιολόγησης των δομών και των οργανικών μονάδων ενός οργανισμού στον δημόσιο τομέα. Είναι απαραίτητη η γνώση για το ΚΠΑ μέσω του Εγχειρίδιου ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2013 -βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, όπως είναι και απαραίτητη η χρήση και η παρακολούθηση των διαδικασιών εφαρμογής του μέσω του Οδηγού Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης – 2013.

2.1.5. Θεσμικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας

Το κύριο θεσμικό πλαίσιο για την αξιολόγηση ενός οργανισμού και των μονάδων του είναι ο Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44 Α', 11-02-2004, 'Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις'. Ο Ν. 3230/2004 ενισχύεται με τα άρθρα 22, 23, 24 & 31 του Ν. 4369/2016, και με σειρά από Εγκυκλίους του εκάστοτε αρμόδιου Υπουργείου για την Δημόσια Διοίκηση. Με αυτό το νομοθετικό πλαίσιο καθιερώνεται ένα ενιαίο σύστημα διοίκησης με οριοθέτηση στόχων και με μέτρηση αποδοτικότητας για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Τα βασικά στοιχεία του Ν. 3230/2004 είναι η καθιέρωση στοχοθεσίας και δεικτών μέτρησης της απόδοσης. Με τον νόμο αυτό εισάγεται για πρώτη φορά στην χώρα μας, ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δομών του δημόσιου τομέα, αλλά και των υπαλλήλων ετησίως. Σύμφωνα με το νέο σύστημα, οι υπάλληλοι αξιολογούνται ως προς την αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων, την επιτυχή εκτέλεση του έργου και τις ικανότητες και δεξιότητες τους κατά την εκτέλεση αυτού. Οι ενότητες αυτές συνυπολογίζονται με διαφορετική κάθε φορά βαρύτητα, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει ο αξιολογούμενος.

Η ουσιαστική εφαρμογή του νόμου είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την οριοθέτηση της στοχοθεσίας του οργανισμού και των μονάδων του και η σύνδεση της στοχοθεσίας με την ατομική αξιολόγηση. Ενισχυτικές ενέργειες στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού είναι η παροχή κινήτρων, και η παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων.

Ακολουθεί το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά την εφαρμογή του μοντέλου της Στρατηγικής Διοίκησης (Διοίκηση μέσω Στόχων) και την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Στρατηγική Διοίκηση

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

Ν. 3463/2006, Κύρωση Κώδικα Δήμων & Κοινοτήτων, Μέρος 5^ο, Κεφ. Ζ', -Καθιέρωση 4ετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων για τον αναπτυξιακό σχεδιασμό των ΟΤΑ με ετήσια Σχέδια Δράσης συμπεριλαμβανομένου του Τεχνικού Προγράμματος.

Ν. 3852/2010, Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης

Ν. 3918/2011, Φορείς Υγείας: Πρόγραμμα Προμηθειών

Ν. 4009/2011, ΑΕΙ/ ΤΕΙ: 4ετή Αναπτυξιακά Προγράμματα & προγραμματικές συμφωνίες ΑΕΙ – Υπουργείο Παιδείας, αποστολή των ΑΕΙ (α έως στ)

Ν. 4369/2016, Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης: θέσπιση υποχρέωσης ετήσιας στοχοθεσίας, συμμετοχή υπαλλήλων, καθιέρωση λογοδοσίας (Επιτροπές ακρόασης, έρευνες, ΟΕ ποιότητας, Παρατηρητήριο ΔΔ), σύνδεση επιδόσεων με στοιχεία διοικούντος στο Μητρώο)

Υ.Α. 35829/ΦΕΚ 2642/2014 – «Περιεχόμενο, δομή, τρόπος υποβολής, όργανα σύνταξης, ελέγχου και αξιολόγησης, διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) β' βαθμού για την περίοδο 2014-2019»

Υ.Α. 41179/2014 - «Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού για την δημοτική περίοδο 2014-2019»

Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005

Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006

Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/5270/1.3.2007

Εγκύκλιος 12972/10.5.2016

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Εγχειρίδιο ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2013 - βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης

Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης 2013

ΔΙΟΜ/19690/20.06.2017, «Αποστολή Οδηγού Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) - Οδηγίες εφαρμογής του ΚΠΑ»

ΔΙΟΜ/13815/18.05.2016, «Καθορισμός υπηρεσιών των Υπουργείων για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης το 2016»

ΔΙΟΜ/8580/24.03.2016, «Αποστολή Εγχειριδίου Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης 2013»

ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537-12/04/2007, «Οδηγίες για την Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και τον ρόλο του Προέδρου»

2.1.6. Προγραμματισμός Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας

Το άρθρο 1, του Ν. 3230/2004, αναφέρεται στον καθορισμό των σκοπών και των στόχων από την Διοίκηση του οργανισμού, που επιθυμεί να προχωρήσει στην εφαρμογή ενός μοντέλου Διοίκησης μέσω Στόχων. Αυτή η προσέγγιση οδηγεί σε ένα προγραμματισμό που προσδιορίζει σαφές επιδιώξεις – επιδόσεις στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα. Στην συνέχεια, η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων γίνεται με την μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Η αξιολόγηση των δομών ενός οργανισμού με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives - MbO), είναι μία μέθοδος διοίκησης, που προτάθηκε το 1954 από τον Peter Drucker, ως μία ξεχωριστή φιλοσοφία στην διοίκηση. Η μέθοδος αυτή υποκινεί σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους και τους δίνει τα κατάλληλα κίνητρα, έτσι

ώστε να καλύψουν τις αδυναμίες τους. Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής διοίκησης είναι ότι επιτυγχάνεται επικοινωνία μεταξύ του αξιολογητή και του εργαζόμενου.

Στο ελληνικό δίκαιο, ενσωματώθηκε ως μέθοδος αξιολόγησης το 2004 με τον Ν. 3230/04, όπου και απαιτεί τον προσδιορισμό μετρήσιμων στόχων για κάθε εργαζόμενο και στην συνέχεια, περιοδική συζήτηση για την πρόοδο, που έχει επιτευχθεί σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού. Στο τέλος, ο υπάλληλος αξιολογείται με βάση την επίτευξη των ορισμένων στόχων.

Οι στόχοι που τίθενται, στο πλαίσιο της Στρατηγικής Διοίκησης, ωστόσο, πρέπει να είναι SMART, που σημαίνει:

- i) συγκεκριμένοι (Specific), να αφορούν ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και πεδίο δράσης, που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν οι εργαζόμενοι σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;
- ii) μετρήσιμοι (Measurable), να σχεδιάζεται η υλοποίηση των στόχων εκ των προτέρων με συμφωνημένα, απτά και μετρήσιμα αποτελέσματα;
- iii) επιτεύξιμοι (Attainable), να καθιερώνεται ο στόχος για την συνεργασία υφισταμένου και προϊστάμενου, προκειμένου να εντάσσεται στα όρια των δυνατοτήτων του εργαζόμενου;
- iii) προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα (Result oriented), οριοθετημένοι, ξεκάθαροι με τις συνθήκες να επιτρέπουν την υλοποίησή τους; και
- iv) χρονικά οριοθετημένοι (Time limited), με προκαθορισμένο χρονικό όριο υλοποίησης.

Με τον Ν. 3230/2004 τέθηκαν οι βάσεις για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και για την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Οι στόχοι του κάθε οργανισμού και της κάθε μονάδας του, προσδιορίζονται σε ετήσια βάση και επιμερίζονται από το ανώτερο πολιτικό επίπεδο προς τα κάτω.

Αναλυτικότερα, οι Γενικοί Διευθυντές αναλύουν τι πρέπει να γίνει κατά την διάρκεια του έτους στον φορέα τους και προσδιορίζουν τους επιμέρους στόχους της κάθε Διεύθυνσης. Οι Προϊστάμενοι των Διευθύνσεων, σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους Τμήματος, εξειδικεύουν και επιμερίζουν τους στόχους ανά Τμήμα. Οι Προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τους ατομικούς στόχους, ανάλογα με τις γνώσεις, τις αρμοδιότητες, τις δεξιότητες και την εμπειρία των υπαλλήλων.

Κάθε στόχος σε κάθε επίπεδο αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που προβλέπονται σε κάθε πρόγραμμα δράσης και είναι χρονικά προσδιορισμένες. Σε τακτά διαστήματα, που δεν είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, η πορεία υλοποίησης των στόχων ελέγχεται από τους προϊστάμενους των οργανικών μονάδων. Οι στόχοι μπορούν να επανακαθοριστούν ή να προσαρμοστούν αν προκύψουν νέα στοιχεία ή δεδομένα.

Στο άρθρο 1 του Ν. 3230/2004, αποσαφηνίζονται οι έννοιες αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, οι οποίες και ορίζονται ως εξής:

-Αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους.

-Αποδοτικότητα είναι η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να επιτυγχάνει στο

μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση τους γενικούς και ειδικούς δείκτες.

-Γενικοί δείκτες είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

-Ειδικοί δείκτες είναι όλοι οι εξειδικευμένοι δείκτες, που κάθε υπηρεσία θα εφαρμόσει και που αντιστοιχούν με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών κάθε φορέα.

Κατά την διαδικασία μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του κάθε φορέα κομβικό ρόλο έχει η Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, η οποία υποβάλλει σχετική ετήσια έκθεση αξιολόγησης με την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και την διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων, προς τον οικείο Υπουργό, αλλά και την Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων έχει στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής, διάγραμμα ροής, χρονοδιάγραμμα καθορισμού ετήσιας στοχοθεσίας, παρακολούθηση υλοποίησης στοχοθεσίας (με Ολομέλειες Διευθύνσεων & Τμημάτων). Επίσης, έχει καθορισμένους δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας & Αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της στοχοθεσίας, που έχει καθορισθεί. Στην περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις, τότε μπορεί να γίνεται και αναθεώρηση ή διόρθωση στόχων. Πάντοτε συντάσσονται Ετήσιες Εκθέσεις Αξιολόγησης. Διευκολύνεται η λογοδοσία και ο κοινωνικός έλεγχος του οργανισμού.

2.1.7. Διαδικασία Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας

Το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζεται στις υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα, στα ΝΠΔΔ και τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού. Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Η μεθοδολογία στοχοθεσίας και οι διαδικασίες της προβλέπονται σε μία σειρά εγκυκλίων. Στοχοθεσία αποτελούν οι βασικές επιδιώξεις στα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, Υπάλληλοι), των οποίων η εκπλήρωση μέσω ενεργειών – δράσεων συντελεί στην υλοποίηση της Στρατηγικής της.

Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους, ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος. Στο πλαίσιο των στόχων αυτών, οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ή ελλείψει αυτών οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων καταθέτουν στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένη εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις της υπηρεσίας τους, καθώς και το γενικότερο προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους.

Εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου ο αρμόδιος Υπουργός ή το μονομελές όργανο διοίκησης, σε συνεργασία με τους ως άνω αναφερόμενους προϊσταμένους, αποφασίζει σχετικά επί των εισηγήσεων και στην συνέχεια γνωστοποιεί και κατανέμει σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή σε κάθε Διεύθυνση τους στρατηγικούς στόχους της για το επόμενο έτος.

Η απόφαση αυτή κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους και παρουσιάζεται σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση, όπου αυτή υφίσταται, υπό την προεδρία του Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης.

Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης προβαίνουν σε μια καταρχήν εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στην Γενική Διεύθυνση, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να εισηγηθούν περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων κάθε Διεύθυνσης.

Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν από τους Προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Τμήματος. Οι προϊστάμενοι Τμήματος ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους σχετικά με την στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας.

Βάσει των εισηγήσεων των προϊσταμένων εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

Ο Προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος, εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου κάθε έτους, τους στόχους που έχουν αποφασιστεί κατά τα ανωτέρω και προτείνει, στο πλαίσιο της στοχοθεσίας αυτής, τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και τα καθήκοντα που ασκεί ο κάθε ένας εξ αυτών.

Στην συγκεκριμένη συνεδρίαση πραγματοποιείται και συζήτηση σχετικά με την ευρύτερη στοχοθεσία της υπηρεσίας και τους τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας της. Στην συνέχεια, μετά από συνέντευξη με κάθε υπάλληλο, και αφού λάβει υπόψη την γνώμη του, ο Προϊστάμενος καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση, όπου η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει.

Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό που αφορούν και δημοσιεύονται στη Διαύγεια.

Ως προς τις οργανικές μονάδες επιπέδου αυτοτελούς Γραφείου εφαρμόζονται αναλόγως οι ρυθμίσεις της περίπτωσης γ'.

Στις αποφάσεις στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλο σχετικό θέμα.

Η διαδικασία της περίπτωσης γ' μπορεί να επαναληφθεί μετά την παρέλευση τετράμηνου και πριν από την παρέλευση οκταμήνου από την έναρξη αυτής με σκοπό την αναθεώρηση των στόχων.

Οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος αποτελούν συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, στα οποία δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας. Η Ολομέλεια Διεύθυνσης συγκαλείται και προεδρεύεται από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης και σε περίπτωση κωλύματος του από τον οικείο προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης. Η Ολομέλεια Τμήματος συγκαλείται και προεδρεύεται από τον οικείο προϊστάμενο Τμήματος και σε περίπτωση κωλύματος του από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης.

Η Ολομέλεια Διεύθυνσης συνεδριάζει τρεις (3) φορές το χρόνο για να αξιολογήσει την πορεία υλοποίησης των στόχων της Διεύθυνσης, όπως αυτοί αποτυπώνονται στην συνολική λειτουργία της αντίστοιχης οργανικής μονάδας, και όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο οικείος προϊστάμενος Διεύθυνσης ή ο αρμόδιος Γενικός Διευθυντής, προκειμένου να συζητηθούν θέματα λειτουργίας της Διεύθυνσης. Εισηγητής είναι ο αρμόδιος προϊστάμενος Διεύθυνσης ή ο αρμόδιος υπάλληλος που επιλέγεται από αυτόν.

Η Ολομέλεια Τμήματος συνεδριάζει μια φορά κάθε δύο (2) μήνες για να συζητήσει θέματα του Τμήματος και την πορεία υλοποίησης των στόχων του, και όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο οικείος προϊστάμενος Τμήματος ή Διεύθυνσης, προκειμένου να συζητηθούν θέματα λειτουργίας του Τμήματος. Αν υπάρχουν παρατηρήσεις Ανεξάρτητων Αρχών ή ελεγκτικών μηχανισμών ή αναφορές με παράπονα πολιτών που αφορούν την λειτουργία του Τμήματος, αυτά συζητούνται υποχρεωτικά στην επόμενη Ολομέλεια του Τμήματος.

Οι Ολομέλειες μπορεί να συντάσσουν εισηγήσεις προς την διοικητική και την πολιτική ηγεσία βάσει προτάσεων των μελών τους. Τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων του Τμήματος μπορεί να ζητήσουν οποτεδήποτε με έγγραφη αναφορά τους προς τον προϊστάμενο την σύγκληση έκτακτης Ολομέλειας, προκειμένου να συζητηθούν υπηρεσιακά θέματα, τα οποία προσδιορίζονται ειδικά στην αναφορά. Η έκτακτη Ολομέλεια συγκαλείται υποχρεωτικά εντός δέκα (10) ημερών από την περιέλευση της αναφοράς στον προϊστάμενο Διεύθυνσης.

Στο τέλος κάθε έτους, οι Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος εγκρίνουν Εκθέσεις Αξιολόγησης του έργου που παρήγαγαν. Οι Εκθέσεις αυτές συντάσσονται από τον οικείο προϊστάμενο και εγκρίνονται ύστερα από συζήτηση τουλάχιστον από τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής. Οι Εκθέσεις είναι επαρκώς αιτιολογημένες βάσει της στοχοθεσίας της κάθε δομής και λαμβάνουν βαθμολογία από το 0-100. Οι Εκθέσεις αυτές συνοδεύουν τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου.

Η τήρηση των πρακτικών των συνεδριάσεων των Ολομελειών ανατίθεται σε υπάλληλο που ορίζεται ως Γραμματέας από τον Πρόεδρο της. Οι Ολομέλειες διεξάγονται εντός ωραρίου υπηρεσίας και ολοκληρώνονται με την εξάντληση των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης. Για την συμμετοχή σε αυτές δεν καταβάλλεται υπερωριακή αποζημίωση. Για την επίτευξη απαρτίας απαιτείται η συμμετοχή τουλάχιστον των τριών πέμπτων (3/5) των υπαλλήλων, οι οποίοι υπογράφουν σχετικά.

2.1.8. Δείκτες Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας

Στην εφαρμογή της μεθόδου Διοίκησης μέσω Στόχων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση μπορούμε να καθορίσουμε δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, αξιοποιώντας την υφιστάμενη νομοθεσία. Στην κατεύθυνση αυτή, τηρούμε τις ακόλουθες αξιωματικές αρχές:

- Αποτελεσματικότητα: Επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.
- Αποδοτικότητα: Μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων και επίτευξη των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.
- Οικονομικότητα: Ελαχιστοποίηση του κόστους των εισροών.
- Παραγωγικότητα: Το άθροισμα των εννοιών της αποτελεσματικότητας και της

αποδοτικότητας.

Η μέτρηση της απόδοσης ενός οργανισμού ή μίας οργανικής μονάδας στοχεύει στα ακόλουθα:

- στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων,
- στην εξυπηρέτηση του πολίτη και στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από την δημόσια διοίκηση,
- στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς την δημόσια διοίκηση,
- στην ενίσχυση της διαφάνειας στην διοικητική δράση,
- στην ενίσχυση της διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης.

Οι Δείκτες είναι μέτρα και κριτήρια επιδόσεων. Ειδικότερα, οι δείκτες αποτελούν:

- Εμπειρική ερμηνεία της πραγματικότητας, μία συνοπτική και περιεκτική εικόνα ενός συστήματος.
- Πληροφοριακή αποτύπωση για το σύστημα και την λειτουργία του, αποτελώντας έτσι την ακτινογραφία του.
- Παρουσίαση με ποσοτική εκτίμηση μίας πολύπλοκης διαδικασίας ή κατάστασης.
- Προσδιορισμός ή πιστοποίηση καταστάσεων ή γεγονότων που δεν είναι άμεσα ορατά ή κατανοητά σε μία συγκεκριμένη κατάσταση.

Μπορεί να καθοριστούν μία σειρά από δείκτες γενικούς και ειδικούς, για κάθε οργανισμό και για κάθε μονάδα αυτού. Θα πρέπει όμως να υπάρχει μία σταθερή συχνότητα στην χρήση τους και απόλυτη συνέπεια στην αξιοπιστία των στοιχείων, που ενσωματώνονται, για να είναι πραγματικά οι δείκτες αυτοί αξιόπιστοι στην χρήση τους σε μία πολιτική Στρατηγικής Διοίκησης.

Παραδείγματα για Γενικούς Δείκτες:

- Απλούστευση διαδικασιών
- Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών
- Τήρηση προθεσμιών διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών
- Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- Αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών
- Ανταπόκριση στις καταγγελίες πολιτών για κακοδιοίκηση υπηρεσιών
- Αποτελεσματική διαχείριση των Εκθέσεων και των πορισμάτων του Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και ανταπόκριση υλοποίησης στις προτάσεις τους
- Αποτελεσματική διαχείριση των Εκθέσεων και των πορισμάτων του Συνηγόρου του Πολίτη και ανταπόκριση υλοποίησης στις προτάσεις τους
- Ποσοστό ικανοποίησης των παραπάνω που υποβάλλονται

- Εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- Κόστος διαχείρισης υπηρεσίας
- Έλεγχος Ποιότητας Υπηρεσιών

Οι ειδικοί δείκτες προκύπτουν ανάλογα με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών της κάθε δημόσιας οργάνωσης.

Στην ίδια κατεύθυνση μπορούμε να έχουμε αρχικά ποσοτικούς δείκτες και στην εξέλιξή τους και ποιοτικούς δείκτες.

2.1.9. Ατομική ή Ομαδική Άσκηση

Ομαδική Άσκηση – Παιχνίδι Ρόλων

Με την πρόοδο της συζήτησης, στην Θεματική Ενότητα 2.1: Αξιολόγηση της Απόδοσης της Οργανικής Μονάδας, όταν ολοκληρωθεί η παρουσίαση και της υποενότητας 2.1.4. Μοντέλα Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας, τότε ο εισηγητής προτείνει την υλοποίηση άσκησης με την μορφή μίας Ομαδικής Άσκησης.

Η Ομαδική Άσκηση έχει ως αντικείμενο τις φάσεις του Στρατηγικού Σχεδιασμού για ένα φορέα του Δημόσιου Τομέα από τα ανώτατα στελέχη διοίκησής του.

Δημιουργούνται τέσσερις ομάδες πενταμελείς από επιμορφωνόμενους.

Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τον Υπουργό Περιβάλλοντος και Ενέργειας (ΥΠΕΝ) με τέσσερα Διευθυντικά Στελέχη, που θα πρέπει να καταλήξουν σε μία πρόταση για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Υπουργείου για την επόμενη 5ετία.

Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από τον Πρόεδρο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) με τέσσερα Διευθυντικά Στελέχη, που θα πρέπει να καταλήξουν σε μία πρόταση για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του ΕΚΔΔΑ για την επόμενη 5ετία.

Η τρίτη ομάδα αποτελείται από τον Περιφερειάρχη Αττικής με τέσσερα Διευθυντικά Στελέχη, που θα πρέπει να καταλήξουν σε μία πρόταση για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό της Περιφέρειας για την επόμενη 5ετία.

Η τέταρτη ομάδα αποτελείται από τον Δήμαρχο Νέας Σμύρνης με τέσσερα Διευθυντικά Στελέχη, που θα πρέπει να καταλήξουν σε μία πρόταση για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Δήμου για την επόμενη 5ετία.

Η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθηθεί είναι η ακόλουθη:

- ο εκπαιδευτής αναθέτει σε κάθε ομάδα ένα από τα τέσσερα σενάρια, και
- η κάθε ομάδα επιλέγει τον επικεφαλής της.

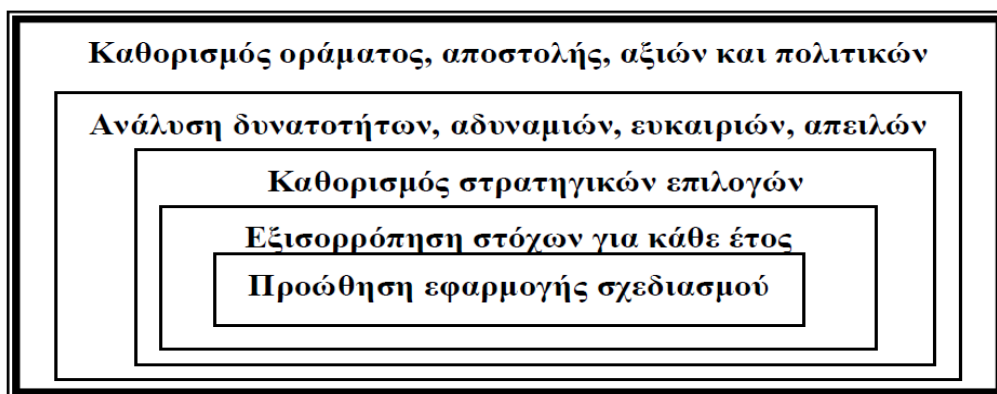
Αμέσως μετά, κάθε ομάδα ακολουθεί τα βήματα που οφείλει ο οργανισμός να ακολουθήσει για την εφαρμογή του μοντέλου της Στρατηγικής Διοίκησης, που είναι:

- Ανάλυση του Περιβάλλοντος
- Επιλογή της επιθυμητής κατεύθυνσης για τον φορέα

- Σχεδιασμός Στρατηγικής
- Εφαρμογή της Στρατηγικής
- Στρατηγικός Έλεγχος

Η προετοιμασία για την συγκρότηση των ομάδων, την κατανομή των σεναρίων και την επιλογή του επικεφαλής σε κάθε ομάδα είναι συνολικά 3'. Κάθε ομάδα έχει 15' για συζήτηση, ώστε να καταλήξει σε μία παρουσίαση για τις φάσεις του Στρατηγικού Σχεδιασμού του φορέα της. Αμέσως μετά, για κάθε ομάδα, ο επικεφαλής της παρουσιάζει τις φάσεις του Στρατηγικού Σχεδιασμού για τον φορέα της σε 3', ακολουθώντας το Σχήμα.

Οι φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού



Στο σύνολο, ο χρόνος για την Άσκηση Συνέντευξης δεν πρέπει να ξεπεράσει τα 30'.

Άσκηση Συνέντευξης

Με την πρόοδο της συζήτησης, στην Θεματική Ενότητα 1: Αξιολόγηση της Απόδοσης της Οργανικής Μονάδας, όταν ολοκληρωθεί η παρουσίαση και της υποενότητας 1.8. Δείκτες Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας, τότε ο εισηγητής προτείνει την υλοποίηση άσκησης με την μορφή μίας Άσκησης Συνέντευξης.

Η Άσκηση Συνέντευξης έχει ως αντικείμενο την υλοποίηση μίας συζήτησης μεταξύ των επιμορφωμένων με στόχο την διερεύνηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του φορέα του ερωτώμενου, ως μία ad hoc αξιολόγηση του φορέα απασχόλησής του.

Οι επιμορφωμένοι σχηματίζουν ομάδες διμελείς. Κάθε ομάδα αποφασίζει ποιος θα κάνει τις ερωτήσεις και ποιος θα δίνει τις απαντήσεις.

Η προετοιμασία για την κατανομή σε διμελείς ομάδες, και η εξοικείωση με τις ερωτήσεις της συζήτησης είναι 5' για κάθε ομάδα. Η συζήτηση των ερωτήσεων και των απαντήσεων για κάθε ομάδα διαρκεί 10'. Αμέσως μετά, οι επικεφαλής από τρεις διμελείς ομάδες παρουσιάζουν τις ερωτήσεις και απαντήσεις στα ερωτήματα για τον φορέα τους σε 3'.

Τα Ερωτήματα που θα τεθούν από τον ερωτώντα είναι τα ακόλουθα:

- Ποιος είναι ο Δημόσιος Οργανισμός στον οποίο εργάζεστε;

-Ποιος είναι εν γένει ο λόγος ύπαρξης του Δημόσιου Οργανισμού στον οποίο υπηρετείτε;

-Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες ή τα προβλήματα των πολιτών, η αντιμετώπιση των οποίων δικαιολογεί την δημιουργία και λειτουργία του Δημόσιου Οργανισμού στον οποίο απασχολείστε;

-Πως αντιμετωπίζονται οι ανάγκες αυτές των πολιτών από τον Δημόσιο Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε;

-Με ποιους τρόπους, θα πρέπει να ανταποκρίνεται ο Δημόσιος Οργανισμός στον οποίο υπηρετείτε στις προσδοκίες των πολιτών;

Στο σύνολο, ο χρόνος για την Άσκηση Συνέντευξης δεν πρέπει να ξεπεράσει τα 25'.

Διάρκεια και Κατανομή Χρόνου

Σύνολο 4 ώρες (2+2)

Στην Θεματική Ενότητα 2.1: Αξιολόγηση της Απόδοσης της Οργανικής Μονάδας, οι πρώτες 2 ώρες πρέπει να καλύψουν τις υποενότητες: 2.1.1. Ορισμός Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας, 2.1.2. Αναγκαιότητα Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας, 2.1.3. Οφέλη Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας, και 2.1.4. Μοντέλα Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας. Επίσης πρέπει να υλοποιηθεί και η πρώτη Ομαδική Άσκηση με την μορφή ενός Παιχνιδιού Ρόλων.

Στην Θεματική Ενότητα 2.1: Αξιολόγηση της Απόδοσης της Οργανικής Μονάδας, οι επόμενες 2 ώρες πρέπει να καλύψουν τις υποενότητες: 2.1.5. Θεσμικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας, 2.1.6. Προγραμματισμός Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας, 2.1.7. Διαδικασία Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας, και 2.1.8. Δείκτες Αξιολόγησης Οργανισμού και Οργανικής Μονάδας. Επίσης πρέπει να υλοποιηθεί και η δεύτερη άσκηση με την μορφή μίας Άσκησης Συνέντευξης.

2.2. Αξιολόγηση της Απόδοσης του Εργαζομένου

Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου αποτελεί ένα μέρος της συνολικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της δημόσιας διοίκησης μαζί με την πρόσληψη, τον προγραμματισμό και την εκπαίδευση του. Η αξιολόγηση είναι ένα μέρος της διαδικασίας ολοκλήρωσης κάθε έργου ή παροχής υπηρεσίας, της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας για κάθε φορέα και για κάθε εργαζόμενο με οποιαδήποτε μορφή και τρόπο εργασίας ή συμμετοχής στην ολοκλήρωση ενός έργου ή στην παροχή μίας υπηρεσίας οποιουδήποτε είδους προς τον πολίτη.



Η εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου οδηγεί στην εφαρμογή και ανάπτυξη μοντέλων αξιολόγησης οργανισμών και εργαζομένων και στην οριοθέτηση διακριτών διαδικασιών και κριτηρίων αξιολόγησης. Αυτά νομιμοποιούνται και ενεργοποιούνται με την ισχύ που περιβάλλονται από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο. Επίσης, η αξιολόγηση οδηγεί στην καθιέρωση μίας νέας κουλτούρας για την αναγκαιότητα και τα οφέλη της ατομικής αξιολόγησης για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό στον οποίο παρέχει τις υπηρεσίες του, ως μία διαδικασία προσωπικής, ομαδικής και οργανωσιακής βελτίωσης.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνει διαδικασίες, που αφορούν την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, και την αξιοποίηση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων, που είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων, που θέτει ένας οργανισμός.

Η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων υφίσταται κατά την διαχείριση και αξιολόγηση της αποδοτικότητας του υπάρχοντος δυναμικού ενός οργανισμού. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την βελτίωση των αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού.

Με την παραδοσιακή αντίληψη για την αξιολόγηση ο προϊστάμενος είχε τον ρόλο του κριτή και ο αξιολογούμενος δεν συμμετείχε στην αξιολόγηση του προϊσταμένου του, τηρώντας αμυντική στάση απέναντι σε αυτήν την διαδικασία. Σήμερα, ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ενεργός, καθώς συμμετέχει στην διαδικασία. Τα σημεία για τον κάθε εργαζόμενο που εντοπίζονται και χρήζουν βελτίωσης μπορούν με την κατάλληλη καθοδήγηση του αξιολογητή να διορθωθούν με την κατάλληλη ενημέρωση, επιμόρφωση, ακόμη και εκπαίδευση. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι παρακινούνται για να βελτιωθούν και να επιτύχουν υψηλότερες αποδόσεις.

2.2.1. Ορισμός Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου

Η Δημόσια Διοίκηση δίνει ιδιαίτερη σημασία στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της μέσω της κατάλληλης ανάπτυξης, παρακίνησης και αξιολόγησης τους. Με την επιτυχία των στόχων αυτών επιτυγχάνει συστημικά και τους καθορισμένους στόχους του, ο κάθε φορέας του δημόσιου τομέα. (Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., (2012). Management Ανθρώπινων Πόρων. επιμ. Αθήνα: Προπομπός)

Κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι η αμφίδρομη ανατροφοδότηση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων σχετικά με την προσπάθεια που καταβλήθηκε και το αποτέλεσμα. Περαιτέρω, η αξιολόγηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του προσωπικού (εκπαίδευση, επιμόρφωση, ανάπτυξη δεξιοτήτων βάσει των παρατηρούμενων αδυναμιών και ελλειμμάτων) και στην τεκμηρίωση για αποφάσεις (προαγωγές, υποβιβασμοί και απολύσεις).

Ως αξιολόγηση ορίζεται: «...η διαδικασία, σύμφωνα με την οποία εκτιμάται, η επίτευξη ή όχι της εργασίας, που έχει ανατεθεί στον εργαζόμενο με συγκεκριμένα κριτήρια, που έχουν προσδιοριστεί εκ των προτέρων. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για ένα διοικητικό μέτρο ελέγχου της απόδοσης, των δυνατών και αδύνατων σημείων ή ιδιοτήτων των εργαζομένων και μία πηγή πληροφόρησης για την μελλοντική βελτίωσή τους». (McGregor, D. (1985). The Human Side of Enterprise, New York, McGraw-Hill)

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (Φαναριώτης, Π. (1997). Διοίκηση Προσωπικού-Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης), «...η αξιολόγηση προσδιορίζει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας...».

Η αξιολόγηση του προσωπικού έχει την δυνατότητα να συντονίσει τις ενέργειες του δημοσίου υπαλλήλου με τα επιθυμητά αποτελέσματα, να παρέχει ένα μέτρο ελέγχου της συμβολής του κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και να προσφέρει στοιχεία σχετικά με το επίπεδο των ικανοτήτων του κάθε υπαλλήλου, ώστε να διευκολύνεται ο προγραμματισμός, η εκπαίδευση και η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου), επιχειρηματολογούν ότι η αξιολόγηση απόδοσης συνιστά: «...την διαδικασία εκτίμησης του βαθμού απόδοσης, αλλά και περαιώσης της εργασίας που έχει οριστεί στον εργαζόμενο από τον οργανισμό».

Επίσης, η αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί ως η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός πληροφορείται σχετικά με το πόσο ικανοποιητικά ένας υπάλληλος εκτελεί την εργασία του ή ως «...ένα μέτρο εκτίμησης του βαθμού στον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί από έναν οργανισμό και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Είναι μια δομημένη διαδικασία που σκοπεύει να εκτιμήσει και να επηρεάσει την συμβολή του εργαζόμενου στην επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του». (Παπαγιαννάκη, Μ. (2009). Ανάπτυξη Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού Σε Οργανισμό Παροχής Υγείας. Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά)

Ο Mondy (Mondy Wayne, R. (2011). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα), αντίστοιχα προσθέτει ότι η αξιολόγηση είναι: «...ένα επίσημο σύστημα ανασκόπησης και αξιολόγησης της ατομικής ή της ομαδικής απόδοσης στην εργασία».

Επίσης, σύμφωνα με τον Cascio (Cascio, W., (1991). Applied Psychology in Personnel Management. επιμ. New Jersey: Prentice - Hall International Editions, p. 73): «...αξιολόγηση είναι η συστηματική καταγραφή των ατομικών ή ομαδικών δυνατών σημείων και αδυναμιών που σχετίζονται με την εργασία».

Ο Dessler (Dessler, G., (2012). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες και Τάσεις. Αθήνα: Κριτική) ορίζει την αξιολόγηση: «...ως την εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για την θέση του». Ο Dessler αναφέρεται στην συνεχιζόμενη διαδικασία προσδιορισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων και συγχρονισμού της απόδοσής τους με τους στόχους ενός οργανισμού.

Από την θεωρητική προσέγγιση στο θέμα της αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου προκύπτει το ερώτημα πόσο ικανοποιητικά μπορεί να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας του δημοσίου υπαλλήλου ή το αποτέλεσμα μιας δημόσιας υπηρεσίας με αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια. Η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα είναι μία πολύπλοκη διαδικασία για τους ακόλουθους λόγους:

-Μη σαφής προσδιορισμός της παρεχόμενης υπηρεσίας ή του παραγόμενου προϊόντος από έναν υπάλληλο και των πολύπλευρων διαστάσεων αυτής σε ένα δημόσιο οργανισμό ή φορέα.

Παραδειγματική αναφορά 1: Δήμος παρέχει υπηρεσία στους πολίτες με την έκδοση πιστοποιητικών οικογενειακής κατάστασης, αλλά δεν αξιολογείται η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών.

Παραδειγματική αναφορά 2: Λύκειο επιτυγχάνει υψηλό αριθμό και ποσοστό επιτυχόντων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, που έμμεσα είναι μία θετική αξιολόγηση για τους εκπαιδευτικούς του, αλλά δεν αξιολογείται η συμβολή των εκπαιδευτικών του Λυκείου στην κοινωνικοποίηση του μαθητή, στην ομαδική εργασία ή στην συμμετοχή τους στην ανάδειξη των δυνατοτήτων των μαθητών.

-Μη πραγματική και συνολική κοστολόγηση του αποτελέσματος της εργασίας ή της υπηρεσίας ενός δημοσίου υπαλλήλου.

Παραδειγματική αναφορά 1: Νοσοκομείο εφαρμόζει πολιτική προληπτικού εμβολιασμού των πολιτών της περιοχής στην οποία λειτουργεί, προσφέροντας συνολικά στην τοπική ευεξία του πληθυσμού.

Παραδειγματική αναφορά 2: Δήμος υλοποιεί πρόγραμμα συχνής καθαριότητας των πλατειών της περιοχής του, προστατεύοντας την δημόσια υγεία της πόλης και προσφέροντας συνολικά στην οικονομική ανάπτυξη των παρόδιων επιχειρήσεων και στην μεγέθυνση της εμπορικής αξίας της γης στις αντίστοιχες παρόδιες κατοικίες.

-Πολυπλοκότητα στην παροχή πολλών και ενίοτε διαφορετικών υπηρεσιών με την χρήση διαφορετικών μέσων και πόρων, που απευθύνονται σε πολλούς και διαφορετικούς αποδέκτες στον ίδιο οργανισμό.

Παραδειγματική αναφορά 1: Δήμος στο πλαίσιο εξυπηρέτησης των πολιτών από το ΚΕΠ του, επιμορφώνει τους υπαλλήλους του για την παροχή υπηρεσίας σε πλήθος πιστοποιημένων διαδικασιών σε κάθε πολίτη που επιθυμεί να εξυπηρετηθεί με

πολυπαραγοντικό αποτέλεσμα.

Παραδειγματική αναφορά 2: Νοσοκομείο που είναι σε εφημερία επιμορφώνει και προετοιμάζει το ιατρικό και το νοσηλευτικό προσωπικό του για την αντιμετώπιση κάθε είδους έκτακτου περιστατικού σε κάθε πολίτη που βρίσκεται σε ανάγκη με πολυπαραγοντικό αποτέλεσμα.

-Συμπληρωματικότητα στην παροχή υπηρεσιών από τους φορείς και τους υπαλλήλους του δημοσίου, όπου πολλοί φορείς και υπάλληλοι οφείλουν να συνεργαστούν για την παροχή ή την παραγωγή μίας κοινής δημόσιας υπηρεσίας.

Παραδειγματική αναφορά 1: Δήμος στο πλαίσιο ελέγχου των Καταστημάτων Υγειονομικού Ενδιαφέροντος (ΚΥΕ) συνεργάζεται με τις αντίστοιχες υπηρεσίες της Περιφέρειας, την Ελληνική Αστυνομία και το Πυροσβεστικό Σώμα για τις διαδικασίες ελέγχου των επιχειρηματιών.

Παραδειγματική αναφορά 2: Σχολείο συνεργάζεται με το Δημοτολόγιο του Δήμου για να μπορέσουν να γίνουν οι εγγραφές στις τάξεις για το επόμενο σχολικό έτος με προγραμματισμό για κατάλληλη κατανομή.

-Δυσκολία στην συλλογή και αξιολόγηση της πληροφορίας για την λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.

Παραδειγματική αναφορά 1: Δήμος στο πλαίσιο επιβολής των Δημοτικών Τελών απλά καταγράφει το εμβάδόν που δηλώνεται από τους ιδιοκτήτες, αλλά δεν ελέγχει σε συνεργασία με το Υπουργείο Οικονομικών την ορθότητά τους.

Παραδειγματική αναφορά 2: Σχολείο συνεργάζεται με το Δημοτολόγιο του Δήμου για να μπορέσουν να γίνουν οι εγγραφές στις τάξεις για το επόμενο σχολικό έτος με προγραμματισμό για κατάλληλη κατανομή.

-Θεωρείται δύσκολη η συλλογή πληροφοριών και η αξιολόγησή τους.

Παραδειγματική αναφορά 1: Υπουργείο συλλέγει στοιχεία για τις δαπάνες του και των εποπτευόμενων από αυτό υπηρεσιών για την εκπόνηση του Προϋπολογισμού, αλλά οι εποπτευόμενοι φορείς από αυτό δεν ανταποκρίνονται εγκαίρως.

Παραδειγματική αναφορά 2: Δήμος προβαίνει σε μελέτη για τις ανάγκες των οικογενειών της περιοχής του για την φιλοξενία βρεφών και παιδιών στους βρεφικούς και παιδικούς σταθμούς, αλλά οι γονείς και οι κηδεμόνες δεν ανταποκρίνονται, γεγονός που δημιουργεί σοβαρά προβλήματα σε οποιοδήποτε σχεδιασμό και προγραμματισμό.

2.2.2. Αναγκαιότητα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου

Η χάραξη μίας δημόσιας πολιτικής, όπως ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο, απαιτεί συγκεκριμένο στρατηγικό σχεδιασμό και προϋποθέτει ουσιαστική διαβούλευση. Με βάση τις ενέργειες αυτές αυξάνονται θεαματικά οι πιθανότητες εφαρμογής και αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης.

Για να διασφαλιστούν στο μέγιστο δυνατό, οι προϋποθέσεις επιτυχίας της δημόσιας πολιτικής για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, πρέπει να έχουν υλοποιηθεί τα ακόλουθα:

-Η ανακοίνωση της προτεινόμενης πολιτικής αξιολόγησης από το κράτος για τους δημόσιους οργανισμούς και τους υπαλλήλους τους.

-Η ενημέρωση όλων των κοινωνικών εταίρων (σύλλογοι, σωματεία, συνδικάτα, διοικήσεις οργανισμών κ.ά.) σχετικά με τον σκοπό και τον τρόπο εφαρμογής της πολιτικής αξιολόγησης.

-Η υλοποίηση δημόσιας διαβούλευσης για την πολιτική αξιολόγησης με τους εργαζόμενους και τους φορείς τους.

-Η οριοθέτηση και ερμηνεία για κάθε άρθρο του νόμου περί αξιολόγησης των υπαλλήλων.

-Η πρόβλεψη για μεταβατικό διάστημα προσαρμογής στο νέο νομοθετικό πλαίσιο.

-Η επιμόρφωση των υπαλλήλων με την παράλληλη παροχή των απαιτούμενων μέσων και εργαλείων προς τους κρινόμενους υπαλλήλους, πριν την αξιολόγηση τους.

-Ο καθορισμός συγκεκριμένων δεικτών μέτρησης της απόδοσης.

-Η δημιουργία και εγκατάσταση ειδικού λογισμικού με στόχο την ηλεκτρονική εφαρμογή της αξιολόγησης, που να υποστηρίζει την παρακολούθηση και μέτρηση του αποτελέσματος βάσει καθορισμένων δεικτών, όπως η Διοίκηση μέσω Στόχων (MbO), και η Στοχοζυγισμένη Κάρτα Βαθμολογίας (Balanced Scorecard).

-Η διαφάνεια στις εκθέσεις αξιολόγησης με αναφορά σε στοιχεία όπως: τι περιλαμβάνει η έκθεση αξιολόγησης; πότε και πως και από ποιους συντάσσονται; από ποιους αξιολογούνται; συμφωνημένα (ή μη) μέτρα βελτίωσης; ενστάσεις και δυνατότητα αντίκρουσης της αξιολόγησης; ειδικότερα ζητήματα για την διαδικασία της αξιολόγησης; και την ειδική επιτροπή αξιολόγησης.

-Ο προγενέστερος της αξιολόγησης ορισμός των προϊσταμένων - αξιολογητών με διαφάνεια και αξιοκρατία.

-Η εφαρμογή της αμφίδρομης αξιολόγησης με την αξιολόγηση του προϊσταμένου από τον υφιστάμενο με ανώνυμα ερωτηματολόγια.

-Η αξιολόγηση των δομών του οργανισμού και του προσφερόμενου συνολικού έργου.

-Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

-Η σύνδεση της αξιολόγησης με τα περιγράμματα θέσεων

Η εφαρμογή των παραπάνω διασφαλίζει την ορθολογική και εστιασμένη αξιοποίηση των δυνατοτήτων για αξιολόγηση των υπαλλήλων με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών και την ανάπτυξη των υπαλλήλων τους. Στην κατεύθυνση αυτή, κάθε νέο σύστημα διοικητικής μεταρρύθμισης στην Δημόσια Διοίκηση προϋποθέτει την θετική αποδοχή από τους υπαλλήλους της, για να έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου είναι ιδιαίτερα μεγάλη για κοινωνικούς, οικονομικούς και παιδαγωγικούς λόγους. Όπως διαφαίνεται ακολούθως, η αξιολόγηση:

-ενθαρρύνει το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων στις διάφορες βαθμίδες

που υπηρετούν, να επιδιώκουν να προχωρήσουν σε βέλτια επαγγελματική σταδιοδρομία και υψηλή κοινωνική εξέλιξη;

-αποτελεί εγγύηση για την αποτελεσματικότητα και τις ικανότητες, που ο κάθε δημόσιος υπάλληλος απέκτησε;

-οδηγεί στην χρήση των δυνατοτήτων που προσφέρει η επιστήμη και η τεχνολογία στην διάθεση της σύγχρονης κοινωνίας, που πρέπει να τις χρησιμοποιούν άτομα που αποδεδειγμένα έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να τις χρησιμοποιήσουν σωστά;

-μετράει σε όλες σχεδόν τις σύγχρονες κοινωνίες την αποδοτικότητα των δημόσιων οργανισμών και των εργαζομένων τους, που η κάθε πολιτεία έχει χρέος να ελέγχει, με σκοπό να κατανέμει ορθολογικότερα τις δαπάνες της;

-γνωστοποιεί τα αποτελέσματα της για να αποτελέσουν κίνητρο για την συνέχιση της προσπάθειας για βελτίωση της απόδοσης της δομής και του προσωπικού της;

-καλλιεργεί την άμιλλα και συμβάλλει στην κατάκτηση της αυτογνωσίας, ευνοεί την συνεργασία, ενισχύει την συλλογικότητα και υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της αξιοκρατίας στους εργαζομένους;

-αποτελεί μία ηθική επιβράβευση και έχει ως σκοπό να ενεργοποιήσει τις εσωτερικές δυνάμεις, να ενθαρρύνει την δημιουργική δραστηριότητα και να προκαλέσει το ενδιαφέρον για την εργασία;

-παρέχει πληροφορίες στους ίδιους τους εργαζομένους, ενημερώνοντας τους για την πορεία της εξέλιξης τους, τους βοηθά να προσδιορίσουν ποιοι από τους στόχους επιτεύχθηκαν, να διαπιστώσουν την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα των μεθόδων που έχουν αξιοποιηθεί και των μέσων που έχουν χρησιμοποιηθεί αντίστοιχα.

2.2.3. Οφέλη Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου

Οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα συνδέονται άμεσα με την απόδοση ενός δημόσιου οργανισμού. (Pfeffer, J. & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. The Academy of Management Executive, Vol. 13:2, pp. 37-38) Επίσης, σχετίζονται με την ποσότητα και ποιότητα παροχής υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πολίτη - πελάτη, λαμβάνοντας, με τον τρόπο αυτό, έναν κοινωνικό ρόλο και χαρακτήρα.

Τα οφέλη της αποτελεσματικής αξιολόγησης διακρίνονται σε οφέλη για τον οργανισμό, για το άτομο και για τον αξιολογητή, ως ακολούθως: (Di Kamp (1994). Επιτυχημένη Αξιολόγηση Προσωπικού σε μία εβδομάδα. Αθήνα: Εκδόσεις ANUBIS)

-Ο οργανισμός εντοπίζει εάν υπάρχει πρόβλημα, ώστε να μετεκπαιδεύσει τους εργαζομένους του, έχει εικόνα ανά πάσα στιγμή για την κατάσταση του οργανισμού και συνολικά έχει την δυνατότητα να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τα προσόντα του κάθε εργαζομένου.

-Το άτομο που αξιολογείται έχει την ευκαιρία να αποδείξει την αξία του, να προβληθεί το έργο του, να υποστηριχτούν οι απόψεις του και να εξελιχθεί η σταδιοδρομία του.

-Ο αξιολογητής έχει την δυνατότητα να εκτιμήσει το έργο του αξιολογούμενου, να τον ενθαρρύνει να συνεχίσει να προσφέρει στον οργανισμό, αλλά και να προωθήσει την σταδιοδρομία του εφόσον ο εργαζόμενος το αξίζει.

Η διαδικασία της αξιολόγησης, ειδικά όταν αυτή περιέχει αυτοαξιολόγηση και οργανωμένη συζήτηση - συνέντευξη αξιολογητή και αξιολογούμενου πριν την βαθμολογία, είναι μία ευκαιρία ουσιαστικής και συγκροτημένης ανταλλαγής απόψεων για τους στόχους του οργανισμού, τα ισχυρά σημεία και τις ελλείψεις της λειτουργικής μονάδας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος.

Η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης απόδοσης σε οποιοδήποτε οργανισμό βοηθά στην βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής του και αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και της προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Είναι, σε κάθε περίπτωση, μία καλή ευκαιρία να μάθει ο αξιολογούμενος πως τον βλέπει ο προϊστάμενός του, για ποιους λόγους, και γενικότερα τι περιμένει ο οργανισμός από αυτόν στο αμέσως επόμενο διάστημα.

Τα οφέλη γενικότερα από την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου για την Δημόσια Διοίκηση -σε όλους τους τομείς της- αφορούν το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, τις επιχειρήσεις και τους πολίτες συνολικά. Τα οφέλη αυτά είναι:

Για το ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης.

Συμβάλλει στην βελτίωση και παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, όπως και στην ιεραρχική τους εξέλιξη με βάση θεσμοθετημένες, ανοιχτές διαδικασίες.

Για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Εξασφαλίζει ποιοτικότερες υπηρεσίες, καθώς παρέχει κίνητρα, ευκαιρίες εξέλιξης και υποστήριξη, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

Η διαμόρφωση έγκυρων, αξιόπιστων και λειτουργικών προτύπων απόδοσης για κάθε θέση εργασίας προϋποθέτουν την ανάλυση της θέσεως εργασίας. Η ανάλυση για κάθε θέση εργασίας είναι εξαιρετικά χρήσιμη για σχεδόν όλες τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη, η ανάπτυξη, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του προσωπικού. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η αντιστοίχιση της κάθε θέσης εργασίας με τα προσόντα του υπαλλήλου.

Είναι προφανές ότι ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει εκ των προτέρων ποια είναι αυτά τα πρότυπα, βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί, και η επίδοσή του κατευθύνεται από συγκεκριμένους στόχους. Τα πρότυπα απόδοσης, όπως και οι στόχοι, πρέπει να είναι συγκεκριμένα, μετρήσιμα, αποδεκτά, εφικτά και εντός χρονικού ορίου (Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time-bound).

2.2.4. Στόχοι Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την υφιστάμενη κουλτούρα και την δυνατότητα για αλλαγή σε έναν οργανισμό, η οποία αποκτά βαρύνουσα σημασία σε εποχές μετάβασης, όπως η τρέχουσα. Σε ένα ανταγωνιστικό και διεθνοποιημένο περιβάλλον απαιτείται εξειδίκευση, ευελιξία δομών και πρόβλεψη πιθανών ετερόκλητων γεγονότων. Κομβική σημασία έχει πλέον η προσωπικότητα του

εργαζομένου (σε αντιδιαστολή με τις ικανότητες του), η διάθεση του για διαρκή επιμόρφωση και η προσαρμοστικότητα του στις μεταβολές.

Η επιστημονική έρευνα μελετά την εφαρμογή στον δημόσιο τομέα πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, που ισχύουν στον ιδιωτικό τομέα, όπως η αξιολόγηση, στοχεύοντας στην αποτελεσματικότητα μίας δημόσιας επιχείρησης. (Brown, K. G., Ryan, N. & Parker, R. (2000). New modes of service delivery in the public sector: Commercializing government services. The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13(3), pp. 206-221) Σκοπός της αξιολόγησης γενικότερα είναι: (Di Kamp (1994). Επιτυχημένη Αξιολόγηση Προσωπικού σε μία εβδομάδα. Αθήνα: Εκδόσεις ANUBIS)

- η παρακολούθηση και ο έλεγχος της εξέλιξης ενός οργανισμού στην διάρκεια του χρόνου, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον; και

- η ενθάρρυνση με διάφορα κίνητρα των εργαζομένων με τρόπο ώστε να αυξηθεί η προσφορά τους στον οργανισμό.

Οι στόχοι της αξιολόγησης είναι οι ακόλουθοι: (Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου)

- η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων;

- η συνεχής ανάπτυξη/ βελτίωση των εργαζομένων;

- η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις κ.ά.;

- η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση;

- η ενίσχυση του αισθήματος της υπευθυνότητας;

- η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους;

- η ενίσχυση των στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας του φορέα.

Βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι να βοηθήσει την διοίκηση στην λήψη αποφάσεων για το προσωπικό, για παράδειγμα αποφάσεις που αφορούν την εκπαίδευση, τις προαγωγές, και συγχρόνως την ανατροφοδότηση του εργαζόμενου για την επίδοσή του. Ένα αξιόπιστο και έγκυρο κριτήριο της εργασιακής συμπεριφοράς, πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή θέση, ενώ παράλληλα, θα πρέπει να είναι αποδεκτό από όλους τους ενδιαφερόμενους, αξιολογητές και αξιολογούμενους. (Stavrou, E. T., Charalambous, C., & Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: A neural network analysis. European Journal of Operational Research, Vol. 181, pp. 453-467)

Ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού περιλαμβάνει την ανάλυση του έργου μίας συγκεκριμένης θέσης εργασίας (job description), τον ορισμό της επιτυχούς εκτέλεσης έργου και την ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης των επιτεύξεων. Η μέτρηση είναι το πρώτο βήμα που οδηγεί στον έλεγχο και τελικά στην βελτίωση. Εάν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι, δεν μπορείς να το καταλάβεις. Εάν δεν μπορείς να το καταλάβεις, δεν μπορείς να το ελέγξεις. Εάν δεν μπορείς να το ελέγξεις, δεν μπορείς να το βελτιώσεις».

Ο αξιολογητής πρέπει αρχικά να διαθέτει μία ακριβή ανάλυση του έργου της κάθε θέσης εργασίας που αξιολογεί. Πρέπει να γνωρίζει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μίας θέσης εργασίας, αλλά και τα προσόντα που απαιτούνται για την κάλυψή της, ώστε να μπορεί να ορίσει τα κριτήρια αξιολόγησης για αυτή. Επίσης, πρέπει να έχουν οριστεί με ακρίβεια οι επιδόσεις που θεωρούνται ικανοποιητικές και να έχουν αναπτυχθεί από τον αξιολογητή τρόποι μέτρησης αυτών των επιδόσεων.

Η αξιολόγηση διαχρονικά οφείλει να στοχεύει στην ποιοτική βελτίωση και ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων, στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, στην ενίσχυση της παρακίνησής τους για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και τελικά στην ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Αντίστοιχα, οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου.

Ειδικότερα, ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από το σύνολο των υφισταμένων του, εφόσον είναι τουλάχιστον τρεις (3). Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους Τμήματος και ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης από τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στην Γενική Διεύθυνση.

2.2.5. Μοντέλα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου

Η αποτελεσματική αξιολόγηση, ως εργαλείο διοίκησης, απαιτεί ένα σύστημα σαφές και συγκεκριμένο, ευθυγραμμισμένο με τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο ως προς τα αποτελέσματά του και επομένως αποδοτικό για όλους. Προϋπόθεση της ορθής εφαρμογής του, όμως, είναι οι ικανότητες που διαθέτουν αυτοί που το χρησιμοποιούν.

Είναι πολύ σημαντικό ανάμεσα στις ικανότητες των αξιολογητών να περιλαμβάνεται η κατανόηση των βασικών εννοιών και των κριτηρίων της μεθόδου που χρησιμοποιείται, η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων της, ο εντοπισμός των ασθενών σημείων, καθώς και η καθοδήγηση για την βελτίωση τους. Απαραίτητη επίσης προϋπόθεση είναι η αποδοχή -τόσο από τους αξιολογούμενους, όσο και από τους αξιολογητές- της πεποίθησης ότι η αξιολόγηση είναι προς όφελος όλων, της ύπαρξης θετικού κλίματος υπέρ αυτής, της δημιουργίας κουλτούρας υπέρ της αξιολόγησης στον οργανισμό, καθώς αυτό οδηγεί στην καλλιέργεια της αίσθησης κλίματος δικαιοσύνης και αντικειμενικότητας στο προσωπικό. (Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου)

Η προτεινόμενη διαδικασία αξιολόγησης από τους Decenzo και Robbins (Decenzo, D. & Robbins, S., (2002). Human Resource Management. επιμ. s.l.: John Wiley & Sons) διαρθρωμένη σε βήματα είναι:

Βήμα 1: Διαμόρφωση προτύπων απόδοσης από κοινού με τους υπαλλήλους.

Βήμα 2: Καθορισμός από κοινού μετρήσιμων στόχων.

Βήμα 3: Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης.

Βήμα 4: Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με τα πρότυπα απόδοσης.

Βήμα 5: Συζήτηση της αξιολόγησης με τον υπάλληλο.

Βήμα 6: Σε περίπτωση που κριθεί αναγκαίο, λήψη διορθωτικών μέτρων.

2.2.6. Θεσμικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου

Στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης έχει δημιουργηθεί μία ειδική βάση πληροφοριών για την διευκόλυνση της διαδικασίας της αξιολόγησης, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://apogرافي.gov.gr/evaluation.html>.



Στην διεύθυνση αυτή περιλαμβάνονται σε ένα ενιαίο μητρώο και τα στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Στον ίδιο τομέα περιλαμβάνεται συνολικά η νομοθεσία που διέπει την όλη διαδικασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα.



Η νομοθεσία για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα είναι ψηφιακά στην ακόλουθη ηλεκτρονική διεύθυνση http://apogرافي.gov.gr/evaluation/eval_thesmiko.html. Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο με τις αντίστοιχες εφαρμοστικές εγκυκλίους παρουσιάζεται συνοπτικά ακολούθως:

Νομοθεσία

Νόμος 4369/2016

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

Νόμος 4533/2018

Άρθρο 9. Ηλεκτρονική αξιολόγηση.

Νόμος 4590/2019

Άρθρο 43. Τροποποιήσεις Διατάξεων του Ν. 4369/2016.

Υπουργικές Αποφάσεις

Υπουργική Απόφαση, 30 Δεκεμβρίου 2016

Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016.

Υπουργική Απόφαση, 24 Μαΐου 2018

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.

Υπουργική Απόφαση, 15 Ιουνίου 2018

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».

Εγκύκλιοι

Εγκύκλιος, 14 Μαρτίου 2018

Αξιολόγηση προσωπικού για το έτος 2017 - ΑΔΑ: 78Ξ2465ΧΘΨ-ΓΓ6

Εγκύκλιος, 24 Απριλίου 2018

Ηλεκτρονική εφαρμογή για την αξιολόγηση προσωπικού - ΑΔΑ: 6ΨΩΛ465ΧΘΨ-3Ο1 – ΣΥΝΗΜΜΕΝΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ

Εγκύκλιος, 10 Μαΐου 2018

Τροποποίηση διατάξεων του ν. 4369/2016 για την ηλεκτρονική διεξαγωγή της αξιολόγησης προσωπικού - ΑΔΑ: Ψ37Ρ465ΧΘΨ-ΦΚΒ

Εγκύκλιος, 24 Μαΐου 2018

Χρονικό διάστημα και επιμέρους φάσεις διενέργειας της αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 - ΑΔΑ: 6ΜΦ5465ΧΘΨ-ΗΑΦ

Εγκύκλιος, 04 Ιουνίου 2018

Καταχώρηση στοιχείων από αξιολογούμενους, υποβολή της έκθεσης στους αξιολογητές και καταχώρηση στοιχείων αξιολογητών για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 - ΑΔΑ: 7ΘΔ1465ΧΘΨ-ΚΑΧ

Εγκύκλιος, 19 Ιουνίου 2018

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

Ολοκλήρωση της ηλεκτρονικής υποβολής των εκθέσεων αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 - ΑΔΑ: 78ΔΡ465ΧΘΨ-ΜΡΒ

Εγκύκλιος, 22 Οκτωβρίου 2018

Ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 - ΑΔΑ: ΩΥ34465ΧΘΨ-ΕΩ4

Εγκύκλιος, 12 Μαρτίου 2019

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

Παράταση για τους αξιολογούμενους της προθεσμίας υποβολής της έκθεσης αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2018 - ΑΔΑ: ΨΗΥΠ465ΧΘΨ-ΤΗΘ

2.2.7. Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου

Με το πλέγμα των διατάξεων του Ν. 4369/2016 ρυθμίζεται κατά τρόπο άρτιο, ενιαίο, συνεκτικό, ορθολογικό και αξιοκρατικό, το Σύστημα Αξιολόγησης του υπαλληλικού προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης. Το Σύστημα Αξιολόγησης αποτελεί το πλέον επίκαιρο και ουσιώδες προαπαιτούμενο για την εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία της διοίκησης αυτής.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης υλοποιείται με την συμμετοχή του συνόλου των υπαλλήλων της Διεύθυνσης. Ο Προϊστάμενος επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στην Γενική Διεύθυνση.

Η ανωτέρω αξιολόγηση από τους υφισταμένους πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού του οργανισμού. Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τα κριτήρια:

- Ικανότητα Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Ικανότητα Αποτελεσματικής Καθοδήγησης Υφισταμένων.
- Βέλτιστες Υπηρεσιακές Σχέσεις και Θετική Συμπεριφορά.
- Ικανότητα Διαχείρισης Κρίσεων.
- Ανάληψη Ευθύνης.
- Δεκτικότητα στην Εισαγωγή Νέων Μεθόδων και Νέων Τεχνολογιών.

Με την ρύθμισή αυτή του Νόμου συνάγεται ο αμφίδρομος χαρακτήρας της αξιολογικής διαδικασίας. Πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, ο άμεσα ιεραρχικά Προϊστάμενος, ως πρώτος Αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο Υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος, τόσο του ιδίου, όσο και της λειτουργίας και απόδοσης της οργανωτικής υπηρεσιακής μονάδας στην οποία υπηρετεί (συμβουλευτική συνέντευξη).

Με την ως άνω συμβουλευτική συνέντευξη παρέχεται πλήρης εικόνα του αξιολογούμενου υπαλλήλου και ολοκληρώνεται η διαδικασία αξιολόγησης. Για την αποκατάσταση τυχόν αδικιών και την δίκαιη λειτουργία του Συστήματος Αξιολόγησης

προβλέπεται η δυνατότητα υποβολής ενστάσεων από τον αξιολογούμενο ενώπιον της ειδικά προς τούτο Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης.

2.2.8. Κριτήρια Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου

Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούν κριτήρια, τα οποία περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα, συμπεριφορές, ικανότητες, επίτευξη στόχων και δυνατότητες βελτίωσης με έναν συνδυαστικό τρόπο. Είναι απαραίτητη η επαλήθευση της συσχέτισης των κριτηρίων αξιολόγησης με την απόδοση των εργαζομένων, την επίτευξη των στόχων και την επιτυχία του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Mondy (Mondy Wayne, R. (2011). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα), τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούν κριτήρια, τα οποία περιλαμβάνουν σε συνδυασμό χαρακτηριστικά γνωρίσματα, συμπεριφορές, ικανότητες, επίτευξη στόχων και δυνατότητες βελτίωσης. Είναι όμως απαραίτητη, η επαλήθευση της συσχέτισης των κριτηρίων αξιολόγησης με την απόδοση των εργαζομένων, την επίτευξη των στόχων και την επιτυχία του οργανισμού.

Τα πιο συνήθη κριτήρια αξιολόγησης κατά τον Mondy (Mondy Wayne, R. (2011). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα) είναι:

- τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, όπως η στάση, η κρίση, η προσαρμοστικότητα, η εμφάνιση και η πρωτοβουλία;
- οι συμπεριφορές, όπως η μορφή ηγεσίας, το πνεύμα συνεργασίας κ.ά.; και
- ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση; και
- οι ικανότητες επικοινωνίας.

Τα κριτήρια αυτά περιλαμβάνουν στην πράξη ένα εκτενές εύρος γνώσεων, δεξιοτήτων και άλλων ατομικών χαρακτηριστικών, τα οποία μπορεί να είναι και τεχνικής φύσης ή επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Αναλυτικότερα, μπορούμε να αναφέρουμε παραδειγματικά για όλα τα επίπεδα προσωπικού: την ηθική, την ακεραιότητα, την συνέπεια, την γνώση των στόχων του οργανισμού, την λήψη πρωτοβουλιών, την εφαρμογή πολιτικών ποιότητας υπηρεσιών, την δυνατότητα βελτίωσης κ.ά. Μπορούμε επίσης να αναφέρουμε παραδειγματικά για τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας: την αναλυτική σκέψη, τον προσανατολισμό στην επίτευξη στόχων - επιτυχία, την ικανότητα ηγεσίας, τον καταμερισμό εργασίας, την επίτευξη οικονομικών στόχων κ.ά.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της αξιολόγησης, πρέπει αυτή να εφαρμοστεί ορθά βάσει κριτηρίων, τα οποία θα πληρούν τις προϋποθέσεις της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας, της έλλειψης προκαταλήψεων και της αντικειμενικότητας. Η αξιολόγηση μπορεί να εφαρμοστεί είτε επίσημα, στο πλαίσιο μίας θεσμοθετημένης διαδικασίας με έντυπα και πρότυπα αξιολόγησης, είτε ανεπίσημα, όπως στην περίπτωση που ένας επόπτης παρατηρεί και σχολιάζει ένα θετικό ή ένα αρνητικό περιστατικό που συνέβη κατά την εργασία.

Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μία αντικειμενική διαδικασία και να περιλαμβάνει την θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης, καταγραφή των αποτελεσμάτων και ανατροφοδότηση των εργαζομένων. Προϋποθέτει ότι έχουν τεθεί ορισμένα κριτήρια απόδοσης και ότι ασκείται κριτική στον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοσή του, ώστε να

■

μπορεί να καλύψει τυχόν ελλείμματα ή να συνεχίσει να αποδίδει πάνω από ένα μέσο επίπεδο.

Στο επίκεντρο της αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης βρίσκεται η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι πρέπει πάντα να γνωρίζουν εκ των προτέρων τα πρότυπα απόδοσης και τους στόχους και να συμμετέχουν στον προσδιορισμό αυτών. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, απαιτητικοί αλλά επιτεύξιμοι, συναφείς με τις επιδιώξεις του οργανισμού και συνδεδεμένοι με χρονικές προθεσμίες.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την κριτική ενός συστήματος αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα:

- στρατηγική αντιστοιχία: το κατά πόσο ένα σύστημα αξιολόγησης είναι ευέλικτο και ευπροσάρμοστο στις αλλαγές της στρατηγικής θέσης ενός οργανισμού ή όχι;
- εγκυρότητα: ο βαθμός με τον οποίο μία μέτρηση αξιολογεί όλες τις πτυχές μίας απόδοσης, προκειμένου να αποφευχθούν αλλοιώσεις και ελλείψεις στην μέτρηση.

Μυστικό επιτυχίας για μία έγκυρη αξιολόγηση θεωρείται η εποπτική βαθμολόγηση της απόδοσης. Συναφές, αλλά κομβικό κριτήριο θεωρείται και η αξιοπιστία της μέτρησης, όρος με τον οποίο αναφερόμαστε στον βαθμό στον οποίο μία μέτρηση είναι απαλλαγμένη από το τυχαίο σφάλμα.

Κλειδί επιτυχίας για την απαλλαγή από τέτοιου είδους προβλήματα, θεωρείται η συνοχή και η διαχρονικότητα της μέτρησης. Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται και η αποδεκτικότητα της μέτρησης, με άλλα λόγια, ο βαθμός στον οποίο μία μέτρηση θεωρείται επαρκής, ικανοποιητική και νόμιμη από όλες τις πλευρές. Η συγκεκριμενοποίηση της μέτρησης κρίνεται επίσης ως κρίσιμο κριτήριο, καθώς αναφέρεται στο κατά πόσο μία μέτρηση παρέχει επαρκή και λεπτομερή καθοδήγηση στους υπαλλήλους σχετικά με το τι προσδοκά ο οργανισμός από αυτούς και κατά πόσο μπορούν να τα εκπληρώσουν. (Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2007). Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση)

Κύριος σκοπός της αξιολόγησης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα είναι η βελτίωση της ατομικής τους επίδοσης, με απώτερο στόχο την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Στόχος είναι η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης «360ο μοιρών», με τα ακόλουθα κριτήρια:

- Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- Αποτελεσματικότητα.

Η αξιολόγηση επαναλαμβάνεται σε ετήσια βάση. Για την αξιολόγηση των Προϊσταμένων οργανικών μονάδων αξιολογούνται και οι Διοικητικές τους ικανότητες.

Το ορθολογικό σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης οδηγεί στην ενεργό συμμετοχή του ίδιου του αξιολογούμενου μέσω της αυτοαξιολόγησης και της διαδικασίας της «συμβουλευτικής συνέντευξης», στο πλαίσιο της οποίας προσδιορίζονται από κοινού οι τρόποι βελτίωσης της απόδοσής του και της καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

2.2.9. Ατομική ή Ομαδική Άσκηση

Μελέτη Περίπτωσης

Με την πρόοδο της συζήτησης, στην Θεματική Ενότητα 2: Αξιολόγηση της Απόδοσης του Εργαζομένου, όταν ολοκληρωθεί η παρουσίαση και της υποενότητας 2.8. Κριτήρια Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου, τότε ο εισηγητής προτείνει την υλοποίηση άσκησης με την μορφή Μελέτης Περίπτωσης.

Η Μελέτη Περίπτωσης έχει ως αντικείμενο την συζήτηση σε μία ομάδα τετραμελή μίας περίπτωσης αξιολόγησης της απόδοσης υπαλλήλων του δημόσιου τομέα σε συγκεκριμένο φορέα. Η συζήτηση επικεντρώνεται στην δυσκολία ενιαιοποίησης των κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σε συγκεκριμένο φορέα της δημόσιας διοίκησης.

Δημιουργούνται τέσσερις ομάδες τετραμελείς από επιμορφωμένους.

Η πρώτη ομάδα καλείται να απαντήσει στην ερώτηση αν η έκβαση μίας δίκης για παράνομες διαφημιστικές πινακίδες σε λεωφόρο μεγάλης ταχύτητας εξαρτάται από την νόμιμη και επαρκή συλλογή στοιχείων από την Αστυνομία. Πως μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση των στελεχών της ΕΛ.ΑΣ. και συγκεκριμένα με ποια ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια;

Η δεύτερη ομάδα καλείται να απαντήσει στην ερώτηση αν η έγκριση ενός μεγάλου τεχνικού έργου από την Πολεοδομία ενός Δήμου εξαρτάται από την έγκριση των περιβαλλοντικών όρων από το Υπουργείο Περιβάλλοντος. Πως μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση των στελεχών του Δήμου σε συνάρτηση με τον χρόνο που θα απαιτηθεί από το Υπουργείο και συγκεκριμένα με ποια ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια.

Η τρίτη ομάδα καλείται να απαντήσει στην ερώτηση αν ένας δημόσιος οργανισμός, μία Περιφέρεια, που προσαρμόζει τους στρατηγικούς της στόχους, ώστε να λειτουργεί σε ένα καθεστώς συνεχώς μειούμενων πόρων, θα πρέπει να αλλάξει τα πρότυπα απόδοσης (κριτήρια αξιολόγησης) όλων των θέσεων εργασίας, ώστε αυτές να συνάδουν με τα νέα δεδομένα. Πως μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση των στελεχών της Περιφέρειας σε συνάρτηση με τις αλλαγές που θα χρειασθούν και συγκεκριμένα με ποια ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια.

Η τέταρτη ομάδα καλείται να απαντήσει στην ερώτηση αν μπορεί να αξιολογηθεί σε επίπεδο υπηρεσίας, με τον ίδιο τρόπο η απόδοση μίας νοσοκόμας σε μία μεγάλη μονάδα νοσοκομείου της Αττικής με εκείνη μίας νοσοκόμας σε μικρότερη μονάδα νοσοκομείου στην Ρόδο, όταν δείκτης μέτρησης είναι ο αριθμός χειρουργικών επεμβάσεων ανά έτος και ο άλλος δείκτης μέτρησης είναι ο αριθμός ασθενών που φροντίζει η κάθε μία εξ αυτών. Σε επίπεδο ατομικής απόδοσης, είναι δυνατόν να συγκριθεί η απόδοση της μίας νοσοκόμας με την άλλη.

Η προετοιμασία για το σενάριο της συζήτησης είναι 5' για κάθε ομάδα και η συζήτηση – παρουσίαση 7' για κάθε ομάδα. Στο σύνολο, ο χρόνος για την προετοιμασία και την συζήτηση της κάθε Μελέτης Περίπτωσης δεν πρέπει να ξεπεράσει τα 35'.

Διάρκεια και Κατανομή Χρόνου

Σύνολο 3 ώρες

Στην Θεματική Ενότητα 2.2: Αξιολόγηση της Απόδοσης του Εργαζομένου, οι 3 ώρες πρέπει να καλύψουν τις υποενότητες: 2.2.1. Ορισμός Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου, 2.2.2. Αναγκαιότητα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου, 2.2.3. Οφέλη Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου, 2.2.4. Στόχοι Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου, 2.2.5. Μοντέλα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου, 2.2.6. Θεσμικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου, 2.2.7. Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου, και 2.2.8. Κριτήρια Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένου. Επίσης πρέπει να υλοποιηθεί και η άσκηση με την μορφή Μελέτης Περίπτωσης.

2.3. Εργαλεία Υποστήριξης της Αξιολόγησης

Το νέο σύστημα αξιολόγησης -Νόμος 4369/2016- είναι από την φύση του ολιστικό στην προσέγγισή του, καθώς συνδέεται άρρηκτα με την συμμετοχή και την ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα, όπως και με την εκπαίδευση και κατάρτιση σε αντικείμενα και δεξιότητες του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Με την επιστημονική τεκμηρίωση, τον οριζόντιο έλεγχο της διαδικασίας και την δυνατότητα αναθεώρησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, καταργείται η δυνατότητα αυθαιρεσίας δίνοντας τέλος στις πρακτικές απαξίωσης της δημόσιας διοίκησης και των δημοσίων υπαλλήλων.

Η διαδικασία αξιολόγησης στην δημόσια διοίκηση κρίνεται ως αναγκαία για τους ακόλουθους λόγους:

- Αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της και συνεισφέρει στην ποιοτική αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών και στην υποκίνηση των υπαλλήλων.
- Είναι βασικό εργαλείο για την λογοδοσία των δημοσίων οργανώσεων και φορέων και τον προγραμματισμό της δράσης τους.
- Κατοχυρώνει την επαγγελματική υπόσταση των υπαλλήλων, διασφαλίζοντας την διαρκή επικαιροποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους.
- Διασφαλίζει την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης με αξιοκρατία.

Η αξιολόγηση στην δημόσια διοίκηση είναι προς όφελος των δημοσίων υπαλλήλων και των δημοσίων οργανώσεων, αλλά κυρίως ωφελεί την ίδια την κοινωνία, η οποία προσδοκά την αναβάθμιση των παρεχόμενων δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών και την βελτίωση της κατανομής των υφιστάμενων πόρων.

Σύμφωνα με τις διατάξεις της *περ. β', της παρ. 1, του άρθρου 14, του Ν. 4369/2016*, στο σύστημα αξιολόγησης του Ν. 4369/2016, υπάγονται, όλοι οι υπάλληλοι των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης του ελληνικού δημοσίου. Ανάμεσα σε αυτούς περιλαμβάνονται και οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού. Ειδικά για τους Ο.Τ.Α. α' βαθμού το σύστημα αξιολόγησης εφαρμόζεται μετά την πάροδο έξι (6) μηνών από την έναρξη ισχύος του Ν. 4369/2016. (ημερομηνία δημοσίευσης Ν. 4369/2016 - 27-2-2016.)

2.3.1. Πεδίο Εφαρμογής Συστήματος Αξιολόγησης Υπαλλήλων

Ενώ με τις διατάξεις της *περ. β', της παρ. 1, του άρθρου 14, του Ν. 4369/2016*, στο σύστημα αξιολόγησης, υπάγονται, όλοι οι υπάλληλοι των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης του ελληνικού δημοσίου, στην υπ' αριθμόν Πρωτ.: οικ. 11635/10.4.2017, Εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, με θέμα: «Σύστημα αξιολόγησης ν. 4369/2016 – Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή», επισημαίνεται ότι οι κλάδοι του προσωπικού των ΟΤΑ α' βαθμού, σε σύγκριση με τους αντίστοιχους του δημοσίου τομέα, παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες, καθώς απαντώνται μόνο στους ΟΤΑ και είναι άμεσα συνυφασμένοι με το εύρος των αρμοδιοτήτων που ασκούν οι υπηρεσίες τους.

Να σημειωθεί ότι σε μεγάλους δήμους της Χώρας, υπηρεσίες αιχμής, όπως π.χ. της καθαριότητας, απαριθμούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, ενώ και το ωράριο λειτουργίας τους σε εικοσιτετράωρη βάση απαιτεί κυλιόμενες βάρδιες του προσωπικού. Με βάση τα ανωτέρω εκτεθέντα, είναι πρακτικά αδύνατο να εφαρμοστεί το σύστημα αξιολόγησης του

β' μέρους του Ν. 4369/2016, ιδίως η στοχοθεσία και οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος, σε υπαλλήλους κυρίως εργατοτεχνικών κλάδων ή ειδικοτήτων που εργάζονται σε νευραλγικές και πολυπληθείς υπηρεσίες.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, το σύστημα της αξιολόγησης εφαρμόζεται όπως ορίζεται στις ειδικές επί αυτού διατάξεις του Ν. 4369/2016 σε όλο το προσωπικό δημοσίου δικαίου (ΔΔ) και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) στους φορείς γενικής κυβέρνησης, όπου περιλαμβάνεται και το προσωπικό των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, με αναλογικότητα στην εφαρμογή των εγκύκλιων οδηγιών του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Το πεδίο εφαρμογής του νέου συστήματος αξιολόγησης στο οποίο αναφέρεται το άρθρο 14, του Ν. 4369/2016, εντάσσει όλους τους τακτικούς πολιτικούς υπαλλήλους και τους υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.). Συγκεκριμένα, εντάσσει τους υπαλλήλους:

- α) του Δημοσίου,
- β) των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού,
- γ) των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), συμπεριλαμβανομένου του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.),
- δ) των Ανεξάρτητων Αρχών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων,
- ε) των Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων (Π.Ε.Δ.), της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.) και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.),
- στ) των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθοδόξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, οι οποίοι επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό.

Στις διατάξεις του συστήματος αξιολόγησης του παρόντος δεν υπάγονται:

- α) οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
- β) οι θρησκευτικοί λειτουργοί των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθοδόξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, που επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό,
- γ) οι υπάλληλοι και λειτουργοί που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής των διατάξεων του Μέρους Β' του Ν. 3205/2003 (Α' 297), καθώς και
- δ) το Ειδικό Τεχνικό Εργαστηριακό Προσωπικό (Ε.Τ.Ε.Π.) των Α.Ε.Ι.

Με τις διατάξεις του άρθρου 16, του Ν. 4369/2016, όπως αυτό τροποποιήθηκε με την παρ. 1, του άρθρου 9, του Ν. 4533/2018, θεσπίζεται η διαδικασία της ηλεκτρονικής διεξαγωγής της αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, μέσω ειδικής πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους.

Το πεδίο εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα και των ΟΤΑ καθορίζεται από τις διατάξεις του άρθρου 15, του Ν. 4369/2016. Στις διατάξεις αυτές ορίζεται ότι αξιολογητές τόσο των υπαλλήλων, όσο και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί τους, ως αξιολογητής Α' και αξιολογητής Β' αντίστοιχα, κατά την σειρά της οργανικής διάρθρωσης της Υπηρεσίας, στην οποία υπηρετούν. Επισημαίνεται ότι με τις διατάξεις περί αξιολόγησης του Ν. 4369/2016 αξιολογούνται και οι Προϊστάμενοι επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης.

Ως προϊστάμενοι κατά την έννοια της παραγράφου 1, του άρθρου 15, του Ν. 4369/2016, νοούνται οι πολιτικοί υπάλληλοι με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου ή ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ή αξιωματικοί των Ενόπλων Δυνάμεων και των Σωμάτων Ασφαλείας, όπως και των ΟΤΑ, που κατέχουν θέση, η οποία αποτελεί την κορυφή της οικείας οργανικής μονάδας, καθώς και οι μετακλητοί ή με θητεία υπάλληλοι, οι οποίοι κατέχουν τέτοια θέση βάσει ειδικών διατάξεων, συμπεριλαμβανομένων και των νόμιμων αναπληρωτών τους.

2.3.2. Ρόλος και Υποχρεώσεις Αξιολογητών

Περί Αξιολογητών.

Σύμφωνα με την παρ. 1, του άρθρου 15, του Ν. 4369/2016, αξιολογητές είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι των υπαλλήλων του οργανισμού, κατά την σειρά της οργανικής διάρθρωσης με τον τρόπο που ορίζεται στο άρθρο 16 του νόμου. Επισημαίνεται ότι με τις διατάξεις περί αξιολόγησης του Ν. 4369/2016 αξιολογούνται οι Προϊστάμενοι επιπέδου Τμήματος, οι Προϊστάμενοι επιπέδου Διεύθυνσης, και οι Προϊστάμενοι επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης. Παραδειγματικά, για κάθε υπάλληλο αξιολογητές είναι ο Προϊστάμενος του Τμήματος, καθώς και ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης, ενώ για τον Προϊστάμενο του Τμήματος, αξιολογητές είναι ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης, καθώς και ο Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης.

Αξιολογητές Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης.

Στην περίπτωση των Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, σύμφωνα με την παρ. 1, του άρθρου 15, του Ν. 4369/2016, αξιολογητές είναι ο οικείος Υπουργός ή ο Αναπληρωτής Υπουργός ή ο Υφυπουργός και ο Γενικός ή ο Ειδικός Γραμματέας ή τα δύο (2) ανώτερα μονοπρόσωπα διοικητικά όργανα της Υπηρεσίας. Αν δεν υπάρχουν, αξιολογητής είναι μόνο το ανώτερο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο του φορέα στον οποίο υπηρετούν.

Αξιολογητές Προϊσταμένων και Υπαλλήλων Αυτοτελών Υπηρεσιακών Μονάδων.

Σύμφωνα με την παρ. 3, του άρθρου 15, του Ν. 4369/2016, προκειμένου για αυτοτελείς υπηρεσιακές μονάδες αποκεντρωμένων ή αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών ή Ν.Π.Δ.Δ., ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας ή ο Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή το μονομελές όργανο διοίκησης και, αν δεν υπάρχει, ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης, συντάσσουν εκθέσεις αξιολόγησης για τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων, που υπάγονται απευθείας σε αυτούς και για τους υπαλλήλους που υπηρετούν στο γραφείο τους ή υπάγονται σε αυτούς.

Αξιολογητές Υπαλλήλων Υπηρετούντων σε Γραφεία Υπουργών.

Σύμφωνα με την παρ. 4, του άρθρου 15, του Ν. 4369/2016, οι εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του νόμου και υπηρετούν σε γραφείο

Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού συντάσσονται από τον Διευθυντή του οικείου Γραφείου. Εάν δεν υπάρχει Διευθυντής, οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τον Υπουργό, τον Αναπληρωτή Υπουργό ή τον Υφυπουργό. Η έκθεση αξιολόγησης του Διευθυντή του Γραφείου του Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού συντάσσεται από τον οικείο Υπουργό, τον Αναπληρωτή Υπουργό ή τον Υφυπουργό, εφόσον αυτός υπάγεται στις διατάξεις του παρόντος.

Αξιολογητές Υπαλλήλων Ο.Τ.Α. α' και β' Βαθμού.

Οι Εκθέσεις Αξιολόγησης των υπαλλήλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού (Δήμοι και Περιφέρειες) συντάσσονται κατά περίπτωση από τον οικείο Δήμαρχο ή τον Περιφερειάρχη, αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, ο Δήμαρχος ή ο Περιφερειάρχης συντάσσουν τις εκθέσεις αξιολόγησης των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, και των Προϊσταμένων Διευθύνσεων του φορέα, όπως και των Προϊσταμένων των Αυτοτελών Τμημάτων ή των Αυτοτελών Γραφείων, καθώς και των υπαλλήλων των υπηρεσιών του οικείου α' ή β' βαθμού, -εφόσον αυτοί υπάγονται απευθείας στον Δήμαρχο ή τον Περιφερειάρχη. Στην περίπτωση που δεν υπάρχουν Γενικοί Διευθυντές στον ΟΤΑ, τότε ο Δήμαρχος ή ο Περιφερειάρχης ανάλογα συντάσσει και τις εκθέσεις αξιολόγησης των Προϊσταμένων Τμημάτων των Διευθύνσεων του ΟΤΑ.

Όπως αναφέρεται και στον νόμο, σύμφωνα με την παρ. 6, του άρθρου 15, του Ν. 4369/2016, οι εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων, καθώς και των υπαλλήλων των υπηρεσιών των ΟΤΑ α' και β' βαθμού συντάσσονται από τον Δήμαρχο και τον Περιφερειάρχη αντίστοιχα, εφόσον οι πιο πάνω υπάλληλοι υπάγονται απευθείας σε αυτούς.

Αξιολογητές Αποσπασμένων Υπαλλήλων.

Σύμφωνα με την παρ. 7, του άρθρου 15, του Ν. 4369/2016, για τους αποσπασμένους υπαλλήλους, συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών, στις οποίες είναι αποσπασμένοι, εφόσον υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος. Ειδικά ως προς τους αποσπασμένους υπαλλήλους σε γραφεία βουλευτών ή Ελλήνων βουλευτών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, αξιολογητής θεωρείται ο οικείος βουλευτής ή ευρωβουλευτής. Στην περίπτωση αυτή δεν εφαρμόζονται οι διατάξεις των άρθρων 20, 22, 23 και 24 του Νόμου.

Υποχρεώσεις Αξιολογητών.

Κάθε αξιολογητής υποχρεούται, σύμφωνα με την παρ. 8, του άρθρου 15, του Ν. 4369/2016, να συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους αρμοδιότητας του, εφόσον ήταν προϊστάμενος αυτών κατά το προηγούμενο έτος για πέντε (5) τουλάχιστον μήνες, ανεξάρτητα αν είχε τοποθετηθεί με σχετική απόφαση ή όχι, έστω και αν κατά τον χρόνο σύνταξης των εκθέσεων υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία, με την επιφύλαξη του εδαφίου β', περίπτωση γ' της παραγράφου 2 του επόμενου άρθρου του Νόμου.

Παραδείγματα Αξιολογητών.

Στην με αριθμό πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/753/οικ.7513/3.3.2017 Εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, με θέμα: «Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' /33) – ΜΕΡΟΣ Β' ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ-Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή» παρατίθεται πίνακας με ενδεικτικά παραδείγματα σχετικά με τους δύο αξιολογητές, κατά σειρά της οργανικής διάρθρωσης της Υπηρεσίας στην οποία υπηρετούν.

ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ Α'	ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ Β'
<i>Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης</i>	Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας	Υπουργός ή Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός
	Ανώτερο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο	Ανώτατο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο, εφόσον υπάρχει
<i>Προϊστάμενος Διεύθυνσης</i>	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	
	Εφόσον ελλείπει θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, το Ανώτερο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο	Ανώτατο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο, εφόσον υπάρχει
<i>Προϊστάμενοι αυτοτελών υπηρεσιακών μονάδων αποκεντρωμένων ή αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών ή Ν.Π.Δ.Δ., που υπάγονται απευθείας σε Γενικό ή Ειδικό Γραμματέα ή Σ.Α.Δ. ή μονομελές όργανο διοίκησης ή συλλογικό όργανο διοίκησης</i>	<ul style="list-style-type: none"> •ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας ή •ο Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή •το μονομελές όργανο διοίκησης και, αν δεν υπάρχει, •ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης 	
<i>Υπάλληλοι που υπηρετούν στο γραφείο του Γενικού ή Ειδικού Γραμματέα ή Σ.Α.Δ. ή μονομελούς οργάνου διοίκησης ή συλλογικού οργάνου διοίκησης ή υπάγονται σε αυτούς</i>	<ul style="list-style-type: none"> •ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας ή •ο Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή •το μονομελές όργανο διοίκησης και, αν δεν υπάρχει, •ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης 	
<i>Υπάλληλοι που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του Μέρους Β' του Ν. 4369/2016 και υπηρετούν σε γραφείο Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Διευθυντής του οικείου Γραφείου Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού και αν δεν υπάρχει •Οικείος Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός 	

Υφυπουργού		
Διευθυντής του Γραφείου του Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού, εφόσον αυτός υπάγεται στις διατάξεις του Μέρους Β' του Ν. 4369/2016	Οικείος Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός	
Προϊστάμενοι αυτοτελών οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος, οι οποίες υπάγονται απευθείας σε Υπουργό, Αναπληρωτή Υπουργό ή Υφυπουργό	Οικείος Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός	
Αποσπασμένος υπάλληλος, εφόσον υπάγεται στις διατάξεις του Μέρους Β' του Ν. 4369/2016	Άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος στην υπηρεσία απόσπασης	Έμμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος στην υπηρεσία απόσπασης
Αποσπασμένος υπάλληλος σε γραφεία βουλευτών ή Ελλήνων βουλευτών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου	Οικείος βουλευτής ή ευρωβουλευτής	
Προϊστάμενοι διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων, καθώς και οι υπάλληλοι των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, οι οποίοι υπάγονται απευθείας σε Δήμαρχο ή Περιφερειάρχη αντίστοιχα	Δήμαρχος (για ΟΤΑ α' βαθμού) και Περιφερειάρχης (για ΟΤΑ β' βαθμού)	
Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Τμήμα	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Διεύθυνσης

Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Διεύθυνση	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης
Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Γενική Διεύθυνση	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	

2.3.3. Έκθεση Αξιολόγησης

Έντυπο Έκθεσης Αξιολόγησης

Η μορφή και το περιεχόμενο των εντύπων της έκθεσης αξιολόγησης καθορίστηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 16, του Ν. 4369/2016 με την αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768/22-12-2016 Υπουργική Απόφαση με θέμα «Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016, και δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ Β' 4434/2016. Διευκρινίζεται ότι για την χορήγηση των εντύπων εκθέσεων αξιολόγησης οι αρμόδιες Υπηρεσίες Διοικητικού/Προσωπικού, θα πρέπει να απευθύνονται στο Εθνικό Τυπογραφείο.

Χρόνος Σύνταξης Έκθεσης Αξιολόγησης

Κάθε αξιολογητής υποχρεούται να συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους αρμοδιότητάς του, όπως για αυτούς που υπηρέτησαν στην οργανική μονάδα στην οποία προϊστάται, κατά το προηγούμενο έτος για πέντε τουλάχιστον μήνες (το διάστημα αυτό επεκτάθηκε με τροπολογία στους έξι μήνες), ανεξαρτήτως αν είχε τοποθετηθεί προϊστάμενος με σχετική απόφαση ή όχι, έστω και αν κατά το χρόνο σύνταξης της έκθεσης υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 16, οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους. Η ανωτέρω προθεσμία σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους ισχύει και για τους αξιολογητές που απέβαλαν την ιδιότητά τους αυτή πριν από τις 31 Μαρτίου λόγω τοποθέτησης, μετάθεσης, μετακίνησης, απόσπασης, μετάταξης ή διορισμού σε άλλη υπηρεσία.

Αν ο προϊστάμενος άσκησε καθήκοντα για πέντε (5) τουλάχιστον μήνες, αλλά η υπαλληλική σχέση λύθηκε λόγω παραίτησης ή αυτοδίκαιης απόλυσης από την υπηρεσία, οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται και υποβάλλονται με μέριμνα της αρμόδιας μονάδας προσωπικού, πριν από την αποχώρησή του.

Όταν αξιολογητές είναι ο Υπουργός, ο Αναπληρωτής Υπουργός, ο Υφυπουργός, ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, το μονομελές όργανο διοίκησης ή ο πρόεδρος συλλογικού οργάνου διοίκησης ή ο Διευθυντής του Γραφείου του Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού, μπορούν να συντάσσουν έκθεση αξιολόγησης για τους υπαλλήλους αρμοδιότητάς τους για χρονικό διάστημα τουλάχιστον τριών (3) μηνών υπηρεσίας και σε περίπτωση που απωλέσουν την ιδιότητά τους βάσει της οποίας είναι αξιολογητές, οι εκθέσεις συντάσσονται μέχρι και εξήντα (60) ημέρες μετά την αποχώρησή τους.

Με εξαίρεση τα ανωτέρω, για να συνταχθεί έκθεση αξιολόγησης από τους αρμόδιους αξιολογητές, αυτή δεν μπορεί να αφορά σε χρονικό διάστημα μικρότερο των πέντε (5) μηνών της αξιολογικής περιόδου. Σε περίπτωση πραγματικής αδυναμίας του προϊσταμένου

που ενεργεί ως αξιολογητής, τις εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσει ο νόμιμος αναπληρωτής του, υπό την προϋπόθεση ότι αυτός εκτελούσε χρέη αναπληρωτή προϊσταμένου για τουλάχιστον το ένα τρίτο (1/3) της αξιολογικής περιόδου.

Σε αντίθετη περίπτωση κατά την οποία δεν συμπληρώνει ο ασκών χρέη αναπληρωτή προϊσταμένου το ένα τρίτο (1/3) της αξιολογικής περιόδου, καθώς και όταν δεν υπάρχει νόμιμος αναπληρωτής, οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται κατ' εξαίρεση από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογητή.

Ενέργειες Διεύθυνσης Προσωπικού

Η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού είναι αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης των υπαλλήλων, που υπάγονται στην αρμοδιότητά της. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί οποιαδήποτε παράλειψη ή πλημμελής ή μη ορθή συμπλήρωση, η έκθεση αξιολόγησης επιστρέφεται από τον προϊστάμενο της Υπηρεσίας στον υπάλληλο ή τον προϊστάμενο που αφορά για συμπλήρωση ή διόρθωση. Η αρμόδια Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού γνωστοποιεί υποχρεωτικά μετά την οριστικοποίησή της, κάθε έκθεση αξιολόγησης στον υπάλληλο που αφορά.

Επισημαίνεται ότι ο υπάλληλος δικαιούται οποτεδήποτε να ζητεί από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού να λαμβάνει πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του, θέτοντας επί του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης την υπογραφή του και την ημερομηνία κατά την οποία έλαβε γνώση.

Κωδικοποιημένη Αποτύπωση Έκθεσης Αξιολόγησης

Περιεχόμενο	<p>Σύμφωνα με την παρ. 1, του άρθρου 16, του Ν. 4369/2016, η έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει τουλάχιστον:</p> <p>α) Τους τίτλους σπουδών του υπαλλήλου, καθώς και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης κατά το έτος στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση.</p> <p>β) Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα (Διεύθυνση, Τμήμα) στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος, κατά την περίοδο που αξιολογείται.</p> <p>γ) Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο, κατά την περίοδο που αξιολογείται.</p> <p>δ) Τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης του άρθρου 19.</p> <p>ε) Την βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει των κριτηρίων των επόμενων παραγράφων.</p> <p>Ας σημειωθεί ότι με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης ρυθμίζεται κάθε θέμα σχετικό με την μορφή και το περιεχόμενο των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης.</p> <p>Κατ' εξουσιοδότηση της ανωτέρω διάταξης εκδόθηκε η απόφαση με αριθμό ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768/16 (ΦΕΚ 4434 Β/30-12-2016) του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης με τίτλο: «Καθορισμός της μορφής και του περιεχομένου των Εντύπων Έκθεσης Αξιολόγησης</p>
--------------------	--

	<p>σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016».</p>
<p>Αξιολογητές - Εκθέσεις Αξιολόγησης</p>	<p>Σύμφωνα με την παρ. 2, περ. α', του άρθρου 16, οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους. Επιπλέον, στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, εισάγεται η δυνατότητα της ηλεκτρονικής διεξαγωγής της διαδικασίας αυτής, η οποία διενεργείται μέσω ειδικής πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου.</p> <p>Με την παρ. 2, του άρθρου 9, του Ν. 4533/2018, προστίθεται περ. στ' στην παρ. 2, του άρθρου 16, του Ν. 4369/2016 με την οποία ορίζεται ότι οι αξιολογητές έχουν υποχρέωση να διενεργούν την αξιολόγηση των υφισταμένων τους. Η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού μεριμνά για τον ορισμό των αξιολογούμενων και των αξιολογητών και την ορθή τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης.</p> <p>Οι εκθέσεις αξιολόγησης δύναται να συμπληρώνονται και με πρωτοβουλία του αξιολογούμενου ή του αξιολογητή. Σύμφωνα με την περ. β', της παρ. 2, η προθεσμία της περίπτωσης α' ισχύει και για τους αξιολογητές που απέβαλαν την ιδιότητά τους αυτή πριν από τις 31 Μαρτίου λόγω τοποθέτησης, μετάθεσης, μετακίνησης, απόσπασης, μετάταξης ή διορισμού σε άλλη υπηρεσία.</p> <p>Αν ο προϊστάμενος άσκησε καθήκοντα για πέντε (5) τουλάχιστον μήνες, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην περ. γ', της παρ. 2, αλλά η υπαλληλική σχέση λύθηκε λόγω παραίτησης ή αυτοδίκαιης απόλυσης από την υπηρεσία, οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται και υποβάλλονται με μέρη της αρμόδιας μονάδας προσωπικού, πριν από την αποχώρησή του.</p> <p>Κατ' εξαίρεση, όταν αξιολογητές είναι ο Υπουργός, ο Αναπληρωτής Υπουργός, ο Υφυπουργός, ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, το μονομελές όργανο διοίκησης ή ο πρόεδρος συλλογικού οργάνου διοίκησης ή ο Διευθυντής του Γραφείου του Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού, μπορεί να συντάσσεται έκθεση αξιολόγησης και για χρονικό διάστημα τουλάχιστον τριών (3) μηνών υπηρεσίας και σε περίπτωση που οι πιο πάνω αποχωρήσουν από την θέση τους μπορεί να συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης μέχρι και εξήντα (60) ημέρες μετά την αποχώρησή τους.</p> <p>Σύμφωνα με την περ. δ', της παρ. 2, σε περίπτωση πραγματικής αδυναμίας του προϊσταμένου που ενεργεί ως αξιολογητής, τις εκθέσεις</p>

	<p>αξιολόγησης συντάσσει ο νόμιμος αναπληρωτής του, εφόσον αυτός εκτελούσε χρέη αναπληρωτή προϊσταμένου για τουλάχιστον το ένα τρίτο (1/3) της αξιολογικής περιόδου. Σε αντίθετη περίπτωση, καθώς και όταν δεν υπάρχει νόμιμος αναπληρωτής, οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται κατ' εξαίρεση από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογητή.</p> <p>Με την επιφύλαξη των διατάξεων του δεύτερου εδαφίου της περίπτωσης γ', της παραγράφου 2, σε καμία περίπτωση δεν συντάσσεται έκθεση αξιολόγησης για χρονικό διάστημα μικρότερο των πέντε (5) μηνών.</p>
<i>Σημείωση</i>	Σύμφωνα με την παρ. 2, του άρθρου 9, του Ν. 4533/2018, ειδικά για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017, με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης καθορίζεται το χρονικό διάστημα, κατά το οποίο διενεργείται η αξιολόγηση, καθώς και οι επιμέρους φάσεις αυτής.
<i>Αρμόδια υπηρεσία για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης</i>	<p>Με την παρ. 3, του άρθρου 16, ορίζεται ότι αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού. Αν διαπιστώνεται οποιαδήποτε παράλειψη ή πλημμελής ή μη ορθή συμπλήρωση, η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού μεριμνά για την αρμοδίως ορθή συμπλήρωση ή διόρθωση.</p> <p>Κάθε έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά.</p> <p>Ο υπάλληλος έχει πρόσβαση οποτεδήποτε επιθυμήσει στις οριστικοποιημένες εκθέσεις αξιολόγησής του. Ο υπάλληλος δικαιούται να ζητεί οποτεδήποτε από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού και να λαμβάνει με κάθε πρόσφορο τρόπο πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του.</p>
<i>Τελικός βαθμός αξιολόγησης</i>	Σύμφωνα με την παρ. 4, του άρθρου 16, του Ν. 4369/2016, ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από τον μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών. Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για την βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, στην οποία παραπέμπονται υποχρεωτικά οι σχετικές εκθέσεις αξιολόγησης.

2.3.4. Κριτήρια Αξιολόγησης Υπαλλήλων και Προϊσταμένων

Τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα προβλέπονται στο άρθρο 17 και των Προϊσταμένων των οργανικών μονάδων στο άρθρο 18, του Ν. 4369/2016.

Κριτήρια Αξιολόγησης Υπαλλήλων

Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

Α. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.

Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.

Γ. Αποτελεσματικότητα.

Κάθε κατηγορία αναλύεται στα εξής επιμέρους κριτήρια:

Α. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.

α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου.

β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.).

γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων.

δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.

ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.

στ) Ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς την φύση της υπηρεσίας.

ζ) Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.

Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.

η) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους.

θ) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

Γ. Αποτελεσματικότητα.

ι) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (π.χ. διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου).

ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στην στοχοθεσία του Τμήματος.

Για την βαθμολόγηση των ανωτέρω επιμέρους κριτηρίων διευκρινίζονται:

-Στο επιμέρους κριτήριο της περ. η', της παρ. 2, του άρθρου 17, του Ν. 4369/2016, που αφορά την συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και την άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών, αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.

-Στο επιμέρους κριτήριο της περ. ι', της παρ. 2, του άρθρου 17, του Ν. 4369/2016, που αφορά στο βαθμό επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και της συμμετοχής

στην στοχοθεσία του Τμήματος βαθμολογείται μόνο εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση. Κατά την πρώτη εφαρμογή του παρόντος συστήματος, το εν λόγω κριτήριο δεν βαθμολογείται, αν δεν έχει προηγηθεί διαδικασία στοχοθεσίας, σύμφωνα με τον νόμο αυτό. Κατά την βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για την συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου.

-Στο επιμέρους κριτήριο «Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών» διενεργείται βαθμολόγηση μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιοποιήθηκαν από την δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.

Κριτήρια Αξιολόγησης Προϊσταμένων

Τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- A. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- Γ. Διοικητικές ικανότητες.
- Δ. Αποτελεσματικότητα.

Κάθε κατηγορία κριτηρίων αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια, ως εξής:

- A. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.

α) Επαγγελματική επάρκεια: Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρισία.

β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων: Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων.

γ) Πρωτοβουλία - Καινοτομίες: Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.

- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.

δ) Συμπεριφορά προς πολίτες και εξυπηρέτηση του κοινού: Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης, αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στην διαφορετικότητα.

ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.

στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.

- Γ. Διοικητικές ικανότητες.

ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του: Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους.

η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις.

θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης.

ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

Δ. Αποτελεσματικότητα.

ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας.

Για την βαθμολόγηση των ανωτέρω επιμέρους κριτηρίων διευκρινίζονται:

-Στο κριτήριο της περ. δ', της παρ. 2, του άρθρου 18, του Ν. 4369/2016, που αφορά την συμπεριφορά προς τους πολίτες και την εξυπηρέτηση του κοινού, αξιολογούνται μόνο οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.

-Στο κριτήριο της περ. ια', της παρ. 2, του άρθρου 18, του Ν. 4369/2016, που αφορά τον βαθμό επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας, βαθμολογείται ο προϊστάμενος μόνον αν έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση και απαιτείται πάντοτε η παράθεση ειδικής αιτιολογίας.

-Η αξιολόγηση των προϊσταμένων λαμβάνει υπόψη και την αξιολόγηση αυτών από τους υφισταμένους.

-Η βαθμολογία κάθε ετήσιας αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους συνοδεύει τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε προϊσταμένου και συνεκτιμάται κατά τις αξιολογήσεις του/της.

2.3.5. Κλίμακα Βαθμολογίας Αξιολόγησης Υπαλλήλων και Προϊσταμένων

Η κλίμακα βαθμολογίας αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων ορίζεται με βαθμούς από το 0 ως το 100. Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης από την κάθε κατηγορία κριτηρίων, βαθμολογείται από τον κάθε αξιολογητή (α' και β' αξιολογητή) με έναν ακέραιο βαθμό, από το 0 ως το 100.

Κλίμακα Βαθμολογίας Αξιολόγησης των Υπαλλήλων και των Προϊσταμένων

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνονται ενδεικτικά η διαβάθμιση, αναλόγως της βαθμολογίας, που λαμβάνει ο υπάλληλος και ο προϊστάμενος σε κάθε επιμέρους κριτήριο, σε συνδυασμό με το αν απαιτείται:

α) η παράθεση ειδικής αιτιολογίας για την βαθμολογία αυτή; και

β) η εξέταση από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21 του Νόμου 4369/2016.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΞΕΤΑΣΗ ΑΠΟ ΕΙΔΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΑΡΘΡΟ 21)
90-100: Άριστοι υπάλληλοι/προϊστάμενοι	ΝΑΙ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ Οδηγεί είτε στην οριστικοποίηση της βαθμολογίας, είτε στην διόρθωσή της με παράθεση πλήρους αιτιολογίας
75-89: Πολύ επαρκείς υπάλληλοι/προϊστάμενοι	-	-
60-74: Επαρκείς υπάλληλοι/προϊστάμενοι	-	-
50-59: Μερικώς επαρκείς υπάλληλοι/προϊστάμενοι	ΝΑΙ	Σε περίπτωση που ελλείπουν

Ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από τον μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών.

Κλίμακα Βαθμολογίας Αξιολόγησης των Προϊσταμένων από τους Υφισταμένους

Με το νέο σύστημα αξιολόγησης, προβλέπεται ότι οι προϊστάμενοι αξιολογούνται και από τους υφισταμένους τους (Άρθρο 18, Ν. 4369/2016). Η αξιολόγηση των προϊσταμένων λαμβάνει υπόψη και την αξιολόγηση των υφισταμένων. Για την υλοποίηση της διαδικασίας αυτής της αξιολόγησης από τους υφιστάμενους χρησιμοποιείται συγκεκριμένο υπόδειγμα ανώνυμου ερωτηματολογίου για την περίπτωση αυτή.

Η εν λόγω αξιολόγηση πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται με ευθύνη της οικείας Διεύθυνσης Προσωπικού/Διοικητικού.

Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:

40-49: Μέτριοι υπάλληλοι/προϊστάμενοι	NAI	υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας, ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει <u>ένσταση</u> στην ειδική επιτροπή αξιολόγησης
25-39: Ανεπαρκείς υπάλληλοι/προϊστάμενοι	NAI	
0-24: Ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη υπηρεσία - θέση υπάλληλοι/προϊστάμενοι	NAI	

α) ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού;

β) ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά;

γ) ικανότητα διαχείρισης κρίσεων;

δ) ανάληψη ευθύνης;

ε) δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

Κάθε κριτήριο βαθμολογείται ξεχωριστά, με ακέραιους βαθμούς της κλίμακας 0-100, στην οποία η διαβάθμιση από τους υφιστάμενους για τον προϊστάμενο τους, γίνεται ως εξής:

90-100: άριστος,

75-89: πολύ επαρκής,

60-74: επαρκής,

50-59: μερικώς επαρκής,

40-49: μέτριος,

25-39: ανεπαρκής,

0-24: ακατάλληλος.

Κάθε κριτήριο βαθμολογείται ξεχωριστά.

Η βαθμολογία κάθε ετήσιας αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους συνοδεύει τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε προϊσταμένου και συνεκτιμάται κατά τις αξιολογήσεις του/της.

Επισημαίνεται ότι οι αξιολογητές των προϊσταμένων οργανικών μονάδων κατά την αξιολόγηση των τελευταίων λαμβάνουν υπόψη και την αξιολόγηση αυτών από τους υφιστάμενους. Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από το σύνολο των άμεσα υφισταμένων του, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3). Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης. Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στην Γενική Διεύθυνση.

2.3.6. Κωδικοποιημένη Αποτύπωση Κριτηρίων, Βαθμολογίας, Διαδικασιών

Κωδικοποιημένη Αποτύπωση Κριτηρίων Αξιολόγησης και Βαθμολογίας Υπαλλήλων

<p><i>Κριτήρια αξιολόγησης</i></p>	<p>Τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων ρυθμίζονται με τις διατάξεις του άρθρου 17, του Ν. 4369/2016.</p> <p>Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες:</p> <p>Α. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.</p> <p>Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.</p> <p>Γ. Αποτελεσματικότητα.</p>
<p><i>Α. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα</i></p>	<p>Η κατηγορία αυτή αναλύεται στα ακόλουθα κριτήρια:</p> <p>α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου.</p> <p>β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.).</p> <p>γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων.</p> <p>δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.</p> <p>ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.</p> <p>στ) Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς την φύση της υπηρεσίας.</p> <p>ζ) Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.</p> <p>Στην εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης με αριθμό ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/753/οικ.7513/3.3.2017, επισημαίνεται σε σχέση με το κριτήριο ε', ότι βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιοποιήθηκαν από την δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.</p>
<p><i>Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά</i></p>	<p>Η κατηγορία αυτή αναλύεται στα ακόλουθα κριτήρια:</p> <p>η) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα, υπαλλήλους.</p> <p>θ) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους.</p> <p>Σύμφωνα με την εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης με αριθμό ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/753/οικ.7513/3.3.2017,</p>

	<p>στο κριτήριο η', αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι, που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.</p>
<p>Αποτελεσματικότητα</p>	<p>Η κατηγορία αυτή αναλύεται στα ακόλουθα κριτήρια:</p> <p>ι) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (π.χ. διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου).</p> <p>ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στην στοχοθεσία του Τμήματος.</p> <p>Σύμφωνα με την παρ. 13, του άρθρου 17, του Ν. 4369/2016, το κριτήριο ι', βαθμολογείται ανάλογα με τον βαθμό ανταπόκρισης των υπαλλήλων στην στοχοθεσία του τμήματος και στην ατομική τους στοχοθεσία και απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία. Πριν από την βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού προηγείται, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 23, υπό την ευθύνη και την προεδρία του οικείου προϊσταμένου Διεύθυνσης σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για την συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου, σε σχέση με την στοχοθεσία του. Η αυτοαξιολόγηση δεν καταλήγει σε πρόταση βαθμολογίας κάθε υπαλλήλου, αλλά εντοπίζει προβλήματα και επιτεύγματα του τμήματος και λαμβάνεται υπόψη από τον αξιολογητή για την διαμόρφωση της αιτιολογίας της βαθμολογίας του. Κατά την πρώτη εφαρμογή του παρόντος, το εν λόγω κριτήριο ι', δεν βαθμολογείται, αν δεν έχει προηγηθεί διαδικασία στοχοθεσίας, σύμφωνα με τον νόμο αυτό.</p>
<p>Βαθμολογία κριτηρίων</p>	<p>Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τους αξιολογητές με ένα ακέραιο βαθμό, που κατά την αντικειμενική κρίση αρμόζει για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 έως το 100.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Με τους βαθμούς από 90 έως 100 βαθμολογούνται οι άριστοι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν επιδείξει όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντα τους. Ως όλως εξαιρετική επίδοση νοείται η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από τον αξιολογούμενο, από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την Υπηρεσία. Για την βαθμολογία με βαθμό 90 και άνω απαιτείται ειδική αιτιολογία της βαθμολογίας αυτής για τα κριτήρια αξιολόγησης, με καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που την στοιχειοθετούν και εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, η οποία είτε οριστικοποιεί την βαθμολογία, είτε την διορθώνει με παράθεση

<p>πλήρους αιτιολογίας.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Με τους βαθμούς από 75 έως 89 βαθμολογούνται οι πολύ επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα και περιστασιακά μόνο ενδεχομένως να χρειάζονται ελάχιστη υποβοήθηση στο έργο τους. • Με τους βαθμούς από 60 έως 74 βαθμολογούνται οι επαρκείς υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, αλλά δεν ανταποκρίνονται στα παραπάνω κριτήρια. • Με τους βαθμούς από 50 έως 59 βαθμολογούνται οι μερικώς επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου και μπορεί να χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους. • Με τους βαθμούς από 40 έως 49 βαθμολογούνται οι μέτριοι υπάλληλοι, οι οποίοι κατά κανόνα χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους. • Με τους βαθμούς από 25 έως 39 βαθμολογούνται οι ανεπαρκείς υπάλληλοι. • Με τους βαθμούς 0 έως 24 βαθμολογούνται οι ακατάλληλοι για την συγκεκριμένη υπηρεσία υπάλληλοι. <p>Βαθμολογία κάτω του βαθμού εξήντα (60) πρέπει υποχρεωτικά να αιτιολογείται ειδικά και να θεμελιώνεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία και δεδομένα του προσωπικού Μητρώου του υπαλλήλου, όπως η επιβολή πειθαρχικών ποινών, δυσμενών παρατηρήσεων των προϊσταμένων του ή άλλων αντικειμενικών στοιχείων που να καταδεικνύουν προδήλως μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα.</p> <p>Εάν ελλείπουν παρόμοια υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας, ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, που προβλέπεται στο άρθρο 21, σύμφωνα με τα άρθρα 20 και 21.</p>		
Βαθμολογία	Παράθεση Ειδικής Αιτιολογίας	Εξέταση από Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (Άρθρο 21)
90-100: Άριστοι υπάλληλοι	Ναι	<p>Υποχρεωτικά</p> <p>Οδηγεί είτε στην οριστικοποίηση της βαθμολογίας, είτε στην διόρθωσή της με παράθεση πλήρους αιτιολογίας</p>

75-89: Πολύ επαρκείς υπάλληλοι		
60-74: Επαρκείς υπάλληλοι		
50-59: Μερικώς επαρκείς υπάλληλοι	Ναι	Σε περίπτωση που ελλείπουν υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας, ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση στην ειδική επιτροπή αξιολόγησης
40-49: Μέτριοι υπάλληλοι	Ναι	
25-39: Ανεπαρκείς υπάλληλοι	Ναι	
0-24: Ακατάλληλοι για την συγκεκριμένη υπηρεσία - θέση υπάλληλοι	Ναι	
Γνωστοποίηση έκθεσης αξιολόγησης σε αξιολογούμενο	Μετά την οριστικοποίηση των εκθέσεων αξιολόγησης, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην παρ. 14, του άρθρου 17, του Ν. 4369/2016, η αρμόδια Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού γνωστοποιεί την έκθεση αξιολόγησης στον αξιολογούμενο.	
Λοιπές επισημάνσεις	<p>Στο Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης συνιστάται Διεύθυνση Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης υπό την Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.</p> <p>Η Διεύθυνση Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης παρακολουθεί και διαχειρίζεται στατιστικά δεδομένα και χρονοσειρές δεδομένων και συντάσσει εκθέσεις ανάλυσης δεδομένων των βαθμολογιών αξιολόγησης.</p> <p>Όπου παρατηρείται συστηματική εμφάνιση ακραίων τιμών βαθμολόγησης, είτε υψηλών είτε χαμηλών, μπορεί με απόφαση του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης, κατόπιν σχετικής εισήγησης της Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης, να εφαρμόζεται «συντελεστής διόρθωσης».</p> <p>Με επιμέλεια της Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης εκδίδονται σε ετήσια βάση οδηγίες για την βαθμολόγηση στο πλαίσιο της αξιολόγησης.</p>	

Κωδικοποιημένη Αποτύπωση Κριτηρίων Αξιολόγησης και Βαθμολογίας Προϊσταμένων

<p><i>Κριτήρια αξιολόγησης</i></p>	<p>Τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης προϋσταμένων οργανικών μονάδων ρυθμίζονται με τις διατάξεις του άρθρου 18 του Ν. 4369/2016.</p> <p>Τα κριτήρια αξιολόγησης των προϋσταμένων οργανικών μονάδων κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες:</p> <p>Α. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.</p> <p>Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.</p> <p>Γ. Διοικητικές ικανότητες.</p> <p>Δ. Αποτελεσματικότητα.</p>
<p><i>Α. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα</i></p>	<p>Η κατηγορία αυτή αναλύεται στα ακόλουθα κριτήρια:</p> <p>α) Επαγγελματική επάρκεια.</p> <p>Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και η ευθυκρισία.</p> <p>β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων.</p> <p>Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων.</p> <p>γ) Πρωτοβουλία - Καινοτομίες.</p> <p>Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.</p>
<p><i>Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά</i></p>	<p>Η κατηγορία αυτή αναλύεται στα ακόλουθα κριτήρια:</p> <p>δ) Συμπεριφορά προς πολίτες και εξυπηρέτηση του κοινού.</p> <p>Στο κριτήριο δ αξιολογούνται μόνο οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.</p> <p>ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.</p> <p>στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.</p> <p>Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης, αλλά και η αντίληψη των προβλημάτων επικοινωνίας, και η επίδειξη σεβασμού στην διαφορετικότητα.</p>

<p><i>Διοικητικές ικανότητες</i></p>	<p>Η κατηγορία αυτή αναλύεται στα ακόλουθα κριτήρια:</p> <p>ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του. Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους.</p> <p>η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις.</p> <p>θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης.</p> <p>ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.</p>
<p><i>Αποτελεσματικότητα</i></p>	<p>Η κατηγορία αυτή αναλύεται στα ακόλουθα κριτήρια:</p> <p>ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας.</p> <p>Σύμφωνα με την παρ. 13, του άρθρου 18, του Ν. 4369/2016, το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με τον βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας. Κατά την πρώτη εφαρμογή του παρόντος, το εν λόγω κριτήριο δεν βαθμολογείται, εάν δεν έχει προηγηθεί διαδικασία στοχοθεσίας, σύμφωνα με τον νόμο αυτό.</p>
<p><i>Βαθμολογία κριτηρίων</i></p>	<p>Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τους αξιολογητές με ένα ακέραιο βαθμό που, κατά την αντικειμενική κρίση, αρμόζει στο αντίστοιχο κριτήριο για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 έως το 100.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Με βαθμό από 90 έως 100 βαθμολογούνται οι άριστοι προϊστάμενοι που έχουν σημειώσει κατά την περίοδο αξιολόγησης όλως εξαιρετική επίδοση. Ως όλως εξαιρετική επίδοση νοείται η υψηλού επιπέδου ικανότητα συντονισμού της οργανικής μονάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων προδιαγεγραμμένων στόχων από τους οποίους προέκυψε σημαντικό όφελος για τον φορέα. Για την βαθμολογία με βαθμό από 90 και πάνω απαιτείται η παράθεση από τους αξιολογητές ειδικής αιτιολογίας της βαθμολογίας αυτής για τα κριτήρια αξιολόγησης, με καταγραφή πραγματικών δεδομένων που την στοιχειοθετούν και η βαθμολογία εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, η οποία είτε την οριστικοποιεί είτε την διορθώνει με παράθεση πλήρους αιτιολογίας. • Με τους βαθμούς 75 έως 89 βαθμολογούνται από τους αξιολογητές, όσοι θεωρούνται πολύ επαρκείς προϊστάμενοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας τους και να

	<p>αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Με τους βαθμούς 60 έως 74, οι επαρκείς προϊστάμενοι. • Με τους βαθμούς 50 έως 59, οι μερικώς επαρκείς προϊστάμενοι. • Με τους βαθμούς 40 έως 49, οι μέτριοι προϊστάμενοι. • Με τους βαθμούς 25 έως 39, οι ανεπαρκείς προϊστάμενοι. • Με τους βαθμούς 0 έως 24, οι ακατάλληλοι για την θέση προϊστάμενοι. <p>Βαθμολογία μικρότερη των 60 βαθμών πρέπει υποχρεωτικά να αιτιολογείται ειδικά και να βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία, τα οποία να στοιχειοθετούν την ανεπαρκή διοίκηση της δομής, καθώς και την ανεπαρκή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, του νόμου.</p>	
<i>Βαθμολογία</i>	<i>Παράθεση Ειδικής Αιτιολογίας</i>	<i>Εξέταση από Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (Άρθρο 21)</i>
90-100: Άριστοι προϊστάμενοι	Ναι	Υποχρεωτικά Οδηγεί είτε στην οριστικοποίηση της βαθμολογίας, είτε στην διόρθωσή της με παράθεση πλήρους αιτιολογίας
75-89: Πολύ επαρκείς προϊστάμενοι		
60-74: Επαρκείς προϊστάμενοι		
50-59: Μερικώς επαρκείς προϊστάμενοι	Ναι	Σε περίπτωση που ελλείπουν υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας, ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση στην ειδική επιτροπή αξιολόγησης
40-49: Μέτριοι προϊστάμενοι	Ναι	
25-39: Ανεπαρκείς προϊστάμενοι	Ναι	
0-24: Ακατάλληλοι για την συγκεκριμένη υπηρεσία - θέση προϊστάμενοι	Ναι	

2.3.7. Συμβουλευτική Συνέντευξη

Στο άρθρο 19, του Ν. 4369/2016, προβλέπεται και η έννοια της Συμβουλευτικής Συνέντευξης. Στις διατάξεις του άρθρου 19, ορίζεται ότι πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος – αξιολογητής Α', καλεί τον αξιολογούμενο υπάλληλο, προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του. Αυτή η διαδικασία υλοποιείται προς όφελος τόσο του ιδίου του αξιολογούμενου, όσο και για την λειτουργία γενικά και την απόδοση της οργανικής μονάδας, στην οποία υπηρετεί.

Αν προταθούν από τον αξιολογητή μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υπόψη υποχρεωτικά από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει στην έκθεση αξιολόγησης τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του. Αν παραλειφθεί η προαναφερόμενη υποχρέωση, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου.

Σε περίπτωση αξιολόγησης του υπαλλήλου με μέσο όρο βαθμολογίας της έκθεσης μικρότερο του εξήντα (60) συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης που οφείλει να λάβει:

- α) ο αξιολογούμενος,
- β) ο προϊστάμενος που τον αξιολογεί, στο μέτρο των αρμοδιοτήτων του, και
- γ) η υπηρεσία.

Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να υποβάλει απευθείας στον αξιολογητή απόψεις – αντιρρήσεις μέσα σε δύο (2) ημέρες από την πραγματοποίηση της συνέντευξης. Οι απόψεις – αντιρρήσεις, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου και λαμβάνονται υπόψη από τον αξιολογητή.

Στο έντυπο αξιολόγησης, σε ειδικό χώρο, σημειώνεται η ημερομηνία που διεξήχθη η συμβουλευτική συνέντευξη και υπογράφουν αμφότεροι ο αξιολογούμενος και ο αξιολογητής. Σε περίπτωση δε, κατά την οποία ο αξιολογούμενος ζήτησε προθεσμία για να υποβάλει τις απόψεις – αντιρρήσεις του κατά τα ανωτέρω, τίθεται επισημείωση με την ανωτέρω προθεσμία και όταν υποβληθούν οι απόψεις – αντιρρήσεις, αυτές αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης και λαμβάνονται υπόψη από τον αξιολογητή.

2.3.8. Υποβολή Ενστάσεων στην Έκθεση Αξιολόγησης

Στο άρθρο 20, του Ν. 4369/2016, προβλέπεται η δυνατότητα της υποβολής ενστάσεως στην Έκθεση Αξιολόγησης από τον αξιολογούμενο. Οι ενστάσεις των αξιολογούμενων ασκούνται ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, του άρθρου 21, του Ν. 4369/2016, μέσα σε αποκλειστική προθεσμία επτά (7) εργάσιμων ημερών από την γνωστοποίηση της έκθεσης στον υπάλληλο.

Στην εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, με αριθμό ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/753/οικ.7513/3.3.2017, επισημαίνεται ότι ενστάσεις ασκούνται στις ακόλουθες περιπτώσεις:

-Αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75).

-Αν η βαθμολογία του υπαλλήλου σε επιμέρους κριτήριο είναι από 0 έως 59 και ελλείπουν υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας.

Οι ενστάσεις υποβάλλονται στην οικεία Διεύθυνση Διοικητικού, η οποία τις διαβιβάζει στην αρμόδια Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Η ένσταση πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτικά τα συγκεκριμένα στοιχεία και τα πραγματικά περιστατικά στα οποία ο αξιολογούμενος θεμελιώνει τους ισχυρισμούς της ένστασής του. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εξετάζει το παραδεκτό και το βάσιμο της ένστασης και μπορεί είτε να οριστικοποιήσει, είτε να διορθώσει την έκθεση αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δικαιούται να ζητήσει οποιεσδήποτε πρόσθετες διευκρινίσεις κρίνει απαραίτητες από τους αξιολογητές ή τον αξιολογούμενο και γενικώς να ενεργήσει για την διακρίβωση των προβαλλόμενων ισχυρισμών.

Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης αποφαινεται για τις ενστάσεις μέσα σε προθεσμία δύο (2) μηνών από την περιέλευσή τους σε αυτήν.

Στην εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αριθμό ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/753/οικ.7513/3.3.2017, διευκρινίζεται ότι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης είναι αρμόδια για την βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης σε περίπτωση που η απόκλιση μεταξύ των μέσων όρων των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, χωρίς να απαιτείται η προηγούμενη άσκηση ένστασης εκ μέρους του υπαλλήλου. Στην περίπτωση αυτή η έκθεση αξιολόγησης παραπέμπεται υποχρεωτικά στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης από την αρμόδια Διεύθυνση Προσωπικού.

2.3.9. Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης

Οι ενστάσεις των αξιολογούμενων ασκούνται ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, του άρθρου 21, του Ν. 4369/2016. Έργο της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης αποτελούν τα ακόλουθα:

Α	Η εξέταση των ενστάσεων των αξιολογούμενων σε περίπτωση που ο μέσος όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του 75 (άρθρο 20).
Β	Η εξέταση της ειδικής αιτιολογίας, η οποία παρατίθεται υποχρεωτικά για βαθμολογία επιμέρους κριτηρίου από 90 έως 100, ως εξαιρετική επίδοση (άρθρο 17, παρ. 5 και 12).
Γ	Η εξέταση της ειδικής αιτιολογίας, η οποία παρατίθεται υποχρεωτικά για βαθμολογία επιμέρους κριτηρίου κάτω του 60, κατόπιν άσκησης ένστασης των αξιολογούμενων (άρθρο 18, παρ. 5 και 11).
Δ	Η βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης σε περίπτωση που η απόκλιση μεταξύ των μέσων όρων των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες (άρθρο 16, παρ. 4).

Η θητεία των μελών της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης είναι διετής. Προκειμένου να

διευκολυνθούν οι Υπηρεσίες αναφορικά με την συγκρότηση της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, που προβλέπεται στις διατάξεις του άρθρου 21, του Ν. 4369/2016, παρατίθεται πίνακας, στον οποίο περιγράφονται η έδρα και η συγκρότηση της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης κάθε φορέα.

Έδρα	Συγκρότηση Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης
Υπουργείο	-Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης του οικείου φορέα αρμόδιος για θέματα προσωπικού, ο οποίος ορίζεται Πρόεδρος.
Γενική ή Ειδική Γραμματεία Υπουργείου	-Ένας Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης του οικείου φορέα, ο οποίος επιλέγεται με δημόσια κλήρωση.
Αυτοτελής Δημόσια Υπηρεσία	-Ένας Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης από άλλο Υπουργείο ή άλλο φορέα, ο οποίος επιλέγεται υποχρεωτικώς μετά από δημόσια κλήρωση μεταξύ πέντε υποψηφίων από πέντε διαφορετικούς φορείς,
Αποκεντρωμένη Διοίκηση	<u>με αναπληρωτές</u> ισάριθμους προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης από τον ίδιο ή άλλο φορέα.
Περιφέρεια	-2 αιρετοί των υπαλλήλων, χωρίς δικαίωμα ψήφου.
ΝΠΔΔ με Δικό του Υπηρεσιακό Συμβούλιο	-Εκπρόσωπος του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου ή Συλλόγου ή Σωματείου, του οποίου ο αξιολογούμενος είναι μέλος, ύστερα από αίτηση του αξιολογούμενου, χωρίς δικαίωμα ψήφου. Γραμματέας: Υπάλληλος της Διεύθυνσης Προσωπικού.
ΟΤΑ α΄ Βαθμού	-Τα τακτικά μη αιρετά μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, που λειτουργεί σε κάθε νομό για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ α΄ Βαθμού. -Έναν προϊστάμενο Διεύθυνσης από άλλο φορέα, ο οποίος επιλέγεται με κλήρωση.
Ανεξάρτητες Αρχές	Τα τακτικά μη αιρετά μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου με υποχρεωτική συμμετοχή ενός προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης από άλλο φορέα, ο οποίος επιλέγεται με κλήρωση.

Για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ α΄ βαθμού, η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης συνιστάται με απόφαση του Συντονιστή της οικείας Αποκεντρωμένης Διοίκησης και αποτελείται από τα τακτικά μη αιρετά μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, που λειτουργεί σε κάθε νομό για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ α΄ βαθμού με την υποχρεωτική συμμετοχή ενός προϊσταμένου Διεύθυνσης προερχόμενου από άλλο φορέα κατόπιν επιλογής σύμφωνα με την διαδικασία του πέμπτου εδαφίου της παραγράφου 1 (διενέργεια υποχρεωτικής δημόσιας κλήρωσης μεταξύ τουλάχιστον πέντε (5) υποψηφίων, που προέρχονται από πέντε (5) διαφορετικούς φορείς). Τα ανωτέρω ισχύουν αναλόγως και για τους Δήμους Αθηναίων, Πειραιώς και Θεσσαλονίκης, οι οποίοι διαθέτουν δικό τους Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Ειδικά για τους ΟΤΑ α΄ βαθμού το σύστημα αξιολόγησης του παρόντος νόμου εφαρμόζεται μετά την πάροδο έξι (6) μηνών από την έναρξη ισχύος του.

Σύμφωνα με το υπ' αριθμό πρωτ. 11283/16.06.2017, έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών, με θέμα: «Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης», αναφέρεται ότι επειδή στις ειδικές διατάξεις για τους ΟΤΑ α' βαθμού δεν προβλέπεται ποιο μέλος προεδρεύει της Επιτροπής, εφαρμογή έχουν οι γενικοί κανόνες που θεσπίζει ο Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας για την λειτουργία των συλλογικών οργάνων. Ειδικότερα, σύμφωνα με το άρθρο 13, παρ. 3, του Ν. 2690/1999: «3. Ο πρόεδρος και ο γραμματέας του συλλογικού οργάνου ορίζονται, μαζί με τους αναπληρωματικούς τους, με την πράξη συγκρότησής του...». Συνεπώς, ο Πρόεδρος της Επιτροπής ορίζεται, με τον αναπληρωτή του, με την πράξη συγκρότησης του, δηλαδή με την σχετική Απόφαση του Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης.

Περαιτέρω, με το ίδιο έγγραφο επισημαίνονται οι διατάξεις του άρθρου 15, παρ. 1, του ίδιου Κώδικα, στις οποίες ορίζεται ότι: «Οι αποφάσεις των συλλογικών οργάνων, αν ο νόμος δεν ορίζει διαφορετικά, λαμβάνονται με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων μελών. Αν δεν καθίσταται δυνατός ο σχηματισμός της πλειοψηφίας αυτής, η ψηφοφορία επαναλαμβάνεται ωσότου σχηματιστεί απόλυτη πλειοψηφία με την υποχρεωτική προσχώρηση, κάθε φορά, εκείνου ή εκείνων που διατυπώνουν την ασθενέστερη γνώμη, σε μία από τις επικρατέστερες. Σε κάθε περίπτωση, αν υπάρξει ισοψηφία, υπερισχύει η ψήφος του προέδρου...». Με την ανωτέρω διάταξη εισάγεται ρητή εξαίρεση από τον κανόνα ότι η ψήφος των μελών συλλογικού οργάνου είναι ισοδύναμη, προβλέποντας υπεροχή της ψήφου του προέδρου σε περίπτωση ισοψηφίας.

Στην εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αριθμό ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/753/οικ.7513/3.3.2017, επισημαίνεται ότι όσον αφορά το μέλος της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, που προέρχεται από άλλο φορέα, οι αρμόδιες διευθύνσεις προσωπικού δύνανται να απευθύνονται στους φορείς, από τους οποίους εποπτεύονται, καθώς και στις υπηρεσίες που εδρεύουν στην έδρα της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης.

Για την κλήρωση συντάσσεται σχετικό πρακτικό και για την διεξαγωγή της οποίας θα πρέπει να έχουν ενημερωθεί αρμοδίως και με κάθε πρόσφορο τρόπο τόσο οι ενδιαφερόμενοι υπάλληλοι της οικείας υπηρεσίας, στην οποία εδρεύει η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, καθώς και τα υποδειχθέντα από τους άλλους φορείς προς ορισμό μέλη.

Στους φορείς που δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων ορίζονται μέλη, τακτικά και αναπληρωματικά, προϊστάμενοι Διευθύνσεων, από τους οποίους υποχρεωτικά ένας προέρχεται από άλλο φορέα με την διαδικασία του πέμπτου εδαφίου της παραγράφου 1. Εάν δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων, οι υπάλληλοι των εν λόγω φορέων υπάγονται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του φορέα που τους εποπτεύει.

Σε όσους φορείς προβλέπεται Υπηρεσιακό Συμβούλιο, το οποίο ακόμη δεν έχει συσταθεί, οι υπάλληλοι των εν λόγω φορέων υπάγονται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του φορέα που τους εποπτεύει.

Αν η Επιτροπή κληθεί να αξιολογήσει ενστάσεις ή τις εξαιρετικές επιδόσεις υπαλλήλων ή προϊσταμένων που έχουν αξιολογηθεί από μέλος της Επιτροπής, το συγκεκριμένο μέλος κωλύεται να συμμετάσχει στην εξέταση του εν λόγω θέματος από την Επιτροπή και την θέση του παίρνει ο αναπληρωτής του.

2.3.10. Ηλεκτρονική Αξιολόγηση

Με τον Νόμο 4533/2018, ΦΕΚ 75 Α', που δημοσιεύτηκε στις 27 Απριλίου 2018, «Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις», ψηφίστηκε το άρθρο 9, που δίνει την δυνατότητα για την ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης.

Συγκεκριμένα, η περίπτωση α', της παρ. 2, του άρθρου 16, του Ν. 4369/2016 (Α' 33) αντικαθίσταται ως εξής: «2.α) Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους. Η ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊστάμενων οργανικών μονάδων διενεργείται μέσω ειδικής πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου.».

Στην παρ. 2, του άρθρου 16, του Ν. 4369/2016, προστίθεται περίπτωση στ', ως εξής: «στ) Οι αξιολογητές έχουν υποχρέωση να διενεργούν την αξιολόγηση των υφισταμένων τους. Η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού μεριμνά για τον ορισμό των αξιολογούμενων και των αξιολογητών και την ορθή τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης. Οι εκθέσεις αξιολόγησης δύναται να συμπληρώνονται και με πρωτοβουλία του αξιολογούμενου ή του αξιολογητή. Ειδικά για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017, με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης καθορίζεται το χρονικό διάστημα, κατά το οποίο διενεργείται η αξιολόγηση, καθώς και οι επιμέρους φάσεις αυτής.».

Η παρ. 3, του άρθρου 16, του Ν. 4369/2016, αντικαθίσταται ως εξής: «3.α) Αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού. Αν διαπιστώνεται οποιαδήποτε παράλειψη ή πλημμελής ή μη ορθή συμπλήρωση, η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού μεριμνά για την αρμοδίως ορθή συμπλήρωση ή διόρθωση. β) Κάθε έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά. γ) Ο υπάλληλος έχει πρόσβαση οποτεδήποτε στις οριστικοποιημένες εκθέσεις αξιολόγησής του. Ο υπάλληλος δικαιούται να ζητεί οποτεδήποτε από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού και να λαμβάνει με κάθε πρόσφορο τρόπο πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του.».

Η παρ. 5, του άρθρου 16, του Ν. 4369/2016, αντικαθίσταται ως εξής: «5. Με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης ρυθμίζεται κάθε θέμα σχετικό με την μορφή και το περιεχόμενο των Εκθέσεων Αξιολόγησης και του ανώνυμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους, καθώς και κάθε άλλη λεπτομέρεια εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης.».

Με την παρ. 1, του άρθρου 9, του Ν. 4533/2018, εισάγεται η δυνατότητα της ηλεκτρονικής διεξαγωγής της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, μέσω ειδικής πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Σε συνέχεια της με αριθμό ΔΙΔΑΔ/Φ.2/27/οικ.10178/14-3-2018 εγκυκλίου του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, εκδόθηκε το υπ' αριθμό ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/31/οικ.14951/2018 έγγραφο του Υπουργείου, στο οποίο δίνονται κατευθύνσεις στις οικείες Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού, για την έναρξη λειτουργίας της νέας ηλεκτρονικής εφαρμογής, για την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 του προσωπικού του κάθε φορέα.

Σύμφωνα με την παρ. 2^α, του άρθρου 16, του Ν. 4369/2016, όπως αντικαταστάθηκε από την παρ. 2, του άρθρου 43, του Ν. 4590/2019, οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τετράμηνου κάθε έτους. Περαιτέρω ορίζεται ότι ειδικά για την αξιολογική περίοδο του έτους 2018, η αξιολόγηση διενεργείται από 1 Μαρτίου έως 30 Ιουνίου 2019.

Ειδικά για την αξιολογική περίοδο του έτους 2018, σύμφωνα με την εγκύκλιο με αριθμό πρωτ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/1/οικ.11100 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, οι σχετικές με την αξιολόγηση ενέργειες στην ηλεκτρονική εφαρμογή, θα διενεργηθούν από 14 Μαρτίου 2019 έως 30 Ιουνίου 2019. Επιμέρους χρονικά διαστήματα και ενέργειες υπηρεσιών δίνονται στην εγκύκλιο με αριθμό πρωτ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/1/οικ.11100 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Ενέργειες Διευθύνσεων Διοικητικού Προσωπικού

Κατά το χρονικό διάστημα από 14 Μαρτίου έως 12 Απριλίου 2019, οι οικείες Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού, θα συμπληρώσουν στην ηλεκτρονική εφαρμογή τα απαραίτητα στοιχεία για την διεξαγωγή των διαδικασιών αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο έτους 2018. Υπενθυμίζεται ότι, σε αυτό το στάδιο, πρόσβαση και δυνατότητα εισαγωγών, τροποποιήσεων και διαγραφών έχουν οι χρήστες με τους ρόλους Προϊσταμένου Διεύθυνσης Προσωπικού/Διοικητικού, Διαχειριστή Προσωπικού και Διαχειριστή Αξιολόγησης.

Για την διευκόλυνση των Διευθύνσεων Διοικητικού/Προσωπικού και την επιτάχυνση των διαδικασιών, στην οθόνη «Ορισμοί Συμμετεχόντων» (προσβάσιμη από την εφαρμογή «Διαχείριση Αξιολογήσεων»), αφού επιλεγεί Κύκλος Αξιολόγησης για το 2018, με την επιλογή «Εύρεση», θα εμφανίζονται προσυμπληρωμένες οι εγγραφές των αξιολογούμενων υπαλλήλων, όπως αυτές καταχωρήθηκαν για την αξιολογική περίοδο του 2017.

Δεδομένων των πιθανών αλλαγών λόγω νέων διορισμών/προσλήψεων, κινητικότητας (μετακινήσεις, αποσπάσεις, μετατάξεις), χρήσης μακροχρόνιων αδειών απουσίας από τα καθήκοντα, υπηρεσιακής εξέλιξης, λύσης της υπαλληλικής σχέσης κ.λπ. είναι απαραίτητο οι έχοντες τον απαιτούμενο ρόλο πρόσβασης στην εφαρμογή:

- Να διενεργήσουν προσεκτικό έλεγχο όλων των εμφανιζόμενων εγγραφών επιλέγοντας «Επεξεργασία». Στην οθόνη «Επεξεργασία Αξιολόγησης» πρέπει να ελεγχθεί η ορθότητα όλων των προσυμπληρωμένων πεδίων, να γίνει η καταχώρηση των αναγκαίων τροποποιήσεων (Φορέας, Οργανική Μονάδα, Χρονικό Διάστημα, Τύπος Αξιολόγησης, Στοιχεία Αξιολογούμενου και Αξιολογητών) και να επιλεγεί η τιμή για τα κενά πεδία «Κατάσταση» και «Αξιολογείται από τον Αξιολογούμενο». Χωρίς την συμπλήρωση των πεδίων αυτών δεν μπορεί να γίνει ενημέρωση της εγγραφής. Επισημαίνεται ότι για την ολοκλήρωση της επεξεργασίας κάθε εγγραφής, είναι απαραίτητη η ενέργεια «Ενημέρωση». Οι εγγραφές που δεν θα έχουν ενημερωθεί σε αυτό το στάδιο δεν θα εμφανιστούν στα επόμενα στάδια της Αξιολόγησης.
- Να προβούν, αν χρειάζεται, σε προσθήκες εγγραφών επιλέγοντας «Νέα Αξιολόγηση» στην οθόνη «Διαχείριση Αξιολογήσεων».
- Να προβούν, αν χρειάζεται, σε διαγραφές εγγραφών επιλέγοντας «Διαγραφή» στην οθόνη «Διαχείριση Αξιολογήσεων», ώστε να γίνει η ενημέρωση των στοιχείων

αντιστοιχούσα στην υπηρεσιακή κατάσταση αξιολογούμενων και αξιολογητών για την αξιολογική περίοδο 2018.

Η επικαιροποίηση των στοιχείων βάσει της υπηρεσιακής κατάστασης αξιολογούμενων και αξιολογητών για την αξιολογική περίοδο 2018 και η ορθή καταχώρησή τους σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητη, καθώς για κάθε στάδιο διενέργειας της αξιολόγησης ισχύει ότι δεν υπάρχει δυνατότητα διόρθωσης κατόπιν της ολοκλήρωσης του.

Ενέργειες Αξιολογούμενων

Κατά το χρονικό διάστημα από 15 Απριλίου έως 3 Μαΐου 2019, ο κάθε αξιολογούμενος - υπάλληλος ή προϊστάμενος οργανικής μονάδας- συμπληρώνει τα στοιχεία της Έκθεσης Αξιολόγησης που τον αφορούν, όπως αυτά ορίζονται στην Υπουργική Απόφαση με αριθμό ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768/22-12-2016, και υποβάλλει την έκθεση αξιολόγησης, το αργότερο μέχρι τις 3 Μαΐου 2019.

Με την δημοσίευση της με αριθμό ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/2/οικ.17513/2019/02-05-2019 εγκυκλίου, του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης παρατείνεται η προθεσμία υποβολής της Έκθεσης Αξιολόγησης έως τις 13 Μαΐου 2019.

Επιπλέον με την ανωτέρω εγκύκλιο επισημαίνεται ως προς την συμπλήρωση του ανώνυμου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των προϊσταμένων από τον αξιολογούμενο ότι ο αξιολογούμενος συμπληρώνει το ανώνυμο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης των προϊσταμένων του σε έντυπη μορφή, το οποίο υποβάλλεται στην Διεύθυνση Διοικητικού/Προσωπικού, με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η ανωνυμία του υπαλλήλου.

Οι οικείες Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού οφείλουν όπως οργανώσουν την διαδικασία υποβολής του εντύπου, έτσι ώστε αυτή να έχει ολοκληρωθεί έως τις 13 Μαΐου 2019, προκειμένου τα συμπληρωμένα έντυπα να διαβιβαστούν από τη Διεύθυνση Διοικητικού/Προσωπικού στους αρμόδιους αξιολογητές των προϊσταμένων οργανικών μονάδων.

Ενέργειες Αξιολογητών Α'

Κατά το χρονικό διάστημα, από 6 Μαΐου έως 7 Ιουνίου 2019, κάθε χρήστης της εφαρμογής που έχει οριστεί ως Αξιολογητής Α', θα πρέπει να προβεί στην αξιολόγηση των υφισταμένων του, ως πρώτος ιεραρχικά προϊστάμενος, με βάση τα κριτήρια που ορίζονται στα άρθρα 17 και 18 του Ν. 4369/2016, συμπληρώνοντας τα πεδία που τον αφορούν, όπως αυτά ορίζονται στην Υπουργική Απόφαση με αριθμό ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768/22-12-2016.

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι, προτού προβεί στην βαθμολόγηση, ο Αξιολογητής Α', οφείλει καταρχάς να διενεργήσει Συμβουλευτική Συνέντευξη με καθέναν από τους υφισταμένους που υποχρεούνται να αξιολογήσει, κατά τις διατάξεις του άρθρου 19, του Ν. 4369/2016, και να συμπληρώσει στην Έκθεση Αξιολόγησης τα βασικά σημεία της συνέντευξης.

Υπενθυμίζεται ότι μετά την συμπλήρωση των ανωτέρω ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα υποβολής απόψεων-αντιρρήσεων εντός δύο εργάσιμων (2) ημερών. Σε κάθε περίπτωση, ο Αξιολογητής Α' θα πρέπει, αφού λάβει υπόψη τις τυχόν απόψεις-αντιρρήσεις του αξιολογούμενου, να συμπληρώσει την βαθμολογία στα αντίστοιχα πεδία και να προχωρήσει στην υποβολή της Έκθεσης Αξιολόγησης, το αργότερο μέχρι τις 7 Ιουνίου 2019.

Με την δημοσίευση της με αριθμό ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/2/οικ.17513/2019/02-05-2019 εγκυκλίου του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης τροποποιείται το χρονικό διάστημα στο οποίο οι Αξιολογητές Α' πρέπει να προβούν στην αξιολόγηση των υφισταμένων τους, όπως περιγράφεται παραπάνω, και ισχύει το από 15 Μαΐου έως 10 Ιουνίου 2019. Ως εκ τούτου, παρατάθηκε η προθεσμία υποβολής της Έκθεσης Αξιολόγησης έως τις 10 Ιουνίου 2019.

Ενέργειες Αξιολογητών Β'

Κατά το χρονικό διάστημα από 10 έως 30 Ιουνίου 2019, κάθε χρήστης που έχει οριστεί ως Αξιολογητής Β', θα πρέπει να προβεί στην αξιολόγηση των υφισταμένων του, ως δεύτερος ιεραρχικά προϊστάμενος, με βάση τα κριτήρια που ορίζονται στα άρθρα 17 και 18, του Ν. 4369/2016, συμπληρώνοντας τα πεδία που τον αφορούν, όπως αυτά ορίζονται στην Υπουργική Απόφαση με αριθμό ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/750/οικ.32768/22-12-2016. Στην συνέχεια, ο Αξιολογητής Β' θα πρέπει να προχωρήσει στην υποβολή της Έκθεσης Αξιολόγησης το αργότερο μέχρι τις 30 Ιουνίου 2019. Η υποχρέωση παράθεσης ειδικής αιτιολογίας όπου αυτή απαιτείται, αφορά και τους δύο αξιολογητές.

Με την δημοσίευση της με αριθμό ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/2/οικ.17513/2019/02-05-2019 εγκυκλίου του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης τροποποιείται το χρονικό διάστημα στο οποίο οι Αξιολογητές Β' πρέπει να προβούν στην αξιολόγηση των υφισταμένων τους, όπως περιγράφεται παραπάνω, και ισχύει το από 12 Ιουνίου έως 30 Ιουνίου 2019 διάστημα.

2.3.11. Κίνητρα Παρακίνησης Εργαζομένων

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποδοτικότητα στον δημόσιο τομέα. Η διαρκής προσπάθεια για ανάπτυξη των εργαζομένων στις οργανωσιακές δομές του ελληνικού δημοσίου με ενημέρωση, συνεχιζόμενη εκπαίδευση, και διαρκή επιμόρφωση είναι μονόδρομος, προς όφελος του εργαζομένου και της υπηρεσίας. Τα στελέχη και οι υπάλληλοι κάθε επιπέδου σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς πρέπει να γνωρίζουν ότι υπάρχει σχεδιασμός και πρόβλεψη από την υπηρεσία τους για την ανάπτυξή τους -προσωπική και επαγγελματική.

Αυτή η δια βίου μάθηση μπορεί να είναι ενδοϋπηρεσιακή ή παρεχόμενη από εξωτερικό φορέα δημόσιο ή ιδιωτικό. Είναι σημαντικό κάθε οργανισμός να έχει διαμορφωμένη μία πολιτική διαρκούς ανάπτυξης των εργαζομένων του. Μία μεθοδολογία συνεργασίας και ανάπτυξης, που σταδιακά γίνεται αποδεκτή στον δημόσιο τομέα είναι αυτή του Coaching, του Peer Coaching, του Advising, του Mentoring, σε ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους.

Το Coaching τόσο ως στάση και δεξιότητες, όσο και ως διαδικασία, αποτελεί πλέον απαραίτητο εφόδιο σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο για την επίτευξη της μεγάλης μεταρρυθμιστικής προσπάθειας αλλαγής, που στοχεύει σε ένα αποτελεσματικό, αποδοτικό και ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό για την Δημόσια Διοίκηση στην χώρα μας.

Στην κατεύθυνση αυτή επιδιώκονται, τα ακόλουθα:

-Η υποστήριξη του προϊστάμενου και η συνεργασία του με τον υφιστάμενο στον από κοινού προσδιορισμό των στόχων.

- Η ανάγκη για μία πιο συμμετοχική υποστήριξη κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Η ικανότητα δημιουργίας συμμετοχικού κλίματος και οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης με βάση τις ανθρώπινες αξίες, την εργασιακή ηθική, την υπευθυνότητα και λογοδοσία και την διαρκή βελτίωση.
- Η στοχοπροσήλωση, αλλά και η θωράκιση της αντοχής στις αλλαγές.
- Η ικανότητα προσαρμογής όταν αυτό απαιτείται.
- Η συμπλήρωση δεξιοτήτων της ηγεσίας με ικανότητες ενδυνάμωσης των μελών της ομάδας για την αυτορρυθμιζόμενη επίτευξη επιμέρους στόχων.

Το νέο σύστημα αξιολόγησης στον Δημόσιο τομέα, επιφέρει αλλαγές στον τρόπο που προάγεται η βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, δίνοντας έμφαση σε έναν κύκλο βελτίωσης με επίκεντρο τον άνθρωπο και στην βάση μίας πιο ολιστικής αξιολόγησης από και προς όλους τους εργαζόμενους, οι οποίοι συνεργάζονται για την επίτευξη του σκοπού ενός δημοσίου οργανισμού ή μιας οργανωτικής μονάδας.

Κάθε παρέμβαση για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης διέρχεται μέσα από την ατομική συμπεριφορά και ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός σε οποιαδήποτε συστηματική, διαδικαστική ή οργανωτική αλλαγή που σχεδιάζεται ή/και προκύπτει.

Η πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε δημόσιο οργανισμό, πρέπει να εστιάζει στην δημιουργία μίας αποτελεσματικής ομάδας μέσα από την ηγεσία, σε θέματα δεξιοτήτων επικοινωνίας και σε κουλτούρα εξυπηρέτησης και αποτελέσματος. Για πρώτη φορά, με το Coaching, ως μεθοδολογία, ικανότητες και πρακτικά εργαλεία και τεχνικές, η διοικητική ηγεσία μπορεί να εστιάζει στην κατανόηση των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα στο γνωστικό, συναισθηματικό και αξιακό επίπεδο του ανθρώπου.

Η προσέγγιση αυτή στοχεύει στην αναζήτηση των αιτιών για δυσλειτουργικές ή/και αρνητικές συμπεριφορές και στους τρόπους δέσμευσης σε θετική δράση, μέσα από την δόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης στην βάση μίας δοκιμασμένης διεργασίας. Η διαδικασία αυτή απευθύνεται προς κάθε εν δυνάμει μέλος μίας ομάδας με στόχο:

- την ενθάρρυνσή των μελών να εμπιστευθούν τις κοινές αξίες,
- να εμπνευσθούν ξανά και να συνδεθούν με την αποστολή του οργανισμού τους,
- να εμπιστευθούν τους εαυτούς τους, την ομάδα τους, και την συλλογική ηγεσία,
- να δεσμευθούν στο να κάνουν τα απτά εκείνα βήματα που χρειάζονται για την επίτευξη των αποτελεσμάτων της μονάδας ή του οργανισμού.

Το Coaching, αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας σε οργανισμούς, τόσο σε ιδιωτικούς, όσο και σε δημόσιους, σε πολλές χώρες του εξωτερικού και έχει φέρει σημαντικά αποτελέσματα στην εδραίωση ενός ανθρώπινου και συνεργατικού χώρου ζωής και εργασίας. Βασίζεται στην πολλαπλή υποστήριξη και ανατροφοδότηση, ενώ η αλληλοσυμπλήρωση και ο σεβασμός διαφορετικών οπτικών και αντιλήψεων στην πράξη αναπαράγει σε στέρεες βάσεις ένα υπόδειγμα συνεργασίας, θετικής προδιάθεσης σε ένα κοινό σκοπό, σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνδημιουργικής υποστήριξης.

Το Coaching δένεται με την ηγεσία και το πώς αυτή ως κυρίως συλλογική διεργασία αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την συνεργασία σε οποιοδήποτε οργανωσιακό πλαίσιο. Το Coaching συνδέεται απόλυτα με την Συμβουλευτική Συνέντευξη, την μεθοδολογία και τις αρχές διεξαγωγής της.

Βασικό σημείο αναφοράς στην διεξαγωγή του συστήματος της αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης, είναι η διαδικασία της Συνέντευξης της Αξιολόγησης. Δύο από τα πιο κρίσιμα σημεία, που εμπίπτουν στην συνέντευξη της αξιολόγησης είναι:

- ο καθορισμός των στόχων και των μέτρων απόδοσης του αξιολογούμενου, και
- η παροχή ανατροφοδότησης και συμβουλευτικής κατεύθυνσης προς τον αξιολογούμενο.

Μέσα από την συνέντευξη της αξιολόγησης, καθορίζονται οι στόχοι και τα μέτρα απόδοσης του αξιολογούμενου για την περίοδο που πρόκειται να διανύσει. Είναι σημαντικό οι στόχοι αυτοί και τα μέτρα απόδοσης να μην καθορίζονται μόνο από τα ανώτερα στελέχη και την διοίκηση. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να γίνουν αποδεκτοί και από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να συζητηθούν οι δυσκολίες για την επίτευξή τους, το χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωσή τους, τα μέσα για την επίτευξη τους, κ.ά., τα οποία αν αποφασιστούν ερήμην των ίδιων των ατόμων, που πρόκειται να τα εκτελέσουν, είναι πολύ πιθανό να μην εκτελεστούν σωστά και να μην φέρουν το επιθυμητό παραγωγικό αποτέλεσμα.

Οι στόχοι αυτοί και τα μέτρα απόδοσης θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να κατανοήσει και τα κριτήρια στα οποία αργότερα θα αξιολογηθεί. Το γεγονός αυτό θα συντελέσει, ώστε ο εργαζόμενος να μπορέσει να επικεντρώσει τις προσπάθειες του στα επιθυμητά, για την διοίκηση, αποτελέσματα. Είναι φανερό λοιπόν ότι, η συνέντευξη της αξιολόγησης πρέπει να είναι μία διαδικασία αλληλεπίδρασης του αξιολογητή και του αξιολογούμενου, με στόχο πάντα την προαγωγή των σκοπών της οργάνωσης, αλλά και των σκοπών του εργαζόμενου.

Το δεύτερο κρίσιμο σημείο που εμπίπτει στην συνέντευξη της αξιολόγησης είναι η ανατροφοδότηση, που πρέπει να παρέχεται στον αξιολογούμενο σχετικά με την πορεία της απόδοσης του. Η συνέντευξη της αξιολόγησης, δηλαδή, δεν πρέπει να έχει αξιολογικό και μόνο χαρακτήρα, αλλά κυρίως συμβουλευτικό.

Σκοπός της είναι να εντοπίσει τις αδυναμίες του εργαζόμενου, όχι απαραίτητα για να τον τιμωρήσει, αλλά για να τον βοηθήσει να βελτιωθεί και να επιδείξει αποτελεσματικότερα τις ικανότητες του (συχνά μέσα από προτάσεις και συμβουλές για την κατάλληλη εκπαίδευση του ατόμου).

Μέσα από την συνέντευξη της αξιολόγησης πρέπει να επιδιώκεται ο προσανατολισμός του εργαζόμενου στις δόκιμες και αποτελεσματικές ενέργειες, που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων. Συχνά, είναι δυνατόν, να μην αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος από μόνος του την πορεία της απόδοσης του, για τον λόγο αυτό και πρέπει ο αξιολογητής να τον βοηθήσει να το αντιληφθεί.

Είναι σημαντικό, βέβαια, να επισημάνουμε ότι στην αξιολόγηση της απόδοσης ελλοχεύουν διάφοροι κίνδυνοι που έχουν να κάνουν με φαινόμενα, όπως: η επιείκεια/αυστηρότητα, η κεντρική τάση, το φαινόμενο του φωτοστέφανου, τα πρώϊμα και πρόσφατα αποτελέσματα, οι προκαταλήψεις. Αυτά τα φαινόμενα μέσα από την συνέντευξη της

αξιολόγησης, θα πρέπει να επισημαίνονται και να διευκρινίζονται, γεγονός στο οποίο θα βοηθήσει και η κρίση/ αντίρρηση από τον αξιολογούμενο προς τον αξιολογητή.

Στην συνέντευξη της αξιολόγησης πρέπει να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και η διαδικασία να λαμβάνει συμβουλευτικό χαρακτήρα. Η συνέντευξη της αξιολόγησης επικυρώνει στην πράξη το σύστημα αξιολόγησης του εκάστοτε οργανισμού, εφόσον προωθεί αντικειμενικά κριτήρια και ενισχύει την δέσμευση του εργαζομένου απέναντι στην ομάδα από την στιγμή που λαμβάνει ενεργό και ισότιμο μέρος στην διεξαγωγή της όλης διαδικασίας και αισθάνεται ότι σκοπός της είναι πρωτίστως η δική του βελτιστοποίηση.

Η συνέντευξη της αξιολόγησης αποτελεί κομβική λειτουργία στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και σε κάθε ορθολογικό σύστημα αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης. Το σύστημα της αξιολόγησης παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και στην ανάπτυξη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού της οργάνωσης.

2.3.12. Ατομική ή Ομαδική Άσκηση

Παιχνίδι Ρόλων

Με την πρόοδο της συζήτησης, στην Θεματική Ενότητα 3: Εργαλεία Υποστήριξης της Αξιολόγησης, όταν ολοκληρωθεί η παρουσίαση και της υποενότητας 3.3. Έκθεση Αξιολόγησης, τότε ο εισηγητής προτείνει την υλοποίηση άσκησης με την μορφή ενός Παιχνιδιού Ρόλων.

Το Παιχνίδι Ρόλων έχει ως αντικείμενο την σύνταξη των Εκθέσεων Αξιολόγησης για το προσωπικό του φορέα. Δημιουργούνται δύο ομάδες τριμελείς από επιμορφωμένους.

Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τον Υπουργό, από τον Γενικό Διευθυντή Διοικητικών Θεμάτων, και από τον Υπεύθυνο για το Προσωπικό του επιλεγμένου Υπουργείου. Η συζήτηση που θα διαμειφθεί μεταξύ τους είναι η ενημέρωση από τον Προσωπάρχη για το τι πρέπει να γίνει, από τον Γενικό Διευθυντή για το πως και πότε πρέπει να γίνει, και από τον Υπουργό για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν με βάση τις προτάσεις των υπηρεσιακών παραγόντων.

Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από τον Δήμαρχο, από τον Διευθυντή Διοικητικών Θεμάτων, και από τον Προϊστάμενο του Τμήματος για το Προσωπικό του επιλεγμένου Δήμου. Η συζήτηση που θα διαμειφθεί μεταξύ τους είναι η ενημέρωση από τον Τμηματάρχη Προσωπικού για το τι πρέπει να γίνει, από τον Διευθυντή για το πως και πότε πρέπει να γίνει, και από τον Δήμαρχο για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν με βάση τις προτάσεις των υπηρεσιακών παραγόντων.

Η προετοιμασία για το σενάριο της συζήτησης είναι 5' για κάθε ομάδα και η συζήτηση – παρουσίαση 10' για κάθε ομάδα. Στο σύνολο, ο χρόνος για το Παιχνίδι Ρόλων δεν πρέπει να ξεπεράσει τα 30'.

Άσκηση Συνέντευξης

Με την πρόοδο της συζήτησης, στην Θεματική Ενότητα 2.3: Εργαλεία Υποστήριξης της Αξιολόγησης, όταν ολοκληρωθεί η παρουσίαση και της υποενότητας 2.3.7. Συμβουλευτική Συνέντευξη, τότε ο εισηγητής προτείνει την υλοποίηση άσκησης με την μορφή μίας Άσκησης Συνέντευξης.

Η Άσκηση Συνέντευξης έχει ως αντικείμενο την υλοποίηση μίας Συμβουλευτικής Συνέντευξης σε μέλος του προσωπικού του φορέα, που έχει χαμηλή ή μη επαρκή βαθμολογία στην αξιολόγησή του. Δημιουργούνται δύο ομάδες διμελείς από επιμορφωνόμενους.

Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τον Πρόεδρο του φορέα (Νοσοκομείο, ΕΚΔΔΑ, ΙΝΕΔΙΒΙΜ κ.ά.), που είναι ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος – αξιολογητής α, και από τον αξιολογούμενο υπάλληλο, προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του. Ο αξιολογητής αναλύει τις διαδικασίες και μετά προβαίνει στην συνέντευξη με τον αξιολογούμενο, προτείνει μέτρα βελτίωσης και σημειώνει στην έκθεση αξιολόγησης.

Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από τον Περιφερειάρχη (Περιφέρεια χ), που είναι ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος – αξιολογητής, και από τον αξιολογούμενο υπάλληλο, προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του. Ο αξιολογητής αναλύει τις διαδικασίες και μετά προβαίνει στην συνέντευξη με τον αξιολογούμενο, προτείνει μέτρα βελτίωσης και σημειώνει στην έκθεση αξιολόγησης.

Η προετοιμασία για το σενάριο της συζήτησης είναι 5' για κάθε ομάδα και η συνέντευξη 10' για κάθε ομάδα. Στο σύνολο, ο χρόνος για την Άσκηση Συνέντευξης δεν πρέπει να ξεπεράσει τα 30'.

Προσομοίωση

Με την πρόοδο της συζήτησης, στην Θεματική Ενότητα 2.3: Εργαλεία Υποστήριξης της Αξιολόγησης, όταν ολοκληρωθεί η παρουσίαση και της υποενότητας 2.3.10. Ηλεκτρονική Αξιολόγηση, τότε ο εισηγητής προτείνει την υλοποίηση άσκησης με την μορφή Προσομοίωσης.

Επιλέγεται ένας επιμορφωνόμενος για να εξοικειώσει την ομάδα των επιμορφωνόμενων με το Έντυπο Α' της Έκθεσης Αξιολόγησης για τους Προϊσταμένους Οργανικών Μονάδων.

Επιλέγεται ένας επιμορφωνόμενος για να εξοικειώσει την ομάδα των επιμορφωνόμενων με το Έντυπο Β' της Έκθεσης Αξιολόγησης για τους Υπαλλήλους κατηγορίας/εκπαιδευτικής βαθμίδας ΠΕ,ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ.

Επιλέγεται ένας επιμορφωνόμενος για να σχολιάσει το video της ηλεκτρονικής αξιολόγησης και να εξοικειώσει την ομάδα των επιμορφωνόμενων με την διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί για την ηλεκτρονική αξιολόγηση από τον υπάλληλο.

Τα έντυπα υπάρχουν ψηφιακά στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, όπως και το video, που μπορούμε επίσης να το δούμε και στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://youtu.be/miCGBFFtbLQ>.

Η παρουσίαση και ο σχολιασμός για κάθε περίπτωση είναι 10'. Στο σύνολο, ο χρόνος για την Προσομοίωση δεν πρέπει να ξεπεράσει τα 30'.

Διάρκεια και Κατανομή Χρόνου

Σύνολο 7 ώρες (2+3+2)

Στην Θεματική Ενότητα 2.3: Εργαλεία Υποστήριξης της Αξιολόγησης, οι πρώτες 2 ώρες πρέπει να καλύψουν τις υποενότητες: 2.3.1. Πεδίο Εφαρμογής Συστήματος Αξιολόγησης Υπαλλήλων, 2.3.2. Ρόλος και Υποχρεώσεις Αξιολογητών, και 2.3.3. Έκθεση Αξιολόγησης. Επίσης πρέπει να υλοποιηθεί και η πρώτη άσκηση με την μορφή ενός Παιχνιδιού Ρόλων.

Στην Θεματική Ενότητα 2.3: Εργαλεία Υποστήριξης της Αξιολόγησης, οι επόμενες 3 ώρες πρέπει να καλύψουν τις υποενότητες: 2.3.4. Κριτήρια Αξιολόγησης Υπαλλήλων και Προϊσταμένων, 2.3.5. Κλίμακα Βαθμολογίας Αξιολόγησης Υπαλλήλων και Προϊσταμένων, 2.3.6. Κωδικοποιημένη Αποτύπωση Κριτηρίων, Βαθμολογίας, Διαδικασιών, και 2.3.7. Συμβουλευτική Συνέντευξη. Επίσης πρέπει να υλοποιηθεί και η δεύτερη άσκηση με την μορφή μίας Άσκησης Συνέντευξης.

Στην Θεματική Ενότητα 2.3: Εργαλεία Υποστήριξης της Αξιολόγησης, οι τελευταίες 2 ώρες πρέπει να καλύψουν τις υποενότητες: 2.3.8. Υποβολή Ενστάσεων στην Έκθεση Αξιολόγησης, 2.3.9. Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, 2.3.10. Ηλεκτρονική Αξιολόγηση, και 2.3.11. Κίνητρα Παρακίνησης Εργαζομένων. Επίσης πρέπει να υλοποιηθεί και η τρίτη άσκηση με την μορφή της Προσομοίωσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Συνέντευξη

Εισαγωγή

Βασικό χαρακτηριστικό της συνέντευξης ως εργαλείου συλλογής ποιοτικών δεδομένων, σε αντιδιαστολή με το ερωτηματολόγιο το οποίο είναι κυρίως εργαλείο συλλογής ποσοτικών δεδομένων, είναι ότι παρέχει στους ερωτώμενους ένα πλαίσιο έκφρασης των προσωπικών τους σκέψεων, εμπειριών και αισθημάτων. Γι' αυτό και χρησιμοποιούνται κατά βάση ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Ο καλός συνεντευκτής χρειάζεται να έχει πραγματικό και ειλικρινές ενδιαφέρον και να τους ακούει προσεκτικά και υπομονετικά. Ενδεικνυόμενη διάρκεια της συνέντευξης θα μπορούσε να θεωρηθεί το διάστημα των 30', αν και αυτό ποικίλλει ανάλογα με τον σκοπό, το περιεχόμενο, τους συμμετέχοντες, το χώρο και τις συνθήκες διεξαγωγής της κ.τ.λ.

3.1. Είδη συνέντευξης

Τα βασικά είδη της συνέντευξης είναι (Βλ. αναλυτικά για τη συνέντευξη στο: L.Cohen, L.Manion, Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, Αθήνα 1994, σελ.373-410)

3.1.1. Δομημένη

Η δομημένη συνέντευξη πραγματοποιείται μέσω ενός πλαισίου ερωτημάτων, το οποίο περιέχει κυρίως ανοιχτές τυποποιημένες ερωτήσεις, που συντάσσονται εκ των προτέρων, είναι ίδιες για όλους τους ερωτώμενους και γίνονται με την ίδια πάντα σειρά. Συνεπώς, το περιεχόμενο και η διαδικασία είναι οργανωμένα εκ των προτέρων και αφήνεται ελάχιστη ελευθερία στον συνεντευκτή για τροποποιήσεις. Τα πλεονεκτήματα αυτού του είδους της συνέντευξης είναι ότι απαιτείται λιγότερος χρόνος για την ολοκλήρωσή της και περιορίζεται στο ελάχιστο η επίδραση των προκαταλήψεων και των προσωπικών χαρακτηριστικών του συνεντευκτή στα δεδομένα που συλλέγονται από τα διαφορετικά υποκείμενα, γι' αυτό και αυξάνεται η αξιοπιστία των στοιχείων.

Η δομημένη συνέντευξη, αν συμφωνηθεί, μπορεί να έχει κάποια ευελιξία, δηλαδή ο συνεντευκτής να προσθέσει κατά την κρίση του κάποιες διευκρινιστικές ερωτήσεις ή να διερευνήσει περαιτέρω συγκεκριμένα και συμφωνημένα θέματα. Συνεπώς, η δομημένη συνέντευξη δεν αποτελεί μια «τυχαία κατάσταση». Οι στόχοι της συνέντευξης καθορίζουν τις ερωτήσεις που τίθενται, δηλαδή το περιεχόμενό τους, τη σειρά, την αλληλουχία και τη

διατύπωσή τους. Οι ερωτήσεις είναι καθορισμένες βάσει συμφωνημένου σχεδιαγράμματος και αφήνεται ελάχιστη ελευθερία στον συνεντευκτή για τροποποιήσεις. Ακόμα και όταν παρέχεται ένας μικρός βαθμός ελευθερίας είναι καθορισμένος από την αρχή.

3.1.2. Μη Δομημένη

Η μη δομημένη συνέντευξη αποτελεί μια ελεύθερη συζήτηση και είναι εξαιρετικά ευέλικτη. Αποτελεί μια μη τυποποιημένη / μη κατευθυντήρια μορφή συνέντευξης. Οι ερωτήσεις καθορίζονται από τους γενικούς στόχους και υπάρχει μόνο μια βασική λίστα θεμάτων που θέλουμε να διερευνήσουμε. Το περιεχόμενο, η σειρά, η αλληλουχία και η ακριβής διατύπωση των ερωτημάτων διαμορφώνονται από τον συνεντευκτή. Αυτός μπορεί να δομήσει ελεύθερα τη συνέντευξη με επεξηγηματικές, διευκρινιστικές και άλλες ερωτήσεις, αλλά πάντα εντός του πλαισίου των συγκεκριμένων θεμάτων. Συνεπώς, η μη δομημένη δεν αποτελεί μια τυχαία κατάσταση, παρέχει πολλές πληροφορίες και βοηθά στη συλλογή όχι μόνο των βασικών και αναγκαίων πληροφοριών, αλλά και διαφόρων χρήσιμων λεπτομερειών. Τα μειονεκτήματα είναι ότι είναι χρονοβόρα και υπάρχει ο κίνδυνος να μην εστιάσει σε ένα δεδομένο θέμα. Ο συνεντευκτής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα έμπειρος γιατί ενδέχεται η ευελιξία της όλης διαδικασίας να μειώσει την αξιοπιστία της.

3.1.3. Μη κατευθυντική

Η μη κατευθυντική συνέντευξη ως ερευνητική τακτική προέρχεται από τη θεραπευτική ή ψυχιατρική συνέντευξη. Κύριο χαρακτηριστικό της μη κατευθυντικής είναι ότι ο συνεντευκτής εκδηλώνει ελάχιστη καθοδήγηση και ο ερωτώμενος έχει την ελευθερία να εκφράσει αυθόρμητα τα υποκειμενικά του συναισθήματα. Ο συνεντευκτής θέτει μερικά βασικά θέματα και αντλεί τις απαιτούμενες πληροφορίες μέσα από ελεύθερη συζήτηση. Οι σκοποί της έρευνας καθορίζουν τις ερωτήσεις που τίθενται, αλλά το περιεχόμενο και η σειρά των ερωτήσεων είναι στη δικαιοδοσία του συνεντευκτή και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό και από τις κατευθύνσεις που δίνει ο ερωτώμενος κατά τη συζήτηση.

3.1.4. Εστιασμένη

Η εστιασμένη συνέντευξη είναι αποτέλεσμα της μη κατευθυντικής λόγω της ανάγκης να υπάρξει περισσότερος έλεγχος από τον συνεντευκτή. Χαρακτηριστικό αυτού του τύπου συνέντευξης είναι ότι εστιάζεται στις υποκειμενικές απαντήσεις του ερωτώμενου για μια γνωστή κατάσταση στην οποία έχει συμμετάσχει και η οποία έχει

αναλυθεί πριν από τη συνέντευξη από τον συνεντευκτή. Και σε αυτόν τον τύπο η καθοδήγηση του συνεντευκτή είναι ελάχιστη.

3.2. Η συνέντευξη ως τρόπος αξιολόγησης

Η συνέντευξη μπορεί να οριστεί ως μια συζήτηση - προσωπική επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων, του συνεντευκτή και του συνεντευξιζόμενου, που χαρακτηρίζεται από την αναζήτηση πληροφοριών από την πλευρά του πρώτου και την παροχή πληροφοριών από την πλευρά του δεύτερου. Με τη συνέντευξη επιδιώκεται η διερεύνηση της καταλληλότητας του υποψηφίου να στελεχώσει μια θέση εργασίας ή να αναλάβει μία θέση ευθύνης. Είναι ένα «ερευνητικό εργαλείο» συλλογής στοιχείων για το τι γνωρίζει, τι μπορεί να κάνει και τι προσδοκίες, αξίες, στάσεις έχει ο υποψήφιος. Ειδικότερα, η συνέντευξη συμβάλλει:

- Στη συγκέντρωση κατάλληλων δεδομένων για τις γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές του υποψηφίου
- Στη συγκέντρωση επιπλέον στοιχείων πέραν των πληροφοριών που αναφέρονται στο βιογραφικό του υποψηφίου

Οι βασικές αρχές που διέπουν τη συνέντευξη είναι:

- Αξιοκρατία/Καταλληλότητα: να αναδειχθεί «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση»
- Έντιμη αντιμετώπιση ερωτώμενων (διευκόλυνση καθενός να αναπτύξει τις ικανότητές του)
- Ισότιμη αντιμετώπιση ερωτώμενων (ίδιοι όροι προς όλους και παροχή ίσων ευκαιριών)
- Επαγγελματισμός (διαδικασία σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, τήρηση δεοντολογίας επαγγέλματος, ευγένεια και υπηρεσιακό ήθος)
- Διαφάνεια (Μαγνητοφώνηση ή Τήρηση Πρακτικών)

Τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα η συνέντευξη αξιοποιείται προκειμένου ο κατά περίπτωση «εργοδότης» να διαμορφώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον υποψήφιο. Το ερώτημα δεν είναι απλώς «**τι γνώσεις κατέχει**», αλλά και «**το τι μπορεί να κάνει**» και «**πώς να το κάνει**». Ιδιαίτερα η συνέντευξη βοηθά στη διαπίστωση των **κοινωνικών ικανοτήτων** που κατέχει ο υποψήφιος. Οι παράμετροι που διαμορφώνουν το πλαίσιο των προσόντων ενός σύγχρονου εργαζόμενου δεν είναι μόνο η απόκτηση

εξειδικευμένων ακαδημαϊκών - επαγγελματικών γνώσεων, αλλά επιπλέον σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το «κεφάλαιο» των κοινωνικών ικανοτήτων.

3.3. Κοινωνικές ικανότητες: «Κεφάλαιο» του σύγχρονου εργαζόμενου και πρωταγωνιστής της συνέντευξης

Κάθε Οργανισμός για να είναι όχι μόνο βιώσιμος, αλλά και ανταγωνιστικός, προβαίνει σε έναν στρατηγικό σχεδιασμό. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι:

- η ικανότητα παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
- η παραγωγικότητα στη βάση της καλύτερης διοικητικής οργάνωσης και της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού
- η ικανότητα προσαρμοστικότητας και ευελιξίας στις οικονομικοκοινωνικές εξελίξεις

Οι παρεμβάσεις που συνήθως γίνονται για την επιτυχία των παραπάνω είναι:

- η εισαγωγή διαρθρωτικών αλλαγών στις υπάρχουσες οργανωτικές δομές με βάση τις σύγχρονες προσεγγίσεις του management
- η αποτελεσματικότερη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- η χρησιμοποίηση της διαθέσιμης τεχνολογίας

Η χρήση της πρώτης παρέμβασης συνεπάγεται ουσιαστικές μεταβολές στην κατανομή αρμοδιοτήτων, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων με τάση για περισσότερο αποκεντρωμένες λειτουργίες. Η δεύτερη παρέμβαση αποβλέπει στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού που επιτυγχάνεται με την συνεχή εκπαίδευση και με την παροχή κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ποιότητας. Η τρίτη παρέμβαση αφορά τα μέσα, αλλά και τις διαδικασίες διεξαγωγής της εργασίας με την χρήση των νέων τεχνολογιών και την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων.

Βασικές αρχές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Η παρέμβαση που αφορά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού διέπεται από τις παρακάτω αρχές:

- Η ανάπτυξη των προσόντων των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της ευρύτερης στρατηγικής του οργανισμού.

- Η οργάνωση της εργασίας πρέπει να επιδιώκει την υψηλή αποδοτικότητα. Με αυτό το δεδομένο η οργάνωση της εργασίας πρέπει να είναι δομημένη έτσι ώστε να αξιοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων και να τους παρέχεται η δυνατότητα συμμετοχής στον προγραμματισμό, σχεδιασμό και στην εφαρμογή. Η παροχή όχι μόνο ευθυνών, αλλά και αρμοδιοτήτων, έχει αποδειχτεί ότι αποτελεί ισχυρό κίνητρο ώστε οι εργαζόμενοι να εργάζονται αποδοτικότερα χρησιμοποιώντας όλο το απόθεμα γνώσεων και ικανοτήτων που διαθέτουν.
- Ο στόχος δεν είναι απλώς η κατάρτιση, αλλά η μάθηση. Αυτό σημαίνει ότι αν η εκπαίδευση των εργαζομένων αποβλέπει σε μια «πυροσβεστική» κατάρτιση και δεν εξελιχθεί σε μάθηση, η οποία διαπερνά όλη την ιεραρχία του οργανισμού, τότε δεν θα έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή την δημιουργία οργανισμού ικανού να μαθαίνει, να καινοτομεί και να προσαρμόζεται στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Το νέο πλαίσιο οργάνωσης της εργασίας

Στο τεϋλορικό μοντέλο η μάθηση αφ' ενός περιορίζεται στα διευθυντικά στελέχη και εν μέρει στο ειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και αφ' ετέρου κατανέμεται αυστηρά σύμφωνα με τη θέση εργασίας και τα καθήκοντα. Στο μετατεϋλορικό μοντέλο η μάθηση αφορά όλο το προσωπικό και δεν επιμερίζεται απόλυτα με βάση τα καθήκοντα εργασίας, αλλά ανάλογα με τα προβλήματα οργάνωσης και παραγωγής. Η έμφαση που δίνεται τα τελευταία χρόνια στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και άρα στη μάθηση οφείλεται στις αναδιαρθρώσεις σε θέματα οργάνωσης της εργασίας. Η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών και η ενσωμάτωσή τους σε όλες σχεδόν τις διαστάσεις της καθημερινής ζωής χτίζουν μια παγκόσμια Κοινωνία της Γνώσης και της Πληροφορίας με νέα δεδομένα για την απασχόληση. Στην ψηφιακή εποχή ο οικονομικός ανταγωνισμός, μεταξύ άλλων, προσδιορίζεται και από την παραγωγή, διανομή και χρήση της γνώσης και της πληροφορίας. Επιπλέον η ανάγκη για άμεση ανταπόκριση στις εξελίξεις της αγοράς λόγω σμίκρυνσης του κύκλου ζωής των προϊόντων οδηγεί τις επιχειρήσεις στην εγκατάλειψη του τεϋλορικού μοντέλου οργάνωσης της εργασίας. Η εφαρμογή νέων μεθόδων εργασίας και νέων αντιλήψεων σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εισάγει την έννοια του **οργανισμού μάθησης** (learning organization) που δημιουργεί και αποκτά την απαραίτητη γνώση και επιπλέον αλλάζει τον τρόπο σκέψης και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οι προσπάθειες των διοικήσεων να εισάγουν την κουλτούρα του οργανισμού μάθησης οφείλονται στο γεγονός ότι ο οργανισμός που είναι προσανατολισμένος στη μάθηση μπορεί και προσαρμόζεται στις συνεχείς και ταχύτατες οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και κοινωνικές μεταβολές και συνεπώς έχει ένα αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους οργανισμούς που υιοθετούν πιο παραδοσιακά μοντέλα. Οι συμβατικές προσεγγίσεις κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού δεν παρέχουν δυνατότητες εύκολης προσαρμογής σε αυτές τις μεταβολές. Υπάρχει αυξημένη ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων και τμημάτων, αλλά και χρήση αποτελεσματικότερων και συναινετικών μορφών εκπαίδευσης. Η κουλτούρα του οργανισμού μάθησης που προωθεί το «**σκεπτόμενο εργατικό δυναμικό**» και που παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησής του μέσω συμμετοχικών διαδικασιών, ουσιαστικά συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Ο στόχος στον οργανισμό μάθησης δεν είναι μόνο η μείωση του κόστους παραγωγής, αλλά παράλληλα και η βελτίωση της ποιότητας, γι' αυτό διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους πιο παραδοσιακούς μηχανισμούς διοίκησης. Για να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα και η υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών δίνεται τα τελευταία χρόνια μεγάλη έμφαση στην **ομαδική εργασία** (Βλ. αναλυτικά για τα ανοιχτά συστήματα και την αναγκαιότητα υπέρβασης των κλειστών δομών στις σύγχρονες οργανώσεις στο: Μ.Ουίτλυ, Ηγεσία και Χάος, Η νέα επιστημονική διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα 2003). Τα πλεονεκτήματα της σωστής χρήσης της ομαδικής εργασίας και του συνεργατικού τρόπου σκέψης είναι:

- Ταχεία ροή πληροφοριών
- Συναινετική επίλυση προβλημάτων
- Βελτίωση της ποιότητας παραγωγής

Τα νέα μοντέλα οργάνωσης της εργασίας στηρίζονται στην ευέλικτη ενοποίηση της επιχείρησης μέσω της αποκεντρωμένης διοίκησης και της αντικατάστασης των κάθετων αλυσίδων διοίκησης με οριζόντιες σχέσεις (ομαδική εργασία) με στόχο τη μέγιστη αξιοποίηση του αποθέματος γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας. Παράλληλα η εισαγωγή της τεχνολογίας της πληροφορικής και των επικοινωνιών σε όλους τους τομείς της οικονομίας μετατοπίζει το ενδιαφέρον από την εξειδίκευση σύμφωνα με το τεύλορικό μοντέλο προς το **μοντέλο του εργαζόμενου πολλαπλών καθηκόντων** (πολυειδίκευση) και συνεπώς δίνεται έμφαση στην ικανότητα του εργαζόμενου να αφομοιώνει και να αποκτά νέες γνώσεις. Οι παράμετροι που

διαμορφώνουν το πλαίσιο των προσόντων του αυριανού εργαζόμενου δεν είναι απλώς και μόνο η απόκτηση εξειδικευμένων επαγγελματικών δεξιοτήτων. Ο σύγχρονος εργαζόμενος θα πρέπει να διαθέτει **κοινωνικές ικανότητες**, δηλαδή «**οριζόντιες**» ικανότητες που μπορούν να αξιοποιηθούν σε οποιαδήποτε θέση εργασίας, (Βλ. Α.Κοντονή, «Κοινωνικές Επιστήμες και Ανάπτυξη των Κοινωνικών Δεξιοτήτων», Ενημέρωση, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, τεύχος 106, 2004, σελ.16-25), όπως:

- Ικανότητες **μάθησης-αυτοδιδασκαλίας** ως αναγκαιότητα των συνεχώς μεταλλασσόμενων συνθηκών στα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας
- Ικανότητες **συνεργασίας** στο πλαίσιο της ομαδικής εργασίας
- Ικανότητες **επικοινωνίας και πειθούς**
- Ικανότητες **διαδικτυακής επικοινωνίας και χρήσης των νέων τεχνολογιών**
- Ικανότητες **άσκησης επιρροής** ως βασική προϋπόθεση διακίνησης και προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών
- Ικανότητες **διαχείρισης συγκρούσεων**
- Ικανότητες **διαχείρισης κρίσεων**, αντιμετώπισης εκτάκτων και απροσδόκητων γεγονότων
- Ικανότητες διαμεσολάβησης στις διαφορές, δηλαδή ικανότητες **διαπραγμάτευσης**
- Ικανότητες **οργάνωσης, ιεράρχησης και προγραμματισμού**
- Ικανότητες **λήψης απόφασης**, άμεσης αντιμετώπισης και **επίλυσης προβλημάτων**
- Ικανότητες ανάληψης **πρωτοβουλίας** και **καινοτομικών παρεμβάσεων**
- Ικανότητες **ανάλυσης και κριτικού συλλογισμού** σύνθετων συστημάτων
- Ικανότητες **σύλληψης της πολλαπλότητας των νοημάτων** του σύγχρονου κόσμου
- Ικανότητες **ευελιξίας** για τη διαχείριση των συνεχών κοινωνικών αλλαγών
- Ικανότητες **αποδοχής της διαφορετικότητας**
- Ικανότητες **δράσης αξιοποιώντας τις διαφορές** σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο
- Ικανότητες **ηγεσίας**

Ήδη από το 2001 στις συνόδους Κορυφής της Λισαβόνας και της Φέιρα προσδιορίστηκαν με ακρίβεια οι κοινωνικές ικανότητες και ως τέτοιες αναφέρονται:

- Η αποτελεσματική επικοινωνία
- Η ομαδική εργασία
- Η διαχείριση διαφωνιών

- Η αποδοχή των συνεχών αλλαγών
- Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα
- Η οργάνωση
- Η ηγεσία
- Η ανάληψη πρωτοβουλιών

Η διαπίστωση των κοινωνικών ικανοτήτων ως βασικό προσόν ενός σύγχρονου εργαζόμενου δεν είναι ούτε εύκολη ούτε απλή διαδικασία και σίγουρα η πιο ασφαλής μέθοδος ανίχνευσής τους είναι η συνέντευξη συγκριτικά με την ανάγνωση ενός βιογραφικού ή τη συμμετοχή σε γραπτό τεστ. Ειδικότερα, το τεστ τύπου multiple choice - ερωτήσεις με απαντήσεις πολλαπλών επιλογών, ή διχοτομικής απάντησης ή και συμπλήρωσης κενού - επιτρέπει την αξιολόγηση κυρίως στην κατηγορία της «ανάκλησης της γνώσης». Η αξιολόγηση των «νοητικών ικανοτήτων» στις βαθμίδες «Κατανόηση – Εφαρμογή – Ανάλυση – Σύνθεση – Αξιολόγηση» που μαζί με τον «Συναισθηματικό Τομέα» συνθέτουν τις κοινωνικές ικανότητες (Βλ. παρακάτω στο: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ) διενεργείται καλύτερα με μεθόδους, όπως ανάπτυξη σχεδίων δράσης, συνεντεύξεις-διάλογος, δηλαδή με τεχνικές των οποίων οι απαντήσεις απαιτούν προσωπική δημιουργία. Επιπλέον, στο τεστ ο παράγοντας τύχη μπορεί να φθάσει έως και το 50%. Τέλος, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η ενηλικιότητα. Η αξιολόγηση της ικανότητας επιστράτευσης προηγούμενων γνώσεων και εμπειριών σε νέες κάθε φορά περιστάσεις, η οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζει την αξιολόγηση των ενηλίκων, διενεργείται καλύτερα μέσα από τη μέθοδο της συνέντευξης. Ακριβώς γι' αυτό τον λόγο - παράλληλα με τα τυπικά προσόντα - αξιοποιείται και η συνέντευξη ως μέθοδος προσλήψεων και αξιολόγησης.

3.4. Συμβουλές για μία καλή παρουσία

3.4.1. Τα ΝΑΙ και τα ΟΧΙ

Τα ΝΑΙ

- ✓ Κάντε μια προετοιμασία: Αφιερώστε χρόνο για να διαβάσετε τον Οργανισμό, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της θέσης. Προσαρμόστε τις απαντήσεις σας σε πιθανές ερωτήσεις σύμφωνα με τα προσόντα που διαθέτετε.

- ✓ Κάντε μία καλή αρχή: Να είστε στον χώρο της συνέντευξης οπωσδήποτε 15 λεπτά πριν την προγραμματισμένη ώρα.
- ✓ Όταν μπείτε στον χώρο της συνέντευξης μην είστε σκυθρωποί, χαμογελάστε ειλικρινά και χαιρετήστε με χειραψία.
- ✓ Αφού σας προσφερθεί μια θέση, καθίστε και προσέξτε τη στάση του σώματός σας έτσι ώστε να έχει μια ελαφρά κλίση προς τα μπρος.
- ✓ Προσπαθήστε στις απαντήσεις σας να αναδείξετε τα προσόντα σας σε συνάφεια με τη θέση εργασίας χωρίς έπαρση.
- ✓ Να έχετε αυτοπεποίθηση, επαγγελματισμό, σεμνότητα.
- ✓ Προσέξτε μην χρησιμοποιήσετε κάποια ακατάλληλη λέξη, π.χ. αργκό, ή αναφορές π.χ. σε πολιτικό ή σεξουαλικό προσανατολισμό.
- ✓ Προσέχετε τι ακριβώς σας ρωτούν ώστε να μην παρανοήσετε την ερώτηση. Αν δεν καταλάβετε, μπορείτε να ζητήσετε να την επαναλάβουν.

Τα ΟΧΙ:

- ✓ Μην απαντάτε με ένα σκέτο «ναι» ή «όχι» στις ερωτήσεις. Εξηγήστε την απάντησή σας.
- ✓ Μην λέτε παραπάνω από όσα χρειάζεται, μείνετε στο θέμα και μην φλυαρείτε.
- ✓ Μην επικρίνετε προηγούμενες εργασιακές σας θέσεις.
- ✓ Μην διακόπτετε τον συνεντευκτή, αν γίνει διάλογος.
- ✓ Μην δείξετε δυσφορία, αν κάτι δεν σας αρέσει.
- ✓ Μην δείξετε αλαζονεία

3.4.2. Πώς να αντιμετωπίσεις τις δέκα πιο «προκλητικές» ερωτήσεις

Υπάρχουν ορισμένες ερωτήσεις συνέντευξης που είναι οριζόντιες και μπορούν να αποκαλύψουν πολλά για τα προσόντα και τις ικανότητες, ανεξάρτητα από το ποια είναι η συγκεκριμένη θέση.

(α) Μιλήστε μας για τον εαυτό σας.

Αντί να ξεκινήσει απευθείας τη συνέντευξη, ο συνεντευκτής ζητά να παρουσιάσεις τον εαυτό σου. Αυτό που πραγματικά διερευνά είναι το κατά "πόσο καλά μπορείς να εκφραστείς για τον εαυτό σου". Θα ξεκινήσεις κάνοντας μία σύνοψη της εργασιακής σου εμπειρίας, των τυπικών προσόντων, καθώς και των δεξιοτήτων που διαθέτεις προσπαθώντας μάλιστα να τα «κουμπώσεις» με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

(β) Τι είναι αυτό που σας ενδιαφέρει σε αυτή τη θέση εργασίας;

Με αυτή την ερώτηση, ο συνεντευκτής προσπαθεί να εκτιμήσει αν γνωρίζεις και έχεις κατανοήσει την περιγραφή της θέσης εργασίας. Μια απάντηση που να αναδεικνύει έναν ρόλο ή μια αρμοδιότητα από την περιγραφή της θέσης εργασίας είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να απαντήσεις. Εάν δεν μπορείς να θυμηθείς συγκεκριμένα στοιχεία της θέσης εργασίας, μια ασφαλής απάντηση είναι: «είναι μια ευκαιρία να χρησιμοποιήσω.. (και ανέφερε μια δεξιότητα που έχεις)».

(γ) Ποια είναι τα δυνατά σας σημεία;

Η καλύτερη επιλογή είναι να είσαι ειλικρινής. Το να απαντήσεις με ό,τι πιστεύεις ότι θέλει να ακούσει ο συνεντευκτής για να τον ικανοποιήσεις μπορεί να φανεί ανειλικρινές και να σε οδηγήσει στην αποτυχία. Όταν έρχεται η στιγμή να μιλήσεις για τα πλεονεκτήματά σου, καλό είναι να είσαι συγκεκριμένος/η. Γι αυτό χρήσιμο είναι να έχεις κάνει από πριν μια εκτίμηση των δεξιοτήτων σου προκειμένου να εντοπίσεις τα δυνατά σου σημεία. Γράψε μία λίστα χωρίζοντάς τα σε κατηγορίες:

Αυτά που είναι αποτέλεσμα γνώσεων και αποκτήθηκαν μέσω της εκπαίδευσής σου και της επαγγελματικής σου εμπειρίας (π.χ. πτυχία, επιμόρφωση, δεξιότητες πληροφορικής, ξένες γλώσσες κλπ.)

Αυτά που είναι αποτέλεσμα προσωπικών χαρακτηριστικών ή/και εμπειρίας ζωής π.χ. επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες, ικανότητα αναλυτικής επίλυσης προβλημάτων, ευελιξία, προσαρμοστικότητα, ικανότητα προγραμματισμού, ομαδικότητα κλπ.)

Όταν συμπληρώσεις τη λίστα, επέλεξε τρία με πέντε δυνατά σου σημεία τα οποία ταιριάζουν για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Βεβαιώσου ότι μπορείς να δώσεις συγκεκριμένα παραδείγματα που να αποδεικνύουν ότι αυτά που λες είναι τα δυνατά σου σημεία σε περίπτωση που διερευνηθούν περαιτέρω.

(δ) Ποια είναι τα αδύνατα σημεία ή μεγαλύτερα σας μειονεκτήματα;

Είναι το αντίστροφο της προηγούμενης ερώτησης, η οποία μπορεί να αποδειχθεί πιο δύσκολη, επειδή δεν μπορείς να αποκαλύψεις κάτι πάρα πολύ αρνητικό που θα μπορούσε να κάνει κακή εντύπωση. Σε αυτήν την περίπτωση, το να είσαι πολύ ειλικρινής μπορεί να

δημιουργήσει πρόβλημα. Για παράδειγμα, λέγοντας ότι είσαι αναβλητικός/ή και έχεις την τάση να μην τηρείς τις προθεσμίες, είναι αρνητικό για την εξέλιξη της διαδικασίας αξιολόγησής σου. Επίλεξε ένα χαρακτηριστικό και παρουσίασε μια λύση με την οποία ξεπερνάς την αδυναμία σου. Πάντα θα πρέπει ό,τι επιλέξεις να συνοδεύεται από μια λύση. Συνεπώς, ο καλύτερος τρόπος για να διαχειριστείς αυτήν την ερώτηση είναι να επιλέξεις ένα χαρακτηριστικό και να παρουσιάσεις μια λύση με την οποία ξεπερνάς την αδυναμία σου. Θα πρέπει να διευκρινίσεις και να εξηγήσεις με ποιο τρόπο έχεις σκοπό να διορθώσεις την αδυναμία σου. Η απάντηση έχει δύο μέρη: Στο πρώτο αναφέρεις την αδυναμία – φροντίζοντας να είναι ρεαλιστική – και στο δεύτερο μέρος εξηγείς πώς σχεδιάζεις να την περιορίσεις και να τη βελτιώσεις. Μερικά παραδείγματα: «Έχω την τάση να εστιάζω πολύ στη λεπτομέρεια κάτι που συνεπάγεται μερικές φορές να αποσπώμαι από άλλα πιο γενικά σημεία του θέματος, δίνοντας ίσως και δυο ώρες σε κάτι που αποτελεί λεπτομέρεια ως προς το σύνολο. Για να το αντιμετωπίσω αυτό, μόλις καταλάβω ότι το κάνω, σταματώ να δίνω έμφαση στη λεπτομέρεια και αμέσως βάζω προτεραιότητες και αξιολογώ με βάση τον βαθμό σημαντικότητας τα διάφορα σημεία του θέματος και έτσι εστιάζω εκεί που πρέπει». Ενώ ξεκινάμε αρνητικά (εστιάζω πολύ στη λεπτομέρεια) με την επόμενη φράση απομειώνω την αρνητικότητα (κάτι που συνεπάγεται μερικές φορές) και καταλήγουμε σε κάτι που δεν είναι και τόσο αρνητικό (δίνοντας ίσως και δυο ώρες). Παράλληλα στο δεύτερο μέρος ολοκληρώνουμε με την απαραίτητη λύση του προβλήματος. Άλλο παράδειγμα: “Είμαι άνθρωπος που δίνει σημασία στο γενικότερο πλαίσιο και κάποιες φορές μπορεί να μου διαφεύγουν μικρές λεπτομέρειες, ωστόσο πάντα σιγουρεύω ότι έχω κάποιον στην ομάδα μου ο οποίος δίνει προσοχή στις λεπτομέρειες ή διαφορετικά θα επιμείνω να ελέγξω περισσότερο το θέμα ο ίδιος”. Μερικά άλλα παραδείγματα θα μπορούσαν να είναι: το ότι προσπαθείς να τους ευχαριστήσεις όλους ή το ότι δεν είσαι εξοικειωμένος/η με το πιο πρόσφατο λογισμικό. Ο καλύτερος τρόπος για να απαντήσεις στη «χειρότερη ερώτηση» είναι να την αντιστρέψεις σε μία θετική δήλωση. Επιπλέον, με αυτή την ερώτηση ο συνεντευκτής επιδιώκει να διαπιστώσει τον βαθμό αυτογνωσίας του συνεντευξιζόμενου. Γνωρίζει αρκετά τον εαυτό του; Είναι αρκετά άνετος να παραδεχτεί κάποια αδυναμία του; Αλλά και πόσο διπλωμάτης είναι ώστε να παρουσιάσει την αδυναμία με τρόπο τέτοιο που να διορθώνεται.

(ε) Να μας αναφέρετε μια διαφωνία που βιώσατε στον εργασιακό σας χώρο και πώς αυτή επιλύθηκε;

Η περιγραφή μιας διαφωνίας είναι μια από τις πιο προκλητικές ερωτήσεις συνέντευξης σε αυτή τη λίστα για δύο λόγους. Πρώτον, απαιτεί άμεση αφήγηση. Δεύτερον, υπάρχει

πιθανότητα να εκτεθεί ένα μειονέκτημα που θα προτιμούσες να μην συζητήσεις. Ο καλύτερος τρόπος για να απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση είναι να αναφέρεις μια διαφωνία που είχε μια ευτυχή κατάληξη. Ένα παράδειγμα: Εσύ και ένας συνάδελφός σου διαφωνήσατε για το πώς θα προσεγγίσετε το x θέμα. Στο τέλος, καταλήξατε σε μια στρατηγική που ήταν ένας συμβιβασμός που χρησιμοποίησε στοιχεία και των δύο πλευρών. Σε αυτήν την ιστορία, αναδεικνύεις θετικά χαρακτηριστικά, όπως η ικανότητά σου να συνεργάζεσαι και να είσαι “ομαδικός παίκτης”. Απλά θυμήσου να αποφεύγεις να κάνεις υποτιμητικά σχόλια ή να επιλέξεις μια διαφωνία που κάνει το πρώην εργασιακό σου περιβάλλον να φαίνεται εχθρικό. Το να σχολιάσεις αρνητικά άλλους για να φανείς καλύτερος/η, δεν κάνει ποτέ καλή εντύπωση.

(στ) Περιγράψτε μια περίπτωση όπου έπρεπε να λάβετε μια δύσκολη απόφαση

Στην ερώτηση αυτή συνήθως δίνονται γενικές απαντήσεις κάτι που δεν είναι σωστό. Το παράδειγμα είναι απαραίτητο γιατί σας ζητούν να αναφερθείτε σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Η περίπτωση μπορεί να είναι από ένα project έως και τον χειρισμό μιας αρνητικής συμπεριφοράς. Ο συνεντευκτής ουσιαστικά θέλει να διαπιστώσει την ικανότητά σου στο να αναλαμβάνεις μια δύσκολη κατάσταση και το πόσο δημιουργικός/ή και αποτελεσματικός/ή είσαι στην επίλυσή της. Συνεπώς, η απάντηση πρέπει να είναι συγκεκριμένη, δηλαδή να γίνεται αναφορά στη κατάσταση και στον τρόπο επίλυσης. Για παράδειγμα: «όταν έπρεπε να αποφασίσω για(αναφορά στο συγκεκριμένο θέμα) έλαβα υπόψη μου την παράμετρο (αναφορά) και την παράμετρο(αναφορά) και βάσει του (π.χ. νόμου...) αποφάσισα ότι η λύση είναι (αναφορά).

(ζ) Ποιες είναι οι μεγαλύτερες επιτυχίες σας;

Μην υπερβάλλετε γιατί θα φανεί ότι πάσχετε από μεγαλομανία και έπαρση. Μπορείτε να ξεκινήσετε την απάντησή σας «Αν και θέλω να πιστεύω πως τα μεγαλύτερα επιτεύγματα είναι ακόμα μπροστά μου, είμαι ικανοποιημένος/η, ή υπερήφανος/η, για τη συμμετοχή μου στο (αναφορά) στο πλαίσιο του οποίου είχα αναλάβει το ...(αναφορά) και το ολοκλήρωσα (περιγραφή του τρόπου ολοκλήρωσης) με επιτυχία».

(η) Για ποιους λόγους θέλετε να αποχωρήσετε από την τρέχουσα εργασία σας ή να καταλάβετε αυτή τη θέση;

Εάν θέλεις να αποχωρήσεις από την τρέχουσα εργασία σου, επειδή αναζητάς έναν ανώτερο ρόλο ή για να βρεις μια εργασία σε κοντινότερη απόσταση, όπως και να έχει, να είσαι ειλικρινής. Το σημαντικότερο είναι να εστιάσεις στην περιγραφή της νέας θέσης και να την συνδυάσεις με τα προσόντα, τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντά σου. Απόφυγε να κάνεις

άσχημα σχόλια για την προηγούμενη θέση εργασίας σου. Ανεξάρτητα από το πόσο δυσαρεστημένος/η είσαι από την εργασία σου, ανεξάρτητα από το πόσο “κακός” μπορεί να είναι ο προϊστάμενός σου, παρέμεινε πάντα επαγγελματίας. Μια τέτοια απάντηση σίγουρα θα σε κάνει να φανείς ότι είσαι δύσκολος άνθρωπος και θα δημιουργήσεις κακή εντύπωση.

(θ) Πώς διαχειρίζεσθε την κριτική;

Αυτή η ερώτηση συνέντευξης, όπως οι ερωτήσεις σχετικά με την επίλυση διαφωνιών, σε βάζει επιτόπου σε ένα θέμα που μπορεί να σε φέρει σε δύσκολη θέση. Σε κανέναν δεν αρέσει να δέχεται κριτική, αλλά στον εργασιακό χώρο, είναι μια πραγματικότητα που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Ευτυχώς, υπάρχει πραγματικά μόνο ένας αποδεκτός τρόπος για να απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση: το αντιμετωπίζεις εποικοδομητικά, και όχι προσωπικά. Θα ήταν χρήσιμο να σκεφτείς ένα παράδειγμα που κάποια στιγμή είχες δεχτεί κριτική και την μετέτρεψες σε ευκαιρία ανάπτυξης.

(ι) Έχετε ερωτήσεις;

Πολλοί υποψήφιοι ακούν αυτό το ερώτημα και νιώθουν ανακούφιση, θεωρώντας ότι έχουν ολοκληρώσει τη συνέντευξη. Νιώθουν ανακούφιση ότι έχουν τελειώσει με τις ερωτήσεις της συνέντευξης και θέλουν να προχωρήσουν γρήγορα στη χειραψία και στον αποχαιρετισμό. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να χάνουν μια ευκαιρία. Με αυτή την ερώτηση μπορείς να δείξεις τον ενθουσιασμό σου για τη θέση εργασίας και να αποδείξεις ότι είσαι αφοσιωμένος/η στην εργασία. Ένα «όχι» μπορεί να θεωρηθεί ως αδιαφορία. Δεν είσαι σίγουρος/η τι να ρωτήσεις; Θα μπορούσες να ρωτήσεις:

- Τι μπορείτε να μου πείτε για αυτή τη θέση εργασίας που δεν αναγράφεται στην περιγραφή της θέσης;
- Ποιες θα λέγατε ότι είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις σε αυτή τη θέση εργασίας;

3.5. Στάδια Δομημένης Συνέντευξης

Τα στάδια της συνέντευξης είναι:

Σχεδιασμός

Οργάνωση και Διεξαγωγή

Αξιολόγηση

3.5.1. Σχεδιασμός

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού οι συνεντευκτές συναποφασίζουν:

1. τον τύπο των ερωτήσεων
2. το περιεχόμενο των ερωτήσεων
3. τον βαθμό εμβάθυνσης και το επίπεδο λεπτομερειών (μορφή)
4. την ακριβή διατύπωση κάθε ερώτησης
5. τη σειρά υποβολής των ερωτήσεων (οργάνωση, ταξινόμηση ερωτήσεων)
6. τον καθορισμό των μελών που θα καλύψουν συγκεκριμένα πεδία από τις ερωτήσεις

3.5.1.1. Τύποι ερωτήσεων

Οι κυριότεροι τύποι ερωτήσεων είναι (Βλ. αναλυτικά Ι. Ν. Παρασκευόπουλος, Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, τ. Β', Αθήνα 1993):

Ανοιχτές ερωτήσεις:

Οι ανοιχτές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να εκφραστεί ελεύθερα, χωρίς περιορισμούς στο περιεχόμενο και στον τρόπο διατύπωσης της απάντησης. Είναι χρήσιμες για τη συλλογή αναλυτικών και μεγαλύτερου βάθους πληροφοριών-δεδομένων. Ένα ιδιαίτερο είδος ερώτησης ανοιχτού τύπου είναι οι λεγόμενες ερωτήσεις «χωνί», όπου ξεκινάμε από μια γενικότερη, ευρύτερη ερώτηση και προχωράμε σε πιο εξειδικευμένες ερωτήσεις στενεύοντας σταδιακά το θεματικό πεδίο της ερώτησης και της αναμενόμενης απάντησης.

Κλειστές ερωτήσεις:

Οι απαντήσεις είναι εκ των προτέρων δομημένες, προκαθορισμένες και ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μεταξύ δύο ή περισσότερων προτεινόμενων εναλλακτικών απαντήσεων. Οι κυριότεροι τύποι κλειστών ερωτήσεων, είναι:

α. Εναλλακτικής απάντησης/ Διαζευκτικές: προσφέρονται δύο εναλλακτικές απαντήσεις της μορφής «Σωστό-Λάθος», «Συμφωνώ – Διαφωνώ» κλπ.

β. Πολλαπλής επιλογής: δίδονται περισσότερες από μία εναλλακτικές απαντήσεις από τις οποίες ο ερωτώμενος θα πρέπει να επιλέξει μία ή περισσότερες ανάλογα με την ερώτηση.

γ. Ερωτήσεις ιεράρχησης: ο ερωτώμενος καλείται να ιεραρχήσει με βάση κάποιο κριτήριο που του δίνεται τις προτεινόμενες απαντήσεις, φράσεις ή λέξεις.

δ. Ερωτήσεις κλίμακας/διαβάθμισης: δίνεται μια κλίμακα αριθμών ή κατηγοριών πάνω στην οποία καλείται ο ερωτώμενος να τοποθετηθεί επιλέγοντας την αριθμητική τιμή ή την κατηγορία που τον εκφράζει. Οι πιο γνωστές είναι η κλίμακα Likert, όπου οι πέντε κατηγορίες που χρησιμοποιούνται αντιστοιχούν στις θέσεις 1. απόλυτη επιδοκιμασία, 2. μερική επιδοκιμασία, 3. ουδέτερη επιλογή - αδιαφορία, 4. μερική αποδοκιμασία και 5. απόλυτη αποδοκιμασία, καθώς και η κλίμακα “σημαντικής διαφοροποίησης”(semantic differential). Η διαφορά της τελευταίας από αυτή του τύπου Likert είναι ότι δεν υπάρχει ενδιάμεση ή ουδέτερη επιλογή.

Ημι-κλειστές ή Ημι-ανοιχτές ερωτήσεις:

Σε αυτό τον τύπο ερωτήσεων προβλέπονται οι κυριότερες πιθανές απαντήσεις, όπως σε μια κλειστή ερώτηση, αλλά αφήνεται το περιθώριο στον ερωτώμενο να προσθέσει και κάποια άλλη απάντηση εκτός των προκαθορισμένων.

Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα

Όλοι οι τύποι ερωτήσεων έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, γι’ αυτό χρειάζεται να επιλέγονται οι καταλληλότερες για κάθε περίπτωση. Τα πλεονεκτήματα των κλειστών ερωτήσεων με τις καθορισμένες – εναλλακτικές απαντήσεις είναι ότι οι απαντήσεις απαιτούν λιγότερο χρόνο, είναι ευκολότερη η επεξεργασία τους (κωδικοποίηση/στατιστική επεξεργασία) και περιορίζονται στο θέμα της ερώτησης. Έχουν δηλαδή το πλεονέκτημα επειδή κωδικοποιούνται πιο εύκολα να επιτυγχάνουν μεγαλύτερη ομοιομορφία γι’ αυτό χρησιμοποιούνται στις μετρήσεις και διαθέτουν μεγαλύτερη αξιοπιστία. Τα μειονεκτήματα των κλειστών ερωτήσεων είναι ότι έχουν επιφανειακό χαρακτήρα, αυξημένη πιθανότητα να εκβιάσουν και να προκαταλάβουν τις απαντήσεις και ασφαλώς περιορισμένη δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης των ερωτώμενων.

Οι ανοιχτές ερωτήσεις παρέχουν ένα πλαίσιο αναφοράς για τις απαντήσεις και βάζουν ελάχιστους περιορισμούς σε αυτές γι’ αυτό τα πλεονεκτήματά τους είναι ότι εξασφαλίζουν τη δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης των ερωτώμενων και μεγαλύτερης εμβάθυνσης λόγω των αναλυτικότερων πληροφοριών που συλλέγονται στις απαντήσεις. Επιπλέον, οι ανοιχτές ερωτήσεις επειδή πηγαίνουν σε μεγαλύτερο βάθος επιτρέπουν στον συνεντευκτή να ελέγξει καλύτερα τα όρια της γνώσης του ερωτώμενου, αν μάλιστα επιλέξει να διευκρινίσει κάποια απάντηση. Τα μειονεκτήματά τους είναι ότι οι απαντήσεις απαιτούν περισσότερο χρόνο και παρουσιάζουν δυσκολία στην επεξεργασία τους.

Οι ημι-ανοιχτές ερωτήσεις συνδυάζουν τα πλεονεκτήματα των κλειστών παρέχοντας στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να εκφράσει επιπλέον απόψεις. Ενώ τα μειονεκτήματά τους είναι ότι δεν μπορούν να προχωρήσουν στο ίδιο βάθος με τις ανοιχτές ερωτήσεις.

Στις συνεντεύξεις συνηθέστερες είναι οι ανοιχτού και ενίοτε οι ημι-ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, καθώς σκοπός είναι η εμβάθυνση και η συλλογή περισσότερων και αναλυτικότερων πληροφοριών από τον ερωτώμενο χωρίς να περιορίζουμε και να επηρεάζουμε τις απαντήσεις του.

3.5.1.2. Περιεχόμενο ερωτήσεων

Ως προς το **περιεχόμενο** μπορούν να χρησιμοποιηθούν :

1. Ερωτήσεις που αφορούν το τί γνωρίζει ο υποψήφιος και αποβλέπουν στον εντοπισμό των πραγματικών γνώσεων του και όχι στη διερεύνηση προσωπικών του εκτιμήσεων ή στάσεων.
2. Ερωτήσεις που αφορούν το τι κάνει ή τι έκανε ο υποψήφιος με βάση τα όσα δηλώνει στο βιογραφικό του και επιδιώκουν την εκμείευση πληροφοριών για τις δραστηριότητες και εμπειρίες του.
3. Ερωτήσεις που αφορούν στο πώς μπορεί να εφαρμόσει μια ιδέα, μια γνώση, μια αξία και αποσκοπούν στη διαπίστωση των δεξιοτήτων που διαθέτει.
4. Ερωτήσεις που αφορούν το τί σκέφτεται και πώς συμπεριφέρεται ο υποψήφιος οι οποίες ανιχνεύουν τις προθέσεις, τις αρχές, τις αξίες και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του.

3.5.1.3. Μορφή ερωτήσεων

Ως προς τη **μορφή** οι ερωτήσεις μπορούν να διακριθούν σε (βλ. L.Cohen, L.Manion, ό.π., σελ. 382-384):

1. **Άμεσες ή έμμεσες**, ανάλογα με το αν ρωτάμε ευθέως και σαφώς αυτό που μας ενδιαφέρει ή το προσεγγίζουμε με έμμεσο τρόπο. Οι έμμεσες ερωτήσεις είναι πιθανότερο να οδηγήσουν σε πιο ειλικρινείς και ανοιχτές απαντήσεις.

2. **Γενικές ή εξειδικευμένες**, ανάλογα με το εύρος του θεματικού πεδίου που αφορούν. Οι πιο γενικές ερωτήσεις συνήθως εκμαιεύουν με έμμεσο τρόπο τις πληροφορίες που επιδιώκουμε γι' αυτό απαντώνται πιο εύκολα και οδηγούν σε ειλικρινέστερες απαντήσεις. Οι εξειδικευμένες ερωτήσεις επειδή στοχεύουν σε ένα πολύ συγκεκριμένο θέμα είναι πιθανόν να δημιουργήσουν επιφυλακτικότητα στον ερωτώμενο και γι' αυτό μια τάση απόκρυψης κάποιων στοιχείων. Επιπλέον, μια εξειδικευμένη περίπτωση ενδέχεται να μη τη γνωρίζει ο ερωτώμενος.
3. **Ερωτήσεις με προσομοίωση καταστάσεων**: Θέτουν ερωτήματα με έμμεσο τρόπο και στη διατύπωσή τους χρησιμοποιούνται υποθετικές εκφράσεις. Έτσι μειώνεται κάποιο πιθανό αίσθημα προσωπικής απειλής και αντίστοιχα ο κίνδυνος εμφάνισης αμυντικής στάσης και συνεπώς απόκρυψης πληροφοριών. Επιπλέον, αυτή η μορφή ερωτήσεων βοηθά ώστε να διαπιστωθούν ικανότητες που αφορούν στην εφαρμογή γνώσεων, ιδιαίτερα αν στην ερώτηση προσομοίωσης χρησιμοποιηθεί ένα παράδειγμα / πρόβλημα προς επίλυση.
4. **Ερωτήσεις διευκρίνισης**: συνήθως δεν περιλαμβάνονται στις βασικές ερωτήσεις στον κατάλογο της συνέντευξης, προκύπτουν όμως από τις απαντήσεις που δίνονται. Έτσι οι ερωτήσεις διευκρίνισης συμπληρώνουν τις βασικές ερωτήσεις και αποσκοπούν στη συλλογή περισσότερων πληροφοριών, λεπτομερειών και διευκρινίσεων πάνω σε κάποιο θέμα που έχει ήδη απαντηθεί. Συνήθως τέτοιες ερωτήσεις περιέχουν α) φράσεις που ζητούν διευκρίνιση ή περαιτέρω ανάλυση, όπως: «*Αν κατάλαβα, λέτε ότι Μπορείτε να το αναλύσετε λίγο περισσότερο;*», «*Θα μπορούσατε να εξηγήσετε τι ακριβώς εννοείτε όταν λέτε ...;*» «*Εκτός από όσα αναφέρατε θα θέλατε να προσθέσετε κάτι ακόμα σχετικά με;*». β) φράσεις που ζητούν επιβεβαίωση της ορθής κατανόησής τους, όπως: «*Κατά την άποψή σας το είναι Σωστά κατάλαβα;*», «*Θα μπορούσατε να επαναλάβετε το για να είμαστε βέβαιοι ότι το κατάλαβα σωστά;*»
5. **Ερωτήσεις με αναφορά ενδεικτικών παραδειγμάτων**: Είναι ερωτήσεις που εμπερικλείουν παραδείγματα τα οποία όμως πρέπει να καλύπτουν όλο το φάσμα ενδεχόμενων θετικών και αρνητικών απαντήσεων, ώστε να μην προκαταλαμβάνουν τον ερωτώμενο και να μην τον κατευθύνουν σε συγκεκριμένες

απαντήσεις που φαίνονται περισσότερο αποδεκτές ή/και αναμενόμενες. Οι ερωτήσεις αυτές ευνοούν τη δημιουργία ουδέτερου κλίματος και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκμείευση στάσεων και συμπεριφορών.

3.5.1.4. Διατύπωση των ερωτήσεων

Βασικά χαρακτηριστικά μιας καλής ερώτησης στη συνέντευξη είναι τα ακόλουθα:

1. **Η ερώτηση είναι πραγματικά ανοιχτή:** αν δεν αναγκάζει τον ερωτώμενο να εντάξει την απάντησή του σε προκαθορισμένες κατηγορίες ή να επιλέξει μεταξύ δοσμένων εναλλακτικών απαντήσεων, δηλαδή αν του επιτρέπει να απαντήσει με το δικό του τρόπο
2. **Η ερώτηση είναι ουδέτερη:** αν είναι απαλλαγμένη από προκαταλήψεις, στερεότυπα και συναισθηματικά φορτισμένες εκφράσεις ώστε να μην κατευθύνει τον ερωτώμενο, άμεσα ή έμμεσα, προς συγκεκριμένη απάντηση. Οι «κατευθυντικές» ερωτήσεις που προκαταλαμβάνουν τον ερωτώμενο δεν οδηγούν στη διαπίστωση των πραγματικών γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων.
3. **Η ερώτηση είναι σαφής:** αν σε αυτή δεν εμπλέκονται πολλά και διαφορετικά θέματα που την καθιστούν ασαφή ως προς τον στόχο της. Οι ασαφείς ερωτήσεις προκαλούν σύγχυση στον ερωτώμενο.

Για να διατυπώσουμε μια καλή ερώτηση θα πρέπει να **αποφεύγουμε**

- ερωτήσεις αποτελούμενες από πολλές προτάσεις, κύριες και/ή δευτερεύουσες που εμπεριέχουν πολλές αρνήσεις και ασαφείς διατυπώσεις
- ερωτήσεις με αμφίσημες ή πολύσημες λέξεις (με πάνω από δύο σημασίες)
- ερωτήσεις με απόλυτο ή ακραίο χαρακτήρα (π.χ. ποτέ, πάντα κλπ.)
- ερωτήσεις που προσβάλλουν την προσωπικότητα του ερωτώμενου με επικριτικά ή ανακριτικά σχόλια.

3.5.2. Οργάνωση - Διεξαγωγή

Γενικές Παρατηρήσεις:

Η συμμετοχή των συνεντευξιζόμενων πρέπει να διασφαλίζεται ώστε να μπορούν να αποδώσουν σχετικά καλά.

- Διαμόρφωση χώρου αναμονής συνεντευξιαζόμενων: ευπρεπής χώρος αναμονής, πρόσβαση σε νερό, τουαλέτες κλπ. Ιδανικά όχι έξω από τον χώρο των συνεντεύξεων ώστε να μην έρχονται σε επαφή οι υποψήφιοι με όσους ολοκλήρωσαν τις διαδικασίες.
- Ορισμός υπευθύνου για την υποδοχή/ενημέρωση/συνοδεία των υποψηφίων στο χώρο των συνεντεύξεων και κάθε άλλη απαραίτητη πληροφορία.
- Αυστηρή τήρηση ωρολογίου προγράμματος συνεντεύξεων με επαρκή χρόνο ανάμεσα στις συνεντεύξεις για τυχόν διαβούλευση των μελών.
- Διαμόρφωση χώρου λήψης συνεντεύξεων: Τραπέζι που κάθονται εκατέρωθεν οι συνεντευκτές και ο συνεντευξιαζόμενος. Τα καθίσματα των συνεντευξιαζόμενων πρέπει να είναι άνετα, στο ίδιο επίπεδο με αυτά των συνεντευκτών και να μην μετακινούνται (π.χ. δεν πρέπει να έχουν ροδάκια γιατί δημιουργείται ή φαίνεται το άγχος και η αγωνία των συνεντευξιαζόμενων).
- Το κλίμα της συνέντευξης πρέπει να είναι άνετο και φιλικό, με όλες τις απαιτούμενες διευκολύνσεις (π.χ. νερό).
- Εισαγωγικές συστάσεις από τα μέλη της Επιτροπής. Προσοχή όμως: Η διαδικασία είναι αφιερωμένη στον υποψήφιο και εκείνος είναι που πρέπει να μιλά περισσότερο.
- Δίνεται ευκαιρία στο τέλος στον υποψήφιο αν χρειάζεται και θέλει να προσθέσει ο ίδιος κάτι που να ενισχύει την υποψηφιότητά του ή να ρωτήσει κάτι την επιτροπή.
- Χρονική διάρκεια: Συνήθως 30 λεπτά.
- Τήρηση Πρακτικών.

Κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης οι ρόλοι μεταξύ του Προέδρου και των Μελών συνήθως κατανέμονται ως εξής:

Πρόεδρος:

Κάνει την εισαγωγή και εποπτεύει:

- Καλωσορίζει τον/την υποψήφιο/α και ευγενικά του/της λέει να καθίσει
- Εξηγεί σύντομα τη διαδικασία
- Ελέγχει τη ροή της συνέντευξης

Κλείνει τη διαδικασία:

- Ενημερώνει για τα επόμενα βήματα της διαδικασίας και τον χρόνο έκδοσης της απόφασης

- Ευχαριστεί τον/την υποψήφιο/α

Πρόεδρος και Μέλη

- Ο Πρόεδρος συνήθως κάνει την πρώτη ερώτηση
- Κάθε μέλος απευθύνει τις ερωτήσεις στον υποψήφιο βάσει της συμφωνημένης σειράς
- Διευκρινιστικές ερωτήσεις γίνονται από τον συνεντευκτή που διερευνά το συγκεκριμένο πεδίο
- Όλοι κρατούν σημειώσεις

Είναι πολύ σημαντικό να οικοδομηθεί από τον συνεντευκτή **μια στάση ουδετερότητας** προς τον ερωτώμενο, μεταδίδοντας το μήνυμα ότι τον σέβεται, τον αποδέχεται, ενδιαφέρεται να τον ακούσει. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο συνεντευκτή δεν πρέπει να παίρνει θέση ή να επηρεάζει τον ερωτώμενο μεταδίδοντάς του τις προσωπικές του απόψεις και πολύ περισσότερο να προβαίνει σε αξιολογικές κρίσεις επί των απαντήσεων.

3.5.3. Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση προσωπικού στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα αφορά γνώσεις, ικανότητες/δεξιότητες, στάσεις και συμπεριφορές. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνουν ορισμένες διευκρινίσεις για το τι περιλαμβάνει ο γνωστικός τομέας, ο τομέας των ικανοτήτων/δεξιοτήτων και ο συναισθηματικός τομέας.

Ο **γνωστικός τομέας** περιλαμβάνει μία σειρά ταξινομήσεων που κατατάσσονται από τις πιο απλές στις πιο σύνθετες και από το συγκεκριμένο και χειροπιαστό στο αφηρημένο. Οι κατηγορίες του γνωστικού τομέα είναι : **Γνώση (ως ανάκληση και μνήμη) – Κατανόηση – Εφαρμογή – Ανάλυση – Σύνθεση – Αξιολόγηση**. Ειδικότερα, οι ορισμοί που δίνονται βάσει της ταξινομίας Bloom (βλ. αναλυτικά στο: B.S.Bloom, D.R.Krathwohl, Ταξινομία διδακτικών στόχων, τ.Α', 1999):

Γνώση που ορίζεται ως μνήμη, ως αναγνώριση και ως ανάκληση ιδεών, ύλης ή φαινομένων. Δηλαδή είναι η γνώση ως σύνολο απομνημονευμένων πληροφοριών (ό.π., σελ. 86-116).

Κατανόηση: Είναι η κατηγορία γνώσης που ορίζεται ως ικανότητα κατανόησης αφηρημένων εννοιών ώστε να αποδεικνύεται η σωστή χρήση της γνώσης. Είναι η ικανότητα σύλληψης του νοήματος και του σκοπού ενός συγκεκριμένου θέματος (ό.π., σελ.117-155).

Εφαρμογή: Είναι η κατηγορία γνώσης που ορίζεται ως ικανότητα εφαρμογής μιας αφηρημένης έννοιας σε ένα νέο πρόβλημα. Είναι η απόδειξη της κατανόησης μέσα από κατάλληλες περιστάσεις (ό.π., σελ.156 - 187).

Ανάλυση: Είναι η κατηγορία γνώσης που ορίζεται ως ικανότητα διαίρεσης του θέματος στα μέρη που το αποτελούν, η ικανότητα ανεύρεσης των σχέσεων και του τρόπου που είναι οργανωμένα τα μέρη. Η κατανόηση ως κατηγορία της γνώσης ασχολείται με το περιεχόμενο του θέματος, η ανάλυση ασχολείται και με το περιεχόμενο και με τη μορφή (ό.π., σελ.188 - 209).

Σύνθεση: Είναι η κατηγορία γνώσης που ορίζεται ως ικανότητα ένωσης των στοιχείων για τη διαμόρφωση ενός συνόλου. Η κατανόηση, η εφαρμογή και η ανάλυση ως κατηγορίες της γνώσης συνδέονται με την ανάπτυξη ικανοτήτων σε ένα ήδη καθορισμένο σύνολο υλικού με δεδομένα στοιχεία που από μόνα τους αποτελούν μια ολότητα. Η σύνθεση αφορά ένωση στοιχείων από διαφορετικές πηγές για μια «κατασκευή» που δεν υπήρχε προηγουμένως. Η σύνθεση ως κατηγορία της γνώσης τονίζει την ανεξαρτησία σκέψης και πράξης (ό.π., σελ.210 - 240).

Αξιολόγηση: Είναι η κατηγορία γνώσης που ορίζεται ως ικανότητα κρίσης της αξίας ιδεών, μεθόδων, εργασιών κλπ. με βάση κάποιο σκοπό. Η αξιολόγηση θεμελιώνεται σε κρίσεις άλλοτε με βάση εξωτερικά κριτήρια (τεχνικές, κανόνες, νόρμες) άλλοτε με βάση εσωτερικά κριτήρια (λογική, ακρίβεια, συνάφεια). Είναι ο συνδυασμός κρίσης με τον συναισθηματικό τομέα (ό.π., σελ. 241 - 257).

Στον **ψυχοκινητικό τομέα, τομέα των δεξιοτήτων / ικανοτήτων** υπάρχουν δύο κατηγορίες. Οι (επι)δεξιότητες που αναφέρονται στη διεξαγωγή μιας ενέργειας, η οποία ύστερα από άσκηση μπορεί να γίνει χωρίς δυσκολία και οι νοητικές που είναι ορθότερο να αναφέρονται ως «ικανότητες» και περιλαμβάνονται στις ανώτερες βαθμίδες του γνωστικού τομέα, δηλαδή στις βαθμίδες «Κατανόηση – Εφαρμογή – Ανάλυση – Σύνθεση – Αξιολόγηση». Η γνώση ως ικανότητα έχει μικρή αξία, αν δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε νέες καταστάσεις ή σε μια μορφή πολύ διαφορετική από εκείνη που αρχικά την είχαμε συναντήσει.

Τέλος, υπάρχει και ο **συναισθηματικός τομέας / στάσεις** που είναι ο πιο δύσκολος και αυτό γιατί το καθεστώς της δημοσιότητας της γνωστικής συμπεριφοράς και του απορρήτου της συναισθηματικής είναι μια αξία υψηλού κύρους του δυτικού κόσμου. Οι φιλοσοφικές και πολιτιστικές αξίες μας επιβάλλουν να είμαστε ιδιαίτερα προσεκτικοί στον

τομέα που άπτεται χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Η σχετική αναφορά στον συναισθηματικό τομέα γίνεται γιατί ένα μεγάλο μέρος των κοινωνικών ικανοτήτων διαπλέκεται με τον συναισθηματικό τομέα.

Ο **συναισθηματικός τομέας** σύμφωνα με την ταξινόμια Bloom περιλαμβάνει πέντε κατηγορίες με ενδιάμεσες υποκατηγορίες (Βλ. αναλυτικά στο: B.S.Bloom, D.R.Krathwohl, B.B.Masia, Ταξινόμια διδακτικών στόχων, Συναισθηματικός Τομέας, τ.Β΄, 1999):

Πρόσληψη: Είναι η ευαισθητοποίηση του ατόμου στο να προσλαμβάνει την ύπαρξη μιας ιδέας, μιας κατάστασης, ενός φαινομένου. Το άτομο μπορεί να μην έχει την ικανότητα να εκφράσει λεκτικά την αποδοχή ή την απόρριψη του φαινομένου, της κατάστασης, έχει όμως επίγνωση. Υποδηλώνει ότι έχει τη θέληση να αποδεχθεί κάτι και όχι να το αποφύγει. Οι υποκατηγορίες που εντάσσονται στην πρόσληψη είναι: η συνειδητοποίηση, η θέληση για πρόσληψη και η ελεγχόμενη, επιλεγμένη πρόσληψη. Η κατηγορία αυτή του συναισθηματικού τομέα συνδέεται με τη γνωστική συμπεριφορά (ό.π., σελ. 145-172).

Ανταπόκριση: Αυτή η κατηγορία δεν αναζητά απλώς την ευαισθητοποίηση και την αναγνώριση της αναγκαιότητας μιας κατάστασης από το άτομο, αλλά επιπλέον την προθυμία του να συμμετάσχει ενεργητικά. Ενδιάμεσες υποκατηγορίες είναι: η συγκατάθεση στην ανταπόκριση, η θέληση για ανταπόκριση και η ικανοποίηση από την ανταπόκριση (ό.π., σελ.173 - 203).

Αποτίμηση: Η κατηγορία αυτή είναι η πιο ενδεικτική γιατί αφορά την εσωτερική συμπεριφορά του ατόμου ως προς την πίστη που έχει για την αξία ενός φαινομένου, μιας κατάστασης. Το άτομο πλέον αξιολογεί θετικά ή αρνητικά μια κατάσταση, ένα φαινόμενο, μια ιδέα. Έχει δηλαδή τη βεβαιότητα, την αφοσίωση, τη δέσμευση για έναν σκοπό. Οι υποκατηγορίες είναι: η αποδοχή μιας αξίας, η προτίμηση μιας αξίας και η δέσμευση (ό.π., σελ.204 - 224).

Οργάνωση: Μετά την εσωτερίκευση αξιών και την αποτίμησή τους ακολουθεί η διαδικασία οργάνωσής τους σε ένα σύστημα, όπου προσδιορίζονται οι αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ όλων αυτών των εσωτερικευμένων συμπεριφορών (ό.π., σελ.225 - 239).

Ο Χαρακτηρισμός από μια Αξία ή πλέγμα Αξιών: Οι αξίες έχουν εσωτερικευθεί, έχουν συστηματοποιηθεί στη βάση μιας ιεραρχίας, είναι δηλαδή οργανωμένες εσωτερικά στο άτομο και απομένει το να ενεργεί σύμφωνα με το αξιολογικό του σύστημα. Ουσιαστικά συνδέεται με τη σταθερότητα του ατόμου, η οποία περισσότερο αφορά στα ιδιαίτερα προσωπικά του χαρακτηριστικά (ό.π., σελ. 240 - 255).

Οι αξιολογήσεις προσωπικού με τη μέθοδο της συνέντευξης αφορούν γνώσεις και κοινωνικές – διοικητικές ικανότητες. Οι γνώσεις είναι το επίπεδο της «ακαδημαϊκής νοημοσύνης» κάθε ατόμου για το αντικείμενο εργασίας του, οι κοινωνικές και διοικητικές ικανότητες αφορούν αφενός τις ανώτερες βαθμίδες της γνωσιολογικής δομής, αφετέρου τον συναισθηματικό τομέα.

Ο Χάουαρντ Γκάρντερ στο έργο του *The Frames of Mind* αναφέρει τη βαρύτητα που έχει για την εξέλιξη του ανθρώπου, πέραν της ακαδημαϊκής νοημοσύνης, η διαπροσωπική νοημοσύνη, δηλαδή η ικανότητα να καταλαβαίνουμε τους άλλους και η οποία χαρακτηρίζει ανθρώπους με ηγετικές ικανότητες, με ικανότητες σύναψης διαπροσωπικών σχέσεων, κοινωνικής ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων, καθώς και η ενδοπροσωπική νοημοσύνη, δηλαδή η ικανότητα να στρεφόμαστε στον εαυτό μας και να τον «διαβάζουμε», ώστε να λειτουργούμε αποτελεσματικά στη ζωή μας (D.Goleman, *Η συναισθηματική νοημοσύνη*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998, σ.71-73 και σ.176-179).

Η προσωπική νοημοσύνη συντίθεται από μια σειρά ικανότητες που η μία χτίζεται πάνω στην άλλη και είναι (D.Goleman, σ.78-79) :

α) η γνώση των συναισθημάτων, η **ικανότητα αυτοεπίγνωσης**. Όταν ο άνθρωπος αναγνωρίζει και εντοπίζει τα συναισθήματά του, τότε κατανοεί τον εαυτό του και μπορεί να διευθύνει τη ζωή του.

β) ο έλεγχος των συναισθημάτων, η **ικανότητα ελέγχου της παρόρμησης**, της ανυπομονησίας και του άγχους. Όταν ο άνθρωπος αξιολογεί την ένταση των συναισθημάτων, τότε μπορεί να τα χειρίζεται, να τα ελέγχει και να απαλλάσσεται από τον ανεξέλεγκτο θυμό, την κατήφεια, την επιθετικότητα ή την αυτοκαταστροφή. Όταν ο άνθρωπος μπορεί να ασκεί συναισθηματικό αυτοέλεγχο και να χαλιναγωγεί την παρόρμησή του, εφευρίσκει κίνητρα για τον εαυτό του, είναι περισσότερο δημιουργικός, παραγωγικός και αποτελεσματικός. Ο αυτοέλεγχος οδηγεί στην υπευθυνότητα και στην εστίαση στο καθήκον.

γ) η αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων, η **ικανότητα ενσυναίσθησης**. Όταν ο άνθρωπος είναι δεκτικός στο να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, τότε είναι ικανός να αντιλαμβάνεται τα «σιωπηλά» σήματα που κρύβουν τι θέλουν, τι επιδιώκουν και τι έχουν ανάγκη οι άλλοι. Τα άτομα με ενσυναίσθηση είναι σε θέση να κατανοήσουν τις απόψεις των άλλων.

δ) ο χειρισμός των σχέσεων, η **ικανότητα σύναψης διαπροσωπικών σχέσεων**. Όταν ο άνθρωπος έχει αυτοεπίγνωση και ενσυναίσθηση, μπορεί να χειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων. Ο χειρισμός αυτός απαιτεί ισορροπία ανάμεσα στην ειλικρίνεια και στις κοινωνικές σχέσεις και δεν αναφέρεται στην αξιοσημείωτη ευκολία να πιάνουμε τα σήματα που εκπέμπουν οι γύρω μας απλώς για να γίνουμε αρεστοί. Οι «κοινωνικοί χαμαιλέοντες» αποκαλύπτονται και η προσωπική επιτυχία τους συνήθως είναι προσωρινή.

Αν ανατρέξουμε στο «Εγχειρίδιο – Οδηγός για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης Ν.4369/2016» του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης της Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (Αθήνα 2017) και ειδικότερα στις σελίδες 15-18 διαπιστώνουμε ότι οι διοικητικές και κοινωνικές ικανότητες που αξιολογούνται είτε άμεσα είτε έμμεσα συνδέονται με τις ικανότητες που ήδη έχουμε αναφέρει στο 3^ο Υποκεφάλαιο και περιλαμβάνονται στις ανώτερες βαθμίδες της γνωσιολογικής δομής και τον συναισθηματικό τομέα.

Ειδικότερα, πέραν των γνώσεων επί του εκάστοτε αντικειμένου εργασίας αξιολογούνται:

- **Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης:**
 - ✓ Διαμόρφωση οράματος και τρόπος επίτευξης
 - ✓ Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης
 - ✓ Διατύπωση στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων
 - ✓ Χρήση κατάλληλων εργαλείων
- **Συντονισμός - Παρακίνηση**
 - ✓ Ενεργοποίηση ανθρώπινου δυναμικού
 - ✓ Διαχείριση ομάδων
 - ✓ Καταμερισμός και Ανάθεση ρόλων
 - ✓ Αποφυγή εντάσεων
 - ✓ Προγραμματισμός εργασιών
- **Διαχείριση χρόνου:**
 - ✓ Προτεραιοποίηση και ιεράρχηση αναγκών και εργασιών
 - ✓ Τήρηση προβλεπόμενων προθεσμιών και έλεγχος χρονοδιαγραμμάτων

- ✓ Αποτελεσματική κατανομή χρόνου
- **Αποφασιστικότητα**
 - ✓ Λήψη αποφάσεων σε περιορισμένα χρονικά περιθώρια
 - ✓ Προθυμία στην ανάληψη ρίσκων
 - ✓ Νηφαλιότητα και ψυχραιμία
- **Διαχείριση κρίσεων:**
 - ✓ Αποτελεσματική αντιμετώπιση ενός έκτακτου γεγονότος
 - ✓ Αποφυγή πανικού
 - ✓ Διαμόρφωση κλίματος ασφάλειας
 - ✓ Ανταπόκριση στον αιφνιδιασμό
- **Επικοινωνιακές Δεξιότητες:**
 - ✓ Οργανωμένη – δομημένη σκέψη / Σαφήνεια στην έκφραση
 - ✓ Άσκηση επιρροής και ικανότητες πειθούς – προσαρμογή στο ακροατήριο
 - ✓ Δυνατότητα «έκθεσης» σε ακροατήριο
- **Συνεργατικό πνεύμα - Ομαδικότητα:**
 - ✓ Δημιουργία κλίματος ομάδας
 - ✓ Ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων – Κοινωνικότητα
 - ✓ Ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων
 - ✓ Διαμεσολάβηση και επίλυση διαφορών
- **Δημιουργικότητα**
 - ✓ Ανάληψη πρωτοβουλιών
 - ✓ Εξεύρεση λύσεων / Ευρηματικότητα / Κριτικός Συλλογισμός
 - ✓ Άμεση αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων και αποφυγή εμποδίων
 - ✓ Καινοτομικές παρεμβάσεις

Αν θέλουμε να διαπιστώσουμε διοικητικές και κοινωνικές ικανότητες τότε από την απάντηση θα πρέπει να προκύπτει ότι ο ερωτώμενος μπορεί να: «εφαρμόζει», «διερευνά», «κατανέμει», «ελέγχει», «συσχετίζει», «αντιλαμβάνεται», «συνεισφέρει», «ενθαρρύνει»,

«συνθέτει» κλπ. Στη συνέχεια παρατίθενται πίνακες που περιλαμβάνουν ρήματα τα οποία μας βοηθούν όταν συντάσσουμε στόχους μάθησης να διαπιστώνουμε αν αυτοί επιτεύχθηκαν. Τα ρήματα αυτά αναφέρονται στον τομέα των γνώσεων και ιδιαίτερα στις ανώτερες βαθμίδες και στον συναισθηματικό τομέα και συμβάλλουν στη διαπίστωση του επιπέδου των διοικητικών και κοινωνικών ικανοτήτων.

ΓΝΩΣΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

ΓΝΩΣΗ	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ	ΑΝΑΛΥΣΗ	ΣΥΝΘΕΣΗ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
<p>αναγνωρίζω αναφέρω απαριθμώ διατυπώνω κατονομάζω ορίζω προσδιορίζω απομνημονεύω συγκρατώ θυμάμαι ανακαλώ κ.ά.</p>	<p>διαλέγω διαπιστώνω διευκρινίζω δικαιολογώ διορθώνω μετατρέπω εξηγώ ερμηνεύω παρουσιάζω περιγράφω συνοψίζω συμπεραίνω καταλήγω προβλέπω κ.ά.</p>	<p>αποδεικνύω δημιουργώ λύνω επιδεικνύω επιλέγω εφαρμόζω κατασκευάζω οργανώνω παρουσιάζω συντάσσω υπολογίζω χρησιμοποιώ κ.ά.</p>	<p>αναλύω αντιπαραθέτω ανακαλύπτω ανιχνεύω εντοπίζω διακρίνω διαχωρίζω διερευνώ κατατάσσω κατανέμω κατηγοριοποιώ συγκρίνω ταξινομώ κ.ά.</p>	<p>αναδιατυπώνω αφηγούμαι γενικεύω διαμορφώνω διαπραγματεύομαι δημιουργώ διευθετώ ελέγχω παράγω σχεδιάζω συντάσσω συνάγω συνθέτω κ.ά.</p>	<p>αξιολογώ αποφαίνομαι εκτιμώ (επι)κρίνω επιχειρηματολογώ υποστηρίζω συσχετίζω ρυθμίζω κ.ά.</p>
ανάκληση γνώσης	ανάπτυξη νοητικών ικανοτήτων				

Α.Κοντονή, Εκπαίδευση Ενηλίκων, Αθήνα 2010, σελ.113

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

ΠΡΟΣΛΗΨΗ	ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΜΙΑ ΑΞΙΑ ή ΠΛΕΓΜΑ ΑΞΙΩΝ
<p>αισθάνομαι αντιλαμβάνομαι αποδέχομαι εκφράζω ενδιαφέρομαι ευαισθητοποιούμαι θεωρώ παραδέχομαι συνειδητοποιώ κ.ά.</p>	<p>ανταποκρίνομαι αποτρέπω ικανοποιούμαι προτίθεμαι προτιμώ συγκατατίθεμαι συμβάλλω συμμετέχω συνεισφέρω τηρώ κ.ά.</p>	<p>αμφισβητώ απορρίπτω αποτρέπω αποφασίζω αρνούμαι αφοσιώνομαι εμμένω ενθαρρύνω επηρεάζω καθοδηγώ πιστεύω προτρέπω υιοθετώ υποκινώ υποστηρίζω κ.ά.</p>	<p>αποφασίζω διαμορφώνω διαρθρώνω διευθετώ καθορίζω κρίνω οργανώνω σταθμίζω συνθέτω σχηματίζω κ.ά.</p>	<p>δραστηριοποιούμαι εμπνέω ενεργοποιούμαι καθοδηγώ σέβομαι κ.ά.</p>

Α.Κοντονή, Εκπαίδευση Ενηλίκων, Αθήνα 2010, σελ.114

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- B.S. Bloom, B.S., Krathwohl, D.R., (1999), Ταξινόμια διδακτικών στόχων, τ.Α΄
- B.S. Bloom, B.S., Krathwohl, D.R., Masia, B.B., (1999), *Ταξινόμια διδακτικών στόχων, Συναισθηματικός Τομέας*, τ. Β΄
- Cohen, L., Manion, L., (1994), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα
- Εγχειρίδιο – Οδηγός για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης Ν.4369/2016, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Αθήνα 2017
- Goleman, D., (1998), *Η συναισθηματική νοημοσύνη*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Κοντονή, Α., (2004), «Κοινωνικές Επιστήμες και Ανάπτυξη των Κοινωνικών Δεξιοτήτων», *Ενημέρωση*, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, τεύχος 106, σελ.16-25
- Κοντονή, Α., (2010), *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Αθήνα
- Ουίτλυ, Μ. (2003), *Ηγεσία και Χάος, Η νέα επιστημονική διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα
- Παρασκευόπουλος, Ι., (1993), *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, τ. Β΄, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

3. Ανάπτυξη σχεδίου προσωπικής βελτίωσης και δράσης- Ανάπτυξη σχεδίου δράσης για τη βελτίωση της απόδοσης της οργανικής μονάδας – Εργαστήριο

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η τελευταία θεματική ενότητα του προγράμματος Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προσδοκά στην ενσωμάτωση και στη σύνδεση των βασικών σημείων των προηγούμενων θεματικών εννοιών μέσα από την προσπάθεια Ανάπτυξης Σχεδίων Βελτίωσης της Απόδοσης της Ομάδας μιας Οργανικής Μονάδας καθώς επίσης και Σχεδίων Βελτίωσης της Προσωπικής Απόδοσης του Στελέχους-Υπαλλήλου στη Δημόσια Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Συγκεκριμένα μέσα από την ενότητα επιχειρείται:

1. Η σύνδεση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ενός Οργανισμού του Δημόσιου Τομέα με την αξιοποίηση όλων των σύγχρονων εργαλείων διοίκησης (Στοχοθεσία, Αξιολόγηση Δομών-Ανθρώπων και Υπηρεσιών, Σύγχρονα Μοντέλα Διοίκησης Ποιότητας, Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου).
2. Η δυνατότητα της αξιοποίησης των σύγχρονων εργαλείων Διοίκησης με την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού που αποτελεί τον πυρήνα των Οργανισμών. Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται με α) τη Βελτίωση της Απόδοσης της λειτουργίας της Ομάδας μιας Οργανικής Μονάδας (Ο.Μ.) καθώς και β) την Ατομική Βελτίωση της Απόδοσης των Στελεχών και των Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα.
3. Η επίτευξη της **Βελτίωσης της Ομάδας μιας Οργανικής Μονάδας** με βάση το προτεινόμενο μοντέλο επιχειρείται με δύο επί μέρους στρατηγικές α) τη σύνδεση της λειτουργίας της ομάδας με τους επαγγελματικούς στόχους της Οργανικής Μονάδας (το έργο της ομάδας μέσα από τις αξίες, το όραμα, τους στόχους, και τα εργαλεία διοίκησης) και β) τη σύνδεση της αποτελεσματικότητας της Ομάδας με βάση την επίτευξη της συνοχής της (σχέσεις της ομάδας που στηρίζονται στις αξίες, στα επιτεύγματα, στα πλεονεκτήματα και στα αντίστοιχα εργαλεία υποστήριξης).
4. Η επίτευξη της **Ατομικής Βελτίωσης της Απόδοσης Στελέχους ή Υπαλλήλου** επιχειρείται με δύο αντίστοιχες στρατηγικές α) τη σύνδεση της Απόδοσης της ατομικής επαγγελματικής επιτυχίας με τους επαγγελματικούς στόχους της Οργανικής Μονάδας και β) τη σύνδεση της Ατομικής Απόδοσης με βάση την προσωπική ευχαρίστηση, ευδαιμονία, ευτυχία.
5. Η επίτευξη κατάρτισης των Ατομικών και Ομαδικών Σχεδίων Βελτίωσης επιχειρείται μέσω της εξάσκησης με αντίστοιχες ασκήσεις που δουλεύουν οι εκπαιδευόμενοι στο πλαίσιο το εργαστηρίου και που είναι προσανατολισμένες στην κατανόηση και στην εμπέδωση μιας άλλης κουλτούρας για την αξιοποίηση με ομαδική συνεργασία των νέων εργαλείων διοίκησης και της παραγωγής της αντίστοιχης προσωπικής ικανοποίησης και ευχαρίστησης.

Συμπερασματικά

Η Βελτίωση του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση μπορεί να αποτελέσει κορυφαία στρατηγική για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον πολίτη. Η κατανόηση αυτής της προτεραιότητας συνοδευόμενη από αντίστοιχες τεχνικές και εργαλεία υποστήριξης μπορεί να συμβάλλουν ουσιαστικά στην αλλαγή της κουλτούρας στους οργανισμούς και στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης στη Δημόσια Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Εισαγωγή

Η Ανάπτυξη ενός Προσωπικού Σχεδίου Βελτίωσης και Δράσης καθώς και η Ανάπτυξη ενός Σχεδίου Βελτίωσης και Δράσης της Ομάδας μιας Οργανικής μονάδας στη Δημόσια Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση μπορούν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο για τη Βελτίωση της Διοίκησης της Απόδοσης των Οργανισμών/Υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα. Μπορούν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέοντας τους στόχους μιας Οργανικής Μονάδας με τα προσωπικά επαγγελματικά επιτεύγματα και με την προσωπική ικανοποίηση, ευχαρίστηση και ευτυχία του εργαζόμενου. Μπορούν να αποτελέσουν και ένα χρήσιμο εργαλείο αυτο βελτίωσης αναδεικνύοντας την αναγκαιότητα και τη συμβολή της αφιέρωσης προσωπικού χρόνου για την επίτευξη της αυτογνωσίας μέσα από το προσωπικό σύστημα αξιών μας, των δυνατοτήτων μας, των επιδιώξεών μας ανακαλύπτοντας αυτά που μας κάνουν αποτελεσματικούς και δημιουργικούς στη δουλειά μας και ταυτόχρονα ευχαριστημένους, ευτυχημένους και χαρούμενους ανθρώπους.

Σύμφωνα με τον Manfred Kets de Vrie, καθηγητή και κορυφαίο στοχαστή του ηγετικού μάνατζμεντ, στο βιβλίο του η «Εξίσωση της Ευτυχίας», αναφέρεται μεταξύ άλλων στην προσδοκία του για τη δημιουργία οργανισμών που θα διοικούνται από ηγεσίες που θα δεσμεύονται σε στόχους που επιδιώκουν να εξουσιάζουν τις δικές τους ζωές και να βρίσκουν ισορροπία στη ζωή τους. Οργανισμούς στους οποίους οι άνθρωποι βρίσκουν σκοπό, νιώθουν την αίσθηση της πληρότητας, αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως ολοκληρωμένο και ζωντανό, έχουν τη δυνατότητα να μάθουν και να αναπτυχθούν και πιστεύουν ότι μπορεί να κάνουν τη διαφορά. Η δημιουργία τέτοιων οργανισμών θα συμβάλει σε μια καλύτερη κοινωνία.

«Η ενθάρρυνση των στελεχών για δημιουργία «αυθεντικο-ζωτικού οργανισμού» συνδυάζει μια αναγκαστική ποιότητα για τους εργαζόμενους του οργανισμού σε ότι αφορά στο όραμά του, την αποστολή του, την κουλτούρα του και τη δομή του. Με άλλα λόγια δημιουργεί το όραμα για τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί. Στο οργανωτικό πλαίσιο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αναζωογονούνται από τη δουλειά τους. Εφαρμόζεται σε οργανισμούς που παράγουν μια αίσθηση αποτελεσματικότητας και ικανότητας, αυτονομίας, πρωτοβουλίας, δημιουργικότητας, επιχειρηματικότητας και παραγωγικότητας-οργανισμοί στους οποίους οι άνθρωποι αισθάνονται ευτυχημένοι».

Οι Οργανισμοί στη Δημόσια Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση κατ'αντιστοιχία έχουν ως αποστολή να παράγουν «δημόσια αγαθά» με ποιότητα και υπηρεσίες με αποτελεσματικότητα και ικανότητα. Η αποτελεσματικότητα και ικανότητα των υπηρεσιών

αυτών απαιτεί υπέρβαση των γραφειοκρατικών αγκυλώσεων και των διοικητικών βαρών και αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας με ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών που αναπτύσσουν την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και καλλιεργούν αισθήματα ευθύνης, δημιουργικότητας, ικανοποίησης και ευτυχίας. Οργανισμοί που επενδύουν στη βελτίωση της απόδοσής τους με βάση την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

4.1. Διοίκηση της απόδοσης οργανικής μονάδας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση

4.1.1. Διοίκηση της Απόδοσης σε Υπηρεσία/ Οργανισμό της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η Διοίκηση της Απόδοσης σε ένα Οργανισμό της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι η ολοκληρωμένη προσέγγιση προκειμένου να επιτευχθούν ο σκοπός και οι στόχοι του Οργανισμού ώστε να συμβάλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Η ολοκληρωμένη παρέμβαση και η βελτίωση της απόδοσης της λειτουργίας των υπηρεσιών επιτυγχάνεται με τη βελτίωση των δομών του οργανισμού, των υποδομών, των διαδικασιών και κυρίως με τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του Οργανισμού. Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να είναι σε απόλυτη συνάφεια με το όραμα, τις αξίες, τη στρατηγική και τους επί μέρους στόχους του Οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή απόδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Ο κινητήριος μοχλός ενός Οργανισμού είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό του και η βελτίωση της Απόδοσης του Οργανισμού οφείλεται κυρίως στη Βελτίωση της Απόδοσης των εργαζομένων.

Η ανάπτυξη ενός σχεδίου (μοντέλου) στο χώρο εργασίας για την Προσωπική Βελτίωση του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και για τη Βελτίωση της λειτουργίας της Ομάδας της Οργανικής Μονάδας (Τμήμα/ Διεύθυνση/ Γενική Διεύθυνση), μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ο σχεδιασμός και η κατάρτιση του σχεδίου για την αντίστοιχη προσωπική βελτίωση ή τη βελτίωση της ομάδας της Οργανικής Μονάδας εξαρτάται από το Μοντέλο Διοίκησης που επιλέγει να εφαρμόσει ο Οργανισμός ή η Οργανική Μονάδα (Ο.Μ.)

Ο προσδιορισμός του μοντέλου ή της σύνθεσης διαφορετικών μοντέλων στη Δημόσια Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση καθορίζεται με βάση τη στρατηγική που έχει επιλέξει ο Οργανισμός λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της εποχής, τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του Οργανισμού, τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται. Το προτεινόμενο Προσωπικό Σχέδιο Ανάπτυξης και το Σχέδιο Βελτίωσης της Ομάδας στο παρόν εκπαιδευτικό υλικό του ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ στηρίζεται στο Μοντέλο Διοίκησης της Νέας Διακυβέρνησης (New Governance Model) σε συνδυασμό με το Μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management).

Η εποχή χαρακτηρίζεται από την ταχύτητα αλλαγών που συντελούνται σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο και οφείλονται στην παγκόσμια γεωπολιτική, οικονομική και τεχνολογική αλλαγή που επιφέρει και η 4^η Βιομηχανική Επανάσταση. Οι αλλαγές αυτές προκαλούν αβεβαιότητα και ανασφάλεια στους εργαζόμενους με την πλήρη ανατροπή του εργασιακού

μοντέλου. Η ανάπτυξη ενός σχεδίου που θα συνδυάζει την εναρμόνιση των επαγγελματικών στόχων των εργαζομένων με τη στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού και την εναρμόνιση των επαγγελματικών τους στόχων με την επίτευξη της προσωπικής τους ικανοποίησης και ευχαρίστησης αποτελεί μια αναγκαιότητα για τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος ασφάλειας και αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων. Ο στόχος της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό με γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που να ανταποκρίνονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες καθώς και η επένδυση στην προσωπική τους ικανοποίηση και ευχαρίστηση αποτελεί βασική συνιστώσα για τη βελτίωση της απόδοσης ενός Οργανισμού. Ένας Οργανισμός που θα πρέπει συνεχώς να αλλάζει και να προσαρμόζεται στις αλλαγές αλλά ταυτόχρονα να δημιουργεί συνθήκες βεβαιότητας και ασφάλειας στους εργαζόμενους.

Η αξιοποίηση του πλούσιου σε προσόντα ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση με την απόκτηση των αναγκαίων δεξιοτήτων (κοινωνικών, διοικητικών και ψηφιακών), ώστε οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται στις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές και να είναι αποτελεσματικοί με βάση τη θέση ευθύνης, το ρόλο, τις αρμοδιότητες και το επιτελούμενο έργο τους μπορεί να αποτελέσει βασική προτεραιότητα για την ανταπόκριση στις απαιτούμενες αλλαγές. Η αύξηση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας, της λογοδοσίας και η ανάκτηση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση μπορεί να επιτευχθούν με την ενεργοποίηση και αξιοποίηση των νέων εργαλείων διοίκησης (Στοχοθεσία με ευελιξία, Αξιολόγηση δομών, ανθρώπινου δυναμικού και παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, Εφαρμογή των Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Εφαρμογή Συστήματος Ελέγχου των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών) και με την αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων. Η αποτελεσματική αξιοποίησή τους προϋποθέτει την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και την υιοθέτηση των νέων εργαλείων ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης των υπηρεσιών και των ίδιων των εργαζομένων. Τα νέα αυτά εργαλεία προσδιορίζονται:

1. **Εφαρμογή της Στοχοθεσίας** με βάση το Ν. 3230/2004 και το Ν.4369/2016. Η εφαρμογή της Στοχοθεσίας στο μοντέλο της Νέας Διακυβέρνησης απαιτεί την εναρμόνισή της με την απαιτούμενη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές που πρέπει να σχεδιάζονται σε επίπεδο συμμετοχικό σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της Στοχοθεσίας με ευελιξία και προσαρμοστικότητα αποτελεί η αξιοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των εργαλείων της ψηφιακής τεχνολογίας και η ανάπτυξη των αντίστοιχων Κοινωνικών, Διοικητικών και Ψηφιακών Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης για να ανταποκρίνεται στις ραγδαίες μεταβολές. Η Στοχοθεσία συμβάλλει στη δυνατότητα της αξιολόγηση του παραγόμενου έργου με βάση τη στρατηγική, τους δείκτες και τα αποτελέσματα. Με βάση την εγκύκλιο ΥΠΕΣΔ με Α.Π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007), οι τέσσερις ισότιμοι και ισοβαρείς άξονες μέτρησης της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης είναι οι: α. Πολίτες, β. Οικονομικοί Πόροι, γ. Εσωτερικές Διαδικασίες και δ. Μάθησης/ Συνεχής Βελτίωση. Οι Στόχοι/ Δείκτες που θα τεθούν πρέπει να ικανοποιούν καταρχήν αυτούς τους άξονες (Balanced Scorecard) Σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των Στόχων τόσο σε επίπεδο Οργανωτικής Δομής όσο και σε Προσωπικό επίπεδο έχουν τα εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders), τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό της Στοχοθεσίας.

2. **Εφαρμογή της Αξιολόγησης** των Δομών, των Στελεχών, των Υπαλλήλων και των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Η Αξιολόγηση αποτελεί βασικό εργαλείο της βελτίωσης ενός οργανισμού και η εφαρμογή της προϋποθέτει τη συσχέτιση της προσωπικής αξιολόγησης με την αξιολόγηση της Ομάδας της Οργανικής Μονάδας (Τμήμα/ Διεύθυνση/ Γενικής Διεύθυνσης. Η αξιολόγηση γίνεται με την καθοδήγηση και το συντονισμό του Προϊσταμένου της αντίστοιχης οργανικής μονάδας και στηρίζεται στο παραγόμενο έργο με βάση τη στοχοθεσία που έχει συναποφασιστεί με συμμετοχικές διαδικασίες. Η αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο ατομικής αυτοβελτίωσης, συλλογικής βελτίωσης της οργανικής μονάδας του οργανισμού και βελτίωσης της απόδοσης του Οργανισμού. Βασική ευθύνη για την εφαρμογή της συλλογικής βελτίωσης της απόδοσης της Οργανικής Μονάδας φέρει ο Προϊστάμενός της, του οποίου ο βασικός ρόλος και αρμοδιότητα είναι η λειτουργία της ομάδας της Ο.Μ.
3. **Η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου** αποτελεί ένα βασικό εργαλείο βελτίωσης της εσωτερικής λειτουργίας και των διαδικασιών του Οργανισμού. Συμβάλλει στην επίτευξη της λογοδοσίας, της διαφάνειας και της οικοδόμησης εμπιστοσύνης του πολίτη προς τις υπηρεσίες.
4. **Τα Μοντέλα Διοίκησης Ποιότητας των Οργανισμών** (Κ.Π.Α, EFQM, Baldrige, Deming) συμβάλλουν στην αύξηση τόσο της βελτίωσης των υπηρεσιών στο εσωτερικό του Οργανισμού όσο και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, αναβαθμίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό και βελτιώνοντας την ποιότητα των δομών, των διαδικασιών και του αποτελέσματος.

4.1.2. Σύνδεση της Βελτίωσης της Απόδοσης της Οργανικής Μονάδας με τη Βελτίωση της Απόδοσης των Εργαζομένων (Στελεχών/Υπαλλήλων).

Η βελτίωση της Απόδοσης της Οργανικής Ομάδας εξαρτάται από την επίτευξη των στόχων με βάση την απόδοση του παραγόμενου έργου. Η απόδοση του παραγόμενου έργου (καθοριζόμενο με συγκεκριμένους δείκτες) εξαρτάται από την Απόδοση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Ομάδας της Οργανικής Μονάδας (Ο.Μ.) καθώς επίσης και από την ατομική απόδοση του υπαλλήλου/στελέχους (υπαλλήλου με θέση ευθύνης) σε σχέση με τη λειτουργία της Ομάδας και το επιτελούμενο έργο.

4.1.2.1. Η Βελτίωση της Απόδοσης της Ομάδας της Οργανικής Μονάδας (Τμήμα/ Διεύθυνση/ Γενική Διεύθυνση) θα πρέπει είναι σε πλήρη εναρμόνιση με τις αξίες, την αποστολή, τη στρατηγική, το σκοπό και τους στόχους του Οργανισμού. Οι στόχοι της Οργανικής Μονάδας καθορίζονται με δείκτες, χρονοδιάγραμμα, παρακολούθηση, αξιολόγηση, ανασκόπηση, προσαρμογή, αναθεώρηση, ανασχεδιασμός. Η επιτυχία της εφαρμογής της στοχοθεσίας της Οργανικής Μονάδας εξαρτάται από το επίπεδο συμμετοχής των ίδιων των εργαζομένων σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού και της εφαρμογής της. Καμία στοχοθεσία και καμία αλλαγή δεν μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία και με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα όταν στο σχεδιασμό τους δεν συμμετέχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που πρόκειται να εφαρμόσουν τους στόχους.

4.2.2.2. Η Βελτίωση της Προσωπικής Απόδοσης των μελών της Οργανικής Μονάδας προϋποθέτει τη διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας ανάμεσα στα Άτομα και στον Οργανισμό και τη σύνδεση των Στόχων της Οργανικής Μονάδας (Ο.Μ.) με τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων.

Ένας Οργανισμός για είναι αποδοτικός, σύγχρονος, ευέλικτος, προσαρμόσιμος στις αλλαγές και αποτελεσματικός πρέπει να έχει ανθρώπινο δυναμικό με γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες και μεταβαλλόμενες ανάγκες. Αντίστοιχα οι εργαζόμενοι πρέπει να ανταμείβονται και να επιβραβεύονται (κίνητρα παρακίνησης) με βάση την απόδοσή τους ώστε να εισπράττουν ικανοποίηση, ευχαρίστηση και ευδαιμονία.

Βασική προϋπόθεση για την εναρμόνιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους στόχους του Οργανισμού είναι:

α) Ο καθορισμός και η πλήρης εναρμόνιση των δύο αξιακών συστημάτων (συλλογικών και ατομικών), του αμοιβαίου και εναρμονισμένου στοχοθετικού συστήματος και της αμφίδρομης καλλιέργειας των ικανοτήτων (ικανότητες προσωπικές με τις ικανότητες του οργανισμού)

β) Η σύνδεση των επαγγελματικών στόχων των εργαζομένων με την προσωπική ικανοποίηση και προσωπική ευδαιμονία τους.

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός σχεδίου βελτίωσης και δράσης τόσο του Στελέχους/Υπαλλήλου όσο και της Ομάδας της Οργανικής Μονάδας, μπορεί να συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση.

4.2. Προσωπικό και ομαδικό σχέδιο βελτίωσης και δράσης των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα

4.2.1. Σκοπός και Στόχοι του Προσωπικού και Ομαδικού Σχεδίου Βελτίωσης & Δράσης

Σκοπός του Προσωπικού Σχεδίου Βελτίωσης και Δράσης είναι η αντιμετώπιση της αξιολόγησης των υπαλλήλων ως εργαλείο βελτίωσης της προσωπικής τους απόδοσης καθώς και βελτίωσης της λειτουργίας τους ως μέλη της Ομάδας της Οργανικής Μονάδας (Τμήμα/ Διεύθυνση/ Γενική Διεύθυνση) για τη βελτίωση της απόδοσης του παραγόμενου έργου.

Στόχος του Προσωπικού Σχεδίου Βελτίωσης και Δράσης είναι η σύζευξη της επαγγελματικής επιτυχίας του στελέχους /υπαλλήλου με την προσωπική του ικανοποίηση και ευδαιμονία.

Ο σκοπός του Σχεδίου Βελτίωσης Δράσης της Ομάδας είναι η αντιμετώπιση της αξιολόγησης της ομάδας του τμήματος ως εργαλείο βελτίωσης της συλλογικής εργασίας με ανάδειξη των δεξιοτήτων της συνεργασίας, της διαχείρισης των συγκρούσεων και κρίσεων, της διαπραγμάτευσης και τη σύνθεσης των απόψεων, ως βασικές συνιστώσες για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Στόχος του Σχεδίου Βελτίωσης και Δράσης της Ομάδας είναι η αξιοποίηση της στοχοθεσίας και των υποστηρικτικών μηχανισμών για την επίτευξη του παραγόμενου έργου ως

αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας της Ομάδας της Οργανικής Μονάδας μέσω της επίτευξης της συνοχής της ομάδας και της ανάδειξης θετικών συναισθημάτων ικανοποίησης από τη συλλογική δράση.

4.2.2. Προϋποθέσεις Σχεδιασμού και Ανάπτυξης του Σχεδίου Προσωπικής και Συλλογικής Βελτίωσης.

Για την κατάρτιση ενός Προσωπικού Σχεδίου Βελτίωσης και Δράσης απαιτείται να ληφθούν υπόψη:

- Ο σαφής προσδιορισμός των προσωπικών στόχων και των προσωπικών αναγκών του υπαλλήλου/ στελέχους και η σύνδεσή τους με τους στόχους της Οργανικής Μονάδας.
- Η σύνδεση των προσωπικών επαγγελματικών στόχων και αναγκών με το αντίστοιχο περίγραμμα και τις αρμοδιότητες της θέσης.
- Η διάγνωση των προσωπικών δεξιοτήτων (δυνατά και αδύνατα στοιχεία και συναισθήματα), η ενίσχυση, η ανατροφοδότηση και οι ευκαιρίες βελτίωσης (κίνητρα, εκπαίδευση, mentoring, coaching), ώστε να ικανοποιούνται τόσο οι στόχοι της οργανικής μονάδας όσο και οι προσωπικοί στόχοι του υπαλλήλου/στελέχους.
- Η σύνδεση των προσωπικών επαγγελματικών στόχων με την προσωπική-ατομική ικανοποίηση-ευχαρίστηση-ευδαιμονία.
- Η σύνδεση της ικανοποίησης των προσωπικών στόχων (συναισθήματα) με τη σύνδεση της ικανοποίησης των συλλογικών στόχων (αντίστοιχα συναισθήματα συλλογικής δράσης και αποτελέσματος).

4.2.3. Προσωπικοί Επαγγελματικοί Στόχοι του Υπαλλήλου/ Στελέχους

4.2.3.1.Σύνδεση του προφίλ του εργαζόμενου με το περίγραμμα της θέσης του

4.2.3.1.1. Πως προσδιορίζεται το περίγραμμα της θέσης

Το περίγραμμα θέσης εντάσσεται στο οργανόγραμμα της μονάδας και καθορίζει τον σκοπό της θέσης εργασίας, τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Οι προδιαγραφές της θέσης ορίζουν τις γνώσεις, τα προσόντα και τις ικανότητες του εργαζόμενου, προδιαγράφουν το ρόλο και τη συμπεριφορά του για την αποτελεσματική και αποδοτική του δράση.

Η απόλυτη συσχέτιση του περιγράμματος και των προδιαγραφών της θέσης με το προφίλ του εργαζόμενου (προσόντα, δεξιότητες, ικανότητες, χαρακτηριστικά) είναι αναγκαία για τη βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου.

4.2.3.1.2.Πως προσδιορίζεται το προφίλ του εργαζόμενου Γνώσεις/ Δεξιότητες/ Στάση & Συμπεριφορά/ Ικανότητες

Το προφίλ του εργαζόμενου προσδιορίζεται από το γνωστικό του πεδίο, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τη στάση και τη συμπεριφορά του σε σχέση με το περίγραμμα της θέσης, τις αρμοδιότητες και την ατομική του απόδοση.

Το γνωστικό επίπεδο προσδιορίζεται με βάση τα προσόντα του υπαλλήλου σε ένα δεδομένο επιστημονικό πεδίο ή πεδίο εφαρμογής και αποκτιέται μέσω της τυπικής, μη τυπικής μάθησης και επαγγελματικής εμπειρίας (τυπικά προσόντα).

Οι δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των τεχνικών, εργαλείων, μεθοδολογιών και προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για να είναι εφαρμοσθεί αποτελεσματικά το γνωστικό πεδίο με βάση την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας.

Οι δεξιότητες διακρίνονται σε κοινωνικές, διοικητικές και ψηφιακές.

Οι Κοινωνικές Δεξιότητες: Επικοινωνία, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Πειθώ, Υποκίνηση-Παρακίνηση, Συνεργασία-Ομαδική εργασία, Διαπραγμάτευση, Διαχείριση Συγκρούσεων, Διαχείριση Χρόνου, Διαχείριση Άγχους, Συνεχής Μάθηση κ.λ.π.

Οι Διοικητικές Δεξιότητες: Αποτελεσματικής Ηγεσίας, Απόκτηση Στρατηγικής Σκέψης, Σχεδιασμού και Προγραμματισμού, Οργανωτικής επίγνωσης, Διαχείρισης Κρίσεων και Αλλαγών, Λήψης Πρωτοβουλιών και Καινοτομιών, Λήψης Αποφάσεων, Επίλυσης Προβλημάτων κ.λ.π.

Οι ψηφιακές Δεξιότητες προσδιορίζονται με βάση την ικανότητα αξιοποίησης και αξιολόγησης της διαδυκτιακής πληροφόρησης, της δημιουργίας ψηφιακού περιεχομένου, της επικοινωνίας, συνεργασίας, διασφάλισης της ασφάλειας και επίλυσης προβλημάτων μέσω της χρήσης των νέων τεχνολογιών και των ψηφιακών εργαλείων.

Οι Στάσεις και οι Συμπεριφορές του εργαζόμενου καθορίζονται με βάση τον τρόπο που αξιοποιούνται οι γνώσεις και οι δεξιότητές του στο εργασιακό του περιβάλλον και στο παραγόμενο έργο και προσδιορίζουν την εσωτερική του κατάσταση (Στάσεις) και την εξωτερική του κατάσταση (συμπεριφορά).

Οι Ικανότητες του εργαζόμενου καθορίζονται από το βαθμό επίτευξης του επιδιωκόμενου αποτελέσματος και προσδιορίζονται τόσο από τη δυνατότητα αξιοποίησης του γνωστικού αντικείμενου και των απαραίτητων δεξιοτήτων του όσο και από την αντίστοιχη συμπεριφοράς του (επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους και τους πολίτες) που επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα.

Ένα προτεινόμενο Σχέδιο αυτο-αξιολόγησης για τη διερεύνηση των κατάλληλων δεξιοτήτων και τη διάκρισή τους ανάλογα με την περιγραφή της θέσης εργασίας **είναι το Μοντέλο SAME**, το οποίο προσδιορίζει την ανάλυση της προσωπικότητας με βάση τις Κοινωνικές Δεξιότητες, τις Δεξιότητες Δράσης και Αποτελεσματικότητας/ Τις πεποιθήσεις, την κουλτούρα και τη νοοτροπία/ Το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Στόχος του Σχεδίου Αυτό-αξιολόγησης είναι η υποστήριξη του Προϊσταμένου μιας Οργανικής Μονάδας για την ανάλυση των προσωπικών του χαρακτηριστικών σε σχέση με το ρόλο του και τις αρμοδιότητές του (ως άσκηση αυτογνωσίας) καθώς και την ανάλυση των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων της μονάδας του και ανάλογα με την περίγραμμα της θέσης και τις απαιτούμενες δεξιότητες να επιτυγχάνει τον καλύτερο καταμερισμό στις θέσεις εργασίας.

Αυτό-αξιολόγηση-Personal Assessment

S-A-M-E

- ✓ S-Social Skills (Κοινωνικές δεξιότητες)
- ✓ A-Action Skills (Δεξιότητες Δράσης)
- ✓ M-Mindset (Πεποιθήσεις, Νοοτροπία, Κουλτούρα)
- ✓ E-Emotions (Συναισθηματική Νοημοσύνη)

Κοινωνικά χαρακτηριστικά (Social-styles)

- Εσωστρεφείς-Εξωστρεφείς (introvert/extrovert)
- Υποχωρητικοί/Κυριαρχικοί (agreeable/dominant)
- Συνεργάσιμοι/ Ανταγωνιστικοί (cooperative/competitive)
- Ευέλικτοι/ Άκαμπτοι (adaptable/direct)

Προσανατολισμένοι σε δράση (Action-Orientations)

- Οργανωτικοί/Χαοτικοί (Planners/ Improvisers)
- Μαχητικοί/ Χαλαροί (Strivers/relaxed)
- Συμβουλευτικοί/Αποφασιστικοί (Deliberative/Decisive)
- Ριψοκίνδυνοι/ Προσεκτικοί (Risk-Takers/Cautious)

Πεποιθήσεις-Νοοτροπία-Κουλτούρα

- Θεωρητικοί/Πρακτικοί (Intellectuals/ Practical)
- Αναλυτικοί/Δημιουργικοί (Analytical/Creative)
- Παραδοσιακοί/Επαναστάτες (Traditionalists/ Revolutionaries)
- Εξειδικευμένη Γνώση/ Γενική Γνώση (Knowledge Specialists/ Knowledge Generalists)

Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence)

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αφορά στην ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα, να τα κατανοεί και να τα ελέγχει, να αναγνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Επίσης αφορά στην ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς, να κατανοεί τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω του και να μπορεί να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά τόσο τα δικά του συναισθήματά του όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις . (Goleman, 1998).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη καθορίζεται με βάση τις εξής δεξιότητες:

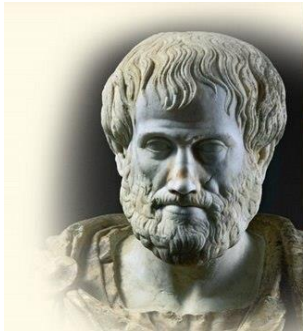
(α) Αυτοεπίγνωση

Ικανότητα αναγνώρισης του αξιακού μας συστήματος και κατανόησης των συναισθημάτων, των δυνατών και αδύνατων σημείων του χαρακτήρα (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες).

(β) Αυτορρύθμιση

Ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων

Ο Αριστοτέλης έλεγε



*Ο καθένας μπορεί να θυμώσει, είναι εύκολο.
Αλλά να θυμώσεις με το σωστό άνθρωπο,
στο σωστό βαθμό, για το σωστό λόγο, τη
σωστή στιγμή και με το σωστό τρόπο, αυτό
δεν είναι καθόλου εύκολο.*

Αριστοτέλης (384-322 π.Χ. , Αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος)

Σκέψεις σοφών

(γ) Αυτό παρακίνηση

Ικανότητα να πείσουμε πρώτα τον εαυτό μας σε σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο και μετά να προσπαθήσουμε να πείσουμε τους άλλους.

(δ) Ενσυναίσθηση

Ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων και ανταπόκρισης με αντίστοιχη συμπεριφορά

(ε) Κοινωνικές Δεξιότητες

Ικανότητα θετικής επικοινωνίας με τους άλλους, συνεργασίας, επίλυσης συγκρούσεων, λήψης απόφασης, αυτό-αξιολόγησης και αξιολόγησης.

4.3. Προσδιορισμός Προσωπικών Επαγγελματικών Στόχων

Με βάση την εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης για την Εφαρμογή του Συστήματος της Διοίκησης Μέσω Στόχων 2019 και σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του Ν. 4369/2016, καθώς και του Ν.3230/2004, οι Στόχοι πρέπει να είναι:

Συγκεκριμένοι: Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μην δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί.

Μετρήσιμοι: να είναι δυνατόν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά, τόσο οι στόχοι όσο και τα οφέλη

Εφικτοί και συμφωνημένοι: να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή του), καθώς και να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Προϊσταμένων και υπαλλήλων που θα εργαστούν για την επίτευξή τους.

Ρεαλιστικοί: να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται και πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί.

Χρονικά Δεσμευτικοί: να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Αντίστοιχη ακολουθία θα πρέπει να έχουν και οι προσωπικοί επαγγελματικοί στόχοι, οι οποίοι θα πρέπει να συσχετίζονται με το περίγραμμα της θέσης, το ρόλο και τις

αρμοδιότητες αλλά και με τις προσωπικές ανάγκες και επιθυμίες του εργαζόμενου για προσωπική ευχαρίστηση και ικανοποίηση.

«Όταν η εργασία είναι ευχαρίστηση, η ζωή είναι χαρά. Όταν η εργασία είναι υποχρέωση η ζωή είναι σκλαβιά» συγγραφέας Maxim Gorky.

4.4. Πως προσδιορίζεται η Προσωπική Ευχαρίστηση-Ευτυχία-Ευδαιμονία

Ο Γάλλος φιλόσοφος Jean de la Bruyère είπε κάποτε *«Για τον άνθρωπο, υπάρχουν μόνο τρία σημαντικά γεγονότα: η γέννηση, η ζωή και ο θάνατος. Όμως αγνοεί τη γέννησή του, υποφέρει όταν πεθαίνει και ξεχνάει να ζήσει»*

Στο έργο του *«Ηθικά Νικομάχεια»*, ο Αριστοτέλης εξετάζει μια σειρά από ανθρώπινες εμπειρίες και σύμφωνα με τον ίδιο, η ανώτερη εμπειρία για το ανθρώπινο είδος είναι η εξασφάλιση της ευτυχίας. Ο ορισμός που δίνει ο ίδιος ο Αριστοτέλης για την ευτυχία είναι *«η κατάσταση της ψυχής σε συμφωνία με την αρετή»*.

«Η ευδαιμονία κατά τον Αριστοτέλη επιτυγχάνεται έχοντας ένα καλά οργανωμένο τρόπο ζωής και συμμετέχοντας σε εκείνες τις δραστηριότητες που είναι καταλληλότερες για τον ίδιο».

4.4.1. Μερικές Αλήθειες για την ευτυχία

Η Ευτυχία είναι η κατάκτηση μιας κατάστασης που απαιτεί αυτοεπίγνωση και βαθειά αναζήτηση για αναγνώριση των ιδίων αξιών, επιθυμιών, ικανοτήτων που πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου να επιτευχθεί αυτό που πραγματικά θέλουμε.

Η Ευτυχία δεν είναι ένα αγαθό για να το αναζητήσουμε, να το διεκδικήσουμε και να το αποκτήσουμε.

Η κατάκτηση της Ευτυχίας δεν γίνεται ακολουθώντας ένα δρόμο και μία τεχνική αλλά αποτελεί τη συνιστώσα πολλών τεχνικών, εμπειριών, αποτυχιών, λαθών μέχρι την κατάληξη στην προσωπική ευδαιμονία του καθένα.

Η Ευτυχία αποτελεί τη συνισταμένη δύο παραγόντων: Της επιτυχίας σχετικά με τα εξωτερικά μας επιτεύγματα και τις επαγγελματικές επιτυχίες και τις επιτυχίες σχετικά με την εσωτερική μας ικανοποίηση, ισορροπία, αρμονία, ευδαιμονία.

Η Ευτυχία προσδιορίζεται με βάση τα θετικά συναισθήματα που προκαλούν στιγμιαία γεγονότα αλλά και η γενικότερη στάση του ατόμου, που εμφορείται με θετική σκέψη, θετική αξιολόγηση και αντιμετώπιση των καταστάσεων με ελπίδα και αισιοδοξία.

Ευτυχία είναι να περιβάλλεσαι και να δουλεύεις με ανθρώπους που σε αγαπάνε και αγαπάς.

Ευτυχία είναι μοιράζεσαι εμπειρίες, γνώσεις, απόψεις.

Ευτυχία είναι να πετυχαίνεις στόχους που απαιτούν δυσκολίες, επιφέρουν αποτυχίες και δυσαρέσκεια στη διαδρομή μέχρι την επίτευξη του τελικού στόχου.

4.4.2. Πως προσδιορίζονται οι προσωπικές μας αξίες

«Προσπάθησε να μη γίνεις ένας επιτυχημένος άνθρωπος αλλά ένας άνθρωπος με αξίες»- Άλμπερτ Αϊνστάϊν

Στοχασμοί του Μάρκου Αυρήλιου « Τα εις εαυτόν»

- «Από τον παππού μου διδάχτηκα τις αξίες και τη διαχείριση του θυμού μου....
- Από τον πατέρα μου την ήπια συμπεριφορά και πώς να αντιστέκομαι στη ματαιοδοξία....
- Από τη μητέρα μου την απλότητα στον τρόπο ζωής και να στέκομαι μακριά από τις συνήθειες του πλούτου....»

Ο καθορισμός του συστήματος αξιών από τον Προϊστάμενο μιας Οργανικής Μονάδας (Ο.Μ.) με βάση το μοντέλο διοίκησης που καλείται να υπηρετήσει είναι πολύ σημαντικό για τη δημιουργία καθαρών όρων στο εργασιακό περιβάλλον. Η επιδίωξη της ατομικής δράσης, των ατομικών επιτευγμάτων και διακρίσεων, η επαγγελματική εξέλιξη ως αποκλειστικός στόχος, η ηγετική υπεροχή και ο ανταγωνισμός έναντι της επιδίωξης της προσωπικής ικανοποίησης μέσω συλλογικών επιτευγμάτων, η οικοδόμηση των ανθρώπινων σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον, οι συνεργασίες, η ανάκτηση της εμπιστοσύνης στην ομάδα, η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων, η ηγετική συμπεριφορά με βάση το έργο που παράγει η ομάδα, η συμφιλίωση της επαγγελματικής, οικογενειακής και προσωπικής ζωής, καθορίζουν διαφορετικά αξιακά συστήματα.

4.4.3. Παγίδες της προσωπικής επιτυχίας-ευτυχίας

Οι παράγοντες που μπορεί να αποτελέσουν τροχοπέδη και παραπλάνηση στην αναζήτηση της προσωπικής επιτυχίας και ευτυχίας

- Η θεωρία της σχετικότητας (συνάρτηση της προσωπικής επιτυχίας με την επαγγελματική εξέλιξη και όχι με την προσωπική ικανοποίηση)
- Ο εγκλωβισμός στο μικρόκοσμο των επιλογών και η αδυναμία διεύρυνσης της δεξαμενής των επιλογών
- Η απληστία και η ακόρεστη επιθυμία επιδιώξεων
- Η ικανοποίηση στόχων που έχουν θέσει οι άλλοι για μας και όχι εμείς για τους εαυτούς μας.
- Συναισθήματα που υπονομεύουν την ευτυχία και πρέπει να καταπολεμηθούν είναι η ενοχή, η ντροπή, η θλίψη, η αγωνία, ο φόβος, η περιφρόνηση, ο θυμός, το στρες, η κατάθλιψη και η ζήλεια.

4.4.4. Χαρακτηριστικά Επιτυχημένων Ανθρώπων

- Είναι ενθουσιώδεις, ταυτισμένοι και χαρούμενοι με το στόχο τους
- Μαθαίνουν από τα λάθη τους
- Μετατρέπουν την απογοήτευση και τη δυσαρέσκεια σε θετική σκέψη και κίνητρο ενεργοποίησης για δράση.
- Προσπαθούν να ικανοποιούν προσωπικές ανάγκες και να αναπτύσσουν δεξιότητες που συμβάλλουν στην επιτυχία και επαγγελματική ευδαιμονία.
- Συναισθήματα που υπερέχουν σε επιτυχημένους ανθρώπους είναι η αισιοδοξία, η χαρά, η ικανοποίηση, ο ενθουσιασμός, η έξαρση, η υπερηφάνεια, η ευτυχία.

4.4.5. Ο ρόλος της Αυτογνωσίας στην αναζήτηση της ευτυχίας (Manfred F.R. Kets de Vries, Η εξίσωση της ευτυχίας).

«Η Αυτογνωσία και το κυνήγι της ευτυχίας είναι δύο άρρηκτες συνδεδεμένες έννοιες, όταν απουσιάζει η πρώτη το δεύτερο οδηγείται σε αποτυχία. Και ακόμη, το δυσκολότερο πράγμα στη ζωή είναι το να γνωρίσεις τον εαυτό σου.»

4.5. Κατάρτιση του προσωπικού σχεδίου βελτίωσης & δράσης (Π.Σ.Β.Δ.)

Το Προσωπικό Σχέδιο Βελτίωσης και Δράσης μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τον Προϊστάμενο μιας Οργανικής Μονάδας τόσο για την προσωπική του βελτίωση όσο και για την ατομική βελτίωση των υπαλλήλων της Οργανικής Μονάδας. Το Σχέδιο προσωπικής βελτίωσης και δράσης περιλαμβάνει δύο άξονες και τρία στάδια εφαρμογής. Ο ένας άξονας εστιάζεται στους προσωπικούς επαγγελματικούς στόχους και ενέργειες με βάση το προσωπικό του όραμα, τις αξίες του, τα επαγγελματικά και προσωπικά επιτεύγματα, τις ικανότητές του και ο δεύτερος αφορά στην προσωπική του ικανοποίηση και ευδαιμονία που απορρέουν με βάση τους στόχους που έχει θέσει.

4.5.1. Α' Στάδιο Προετοιμασία του Π.Σ.Β.Δ.

Στο στάδιο της προετοιμασίας ο Προϊστάμενος/υπάλληλος είναι σημαντικό να καταγράψει τα επαγγελματικά προσωπικά του δεδομένα κυρίως με ασκήσεις αυτογνωσίας και προσδιορισμού των επαγγελματικών του στόχων και των προσωπικών του επιδιώξεων. Στόχος είναι να ανακαλύψει μέσα από όλη τη διαδικασία ποιες από τους ενέργειές του επιφέρουν ουσιαστική ικανοποίηση με θετικά συναισθήματα.

4.5.1.1. Που βρίσκομαι και που θέλω να φτάσω.

Που βρίσκομαι. Ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία με βάση το περίγραμμα της θέσης, τις αρμοδιότητες του ρόλου, τους στόχους του οργανικής μονάδας. Ενδεικτικά αναφέρονται:

Δυνατά Στοιχεία: Τυπικά Προσόντα, κοινωνικές, διοικητικές, ψηφιακές δεξιότητες, εμπειρίες-επιτυχίες, θετικά συναισθήματα, προσωπική ικανοποίηση κ.λ.π.

Αδύνατα Στοιχεία. Γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να βελτιωθούν, Αρνητικά συναισθήματα που προκαλούν ανασταλτική συμπεριφορά στην καθημερινότητα, αδυναμία συμφιλίωσης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής κ.λ.π.

Εάν τα δυνατά στοιχεία είναι ασύμβατα με το ρόλο και τις αρμοδιότητες της θέσης θα πρέπει αν γίνεται επένδυση για ενδυνάμωση των αδύνατων στοιχείων ώστε να υπάρχει αντίστοιχη ανταπόκριση και να μη δημιουργείται ανασφάλεια και αβεβαιότητα που οδηγούν σε αρνητικές συμπεριφορές.

Ευκαιρίες: Το κάθε εργασιακό περιβάλλον και η αντίστοιχη θέση ευθύνης συνοδεύονται από αντίστοιχες ευκαιρίες και απειλές. Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι συγκεκριμένες ευκαιρίες που δύναται να απορρέουν από το θεσμικό πλαίσιο, από τον οργανισμό του φορέα, από το συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, από το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα καθώς και από εξωτερικές συνθήκες. Για παράδειγμα οι νέες

τεχνολογίες παρέχουν πολλές ευκαιρίες όπως εξέλιξη της γνώσης, δικτύωση με άλλα εργασιακά και κοινωνικά περιβάλλοντα καθώς και με επιστημονικούς και κοινωνικούς εταίρους, επιτάχυνση του χρόνου διεκπεραίωσης διαδικασιών, διαφάνεια στις υπηρεσίες, λογοδοσία κ.λ.π. Ταυτόχρονα οι νέες τεχνολογίες μπορεί να αποτελέσουν απειλή εφόσον δεν δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες και προϋποθέσεις για κατάκτηση και εξέλιξη της γνώσης και απόκτησης των απαιτούμενων ψηφιακών δεξιοτήτων. Η εφαρμογή νέων πολιτικών στη δημόσια διοίκηση (Στοχοθεσία, Αξιολόγηση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διαδικασίες Εσωτερικού ελέγχου κ.λ.π. μπορεί να αποτελέσουν σημαντικά εργαλεία για τη βελτίωση της απόδοσης αλλά ταυτόχρονα και εργαλεία δημιουργίας αβεβαιότητας και ανασφάλειας στους εργαζόμενους. Ο πλούτος ενός Οργανισμού είναι οι άνθρωποί του και η διαφορετικότητά τους με βάση τα διαφορετικά προσόντα, δεξιότητες, ηλικία, φύλο, ενδιαφέροντα. Η Δημόσια Διοίκηση διαθέτει πλούσιο ανθρώπινο δυναμικό με επιστημονικά προσόντα, εμπειρία, γνώσεις, θεσμική μνήμη, κριτική σκέψη αλλά και νέους ανθρώπους με αυξημένα προσόντα ιδιαίτερα στις νέες τεχνολογίες που διαθέτουν φαντασία, τόλμη, δημιουργικότητα. Η σύνθεση της διαφορετικότητας αποτελεί τη μεγάλη πρόκληση για ένα Προϊστάμενο μιας Οργανικής Μονάδας.

Η στόχευση στις ευκαιρίες που υπάρχουν σε ένα οργανισμό και η προσπάθεια αντιμετώπιση των απειλών με στόχευση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού επενδύοντας στην οικοδόμηση της αυτοπεποίθησης, της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης στο χώρο εργασίας σε μια εποχή αλλαγών και αβεβαιοτήτων αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα του σχεδίου βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσίας. Τα εργαλεία για την αντίστοιχη επένδυση είναι η εκπαίδευση, η χρήση της συμβουλευτικών τεχνικών, του mentoring και του coaching καθώς και οι τεχνικές παρακίνησης και επιβράβευσης των εργαζομένων.

4.5.2. Β΄-Γ΄ Στάδιο του Π.Σ.Β.Δ. -Εφαρμογή και Αξιολόγηση του Σχεδίου.

Προσδιορισμός επαγγελματικών στόχων με βάση και την προσωπική ικανοποίηση που απορρέει από τους συγκεκριμένους στόχους. Είναι σημαντικό η επιλογή του προσωπικού επαγγελματικού στόχου να συνοδεύεται από τα αντίστοιχα θετικά συναισθήματα που ενδέχεται να επιφέρει. Ο στόχος εξειδικεύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να αναληφτούν για προσδιορισμένο χρονοδιάγραμμα. Οι ενέργειες για να υλοποιηθούν απαιτούν συγκεκριμένες δράσεις υποστήριξης (π.χ. εκπαίδευση, δικτύωση, αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος κ.λ.π) και εξεύρεση αντίστοιχων πηγών και πόρων. Οι στόχοι συνοδεύονται από συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης που ακολουθούν τις δράσεις και επανασχεδιάζονται με βάση την ικανοποίησή τους ή μη.

Διάγραμμα Προσωπικού Σχεδίου Βελτίωσης & Δράσης/ Α΄ Στάδιο Προετοιμασίας

Προσωπικό Όραμα	Αξίες/Τι είναι σημαντικό για μένα	Τι έχω πετύχει/τι δεν έχω πετύχει	Δυνατά/Αδύνατα σημεία	Ευκαιρίες/Απειλές
Επαγγελματικές Επιτυχίες				
Προσωπική Ευδαιμονία				

Διάγραμμα Προσωπικού Σχεδίου Βελτίωσης & Δράσης Β' - Γ' Στάδιο
Εφαρμογής/Αξιολόγησης

Τι θέλω να κάνω/Στόχοι- Ενέργειες	Τι πρέπει να μάθω	Ποια εργαλεία θα χρησιμοποιήσω	Χρονοδιάγραμμα Εφαρμογής	Δείκτες μέτρησης- Αξιολόγηση
1^{ος} Στόχος (επαγγελματικό επίτευγμα) Ενέργειες 1..... 2.....				
2^{ος} Στόχος (προσωπική ευδαιμονία) Ενέργειες 1..... 2.....				

4.6. Κατάρτιση του σχεδίου βελτίωσης & δράσης της ομάδας της οργανικής μονάδας

Ο ρόλος του Προϊσταμένου μιας Οργανικής Ομάδας είναι η αξιοποίηση όλων των μελών της ομάδας με βάση τα προσόντα και τις δεξιότητές τους και σύμφωνα με το έργο που έχουν να επιτελέσουν. Στη Δημόσια Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στο εσωτερικό των οργανισμών κυριαρχεί η ατομική λειτουργία των υπαλλήλων με εξαιρετικές ατομικές πρωτοβουλίες και επιτεύγματα χωρίς θεσμική κατοχύρωση μέσα από τη στοχοθέτηση και τη συλλογική λειτουργία. Η εποχή μας απαιτεί συγκλίσεις, συνθέσεις και εξωστρέφεια, ενεργοποίηση και συνεργασία πολλών παραγόντων για να αντιμετωπιστούν τα σύνθετα προβλήματα. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργανικής μονάδας μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσής της εφόσον αυτή δημιουργεί αντίστοιχες προϋποθέσεις αύξησης της αποτελεσματικότητας του έργου και ταυτόχρονη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων σε ένα εργασιακό περιβάλλον συνεργασιών και δημιουργίας κλίματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης. Η αξιολόγηση συνεπώς δεν μπορεί να μη συνδέεται άμεσα με τη στοχοθεσία που έχει συναποφασιστεί τόσο για το επιτελούμενο έργο όσο και για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Η κατάρτιση ενός σχεδίου από τον Προϊστάμενο που θα προετοιμάζει και θα ενεργοποιεί την ομάδα με στόχο την επίτευξη του έργου με συγκεκριμένη κατανομή ρόλων και αντικειμένων αλλά και την επίτευξη της συνοχής της ομάδας δύναται να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης της Ομάδας.

4.6.1. Α' Στάδιο προετοιμασίας.

Στο στάδιο της προετοιμασίας ο Προϊστάμενος της Οργανικής Ομάδας σε συνεργασία με τους υπαλλήλους θέτουν το αξιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο προσδιορίζουν το όραμα της Ομάδας. Καταγράφονται οι επιτυχίες της Οργανικής Μονάδας και εντοπίζονται τα Δυνατά Στοιχεία της Ομάδας (Γνώσεις, Δεξιότητες, Συμπεριφορές) αλλά και τα Αδύνατα Στοιχεία ως εμπόδια στην αποτελεσματικότητα του έργου και της συνοχής της. Επισημαίνονται οι ευκαιρίες που εν δυνάμει μπορούν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση και των δύο παραμέτρων και οι απειλές που πρέπει να αντιμετωπιστούν με την αντίστοιχη προετοιμασία.

4.6.2. Β' και Γ' Στάδιο Εφαρμογής και Αξιολόγησης του Σχεδίου

Με βάση την καταγραφή που έγινε στο Α' στάδιο της προετοιμασίας επιλέγονται οι στόχοι και εξειδικεύονται αφ' ενός μεν ως προς τις ενέργειες που θα υλοποιήσει η ομάδα σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη συγκεκριμένου έργου αλλά και ως προς τις ενέργειες που θα συμβάλλουν στη συνοχή της ομάδας για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα αλλά και για ικανοποίηση και ευχαρίστηση των μελών της ομάδας. Διερευνώνται πηγές, πόροι και μέσα που εν δυνάμει θα συμβάλλουν στην ικανοποίηση των ενεργειών και στα δύο επίπεδα και προβλέπονται δείκτες που θα προσδιορίζουν την ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση.

**Σχέδιο Δράσης Βελτίωσης Ομάδας:
Α΄ Στάδιο Προετοιμασία**

Όραμα για την Ομάδα	Αξίες/Τι είναι σημαντικό για την Ομάδα	Τι έχουμε πετύχει/τι δεν έχουμε πετύχει ως Ομάδα	Δυνατά/Αδύνατα σημεία της Ομάδας	Ευκαιρίες/Απε- λές για την Ομάδα
Έργο				
Αποτελεσματικό- τητα/ Συνοχή Ομάδας				

Σχέδιο Δράσης Βελτίωσης Ομάδας : Β΄ - Γ΄ Στάδιο Εφαρμογή/Αξιολόγηση

Όραμα για την Ομάδα	Αξίες/Τι είναι σημαντικό για την Ομάδα	Τι έχουμε πετύχει/τι δεν έχουμε πετύχει ως Ομάδα	Δυνατά/Αδύνατα σημεία της Ομάδας	Ευκαιρίες/Απε- ιλές για την Ομάδα
Έργο				
Αποτελεσματικό- τητα/ Συνοχή Ομάδας				

Ε΄ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ

1^ο Μέρος

Ασκήσεις Αυτογνωσίας

«Για λόγους προσωπικής ανάπτυξης, όλοι χρειαζόμαστε χρόνο απομονωμένοι με τον εαυτό μας, για να εξετάσουμε τι κάνουμε και να σκεφτούμε τι είναι σωστό και καλό για μας. Χρειαζόμαστε χρόνο για να συλλογιστούμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μας. Χρειαζόμαστε χρόνο για να παίξουμε με τη φαντασία μας και να ονειρευτούμε», Η εξίσωση της Ευτυχίας,

Στόχος των Ασκήσεων Αυτογνωσίας είναι η συνειδητοποίηση των προσωπικών αξιών μας, των ικανοτήτων, συμπεριφορών και επιτυχιών που θεωρούμε σημαντικές ώστε να είμαστε ευχαριστημένοι με τον εαυτό μας και να επενδύουμε αντίστοιχα στο μέλλον για να επιτυγχάνουμε την προσωπική μας ισορροπία.

Άσκηση Ι

Παρουσίαση (έξι) σενάρια “case studies” που περιγράφουν διαφορετικές ατομικές επαγγελματικές διαδρομές (από Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα) και αναδεικνύουν τις επαγγελματικές επιτυχίες και αποτυχίες (δεν υπάρχει κανένα ιδεατό σενάριο) και τη συμφιλίωση (ή μη) με την οικογενειακή και προσωπική ζωή.

Οι εκπαιδευόμενοι με βάση τα σενάρια καλούνται:

1. Να αξιολογήσουν και να ιεραρχήσουν τις έξι περιπτώσεις ως προς την επίτευξη της επαγγελματικής επιτυχίας σε συνδυασμό με την οικογενειακή και προσωπική ικανοποίηση με βάση το προσωπικό τους αξιακό σύστημα, τις πεποιθήσεις, τα πρότυπα και τις επιδιώξεις του καθένα.
2. Να συγκρίνουν τις έξι περιπτώσεις ως προς τα κοινά σημεία και τις διαφορές που παρουσιάζουν (Τα κοινά σημεία εντοπίζονται στο ότι το
3. Να εντοπίσουν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του/της κάθε επαγγελματία, τους προσωπικούς του/της στόχους, την επαγγελματική επιτυχία και την προσωπική ικανοποίηση με βάση το κάθε σενάριο και να αιτιολογήσουν την προσωπική τους ιεράρχηση.

Στόχος της άσκησης είναι να αποτελέσει ένα εργαλείο εντοπισμού και ιεράρχησης των προσωπικών επαγγελματικών στόχων και της προσωπικής ευδαιμονίας του κάθε εκπαιδευόμενου με βάση την ταυτότητά του κατά σειρά προτεραιότητας με “case studies”.

Άσκηση II

1. Επιλέξτε τρία σημαντικά πρόσωπα που έπαιξαν ρόλο στη ζωή σας, που εκτιμάτε ότι σας επηρέασαν θετικά με τις αξίες τους, τις αρετές, τις πράξεις, τη συμπεριφορά τους, τη δράση τους, τις επιτυχίες τους. Προσδιορίστε πως συνέβαλαν στις δικές σας επιτυχίες και καταγράψτε ποια είναι τα χαρακτηριστικά που σας επηρέασαν.

2. Σκεφτείτε πως θα επενδύσετε σε αυτά με βάση τους προσωπικούς σας στόχους.

Άσκηση III

Προσδιορίστε τρεις περιπτώσεις που νιώσατε επιτυχημένος/η στη ζωή σας. Προσπαθήσετε να βρείτε ποιους προσωπικούς στόχους ικανοποίησαν οι επιτυχίες σας, τι αξίες υπηρέτησαν, ποιες προσπάθειες καταβάλατε για να επιτύχετε και ποια συναισθήματα νιώσατε.

Άσκηση IV-Matrix

Με βάση τη **Μήτρα του Πανεπιστημίου Wharton University of USA** σχετικά με συσχέτιση της Επαγγελματικής Προσωπικής Επιτυχίας έναντι της Προσωπικής Ευτυχίας-Ευδαιμονίας: οι έχοντες τις καλύτερες αποδόσεις (επαγγελματικές σε συνδυασμό με προσωπική ευτυχία) είναι οι ευρισκόμενοι στο τετράγωνο (1) και αντίστοιχα τις χειρότερες αποδόσεις οι ευρισκόμενοι στο τετράγωνο (9), κατατάξτε τον εαυτό σας ποιο πιστεύετε ότι είναι το επίπεδο που σας αντιπροσωπεύει, ποιο θα θέλατε να είναι και τι πρέπει να βελτιώσετε για να το επιτύχετε.

ΕΥΤΥΧΙΑ

		Υψηλό	Μέτριο	Χαμηλό
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ	Υψηλό	1	2	3
	Μέτριο	4	5	6
	Χαμηλό	7	8	9

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ

2^ο Μέρος

1) Άσκηση Στοχοθεσίας

«Ο έξυπνος μαχητής αποβλέπει στο αποτέλεσμα της συνδυασμένης ενέργειας και δεν απαιτεί από τα άτομα περισσότερα από όσα μπορούν. Από αυτό πηγάζει η ικανότητα του να διαλέγει τους κατάλληλους ανθρώπους και να χρησιμοποιεί την συνδυασμένη ενέργεια.» Σουν Τσου, η Τέχνη του Πολέμου, 500 π.Χ.

Η Άσκηση της στοχοθεσίας επιδιώκει την εξάσκηση ενός Προϊσταμένου στην εξεύρεση έξυπνων επιλογών προκειμένου να επιτύχει την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των μελών της Οργανικής του Ομάδας με βάση τους στόχους του έργου και με βάση το προφίλ των ανθρώπων.

ΣΤΟΧΟΙ-SMART

ΑΣΚΗΣΗ ΓΙΑ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ

Είστε Προϊστάμενος στο Τμήμα Προσωπικού και θέλετε να βελτιώσετε την απόδοση των υπαλλήλων σας όσον αφορά την επιτυχή υλοποίηση της στοχοθεσίας που έχετε συναποφασίσει και την επίτευξη της συλλογικής δράσης. Καλείτε τους υπαλλήλους του τμήματος για να θέσετε δύο στόχους βελτίωσής τους για τον επόμενο χρόνο που θα στοχεύουν στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων/ικανοτήτων τους και θα συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης του τμήματος. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι SMART (Συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, Συμφωνημένοι, Ρεαλιστικοί και Χρονικά Προσδιορισμένοι).

Α' Στάδιο Προετοιμασίας

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ

ΣΤΟΧΟΙ SMART-ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

ΣΤΟΧΟΙ	Συγκεκριμένοι	Μετρήσιμοι	Συμφωνημένοι	Ρεαλιστικοί Εφικτοί	Χρονικά προσδιορισμένοι
1 ^{ος} Στόχος					
2 ^{ος} Στόχος					

II) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ & ΔΡΑΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Α΄ ΣΤΑΔΙΟ / ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

	ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΟ/ΣΥΝΟΧΗ	ΑΞΙΕΣ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	ΤΙ ΕΧΟΥΜΕ ΠΕΤΥΧΕΙ/ ΤΙ ΔΕΝ ΕΧΟΥΜΕ ΠΕΤΥΧΕΙ	ΔΥΝΑΤΑ /ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ/ ΑΠΕΙΛΕΣ
Έργο Ομάδας					
Συνοχή Ομάδας					

II) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ & ΔΡΑΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Β' & Γ' ΣΤΑΔΙΟ/-ΕΦΑΡΜΟΓΗ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΣΤΟΧΟΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΜΑΘΕΙ Η ΟΜΑΔΑ	ΠΟΙΕΣ ΠΗΓΕΣ/ΠΟΡΟΥΣ ΘΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣ ΕΙ Η ΟΜΑΔΑ	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑ ΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣ Η
1. Στόχος Ενέργειες 1 2				
2. Στόχος Ενέργειες 1 2				

III) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ & ΔΡΑΣΗΣ

Α΄ ΣΤΑΔΙΟ / ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ

	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΟΡΑΜΑ	ΑΞΙΕΣ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΓΙΑ ΜΕΝΑ	ΤΙ ΕΧΩ ΠΕΤΥΧΕΙ/ΤΙ ΔΕΝ ΕΧΩ ΠΕΤΥΧΕΙ	ΔΥΝΑΤΑ /ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ / ΑΠΕΙΛΕΣ
Επαγγελματικές επιτυχίες					
Προσωπική Ευδαιμονία					

III) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ & ΔΡΑΣΗΣ

Β' & Γ ΣΤΑΔΙΟ / ΕΦΑΡΜΟΓΗ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΣΤΟΧΟΙ/ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΜΑΘΩ	ΠΟΙΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ/ ΠΗΓΕΣ /ΠΟΡΟΥΣ ΘΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗ ΣΩ	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
1^{ος} Στόχος (επίτευγμα) Ενέργειες 1. 2.				
2^{ος} Στόχος (εσωτερική ευδαιμονία) Ενέργειες 1. 2.				

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

I) ΠΗΓΕΣ

Massive Online Open Courses (MOOCs) / Success, an online non-credit course authorized by Wharton University of Pennsylvania and offered through Coursera

Massive Online Open Courses (MOOCs) / Think Again I: How to Understand Arguments, an online non-credit course authorized by Duke University and offered through Coursera

Εκπαιδευτικό Υλικό ΙΝΕΠ/ ΕΚΔΔΑ

II) ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bradberry, T., Greaves, J., (2009), *Emotional Intelligence*, Ed. Talentsmart
- Goleman, D., (1998), *Working with Emotional Intelligence*, Εκδ. Taschenbuch
- Goleman, D., (2006), *Social Intelligence : The new science of human relationships*, New York, NY, US: Bantam Books
- Manfred Kets de Vries, M. (2012), *Η εξίσωση της Ευτυχίας, Διαλογισμοί πάνω στην ευτυχία και την επιτυχία*, Εκδ. Χρονικό