



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

«Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στη διοίκηση δημοσίου τομέα και ανάλυση επίμαχων άρθρων συναφούς σχεδίου Προεδρικού Διατάγματος 28.3.2012»

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΣΠΙΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΑΘΗΝΑ ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

Δ Η Λ Ω Σ Η

Αγγελικής Σπίνου του Διονυσίου, φοιτήτριας μεταπτυχιακού επιπέδου, στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, τμήμα «Διοίκηση Επιχειρήσεως» (MBA)

Δια της παρούσης δηλώνω ότι η διπλωματική εργασία μου με θέμα «Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στη διοίκηση δημοσίου τομέα και ανάλυση επίμαχων άρθρων συναφούς σχεδίου Προεδρικού Διατάγματος 28.3.2012» είναι αποτέλεσμα προσωπικής εργασίας με αντίστοιχη αναφορά στην επικαλούμενη Ελληνική, Αγγλική και διαδικτυακή βιβλιογραφία.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΣΠΙΝΟΥ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2-3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ..	7-10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 ΕΝΝΟΙΕΣ.....	7-9
1.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	9
1.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	9
ΣΥΝΟΨΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ 1946-2008.....	11-15
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	11-15
ΣΥΝΟΨΗ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	16- 23
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
3.1 ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ.....	16-21
3.2 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (EURAN).....	21-23
ΣΥΝΟΨΗ.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	24-27
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	24
4.2 ΦΙΛΟΣΟΣΦΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	25
4.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ....	25-26
4.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	26-27
ΣΥΝΟΨΗ.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΘΡΩΝ ΠΡΟΕΔΡΙΚΟΥ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΟΣ 28-3-2012	28-44
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
5.1 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	29-30
5.2 ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	30-31
5.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ Δ/ΝΣΕΩΝ-ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΩΝ.....	31-33
5.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΠΕ, ΔΕ, ΥΕ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	34-38
5.5 ΑΠΟΔΟΣΗ.....	38-39
5.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ.....	39-43
ΣΥΝΟΨΗ.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ - ΕΡΕΥΝΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ.....	45-55
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
6.1 ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....	45-55
ΣΥΝΟΨΗ	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....	56-67
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
7.1 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΑΠ).....	56-58
7.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	58-66
ΣΥΝΟΨΗ.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	68-70
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
ΣΥΝΟΨΗ	70
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	71- 73
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΔ	74-76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	77- 107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ	108
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΗ	109
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	110

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Δεκαπενταετής θητεία μου στη Δημόσια Διοίκηση και μάλιστα σε έναν χώρο ιδιαίτερα νευραλγικό και ευαίσθητο, με μεγάλη κοινωνική διαστρωμάτωση στο σύνολο των συναλλασσομένων πολιτών, αυτόν της δικαιοσύνης, αλλά και η διετής υπηρεσία μου στον δημόσιο τομέα σε χώρας της Ευρωπαϊκής Ενώσεως (Κύπρου) με οδήγησαν στην επιλογή της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία τιτλοφορείται «Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στη διοίκηση δημοσίου τομέα και ανάλυση επίμαχων άρθρων συναφούς σχεδίου Προεδρικού Διατάγματος 28.3.2012»

Σήμερα όσο ποτέ άλλοτε οι Δημόσιοι Υπάλληλοι και Λειτουργοί θεωρούν άκρως επιβεβλημένη την ανάγκη να ξεφύγουν από τα στεγανά και τις στείρες αντιλήψεις του πολυδαίδαλου, διαπλεκόμενου, και δαπανηρού κρατικού μηχανισμού και να δώσουν σε αυτό την δυναμική, την αξία και την προοπτική που του ταιριάζει και για το λόγο αυτό η αξιολόγηση, αξιοκρατία, και εύρυθμη διοίκηση είναι το επιδιωκόμενο για πολίτες και υπαλλήλους.

Κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται οι έννοιες της Δημόσιας Διοίκησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μία σύντομη ιστορική αναδρομή του τρόπου λειτουργίας του Δημοσίου τομέα κατά την περίοδο 1946-2008. Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται μια αναφορά του τρόπου λειτουργίας και αξιολόγησης του Δημοσίου τομέα στις Ευρωπαϊκές Χώρες. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται η δεοντολογία αλλά και οι κανόνες αξιολόγησης του Δημοσίου Τομέα. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται η δεοντολογία και κανόνες αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα με ανάλυση βασικών άρθρων Π.Δ.. Στο έκτο κεφάλαιο ξεδιπλώνεται το Ελληνικό Δημόσιο και γίνεται έρευνα αποδοχής των σχετικών μεταρρυθμίσεων στο τρόπο και τα συστήματα αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων δηλαδή των υπηρετούντων στο Ελληνικό Δημόσιο. Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται έρευνα για τους Δημοσίους υπαλλήλους. Η εργασία ολοκληρώνεται στο όγδοο κεφάλαιο με την διεξαγωγή συμπερασμάτων από την έρευνα των συστημάτων αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα αλλά και την εν γένει επικρατούσα τακτική και διατυπώνονται διάφορες προτάσεις η υιοθέτηση των οποίων πιθανόν θα συμβάλει στην ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων ως προς τον τρόπο αξιολόγησή τους, αλλά και να δώσει την αναγκαία δυναμική στον Δημόσιο Τομέα. «Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στη διοίκηση δημοσίου τομέα και ανάλυση επίμαχων άρθρων συναφούς σχεδίου Προεδρικού Διατάγματος 28.3.2012».

SUMMARY

The fifteen years of my tenure in public administration and particularly in a crucial and sensitive area with great social stratification on all operators in the society, that of justice, but also my two service in the public sector in a country of the European Union (Cyprus) led the choice of my thesis, entitled "Evaluation system of human resources in the public sector as a strategic challenge of modern management."

Today more than ever before as Public Servants and Officers consider highly imperative the need to escape the sealed and sterile perceptions labyrinthine, cross-cutting, and costly state apparatus and give this dynamics, value and perspective that suits its. That is exactly the reason why the evaluation, meritocracy, and proper management is intended for citizens and employees.

During the preparation of this work in the first chapter presents the concepts of Public Administration. The second chapter is a brief historical overview of how the public sector during the period 1946-2008. The third chapter is a reference of the workings and evaluation of public sector in European countries. In the fourth chapter the ethics and rules evaluation Public Domain. The fifth chapter is a brief reference to the European Public Administration Network (EUPAN). In the sixth chapter unfolds the Greek State and conduct research acceptance of the reforms of the way and assessment systems Officials say those serving in the Greek government. In the seventh chapter presents the perspective of the public sector today. The thesis concludes in chapter eight to draw conclusions from the research evaluation systems in the public sector and the general prevailing tactics and makes several proposals, the adoption of which would probably help meet public officials as to how their assessment, but also give the necessary impetus to the Public Sector. "Evaluation of human resources in the public administration sector and the analysis of controversial articles related draft Presidential Decree 28.3.2012»

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κων Ιωάννη Δημητρίου για την πολύτιμη βοήθειά του, για τις επικοινωνιακές παρατηρήσεις- κατευθύνσεις που μου παρείχε, την υποδειγματική υπομονή που επέδειξε στην καθοδήγησή μου για τη συγγραφή και ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Αφιερώνω δε την παρούσα διπλωματική εργασία στον πατέρα μου ο οποίος μου εμφύτευσε την επιθυμία για διαρκή γνώση πέρα από τα ηλικιακά χρόνια και στα παιδιά μου Κατερίνα, Σωκράτη-Νικόλαο και Κωνσταντίνα, για τον χρόνο που μου επέτρεψαν να αφιερώσω στην εκπόνηση της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα είναι ταυτόσημη με τον χαρακτηρισμό που της έχουν προσδώσει ως «μεγάλος ασθενής» εξαιτίας της κακοδιοίκησης και της ανάγκης για εκσυγχρονισμό. Ο όρος management είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα ενός φορέα και αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο προγραμματίζονται οργανώνονται, συντονίζονται και κινητοποιούνται, οι διαθέσιμοι πόροι ή τα μέσα, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι σκοποί ή στόχοι του σε ορισμένο χρόνο και στο μέγιστο βαθμό.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί καταγράφεται η «οργανωτική» και «λειτουργική» έννοια της Δημόσιας Διοίκησης, έννοιες ταυτόσημες με τις διεφθαρμένες πτυχές του κράτους. Τονίζεται δε ότι η δημόσια διοίκηση ως ο μεγαλύτερος αυτοτελής κρατικός μηχανισμός με την προβληματική λειτουργία της επηρεάζει αρνητικά και τον δημόσιο τομέα. Περαιτέρω καταγράφεται ο ορισμός του «management» συνδυαστικά με τους στόχους της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα. Τέλος επισημαίνεται η έννοια της λέξης «πόροι» στη «διοίκηση ανθρώπινων πόρων» και παρατίθενται οι εναλλακτικοί όροι που χρησιμοποιούνται αντί του όρου «αξιολόγηση προσωπικού»

1.1 Ε Ν Ν Ο Ι Ε Σ

Η δημόσια διοίκηση τόσο υπό την έννοια «οργανικής», που περιλαμβάνει, όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς επίσης όλες τις υπηρεσίες των δήμων, των κοινοτήτων και των λεγόμενων «νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» όσο και τη «λειτουργική» ως αδιάλειπτη και πολυσχιδή δραστηριότητα, η οποία εκπορεύεται από τις κρατικές υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, συναντά καθημερινά την απαρésκεια των Ελλήνων πολιτών, καθώς αποδίδεται συχνά με τους όρους «Μεγάλος Ασθενής», «γίγαντας με πήλινα πόδια», «υδροκέφαλος με ατροφικά άκρα» και στη συνείδηση τους είναι συνώνυμη με τους όρους της διαφθοράς, της κακοδιοίκησης, του νεποτισμού, του χρηματισμού και της αναξιοκρατίας.

Ο δημόσιος τομέας αποτελεί τη μεγαλύτερη μεμονωμένη οικονομική μονάδα στην εθνική οικονομία της χώρας μας αδυνατώντας να επιδείξει την επιθυμητή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Η καθημερινή διατύπωση είναι ότι η δημόσια διοίκηση χρειάζεται εκσυγχρονισμό. Πάσχει κυρίως από την άποψη της κακοδιοίκησης αλλά και της διαφθοράς, όπως προκύπτει από τις εκθέσεις και τα πορίσματα των ελέγχων, τις αποφάσεις των πειθαρχικών συμβουλίων και τις διαπιστώσεις της Διεθνούς Διαφάνειας, εξ αιτίας των οποίων έχουν προκληθεί πολύ επιβλαβείς επιπτώσεις, τόσο στη λειτουργία του κράτους με τη γραφειοκρατική αναποτελεσματικότητα του μηχανισμού του, όσο και στον ιδιωτικό τομέα με επιβαρυντικές συνέπειες για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας και την εν γένει κοινωνική και πολιτισμική εξέλιξή της, δεδομένου ότι και οι δύο τομείς λειτουργούν ως συγκοινωνούντα δοχεία.

Η βελτίωση της λειτουργίας της κρατικής μηχανής αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς στόχους της εκάστοτε κυβέρνησης. Παρόλη την πρόοδο που έχει επιτευχθεί στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, από τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της, παραμένει ακόμα σταθερή η διατύπωση ότι ο διοικητικός μηχανισμός στη χώρα μας είναι δύσκαμπτος και πολύπλοκος.

Η αξιολόγηση του τακτικού προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που υπάγονται ως προς την υπηρεσιακή τους κατάσταση στον Υπαλληλικό Κώδικα, αποβλέπει στην εκτίμηση των ικανοτήτων και της απόδοσης των υπαλλήλων, σε συνάρτηση με το αντικείμενο της εργασίας τους, τα καθήκοντα που ασκούν και το βαθμό επίτευξης των στόχων που τους ανατίθενται. Επίσης, αποσκοπεί στη διερεύνηση των δυνατοτήτων βελτίωσης, υποκίνησης και επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού.

Το Management είναι η εξειδικευμένη εκείνη ανθρώπινη δραστηριότητα, που γίνεται μέσα στα πλαίσια μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμό κ.τ.λ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος με ορισμένες λειτουργίες (π.χ. προγραμματισμό, οργάνωση, στελέχωση κ.τ.λ.) και χρησιμοποιούν ορισμένες μεθόδους ή εργαλεία το πρόγραμμα, το οργανόγραμμα κ.τ.λ..

Το Μάνατζμεντ είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα ενός φορέα και αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο προγραμματίζονται οργανώνονται, συντονίζονται και κινητοποιούνται, οι διαθέσιμοι πόροι ή τα μέσα, προκειμένου να

πραγματοποιηθούν οι σκοποί ή στόχοι του σε ορισμένο χρόνο και στο μέγιστο βαθμό. Η Έννοια της «οργάνωσης» στην βιβλιογραφία και στο χώρο της οργανωτικής θεωρίας συναντάται υπό δύο έννοιες: α) ως οντότητα (π.χ. ένα σχολείο, ένα νοσοκομείο ή υπουργείο κ.τ.λ.) δηλαδή ως λειτουργική και παραγωγική μονάδα με δομημένο ανθρώπινο δυναμικό και β) ως βασική λειτουργία του management, ως ιδεατή δηλαδή οργάνωση, με την αφηρημένη έννοια του όρου, η οποία όμως υλοποιείται στο ανθρώπινο δυναμικό της διοίκησης.

1.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος πόροι στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και επομένως και στην ανάπτυξη αυτών, είναι διαφορετική και θέλει να καταδείξει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή είναι και η έννοια με την οποία χρησιμοποιείται ο όρος στην Αγγλική γλώσσα (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003 σελ. 28). Σύμφωνα με την αναφορά των Ν. Παπαλεξανδρή & Δ. Μπουραντά (2003 σελ.19) στους Jackson και Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

1.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αφορά τη διαδικασία της επιχείρησης για τη μέτρηση απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία που έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν. Σε κάποιες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιείται ο όρος «Αξιολόγηση Εργαζομένου», αλλά όροι όπως: «Αποτίμηση Εργαζομένου» (Employee Evaluation), «Αξιολόγηση Απόδοσης» (Performance Evaluation), «Εκτίμηση Απόδοσης» (Performance Appraisal), «Ανασκόπηση Απόδοσης» (Performance Review), «Ετήσια Ανασκόπηση» (Annual Review) (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς-2003 σελ. 315).

ΣΥΝΟΨΗ

Η διαπίστωση που έχει πραγματοποιηθεί για τη δημόσια διοίκηση στη χώρα μας όπως αυτή αποτυπώνεται και πραγματώνεται στον δημόσιο τομέα είναι ότι η δημόσια διοίκηση αποτελεί το «Μεγάλο Ασθενή». Η βελτίωση της λειτουργίας της κρατικής μηχανής, η αξιολόγηση του τακτικού προσωπικού καθώς και η συμβολή του Management στην επίτευξη αυτής της βελτιώσεως σε συνδυασμό με την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων αποτελούν τα εχέγγυα για ένα υγιή- ανεπτυγμένο – λειτουργικό και παραγωγικό δημόσιο τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να κατανοήσουμε την δημόσια διοίκηση πρέπει να κοιτάξουμε πίσω την ιστορική της εξέλιξη. Η εξέλιξη αυτή συμβαδίζει με την δυσκαμψία της να ακολουθήσει την εξελικτική πορεία της κοινωνίας.

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η ιστορική πορεία της δημόσιας διοίκησης και η δυσκολία της να συμβαδίσει με τις κοινωνικές εξελίξεις. Γίνεται αναφορά σε διάφορες απόψεις για τον εκσυγχρονισμό της, ενώ τονίζονται τα «τρωτά» σημεία του Ελληνικού δημοσίου τομέα ο οποίος κρίνεται αναποτελεσματικός. Η βελτίωση της λειτουργίας της κρατικής μηχανής αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς στόχους της εκάστοτε κυβέρνησης. Διαχρονική διαπίστωση δε αποτελεί ότι, παρά την πρόοδο που έχει επιτευχθεί στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, ο διοικητικός μηχανισμός στη χώρα μας διαχρονικά είναι δύσκαμπτος και πολύπλοκος.

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός και η μεταρρύθμιση του ελληνικού διοικητικού συστήματος αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης αρκετών ερευνητών-εμπειρογνομόνων τόσο ημεδαπών όσο και ξένων, οι οποίοι διερεύνησαν σε βάθος την ελληνική Διοίκηση και εισηγήθηκαν λύσεις για την ποιοτική αναβάθμισή της, η οποία αποτελούσε ζητούμενο σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης του ελληνικού κράτους.

Κατά την πρώτη μεταπολεμική περίοδο (1946-1967), η χώρα αναδύεται με συντριμμένο τον κοινωνικό, οικονομικό και οργανωτικό-διοικητικό ιστό της. Αδυνατεί να δώσει λύσεις ακόμα και στα πιο απλά προβλήματα και στέκεται αμήχανος μπροστά στα πολύπλοκα προβλήματα που αναδύονται σε όλα τα επίπεδα κατά τη χρονική αυτή περίοδο.

Παρά τις επιχειρούμενες προσπάθειες αναδιοργάνωσης της κρατικής μηχανής, συστήνεται το Υπουργείο Συντονισμού ως κεντρικού συντονιστικού φορέα της αναπτυξιακής διαδικασίας στο σύνολό της, την τελική σύνταξη και ψήφιση του πρώτου ενιαίου Υπαλληλικού Κώδικα (Ν.1811/1951), την ίδρυση του Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών (ΑΣΔΥ) ως ανεξάρτητης διοικητικής αρχής, με έργο της τη διαφύλαξη των διατάξεων του υπαλληλικού κώδικα και την εφαρμογή των αρχών της αξιοκρατίας στη στελέχωση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών. Παραταύτα, η Δημόσια Διοίκηση πάσχει από πλήθος λειτουργικών και

δομικών προβλημάτων, τα οποία αποτυπώνονται στις πρώτες εκθέσεις εμπειρογνομόνων εκείνης της περιόδου.

Η συμβολή στην αξία και η χρησιμότητα της έρρυθμης δημόσιας διοίκησης στην έκθεση του Παρέδρου του ΣτΕ Γ. Μαραγκόπουλου (1950), αναδεικνύεται, η ύπαρξη κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού και η ορθή εκπαίδευση του με τη χρήση ενός αντικειμενικού και αξιόπιστου συστήματος.

Στη σχετική έκθεση που συντάσσεται από τον ο Κ. Βαρβαρέσσο το 1952, επισημαίνεται η έλλειψη ενός ορθολογικού συστήματος προσλήψεων, αναφέρει δε σημαντικές αιτίες της παθογένειας του δημοσίου . περιγράφοντας το *«νέο τύπο δημοσίου υπαλλήλου, του οποίου τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η έλλειψη ικανότητας και υπαλληλικής συνειδήσεως και η επιτηδειότητα, όπως εκμεταλλεύεται τη θέση του δια προσωπικήν ωφέλειαν' »*

Εν συνεχεία, παραθέτει τις παθογόνες αιτίες του δημόσιου τομέα, τονίζοντας την ανισοκατανομή του προσωπικού μεταξύ κέντρου και υπαίθρου εις βάρος της δεύτερης και το νομικισμό που οδηγεί στη νομιμοφάνεια αλλά όχι στη νομιμότητα αντικαθιστώντας το νόμο με την αυθαιρεσία.

Ο G. Langrod (1964) σύμβουλος του ΟΟΣΑ , εισηγείται την ενίσχυση του διυπουργικού χαρακτήρα και τη «θωράκιση» του ανθρώπινου. δυναμικού με τις απαραίτητες επαγγελματικές γνώσεις, ώστε να ηγηθεί του διοικητικού εκσυγχρονισμού της χώρας, ο οποίος φιλοδοξεί να παραμείνει ανόθευτος από την πρακτική του δανεισμού ξένων προτύπων.

Το 1970, ο Δ. Αργυριάδης προβαίνει σε διατυπώσεις, υπογραμμίζοντας τις ανορθολογικές μεθόδους ανέλιξης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και τη συνακόλουθη ανάγκη δημιουργίας μιας «δεξαμενής ταλέντων».

1.Βλ. Κ. Βαρβαρέσσος (1952), «Η πλημμελής λειτουργία της Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργάνωσης αυτής», σ. 65-91 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π... *Κ.Βαρβαρέσσος* ήταν καθηγητής Πολιτικής Οικονομίας και πρώην πολιτικός, υπουργός Οικονομικών των κυβερνήσεων του Ελευθερίου Βενιζέλου και του Αλέξανδρου Παπαναστασίου, όπως επισημαίνε χαρακτηριστικά: «όταν μία χώρα στερείται μόνιμως ικανής και χρηστής διοικήσεως, στερείται του απαραίτητου οργάνου διά την εκτέλεσιν ενός προγράμματος οικονομικής αναπτύξεως». Δημόσια Πολιτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. «Η Προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους» Διπλωματική εργασία Χριστοπούλου Σωτηρίας έτος 2008

Η έκθεση Σταυριανόπουλου (1972) περιγράφει συγκαλυμμένα την ελληνική Διοίκηση. Παραταύτα ακόμα και αυτή η έκθεση καταγράφει το ποιοτικό έλλειμμα της δημόσιας διοίκησης. Με την είσοδο της χώρας στην Ε.Κ. τη δεύτερη μεταδικτατορική περίοδο (1981-1989), η Δημόσια Διοίκηση συνεχίζει να αδυνατεί να ανταποκριθεί στο ρόλο. Η σύσταση του ΑΣΕΠ, Ν. 2190/1994) στην τρίτη μεταδικτατορική περίοδο (1990-1996), αποτελεί *την εισαγωγή μιας ανεξάρτητης αρχής* ως εγγυητή της αξιοκρατίας στο σύστημα προσλήψεων.

Η έκθεση για τη Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης (1990). Εντοπίζει την υπερδιόγκωση του ρόλου του κράτους. Η ανάγκη δημιουργίας ενός ανθρώπινου δυναμικού που θα αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της ανάπτυξης της χώρας, αποτυπώνεται εν έτει 1991 στην Έκθεση της Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα. Η εισαγωγή και εφαρμογή της νέας διοικητικής «ορθοδοξίας» του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) εντοπίζεται στην μελέτη που εκπονείται υπό την προεδρία του Μ. Δεκλερή (1992).

Η ανάγκη για υιοθέτηση νέων εργαλείων διοίκησης επισημαίνεται στην τελευταία έκθεση (1998) του καθηγητή Ι. Σπράου. Κατά την περίοδο αυτή (1996-2008), καίριο ζητούμενο αποτελεί η οικοδόμηση μιας διοίκησης που θα εκμεταλλευτεί πλήρως τα δεδομένα που διαμορφώνονται μετά την ένταξη της χώρας στην Ε.Ε. Η έκθεση αυτή αναγνωρίζει ως εκφάνσεις της διοικητικής παθολογίας, τον συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων, την εσωστρέφεια, την έλλειψη επιτελικής σχεδίασης και στρατηγικής δράσης και τέλος, την αντιοικονομικότητα ως πάγια αδυναμία του ελληνικού γραφειοκρατικού μοντέλου¹.

Μεγάλο μέρος της κοινής γνώμης εκφράζει την άποψη ότι η Δημόσια Διοίκηση είναι ο μεγάλος ασθενής. Η άποψη αυτή, στηρίζεται κυρίως στο γεγονός ότι οι ρυθμοί λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εποχής μας ενώ σε πολλές περιπτώσεις δεν τηρείται η νομιμότητα.

Η έκθεση που εκπονείται από το ΚΕΠΕ (1988) δίνει έμφαση στην εναρμόνιση ενός ικανού ανθρώπινου δυναμικού με τη δημιουργία δομών, όπου κυριαρχούν ο προγραμματισμός και ο συντονισμός της διοικητικής δράσης, η μέτρηση της παραγωγικότητας, η χρήση των ΤΠΕ, η δημιουργία κινήτρων. Ωστόσο, οι επιχειρούμενοι πειραματισμοί (λειτουργία ΕΣΔΔ το 1985, καθιέρωση ενιαίου

1. «Η Προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους» Διπλωματική εργασία Χριστοπούλου Σωτηρίας έτος 2008, σελ.19.

μισθολογίου, Ν. 1505/1984 και Ν. 1585/1986, εγκαθίδρυση ενός μηχανογραφικού συστήματος προσλήψεων προσωπικού με μόρια, Ν. 1320/1983) απέδωσαν τα ελάχιστα.

Ως σημαντικότερα αίτια της αδυναμίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης μπορούν να αναφερθούν ο υπερβολικός διοικητικός συγκεντρωτισμός, η γραφειοκρατική οργάνωση και νοοτροπία, η πολυνομία και ο νομικισμός, ο φορμαλισμός, ο πληθωρισμός οργάνων και υπηρεσιών, οι αδιαφανείς διαδικασίες, η αναξιοκρατία, η υπερπολιτικοποίηση και ο κομματισμός.

Ο δημόσιος τομέας στη χώρα μας πάσχει κυρίως από την άποψη της κακοδιοίκησης αλλά και της διαφθοράς, όπως προκύπτει από τις εκθέσεις και τα πορίσματα των ελέγχων, τις αποφάσεις των πειθαρχικών συμβουλίων και τις διαπιστώσεις της Διεθνούς Διαφάνειας, εξ αιτίας των οποίων έχουν προκληθεί πολύ επιβλαβείς επιπτώσεις, τόσο στη λειτουργία του κράτους με τη γραφειοκρατική αναποτελεσματικότητα του μηχανισμού του, όσο και στον ιδιωτικό τομέα με επιβαρυντικές συνέπειες για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας και την εν γένει κοινωνική και πολιτισμική εξέλιξή της, δεδομένου ότι και οι δύο τομείς λειτουργούν ως συγκοινωνούντα δοχεία.

Η διαφθορά κοστίζει στη χώρα μας σύμφωνα με δημοσίευμα του αμερικανικού Brookings Institute 20 δισεκατομμύρια ευρώ ετησίως. Για την καταπολέμηση λοιπόν της διαφθοράς και κακοδιοίκησης απαιτείται διαρκής πόλεμος που είναι μακρύς, δύσκολος, επίπονος, με συνεχή πολιτική βούληση και προσπάθεια των αρμοδίων οργάνων να ξεπεραστούν τα διάφορα εμπόδια, όπως η γραφειοκρατική νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων και η πλήρης αδιαφορία για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα δεν έχει να επιδείξει την επιθυμητή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Αυτό κυρίως οφείλεται στο γεγονός ότι η δημόσια διοίκηση της χώρας μας δεν είναι τόσο αποτελεσματική όσο έπρεπε να είναι. Έχουν αναφερθεί, σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, μερικοί από τους παράγοντες που συμβάλλουν στη σχετική αποτελεσματικότητα και τη χαμηλή αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα και των δημοσίων επιχειρήσεων. Ένας από τους βασικούς παράγοντες είναι η έλλειψη ορθολογικής και ικανοποιητικής οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης. Μάλιστα η υπάρχουσα μέθοδος οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών γεννούν

την αδυναμία επίτευξης των σκοπών και στόχων, που τίθενται, και ταυτόχρονα την κακοδιοίκηση. Η βελτίωση της λειτουργίας της κρατικής μηχανής αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς στόχους της εκάστοτε κυβέρνησης. Παρόλη την πρόοδο που έχει επιτευχθεί στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, από τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της, ωστόσο παραμένει ακόμα σταθερή η διατύπωση ότι ο διοικητικός μηχανισμός στη χώρα μας είναι δύσκαμπτος και πολύπλοκος.

Σ Υ Ν Ο Ψ Η

Από την πρώτη μεταπολεμική περίοδο, την έκθεση του Βαρβαρέσσο, την σύσταση του ΑΣΕΠ έως και τη έκθεση του Ι. Σπράου επιδιώκεται η διάγνωση και καταγραφή των παρελθόντων μεθόδων αξιολόγησης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα και των λειτουργών του και επιχειρείται η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται εν συντομία το εργασιακό καθεστώς αλλά και οι διαδικασίες πρόσληψης που ισχύουν στο Δημόσιο Τομέα σε διάφορες Ευρωπαϊκές Χώρες. Παρατηρείται δε στις χώρες αυτές μια γενικότερη τάση αύξησης του αριθμού των συμβασιούχων που απασχολούνται στο στενό και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Αν και στη συντριπτική πλειονότητα των κρατών-μελών της Ένωσης παραμένει σε ισχύ η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, παρατηρείται η τάση ελαστικοποίησης των εργασιακών σχέσεων και εξίσωσής τους με το καθεστώς που διέπει τον ιδιωτικό τομέα. Όσον αφορά τις απολαβές των δημοσίων υπαλλήλων δεν ισχύουν κατώτατοι μισθοί σε όλες τις χώρες. Σχετικά δε με τις διαδικασίες πρόσληψης και ανέλιξης στον δημόσιο τομέα, ακόμη και όταν βασίζονται σε προφορικές συνεντεύξεις των υποψηφίων είναι τις περισσότερες φορές διαφανείς, ενώ η εναλλαγή των κομμάτων στην εξουσία δεν επιφέρει σχεδόν καμία μεταβολή στις διευθυντικές θέσεις των δημοσίων υπηρεσιών. Η πρακτική αυτή ίσως είναι μια από τις βασικότερες επιδράσεις που θα μπορούσε να καθιερωθεί ως επιτακτική πρακτική και στον Δημόσιο τομέα στην Ελλάδα αποκομίζοντας έτσι τεράστια οφέλη τόσο ο Δημόσιος Τομέας όσο και οι Δημόσιοι Υπάλληλοι.

Τέλος γίνεται αναφορά στο τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και προσωπικού το οποίο συμμετέχει στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network-EUPAN) το οποίο αποτελεί ένα δίκτυο συνεργασίας των Γενικών Διευθυντών/Υπευθύνων για θέματα Δημόσιας Διοίκησης των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε ένα ευρύ τομέα θεμάτων που αφορούν την κεντρική δημόσια διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό.

3.1 ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

ΔΑΝΙΑ: Αντικείμενο διαπραγματεύσεων οι συνθήκες εργασίας και οι αποδοχές. Ο δημόσιος τομέας απασχολεί περισσότερο από το 1/3 του συνολικού εργατικού δυναμικού. Ο δημόσιος τομέας διακρίνει μεταξύ δύο κατηγοριών εργαζομένων, των δημοσίων υπαλλήλων (statutory civil servants) και των συμβασιούχων. Βασικές διαφορές μεταξύ των δύο κατηγοριών είναι ότι το συνταξιοδοτικό καθεστώς των

δημοσίων υπαλλήλων διέπεται από ιδιαίτερο νομικό πλαίσιο, οι υπάλληλοι απαγορεύεται να εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα (ασυμβίβαστο) και δικαιούνται σε περίπτωση απόλυσης ως αποζημίωση τις αποδοχές τριών ετών. Οι συνθήκες εργασίας και οι αποδοχές τους είναι αντικείμενο διαπραγματεύσεων μεταξύ των εργοδοτών και των σωματείων των εργαζομένων, όπως και για τους συμβασιούχους υπαλλήλους. Όλες οι προσλήψεις στον δημόσιο τομέα δημοσιεύονται στην ηλεκτρονική κρατική διεύθυνση του Διαδικτύου. Οι αιτήσεις που υποβάλλονται αξιολογούνται και προσλαμβάνονται οι υποψήφιοι οι οποίοι πληρούν τα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση. Αντιθέτως δεν εφαρμόζεται διαγωνισμός.

ΟΛΛΑΝΔΙΑ: Η μονιμότητα εξαρτάται από το εργατικό δίκαιο. Σε γενικές γραμμές, η σύμβαση ενός χρόνου αυτομάτως μετατρέπεται σε σύμβαση αορίστου χρόνου μετά τη συμπλήρωση τριών ετών εργασίας. Ένας στους οκτώ εργαζομένους δουλεύει στον δημόσιο τομέα. Το 2003 ο ακριβής αριθμός ήταν 125.393. Η διαδικασία των προσλήψεων εξαρτάται από τον τομέα στον οποίο θέλει να δουλέψει κανείς. Υπάρχει ειδική ιστοσελίδα¹ στην οποία μπορεί ο πολίτης να πληροφορηθεί για θέσεις εργασίας σε όλους τους τομείς του δημοσίου. Αναλόγως του τομέα υπάρχουν ειδικές διαδικασίες, εξετάσεις, συνεντεύξεις και διαφορετικά στάδια που πρέπει κανείς να περάσει ώστε να έχει την ευκαιρία για μια θέση. Η εξέλιξη μιας πρόσληψης στο τέλος θα κριθεί από δύο διαφορετικές επιτροπές: τη Selectie Commissie (Επιτροπή στην οποία προεδρεύει ο προϊστάμενος κάθε υπηρεσίας) και τη Selectie Advies Commissie (Επιτροπή που αποτελείται από μελλοντικούς συναδέλφους. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι ανήκουν στον Algemene Burgelijk Pensioen Fonds (Γενικός Δημόσιος Ασφαλιστικός Φορέας). Τέλος, οι γενικοί διευθυντές παραμένουν όταν αλλάζει η κυβέρνηση. Υπάρχει σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στην πολιτική ελίτ και στον δημόσιο τομέα.

ΒΕΛΓΙΟ: Διαδικασία πρόσληψης ανάλογα με τη θέση εργασίας. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων: statutaire, mandataire και contractuel. Οι statutaire δεν έχουν σύμβαση εργασίας αλλά δουλεύουν σύμφωνα με τους κανόνες του καταστατικού, ενός συνόλου κανόνων και κανονιστικών κειμένων που ορίζει όλες τις πτυχές της νομικής κατάστασης του υπαλλήλου (πρόσληψη, δικαιώματα και καθήκοντα, απουσίες, μόρφωση).

1.(www.werkenbijderijk.nl)

Οι υπάλληλοι statutaires αποκαλούνται και pomms και κατέχουν μόνιμη θέση στο δημόσιο. Οι mandataire είναι υπάλληλοι που κατέχουν μια θέση στη στελέχωση (management function). Ορίζονται για περίοδο έξι χρόνων η οποία είναι ανανεώσιμη και το καθεστώς τους ρυθμίζεται από ειδικούς κανονισμούς. Τέλος, οι contractuel δουλεύουν στο δημόσιο με κανονική σύμβαση εργασίας αορίστου ή ορισμένου χρόνου. Παίρνουν την ίδια αντιμετώπια με τους statutaires, όμως, είναι περιορισμένες οι δυνατότητες ανάπτυξης της σταδιοδρομίας τους.”

ΙΡΛΑΝΔΙΑ: Δεν αλλάζει κανένας γενικός διευθυντής σε αλλαγή κυβέρνησης. Υπάρχει μονιμότητα τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Τα τελευταία χρόνια πάντως στις επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα γίνονται προσλήψεις με συμβάσεις ορισμένου χρόνου για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών. Εξάλλου, στις ΔΕΚΟ που ιδιωτικοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια δεν ισχύει η μονιμότητα για όσους προσλαμβάνονται σήμερα. Οι προσλήψεις προσωπικού γίνονται τόσο με γραπτές όσο και με προφορικές εξετάσεις έπειτα από δημόσιες προκηρύξεις που δημοσιεύονται στις εφημερίδες. Δεν υπάρχει ένα κεντρικό εξεταστικό σύστημα, αλλά ο κάθε δημόσιος φορέας διοργανώνει ξεχωριστές εξετάσεις. Η εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται από τους γενικούς διευθυντές των υπηρεσιών ή από το υπουργείο. Τέλος, δεν αλλάζει κανένας γενικός διευθυντής σε κάθε αλλαγή κυβέρνησης.

ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ: Οι κρίσεις γίνονται από συναδέλφους. Ισχύει μονιμότητα, ωστόσο υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες που μπορεί να οδηγήσουν έναν μόνιμο υπάλληλο εκτός δημοσίου. Είναι αρκετά συχνό να αναφέρονται στον Τύπο περιστατικά πειθαρχικών και μη παραπτώματων υψηλών στελεχών τα οποία οδηγούν στην αποπομπή τους. Γενικώς, οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι από τις δημόσιες υπηρεσίες και όπου υπάρχουν κενά πιέζουν τις αρχές για περισσότερα κονδύλια.

Οι προσλήψεις γίνονται με αξιολογικά κριτήρια κατόπιν προκηρύξεων. Η εξέλιξη των υπαλλήλων κρίνεται από τα προσόντα τους και την απόδοσή τους. Οι κρίσεις γίνονται από τους προϊσταμένους συναδέλφους τους και επικυρώνονται από την υπηρεσιακή ηγεσία (γενικό γραμματέα). Τέλος, όταν αλλάζουν οι κυβερνήσεις, αυτοί που αλλάζουν μόνο στα υπουργεία είναι ο υπουργός και οι σύμβουλοί του. Ο γενικός γραμματέας κάθε υπουργείου μάλιστα αποτελεί ένα είδος μόνιμου υφυπουργού.

ΣΟΥΗΔΙΑ: Οι δημόσιοι υπάλληλοι ουδέποτε απεργούν. Οι δημόσιες υπηρεσίες διέπονται από ένα αποκεντρωμένο καθεστώς. Σύμφωνα με την ελληνική πρεσβεία στη Στοκχόλμη, η σουηδική κυβέρνηση έχει παραχωρήσει τα τελευταία 20 χρόνια σημαντικές αρμοδιότητες στις δημόσιες υπηρεσίες με στόχο να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Η υπηρεσία γνωρίζει τους στόχους της, αλλά δεν της επιβάλλεται ο τρόπος επίτευξής τους. Αντιθέτως είναι ελεύθερη να χρησιμοποιήσει τα μέσα της, ακολουθώντας τις γενικούς κανονισμούς της κυβέρνησης. Για να προχωρήσει σε μια ενέργεια ένας δημόσιος υπάλληλος δεν απαιτείται η έγκριση από τον προϊστάμενό του. Εξάλλου, στο τέλος κάθε έτους οι υπηρεσίες συντάσσουν αναφορές σχετικά με τις επιδόσεις τους και τον προορισμό των κονδυλίων. Ουσιαστικά δεν υπάρχει μονιμότητα ούτε στον στενό ούτε στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Ακόμη και το μόνιμο προσωπικό μπορεί να απολυθεί σε περίπτωση που αυτό κριθεί απαραίτητο. Σχετικά με τις προσλήψεις, η κάθε υπηρεσία καθορίζει τις ανάγκες της και τα προσόντα των υποψηφίων για τις κενές θέσεις. Η διαδικασία των προσλήψεων είναι διαφανής, από τη στιγμή που γίνονται δημόσιες προκηρύξεις. Η εξέλιξη ενός υπαλλήλου περνά μέσα από τη διεύρυνση των καθηκόντων του στην ίδια θέση. Οι αρμοδιότητες συχνά διευρύνονται, δίνοντας τη δυνατότητα στον υπάλληλο να αυξήσει τον μισθό του. Διάλογοι για την αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνονται συχνά σχετικά με τις πρόσθετες αρμοδιότητες και τις ανάγκες επιμόρφωσής τους. Ο μέσος μηνιαίος μισθός ανέρχεται σε 2.500 ευρώ. Βεβαίως ο μισθός κάθε υπαλλήλου μπορεί να αυξηθεί σημαντικά. Συγκεκριμένα, εξαρτάται από τις δυσκολίες, τις αρμοδιότητες που έχει αναλάβει και από την απόδοσή του. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, ο επιβλέπων προϊστάμενος εισηγείται την αύξηση του μισθού αφού πρώτα έχει αξιολογήσει τις επιδόσεις του υπαλλήλου.

ΓΕΡΜΑΝΙΑ: Στο στόχαστρο η μονιμότητα. Ωστόσο, με νόμο που ψηφίστηκε προσφάτως, οι νεοπροσληφθέντες στις γερμανικές ΔΕΚΟ δεν απολαμβάνουν το προνόμιο της μονιμότητας και το εργασιακό τους καθεστώς είναι ίδιο με αυτό του ιδιωτικού τομέα. Οι προσλήψεις γίνονται χωρίς γραπτό διαγωνισμό. Γίνεται δημόσια προκήρυξη, οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν τα βιογραφικά τους και στη συνέχεια περνούν από ειδική μόνιμη επιτροπή, η οποία αποφασίζει για το ποιοι θα καλύψουν τις κενές θέσεις. Η παραπάνω διαδικασία ακολουθείται τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η ανέλιξη των υπαλλήλων εξαρτάται από τις επιδόσεις τους, οι οποίες αξιολογούνται κάθε δύο έτη από τους προϊσταμένους τους.

Αξίζει να σημειωθεί πάντως ότι το τελευταίο διάστημα η γερμανική κυβέρνηση προσπαθεί να άρει τη μονιμότητα στο μεγαλύτερο μέρος του δημόσιου τομέα (πλην δασκάλων, αστυνομικών, πυροσβεστικής), ωστόσο οι αντιδράσεις των εργαζομένων δεν έχουν επιτρέψει μέχρι στιγμής να γίνει κάποια αλλαγή προς αυτήν την κατεύθυνση. Εξάλλου, οι γενικοί διευθυντές δεν αλλάζουν σε κάθε μεταβολή κυβέρνησης.

ΙΣΠΑΝΙΑ: Προαγωγή με 4ετή θητεία. Υπάρχει μονιμότητα στον δημόσιο τομέα. Για την προαγωγή του υπαλλήλου απαιτείται τετραετής θητεία στην ίδια θέση. Οι προαγωγές πραγματοποιούνται εσωτερικώς σε κάθε υπουργείο ή υπηρεσία έπειτα από διενέργεια σχετικών διαγωνισμών για την πλήρωση κενών οργανικών θέσεων. Οι προσλήψεις του μόνιμου προσωπικού γίνονται έπειτα από διενέργεια εξετάσεων με ευθύνη και μέριμνα του υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης. Οι γενικοί διευθυντές και οι αναπληρωτές γενικοί διευθυντές διορίζονται από την κυβέρνηση και ως εκ τούτου γίνονται αρκετές αλλαγές σε κάθε μεταβολή κυβέρνησης.

ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ: Ισχύει μονιμότητα τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Οι προσλήψεις γίνονται με δημόσιο διαγωνισμό, ενώ δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο όργανο που κρίνει την εξέλιξη των εργαζομένων. Αυτό γίνεται χωριστά σε κάθε δημόσιο φορέα.

ΑΓΓΛΙΑ: Προσλήψεις και με συνέντευξη. Ισχύει μονιμότητα για τους περισσότερους δημοσίου υπαλλήλους, ωστόσο τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί σε σημαντικά βαθμό οι συμβασιούχοι και οι μερικώς απασχολούμενοι εργαζόμενοι. Η κάθε υπηρεσία έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα για την αξιολόγηση των υπαλλήλων της και τον καθορισμό των μισθών.

ΑΥΣΤΡΙΑ: Προσλήψεις με διαγωνισμούς. Στον δημόσιο τομέα απασχολούνται τόσο μόνιμοι υπάλληλοι όσο και συμβασιούχοι. Οι προσλήψεις γίνονται με γραπτούς και προφορικούς διαγωνισμούς, ενώ ελέγχεται και η προσωπικότητα των υποψηφίων. Η ανέλιξη των υπαλλήλων εξαρτάται από την ίδια την υπηρεσία. Τέλος, οι κυβερνητικές αλλαγές δεν συνεπάγονται αλλαγές των γενικών διευθυντών.

ΙΤΑΛΙΑ: Προσπάθειες μεταρρύθμισης. Ισχύει η μονιμότητα τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Οι εξετάσεις για την πρόσληψη στο Δημόσιο γίνονται με δημόσιους διαγωνισμούς. Δεν υπάρχει κάποιος αντίστοιχος ΑΣΕΠ. Η υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων κρίνεται από τα υπηρεσιακά συμβούλια.

ΓΑΛΛΙΑ: Ανέλιξη με γραπτές εξετάσεις. Εξάλλου, σε ορισμένες θέσεις στις οποίες απαιτείται η στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό υπογράφονται συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Οι προσλήψεις για τους μόνιμους υπαλλήλους γίνονται με εθνικές εξετάσεις, ενώ η επιλογή των συμβασιούχων πραγματοποιείται από τις ίδιες τις υπηρεσίες αναλόγως των προσόντων τους. Η ανέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων και η μετάθεσή τους σε ένα ανώτερο πόστο εξαρτάται από τον χρόνο εργασίας. Στην προκειμένη περίπτωση διενεργούνται εσωτερικές γραπτές εξετάσεις, ενώ λαμβάνεται υπ' όψιν και η επίδοση του υπαλλήλου που κρίνεται από τον διευθυντή του.

ΚΥΠΡΟΣ: Για την εξέλιξη και προαγωγή των Δημοσίων υπαλλήλων διενεργούνται εξετάσεις. Η εξέταση στον περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο, στους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Κανονισμούς και στις Γενικές Διατάξεις απευθύνεται σε όλους τους δημόσιους υπαλλήλους και υπαλλήλους οργανισμών δημοσίου δικαίου, κατόχους μόνιμης ή προσωρινής θέσης καθώς και σε έκτακτους υπαλλήλους που υπηρετούν στη δημόσια υπηρεσία ή σε οργανισμούς δημοσίου δικαίου, όπως απαιτείται στο σχέδιο υπηρεσίας της θέσης στην οποία υπηρετούν. Η εξέταση διεξάγεται δύο φορές το χρόνο, τέλος Μαΐου ή αρχές Ιουνίου και αρχές Δεκεμβρίου. Η δημοσίευση γίνεται μέσα Μαρτίου και αρχές Οκτωβρίου στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας και στην ιστοσελίδα του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και σ' αυτήν αναφέρεται η ακριβής ημερομηνία, το πρόγραμμα διεξαγωγής των Εξετάσεων, καθώς και τα εξεταστικά κέντρα(www.ΓΣΣΕ.gr)

3.2 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (EUPAN)

Το τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και προσωπικού συμμετέχει στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network-EUPAN) το οποίο αποτελεί ένα δίκτυο συνεργασίας των Γενικών Διευθυντών/Υπευθύνων για θέματα Δημόσιας Διοίκησης των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε ένα ευρύ τομέα θεμάτων που αφορούν την κεντρική δημόσια διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό.

Η λειτουργία του δικτύου EUPAN γίνεται σε «άτυπο» επίπεδο, λόγω του ότι το ευρωπαϊκό κεκτημένο δεν επεκτείνεται στη δομή και λειτουργία των δημοσίων διοικήσεων των χωρών μελών. Πρόκειται ουσιαστικά για μία πλατφόρμα ανταλλαγής

απόψεων και καλών πρακτικών που στοχεύουν, μέσω μιας άτυπης διαδικασίας σύγκλισης, στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων διοικήσεων των κρατών μελών της ΕΕ.

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης στοχεύει επίσης στην υποστήριξη της εφαρμογής της στρατηγικής της Λισσαβόνας, τοποθετώντας τον πολίτη στο επίκεντρο της δημόσιας διοίκησης, και τον εργαζόμενο πάνω σε διάφορες θεματικές περιοχές (ανθρώπινοι πόροι, καινοτομία, ποιότητα, ηλεκτρονική διακυβέρνηση) και με διάφορους φορείς για τη στήριξη της αποτελεσματικότητας και της πελατοκεντρικότητας των δημοσίων υπηρεσιών των ευρωπαϊκών χωρών.

Οι σχετικές δραστηριότητες που διεξάγονται στα πλαίσια του EUPAN γίνονται με τη συνεργασία και συμμετοχή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η χώρα που αναλαμβάνει την Προεδρία του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει την ευθύνη για το συντονισμό και τη διοργάνωση των δραστηριοτήτων που διεξάγονται στα πλαίσια του εν λόγω δικτύου. Το Δίκτυο οργανώνεται σε τρία επίπεδα:

- ❖ Στο υψηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι αρμόδιοι για τη Δημόσια Διοίκηση Υπουργοί και ο Επίτροπος που είναι υπεύθυνος για θέματα προσωπικού και Διοίκησης. Ο ρόλος τους αφορά στην έγκριση των γενικών κατευθυντήριων γραμμών του δικτύου και στη διεύθυνση του έργου του.
- ❖ Στο μεσαίο επίπεδο βρίσκονται οι Γενικοί Διευθυντές/Υπεύθυνοι για θέματα δημόσιας διοίκησης. Στηριζόμενοι στις κατευθύνσεις που έχουν δοθεί από τους Υπουργούς, οι Γενικοί Διευθυντές/Υπεύθυνοι παρέχουν περαιτέρω καθοδήγηση στο Δίκτυο, θέτοντας συγκεκριμένους μεσοπρόθεσμους στόχους και παρακολουθώντας την επίτευξή τους. Σε περίπτωση μη επίτευξης των στόχων, αναλαμβάνουν να επαναπροσανατολίσουν τις δράσεις των Ομάδων Εργασίας.
- ❖ Στο χαμηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι Ομάδες Εργασίας οι οποίες στελεχώνονται από εμπειρογνώμονες των Κρατών Μελών της ΕΕ και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Οι Ομάδες Εργασίας, έχοντας πάρει κατευθύνσεις από τους Γενικούς Διευθυντές και λαμβάνοντας υπόψη τις προτεραιότητες της εκάστοτε Προεδρίας, καθορίζουν επακριβώς τις περιοχές στις οποίες θα εργαστούν, τα έργα (projects) που θα εκτελέσουν και τα αποτελέσματα που θα πρέπει να επιτευχθούν. Επίσης οι Ομάδες Εργασίας προετοιμάζουν τις συναντήσεις των Γενικών Διευθυντών/Υπευθύνων για θέματα δημόσιας διοίκησης που γίνονται προς το τέλος της εξάμηνης θητείας της εκάστοτε

Προεδρίας της ΕΕ. Οι συναντήσεις των Ομάδων Εργασίας πραγματοποιούνται συνήθως δύο φορές κατά τη διάρκεια της εξαμήνιας θητείας της εκάστοτε Προεδρίας.

Οι Ομάδες Εργασίας του EUPAN είναι :

- Ομάδα Εργασίας Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Working Group)
- Ομάδα Εργασίας Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group)

ΣΥΝΟΨΗ

Σε ορισμένες χώρες ευρωπαϊκές χώρες έχουν ληφθεί μέτρα για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των κρατικών υπηρεσιών με στόχο την ταχύτερη και πιο άνετη εξυπηρέτηση του κοινού, οι οποίες απέδωσαν σε σημαντικό βαθμό. Ιδιαίτερος στα κράτη του ευρωπαϊκού Βορρά, οι δημόσιες υπηρεσίες διέπονται από ένα αποκεντρωμένο καθεστώς, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στην κάθε υπηρεσία να λειτουργεί αυτόνομα. Αποτέλεσμα αυτών των συστημάτων είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι να έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν κατά βούληση χωρίς να δεσμεύονται από πολύπλοκους κανονισμούς και εγκυκλίους, ώστε να φέρουν εις πέρας την εργασία τους με επιτυχία.

Τέλος Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN), αποτελεί μία πλατφόρμα ανταλλαγής απόψεων και καλών πρακτικών που στοχεύουν, μέσω μιας άτυπης διαδικασίας σύγκλισης, στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων διοικήσεων των κρατών μελών της ΕΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας σημαντικός παράγοντας στον εργασιακό χώρο που σχετίζεται με την επιτυχία είναι η ικανότητα του να εκτιμάται πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν και στη συνέχεια να χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα αλλά και να βελτιώνονται με την πάροδο του χρόνου.

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρατεθούν οι βασικοί στόχοι της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και οι αρχές που θα πρέπει να διέπουν την τελευταία ενώ προσδιορίζονται και οι επιμέρους τομείς της ίδιας. Τέλος αναφέρονται τα επιμέρους μέρη που περιλαμβάνει το σχέδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.

4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μέσω ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης αφενός κρίνεται το μέλλον του εργαζόμενου στο δημόσιο αφετέρου δε επιδιώκεται:

- ✚ Να ελεγχθεί η απόδοση του υπαλλήλου και να εξακριβωθεί το κατά πόσο είναι ο κατάλληλος για τη θέση εργασίας.
- ✚ Η ενθάρρυνση των υπαλλήλων και η παροχή κινήτρων για βελτίωση της παραγωγικότητάς τους,
- ✚ Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους υπαλλήλους,
- ✚ Ο έλεγχος για ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού,
- ✚ Να καθοριστεί η μελλοντική απασχόληση του υπαλλήλου, δηλαδή αν παραμείνει στην ίδια θέση, αν μετακινηθεί ή πάρει προαγωγή, κ.ά.,
- ✚ Να ενισχυθεί το αίσθημα υπευθυνότητας των υπαλλήλων,
- ✚ Να μετρηθεί η απόδοση σε σχέση με το αν πρέπει να αλλάξει η αμοιβή του υπαλλήλου, άσχετα με τη σύμβαση εργασίας του,
- ✚ Να βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίζουν τα μεμονωμένα προβλήματα, καθώς και τα γενικά προβλήματα του δημοσίου τομέα,
- ✚ Να επιτευχθεί το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των υπαλλήλων.

4.2 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας, δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Αυτά είναι πρωταρχικά και θεμελιώδη στοιχεία του συστήματος αφού από τη μια πλευρά κάνουν σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση στο δημόσιο και από την άλλη προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος όπως τομείς επιδόσεων που θα αξιολογούνται, μέθοδοι αξιολόγησης, κόστος αξιολόγησης¹ κ.λπ. Όποιο σύστημα και αν επιλέξει το δημόσιο θα πρέπει να εκπληρώνονται οι παρακάτω λειτουργίες:

- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των υπαλλήλων
- Η συνεχής ανάπτυξη-βελτίωση των υπαλλήλων
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές τα κίνητρα την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις
- Η ενδυνάμωση των υπαλλήλων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή και συνεχή βελτίωση.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας
- Η συμβολή στην άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης από τους προϊστάμενους

4.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι στόχοι για τον υπάλληλο δεν καθορίζονται εξ αρχής αλλά ο υπάλληλος βάσει της συγκεκριμένης εργασίας που έχει αναλάβει έχει συγκεκριμένους στόχους να διεκπεραιώσει.

Το MBO (Management by Objectives-Διοίκηση δια Στόχων) στηρίζεται στον από κοινού προσδιορισμό των στόχων του υπαλλήλου με τον προϊστάμενό του.

1. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003 σελ.325).

Η συμμετοχή του υπαλλήλου στη στοχοθεσία συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνησή του και προωθεί την αυτοαξιολόγηση. Κατά συνέπεια το άτομο στη συνέχεια μπορεί να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του και τη δράση του κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του. Προκειμένου ο υπάλληλος να προβεί σε αναπροσαρμογές και αναθεωρήσεις είναι απαραίτητο να πληροφορείται σχετικά με τα αποτελέσματα της δράσης του ανά τακτά χρονικά διαστήματα¹. Τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος Διοίκηση δια Στόχων είναι:

1. Η ύπαρξη στόχων και διαδικασία καθορισμού στόχων:
2. Η συμμετοχή του αξιολογούμενου στη διαδικασία καθορισμού των δικών του στόχων.
3. Η αντικειμενική ανατροφοδότηση (objective feedback):

Μέθοδοι για τον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί πρόσφατα όπως είναι το Balanced Scorecard και τα Key Performance Indicators. Η λογική αυτών των μεθοδολογιών είναι η ανάλυση των στρατηγικών- συνολικών στόχων της επιχείρησης σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων και θέσεων εργασίας με βάση συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης (metrics).

Συγκεκριμένα το Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα) χρησιμοποιεί δείκτες για τέσσερις τομείς επιχειρησιακής επίδοσης, όπως τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, ο προσανατολισμός στον πελάτη, οι εσωτερικές διαδικασίες και η καινοτομία, μάθηση, ανταπόκριση στις αλλαγές².

4.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει:

α) Τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, β) Τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες δηλαδή ποιος κάνει τι, γ) Το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας.

Συνήθεις ενέργειες μιας τέτοιας διαδικασίας είναι:

1(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003 σελ.326)

2.(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003 σελ .327).

I. Στο τέλος του έτους η διοίκηση προσδιορίζει τους στόχους σε επίπεδο επιχειρήσεων και οργανωτικών μονάδων (Διευθύνσεων, Τμημάτων κλπ), ο προϊστάμενος συμφωνεί με τον συνεργάτη του αξιολογούμενο τους στόχους ως προς τα αποτελέσματα και τις βελτιώσεις των ικανοτήτων του καθώς και την υποστήριξη του πρώτου και της επιχείρησης για την επίτευξη αυτών από το δεύτερο.

II. Σε ενδιάμεσα χρονικά διαστήματα ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος παρακολουθούν και συζητούν την πορεία του αξιολογούμενου.

III. Στο τέλος της χρονικής περιόδου ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος προετοιμάζονται για τη συνέντευξη αξιολόγησης, συνήθως συντάσσοντας το έντυπο αξιολόγησης. Πραγματοποιείται η συνέντευξη αξιολόγησης και οριστικοποιείται το έντυπο αξιολόγησης το οποίο υπογράφει ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος και το έντυπο αποστέλλεται στη διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

ΣΥΝΟΨΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύχθηκαν οι βασικοί στόχοι της αξιολόγησης των εργαζομένων μέσω ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης από το οποίο κρίνεται το μέλλον του εργαζόμενου στο δημόσιο αλλά και η σωστή και εύρυθμη λειτουργία του δημοσίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΘΡΩΝ ΠΡΟΕΔΡΙΚΟΥ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΟΣ 28-3-2012

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι μια ουσιαστική δημοκρατική διαδικασία του δημοκρατικού πολιτεύματος και μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για αλλαγή νοοτροπίας και αύξηση της παραγωγικότητας των δημόσιων λειτουργιών και οργανισμών προς όφελος του συνόλου των πολιτών. Πρέπει δε αυτή να διέπεται από την βασική έννοια της αξιοπιστίας, αξιοκρατίας, εμπιστοσύνης. Αξιολόγηση όμως δεν σημαίνει μόνο υποχρεώσεις των αξιολογούμενων αλλά και αντίστοιχα δικαιώματα, τα οποία μπορούν να δοθούν με τη μορφή ηθικών, έμμεσων (δυνατότητες ταχύτερης υπηρεσιακής ανέλιξης) και άμεσων (οικονομικές απολαβές) κινήτρων.

Έχοντας εντοπίσει τις δυσλειτουργίες του δημοσίου τομέα τόσο στις σχέσεις πολιτών-δημοσίων υπαλλήλων όσο και στις σχέσεις των ιδίων δημοσίων υπαλλήλων επιχειρείται στο παρόν κεφάλαιο η διερμηνευση των επίμαχων άρθρων του σχεδίου του Προεδρικού Διατάγματος 28-3-2012. Οι δυσμενείς συνέπειες της ελλείψεως ενός αξιοκρατικού, αξιόπιστου και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων δεν έχει μόνο αντίκτυπο στο σύνολο των πολιτών αλλά και στις σχέσεις των ιδίων των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι μοχθούν αφενός να ικανοποιήσουν την δίκαιη απαίτηση των πολιτών για σωστή έγκυρη και ταχεία εξυπηρέτηση αλλά και αφετέρου να επιβιώσουν υπηρεσιακώς ανάμεσα σε συναδέλφους που η αρχαιότητα και μόνον χωρίς την ύπαρξη τυπικών αλλά και ουσιαστικών προσόντων και οι οποίοι χωρίς την συναίσθηση ότι είναι υπηρέτες εκ θέσεως των πολιτών και όχι κυρίαρχοι της θέσεως αυτής, που στις πλείστες των περιπτώσεων τους παραχωρήθηκε αναξιοκρατικά, διαφεντεύουν συναδέλφους και πολίτες. Υπό το πρίσμα αυτής της διερμηνεύσεως του σχεδίου του Προεδρικού Διατάγματος το οποίο μετά της σχετικής ερμηνείας του παρατίθεται στο παράρτημα, στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται να αναδειχθεί ότι η αντικειμενική και αξιοκρατική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων σήμερα είναι επιβεβλημένη όσο ποτέ άλλοτε στην ιστορία του ελληνικού δημοσίου.

Η αποτίμηση και η συγκριτική εξέταση των προσόντων των υπαλλήλων για τη βαθμολογική και τη μισθολογική τους εξέλιξη, η παροχή κινήτρων σε κάθε αξιολογούμενο υπάλληλο για τη βελτίωση των ικανοτήτων και της υπηρεσιακής του

απόδοσης, η ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια δημόσια υπηρεσία για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της, η ορθολογική και αποτελεσματική οργάνωση και στελέχωση των οργανικών μονάδων του δημόσιου και των λοιπών φορέων του δημόσιου τομέα είναι οι βασικοί άξονες εύρυθμης λειτουργίας του δημοσίου τομέα.

Αναλύονται τα σαφή κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων με βάση την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι ποσοτικοποιημένοι δείκτες μέτρησης και απόδοσης σε σχέση με τους τεθέντες στόχους, ώστε να μην είναι αυθαίρετη η κρίση του αξιολογητή, την ανά διετία αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας και απόδοσης των οργανικών μονάδων. Επίσης, αναφέρεται με σαφήνεια η διαδικασία αξιολόγησης κάθε κατηγορίας δημοσίου υπαλλήλου αλλά και των εν γένει στελεχών του Δημοσίου τομέα. Συνδέεται η απόδοση των υπαλλήλων με τα κίνητρα επίτευξης στόχων, κάτι που είναι πάρα πολύ σημαντικό. Όλα τα παραπάνω αποτελούν και καινοτομίες και αφορούν τις ζωές πολλών ανθρώπων που υπηρετούν στο Δημόσιο.

5.1 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Επιτακτική κρίνεται η ανάγκη αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημοσίου, η αξιολόγηση αυτή αφορά όλο τον ευρύτερο δημόσιο τομέα και δεν εξαιρείται ΚΑΜΙΑ κατηγορία υπαλλήλων. Ο υπάλληλος ο οποίος εργάζεται με ευσυνειδησία, γνώσεις, μεθοδικότητα, οργάνωση και αφοσίωση θεωρεί ΑΝΑΓΚΑΙΑ την υιοθέτηση του συστήματος αξιολόγησης, όπως ισχύει άλλωστε σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα, ανεξαρτήτως από τη διαδικασία διορισμού του. Η διαδικασία αξιολόγησης αφορά τόσο υπαλλήλους όσο και υπηρεσιακές μονάδες.

Βασική προϋπόθεση, της αξιολόγησης είναι μια πρώτη ενδεδειγμένη αξιολόγηση και κατανομή των αρμοδιοτήτων τόσο των υπαλλήλων και θέσεων εργασίας όσο και των οργανωτικών δομών μέσα στις οποίες εντάσσονται, μετά την πρόσφατη ολοκλήρωση της ανάλυσης και περιγραφής τους από τον ΟΟΣΑ και ομάδα στελεχών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η αξιολόγηση έχει αξία και εφαρμογή μόνο στο μέτρο που εισάγεται στο πλαίσιο ενός συνόλου μέτρων πολιτικής που στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης – ποσοτικής και ποιοτικής – του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετως δε αναγκαίο κρίνεται να συνοδεύεται από μια γενικότερη πολιτική μεταρρύθμισης της διοίκησης και ορθολογικής αξιοποίησης του ανθρώπινου

δυναμικού της με βάση τον σχεδιασμό, την ανάλυση και εισαγωγή των περιγραμμάτων εργασίας ώστε να υπάρχει σαφής, ολοκληρωμένη και συστηματική περιγραφή καθηκόντων, η οποία θα είναι δεσμευτική και για τον αξιολογητή και για τον αξιολογούμενο ούτως ώστε να υπάρχουν ελάχιστα περιθώρια αμφισβητήσεων. Κατ' αυτό τον τρόπο, καθίσταται πολύ πιο ευχερής η τοποθέτηση στις θέσεις εργασίας των υπαλλήλων σύμφωνα με τα προσόντα τους και τις δεξιότητές τους.

5.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία αξιολόγησης, είναι μια διαφορετική διαδικασία η οποία σχετίζεται με την προσπάθεια της αναδιοργάνωσης των υπηρεσιακών μονάδων και της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί στο Δημόσιο, στο πλαίσιο της κινητικότητας των υπαλλήλων. Σκοπός της αξιολόγησης είναι η αποτίμηση και συγκριτική εξέταση των προσόντων των υπαλλήλων για τη βαθμολογική και μισθολογική τους εξέλιξη, καθώς και η παροχή κινήτρου σε κάθε αξιολογούμενο υπάλληλο για τη βελτίωση των ικανοτήτων του και της εν γένει υπηρεσιακής του απόδοσης. Η αξιολόγηση αποτελεί, επίσης, ένα χρήσιμο στοιχείο για την ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση και στελέχωση των οργανικών μονάδων του Δημοσίου και των λοιπών φορέων του δημοσίου. Οι στόχοι της θα πρέπει, τουλάχιστον στην αρχή να μην είναι μαξιμαλιστικοί. Θα μπορούσαν αρχικά να υπάρχουν δικλίδες ασφαλείας, δηλαδή να γίνει με δύο μορφές, και από τον προϊστάμενο ή τον αξιολογητή αλλά και με γραπτές εξετάσεις. Αρχικά θα πρέπει να υποστούν κάποια πίεση ή και κυρώσεις μόνο όσοι αποτύχουν και στους δύο αυτούς τρόπους αξιολόγησης. Αυτό για να αποφευχθούν μεγάλες αντιπαραθέσεις και εντάσεις, λόγω της προηγούμενης ανυπαρξίας του θεσμού. Αφού η αξιολόγηση δοκιμαστεί και γίνει αποδεκτό από την πλειοψηφία ότι είναι αντικειμενική σε κάποιο ικανοποιητικό βαθμό, στη συνέχεια να έχει επιπτώσεις στην εξέλιξη και στις αποδοχές των υπαλλήλων. Διαφορετικά ελογχεύει ο κίνδυνος οι αντιδράσεις να είναι τόσο ισχυρές που ίσως αποτρέψουν οποιαδήποτε εφαρμογή της.

Το σύστημα της αξιολόγησης θέτει στόχους και πιθανές αποκλίσεις τις εντοπίζει, επαναπροσδιορίζει με στόχο να ακολουθούν το γενικότερο πλάνο. Η γεωμετρική απεικόνιση του συστήματος θα μπορούσε γραφικά να παρασταθεί με τρίγωνο που στην μια πλευρά θα ήταν οι άνθρωποι, στην άλλη το Δημόσιο και στην

άλλη πλευρά το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Συνεπώς, στο σύστημα αξιολόγησης επιδιώκεται η ύπαρξη ενός πλαισίου με ξεκάθαρους στόχους δίχως προσωπικά συμφέροντα και ιδιοτέλειες για να μπορέσει να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί η κοινωνική αλυσίδα της χώρας μας. Επιπροσθέτως, ο ανταγωνισμός που θα δημιουργηθεί από την ύπαρξη του συστήματος θα πρέπει να είναι ευγενής ώστε να μην δηλητηριάσει το κλίμα ομαδικής συνεργασίας των δημοσίων υπαλλήλων.

5.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ Δ/ΝΣΕΩΝ-ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΩΝ

5.3.1 ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Η γνώση αντικειμένου αξιολογείται η ικανότητα έμπρακτης εφαρμογής, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, της θεωρητικής κατάρτισης, της ειδικής γνώσης και της εμπειρίας τους στα αντικείμενα της οργανικής μονάδας στην οποία προϊστανται. Ένας ηγέτης που συγκεντρώνει όλα τα ανωτέρω χαρακτηριστικά σίγουρα έχει την ικανότητα της αναγκαίας και επάξιας εκπροσώπησης της υπηρεσίας σε διεθνείς οργανισμούς, συνέδρια, συλλογικά όργανα.

Η Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να πάψει απλώς να τοποθετεί στις διάφορες θέσεις διευθυντές, προϊσταμένους, τμηματάρχες. Θα πρέπει να αναζητά ηγέτες. Ένας δημόσιος υπάλληλος ο οποίος αξιολογείται προκειμένου να αναλάβει κάποια θέση ευθύνης (διευθυντής – προϊστάμενος – τμηματάρχης) θα πρέπει, να έχει ικανότητα στο χειρισμό ανθρώπων, να έχει ταλέντο στην τέχνη του «διοικείν» και να είναι πρωτίστως ηθικός, δίκαιος, ειλικρινής, ευπρεπής. Να είναι σοβαρός, αξιόπιστος, μεθοδικός, ψύχραιμος, αποφασιστικός. Να μπορεί να επιλέγει τους πλέον κατάλληλους συνεργάτες του με τρόπο δίκαιο και αξιοκρατικό, να σέβεται τη γνώμη τους, να αναθέτει τον κατάλληλο ρόλο στον κάθε συνεργάτη του, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί τις ικανότητες των συνεργατών του, να τους μεταδίδει την αισιοδοξία του και τον ενθουσιασμό του, να τους ενθαρρύνει και να τους επαινεί όταν χρειάζεται, να αναγνωρίζει τα επιτεύγματά τους, να μεριμνά για να ανταμειφθούν υλικά και ηθικά. Τα κριτήρια με βάση τα οποία διενεργείται η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι η διοικητική ικανότητα, η ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού ο οραματισμός και στρατηγική σκέψη.

Ως προς την αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων καθώς και των Προϊσταμένων Διευθύνσεων, Τμημάτων,

αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων λαμβάνονται υπόψη, ανάλογα με τη θέση ευθύνης την οποία κατέχουν και τα καθήκοντα που ασκούν, τα ακόλουθα στοιχεία:

I) Να διακρίνεται ο Προϊστάμενος για την Ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού να θέτει στόχους και προτεραιότητες και να καταστρώνει προγράμματα ανάλογα με τις συνθήκες και τους καθορισμένους πολιτικούς στόχους. Να μπορεί να προγραμματίζει, να οργανώνει, να καθοδηγεί, να συντονίζει¹, να υποστηρίζει, να ελέγχει, να αξιολογεί, να παίρνει πρωτοβουλίες, να δίνει λύσεις. Παραλλήλως δε να παραδέχεται τα λάθη του, να αναγνωρίζει τις αδυναμίες του, να αναλαμβάνει τις ευθύνες του, να συμπεριφέρεται στους άλλους όπως θα ήθελε να του συμπεριφέρονται κι αυτοί (Μαυρουδής Γ.1999 η Τέχνη της Ηγεσίας).

Η ηγετική ικανότητα συμπεριλαμβάνει την ικανότητα να οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει την εργασία των υφισταμένων του, να τους καθοδηγεί στη λήψη αποφάσεων και να τους ενθαρρύνει στην ανάληψη ευθυνών.

Η ικανότητα δηλαδή να αξιοποιεί το σύνολο του προσωπικού, να εκχωρεί αρμοδιότητες προκειμένου να βελτιωθεί η λειτουργία της υπηρεσίας, να φροντίζει για τη δημιουργία νέων στελεχών και να μεριμνά για την παροχή σε όλο το προσωπικό ίσων ευκαιριών για εκπαίδευση και επιμόρφωση. Είναι δηλαδή άνθρωπος με όραμα και ηγετική φυσιογνωμία, που διαθέτει δημιουργική φαντασία και έφεση στην καινοτομία, που να είναι σε θέση να παρακινήσει τους συνεργάτες του και να τους ενώσει με ένα κοινό όραμα και με κοινούς στόχους. Ένας διευθυντής – προϊστάμενος – τμηματάρχης, ο οποίος διαθέτει τα προαναφερθέντα προσόντα/ χαρακτηριστικά, θα κατορθώσει να επιτύχει μαζί με τους συνεργάτες του τους τεθέντες στόχους, έχοντας παράλληλα προωθήσει το ομαδικό πνεύμα, μέσα σε ένα άριστο εργασιακό κλίμα, έχοντας δημιουργήσει ιδανικές συνθήκες εργασίας, και κερδίσει και κάτι πολύ σπουδαίο: την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των συνεργατών του. Ένας τέτοιος ηγέτης είναι βέβαιο ότι θα επιτύχει, γιατί θα έχει μοιράσει την ισχύ του, δεν θα την έχει επιβάλει.

II) Η ηθική συμπεριφορά εμπνευσμένων ηγετών των δημοσίου οι οποίοι διακρίνονται για την διανοητική και αναλυτική τους ικανότητα, την συμπεριφορική τους ευελιξία

1. Ψυχολόγος Αλ. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εμπιστοσύνη Διοικητικής Ενημέρωσης»

οι οποίοι δεν διστάζουν να προτείνουν και εν συνεχεία να υλοποιήσουν διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, σκέψεις και προτάσεις αριστεύουν και βραβεύονται. Αναγκαία είναι δε η προώθηση ευκαιριών και κινήτρων για την υλοποίηση των οραμάτων των δημοσίων υπαλλήλων για ένα δημόσιο ευέλικτο, αξιόπιστο, παραγωγικό.

III) Η απόδοση στην υπηρεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εκπαίδευση του Προϊσταμένου η οποία θα πρέπει να είναι συναφής με το αντικείμενο της εργασίας του, ανεξάρτητη από την κατηγορία αλλά απόλυτα συνδεδεμένη με το κλάδο στον οποίο υπηρετεί. Η εμπειρία συνυπολογιζομένης τόσο του Δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα, η συνεχής επιμόρφωση των υπαλλήλων με την συμμετοχή του σε επιμορφωτικά προγράμματα τόσο με την μέριμνα της ίδιας της υπηρεσίας όσο και του ιδίου του υπαλλήλου, το οποίο μπορεί να αποτελέσει κριτήριο της διάθεσης για απόδοση στο βέλτιστο, για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, των εργαζομένων που επιμένουν να επιμορφώνονται σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Η γνώση αντικειμένου αξιολογείται η ικανότητα έμπρακτης εφαρμογής, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, της θεωρητικής κατάρτισης, της ειδικής γνώσης και της εμπειρίας τους στα αντικείμενα της οργανικής μονάδας στην οποία προΐσταται. Ένας ηγέτης που συγκεντρώνει όλα τα ανωτέρω χαρακτηριστικά σίγουρα έχει την ικανότητα της αναγκαίας και επάξιας εκπροσώπησης της υπηρεσία σε διεθνείς οργανισμούς, συνέδρια, συλλογικά όργανα κλπ.

5.3.2 ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

Αναγκαία δε κρίνεται και η αξιολόγηση των προϊσταμένων- τμηματάρχων, Διευθυντών ως προς την ικανότητα έμπρακτης εφαρμογής, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, της θεωρητικής κατάρτισης, της ειδικής γνώσης και της εμπειρίας τους στα αντικείμενα της οργανικής μονάδας στην οποία προΐστανται. Να έχουν δηλαδή τις απαιτούμενες γνώσεις για τη θέση που κατέχουν, να διακρίνονται για τις οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες να αποτελούν ισορροπημένη προσωπικότητα με επικοινωνιακή ευχέρεια και πειθώ. Αυτά δε τα χαρακτηριστικά συνεπάγονται αυτοπεποίθηση, η οποία όμως δεν φτάνει στα όρια της έπαρσης ή της αλαζονείας. Πρωτοβουλία η ικανότητα δηλαδή να αναλαμβάνουν δράση προκειμένου να επιτύχουν στόχους πέραν αυτών που τέθηκαν για την οργανική μονάδα στην οποία προΐστανται, καθώς και η ικανότητα να προτείνουν με εμπειριστατωμένες εισηγήσεις νέες αποτελεσματικές πολιτικές, μεθόδους και πρακτικές σε συνδυασμό με την

ικανότητα να αποφασίζουν και να λαμβάνουν και να αναλαμβάνουν ευθύνες στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους.

5.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΠΕ, ΔΕ, ΥΕ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Για την αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων των υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ, λαμβάνονται υπόψη, ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν και τα καθήκοντα που ασκούν, τα ακόλουθα στοιχεία:

I. Γνώση Αντικειμένου δηλαδή η θεωρητική κατάρτιση, η ειδική γνώση και η εμπειρία καθώς και η ικανότητα έμπρακτης εφαρμογής της γνώσης και της εμπειρίας αυτής κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Αναγκαία βεβαίως συνθήκη για την εφαρμογή των γνώσεων των υφισταμένων είναι οι Προϊστάμενοι να διαθέτουν πολυεπιστημονική κατάρτιση, αποδεδειγμένες γνώσεις και τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ανώτερα των υφισταμένων τους και χαρακτηριστικά ηγέτη έτσι ώστε να καθοδηγήσουν σωστά τους υφισταμένους τους και να μην υπάρξει αμφισβήτηση από την πλευρά των υπαλλήλων για τους προϊστάμενους τους Η ικανότητα έμπρακτης εφαρμογής της γνώσης και της εμπειρίας αυτής κατά την άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων για την επίτευξη στόχων απαιτεί οριζόντιες και όχι κάθετες ιεραρχίες. Η αφοσίωσή τους θα πρέπει να είναι στη διαρκή εξέλιξή τους και επίτευξη των στόχων και να μην υπάρχει το κατώτερο συναίσθημα το οποίο είναι ο φόβος ότι απειλείται η θέση του.

II. Διάθεση για ανάπτυξη / επιμόρφωση.

Αξιολογείται η διάθεση για συνεχή ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων και γνώσεων πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους. Η διαρκής ενημέρωση σε νέες πρακτικές μεθόδους, εξελίξεις στον τομέα κάθε υπαλλήλου με την διάθεση για αλλαγή, εκσυγχρονισμό και εφαρμογή κάθε καινοτόμου πρακτικής στο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση δε θα πρέπει να αναφέρεται στην υποχρέωση της διοίκησης της υπηρεσίας να εκπαιδεύει σε κάθε καινοτόμο πρακτική τους υπαλλήλους της, αλλά και στην προσωπική μέριμνα κάθε υπαλλήλου να συμμετέχει σε συνέδρια, επιστημονικές ημερίδες και σε οιαδήποτε επιστημονική και μη εκδήλωση που θα συντελούσε στην επιστημονική και υπηρεσιακή ανάπτυξη του υπαλλήλου. Η ενημέρωση αυτή θα εξασφάλιζε την ικανότητα να προσαρμόζονται οι

υπάλληλοι εύκολα και γρήγορα στις αναγκαίες αλλαγές των μεθόδων εργασίας και ιδίως σε νέα συστήματα, διαδικασίες και τεχνολογικές υποδομές.

III. Οργανωτικότητα.

Αξιολογείται η ικανότητά τους να οργανώνουν την εργασία και τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και να τα εκτελούν σε ορισμένο χρόνο.

IV. Η πρωτοβουλία

Αξιολογείται η ικανότητα: α) να αναλαμβάνουν δράση προκειμένου να επιτύχουν στόχους πέραν των όσων τους έχουν ανατεθεί, και β) να προτείνουν νέες αποτελεσματικές μεθόδους και πρακτικές. Η προσωπική ανάπτυξη του υπαλλήλου, αντανακλάται στο αποτέλεσμα της δουλειάς του και γενικότερα στην Υπηρεσία του, γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν όλα τα στοιχεία που συντελούν στην ανάπτυξή του σε προσωπικό επίπεδο για παράδειγμα κάποιος που είναι επικοινωνιακός θα όφειλε να βρίσκεται σε τμήμα εξυπηρέτησης κοινού- και όχι σε κάποιο τμήμα που απαιτεί έρευνα- έτσι θα επιδίωκε να πετύχει τα μέγιστα γιατί αποτελεί στοιχείο της προσωπικότητας του. Απαιτείται η ενδυνάμωση των δυνατών του σημείων, για να αποδώσει το μέγιστο. Η εκπλήρωση της συνθήκης¹ προσφέρω – παράγω- ικανοποίηση –ανταμοιβή μισθολογική και προαγωγική άρα έχω κίνητρο και υποχρέωση για να επιδιώκω το άριστο βρίσκεται στον πυρήνα αυτού του συστήματος.

V. Σημαντική και επιβεβλημένη κρίνεται η αξιολόγηση των υπαλλήλων ως προς την αποτελεσματική- υπεύθυνη αντιμετώπιση τόσο των καθημερινών τόσο και των έκτακτων προβλημάτων που ανακύπτουν στην εργασία τους, καθώς και η ικανότητα αντιμετώπισης απρόβλεπτων γεγονότων και επιτάχυνσης του ρυθμού εργασίας. Η διαχείριση μίας εργασιακής κρίσης είναι από τα βασικά προβλήματα τόσο για τους υφισταμένους όσο και για τους προϊσταμένους αποτελεί δε τον βασικό πυλώνα επικοινωνίας και συνεργασίας τόσο οριζόντια όσο και κάθετα στον εργασιακό χώρο.. Είναι ευρέως γνωστό, όμως, ότι την εργασία του Προϊσταμένου φέρει σε πέρας ο υπάλληλος, ο οποίος παραμένει «αφανής ήρωας»! Συνεπώς, τίθενται τα ερωτήματα πως θα αξιολογηθεί ο «δέκτης» σε σχέση με την κατανόηση των μηνυμάτων, όταν ενδεχομένως υπάρχει ασάφεια από τον ίδιο τον «πομπό» Πως διασφαλίζεται ο υπάλληλος, ο οποίος διαθέτει «σαφήνεια και ακρίβεια στην προφορική και γραπτή

1. Φαναριώτης Π.1999 σελ. 279-280

έκφραση», χωρίς να κινδυνεύσει από υπεξείρευση της διανοητικής του εργασίας από τον αδαή Προϊστάμενο; Σημαντική συνεισφορά σε αυτό είναι η αξιολόγηση της επικοινωνίας της κατανόησης των μηνυμάτων που δέχονται οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και η ανταπόκριση σε αυτά, καθώς και η σαφήνεια και ακρίβεια της προφορικής και γραπτής τους έκφρασης, η δυνατότητα και γραπτού επαναπροσδιορισμού με εσωτερικό «memo», ώστε να μην υπάρχουν φαινόμενα του τύπου «εγώ δεν το είπα έτσι», «δεν το κατάλαβες σωστά».

Ένα άλλο ερώτημα που προκύπτει είναι πως θα διασφαλισθεί το υψηλό προφίλ ορισμένων χαρισματικών χαμηλόβαθμων υπαλλήλων από τον τραμπουκισμό (bullying) και την αυθαιρεσία όσων προϊστάμενοι και θεωρούν ότι ανάμεσα στα καθήκοντα των υπαλλήλων αυτών είναι “να του φέρνουν και τα ρούχα από το καθαριστήριο”; Ενδεχομένως η αξιολόγηση προϊσταμένων να συμβάλλει στον περιορισμό ίσως δε και στην εξάλειψη του φαινομένου bullying ή mobbing at work. Έχει μεγάλη σημασία να μελετήσει κανείς το φαινόμενο αυτό (πιθανή μετάφρασή του στα ελληνικά είναι παραγκωνισμός/περιθωριοποίηση/τρομοκρατία στο χώρο εργασίας). Το οποίο είναι παγκόσμιο και μελετάται εκτενώς τα τελευταία χρόνια από ειδικούς ερευνητές (κυρίως ψυχολόγους) που μελετούν τα εργασιακά περιβάλλοντα. Συνήθως ευδοκιμούν τέτοια φαινόμενα σε εργασιακά περιβάλλοντα που δεν έχει εγκαθιδρυθεί ειδική πολιτική anti-mobbing, όπου απουσιάζει η αξιοκρατία αλλά επικρατεί ο κακώς εννοούμενος ανταγωνισμός και τα ‘παιχνίδια εξουσίας’ (δηλαδή ανταγωνισμός για το ποιος θα πάρει την ‘καρέκλα της εξουσίας’ παραγκωνίζοντας ενδεχομένως και ικανότερους του συναδέλφους). Συνήθως το ασκούν άνθρωποι με εγωισμό και φιλοδοξία αλλά στο βάθος ανασφαλείς αφού δεν έχουν τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα έναντι άλλων συναδέλφων.

VI. Συμπεριφορά

Οι δημόσιοι υπάλληλοι γνωρίζουν εκ των προτέρων το κανονιστικό πλαίσιο εντός του οποίου πρέπει να κινείται η δράση τους τόσο εντός της υπηρεσίας όσο και κατά την εξωυπηρεσιακή τους ζωή στο μέτρο που η τελευταία συνάπτεται με την υπαλληλική τους ιδιότητα. Έτσι, αποφεύγουν δραστηριότητες οι οποίες θεμελιώνουν την αντικειμενική υπόσταση των προβλεπόμενων από το νόμο πειθαρχικών παραπτώματων, προς όφελος όχι μόνον των ίδιων αλλά εν τέλει και του δημοσίου συμφέροντος που επιτάσσει τη νόμιμη, εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας. Αντιθέτως, ο κατασταλτικός χαρακτήρας των πειθαρχικών

διατάξεων αποκτά πεδίο εφαρμογής στην περίπτωση κατά την οποία ο δημόσιος υπάλληλος επιδεικνύει δραστηριότητα ή συμπεριφορά η οποία θεωρείται από τον πειθαρχικό προϊστάμενο ως παράπτωμα και κατόπιν αυτού τίθεται σε κίνηση η πειθαρχική διαδικασία προκειμένου να διακριβωθεί η τέλεσή του και να επιβληθεί η προσήκουσα πειθαρχική ποινή¹.

Για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων στην υπηρεσία Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, ανάλογα με τα καθήκοντα που ασκούν οι υπάλληλοι: α. Η ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους τους και β. Η ευπρεπής συμπεριφορά προς τους πολίτες και η έγκαιρη και με πληρότητα εξυπηρέτηση αυτών κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους. Το εάν ένας υπάλληλος είναι συνεργάσιμος ή όχι δεν είναι θέμα συμπεριφοράς, αλλά χαρακτήρα.

Εάν η συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων του ιδίου ή διαφορετικού φορέα επιτύχει ή αποτύχει, αυτό έχει να κάνει κυρίως με τη γνωστική επάρκεια των υπαλλήλων επί του ορισθέντος ζητήματος προς συνεργασία. Κατά την εκτέλεση καθηκόντων του υπαλλήλου δεν έχουν θέση η υπεροψία και η αγένεια πολύ περισσότερο οι υβριστικές καταστάσεις. Η υποχρέωση προσήκουσας συμπεριφοράς βαρύνει τον δημόσιο υπάλληλο και στις σχέσεις του με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους. Αντιδεοντολογική συμπεριφορά αποτελεί η άσκηση δημόσιας κριτικής κατά πράξεων της προϊστάμενης αρχής με σκόπιμη χρήση ανακριβών στοιχείων, με προδήλως απρεπείς εκφράσεις, η άσκηση σωματικής βίας, η διατύπωση απειλών, ύβρεων και η εκδήλωση περιφρόνησης προς άλλους υπαλλήλους και βεβαίως η σεξουαλική παρενόχληση².

Η εξυπηρέτηση του πολίτη αποτελεί βασική επιδίωξη και μέλημα του δημοσίου υπαλλήλου και θεμελιώνεται σε δύο κανόνες του Συντάγματος: σύμφωνα με τον πρώτο οι κρατικές εξουσίες υπάρχουν υπέρ του λαού, και σύμφωνα με το δεύτερο, οι δημόσιοι υπάλληλοι τίθενται στην υπηρεσία του ελληνικού λαού³. Οι σχέσεις διοίκησης-πολιτών ρυθμίζονται από συγκεκριμένους νομικούς κανόνες που πραγματώνουν τις αρχές του κράτους δικαίου και της δημοκρατίας.

1.(Σχέδιο Νόμου για το πειθαρχικό δίκαιο των δημοσίων υπαλλήλων αιτιολογική έκθεση).

2.[Ν. 3528/2007 άρθρο 107 παρ. 1 περ. ιζ όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του Ν.4057/2012, ΣτΕ 505/2010, ΣτΕ 11/2009, ΔΕφ ΑΘ 93/2009, ΔΕφ ΑΘ 995/2008ΣτΕ 796/2008, ΔΕφ ΑΘ 92/2009 κ.λπ.]

3. [Σύνταγμα άρθρα 1 παρ. 3 και 103 παρ. 1].

Ωστόσο, η ποιότητα των σχέσεων αυτών δεν εξαντλείται στην εφαρμογή συγκεκριμένων κανόνων δικαίου αλλά περιλαμβάνει και την εμπειρία των καθημερινών συναλλαγών με τους υπαλλήλους των υπηρεσιών. Σ' αυτήν συμπεριλαμβάνεται η διαπροσωπική επαφή, η εκπλήρωση αλλά και ο τρόπος εκπλήρωσης-των υποχρεώσεών τους. Ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να συμπεριφέρεται πάντοτε κατά τρόπο που να καθίσταται άξιος της εμπιστοσύνης του κοινού. Πρέπει να τηρεί, σε κάθε περίπτωση, τους βασικούς κανόνες καλής συμπεριφοράς ανεξαρτήτως της ψυχικής του διάθεσης¹.

5.5 ΑΠΟΔΟΣΗ

Για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων λαμβάνονται υπόψη, ανάλογα με τα καθήκοντα που ασκούν, τα ακόλουθα στοιχεία, τα οποία στο εξής καλούνται «δείκτες»: α. Ο βαθμός επίτευξης των στόχων, β. Ο χρόνος εκτέλεσης, γ. Η κανονικότητα του ρυθμού εκτέλεσης των καθηκόντων, δ. Η ορθολογική διαχείριση των παρεχόμενων από την υπηρεσία πόρων και ε. Οι ειδικοί δείκτες μέτρησης του παραγόμενου έργου. Οι περισσότεροι μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας που χρησιμοποιούνται στις μέρες μας μπορούν να διαχωριστούν στις αντικειμενικές – κλασσικές ενώ οι υποκειμενικές μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν συμπεριφορές ή αποτελέσματα.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι αντικειμενικές μέθοδοι εκτιμούν την απόδοση των υπαλλήλων με βάση αριθμητικών δεδομένων. Ακόμα και σε αυτές τις μεθόδους γίνονται λάθη (πχ η μειωμένη παραγωγή δεν οφείλεται αποκλειστικά σε μειωμένη απόδοση του προσωπικού). Σε αυτή τη κατηγορία έχουμε πέντε μεθόδους αξιολόγησης βάσει αντικειμενικών κριτηρίων.

Η μέτρηση παραγωγής :Οι αντικειμενικές μέθοδοι βασίζονται σε μετρήσιμα κριτήρια

- Η απόδοση να πραγματοποιείται σε μια επαναλαμβανόμενη βάση,
- Το μέγεθος του παραγόμενου έργου να μπορεί να μετρηθεί,

1.[Σύνταγμα άρθρο 103 παρ. 1 και Ν. 3528/2007 άρθρο 27 παρ. 1 (ΥΚ, ΦΕΚ 26 Α)].

- Ο υπάλληλος να είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση της συγκεκριμένης παροχής εργασίας

Προσωπικά στοιχεία υπαλλήλου:

Στα προσωπικά στοιχεία του υπαλλήλου αναφέρονται πληροφορίες που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του. Δηλαδή, καταγράφονται οι απουσίες που μπορεί να κάνει, οι καθυστερήσεις, επιπλήξεις και πειθαρχικές πράξεις ακόμα και πιθανές ποινές που έχει δεχτεί ο υπάλληλος. Στη συγκεκριμένη μέθοδο παρουσιάζονται πολλά προβλήματα κυρίως στην πιθανότητα μιας λανθασμένης κρίσης των γεγονότων.

Μετρήσεις αποτελεσματικότητας:

Αυτές αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Και η μέθοδος αυτή εμφανίζει τρία προβλήματα (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003 σελ.337):

- Τείνουν να είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς, δεδομένου ότι ελάχιστες εργασίες μπορούν να αναπαραχθούν και να ελεγχθούν
- Όταν οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν και πιέζονται για να αποδώσουν το μέγιστο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην μετριέται η μέση αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου αλλά η μέγιστη δυνατή,
- Εκφράζονται αμφιβολίες για το πόσο πρακτική είναι καθώς έχει αποδειχτεί και πολύ δαπανηρή και χρονοβόρα από το στάδιο σχεδιασμού μέχρι την πραγματοποίηση.

Σε περίπτωση αδυναμίας δε πραγμάτωσης του παραγόμενου έργου θα πρέπει να γίνεται 1) έγγραφη προειδοποίηση (ως υπηρεσιακό σημείωμα) στον υπάλληλο, στο οποίο ο υπάλληλος θα μπορεί να απαντήσει τεκμηριωμένα και να παραπεμφθεί στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, 2) Κατάρτιση υπαλλήλου για ενίσχυση, 3) Αποτύπωση στην αξιολόγηση (διαφορετικά δεν έχει νόημα), 4) Στην περίπτωση συνεχόμενης χαμηλής αξιολόγησης ή απλά χαμηλής απόδοσης, ο υπάλληλος να αλλάζει αντικείμενο.

5.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

1. Διαδικασία καθορισμού των στόχων

Κατά το χρονικό διάστημα από 1 Νοεμβρίου έως 31 Δεκεμβρίου κάθε έτους καθορίζονται, τόσο σε επίπεδο οργανικών μονάδων, όσο και σε ατομικό επίπεδο, οι εν γένει προτεραιότητες και στόχοι για το επόμενο ημερολογιακό έτος,

2. Ο Υπουργός ή το ανώτατο όργανο κάθε φορέα προσδιορίζει σαφείς πολιτικές προτεραιότητες στον τομέα ευθύνης του, τους υπεύθυνους ανά προτεραιότητα και θέτει το συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την κατάρτιση των επιχειρησιακών σχεδίων εφαρμογής και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που περιλαμβάνονται σε αυτά.
3. Ο Γενικός Γραμματέας Υπουργείου ή το αρμόδιο μονοπρόσωπο όργανο που προϊστάται των υπηρεσιών του οικείου φορέα, καταρτίζει τα επιχειρησιακά σχέδια, τα οποία γνωστοποιεί στους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή, εάν αυτοί δεν υπάρχουν, στους προϊσταμένους Διευθύνσεων του οικείου Υπουργείου ή φορέα. Τα επιχειρησιακά σχέδια περιλαμβάνουν ιδίως: α) τους στρατηγικούς στόχους, β) τους επιχειρησιακούς στόχους ανά στρατηγικό στόχο, γ) το βαθμό προτεραιότητας καθενός επιχειρησιακού στόχου, δ) το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ανά επιχειρησιακό στόχο, ε) τα αναμενόμενα αποτελέσματα ανά επιχειρησιακό στόχο και στ) τους πόρους και τα διαθέσιμα μέσα υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων.
4. Σε κάθε επιχειρησιακό σχέδιο περιλαμβάνονται υποχρεωτικά συγκεκριμένοι επιχειρησιακοί στόχοι που αφορούν στην οριζόντια υλοποίηση στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί από τα Υπουργεία Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, και Οικονομικών. Οι συγκεκριμένοι επιχειρησιακοί στόχοι εξειδικεύουν τους επιμέρους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν από κάθε Υπουργείο ή φορέα προκειμένου να υλοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι του πρώτου εδαφίου της παρούσας παραγράφου.
5. Το επιχειρησιακό σχέδιο υποβάλλεται προς έγκριση στον οικείο Υπουργό ή στο ανώτατο όργανο του οικείου φορέα και περιβάλλεται τον τύπο υπουργικής απόφασης ή απόφασης του ανωτάτου οργάνου του οικείου φορέα, κατά περίπτωση. Η απόφαση αυτή δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως ή, εφόσον πρόκειται για ΟΤΑ α΄ ή β΄ βαθμού, αναρτάται στο πρόγραμμα Διαύγεια, το αργότερο έως τις 10 Δεκεμβρίου κάθε έτους, και ισχύει για το επόμενο ημερολογιακό έτος.
6. Οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων, κατά περίπτωση, προσδιορίζουν: α) τις απαιτούμενες ενέργειες και δράσεις ανά επιχειρησιακό στόχο, β) το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των ενεργειών και δράσεων, γ) τους ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες μέτρησης επίτευξης των στόχων της οικείας οργανικής μονάδας και δ) τα απαιτούμενα μέσα και τους πόρους για την υλοποίηση των ενεργειών και δράσεων.

7. Ο προϊστάμενος κάθε Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, κατά περίπτωση, σε συνεργασία με τους υπαγόμενους σε αυτόν προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Τμήματος, αντίστοιχα, επιμερίζει τους επιχειρησιακούς στόχους κάθε Διεύθυνσης ή Τμήματος, που περιλαμβάνονται στο οικείο ή στα οικεία επιχειρησιακά σχέδια.

8. Οι προϊστάμενοι Τμημάτων, σε συνεργασία με το προσωπικό που υπηρετεί στις μονάδες των οποίων προϊστανται, εξειδικεύουν και επιμερίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους σε ετήσια βάση, ανά άτομο. Για τον επιμερισμό των στόχων λαμβάνονται υπόψη η κατηγορία και ο κλάδος του υπαλλήλου, τα πρόσθετα τυπικά του προσόντα, οι γνώσεις του, η διοικητική εμπειρία και οι δεξιότητες που κατέχει σε σχέση με τον επιδιωκόμενο επιχειρησιακό στόχο, καθώς και με τις ενέργειες και δράσεις που πρόκειται να αναλάβει.

9. Η διαδικασία καθορισμού ατομικών στόχων καταλήγει στη σύναψη, μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου του, το αργότερο έως την 31η Δεκεμβρίου κάθε έτους, ενός «συμβολαίου απόδοσης. Στο συμβόλαιο απόδοσης καταγράφονται αναλυτικά: α. οι ατομικοί στόχοι, καθώς και η συμβολή τους στην επίτευξη των οικείων στόχων του Υπουργείου ή φορέα, β. το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, γ. τα αναμενόμενα αποτελέσματα κάθε μιας ενέργειας και δράσης, δ. οι δείκτες μέτρησης επίτευξης των στόχων, ε. τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, στ. οι προπαρασκευαστικές ενέργειες και δράσεις¹. Κατά την αξιολόγηση των υπαλλήλων θα εξαρτώνται η απόδοση των μισθολογικών ωριμάνσεων και η βαθμολογική εξέλιξη των εργαζομένων. "Κλειδί" για την αξιολόγηση των εργαζομένων σε ετήσια βάση θα αποτελεί η περιγραφή της θέσης εργασίας καθώς και οι στόχοι που θα προσδιορίζονται ανά υπάλληλο και υπηρεσιακή μονάδα.

Η ετήσια αξιολόγηση των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, που θα ακολουθεί τον εργαζόμενο στον υπηρεσιακό φάκελό του για το σύνολο του εργασιακού του βίου, θα περιλαμβάνει βαθμολόγηση για την ταχύτητα διεκπεραίωσης των υποθέσεων που χειρίζεται καθώς και την επίτευξη ή μη των τεθέντων στόχων θα συνυπολογίζεται για κάθε υπάλληλο και η συνολική αξιολόγηση της υπηρεσίας που απασχολείται, βάσει κριτηρίων που θα έχουν σχέση με την παραγωγικότητα και την επίτευξη στόχων, τα οποία θα καθορίσει το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης.

1.«Σχέδιο προεδρικού διατάγματος συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων του Κράτους των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και άλλων φορέων του Δημοσίου Τομέα».

Από τη συνολική βαθμολογία θα εξαρτάται η μισθολογική καθώς και η βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων, ενώ μόνο εάν αξιολογηθούν θετικά, θα λαμβάνουν και το πριμ παραγωγικότητας.

Σύμφωνα με τα διεθνώς επιστημονικά προτεινόμενα, είναι αναγκαίο ένα σύστημα διοίκησης και αξιολόγησης το οποίο να περιγράφει αναλυτικά τους στόχους και την αποστολή κάθε δημόσιου οργανισμού με παράλληλο έλεγχο σε κάθε στάδιο της διοικητικής οργάνωσης, δηλαδή στρατηγικό σχεδιασμό – υλοποίηση – αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

Τα έως σήμερα εφαρμοζόμενα συστήματα μέτρησης οργανωσιακής απόδοσης στηρίζονται αποκλειστικά στην παρουσίαση οικονομικών μεγεθών π.χ. έσοδα – έξοδα και δαπάνες, δεν υπάρχουν συστήματα μέτρησης ικανοποίησης του διοικουμένου πολίτη σαν τελικό αποδέκτη όλων των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Έτσι τα συμπεράσματα πολλές φορές είναι αυθαίρετα και ερμηνεύονται λανθασμένα. Όσο μάλιστα η απόδοση μίας υπηρεσίας επιμερίζεται στην ατομική επίδοση των στελεχών της, τότε η διαδικασία είναι τυπική και υποκειμενική. Η Πρόκληση μιας σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης απαιτεί την εισαγωγή ενός συστηματικού πλαισίου στο σύνολο των διοικητικών δραστηριοτήτων, που να εξασφαλίζει τη δυνατότητα διοικητικής δράσης με τα κριτήρια του ιδιωτικού τομέα αλλά ταυτόχρονα υπερασπίζοντας με ασφάλεια το δημόσιο συμφέρον. προτεινόμενη μέθοδος ως μεθοδολογικό εργαλείο στην γνώση και αντιμετώπιση των παραγόντων που θέτουν εμπόδια εφαρμογής και ανάπτυξης του Νέου Δημόσιου Management στη Δημόσια Διοίκηση, είναι η λογική της Σ.Α.Η.Τ.Α. με βασικούς πυλώνες:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Εμπλουτισμός έργου. Απλοποίηση έργου. Επανασχεδίαση διαδικασιών
Περιγραφή εργασίας Διεύρυνση έργου Ευρεία διάδοση στρατηγικού σχεδίου.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στοχοθεσία. Θέσπιση δεικτών μέτρησης απόδοσης. Εκπαίδευση προσωπικού.
Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών. Ανταμοιβές / ηθικές αμοιβές. Ανάπτυξη συμμετοχικής εργασίας.

ΗΓΕΣΙΑ

Προσωπικότητα, μόρφωση εμπειρία και σύστημα αξιών του ηγέτη.
Προσωπικότητα, μόρφωση, εργασιακή κουλτούρα των εργαζομένων, γνώση της

εργασίας, αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων. Σχέσεις εξουσίας-ευθύνης.

ΤΑΚΤΙΚΗ

Τρόποι – μέθοδοι εφαρμογής των σχεδίων δράσης – ανάπτυξης. Τροποποίηση μεθόδων, Μηχανοργάνωση – Αυτοματοποίηση.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Εκτίμηση απόκλισης από τους στόχους. Αναθεώρηση στόχων. Ανάλυση πρωτοβουλιών. Προτάσεις για διόρθωση σφαλμάτων και βελτίωση αποτελεσμάτων. Η μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης στο δημόσιο τομέα είναι κάτι που απασχολεί διεθνώς τη διοικητική επιστήμη. Σύμφωνα με τη μέθοδο Σ.Α.Η.Τ.Α. η οργανωσιακή απόδοση είναι έννοια πολυσύνθετη και διαιρείται σε τομείς, όπως ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η παραγωγικότητα των εργαζομένων, η εφαρμοζόμενες καινοτομίες και η τελική επίτευξη των στόχων. Πρόσφατες έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα ανωτέρω αποτελούν σημαντικά κριτήρια προσδιορισμού της απόδοσης ενός δημόσιου οργανισμού. Επιπλέον στη μέθοδο Σ.Α.Η.Τ.Α. βασική αρχή αποτελεί η αντίληψη ότι η απόδοση είναι αποτέλεσμα της στρατηγικής και συμπερασματικά ένα εφαρμοζόμενο σύστημα μέτρησης της απόδοσης, παρά τις δυσκολίες, βοηθά τον οργανισμό στη διαμόρφωση προτεραιοτήτων και στο τι τελικά είναι σημαντικό για την επίτευξη των στόχων του. Αναφορικά με τη μέθοδο Σ.Α.Η.Τ.Α., αυτή μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο διοικητικής μεταρρύθμισης εάν:

- Τα στελέχη του οργανισμού στοχεύουν στην αύξηση της απόδοσης, ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και γενικά καθοδηγούνται από οργανωσιακές αξίες. Τότε πετυχαίνουμε βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης και διαμορφώνεται οργανωσιακή συμπεριφορά ικανή για την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων¹.

¹ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΕΝΙΑΔΗΣ: Δικαστικός Υπάλληλος στο Διοικητικό Εφετείο Αθηνών, δημόσια διαβούλευση επί του «συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων του Κράτους των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και άλλων φορέων του Δημοσίου Τομέα.

ΣΥΝΟΨΗ

Η αξιολόγηση έχει αξία και εφαρμογή μόνο στο μέτρο που εισάγεται στο πλαίσιο ενός συνόλου μέτρων πολιτικής που στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης – ποσοτικής και ποιοτικής – του ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, στο σύστημα αξιολόγησης επιδιώκεται η ύπαρξη ενός πλαισίου με ξεκάθαρους στόχους δίχως προσωπικά συμφέροντα και ιδιοτέλειες για να μπορέσει να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί η κοινωνική αλυσίδα της χώρας μας. "Κλειδί" για την αξιολόγηση των εργαζομένων σε ετήσια βάση θα αποτελεί η περιγραφή της θέσης εργασίας καθώς και οι στόχοι που θα προσδιορίζονται ανά υπάλληλο και υπηρεσιακή μονάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ - ΕΡΕΥΝΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάγκη για ανατροπή της έννοιας λειτουργίας και αξιολόγησης του δημοσίου τομέα αποτυπώνεται σε μεγάλο ποσοστό ως επιτακτική ανάγκη στους ίδιους τους δημοσίους υπαλλήλους. Έτσι το παρών κεφάλαιο αναφέρεται σε μια έκθεση - έκκληση, εν αντιθέσει με όσα πιστεύουμε μέχρι σήμερα για τη νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει το «κλειδί» για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των χρόνιων δυσλειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης. Σύμφωνα με όσα καταγράφει η έρευνα, οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν επαγγελματική συνείδηση, επιθυμούν αλλαγές και είναι διατεθειμένοι να στηρίξουν μεταρρυθμίσεις. Η συντριπτική τους πλειοψηφία συμφωνεί πως η εργασία θα μπορούσε υπό όρους να συνδεθεί με την αμοιβή τους καθώς και με την παραγωγικότητα. Ο επαγγελματισμός των δημοσίων υπαλλήλων επίσης εμφανίζεται να είναι αυξημένος σε σχέση με το παρελθόν. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση υπηρεσιών και προσωπικού θα λάβουν άμεσα δεσμευτική μορφή σε πιστή εφαρμογή των συστάσεων του ΟΟΣΑ η πολιτική ηγεσία του υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης έχει δημιουργήσει μία υποστηρικτική ομάδα για την υλοποίηση του προγράμματος, η οποία αποτελείται από υψηλόβαθμα στελέχη της ελληνικής διοικητικής ιεραρχίας και Γάλλους αξιωματούχους.

6.1 ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Σύμφωνα με το δημοσίευμα του Ηλία Μπενέκου στην εφημερίδα ΗΜΕΡΗΣΙΑ 19-11-2011 μια έκθεση - έκκληση, εν αντιθέσει με όσα πιστεύουμε για τη νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει το «κλειδί» για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των χρόνιων δυσλειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης, «αραχνιάζει» στα συρτάρια υπουργών και αρμοδίων!

Στην έρευνα την οποία έκανε ο ΟΟΣΑ και αφορούσε 15 Υπουργεία, έφερε στο φως η «Ημερησσία του Σαββάτου», σε αυτήν πήραν μέρος περισσότεροι από 1.000 δημόσιοι υπάλληλοι και τα αποτελέσματά της αποκαλύπτουν πέραν πάσης αμφιβολίας πως οι εργαζόμενοι όχι μόνο δεν αντιτίθενται στις μεταρρυθμίσεις που εδώ και καιρό ζητούν οι ελεγκτές μας, αλλά στην πλειονότητά τους δηλώνουν διατεθειμένοι να τις στηρίξουν με στόχο μια αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση.

Επί έξι μήνες κατόπιν συστάσεων του ΟΟΣΑ και υπό τις «ευλογίες» της τρόικας¹, ομάδες καταγραφής που συστήθηκαν σε 15 υπουργεία και το γραφείο του πρωθυπουργού ανέλαβαν να καταγράψουν για πρώτη φορά τι πιστεύουν οι ίδιοι οι δημόσιοι λειτουργοί για το έργο τους. Το σκεπτικό απλό: «από τη στιγμή που αυτούς διαθέτετε και με αυτούς πρέπει να εργαστείτε για την αναμόρφωση του κράτους, μάθετε πώς θα ήθελαν οι ίδιοι να λειτουργούν».

Σύμφωνα με όσα καταγράφει η έρευνα, υπάρχει μια σημαντική δυναμική, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό φαίνεται, σταδιακά και σε σύγκριση με παλαιότερες έρευνες, να βρίσκεται σε διαδικασία χειραφέτησης και αυτοπροσδιορισμού. Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν επαγγελματική συνείδηση, επιθυμούν αλλαγές και είναι διατεθειμένοι να στηρίξουν μεταρρυθμίσεις.

Ειδικότερα σε ποσοστό σχεδόν 80% οι ερωτώμενοι διαφωνούν στο επιχείρημα ότι οι μεταρρυθμίσεις είναι μάταιες, ενώ είναι εντυπωσιακό ότι τάσσονται σύσσωμοι υπέρ αυτών, θεωρώντας σε ποσοστό άνω του 90% πως οι μεταρρυθμίσεις μπορούν να δώσουν λύσεις στα προβλήματα που ταλανίζουν τη δημόσια διοίκηση!

Ο παράγων κινητικότητα φαίνεται να είναι σημαντική αδυναμία του υφιστάμενου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν μετακινούνται συχνά, καθώς την τελευταία πενταετία, οι ερωτώμενοι σε ποσοστό άνω του 55% δεν έχουν μετακινηθεί, ενώ σε ποσοστό μεγαλύτερο του 30% έχουν μετακινηθεί έως δύο φορές μόνο. Ωστόσο, οι ερωτώμενοι συμφωνούν κατά πλειοψηφία (σε ποσοστό 70% σχεδόν) ότι ο δημόσιος υπάλληλος θα έπρεπε να αλλάζει συχνότερα θέσεις και αντικείμενα, ενώ σε

1. Ένα σώμα τεχνοκρατών που συγκροτήθηκε στα πλαίσια των προγραμμάτων οικονομικής στήριξης κρατών - μελών που αντιμετωπίζουν προβλήματα. Έχει τριμερή εκπροσώπηση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Πηγή: Keep talking Greece

συνδυασμό με τη στάση τους ως προς την αξιοκρατία του συστήματος συνάγει κανείς το συμπέρασμα ότι επιθυμούν να μετακινούνται συχνότερα, ακολουθώντας ένα αξιοκρατικό σύστημα μετακινήσεων.

Αμοιβή

Η συντριπτική τους πλειοψηφία εξάλλου (άνω του 70%), συμφωνεί πως η εργασία θα μπορούσε υπό όρους να συνδεθεί με την αμοιβή τους. Συνεπώς, σε ένα σύστημα το οποίο θα λειτουργούσε αξιοκρατικά και με προσδιορισμένα κριτήρια μέτρησης του παραγόμενου αποτελέσματος, οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η αμοιβή τους θα μπορούσε να συνδεθεί με την παραγωγικότητα. Ταυτόχρονα, οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι κατά βάση κατέχουν θέση ανάλογη των προσόντων τους, ωστόσο σε ποσοστό άνω του 80% πιστεύουν ότι η αξιολόγηση για την εξέλιξή τους δεν είναι αντικειμενική, ενώ αρνητικά εκφράζονται και για την τοποθέτηση των προϊσταμένων, καθώς θεωρούν ότι οι έχοντες θέσεις ευθύνης συχνά δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης.

Ως προς το σύστημα κυρώσεων, ενώ οι ερωτώμενοι τάσσονται σχεδόν ομόφωνα (σε ποσοστό άνω του 90%) υπέρ ενός αυστηρού συστήματος πειθαρχικού ελέγχου, το οποίο θα επιβάλλει ποινές σε κάθε υπάλληλο που παραβαίνει τους κανονισμούς, η συντριπτική πλειοψηφία αυτών θεωρεί ότι το ισχύον σύστημα πειθαρχικού ελέγχου δεν λειτουργεί ικανοποιητικά (σε ποσοστό 80%).

Αντίθετα, τα ποσοστά «αρνητικής αλληλεγγύης» είναι χαμηλά, καθώς οι περισσότεροι ερωτώμενοι καταγγέλλουν έναν συνάδελφό τους στην περίπτωση που εκείνος παραβιάζει τους κανονισμούς.

Οι ερωτώμενοι κατά μεγάλη πλειοψηφία (σχεδόν 80%) συμφωνούν ότι το εργασιακό τους περιβάλλον δεν τους παρέχει ευκαιρίες και κίνητρα για την ανέλιξή τους. Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι το υφιστάμενο σύστημα θέτει εμπόδια στην εξέλιξή τους, είναι αναχρονιστικό και ακατάλληλο για τη σύγχρονη δημόσια διοίκηση. Ταυτόχρονα όμως, ενώ το εργασιακό τους περιβάλλον δεν φαίνεται να ευνοεί την ανάληψη πρωτοβουλιών, σε ποσοστό μεγαλύτερο του 55% έχουν ήδη προβεί σε κάποια πρόταση για τη βελτίωση της λειτουργίας του φορέα τους, παρόλο που οι περιπτώσεις των προτάσεων που υιοθετήθηκαν δεν ξεπερνούν αυτές που παρέμειναν τελικά ανεφάρμοστες.

Άλλο ένα «αγκάθι» παραμένει το γεγονός ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν επιμορφώνονται αρκετά καθώς την τελευταία πενταετία περίπου το 80% αυτών δεν

έχει παρακολουθήσει περισσότερα από 3 επιμορφωτικά προγράμματα, κυρίως επειδή δεν εγκρίθηκε η αίτησή τους, ή επειδή δεν υπήρξε κάποιο σεμινάριο να τους ενδιαφέρει. Πάντως, θεωρούν τις γνώσεις που τους προσφέρουν τα σεμινάρια επιμόρφωσης απαραίτητες για την εργασία τους, ενώ συμφωνούν ότι οι γνώσεις που έχουν αποκτηθεί από αυτά αξιοποιούνται κατά την εκτέλεση καθηκόντων τους.

Επαγγελματισμός

Ο επαγγελματισμός των δημοσίων υπαλλήλων επίσης εμφανίζεται να είναι αυξημένος σε σχέση με το παρελθόν. Σε ποσοστό 50% (υψηλότερο σαφώς σε σχέση με το παρελθόν) οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι διαθέσιμοι να εργαστούν πέραν ωραρίου και μάλιστα παραμένουν όταν αυτό απαιτείται για υπερωριακή εργασία.

Ταυτόχρονα, οι ερωτώμενοι φαίνεται να έχουν αυξημένες απαιτήσεις όσον αφορά στην επαγγελματική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς θεωρούν ότι παρά τις ενδείξεις βελτίωσης εξακολουθεί ο επαγγελματισμός τους να βρίσκεται σε επίπεδο χαμηλότερο του επιθυμητού. Παράλληλα, αν και διαφωνούν ότι οι ίδιοι και οι συνάδελφοί τους είναι οκνηροί και διεφθαρμένοι, αναγνωρίζουν ωστόσο, και αυτό αποτελεί άλλο ένα σημάδι της συνειδητοποίησής τους, ότι έχουν περισσότερα προνόμια από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα.

Σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες στη Δημόσια Διοίκηση, οι ερωτώμενοι φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι σε υψηλό ποσοστό τόσο από τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους όσο και από την ανταπόκριση των υπηρεσιών υποστήριξης του συστήματος μηχανοργάνωσης.

Ερμηνεύοντας τη στάση τους αυτή, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η λύση που προκρίνουν για την αντιμετώπιση του αυξημένου φόρτου εργασίας είναι η καλύτερη οργάνωση, προκύπτει το συμπέρασμα ότι παρόλο που η υποδομή (hardware) είναι επαρκής, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν συνειδητοποιήσει την αξία των εφαρμογών πληροφορικής και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και δεν έχουν διαμορφώσει μια διοικητική κουλτούρα που να βασίζεται στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών ως βασικό στοιχείο οργάνωσης της εργασίας και αύξησης της παραγωγικότητας.

Το πρώτο πρόβλημα

Μη αξιοποίηση του δυναμικού

Ως σημαντικότερο πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης εντοπίστηκε από τους ερωτώμενους η μη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η έλλειψη

συντονισμού όχι μόνο ενδοοργανωσιακά αλλά και σε οριζόντιο επίπεδο. Ακολουθούν ως απαντήσεις η αναξιοκρατία, η γραφειοκρατία και η έλλειψη κινήτρων. Οι ερωτώμενοι φαίνεται να συμφωνούν σε ποσοστό σχεδόν 70% ότι η ποιότητα της νομοθεσίας είναι χαμηλή και μάλιστα δεν έχει παρουσιάσει σημεία βελτίωσης κατά την τελευταία δεκαετία (60%). Την ίδια στιγμή, ο αυστηρά κανονιστικός χαρακτήρας της διοίκησης και η υψηλή εξειδίκευση των αρμοδιοτήτων και λειτουργιών σε ρυθμιστικά κείμενα δεν φαίνεται να διευκολύνει τους ερωτώμενους κατά την εκτέλεση της εργασίας τους (65%). Υπάρχει έλλειψη τυποποιημένων αρμοδιοτήτων (σε ποσοστό 50%), ενώ το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων (70%) δήλωσε ότι προκειμένου να διαχειριστεί το αντικείμενο εργασίας του καταφεύγει σε άτυπες πρακτικές. Παρά το γεγονός πάντως ότι οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι από το ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει την εργασία τους, σε μεγάλο βαθμό (άνω του 50%) αναλαμβάνουν πρωτοβουλία για τη συστηματοποίηση και διοικητική κωδικοποίηση των κανονιστικών κειμένων που αφορούν στις αρμοδιότητές τους και στηρίζουν τη διοικητική λειτουργία στην προσωπική εμπειρία και τη συσσωρευμένη διοικητική γνώση. Τέλος, οι ερωτώμενοι τείνουν να συμφωνήσουν ότι το προσωπικό επαρκεί, εκτιμώντας ότι ο αυξημένος φόρτος εργασίας θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με καλύτερη οργάνωση και όχι με μεταβολή του αριθμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαδικασία της αξιολόγησης θα γίνει με τη συμβολή εξωτερικών συμβούλων

Οι προβλέψεις του σχεδίου

Η διαδικασία και τα κριτήρια για την κρίση των υπηρεσιών. Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων, τα οποία θα φέρουν τη σφραγίδα των στελεχών του γαλλικού κράτους που ανήκουν στην Task Force, δεν θα επικεντρώνουν στα τυπικά προσόντα των εργαζόμενων, όπως αναφέρουν αρμόδιες κυβερνητικές πηγές. Χωρίς να παραβλέπεται το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων, θα δίνεται ιδιαίτερο βάρος στην αξιολόγηση των δεξιοτήτων που κατέχουν, στον βαθμό συνεργασίας που επιδεικνύουν με τους συναδέλφους τους, στη σχέση που διαμορφώνουν με τους πολίτες, στη δυνατότητα επίτευξης προσδιορισμένων στόχων κ.τ.λ.

Σε συνδυασμό με τα στοιχεία που συλλέγει το υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης για τις υπηρεσίες που διαθέτουν πλεονάζον ή ελλειπές προσωπικό, θα επιφέρει σαρωτικές μετακινήσεις υπαλλήλων, χωρίς γεωγραφικά κριτήρια, στο σύνολο της επικράτειας. Όσον αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης των υπηρεσιών, αρμόδια κυβερνητικά στελέχη αναφέρουν ότι η κατάργηση μίας διεύθυνσης ή ενός τμήματος υπουργείου ή ΝΠΔΔ ή αντίστοιχα η αξιολόγηση ότι μία δραστηριότητα

που ασκείται από το κράτος πρέπει να αποδοθεί στον ιδιωτικό τομέα, θα αποτελεί μία σύνθετη απόφαση την οποία αρχικά πρέπει να εισηγηθεί ο αρμόδιος υπουργός και κατόπιν να συμφωνήσει το υπουργικό συμβούλιο.

Καταργήσεις

Αντίστοιχες αποφάσεις, οι οποίες μπορεί να ληφθούν για κατάργηση δημόσιων οργανισμών που θα αξιολογηθούν αρνητικά, θα οδηγήσουν σε απολύσεις μόνιμου ή αορίστου χρόνου προσωπικού. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση υπηρεσιών και προσωπικού θα λάβουν άμεσα δεσμευτική μορφή.

Σε πιστή εφαρμογή των συστάσεων του ΟΟΣΑ, η πολιτική ηγεσία του υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης έχει δημιουργήσει μία υποστηρικτική ομάδα για την υλοποίηση του προγράμματος, η οποία αποτελείται από υψηλόβαθμα στελέχη της ελληνικής διοικητικής ιεραρχίας και Γάλλους αξιωματούχους.

Οι ίδιες πηγές αναφέρουν ότι για πρώτη φορά η ελληνική κυβέρνηση σε συνεργασία με την Task Force έχουν διαμορφώσει ένα ενιαίο πρόγραμμα δράσεων, που δεν έχουν αποσπασματικό χαρακτήρα και συμβάλλουν στην οργανωμένη και εκ βάθρων μεταρρύθμιση του κρατικού μηχανισμού.

Τμήματα του σχεδιασμού για την αναδιοργάνωση του κράτους, έτσι όπως το έχει περιγράψει ο ΟΟΣΑ στην πρόσφατη αξιολόγηση του Δημοσίου, αποτελούν:

- Η θέσπιση κριτηρίων για την αξιολόγηση υπηρεσιών και υπαλλήλων
- Η μείωση των κρατικών δομών κατά 30% τουλάχιστον
- Το θεσμικό πλαίσιο για τη διαμόρφωση του Επιτελικού Κράτους
- Ο νόμος για την αναμόρφωση του Πειθαρχικού Δικαίου των Υπαλλήλων
- Η νομοθετική παρέμβαση για την Καλή Νομοθέτηση και την Κωδικοποίηση της Νομοθεσίας
- Η εφαρμογή του νέου Βαθμολογίου – Μισθολογίου
- Το νέο σύστημα αξιολόγησης των προϊσταμένων στο Δημόσιο με γραπτές εξετάσεις, συνέντευξη και μοριοδότηση
- Η αναμόρφωση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, η οποία θα αναλάβει την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων
- Η θεσμοθέτηση κανόνων για την ανάπτυξη της κινητικότητας στο Δημόσιο.

Κατόπιν όλων αυτών, οι εμπειρογνώμονες της Task Force έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η δομή του ελληνικού κράτους συνιστά μια σχιζοφρενική κατάσταση! Προτείνουν ως εκ τούτου οι υπηρεσίες της κεντρικής διοίκησης να στηθούν σχεδόν από το μηδέν με βάση συγκεκριμένα κριτήρια λειτουργίας.

Από την άλλη πλευρά, έχει εκτιμηθεί ότι η γραφειοκρατία προκαλεί επιβάρυνση ύψους περίπου 10 δισ. ευρώ στον κρατικό προϋπολογισμό και η μείωσή της κατά 25% μπορεί να επιφέρει εξοικονόμηση πόρων αξίας 1 δισ. ευρώ στο ΑΕΠ.

Η γραφειοκρατία είναι πράγματι ένα «τέρας» που περιορίζει κατά περίπου 7% το ΑΕΠ και θέτει φραγμούς στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και στην προσέλκυση επενδύσεων. Αν η κυβέρνηση είχε καταπολεμήσει τη γραφειοκρατία δεν θα χρειαζόταν να προχωρήσει σε μειώσεις των κατώτατων μισθών και σε περικοπή των συντάξεων.

Οι εμπειρογνώμονες της Task Force προτείνουν, κατ' αρχάς, ανακατανομή των αρμοδιοτήτων, που θα παραμείνουν στην κεντρική διοίκηση και δεν θα εκχωρηθούν στους δήμους, στις περιφέρειες και στους ιδιώτες, μέσω των νέων οργανισμών των υπουργείων.

Νέα αξιολόγηση

Κριτήριο οι γνώσεις και τα προσόντα

Σε μαζικές μετακινήσεις και απολύσεις μέσω του καθεστώτος της εργασιακής εφεδρείας, που θα προσλάβει μόνιμο χαρακτήρα ώστε να επιτευχθεί η απαίτηση της τρόικας για 150.000 αποχωρήσεις υπαλλήλων ως το 2015, θα οδηγήσει η αξιολόγηση του προσωπικού του Δημοσίου.

Η διαδικασία της αξιολόγησης αναμένεται να ξεκινήσει αμέσως μετά την ολοκλήρωση της οργανωτικής αναδιάρθρωσης των υπουργείων, από την οποία θα προκύψει σαφής εικόνα για τις ανάγκες στελέχωσης των νέων υπηρεσιών και κυρίως για τις δεξιότητες που απαιτούνται για την κάλυψη των νέων θέσεων που θα προκύψουν.

Γεγονός είναι πάντως ότι η αλλαγή του ρόλου των υπουργείων, που καλούνται πλέον να επιτελούν επιτελικές κυρίως λειτουργίες, απαιτεί τη στελέχωσή τους με προσωπικό υψηλής κατά κανόνα κατάρτισης. Αυτό θα είναι και το πρώτο κριτήριο για την αξιολόγηση του προσωπικού ώστε να αποφευχθεί στο μέλλον το φαινόμενο κρίσιμοι τομείς του κράτους να στελεχώνονται με υπαλλήλους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, όπως συμβαίνει σήμερα. Έτσι, το ποσοστό των υπαλλήλων Δευτεροβάθμιας και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης - καλύπτουν σήμερα το 32% των θέσεων των υπουργείων - θα μειωθεί δραστικά με την κατάργηση των οργανικών τους θέσεων. Οι υπάλληλοι που υπηρετούν σε αυτές τις θέσεις είτε θα μετακινηθούν είτε θα πάρουν τον δρόμο της απόλυσης.

Προκειμένου να διευκολυνθεί η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων η κυβέρνηση προτίθεται να προχωρήσει και σε κατάργηση των 1.347 ξεχωριστών κλάδων που υπάρχουν σήμερα στη Δημόσια Διοίκηση και να συστήσει διυπουργικούς κλάδους. Σε αυτούς ύστερα από αξιολόγηση θα εντάσσονται οι υπάλληλοι που πληρούν τις προϋποθέσεις και οι οποίοι θα μπορούν εν συνεχεία να υπηρετούν σε όποιον φορέα της διοίκησης προκύπτει ανάγκη στελέχωσης.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων, από την άλλη πλευρά, δεν θα γίνει με βάση τα υφιστάμενα καθηκοντολόγια και προσοντολόγια. Ούτε βεβαίως μόνο με βάση τα τυπικά προσόντα, όπως είναι ο χρόνος υπηρεσίας, η οικογενειακή κατάσταση κ.ά., που αναγράφονται στους ατομικούς φακέλους τους. Βασικό κριτήριο της αξιολόγησης θα είναι αν οι υπάλληλοι μπορούν να ανταποκριθούν στα περιγράμματα θέσης που θα δημιουργηθούν σε κάθε υπουργείο. Τα περιγράμματα θέσης συνδυάζουν δύο κυρίως χαρακτηριστικά:

- ✓ Περιγράφεται λεπτομερώς τι καλείται να κάνει ο υπάλληλος που θα καλύψει τη συγκεκριμένη θέση.
- ✓ Αποτυπώνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα προσόντα τα οποία οφείλει να έχει.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι, με άλλα λόγια, θα αξιολογηθούν ως προς την καταλληλότητά τους να υπηρετήσουν σε μια θέση όχι μόνο βάσει των τυπικών προσόντων τους.¹

Η ανασυγκρότηση της χώρας θα καταστεί δυνατή μόνο εάν καταφέρουμε, σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, να κάνουμε τη Δημόσια Διοίκηση ικανή να επιτύχει και στις δύο βασικές αποστολές της: πρώτον, να ικανοποιεί τις ανάγκες της κοινωνίας για ποιοτικές υπηρεσίες με το ελάχιστο δυνατό κόστος, και δεύτερον, να είναι και να φαίνεται στην κοινωνία τίμια και αξιόπιστη.

Εάν δεν επικεντρώσουμε όλη μας την προσοχή σε αυτό το θέμα και οι προσπάθειές μας δεν ευοδωθούν, τότε είναι βέβαιο ότι η περίοδος ανασυγκρότησης δεν θα ξεκινήσει ποτέ και η οικονομική και κοινωνική κατάρρευση θα συνεχιστεί με πολύ πιο οδυνηρές συνέπειες.

¹(Άρθρο του έγκριτου δημοσιογράφου θεμάτων Δημόσιας Διοίκησης, Δ. Νικολακόπουλου, στην εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ, της Κυριακής 26 Φεβρουαρίου 2011).

Η πιο βασική αδυναμία της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης εξακολουθεί να είναι η έλλειψη ισχυρής σύνδεσης μεταξύ απασχόλησης και επίδοσης (εκτέλεση καθήκοντος), πράγμα που οδηγεί σε αναποτελεσματικότητα, κακή διαχείριση, έλλειψη καινοτομίας, απαρχαιωμένα οργανογράμματα και εργασιακούς ρόλους, και έλλειψη σύγχρονης ανταπόκρισης στις ανάγκες και τις προτεραιότητες της κοινωνίας. Ιστορικά, υπάρχει μεγάλη εξάρτηση των δημοσίων υπαλλήλων από τους πολιτικούς προϊσταμένους τους, η οποία επιδεινώθηκε με την κατάργηση των γενικών διευθυντών και την αντικατάστασή τους από υπουργικούς συμβούλους, αλλά και τη μετέπειτα παροχή στους συνδικαλιστές του δικαιώματος να συμμετέχουν στις διοικητικές αποφάσεις των υπηρεσιών/οργανισμών τους. Στις παραπάνω αδυναμίες πρέπει να προστεθεί και το γεγονός ότι, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, ο θεσμός της Δημόσιας Διοίκησης ακολουθεί διαδικασίες, οι οποίες βασίζονται σε κανόνες και όχι σε αποτελέσματα. Δηλαδή, τα στελέχη του Δημοσίου δεν έχουν την αυτονομία των στελεχών του ιδιωτικού τομέα, η οποία περιορίζεται μόνο από συστήματα αναφοράς, παρακολούθησης και της υποχρέωσης λογοδοσίας, που βασίζεται σε προσυμφωνημένα αποτελέσματα.

Αυτό που χρειάζεται είναι να δημιουργηθεί ένα υφυπουργείο στο υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης -το υφυπουργείο Αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης- με αντικείμενο, σε συνεργασία με τους καθ' ύλην αρμόδιους φορείς, τον προσδιορισμό των καίριων θέσεων διοίκησης στο Δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, την περιγραφή των κρίσιμων χαρακτηριστικών αποτελεσματικότητας στο κάθε πόστο, τον προσδιορισμό της διαδικασίας στελέχωσης, την υλοποίηση της στελέχωσης και, τέλος, τη συμμετοχή στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της πορείας των στελεχών αυτών. Η θέση του υφυπουργού θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη του κυβερνώντος κόμματος, και να δίνεται σε στέλεχος με αποδεδειγμένη διοικητική εμπειρία και δεξιότητες. Ο τομέας ευθύνης του υφυπουργείου θα περιλαμβάνει, σε συνεργασία με το ΑΣΕΠ και τους αρμόδιους φορείς, τον προσδιορισμό των προσόντων που απαιτούνται για επιτυχία των υψηλόβαθμων στελεχών των οργανισμών του Δημοσίου, την υλοποίηση σχεδίου στελέχωσης των θέσεων αυτών, προσελκύνοντας τα καλύτερα στελέχη της αγοράς (ιδιωτικού, ευρύτερου δημοσίου αλλά και του στενού δημοσίου τομέα) και μέσα από επαγγελματικές διαδικασίες επιλογής με κατάλληλες επιτροπές αξιολόγησης, τη στελέχωση των θέσεων αυτών.

Τέλος, η μορφή των συμβάσεων των υψηλόβαθμων αυτών στελεχών θα πρέπει να είναι λιτή, συγκεκριμένης διάρκειας τριών ή πέντε ετών, έξω από τα πρότυπα του Δημοσίου, χωρίς να κατοχυρώνονται δικαιώματα εφ' όρου ζωής, αλλά να ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία και την επικέντρωση στο αποτέλεσμα, βάσει προσυμφωνημένων απαιτήσεων και αποτελεσμάτων. Κάθε χρόνο θα γίνεται αξιολόγηση από το υφυπουργείο Αποδοτικότητας σε συνεργασία με τα εμπλεκόμενα υπουργεία και φορείς και, εφόσον τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά, θα συνεχίζεται η συνεργασία με το συγκεκριμένο στέλεχος, ενώ σε διαφορετική περίπτωση, η σύμβαση θα διακόπτεται χωρίς περαιτέρω αξιώσεις εκατέρωθεν. Αυτή η διαφοροποίηση από τη συνήθη πρακτική της αποζημίωσης δικαιολογείται έως ότου ξεπεραστεί η κρίση.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι πολλές χώρες έχουν κατά περιόδους αντιμετωπίσει παρόμοια με τα δικά μας προβλήματα και έχουν προβεί σε σημαντικές μεταρρυθμίσεις που τους έχουν επιτρέψει την πρόσληψη ικανών διοικητικών στελεχών και ειδικών επαγγελματιών ως υπαλλήλων με συμβόλαια συγκεκριμένου χρόνου απασχόλησης. Μπορούμε να αντλήσουμε πολλές καλές πρακτικές από τις εμπειρίες των χωρών αυτών, καθώς και να αναζητήσουμε όχι μόνο την ηθική, αλλά και την υλική συμπαράστασή τους¹

Οι αλλαγές και οι μεταρρυθμίσεις δεν είναι τεχνικά έργα με αρχή, τέλος και ενδιάμεσους λεπτομερείς υπολογισμούς. Είναι διαδικασίες που εμπεριέχουν το άγνωστο, το απρόβλεπτο και το πολύπλοκο. Ως εκ τούτου χρειάζεται ευρύτητα, ανοιχτές διαδικασίες και προετοιμασία για το καινούργιο.

Η διαφθορά δεν αντιμετωπίζεται με καταγγελίες, καινούργιους νόμους και ενοχοποίηση προσώπων. Αντιθέτως η αντιμετώπισή της πρέπει να αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης προετοιμασίας και μιας αντίληψης για τη διακυβέρνηση που είναι αναλυτική, συναινετική και να μετράει την αποδοτικότητα.

Πριν από τη διαφθορά έχει προηγηθεί η σπατάλη πόρων και η παραβίαση των διαδικασιών και της νομιμότητας. Ξεκινάμε από αυτά και επαγωγικά προχωράμε αλλού, πάντα με σχέδιο, στόχους και κατάλληλα πρόσωπα.

¹(άρθρο στην εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ με τίτλο: Δημόσια Διοίκηση: ο μοχλός διεξόδου από την κρίση του καθηγητή Τάκη Αθανασόπουλου. Ο κ. Τάκης Αθανασόπουλος είναι ομότιμος καθηγητής του Πανεπιστημίου Πειραιώς και αντιπρόεδρος του ΙΟΒΕ).

Η ηθική στη διαχείριση και η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι πλέον θεμελιώδη θέματα στη σύγχρονη διακυβέρνηση.

Τέλος, και εκτός αρίθμησης, ισχύει σχεδόν αξιωματικά το παρακάτω θεμελιώδες συμπέρασμα: Η προσεκτική ανάγνωση της ελληνικής και ευρωπαϊκής εμπειρίας στο κράτος και τη δημόσια διοίκηση λέει ότι κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες και δυσκολίες υπάρχουν πάντοτε τρόποι και μέθοδοι για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων από αυτά που παρατηρούνται και καταγράφονται. Στη θέση του καλού υπάρχει η δυνατότητα να υπάρξει το καλύτερο. Κάποιος όμως πρέπει να ενδιαφερθεί. (Δημήτρης Β. Παπούλιας «Χρυσάφι είναι το Δημόσιο» Βιβλιοπωλείο της ΕΣΤΙΑΣ).

Σ Υ Ν Ο Ψ Η

Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν επαγγελματική συνείδηση, επιθυμούν αλλαγές και είναι διατεθειμένοι να στηρίζουν μεταρρυθμίσεις. Η πιο βασική αδυναμία της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης εξακολουθεί να είναι η έλλειψη ισχυρής σύνδεσης μεταξύ απασχόλησης και επίδοσης (εκτέλεση καθήκοντος), πράγμα που οδηγεί σε αναποτελεσματικότητα, κακή διαχείριση, έλλειψη καινοτομίας, απαρχαιωμένα οργανογράμματα και εργασιακούς ρόλους, και έλλειψη σύγχρονης ανταπόκρισης στις ανάγκες και τις προτεραιότητες της κοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΣΗΜΕΡΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η περιγραφή διατάξεων και εισηγήσεων για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Η χρήση του ΚΠΑ παρέχει στην οργάνωση ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών των οποίων η εφαρμογή συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση του Δημοσίου Τομέα αλλά και στην προοπτική του Δημοσίου Τομέα σήμερα. Αναφέρονται δε και οι διαφοροποιήσεις τόσο του δημόσιου μάντζμεντ σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα όσο και στη διαφορά ποιότητας στο δημόσιο τομέα σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.

7.1 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Speyer. Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

Το ΚΠΑ προσφέρεται ως ένα εύκολο στη χρήση του εργαλείο, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Το ΚΠΑ παρέχει ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης που είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τα κύρια μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ιδιαιτέρως με το EFQM, αλλά έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές τους.

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:

1. να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτό-αξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός-Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση,
2. να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης,
3. να αποτελείσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας,
4. να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Το ΚΠΑ αποτελείται από:

- α. εννέα κριτήρια και είκοσι οκτώ υποκριτήρια με τα ανάλογα παραδείγματα
- β. τις κατευθυντήριες αρχές για την λειτουργία της αυτό-αξιολόγησης και τον τρόπο οργάνωσης της σχετικής ομάδας
- γ. τις οδηγίες για τη διαμόρφωση έργων διοικητικών βελτιώσεων μέσω του ΚΠΑ
- δ. το γλωσσάριο

Πεδίο εφαρμογής του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των δημοσίων οργανώσεων ανεξάρτητα από επίπεδο λειτουργίας σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σε ένα μεγάλο εύρος συνθηκών όπως π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση στοχευμένων διοικητικών βελτιώσεων στο δημόσιο τομέα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ειδικά σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, μια αυτοαξιολόγηση μπορεί επίσης να λάβει χώρα σε έναν τομέα της οργάνωσης π.χ. σε ένα επιλεγμένο τμήμα ή διεύθυνση ή γενική διεύθυνση.

Προσαρμογή του εργαλείου

Καθώς το ΚΠΑ είναι ένα γενικό εργαλείο, κατά την εφαρμογή του μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα, δίχως όμως να τροποποιούνται τα κριτήρια, τα υποκριτήρια και το σύστημα βαθμολογίας. Τα παραδείγματα και η διαδικασία αυτοαξιολόγησης όπως περιγράφονται στις κατευθυντήριες αρχές μπορεί να προσαρμόζονται ανάλογα αλλά προτείνεται να ληφθούν υπόψη τα κύρια σημεία των κατευθυντήριων αρχών.

Κύρια Χαρακτηριστικά

Η χρήση του ΚΠΑ παρέχει στην οργάνωση ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών των οποίων η εφαρμογή συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση. Το ΚΠΑ παρέχει:

- μια αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία, δηλαδή σε ένα σύνολο κριτηρίων που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα,
- ευκαιρίες να αναγνωριστεί η πρόοδος που έχει συντελεστεί και να εντοπιστούν πεδία εξαιρετικών αποδόσεων,
- ένα μέσο διασφάλισης της συνέπειας και της συνέχειας ως προς το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η δημόσια οργάνωση,
- ένα σύνδεσμο μεταξύ των διαφορετικών επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των υποστηρικτικών πρακτικών ή προϋποθέσεων,
- ένα μέσο για να δημιουργηθεί ενθουσιασμός μεταξύ των υπαλλήλων με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης,
- ευκαιρίες να προωθηθούν και να γίνουν κοινό κτήμα οι καλές διοικητικές πρακτικές ενδοδιοικητικά αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων,
- ένα μέσο ενσωμάτωσης των διαφόρων πρωτοβουλιών ποιότητας στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες,
- ένα μέσο μέτρησης της προόδου μέσω της περιοδικής αξιολόγησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Έννοιες και αξίες του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεμελιώνεται στις βασικές έννοιες και αξίες που συνθέτουν τη διοικητική αριστεία, όπως αυτή έχει αποτυπωθεί από το EFQM, και ειδικότερα στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στην ηγεσία και στην αξιοπιστία της στοχοθεσίας, στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και πραγματικών δεδομένων, στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, στη συνεχή βελτίωση και καινοτομία, στις αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και στη συλλογική κοινωνική ευθύνη. Το ΚΠΑ βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων στη βάση των παραπάνω εννοιών.

7.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ MANAGEMENT

Οι βασικές κοινές προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην ευρωπαϊκή κοινωνικό πολιτική και τη διοικητική κουλτούρα είναι: η νομιμότητα (δημοκρατική, κοινοβουλευτική), η αρχή του νόμου και η ηθική συμπεριφορά που βασίζεται σε κοινές αξίες και αρχές όπως ο ανοιχτός χαρακτήρας της διοίκησης, η υποχρέωση λογοδοσίας, η συμμετοχή, η ποικιλομορφία, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η συνεργασία και οι συμπράξεις. Αν και το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως

στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση.

Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τα εξής ζητήματα:

- την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία,
- την έννομη λειτουργία της και τη δράση της εντός του προβλεπόμενου θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου,
- την επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο,
- τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων,
- την άριστη παροχή υπηρεσιών,
- την εξοικονόμηση πόρων,
- την επίτευξη των στόχων και
- τη διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής.

Στο δημόσιο τομέα, οι ηγέτες είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας για τη διαχείριση των κοινών ευθυνών τους. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για το χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους μετόχους και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Βασικές συνέπειες

Σε ένα αντιπροσωπευτικό δημοκρατικό σύστημα, οι εκλεγμένοι πολιτικοί χαράζουν τις στρατηγικές επιλογές και ορίζουν τους σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν στα διαφορετικά πεδία δημόσιας πολιτικής. Η ηγεσία των οργανώσεων του δημοσίου τομέα βοηθάει τους πολιτικούς να διαμορφώσουν την πολιτική τους δίνοντας συμβουλές από άποψη ανάλυσης, χρονικού ορίζοντα ή οράματος και είναι, επίσης, υπεύθυνη για την εφαρμογή της πολιτικής.

Κατά συνέπεια, πρέπει να γίνει διαχωρισμός στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και εκείνου της διοικητικής ηγεσίας. Το ΚΠΑ εστιάζει, μάλλον, στο σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης παρά στην «ποιότητα» των δημοσίων πολιτικών που είναι ευθύνη της πολιτικής ηγεσίας.

Πέρα από τις δικές τους ιδιαίτερες αξίες, οι ευρωπαϊκές οργανώσεις του δημοσίου τομέα μοιράζονται έναν αριθμό κοινών αξιών όπως είναι η νομιμότητα, η διαφάνεια, η ισότητα, η ποικιλομορφία και η άρνηση των συγκρούσεων συμφερόντων. Οι ηγέτες μεταδίδουν αυτές τις αξίες σε όλη τη δημόσια οργάνωση και μπορεί να τις μεταφράζουν, παραδείγματος χάρι, σε κώδικες συμπεριφοράς που καθορίζουν την επαγγελματική συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ηγέτες δημιουργούν τις άριστες συνθήκες για την οργάνωσή τους, ώστε αυτή να προσαρμόζεται στη συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία την οποία υπηρετούν. Οι ίδιοι αναζητούν ευκαιρίες, ώστε να καινοτομούν και να εκσυγχρονίζεται το σύστημα διοίκησης των δημοσίων οργανώσεων. Ταυτόχρονα, ενσωματώνουν τις αρχές της ηλεκτρονικής διοίκησης στο μάνατζμεντ των δημοσίων οργανώσεων. Οι ηγέτες στις οργανώσεις του δημοσίου τομέα απαιτείται τυπικά να εργάζονται με τους πόρους που τους έχουν εκχωρηθεί και με αυτούς να επιτυγχάνουν τους σκοπούς και τους στόχους. Αυτό μερικές φορές καθιστά αναγκαία την εξισορρόπηση των αναγκών των πολιτών, των πολιτικών και των άλλων μετόχων. Συνεπώς, οι ηγέτες πρέπει να δείχνουν ότι κατανοούν ποιοι είναι οι πελάτες τους, οι απαιτήσεις τους και πώς όλα αυτά μπορούν να εξισορροπηθούν με τις εντολές των πολιτικών, επιδεικνύοντας σαφή δέσμευση στους πολίτες/πελάτες τους, όπως επίσης και στους άλλους μετόχους.

Αξιολόγηση

Ενδυνάμωση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του σεβασμού των ηγετών και των διοικητικών υπαλλήλων (π.χ. οριοθετώντας πρότυπα καλής ηγεσίας).

Δημιουργία συνθηκών για αποτελεσματική επικοινωνία. Εξασφάλιση της ευρύτερης γνωστοποίησης της αποστολής, του οράματος, των αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων σε όλους τους υπαλλήλους της δημόσιας οργάνωσης και στους άλλους μετόχους.

Αναθεώρηση κατά τακτά χρονικά διαστήματα της αποστολής, του οράματος και των αξιών ενσωματώνοντας τις συντελούμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

Διαχείριση των «συγκρούσεων συμφερόντων» εντοπίζοντας τις δυνητικές περιοχές συγκρούσεων συμφερόντων και παρέχοντας τις αναγκαίες κατευθύνσεις διαχείρισής τους στους υπαλλήλους.

Το Σύνταγμα της χώρας μας υποβάλλει τα δημόσια λειτουργήματα και ειδικότερα τις δημόσιες θέσεις της κρατικής διοίκησης σε δύο θεμελιώδεις κανόνες: τον κανόνα των

ίσων ευκαιριών για όλους τους πολίτες και τον κανόνα της προτίμησης μεταξύ αυτών κατά τον λόγο της προσωπικής τους αξίας ή αρχή της αξιοκρατίας.

Ως προσωπική αξία ωστόσο δεν νοείται μόνο η προσωπική ακεραιότητα και ήθος. Αυτά αποτελούν εκ του νόμου τυπικές προϋποθέσεις για κάθε δημόσιο λειτουργό. Ως προσωπική αξία για τις ανάγκες της στελέχωσης δημοσίων θέσεων νοείται σε κάθε περίπτωση η ικανότητα βέλτιστης ανταπόκρισης σε κριτήρια που υπαγορεύει κατά κλάδο δημόσιας λειτουργίας το δημόσιο συμφέρον και οι σχετικές ανάγκες των οικείων υπηρεσιών της κρατικής διοίκησης. Γι' αυτό και η αξιοκρατία και ισότητα ευκαιριών οφείλουν εκ του Συντάγματος να διέπουν και την επιλογή προσωπικού και την επιλογή προϊσταμένων στην κρατική διοίκηση.

Οι αρχές αυτές είναι κρίσιμες σε δύο επίπεδα: (α) στον σχεδιασμό οργάνων και διαδικασιών, που τις υλοποιούν και (β) στην οργάνωση ενός πλαισίου κριτηρίων, που τις εκφράζουν.

Εκτός όμως από αρχές συγκρότησης του σώματος και της ιεραρχίας των δημοσίων υπαλλήλων, η ισότητα και η αξιοκρατία αποτελούν την καίρια θεσμική εγγύηση της αμεροληψίας της κρατικής διοίκησης.

Η διοίκηση οφείλει να προσφέρει χωρίς διακρίσεις τις υπηρεσίες. Μόνο μια αξιοκρατικά οργανωμένη και με αξιοκρατικά επιλεγμένους προϊσταμένους διοίκηση μπορεί να υπηρετήσει αποτελεσματικά και αμερόληπτα την εφαρμογή της γενικής βούλησης, όπως αυτή αποτυπώνεται μέσα στο νόμο που ψηφίζουν οι δημοκρατικά εκλεγμένοι αντιπρόσωποι του λαού.

Η πελατειακή λειτουργία του πολιτικού συστήματος της χώρας, κατέστησε τον έλεγχο των αξιολογήσεων στο εσωτερικό της διοικητικής ιεραρχίας ένα κρίσιμο εργαλείο για την επίτευξη της επικυριαρχίας του κυβερνώντος κόμματος επί των βασικών καθημερινών λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης.

Η επιλογή και προώθηση πολιτικά ή και στενά κομματικά αρεστών αιτιολογείτο σιωπηρώς από την δήθεν ανάγκη διασφάλισης της εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτικής και διοικητικής ιεραρχίας μετατρέπόμενη σχεδόν σε άτυπο κανόνα της πολιτικής ζωής. Ωστόσο η πολιτική και διοικητική αυτή πρακτική αφ' ενός ήταν ανέκαθεν και παραμένει μια στρέβλωση σε βάρος θεμελιωδών οργανωτικών αρχών του δημοκρατικού μας πολιτεύματος αφ' ετέρου έχει πλέον πολλαπλασιάσει στην κρατική διοίκηση της χώρας φαινόμενα πρόδηλης αναξιοκρατίας, πελατειακού κομματισμού, μεροληψίας και διαφθοράς. Τα φαινόμενα αυτά μοιραία έχουν υπονομεύσει σε επικίνδυνο σημείο την αξιοπιστία της διοικητικής δράσης αλλά και

του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων, πρωτίστως όμως την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των κρατικών λειτουργιών που αυτοί υπηρετούν.

Έτσι οι όποιες εξελίξεις στην ομαλή ζωή του κοινοβουλευτικού μας πολιτεύματος, όπως η εναλλαγή των πολιτικών κομμάτων στη διακυβέρνηση της χώρας έχουν καταλήξει να συνεπάγονται κατ' ανάγκη το θλιβερό και ακραία δαπανηρό φαινόμενο μιας διαλυτικής μεταβολής στο σώμα της κρατικής διοίκησης και των υπαλλήλων της, ιδίως δε όσων κατέχουν θέσεις ευθύνης:

- ❖ πλήρης αναστολή ή και διακοπή ενεργών και πολυδάπανων πρωτοβουλιών και δράσεων,
- ❖ διακοπή της κρατικής-διοικητικής «μνήμης», απώλεια στοιχείων απαραίτητων για την εν γένει συνέχεια της κρατικής διοίκησης ή για την απόδοση ευθυνών,
- ❖ απαξίωση κρίσιμου και έμπειρου προσωπικού και αποθεμάτων τεχνογνωσίας,
- ❖ καθυστερήσεις στην αποκατάσταση της επαφής της νέας πολιτικής ηγεσίας με την ενεργό διοίκηση,
- ❖ δυσχέρειες στελέχωσης κρίσιμων τομέων διοικητικής δράσης, εκπνοή προθεσμιών για χρηματοδοτήσεις και εν γένει απώλεια πόρων.

Το πρόσφατο παρελθόν της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης αποδεικνύει περίτρανα όλα τα ανωτέρω και καταδεικνύει την αδήριτη ανάγκη θεσμοθέτησης ενός αντικειμενικού και αξιοκρατικού συστήματος επιλογής προϊσταμένων.

Η αποδοχή, από την πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Εσωτερικών, του πάγιου αιτήματος των εργαζομένων για καθιέρωση αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων στην επιλογή προϊσταμένων, με την ψήφιση του ν. 3528/2007, αποδείχθηκε κενό γράμμα αφού δεν εφαρμόστηκε στο 90% των περιπτώσεων, επιλέγοντας το σίγουρο δρόμο της εφαρμογής του ν. 3260/2004, ο οποίος της εξασφάλιζε τη δυνατότητα της ελεύθερης και ανέλεγκτης επιλογής.

Οι λογικές αυτές συνέχισαν να υπηρετούν και να προάγουν φαινόμενα αναξιοκρατίας, πελατειακού κομματισμού και μεροληψίας, υπονομεύοντας ακόμη περισσότερο την ήδη κλονισμένη αξιοπιστία της δράσης της διοίκησης αλλά και του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων, πρωτίστως όμως την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των κρατικών λειτουργιών που αυτοί υπηρετούν.

Η αδιέξοδη αυτή πορεία της ελληνικής διοίκησης είναι ασύμβατη με ένα δημοκρατικό κράτος δικαίου γιατί μας απομακρύνει με τρόπο καταστροφικό από την ποιότητα και επάρκεια των κρατικών λειτουργιών από βασικές αρχές της πολιτικής

μας συμβίωσης όπως η ισότητα ευκαιριών μεταξύ όλων των Ελλήνων πολιτών, η αξιοκρατία και εν τέλει η ίδια η δημοκρατική λειτουργία του κράτους.

Στα πλαίσια αυτά είναι άμεσα και επιτακτικά αναγκαία η αποκατάσταση του κύρους των αρχών αυτών στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης. Εντελώς πρόσφατα με την ψήφιση του ν. 3812/2009 προωθήθηκε η αποκατάσταση της αξιοκρατίας στο στάδιο των προσλήψεων προσωπικού από την κρατική διοίκηση και τα νομικά πρόσωπα του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Με τις διατάξεις του ανωτέρω νόμου δόθηκε τέλος σε κάθε αυθαίρετη και αναξιοκρατική διαδικασία πρόσληψης. Η επιλογή του προσωπικού στο δημόσιο και στα νομικά πρόσωπα του ευρύτερου δημόσιου τομέα διέπεται από διαφανείς, αντικειμενικές και αξιοκρατικές διαδικασίες, αποκαθιστώντας ταυτόχρονα την αρχή της ισότητας όλων των υποψηφίων που συμμετέχουν σε διαγωνισμούς πρόσληψης στο δημόσιο τομέα.

Η αναμόρφωση του συστήματος προσλήψεων και η καθολική υπαγωγή τους στο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) με τις διατάξεις του ν. 3812/2009, αποκαθιστά τη σχέση εμπιστοσύνης και διαφάνειας μεταξύ των πολιτών και της κρατικής διοίκησης, δεδομένου ότι το Α.Σ.Ε.Π. έχει κατοχυρωθεί στη συνείδηση των πολιτών για την ανεξάρτητη, αντικειμενική και αξιοκρατική λειτουργία του. Με το προτεινόμενο σχέδιο νόμου προωθείται αποφασιστικά η αποκατάσταση της αξιοκρατίας και της αξιοπιστίας της ελληνικής κρατικής διοίκησης και στο πεδίο της επιλογής προϊσταμένων όλων των υπηρεσιακών μονάδων του κράτους ολοκληρώνοντας ένα θεσμικό πλαίσιο που απελευθερώνει το κράτος, τη δημόσια διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό της από τα πελατειακά δεσμά.

Στα πλαίσια αυτά, για πρώτη φορά στη μεταπολιτευτική ιστορία της χώρας, προωθείται ένα ολοκληρωμένο σύστημα των διαδικασιών και του τρόπου εισαγωγής και εξέλιξης στη Δημόσια Διοίκηση. Οι αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας καταλαμβάνουν πλέον όλο το φάσμα του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Το παρόν σχέδιο νόμου αποτελεί μεγάλη τομή στη Δημόσια Διοίκηση προωθώντας ένα σύγχρονο σύστημα επιλογής προϊσταμένων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια, το οποίο στηρίζεται σε δυο βασικούς άξονες:

Ο πρώτος άξονας αφορά τη σύσταση κατ' αρχήν νέων, υψηλού κύρους και αξιοπιστίας, συλλογικών οργάνων επιλογής προϊσταμένων, των οποίων ο τρόπος

συγκρότησης και λειτουργίας τους διασφαλίζει την αξιοκρατία, διαφάνεια, αντικειμενικότητα και εγκυρότητα της πυραμίδας των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Η θεσμοθέτηση, για πρώτη φορά, Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), το οποίο είναι αρμόδιο για την επιλογή προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, γίνεται με τρόπο που διασφαλίζει την αντικειμενικότητα και το υψηλό κύρος του, αφού τα μέλη του προέρχονται πλέον από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και το Συνήγορο του Πολίτη ύστερα από πρόταση των επικεφαλής των αρχών αυτών. Τα Συμβούλια Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.), τα οποία είναι αρμόδια για την επιλογή των Διευθυντών, στελεχώνονται από Γενικούς Διευθυντές που έχουν επιλεγεί από το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) με διαφανείς, αδιάβλητες και βασιζόμενες σε αντικειμενικά κριτήρια διαδικασίες. Τα Υπηρεσιακά Συμβούλια των δημοσίων υπηρεσιών, τα οποία είναι αρμόδια για την επιλογή των Προϊσταμένων Τμημάτων, αποτελούνται από προϊσταμένους Διευθύνσεων και όχι υπαλλήλους που τοποθετούνται από τον αρμόδιο Υπουργό σε θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης, εκ της ιδιότητάς τους ως μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, όπως προέβλεπε το άρθρο 159 του ν. 3528/2007, ασκώντας ταυτόχρονα τις υπόλοιπες αρμοδιότητές τους. Εξάλλου, η συμμετοχή των εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη σε αυτά τα Υπηρεσιακά Συμβούλια, που είναι αρμόδια για όλα τα θέματα των υπαλλήλων και την επιλογή των προϊσταμένων Τμημάτων, επειδή η επιλογή τους είναι η κυριότερη από όλες τις επιλογές των προϊσταμένων, αφού αποτελεί την πρώτη κλίμακα της διοικητικής ιεραρχίας για την οποία άλλωστε εισάγεται η δοκιμασία της γραπτής εξέτασης.

Ο δεύτερος άξονας είναι η εισαγωγή ενός σύγχρονου συστήματος επιλογής στελεχών, το οποίο θα λειτουργεί με γνώμονα τις αρχές της αξιοκρατίας και της διαφάνειας αλλά και θα υπηρετεί τις αυξημένες ανάγκες της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης. Το προτεινόμενο σύστημα επιλογής προϊσταμένων βασίζεται στο συνδυασμό αξιολόγησης αντικειμενικών κριτηρίων, προερχόμενων από τρεις ομάδες. Οι ομάδες αυτές αναφέρονται στα επαγγελματικά (τυπικά) προσόντα, στην εργασιακή-διοικητική εμπειρία και στις ικανότητες-δεξιότητες των κρινόμενων υπαλλήλων. Για πρώτη φορά εισάγεται η δοκιμασία της γραπτής εξέτασης που διενεργείται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, καθώς και η οριοθέτηση του περιεχομένου της συνέντευξης σε θεματικές ενότητες και ο καθορισμός της διαδικασίας διενέργειάς της, προκειμένου η βαθμολόγησή της να

είναι αντικειμενική και αιτιολογημένη και σε κάθε περίπτωση να μπορεί να ελεγχθεί από τον ακυρωτικό δικαστή. Οι αδιαφανείς, πελατειακές και αναξιοκρατικές επιλογές στη διοικητική ιεραρχία, απαξιώθηκαν από τη συντριπτική πλειοψηφία όχι μόνο των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και των πολιτών γενικότερα, με αποτέλεσμα να οδηγήσουν στο περιθώριο και την αδράνεια, τη συντριπτική πλειοψηφία ικανού και παραγωγικού δυναμικού του Δημοσίου.

Το προτεινόμενο σχέδιο νόμου εισάγοντας διαφανείς και αξιοκρατικές διαδικασίες αξιολόγησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, αποκαθιστά στη συνείδησή τους τη σχέση εμπιστοσύνης που οφείλει να παρέχει κάθε σύγχρονο και ευνομούμενο κράτος. Ταυτόχρονα αποτελεί την κινητήρια δύναμη που θα ενεργοποιήσει τη Δημόσια Διοίκηση, αφυπνίζοντας μεγάλες, ικανές και δημιουργικές δυνάμεις της, δίνοντας κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση, αναδεικνύοντας άριστα και ικανά στελέχη με αποτέλεσμα την επίτευξη του κύριου στόχου, που δεν είναι άλλος από την εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, τη διασφάλιση της συνέχειας της διοίκησης και την αποσύνδεσή της από την οποιαδήποτε κυβερνητική θητεία.

Με το άρθρο πρώτο αντικαθίστανται τα άρθρα 84 έως 87 του Υπαλληλικού Κώδικα ο οποίος κυρώθηκε με το ν.3528/2007, σχετικά με τις προϋποθέσεις, τα κριτήρια, τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων, καθώς και την αναπλήρωση αυτών.

Επιλογή προϊσταμένων

Ο νόμος για την επιλογή προϊσταμένων στο Δημόσιο διαμορφώνει ένα σύστημα με μορφή πυραμίδας, όπου η επιλογή των υποψηφίων γίνεται "από πάνω προς τα κάτω". Έχει συγκροτηθεί ήδη το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων, στο οποίο συμμετέχουν 4 μέλη του ΑΣΕΠ και ένα μέλος από τον Συνήγορο του Πολίτη. Το ΕΙΣΕΠ θα προκηρύσσει στα τέλη του έτους τις θέσεις γενικών διευθυντών έτσι όπως θα προκύψουν από τα νέα οργανογράμματα των υπουργείων και των ΝΠΔΔ. Οι υποψήφιοι θα αξιολογηθούν για τα προσόντα τους, θα δώσουν γραπτές εξετάσεις και συνέντευξη στο ΕΙΣΕΠ, ενώ αναμένεται να υπάρξει, σύμφωνα με πληροφορίες, έλεγχος της ψυχικής υγείας των υποψηφίων. Μετά την επιλογή των γενικών διευθυντών ακολουθεί η συγκρότηση από το ΕΙΣΕΠ των Συμβουλίων Επιλογής Προϊσταμένων (ΣΕΠ) σε κάθε διοικητική μονάδα, τα οποία θα αποτελούνται από πέντε μέλη (δύο γενικούς διευθυντές του υπουργείου ή της υπηρεσίας, έναν γενικό διευθυντή άλλης υπηρεσίας ή ΝΠΔΔ και δύο αιρετούς εκπροσώπους των υπαλλήλων,

α' βαθμού) και θα είναι αρμόδια για την επιλογή των διευθυντών της υπηρεσίας ή του υπουργείου, στο οποίο έχουν συσταθεί. Μετά την προκήρυξη θέσεων διευθυντών θα ακολουθηθεί η διαδικασία της μοριοδότησης των τυπικών προσόντων, των γραπτών εξετάσεων από το ΑΣΕΠ και της συνέντευξης. Μετά και την επιλογή διευθυντών θα συσταθούν τα υπηρεσιακά συμβούλια επιλογής τμηματαρχών ανά διοικητική μονάδα (υπουργείο ή ΝΠΔΔ), τα οποία θα αποτελούνται από 3 διευθυντές και 2 αιρετούς εκπροσώπους των δημοσίων υπαλλήλων, που θα προβούν στην προκήρυξη και επιλογή τμηματαρχών με γραπτές εξετάσεις και μοριοδότηση των προσόντων των υποψηφίων χωρίς όμως να περιλαμβάνεται συνέντευξη. Στη διαδικασία της συνέντευξης των υποψηφίων γενικών διευθυντών και διευθυντών οι υποψήφιοι θα εξετάζονται σε θέματα επαγγελματικής δράσης, γνώσεων σχετικά με θέματα του φορέα και ικανότητες διοίκησης. Για λόγους διαφάνειας θα δημοσιεύονται ανά δίμηνο τα πρακτικά των συνεδριάσεων επιλογής, ενώ οι υποψήφιοι που θεωρούν ότι αδικήθηκαν μπορούν να προσφεύγουν στο Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού. Η συνέντευξη θα πραγματοποιείται παρουσία και των συνυποψηφίων τους. Το νέο σύστημα επιλογής εισάγει σημαντικές καινοτομίες στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Σε σχέση με τον Ν. 3520/2007 επισημαίνονται τα εξής. Οι Γενικοί Διευθυντές επιλέγονται από το ΕΙΣΕΠ και όχι από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο με την πλειοψηφία των μελών του διορισμένα.

1. Το όργανο επιλογής Διευθυντών παύει πλέον κατά την πλειοψηφία του να είναι επιλεγμένο από τον Υπουργό.

2. Διαφανής συνέντευξη με οριοθετημένο περιεχόμενο και αξιολόγηση η οποία διενεργείται με την παρουσία των συνυποψηφίων και ενός εκπροσώπου της ΑΔΕΔΥ. Η διαδικασία της συνέντευξης περιλαμβάνει :

A) Επαγγελματική δράση, B) Γνώση των θεμάτων του φορέα, Γ) Ικανότητα διοίκησης, Δ) Η εισαγωγή γραπτών εξετάσεων διοικητικών ικανοτήτων και γνώσεων από το ΑΣΕΠ, έτσι θα εξαλειφθεί το φαινόμενο υπάλληλοι που προσλαμβάνονται ως επιμελητές εν συνεχεία να εξελίσσονται προϊστάμενοι τμημάτων στερούμενοι των σχετικών γνώσεων αλλά και των απολύτως αναγκαίων όπως είναι οι βασικές γνώσεις χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή. Με αποτέλεσμα η άγνοια και ανασφάλειά τους να αποτελεί τροχοπέδη στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης.

ΣΥΝΟΨΗ

Ο τρόπος λειτουργίας του Δημοσίου τόσο ως προς τον τρόπο πρόσληψης προσωπικού όσο και ως προς τον τρόπο επιλογής στελεχών του Δημοσίου συνέχισαν να υπηρετούν και να προάγουν φαινόμενα αναξιοκρατίας, πελατειακού κομματισμού και μεροληψίας, υπονομεύοντας ακόμη περισσότερο την ήδη κλονισμένη αξιοπιστία της δράσης της διοίκησης αλλά και του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων, πρωτίστως όμως την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των κρατικών λειτουργιών που αυτοί υπηρετούν. Η αδιέξοδη αυτή πορεία της ελληνικής διοίκησης είναι ασύμβατη με ένα δημοκρατικό κράτος δικαίου γιατί μας απομακρύνει με τρόπο καταστροφικό από την ποιότητα και επάρκεια των κρατικών λειτουργιών από βασικές αρχές της πολιτικής μας συμβίωσης όπως η ισότητα ευκαιριών μεταξύ όλων των Ελλήνων πολιτών, η αξιοκρατία και εν τέλει η ίδια η δημοκρατική λειτουργία του κράτους. Στα πλαίσια αυτά είναι άμεσα και επιτακτικά αναγκαία η αποκατάσταση του κύρους των αρχών αυτών στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο «μεγάλος ασθενής» η ελληνική δημόσια διοίκηση μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για αλλαγές και ευρωπαϊκή προοπτική άλλωστε κάθε αρνητική πλευρά έχει την θετική της η οποία και δίνει την ευκαιρία για πρόοδο και αλλαγή.

Στο κεφάλαιο αυτό προτείνονται αλλαγές που θα ήταν χρήσιμο να γίνουν στη Δημόσια Διοίκηση. Το Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι αυτό που θα βοηθήσει στη δημιουργία ενός μακροχρόνιου προγραμματισμού στο δημόσιο, αποκομμένου από τη δημόσια γραφειοκρατία και με κύριο χαρακτηριστικό τη δυναμική στοχοθεσία

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων προς όφελος της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα πρέπει να συνεπικουρείται από την αύξηση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και αυτό θα υλοποιηθεί με την παροχή (μη οικονομικών) κινήτρων για την κινητικότητα (π.χ. σύνδεση τις κινητικότητας με το σύστημα προαγωγών).

Η δημιουργία περιγραμμάτων θέσεων και η ανάρτηση - ανακοίνωση στο διαδίκτυο των κενών θέσεων των δημοσίων υπαλλήλων που προκύπτουν.

Επίτευξη στόχων-στοχοθεσία. Οι στόχοι πρέπει να είναι «συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνημένοι, ρεαλιστικοί και χρονικά προσδιορισμένοι», βάσει της συμφωνίας ότι «η πορεία της υλοποίησης των στόχων ελέγχεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων σε τακτά χρονικά διαστήματα που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου».

Με τον προγραμματισμό της μετακίνησης των υπαλλήλων σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα. Εξασφαλίζοντας τα εχέγγυα της αξιοκρατικής αξιολόγησης των υπαλλήλων βάσει των περιγραμμάτων θέσεων, με την μέτρηση δεικτών παρακολούθησης των αποτελεσμάτων του τμήματος στο οποίο εργάζονται.

Η συλλογικότητα αλλά και η ατομική ευθύνη κάθε υπαλλήλου (προϊσταμένου-υφισταμένου) για την επέλευση ή όχι των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων της δημόσιας οργάνωσης.

Η δημιουργία διυπουργικών κλάδων η οποία και θα βελτιώσει την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.

Οι ομάδες αξιολόγησης θα πρέπει να συγκροτούνται από επαγγελματίες αλλά και πιστοποιημένους αξιολογητές, οι οποίες κατόπιν ετήσιου προγραμματισμού να αξιολογούν μία λειτουργική Μονάδα. Το μέγεθος της ομάδας να είναι ίδιο ή μεγαλύτερο από αυτό του αξιολογούμενου Φορέα, δηλαδή ένας αξιολογητής για κάθε θέση και επιπλέον σύνδεσμοι σε συνεργαζόμενους φορείς. Οι επιμέρους ομάδες να συντάσσουν αναφορές που τελικά συντίθενται σε μία που υποβάλλεται στην Ηγεσία.

Οι υπάλληλοι και προϊστάμενοι πρέπει να κρίνονται από ομοίους αλλά και έμπειρους αξιολογητές οι οποίοι σε κάθε περίπτωση έχουν ανωτέρα πιστοποιημένα γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, και οι οποίοι διακρίνονται για την διάθεση μάθησης, ενημέρωσης σε θέματα της εποπτείας τους, των αρμοδιοτήτων τους αλλά και γενικότερα εξέλιξης της δημόσιας διοίκησης. Έτσι μόνον θα μπορέσει να επαλειφθεί το παράδοξο φαινόμενο κατά το οποίο υπάλληλος κατηγορίας Δευτεροβάθμιας Εκπαιδύσεως με 14 χρόνια υπηρεσίας να μετατάσσεται προαγωγικά και να μετονομάζεται στην κατηγορία Πανεπιστημιακής Εκπαιδύσεως ΠΕ (αν και στερείται πανεπιστημιακού τίτλου), να μετέχει σε υπηρεσιακό Συμβούλιο και να κρίνει υπάλληλο ΠΕ κατηγορίας και να λαμβάνει τις μισθολογικές προαγωγές κατηγορίας για την οποία στερείται τον αντίστοιχο τίτλο σπουδών (είναι η γνωστή κατηγορία στο χώρο των Δικαστικών Υπαλλήλων ΠΕο). Ταυτόχρονα όμως επιβάλλεται οι αξιολογητές να κρίνονται από τον ομαδάρχη τους. Έτσι μόνο εξαλείφεται κάθε δυνατότητα συνδιαλλαγής προϊστάμενου υφισταμένου ή αξιολογητού κλπ.

Η αναγνώριση του τίτλου σπουδών αλλά και μεταπτυχιακού τίτλου στην υπηρεσία στην οποία υπηρετεί δραστηριοποιείται ο δημόσιος υπάλληλος εφόσον υπάρχει απόλυτη συνάφεια (Π.χ. υπάλληλος να δύναται να αναγνωρίσει πτυχίο Αρχιτέκτονα στην Διεύθυνση Πολεοδομίας και όχι σε Δικαστική Υπηρεσία) έτσι οι ειδικές γνώσεις του υπαλλήλου θα μπορούν να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αλλά και η απόδοση του υπαλλήλου θα είναι ποιοτικά αλλά και ποσοτικά αρτιότερη.

Το Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι αυτό που θα βοηθήσει στη δημιουργία ενός μακροχρόνιου προγραμματισμού στο δημόσιο, αποκομμένου από τη δημόσια γραφειοκρατία και με κύριο χαρακτηριστικό τη δυναμική στοχοθεσία. Βασικός στόχος είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι να επιδιώκουν την επιτυχία και την αποφυγή λαθών στα οποία οδηγούν η ιεραρχική και άκαμπτη δομή του δημοσίου. Σημαντικός στόχος είναι η εκχώρηση εξουσίας στη λήψη των αποφάσεων με έμφαση στο αποτέλεσμα και όχι τους τύπους.

Αξιολόγηση όμως δεν σημαίνει μόνο υποχρεώσεις των αξιολογούμενων αλλά και αντίστοιχα δικαιώματα, τα οποία μπορούν να δοθούν με τη μορφή ηθικών, έμμεσων (δυνατότητες ταχύτερης υπηρεσιακής ανέλιξης) και άμεσων (οικονομικές απολαβές) κινήτρων.

ΣΥΝΟΨΗ

Η διάθεση για αλλαγή κυριαρχεί στο δημόσιο τομέα, το ανθρώπινο δυναμικό πράγματι είναι ποιοτικά και ποσοτικά αξιόλογο απομένει να υλοποιηθεί εκείνος ο αξιοκρατικός μηχανισμός ο οποίος θα βοηθήσει στην αξιολόγηση των υπαλλήλων με απώτερο σκοπό την ανάδειξη των ικανών στελεχών του δημοσίου έτσι ώστε να ωθήσουν τους υπαλλήλους στην όσο το δυνατόν ποιοτικά και παραγωγικά αρτιότερη απόδοσή και αναδεικνύοντας ότι το δημόσιο μπορεί να λειτουργήσει ως ένας χώρος με ευκαιρίες για δημιουργία, προσφορά και παραγωγή.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η μελέτη της έννοιας της Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο της σχέσης της με τους ανθρώπινους πόρους. Η έννοια αυτή συνδέθηκε με τη διοικητική πραγματικότητα και ταυτόχρονα διαμορφώθηκε και μία εικόνα, βάσει της οποίας τέθηκαν οι όροι και οι προϋποθέσεις της σχέσης τους. Η Δημόσια διοίκηση δεν λειτουργεί εν κενώ, οι παραδοχές και αντιλήψεις αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό το αξιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η κοινωνία την οποία καλείται να υπηρετήσει. Η διοίκηση ως θεσμός συγκεκριμενοποιεί την κρατική εξουσία, μέσα από τη λειτουργία της και την παρέμβαση της στο χώρο της κοινωνίας, διαμορφώνει συμπεριφορές και νοοτροπίες, ενώ η ποιότητά της δεν εξαρτάται μόνο από, αλλά ταυτόχρονα επηρεάζει, την ποιότητα της κοινωνίας. Στην αρχή του δευτέρου κεφάλαιο περιγράφηκε η ιστορική εξέλιξη της Δημόσιας διοίκησης και η παρούσα κατάστασή της. Στην ιστορική του εξέλιξη, ο θεσμός της δημόσιας διοίκησης κλήθηκε, σε ένα πρώτο στάδιο, να επιτελέσει τις λειτουργίες εκείνες που ήταν απαραίτητες για την ύπαρξη του κράτους. Η αποστολή της δημόσιας διοίκησης θα διευρυνθεί παράλληλα με τη διεύρυνση των λειτουργιών του κράτους η δημόσια διοίκηση συνεχίζει και πάσχει από πολλά λειτουργικά και δομικά προβλήματα. Στη συνέχεια εμφανίζονται νέες μορφές διοίκησης, όπως οι Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές, οι οποίες έρχονται να «θεραπεύσουν», σύμφωνα με πολλούς, τα αδιέξοδα των σύγχρονων συγκεντρωτικών γραφειοκρατιών, που μοιάζουν να μην μπορούν να ακολουθήσουν την κοινωνία. Το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία μίας μορφής διοίκησης, η οποία παρουσίασε έντονα δομικά και λειτουργικά προβλήματα με ιδιαίτερη αντοχή στο χρόνο. Τα προβλήματα δε αυτά λειτουργούσαν ταυτόχρονα ως αίτιο και αιτιατό μιας ατροφικής κοινωνίας. Με αυτά τα χαρακτηριστικά η ελληνική διοίκηση ήρθε αντιμέτωπη με μια σειρά εξελίξεων που έχουν να κάνουν με τα νέα γνωρίσματα της εποχής και συνιστούν πρόκληση για όλα τα πολιτικό – διοικητικά συστήματα των σύγχρονων κοινωνιών. Ως στοιχείο αλλά και απάντηση σε αυτή την εξελικτική πορεία εμφανίστηκε το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων. Το σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων δραστηριοποιείται σε μία από τις πιο προβληματικές θεματικές της ελληνικής διοίκησης, αυτή της δυσκαμψία της και συνιστά αδιαμφισβήτητα ένα θετικό βήμα στην πορεία αναπροσδιορισμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσω των στόχων που έχουν να επιτύχουν. Σε αυτό το σύστημα καθορίζονται οι στόχοι, συμμετέχει ο καθένας για την υλοποίηση των

προσωπικών του στόχων και υπάρχει και η ανατροφοδότηση. Στο τρίτο κεφάλαιο ασχοληθήκαμε με το εργασιακό καθεστώς, το μισθολόγιο αλλά και τις διαδικασίες πρόσληψης που ισχύουν στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Στο τέταρτο κεφάλαιο μελετήσαμε λεπτομερώς την ανάγκη υιοθέτησης του συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων, το πεδίο εφαρμογής του, ο σκοπός του συστήματος, τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων (όπως π.χ. ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού, ηθική συμπεριφορά κ.α.) καθώς και τη μεθοδολογία του σχεδιασμού του συστήματος αξιολόγησης. Στο πέμπτο κεφάλαιο ασχοληθήκαμε με την δεοντολογία και τους κανόνες αξιολόγησης δημοσίου τομέα και ανάλυση βασικών άρθρων Προεδρικού Διατάγματος 28-3-2012. Στο έκτο κεφάλαιο αναλύσαμε την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους εργαζόμενους του δημοσίου για το αν δύνανται να αποδεχθούν μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν όχι μόνο ότι είναι σε θέση να αποδεχθούν οποιαδήποτε μεταρρύθμιση αλλά υπάρχει και η θέληση. Τέλος στα κεφάλαια έβδομο και όγδοο ασχοληθήκαμε με δημοσιευμένη έρευνα για το ελληνικό δημόσιο και τη αποδοχή των σχετικών μεταρρυθμίσεων, με τις διαφορές δημοσίου και ιδιωτικού «μάνατζμεντ» και γενικότερα την προοπτική που υπάρχει για το Ελληνικό Δημόσιο και καταθέσαμε προτάσεις για τη σωστή αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού του.

Συνοψίζοντας, η ελληνική δημόσια διοίκηση, στην πορεία της στο χρόνο, διαμορφώθηκε από τις συνθήκες που επικράτησαν σε έναν κοινωνικό – πολιτικό χώρο, δημιουργήθηκε ένας διοικητικός μηχανισμός ο οποίος διογκώθηκε υπερβολικά και δεν προσανατολίστηκε στην εξυπηρέτηση της κοινωνίας. Η διοίκηση δεν κατάφερε να αυτονομηθεί από την πολιτική και να εξελιχθεί δομικά αλλά και λειτουργικά με βάση την αποστολή της - την κάλυψη κοινωνικών αναγκών και την εξασφάλιση όρων ανάπτυξης της οικονομίας- αποστασιοποιήθηκε από την κοινωνία. Δημιουργήθηκε έτσι μία μορφή διοίκησης με έντονες δυσλειτουργίες η ανάγκη μεταρρυθμίσεων, που πλέον αγγίζουν και την ίδια τη φύση των συστημάτων αυτών, προβάλλει επιτακτική. Ωστόσο, οι αλλαγές και οι μεταρρυθμίσεις δεν είναι τεχνικά έργα με αρχή, τέλος και ενδιάμεσους λεπτομερείς υπολογισμούς. Είναι διαδικασίες που εμπεριέχουν το άγνωστο, το απρόβλεπτο και το πολύπλοκο. Ως εκ τούτου χρειάζεται ευρύτητα, ανοιχτές διαδικασίες και προετοιμασία για το καινούργιο. Το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων προβάλλεται ως μέρος της λύσης για την γραφειοκρατική ανεπάρκεια. Στοχεύει στην καταπολέμηση της κακοδιοίκησης, αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του προσωπικού του Δημοσίου. Συνεπώς η ηθική

στη διαχείριση και η κοινωνική ευθύνη των υπαλλήλων στο δημόσιο είναι πλέον θεμελιώδη θέματα στη σύγχρονη διακυβέρνηση. Δεν ξεχνούμε βεβαίως την συνταγματική υποχρέωση των δημοσίων υπαλλήλων η οποία είναι ο σκοπός της υπαλληλικής ιδιότητός τους: «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν το λαό· οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα». άρθρο 103 παρ. 1 Συντάγματος.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΕΔΡΙΚΟΥ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΟΣ

Το Προεδρικό Διάταγμα, έχει καταρτίσει η Νομοπαρασκευαστική Επιτροπή με τη βοήθεια της ομάδας συνεργασίας που συγκροτήθηκε γι' αυτό το σκοπό, περιλαμβάνει, μεταξύ των άλλων, το νέο βαθμολόγιο. Η αναφορά σε αυτήν την πολιτική της αξιολόγησης, που για πρώτη φορά εφαρμόζεται στο ελληνικό κράτος, παίρνει συγκεκριμένη υπόσταση. Όταν η επιλογή αυτή εφαρμοστεί πλήρως θα έχει συμβάλει καθοριστικά σε μια αλλαγή προς το καλύτερο στη δημόσια διοίκηση της χώρας, στο ελληνικό κράτος. Η διαδικασία της αξιολόγησης προβλέπει και την προαγωγή και τη βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων. Στα άρθρα 7 και 19 προβλέπεται η έκδοση αυτού του Προεδρικού Διατάγματος.

Ο υπάλληλος, πλέον, για να προαχθεί δεν αρκεί να αξιολογηθεί θετικά, να είναι ένας καλός υπάλληλος, αλλά να είναι και συγκριτικά καλύτερος από άλλους συναδέλφους, αναλόγως του βαθμού τον οποίο διεκδικεί να καταλάβει, δοθέντος ότι για πρώτη φορά στο νέο βαθμολόγιο προβλέπονται ποσοτώσεις για την προαγωγή των υπαλλήλων στον επόμενο βαθμό. Αυτό σημαίνει, ότι δεν αρκεί ο υπάλληλος να είναι καλός. Πρέπει να είναι καλύτερος από άλλους συναδέλφους. Υπάρχει και το στοιχείο της συγκριτικής αξιολόγησης, προκειμένου να επιτύχει την εξέλιξή του. Η διαδικασία αξιολόγησης, είναι μια διαφορετική διαδικασία η οποία σχετίζεται με την προσπάθεια της αναδιοργάνωσης των υπηρεσιακών μονάδων και της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί στο Δημόσιο, στο πλαίσιο της κινητικότητας των υπαλλήλων. Η διαδικασία αξιολόγησης που προβλέπεται σε αυτό το Προεδρικό Διάταγμα είναι μία πάγια πλέον διαδικασία, η οποία ισχύει ανελλιπώς, εφαρμόζεται σε ετήσια βάση και αφορά τόσο υπαλλήλους όσο και υπηρεσιακές μονάδες.

Το συγκεκριμένο Προεδρικό Διάταγμα σε γενικές γραμμές περιλαμβάνει:

- 1) την οριοθέτηση του πεδίου εφαρμογής και το σκοπό για τον οποίο τίθεται σε εφαρμογή αυτή η πολιτική.
- 2) τη διαδικασία καθορισμού των στόχων σε όλα τα επίπεδα. Ποιοι είναι οι στρατηγικοί στόχοι, ποιο είναι το επιχειρησιακό σχέδιο, οι ενέργειες και οι δράσεις για την επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων και ποιοι είναι οι ατομικοί στόχοι, οι στόχοι που έχει κάθε υπάλληλος χωριστά.

3) τη διαδικασία που αφορά κάθε άτομο για το πώς εντάσσεται στη λειτουργία αυτής της πολιτικής αξιολόγησης με τη σύναψη ενός συμβολαίου απόδοσης ανάμεσα στον υπάλληλο και τον άμεσο προϊστάμενό του. Εκεί αναφέρονται λεπτομερώς, σαν να πρόκειται για κάποιο πρωτόκολλο, οι στόχοι που τίθενται, το χρονοδιάγραμμα μέσα στο οποίο πρέπει να υλοποιηθούν, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οι δείκτες μέτρησης βάσει των οποίων μπορούμε να βγάλουμε συμπέρασμα για το αν επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. 4) την πορεία υλοποίησης τόσο των επιχειρησιακών σχεδίων όσο και των ατομικών στόχων. Ελέγχεται τακτικά, ανά τρίμηνο, και έκτακτα εφόσον υπάρχουν ανάγκες να γίνει αυτό, με τις αναγκαίες διορθώσεις, προσαρμογές και μεταβολές που επιβάλλουν οι εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες. 5) την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων σε σχέση με τους στόχους που διενεργείται με την κρίση συγκεκριμένων δεικτών ανά στόχο. Βλέπουμε ποιος είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων, ποιος είναι ο χρόνος εκτέλεσης, αν έχει γίνει ορθολογική διαχείριση των πόρων -εφόσον το αντικείμενο προβλέπει κάτι τέτοιο. Η βαθμολογική απόδοση του υπαλλήλου, προκύπτει με την χρήση ενός μαθηματικού τύπου από το άθροισμα της βαθμολογίας των στόχων στην κλίμακα από το 0 έως το 100, διαιρούμενο δια του αριθμού των στόχων προκειμένου να βγάλουμε το λεγόμενο μέσο όρο. 6) την αξιολόγηση της απόδοσης των οργανικών μονάδων που χρησιμοποιείται το γνωστό σε όλο τον κόσμο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση διενεργείται από μια Ομάδα Αξιολόγησης που συγκροτείται σε κάθε Υπουργείο, σε κάθε φορέα και στους ΟΤΑ. 7) Ως προς την αξιολόγηση των υπαλλήλων το σχέδιο ορίζει ως αξιολογητή, όχι τον άμεσο προϊστάμενο του κρινόμενου υπαλλήλου, αλλά τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας, στην οποία υπηρετεί ο αξιολογούμενος υπάλληλος. Ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου υπαλλήλου είναι ο εισηγητής προς τον αξιολογητή. Έτσι, επιτυγχάνουμε αυτός ο οποίος έχει την εξουσία της τελικής κρίσης για τον αξιολογούμενο υπάλληλο να μην είναι αποξενωμένος, να τον γνωρίζει, αλλά να υπάρχει και η απόσταση ασφάλειας που ενισχύει την αντικειμενικότητα στο πλαίσιο της αξιολόγησης. 8) τα δικαιώματα του υπαλλήλου κατά τη διαδικασία αξιολόγησης κατοχυρώνονται με την πρόβλεψη συγκεκριμένων διαδικαστικών εγγυήσεων. Μπορεί βεβαίως να ασκεί ενστάσεις ενώπιον του Συμβουλίου Αξιολόγησης, υπάλληλος ο οποίος θεωρεί ότι δεν ανταποκρίνεται εις τα πράγματα η αξιολόγηση που τον αφορά. 9) η σύσταση 7μελούς Συμβουλίου Εποπτείας Αξιολόγησης είναι απαραίτητη, προκειμένου έτσι να έχουμε μια παρακολούθηση για

το πώς λειτουργούν τα Συμβούλια Αξιολόγησης σε κάθε φορέα, σε κάθε υπηρεσία, ώστε να εξασφαλίσουμε ότι λειτουργούν με τους ίδιους κανόνες, την ίδια κατεύθυνση. 10) το διάταγμα αυτό ρυθμίζει τους όρους, τις προϋποθέσεις και τη διαδικασία βάσει των οποίων χορηγείται επίδομα, μετά την κατάργηση των πολλών επιδομάτων. Μένουν λίγα επιδόματα, τα οποία είναι ίδια για όλους τους υπαλλήλους. Ξεχωρίζουν δύο, το κίνητρο επίτευξης στόχων και το κίνητρο επίτευξης δημοσιονομικών στόχων. Συνοψίζοντας, οι βασικότεροι άξονες του Π.Δ. είναι η αποτίμηση και η συγκριτική εξέταση των προσόντων των υπαλλήλων για τη βαθμολογική και τη μισθολογική τους εξέλιξη, η παροχή κινήτρων σε κάθε αξιολογούμενο υπάλληλο για τη βελτίωση των ικανοτήτων και της υπηρεσιακής του απόδοσης, η ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια υπηρεσία για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του, η ορθολογική και αποτελεσματική οργάνωση και στελέχωση των οργανικών μονάδων του δημόσιου και των λοιπών φορέων του δημόσιου τομέα.

Επιπροσθέτως, το παρών Διάταγμα αφορά στο σύνολο των υπαλλήλων του κράτους, εισάγει σαφή κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων και με βάση την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Εισάγει ποσοτικοποιημένους δείκτες μέτρησης και απόδοσης σε σχέση με τους στόχους, ώστε να μην είναι αυθαίρετη η κρίση του αξιολογητή, την ανά διετία αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας και απόδοσης των οργανικών μονάδων. Επίσης, εισάγει λεπτομερώς και με σαφήνεια τη διαδικασία αξιολόγησης, την περίοδο αξιολόγησης, την κλίμακα αξιολόγησης, τα έντυπα αξιολόγησης, τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο υπολογισμός της βαθμολογίας, καθώς και το δικαίωμα και τη διαδικασία ένστασης του κρινόμενου υπαλλήλου κατά της έκθεσης αξιολόγησης. Συνδέει την απόδοση των υπαλλήλων με τα κίνητρα επίτευξης στόχων, κάτι που είναι πάρα πολύ σημαντικό. Όλα τα παραπάνω αποτελούν και καινοτομίες του Π.Δ.Η Δημόσια Διοίκηση αφορά τις ζωές πολλών ανθρώπων που υπηρετούν στο Δημόσιο, αφορά μία κρίσιμη λειτουργία η διαχείριση της οποίας είναι κάτι το πρωτόγνωρο αλλά ταυτόχρονα εξαιρετικά δύσκολη και υπεύθυνη. Παρ' όλα αυτά στο Π.Δ. έχουν σταθμιστεί αξίες, αρχές, κανόνες, δυνατότητες με ορθό τρόπο και με τη σωστή εφαρμογή του η χώρα μας θα διαθέτει ένα σύγχρονο, λειτουργικό και σαφές πλαίσιο για την αξιολόγηση των υπηρετούντων στο Δημόσιο και των υπηρεσιακών μονάδων και συνεπώς μια αποτελεσματικότερη Δημόσια Διοίκηση.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ.

Σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων του Κράτους, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) πρώτου και δεύτερου βαθμού και άλλων φορέων του Δημοσίου Τομέα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄

Άρθρο 1

Πεδίο εφαρμογής

Το παρόν διάταγμα αφορά στην αξιολόγηση των υπαλλήλων που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 4 του ν. 4024/2011(Α΄ 226) και των οργανικών μονάδων στις οποίες υπηρετούν, με την επιφύλαξη των ειδικών συστημάτων αξιολόγησης της παραγράφου 5 του άρθρου 7 του ν. 4024/2011, όπως τροποποιήθηκε με τη διάταξη της παραγράφου 12 του άρθρου 1 του ν. 4038/2012 (Α΄ 14).

Άρθρο 2

Σκοπός αξιολόγησης

Σκοπός της αξιολόγησης είναι η αποτίμηση και συγκριτική εξέταση των προσόντων των υπαλλήλων για τη βαθμολογική και μισθολογική τους εξέλιξη, καθώς και η παροχή κινήτρου σε κάθε αξιολογούμενο υπάλληλο για τη βελτίωση των ικανοτήτων του και της εν γένει υπηρεσιακής του απόδοσης. Η αξιολόγηση αποτελεί, επίσης, ένα χρήσιμο στοιχείο για την ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση και στελέχωση των οργανικών μονάδων του Δημοσίου και των λοιπών φορέων του δημοσίου τομέα που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος διατάγματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β΄

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Άρθρο 3

Τα κριτήρια με βάση τα οποία διενεργείται η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι η διοικητική ικανότητα, η συμπεριφορά και η απόδοσή τους στην υπηρεσία.

Άρθρο 4

Διοικητική ικανότητα

Α. Για την αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων καθώς και των Προϊσταμένων Διευθύνσεων, Τμημάτων, αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων λαμβάνονται υπόψη, ανάλογα με τη θέση ευθύνης την οποία κατέχουν και τα καθήκοντα που ασκούν, τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού

Αξιολογείται η ικανότητα να θέτουν στόχους και προτεραιότητες και να καταστρώνουν προγράμματα ανάλογα με τις συνθήκες και τους καθορισμένους πολιτικούς στόχους.

2. Ηγετική ικανότητα

Αξιολογείται η ικανότητα να οργανώνουν, συντονίζουν και ελέγχουν την εργασία των υφισταμένων τους, να τους καθοδηγούν στη λήψη αποφάσεων και να τους ενθαρρύνουν στην ανάληψη ευθυνών.

3. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Αξιολογείται η ικανότητα να αξιοποιούν το σύνολο του προσωπικού, να τους εκχωρούν αρμοδιότητες προκειμένου να βελτιωθεί η λειτουργία της υπηρεσίας, να φροντίζουν για τη δημιουργία νέων στελεχών και να μεριμνούν για την παροχή σε όλο το προσωπικό ίσων ευκαιριών για εκπαίδευση και επιμόρφωση.

4. Ικανότητα εκπροσώπησης της υπηρεσίας 2 Αξιολογείται η ικανότητα να εκπροσωπούν επαξίως την υπηρεσία σε διεθνείς οργανισμούς, συνέδρια, συλλογικά όργανα κλπ.

5. Γνώση Αντικειμένου

Αξιολογείται η ικανότητα έμπρακτης εφαρμογής, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, της θεωρητικής κατάρτισης, της ειδικής γνώσης και της εμπειρίας τους στα αντικείμενα της οργανικής μονάδας στην οποία προΐστανται.

6. Πρωτοβουλία

Αξιολογείται η ικανότητα να αναλαμβάνουν δράση προκειμένου να επιτύχουν στόχους πέραν αυτών που τέθηκαν για την οργανική μονάδα στην οποία προΐστανται, καθώς και η ικανότητα να προτείνουν με εμπειριστατωμένες εισηγήσεις νέες αποτελεσματικές πολιτικές, μεθόδους και πρακτικές.

7. Ικανότητα λήψης αποφάσεων

Αξιολογείται η ικανότητα να αποφασίζουν και να αναλαμβάνουν ευθύνες στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους.

8. Διαχείριση Προβλημάτων

Αξιολογείται η ικανότητα επίλυσης τόσο των καθημερινών όσο και των εκτάκτων προβλημάτων που ανακύπτουν στην εργασία τους καθώς και η ικανότητα διαχείρισης κρίσεων.

9. Επικοινωνία

Αξιολογείται η ικανότητα να μεταφέρουν στους υφισταμένους τους, κατά τρόπο κατανοητό, κατευθύνσεις, οδηγίες και εντολές καθώς και η σαφήνεια και ακρίβεια της προφορικής και γραπτής τους έκφρασης.

Β. Για την αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων των υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ, λαμβάνονται υπόψη, ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν και τα καθήκοντα που ασκούν, τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Γνώση Αντικειμένου

Αξιολογείται η θεωρητική κατάρτιση, η ειδική γνώση και η εμπειρία καθώς και η ικανότητα έμπρακτης εφαρμογής της γνώσης και της εμπειρίας αυτής κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

2. Διάθεση για ανάπτυξη / επιμόρφωση

Αξιολογείται η διάθεση για συνεχή ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων και γνώσεων πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους.

3. Ικανότητα προσαρμογής

Αξιολογείται η ικανότητα να προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στις αναγκαίες αλλαγές των μεθόδων εργασίας και ιδίως σε νέα συστήματα, διαδικασίες και τεχνολογικές υποδομές.

4. Οργανωτικότητα

Αξιολογείται η ικανότητά τους να οργανώνουν την εργασία και τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και να τα εκτελούν σε ορισμένο χρόνο.

5. Πρωτοβουλία

Αξιολογείται η ικανότητα: α) να αναλαμβάνουν δράση προκειμένου να επιτύχουν στόχους πέραν των όσων τους έχουν ανατεθεί, και β) να προτείνουν νέες αποτελεσματικές μεθόδους και πρακτικές.

6. Αντιμετώπιση προβλημάτων

Αξιολογείται η άμεση, αποτελεσματική και υπεύθυνη αντιμετώπιση τόσο των καθημερινών όσο και των εκτάκτων προβλημάτων που ανακύπτουν στην εργασία τους, καθώς και η ικανότητα αντιμετώπισης απρόβλεπτων γεγονότων και επιτάχυνσης του ρυθμού εργασίας.

7. Επικοινωνία

Αξιολογείται η κατανόηση των μηνυμάτων που δέχονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και η ανταπόκριση σε αυτά, καθώς και η σαφήνεια και ακρίβεια της προφορικής και γραπτής τους έκφρασης

Άρθρο 5

Συμπεριφορά

Για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων στην υπηρεσία λαμβάνονται υπόψη, ανάλογα με τα καθήκοντα που ασκούν, τα ακόλουθα στοιχεία:

α. Η ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους τους και

β. Η ευπρεπής συμπεριφορά προς τους πολίτες και η έγκαιρη και με πληρότητα εξυπηρέτηση αυτών κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους.

Άρθρο 6

Απόδοση

Για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων λαμβάνονται υπόψη, ανάλογα με τα καθήκοντα που ασκούν, τα ακόλουθα στοιχεία, τα οποία στο εξής καλούνται «δείκτες» :

- α. Ο βαθμός επίτευξης των στόχων,
- β. Ο χρόνος εκτέλεσης,
- γ. Η κανονικότητα του ρυθμού εκτέλεσης των καθηκόντων,
- δ. Η ορθολογική διαχείριση των παρεχόμενων από την υπηρεσία πόρων και
- ε. Οι ειδικοί δείκτες μέτρησης του παραγόμενου έργου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

Άρθρο 7

Διαδικασία καθορισμού των στόχων 1. Κατά το χρονικό διάστημα από 1 Νοεμβρίου έως 31 Δεκεμβρίου κάθε έτους καθορίζονται, τόσο σε επίπεδο οργανικών μονάδων, όσο και σε ατομικό επίπεδο, οι εν γένει προτεραιότητες και στόχοι για το επόμενο ημερολογιακό έτος, σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος άρθρου.

2. Ο Υπουργός ή το ανώτατο όργανο κάθε φορέα προσδιορίζει σαφείς πολιτικές προτεραιότητες στον τομέα ευθύνης του, τους υπεύθυνους ανά προτεραιότητα και θέτει το συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την κατάρτιση των επιχειρησιακών σχεδίων εφαρμογής και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που περιλαμβάνονται σε αυτά.

3. Ο Γενικός Γραμματέας Υπουργείου ή το αρμόδιο μονοπρόσωπο όργανο που προΐσταται των υπηρεσιών του οικείου φορέα, καταρτίζει τα επιχειρησιακά σχέδια, τα οποία γνωστοποιεί στους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή, εάν αυτοί δεν υπάρχουν, στους προϊσταμένους Διευθύνσεων του οικείου Υπουργείου ή φορέα. Τα επιχειρησιακά σχέδια περιλαμβάνουν ιδίως: α) τους στρατηγικούς στόχους, β) τους επιχειρησιακούς στόχους ανά στρατηγικό στόχο, γ) το βαθμό προτεραιότητας καθενός επιχειρησιακού στόχου, δ) το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ανά

επιχειρησιακό στόχο, ε) τα αναμενόμενα αποτελέσματα ανά επιχειρησιακό στόχο και στ) τους πόρους και τα διαθέσιμα μέσα υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων.

4. Σε κάθε επιχειρησιακό σχέδιο περιλαμβάνονται υποχρεωτικά συγκεκριμένοι επιχειρησιακοί στόχοι που αφορούν στην οριζόντια υλοποίηση στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί από τα Υπουργεία Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, και Οικονομικών. Οι συγκεκριμένοι επιχειρησιακοί στόχοι εξειδικεύουν τους επιμέρους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν από κάθε Υπουργείο ή φορέα προκειμένου να υλοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι του πρώτου εδαφίου της παρούσας παραγράφου.

5. Το επιχειρησιακό σχέδιο υποβάλλεται προς έγκριση στον οικείο Υπουργό ή στο ανώτατο όργανο του οικείου φορέα και περιβάλλεται τον τύπο υπουργικής απόφασης ή απόφασης του ανωτάτου οργάνου του οικείου φορέα, κατά περίπτωση. Η απόφαση αυτή δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως ή, εφόσον πρόκειται για ΟΤΑ α' ή β' βαθμού, αναρτάται στο πρόγραμμα Διαύγεια, το αργότερο έως τις 10 Δεκεμβρίου κάθε έτους, και ισχύει για το επόμενο ημερολογιακό έτος.

6. Οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων, κατά περίπτωση, προσδιορίζουν: α) τις απαιτούμενες ενέργειες και δράσεις ανά επιχειρησιακό στόχο, β) το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των ενεργειών και δράσεων, γ) τους ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες μέτρησης επίτευξης των στόχων της οικείας οργανικής μονάδας και δ) τα απαιτούμενα μέσα και τους πόρους για την υλοποίηση των ενεργειών και δράσεων.

7. Ο προϊστάμενος κάθε Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, κατά περίπτωση, σε συνεργασία με τους υπαγόμενους σε αυτόν προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Τμήματος, αντίστοιχα, επιμερίζει τους επιχειρησιακούς στόχους κάθε Διεύθυνσης ή Τμήματος, που περιλαμβάνονται στο οικείο ή στα οικεία επιχειρησιακά σχέδια.

8. Οι προϊστάμενοι Τμημάτων, σε συνεργασία με το προσωπικό που υπηρετεί στις μονάδες των οποίων προϊστανται, εξειδικεύουν και επιμερίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους σε ετήσια βάση, ανά άτομο.

Για τον επιμερισμό των στόχων λαμβάνονται υπόψη η κατηγορία και ο κλάδος του υπαλλήλου, τα πρόσθετα τυπικά του προσόντα, οι γνώσεις του, η διοικητική εμπειρία και οι δεξιότητες που κατέχει σε σχέση με τον επιδιωκόμενο επιχειρησιακό στόχο, καθώς και με τις ενέργειες και δράσεις που πρόκειται να αναλάβει.

9. Η διαδικασία καθορισμού ατομικών στόχων καταλήγει στη σύναψη, μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου του, το αργότερο έως την 31η Δεκεμβρίου κάθε έτους, ενός «συμβολαίου απόδοσης», υπόδειγμα του οποίου περιλαμβάνεται στο Παράρτημα του παρόντος διατάγματος. Στο συμβόλαιο απόδοσης καταγράφονται αναλυτικά:

α. οι ατομικοί στόχοι, καθώς και η συμβολή τους στην επίτευξη των οικείων στόχων του Υπουργείου ή φορέα,

β. το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης,

γ. τα αναμενόμενα αποτελέσματα κάθε μιας ενέργειας και δράσης,

δ. οι δείκτες μέτρησης επίτευξης των στόχων,

ε. τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν,

στ. οι προπαρασκευαστικές ενέργειες και δράσεις.

Άρθρο 8

Έλεγχος Υλοποίησης και Διαδικασία Τακτικής

Αναθεώρησης των Στόχων

1. Η υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης ή, εάν αυτή δεν υπάρχει, σε επίπεδο Διεύθυνσης, ελέγχεται, τακτικά, ανά τρίμηνο. Ο προϊστάμενος της αρμόδιας Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, κατά περίπτωση, ελέγχει την πορεία υλοποίησης και, εφόσον το κρίνει αναγκαίο, εισηγείται στο Γενικό Γραμματέα Υπουργείου ή στο αρμόδιο μονοπρόσωπο όργανο που προΐσταται των υπηρεσιών του οικείου φορέα τη μερική ή ολική τροποποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Ακολούθως, ο Υπουργός ή το ανώτατο όργανο του οικείου φορέα, μετά από πρόταση των ως άνω οργάνων, τροποποιεί, εντός πέντε (5) εργασίμων ημερών από την υποβολή της πρότασης, το επιχειρησιακό σχέδιο με απόφασή του, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Στη συνέχεια ο τροποποιημένος επιχειρησιακός στόχος επιμερίζεται στις υποκείμενες, κατά περίπτωση, οργανικές μονάδες (Διευθύνσεις, Τμήματα) σύμφωνα με τις διατάξεις του προηγούμενου άρθρου.

2. Η υλοποίηση των ατομικών στόχων σε επίπεδο Διεύθυνσης και Τμήματος ελέγχεται, επίσης, τακτικά, ανά τρίμηνο, με τη συμπλήρωση Δελτίου Παρακολούθησης Επίτευξης Στόχων, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Παραρτήματος του παρόντος διατάγματος. Για το σκοπό αυτό, ο υπάλληλος συμπληρώνει το Δελτίο αυτό περιγράφοντας τις ενέργειες και δράσεις, στις οποίες προέβη για την υλοποίηση των στόχων του κατά το τρίμηνο αυτό και το υποβάλλει στον άμεσο

προϊστάμενό του, ο οποίος μετά από σχετικό έλεγχο το διαβιβάζει στον προϊστάμενο της υπερκείμενης αυτού οργανικής μονάδας, εφόσον αυτή υπάρχει. Οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης ή, εφόσον αυτή δεν υπάρχει, επιπέδου Διεύθυνσης, υποβάλλουν το ως άνω Δελτίο στο Γενικό Γραμματέα Υπουργείου ή φορέα ή, εφόσον αυτός δεν υπάρχει, στο μονοπρόσωπο όργανο που προΐσταται των υπηρεσιών του φορέα.

3. Ο αρμόδιος, κατά περίπτωση, άμεσος προϊστάμενος κατά τον έλεγχο της πορείας υλοποίησης των ατομικών στόχων απευθύνει τις αναγκαίες συστάσεις στον υπάλληλο, στον προϊστάμενο Τμήματος ή Διεύθυνσης και προβαίνει, εφόσον κριθεί απαραίτητο, σε τροποποίηση των στόχων τους, εν όλω ή εν μέρει. Στην τελευταία αυτή περίπτωση, ο τροποποιημένος στόχος επιμερίζεται σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.

4. Οι τακτικές αναθεωρήσεις που αφορούν τους οριζόντιους στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι έχουν τεθεί από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και το Υπουργείο Οικονομικών, κοινοποιούνται στους Υπουργούς που προΐστανται των εν λόγω Υπουργείων.

Άρθρο 9

Διαδικασία Έκτακτης Αναθεώρησης των Στόχων

1. Οι επιχειρησιακοί και οι ατομικοί στόχοι αναθεωρούνται εκτάκτως και κατά περίπτωση στις εξής περιπτώσεις:

(α) εφόσον μεταβληθούν οι πολιτικές προτεραιότητες και οι συναφείς στρατηγικοί στόχοι του Υπουργείου ή φορέα,

(β) εφόσον μεταβληθούν οι συνθήκες και τα δεδομένα που αφορούν στην καθημερινή λειτουργία των οικείων υπηρεσιών και, ιδίως, στην εσωτερική οργάνωση ή στη στελέχωσή τους,

(γ) εφόσον υπάρξει μεταβολή στην προσωπική ή υπηρεσιακή κατάσταση του υπαλλήλου, ανεξάρτητα από την κατεχόμενη θέση.

2. Στις υπό στοιχεία (α) και (β) περιπτώσεις, η αναθεώρηση πραγματοποιείται οποτεδήποτε σύμφωνα με τις διατάξεις των παραγράφων 3 έως 5 του άρθρου 7 του παρόντος διατάγματος.

3. Στην περίπτωση (γ), της παραγράφου 1, του παρόντος άρθρου, ο υπάλληλος υποβάλλει αίτημα στον άμεσο προϊστάμενό του, ο οποίος αποφαινεται εντός πέντε (5) εργασίμων ημερών από την υποβολή του.

4. Οι έκτακτες αναθεωρήσεις που αφορούν τους οριζόντιους στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι έχουν τεθεί από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και το Υπουργείο Οικονομικών, κοινοποιούνται στους Υπουργούς που προΐστανται των εν λόγω Υπουργείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ΄ **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΧΩΝ

Άρθρο 10

Δείκτες Μέτρησης της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους

1. Η αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου σε σχέση με την επίτευξη των ατομικών στόχων διενεργείται με τη χρήση των δεικτών του άρθρου 6 του παρόντος διατάγματος.
2. Η βαθμολόγηση κάθε δείκτη γίνεται σε κλίμακα μηδέν (0) έως εκατό (100). Η βαθμολογία κάθε στόχου προκύπτει από το άθροισμα της βαθμολογίας των δεικτών του, διαιρούμενο με το συνολικό αριθμό των δεικτών. Η βαθμολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου με βάση τους ατομικούς του στόχους προκύπτει από το άθροισμα της βαθμολογίας των στόχων, διαιρούμενο με το συνολικό αριθμό των στόχων σύμφωνα με τον ακόλουθο τύπο:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε΄ **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ** **ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Άρθρο 11

Πεδίο Εφαρμογής - Σκοπός

1. Η διοικητική ικανότητα και η απόδοση των οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και, όπου δεν υπάρχει, επιπέδου Διεύθυνσης, καθώς και Διεύθυνσης και, όπου δεν υπάρχει, επιπέδου Τμήματος, του Κράτους και των λοιπών φορέων του Δημοσίου Τομέα, που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος διατάγματος, αξιολογούνται ανά διετία.
2. Σκοπός της αξιολόγησης των οργανικών μονάδων της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου είναι, αφενός, η βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητας και απόδοσης και,

αφετέρου, η οριστικοποίηση της ατομικής αξιολόγησης της απόδοσης κατά τα ειδικότερα οριζόμενα στο άρθρο 14 του παρόντος διατάγματος.

Ίσως, θα πρέπει να διευκρινιστεί στο συγκεκριμένο τίτλο η διαφορά του παρόντος άρθρου που αφορά αξιολόγηση οργανικών μονάδων, από το άρθρο 1

Άρθρο 12

Εργαλείο Αξιολόγησης

1. Η αξιολόγηση γίνεται με τη χρήση των εννέα (9) κριτηρίων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) και των επί μέρους υποκριτηρίων αυτών.

2. Τα κριτήρια αξιολόγησης του Κ.Π.Α. ταξινομούνται σε δύο διακριτές κατηγορίες:

α) κριτήρια προϋποθέσεων και β) κριτήρια αποτελεσμάτων.

α) Κριτήρια Προϋποθέσεων. Με τα κριτήρια αυτά βαθμολογείται η διοικητική ικανότητα των οργανικών μονάδων των οικείων υπουργείων ή φορέων. Τα κριτήρια αυτά είναι:

Κριτήριο 1: Ηγεσία. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

αα) Η ύπαρξη σαφούς κατεύθυνσης, συγκεκριμένης αποστολής, οράματος και αξιών,

ββ) Η ανάπτυξη και η εφαρμογή συστήματος διοίκησης της υπηρεσίας,

γγ) Η παροχή κινήτρων και η υποστήριξη των υπαλλήλων της υπηρεσίας,

δδ) Ο τρόπος διαχείρισης των σχέσεων, ιδίως με την πολιτική ηγεσία, τις δημόσιες υπηρεσίες, τις ομάδες συμφερόντων, τους διεθνείς οργανισμούς και άλλους εμπλεκόμενους φορείς και υπηρεσίες, οι οποίοι στο εξής καλούνται «μέτοχοι».

Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

αα) Ο τυχόν προσδιορισμός και οι παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων,

ββ) Η στρατηγική και ο προγραμματισμός,

γγ) Η υλοποίηση ετήσιου απολογισμού σε σχέση με την εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού,

δδ) Ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και επικαιροποίηση δράσεων για τον εκσυγχρονισμό και την εισαγωγή καινοτομιών στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας.

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

αα) Ο προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και η διασύνδεση της στρατηγικής με τη διοίκηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού,

ββ) Η ορθή εκτίμηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη και αξιοποίησή τους,

γγ) Η παρακίνηση και η δραστηριοποίηση του προσωπικού.

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

αα) Η ανάπτυξη συνεργασίας με μετόχους,

ββ) Η ανάπτυξη συνεργασίας με τους πολίτες,

γγ) Η διασύνδεση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς στόχους,

δδ) Η ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης της πληροφορίας και γνώσης (ανοικτή διοίκηση),

εε) Η χρήση νέων τεχνολογιών στην καθημερινή λειτουργία,

στστ) Η ύπαρξη συστήματος ορθής διαχείρισης των υποδομών.

Κριτήριο 5: Διαδικασίες. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

αα) Ο προσδιορισμός και ο σχεδιασμός απλούστερων και η βελτίωση υφιστάμενων διαδικασιών,

ββ) Η συμμετοχή των πολιτών στο σχεδιασμό διαδικασιών και στην ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών,

γγ) Η εισαγωγή καινοτομιών στις διαδικασίες.

β) Κριτήρια Αποτελεσμάτων. Με τα κριτήρια αυτά βαθμολογείται η απόδοση των οργανικών μονάδων των οικείων υπουργείων ή φορέων.

Τα κριτήρια αυτά είναι:

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα σε σχέση με τους πολίτες. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

αα) Η ύπαρξη αποτελεσμάτων μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών ή πελατών,

ββ) Η ύπαρξη αποτελεσμάτων δεικτών, τους οποίους έθεσε η ίδια η υπηρεσία και αφορούν στην ικανοποίηση των πολιτών.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα σε σχέση με το Ανθρώπινο Δυναμικό.

Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

αα) Η ύπαρξη αποτελεσμάτων μετρήσεων ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού,

ββ) Η ύπαρξη αποτελεσμάτων δεικτών, τους οποίους έθεσε η ίδια η υπηρεσία και αφορούν στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σε σχέση με την κοινωνία. Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

αα) Η ύπαρξη αποτελεσμάτων κοινωνικών μετρήσεων, που αφορούν στην εικόνα της υπηρεσίας στην κοινωνία,

ββ) Η ύπαρξη αποτελεσμάτων δεικτών κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένων από την υπηρεσία.

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης της υπηρεσίας.

Αξιολογούνται τα υποκριτήρια:

αα) Η ύπαρξη εξωτερικών αποτελεσμάτων, εάν έχουν επιτευχθεί οι βασικοί στόχοι της υπηρεσίας (εκροές), καθώς και εάν έχουν επέλθει οι προσδοκώμενες συνέπειες των κύριων δράσεων της οργάνωσης (αποτελέσματα),

ββ) Η ύπαρξη εσωτερικών αποτελεσμάτων, εάν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που αφορούν στη βελτίωση της απόδοσης σε συνάρτηση με τον περιορισμό των χρησιμοποιούμενων οικονομικών πόρων.

Άρθρο 13

Όργανα και Διαδικασία Αξιολόγησης

1. Η αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας και απόδοσης των οργανικών μονάδων διενεργείται από Ομάδα Αξιολόγησης, η οποία συγκροτείται με απόφαση του οικείου Υπουργού ή του ανώτατου οργάνου κάθε φορέα, τον Ιανουάριο κάθε τέταρτου έτους. Κατά την κρίση του αρμοδίου οργάνου είναι δυνατή η συγκρότηση περισσότερων της μίας Ομάδων Αξιολόγησης. Η Ομάδα Αξιολόγησης, η οποία λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/1999, Α' 45) περί συλλογικών οργάνων, αποτελείται από επτά (7) μέλη, τέσσερα (4) εκ των οποίων είναι εκπρόσωποι του οικείου Υπουργείου ή φορέα και τρία (3) είναι εκπρόσωποι κοινωνικών ή επαγγελματικών φορέων ή οργανώσεων πολιτών, που δραστηριοποιούνται στον τομέα ευθύνης του οικείου Υπουργείου ή φορέα, ή χρήστες των παρεχόμενων από αυτούς υπηρεσιών, ή πρόσωπα που κατέχουν ειδικές τεχνικές γνώσεις σε θέματα αξιολόγησης ή διοίκησης ολικής ποιότητας.

2. Η διαδικασία αξιολόγησης των οργανικών μονάδων αρχίζει εντός του μηνός Ιανουαρίου κάθε δεύτερου έτους και περατώνεται το αργότερο μέχρι τις 15 Απριλίου του ίδιου έτους.

3. Η διαδικασία αυτή διενεργείται σε δύο στάδια: α) το πρώτο στάδιο αφορά στη συγκέντρωση του υλικού τεκμηρίωσης σχετικά με τις επιδόσεις της υπηρεσίας που αξιολογείται, β) το δεύτερο στάδιο αφορά στην αξιολόγηση του υλικού τεκμηρίωσης ανά κριτήριο, κατά τα αναφερόμενα στο προηγούμενο άρθρο του παρόντος διατάγματος. Τα κριτήρια βαθμολογούνται, κατά τα οριζόμενα στις διατάξεις των παραγράφων 4 και 5 του παρόντος άρθρου.

4. Η βαθμολόγηση των κριτηρίων προϋποθέσεων και των κριτηρίων αποτελεσμάτων γίνεται ανά υποκριτήριο σε κλίμακα από μηδέν (0) έως εκατό (100) ως ακολούθως:

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ ΑΝΑ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ

Βαθμολογία

Έλλειψη δραστηριότητας ή στοιχείων

0 – 10

Προγραμματισμός δράσεων

11 – 30

31-50

Προγραμματισμός, εφαρμογή και επιθεώρηση της εφαρμογής δράσεων

51-70

Προγραμματισμός, εφαρμογή και επιθεώρηση της εφαρμογής δράσεων και τροποποίηση της λειτουργίας με βάση τα αποτελέσματα της επιθεώρησης

71-90

Συνεχής και ολοκληρωμένος κύκλος βελτίωσης της ποιότητας Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση (Π.Ε.Ε.Α.)

91-100

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΟ

Βαθμολογία

Απουσία μετρήσιμων αποτελεσμάτων ή έλλειψη στοιχείων

0 – 10

Μετρήσιμα αποτελέσματα που δείχνουν αρνητικές τάσεις ή αποκλίσεις από τους στόχους

11 – 30

Μετρήσιμα αποτελέσματα που δείχνουν σταθερές τάσεις ή επιτυχία ορισμένων από τους στόχους

31-50

Μετρήσιμα αποτελέσματα που δείχνουν τάσεις βελτίωσης ή επιτυχία στους περισσότερους από τους στόχους

51-70

Μετρήσιμα αποτελέσματα που δείχνουν σημαντική πρόοδο ή επιτυχία σε όλους τους στόχους

71-90

Άριστα αποτελέσματα διαχρονικά. Όλοι οι στόχοι επιτυγχάνονται

91-100

5. Η βαθμολογία κάθε κριτηρίου προκύπτει από το άθροισμα της βαθμολογίας των υποκριτηρίων του, διαιρούμενο με το συνολικό αριθμό των υποκριτηρίων. Η βαθμολογία της αξιολογούμενης οργανικής μονάδας προκύπτει από το άθροισμα της βαθμολογίας των εννέα (9) κριτηρίων, διαιρούμενο με το συνολικό αριθμό των κριτηρίων.

Άρθρο 14

Τελική αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου

1. Η τελική βαθμολογία της απόδοσης του υπαλλήλου υπολογίζεται με μαθηματικό τύπο. Με τον τύπο αυτό, η βαθμολογία της απόδοσης του υπαλλήλου με βάση τους ατομικούς του στόχους τροποποιείται λαμβανομένης υπόψη, αφενός, της απόκλισης της από το επίπεδο διοικητικής ικανότητας και απόδοσης της οργανικής μονάδας επιπέδου Διεύθυνσης, και, εάν αυτή δεν υπάρχει, επιπέδου Τμήματος, στην οποία υπηρετεί και, αφετέρου, της απόκλισης της τελευταίας από την αριστεία.

2. Ο μαθηματικός τύπος της παραγράφου 1 είναι:

$$BA' = BA + 0,1 * (BA - BY) * [1 + 0,001 * (100 - BY)]$$

όπου : BA' : είναι η τελική βαθμολογία της απόδοσης του υπαλλήλου BA : είναι η βαθμολογία της απόδοσης του υπαλλήλου βάσει στόχων BY: είναι η βαθμολογία της διοικητικής ικανότητας και απόδοσης της οργανικής μονάδας του υπαλλήλου, κατά την έννοια της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου.

3. Ο μαθηματικός τύπος της παραγράφου 2 του παρόντος άρθρου εφαρμόζεται για τον υπολογισμό της τελικής βαθμολογίας της απόδοσης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, λαμβανομένης υπόψη της

βαθμολογίας της διοικητικής ικανότητας και απόδοσης της οργανικής μονάδας επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης της οποίας προΐσταται.

4. Με βάση τον μαθηματικό τύπο της παραγράφου 2 του παρόντος άρθρου, η απόκλιση, θετική ή αρνητική, της τελικής βαθμολογίας του υπαλλήλου (BA') από τη βαθμολογία (BA) της απόδοσης του υπαλλήλου βάσει στόχων, δεν υπερβαίνει το 10% της βαθμολογίας BA. Η απόκλιση είναι θετική όταν η απόδοση του υπαλλήλου είναι υψηλότερη από τη διοικητική ικανότητα και απόδοση της οργανικής μονάδας του υπαλλήλου, κατά την έννοια της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου, και αρνητική όταν η απόδοσή του υπαλλήλου είναι χαμηλότερη από αυτή της οργανικής μονάδας που υπηρετεί κατά τα προαναφερόμενα.

5. Σε περίπτωση που από την εφαρμογή του μαθηματικού τύπου της παραγράφου 2 του παρόντος άρθρου προκύπτει βαθμολογία μικρότερη του μηδενός (0) ή μεγαλύτερη του εκατό (100), τότε θεωρείται ότι η βαθμολογία είναι μηδέν (0) ή εκατό (100), αντιστοίχως. Στις περιπτώσεις αυτές η ακριβής βαθμολογία αναφέρεται σε ειδικό σημείο του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης.

Άρθρο 15

Έκθεση Εφαρμογής - Σχέδιο Μέτρων Βελτίωσης - Δημοσιοποίηση Αποτελεσμάτων – Απολογιστική Έκθεση

1. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης, συντάσσεται Έκθεση Εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης ανά αξιολογούμενη οργανική μονάδα, με συγκεκριμένες αναφορές ανά κριτήριο του Κ.Π.Α., καθώς και Σχέδιο Μέτρων Βελτίωσης ανά κριτήριο, τόσο της διοικητικής ικανότητας όσο και της απόδοσης της οικείας οργανικής μονάδας.

2. Για κάθε Υπουργείο ή φορέα συντάσσεται ετήσια Απολογιστική Έκθεση Εφαρμογής, από την Ομάδα ή τις Ομάδες Αξιολόγησης, κατά περίπτωση, με βάση τα αποτελέσματα των επιμέρους αξιολογήσεων των οργανικών μονάδων, όπως αυτά προκύπτουν από τις Εκθέσεις Εφαρμογής, και υποβάλλεται στο Συμβούλιο Αξιολόγησης και στον οικείο Υπουργό ή στο ανώτατο όργανο του οικείου φορέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ'

ΟΡΓΑΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Άρθρο 16

Αξιολογητές

1. Κάθε υπάλληλος αξιολογείται, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊστάμενου του, ο οποίος στο εξής αποκαλείται «Εισηγητής», από τον προϊστάμενο της άμεσα υπερκείμενης οργανικής μονάδας εκείνης που υπηρετεί, ο οποίος στο εξής αποκαλείται «Αξιολογητής». Στις περιπτώσεις που δεν υφίσταται υπερκείμενη οργανική μονάδα, ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσο προϊστάμενό του. Η εισήγηση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου.
2. Ως προϊστάμενοι νοούνται οι πολιτικοί υπάλληλοι με σχέση δημοσίου δικαίου ή σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ή στρατιωτικοί, 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 νομίμων αναπληρωτών τους, εφόσον ασκούν τα καθήκοντα προϊστάμενου για έξι (6) τουλάχιστον συνεχόμενους μήνες.
3. Αξιολογητής των προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Τμήματος είναι ο προϊστάμενος της οικείας υπερκείμενης οργανικής μονάδας επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, μετά από γραπτή και τεκμηριωμένη εισήγηση από τον άμεσο προϊστάμενό του.
4. Αξιολογητής των προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης είναι ο προϊστάμενος της οικείας υπερκείμενης οργανικής μονάδας επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης.
5. Αξιολογητής των προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης είναι ο Γενικός ή ο Ειδικός Γραμματέας, κατά περίπτωση, ή, εάν δεν υπάρχει, το ιεραρχικώς υπερκείμενο μονομελές όργανο διοίκησης, ή, εάν και αυτό δεν υπάρχει, ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης του οικείου Υπουργείου ή φορέα.
6. Ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας ή ο Γενικός Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή ο Περιφερειάρχης ή ο Εκτελεστικός Γραμματέας Περιφέρειας ή ο Γενικός Γραμματέας Δήμου ή ο Δήμαρχος ή, προκειμένου για αυτοτελείς υπηρεσιακές μονάδες αποκεντρωμένων ή αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών ή

Ν.Π.Δ.Δ., το μονομελές όργανο διοίκησης και, αν δεν υπάρχει, ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης, συντάσσουν εκθέσεις αξιολόγησης για τους προϊσταμένους γενικών διευθύνσεων και τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων που υπάγονται απευθείας σε αυτούς.

7. Ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, ο Γενικός Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης, ο Περιφερειάρχης, ο Αντιπεριφερειάρχης, ο Εκτελεστικός Γραμματέας Περιφέρειας, ο Δήμαρχος και ο Γενικός Γραμματέας του Δήμου συντάσσουν τις εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων που υπηρετούν στο γραφείο τους.

8. Οι εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων που υπηρετούν σε γραφείο Υπουργού ή Υφυπουργού συντάσσονται από τον Διευθυντή του οικείου Γραφείου.

9. Οι εκθέσεις αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος, οι οποίες υπάγονται απευθείας σε Υπουργό ή Υφυπουργό, καθώς και η έκθεση αξιολόγησης του Διευθυντή του Γραφείου του Υπουργού ή Υφυπουργού, συντάσσονται από τον οικείο Υπουργό ή Υφυπουργό.

10. Στις περιπτώσεις των παραγράφων 4, 5, 6, 7, 8 και 9 του παρόντος άρθρου η αξιολόγηση διενεργείται χωρίς προηγούμενη εισήγηση.

11. Για τους αποσπασμένους υπαλλήλους συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών στις οποίες είναι αποσπασμένοι. Για τους υπαλλήλους που είναι αποσπασμένοι σε νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, σε διεθνείς οργανισμούς ή σε όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης βάσει ειδικών διατάξεων συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης, σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος προεδρικού διατάγματος, από τους αρμόδιους προϊστάμενους των φορέων αυτών. Στις περιπτώσεις αυτές, τα έντυπα των εκθέσεων αξιολόγησης αποστέλλονται στους ως άνω φορείς με μέριμνα των αρμοδίων υπηρεσιών των φορέων από τους οποίους έχουν αποσπασθεί. Για τους υπαλλήλους του δευτέρου εδαφίου της παρούσας παραγράφου τελική βαθμολογία της απόδοσής τους είναι αυτή που προκύπτει από την έκθεση αξιολόγησής τους.

Άρθρο 17

Συμβούλιο Αξιολόγησης - Αρμοδιότητες

1. Σε κάθε Υπουργείο, Αποκεντρωμένη Διοίκηση και Περιφέρεια συνιστάται, με απόφαση του οικείου Υπουργού ή του Γενικού Γραμματέα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή του Περιφερειάρχη αντίστοιχα, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, ένα Συμβούλιο Αξιολόγησης. Κατ' εξαίρεση επιτρέπεται η σύσταση περισσότερων Συμβουλίων, όταν αυτό επιβάλλεται από ειδικότερους υπηρεσιακούς λόγους ή ειδικές συνθήκες. Επίσης, με απόφαση του εποπτεύοντος Υπουργού, επιτρέπεται η σύσταση Συμβουλίων Αξιολόγησης σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου στα οποία, από τις οικείες οργανικές διατάξεις, προβλέπονται τουλάχιστον τρεις (3)

Γενικές Διευθύνσεις.

2. Το Συμβούλιο Αξιολόγησης είναι αρμόδιο:

α) για την εξέταση των ενστάσεων των υπαλλήλων, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 25 και 26 του παρόντος διατάγματος, και β) για τη σύνταξη ετήσιας αναφοράς για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οικείου Υπουργείου ή φορέα, την αξιολόγηση των υπαλλήλων ανά οργανική μονάδα επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και, όπου δεν υπάρχει, Διεύθυνσης, καθώς και Διεύθυνσης και, όπου δεν υπάρχει, Τμήματος, καθώς και την διοικητική ικανότητα και απόδοση των αξιολογούμενων οργανικών μονάδων. Η σύνταξη της ανωτέρω ετήσιας αναφοράς θα γίνεται λαμβάνοντας υπόψη, αφενός, εισήγηση των αρμόδιων υπηρεσιών διοικητικού/προσωπικού, όσον αφορά την αξιολόγηση των υπαλλήλων και, αφετέρου, την Απολογιστική Έκθεση Εφαρμογής που συντάσσει η Ομάδα ή οι Ομάδες Αξιολόγησης του Υπουργείου ή του φορέα, σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 2 του άρθρου 15 του παρόντος διατάγματος. Οι ετήσιες αναφορές των Συμβουλίων Αξιολόγησης των Υπουργείων και φορέων που υπάγονται, στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος, διαβιβάζονται ακολούθως στο Συμβούλιο Εποπτείας Αξιολόγησης του άρθρου 27 του διατάγματος αυτού.

3. Στην αρμοδιότητα των Συμβουλίων Αξιολόγησης των Υπουργείων υπάγονται οι υπάλληλοι του οικείου Υπουργείου ή άλλων αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών ή Γενικών Γραμματειών που υπάγονται στο Υπουργείο, καθώς και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που εποπτεύουν, με την επιφύλαξη του τελευταίου εδαφίου, της παραγράφου 1, του παρόντος άρθρου.

4. Στην αρμοδιότητα των Συμβουλίων Αξιολόγησης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων υπάγονται οι υπάλληλοι των Διοικήσεων αυτών, οι υπάλληλοι των Ο.Τ.Α. α' βαθμού που έχουν την έδρα τους εντός της κατά τόπον αρμοδιότητας των εν λόγω Διοικήσεων, καθώς και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που αυτές εποπτεύουν.

5. Στην αρμοδιότητα των Συμβουλίων Αξιολόγησης των Περιφερειών υπάγονται οι υπάλληλοι της οικείας Περιφέρειας και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που αυτές εποπτεύουν. Το παρόν άρθρο θεσπίζει το Συμβούλιο Αξιολόγησης. Κατά τη γνώμη μας προσθέτει μια επιπλέον χρονοβόρα διαδικασία με αμφίβολα αποτελέσματα. Επίσης επιβαρύνει το όλο σύστημα με μια ακόμη απολογιστική έκθεση, που είναι δύσκολο να κατανοήσουμε τι περισσότερο θα προσφέρει από τις υπόλοιπες απολογιστικές εκθέσεις, που προβλέπονται από το εν λόγω σύστημα αξιολόγησης. Σε περίπτωση που η ύπαρξη Συμβουλίων Αξιολόγησης θεωρηθεί απαραίτητη, τότε κατά τη γνώμη μας δεν είναι εφικτό αυτά να είναι στελεχωμένα από δημοσίους υπαλλήλους για να αποφευχθεί τυχόν σύγκρουση συμφερόντων. Θα πρέπει να είναι στελεχωμένα με άτομα που προέρχονται εκτός της Διοίκησης, για παράδειγμα διεθνείς σύμβουλοι ή στελέχη διεθνών οργανισμών με εμπειρία στο τομέα της αξιολόγησης, τα οποία θα έχουν επίσης τη δυνατότητα να παρέχουν υποδείξεις και συμβουλές για τη βελτίωση του συστήματος.

Και πάλι με τις διατάξεις του άρθρου αυτού προστίθεται ένα ακόμη όργανο στο ΑΣΕΠ, που κατά τη γνώμη μας επιβαρύνει το όλο σύστημα με ακόμη περισσότερη πολυπλοκότητα.

Άρθρο 18

Συμβούλιο Αξιολόγησης - Συγκρότηση

1. Τα Συμβούλια Αξιολόγησης είναι τριμελή και αποτελούνται από τρεις (3) προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων του οικείου Υπουργείου ή της οικείας Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή της οικείας Περιφέρειας, από τους οποίους ένας (1) ορίζεται Πρόεδρος και ένας (1) αναπληρωτής του Προέδρου. Αναπληρωματικά μέλη των λοιπών δύο (2) τακτικών μελών ορίζονται οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων που τους αναπληρώνουν στα κύρια καθήκοντά τους. Στην περίπτωση που προεδρεύει ο αναπληρωτής του Προέδρου συμμετέχει ως τακτικό μέλος ο αναπληρωτής του προεδρεύοντος.

2. Στην περίπτωση που δεν επαρκούν οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης της οικείας Υπηρεσίας για τη συγκρότηση του Συμβουλίου Αξιολόγησης, συμπληρώνονται τα λοιπά τακτικά μέλη με τα αντίστοιχα αναπληρωματικά τους μέλη, από προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης, ή, αντίστοιχα, από προϊσταμένους Διεύθυνσης άλλης δημόσιας υπηρεσίας ή νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου.
3. Τα μέλη του Συμβουλίου Αξιολόγησης, καθώς και τα αναπληρωματικά τους, ορίζονται με απόφαση του οικείου Υπουργού ή του Γενικού Γραμματέα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή του Περιφερειάρχη κατά περίπτωση. Εισηγητής του Συμβουλίου ορίζεται ο προϊστάμενος της οικείας Διεύθυνσης διοικητικού/προσωπικού ή άλλος Διευθυντής οριζόμενος από το Συμβούλιο.
4. Χρέη γραμματέα ασκεί υπάλληλος κατηγορίας ΠΕ, με βαθμό τουλάχιστον Δ', ο οποίος ορίζεται με τον αναπληρωτή του με την απόφαση συγκρότησης του Συμβουλίου.
5. Με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, συνιστάται για όλες τις συνταγματικά κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές τριμελές κοινό Συμβούλιο Αξιολόγησης. Το Συμβούλιο αυτό εδρεύει στο Α.Σ.Ε.Π. και συγκροτείται από: ένα (1) μέλος του Α.Σ.Ε.Π., ένα (1) Βοηθό Συνήγορο του Πολίτη και ένα (1) προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης ή υπηρεσιακό προϊστάμενο των διοικητικών υπηρεσιών της Ανεξάρτητης Αρχής, στην οποία υπηρετεί ο αξιολογούμενος υπάλληλος. Τα μέλη αυτά ορίζονται μαζί με τους αναπληρωτές τους από τους Προέδρους των οικείων Ανεξάρτητων Αρχών. Χρέη Γραμματέα του Συμβουλίου εκτελεί υπάλληλος του Α.Σ.Ε.Π. κατηγορίας ΠΕ, με βαθμό τουλάχιστον Δ', ο οποίος ορίζεται μαζί με τον αναπληρωτή του από τον Πρόεδρο του Α.Σ.Ε.Π..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ'

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Άρθρο 19

Διαδικασία αξιολόγησης – Περίοδος αξιολόγησης- Έτος αξιολόγησης

1. Η αξιολόγηση είναι ετήσια και αφορά στο προηγούμενο της σύνταξης της έκθεσης αξιολόγησης ημερολογιακό έτος (στο εξής «περίοδος αξιολόγησης»). Έκθεση αξιολόγησης δεν συντάσσεται αν ο υπάλληλος δεν έχει υπηρετήσει έξι (6) τουλάχιστον συνεχόμενους μήνες εντός της περιόδου αξιολόγησης.

2. Η αξιολόγηση διενεργείται εντός του χρονικού διαστήματος από την 1η Ιανουαρίου μέχρι το τέλος Φεβρουαρίου του επομένου της περιόδου αξιολόγησης έτους (στο εξής «έτος αξιολόγησης»).
3. Ο αξιολογούμενος συμπληρώνει υποχρεωτικά μέχρι τις 10 Ιανουαρίου του έτους αξιολόγησης τα ατομικά και υπηρεσιακά στοιχεία του στο πρώτο μέρος του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης, στη συνέχεια υπογράφει το έντυπο και το υποβάλλει στον εισηγητή.
4. Ο Εισηγητής συντάσσει την εισήγησή του με βάση τα κριτήρια που προβλέπονται στα άρθρα 3, 4 και 5 του παρόντος προεδρικού διατάγματος στο ειδικό προς τούτο μέρος του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης και την διαβιβάζει στον Αξιολογητή, το αργότερο μέχρι τις 25 Ιανουαρίου του έτους αξιολόγησης.
5. Οι εκθέσεις αξιολόγησης, συντάσσονται από τον Αξιολογητή και γνωστοποιούνται αποδεδειγμένα, το αργότερο μέχρι τις 10 Φεβρουαρίου του έτους αξιολόγησης, στους υπαλλήλους που υπηρέτησαν στις υποκείμενες οργανικές μονάδες της οργανικής μονάδας της οποίας ήταν προϊστάμενος κατά την περίοδο αξιολόγησης, καθώς και στους κατά περίπτωση Εισηγητές. Σε περίπτωση νόμιμης απουσίας του υπαλλήλου από την υπηρεσία του, η έκθεση αξιολόγησης αποστέλλεται ταχυδρομικά επί αποδείξει ή με κάθε άλλο νόμιμο μέσο.
6. Η έκθεση αξιολόγησης συντάσσεται μετά από ακρόαση του αξιολογούμενου σε ημέρα και ώρα που ορίζει ο Αξιολογητής και γνωστοποιεί στον αξιολογούμενο. Τυχόν μη νόμιμη κλήση του αξιολογούμενου σε ακρόαση και μη προσέλευσή του επιφέρει ακυρότητα της έκθεσης αξιολόγησης. Η ημερομηνία πραγματοποίησης της ακρόασης, καθώς και οι υπογραφές του Αξιολογητή και του αξιολογούμενου σημειώνονται στον οικείο χώρο του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης του.
7. Ο προϊστάμενος που απέβαλε την ιδιότητά του αυτή πριν από την 25η Ιανουαρίου ή την 10η Φεβρουαρίου, κατά περίπτωση, λόγω τοποθέτησης, μετάθεσης, μετακίνησης, απόσπασης, μετάταξης ή διορισμού σε άλλη υπηρεσία, δεν απαλλάσσεται από τις προβλεπόμενες στις παραγράφους 4 και 5 του παρόντος άρθρου υποχρεώσεις του.
8. Στην περίπτωση που ο προϊστάμενος άσκησε καθήκοντα για έξι (6) τουλάχιστον συνεχόμενους μήνες, αλλά απομακρύνθηκε από αυτά πριν από την 25η Ιανουαρίου ή την 10η Φεβρουαρίου, κατά περίπτωση, λόγω υποβιβασμού ή λύσης της υπαλληλικής σχέσης δεν εισηγείται ή δεν συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης, εκτός από τις

περιπτώσεις που η υπαλληλική σχέση λύθηκε λόγω παραίτησης, συμπλήρωσης του ορίου ηλικίας ή τριακονταπενταετίας. Στις περιπτώσεις αυτές οι εισηγήσεις και οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται και υποβάλλονται με μέριμνα της αρμόδιας υπηρεσιακής μονάδας προσωπικού, υποχρεωτικά πριν από την παράδοση των καθηκόντων. Κατ' εξαίρεση, όταν Αξιολογητής είναι Υπουργός, Υφυπουργός, Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, μονομελές όργανο διοίκησης, πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης, Διευθυντής Γραφείου Υπουργού ή Υφυπουργού, μπορεί να συντάσσει έκθεση αξιολόγησης μέσα σε ένα (1) μήνα από την αποχώρησή του, στην περίπτωση που αποχωρήσει από τη θέση του πριν την 10η Φεβρουαρίου.

Άρθρο 20

Κλίμακα Βαθμολόγησης

Κάθε κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τον Αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό της βαθμολογικής κλίμακας, η οποία ορίζεται από το μηδέν (0) έως το εκατό (100), με ανώτατο βαθμό τον αριθμό εκατό (100) και κατώτατο τον αριθμό μηδέν (0). Τυχόν δεκαδικός αριθμός στρογγυλοποιείται προς την επόμενη ακέραιη μονάδα αν το πρώτο δεκαδικό ψηφίο είναι μεγαλύτερο ή ίσο του πέντε (5), ενώ αν το πρώτο δεκαδικό ψηφίο είναι μικρότερο του πέντε (5) στρογγυλοποιείται προς την προηγούμενη ακέραιη μονάδα .

Άρθρο 21

Αξιολόγηση δοκίμων υπαλλήλων

1. Για τους δοκίμους υπαλλήλους συντάσσονται κατά τη διάρκεια της διετούς δοκιμαστικής υπηρεσίας δύο (2) εκθέσεις αξιολόγησης, εκ των οποίων η πρώτη συντάσσεται εντός αποκλειστικής προθεσμίας δεκαπέντε (15) ημερών μετά τη συμπλήρωση ενός έτους υπηρεσίας του υπαλλήλου («ενδιάμεση έκθεση αξιολόγησης») και η δεύτερη εντός αποκλειστικής προθεσμίας δεκαπέντε (15) ημερών μετά τη συμπλήρωση της δοκιμαστικής υπηρεσίας («τελική έκθεση αξιολόγησης»).

2. Στην περίπτωση που το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο αποφασίσει την παράταση της δοκιμαστικής υπηρεσίας του υπαλλήλου για έξι (6) έως δώδεκα (12) μήνες, μετά τη λήξη της παράτασης αυτής, συντάσσεται νέα έκθεση αξιολόγησης του υπαλλήλου, εντός αποκλειστικής προθεσμίας δεκαπέντε (15) ημερών.

3. Κατά τα λοιπά, για την αξιολόγηση των δοκίμων υπαλλήλων, εφαρμόζονται οι διατάξεις του παρόντος προεδρικού διατάγματος.

Άρθρο 22

Έλεγχος των τυπικών στοιχείων στις εκθέσεις αξιολόγησης 1. Οι υπηρεσίες διοικητικού/προσωπικού των Υπουργείων και φορέων που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος διατάγματος, είναι υπεύθυνες για την ορθή εφαρμογή των διατάξεών του και ιδιαίτερα για τον έλεγχο:

α) της τήρησης των οριζόμενων από το παρόν διάταγμα ως προς την συμπλήρωση τόσο από τον Αξιολογούμενο όσο και από τον Αξιολογητή των απαιτητών στοιχείων και εντύπων.

β) της παραπομπής στο Συμβούλιο Αξιολόγησης των εκθέσεων αξιολόγησης σύμφωνα με τα οριζόμενα στα άρθρα 25 και 26 του παρόντος διατάγματος.

Άρθρο 23

Έντυπα Αξιολόγησης - Τρόπος σύνταξης και τήρησης των εκθέσεων αξιολόγησης

1. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται με εκθέσεις αξιολόγησης, οι οποίες συντάσσονται σύμφωνα με τα υποδείγματα, τα οποία προσαρτώνται ως Παραρτήματα στο παρόν διάταγμα. Η έκθεση αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου αποτελεί μέρος του προσωπικού του μητρώου.

2. Η διαδικασία αξιολόγησης, όπως περιγράφεται από τις διατάξεις του παρόντος διατάγματος, και η συμπλήρωση των σχετικών εντύπων γίνονται μέσω ηλεκτρονικής εφαρμογής, η οποία διατίθεται κεντρικά για όλα τα Υπουργεία και τους φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του. Η ανωτέρω ηλεκτρονική εφαρμογή τηρεί όλες τις προδιαγραφές για τη διασφάλιση του απορρήτου των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2472/1997 (Α' 50).

3. Μετά το πέρας της αξιολόγησης, οι εκθέσεις αξιολόγησης εκτυπώνονται με τον ηλεκτρονικό αριθμό πρωτοκόλλου που φέρουν. Αντικατάσταση της έκθεσης αξιολόγησης, που έχει υποβληθεί στην υπηρεσία, ή τροποποίησή της απαγορεύεται. Επιτρέπεται μόνον η τροποποίηση της έκθεσης αξιολόγησης από το Συμβούλιο Αξιολογητών, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 25 και 26 του παρόντος διατάγματος.

4. Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται σε ένα αντίτυπο για τους υπαλλήλους των κεντρικών υπηρεσιών και σε δύο αντίτυπα για τους υπαλλήλους των περιφερειακών υπηρεσιών. Το ένα από τα δύο αντίτυπα φυλάσσεται στην οικεία περιφερειακή υπηρεσία.

Άρθρο 24

Υπολογισμός τελικής βαθμολογίας έκθεσης αξιολόγησης 1. Ο μέσος όρος της βαθμολογίας των κριτηρίων της απόδοσης, όπως αυτή εξάγεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 14 του παρόντος διατάγματος, της διοικητικής ικανότητας και της συμπεριφοράς του υπαλλήλου αποτελεί τον τελικό βαθμό της έκθεσης αξιολόγησης του και υπολογίζεται με τον εξής μαθηματικό τύπο:

$$TB = \frac{BA + BI + BΣ}{3}$$

όπου :

TB : είναι η Τελική Βαθμολογία αξιολόγησης του υπαλλήλου

BA' : είναι η Τελική Βαθμολογία της απόδοσης του υπαλλήλου

BI: είναι η βαθμολογία της διοικητικής ικανότητας του υπαλλήλου

BΣ: είναι η βαθμολογία της συμπεριφοράς του υπαλλήλου

2. Τυχόν δεκαδικός αριθμός στρογγυλοποιείται προς την επόμενη ακέραιη μονάδα αν το πρώτο δεκαδικό ψηφίο είναι μεγαλύτερο ή ίσο του 5, ενώ αν το πρώτο δεκαδικό ψηφίο είναι μικρότερο του 5 στρογγυλοποιείται προς τα κάτω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Η'

ΕΝΣΤΑΣΕΙΣ

Άρθρο 25

Δικαίωμα ένστασης

1. Με εξαίρεση τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης Υπουργείων και φορέων που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος διατάγματος, καθώς και το προσωπικό που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής των παραγράφων 7 έως 9 του άρθρου 16 του ίδιου διατάγματος, ο αξιολογούμενος υπάλληλος δύναται να ασκήσει ενώπιον του Συμβουλίου Αξιολόγησης είτε ένσταση μεροληψίας του Αξιολογητή είτε ένσταση λόγω αποδεδειγμένης πλάνης περί τα πράγματα.

2. Το Συμβούλιο Αξιολόγησης εξετάζει το παραδεκτό και το βάσιμο της ένστασης και δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει την έκθεση αξιολόγησης.

3. Η ένσταση πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτικά τα συγκεκριμένα στοιχεία και τα πραγματικά περιστατικά στα οποία ο αξιολογούμενος θεμελιώνει τους ισχυρισμούς

του καθώς και τα στοιχεία τα οποία αποδεικνύουν την ανακρίβεια των επικαλούμενων από τον Αξιολογητή γεγονότων.

Άρθρο 26

Διαδικασία ένστασης

1. Η ένσταση του αξιολογούμενου ασκείται εντός αποκλειστικής προθεσμίας δέκα (10) ημερών από τη γνωστοποίηση σ' αυτόν της έκθεσης αξιολόγησης από τον Αξιολογητή, με κατάθεση στην υπηρεσία διοικητικού/προσωπικού που ο αξιολογούμενος υπηρετεί. Αντίγραφο ή φωτοτυπικό αντίτυπο της ενστάσεως παραδίδεται ή αποστέλλεται με τη φροντίδα της υπηρεσίας στον Αξιολογητή, ο οποίος συντάσσει την έκθεση αξιολόγησης κατά της οποίας στρέφεται η ένσταση. Η υποβληθείσα ένσταση εισάγεται αμελλητί από την υπηρεσία διοικητικού/προσωπικού στο Συμβούλιο Αξιολόγησης.

2. Σε περίπτωση νόμιμης απουσίας του αξιολογούμενου από την υπηρεσία του, η ένσταση αποστέλλεται και ταχυδρομικά επί αποδείξει ή με κάθε άλλο νόμιμο μέσο.

3. Το Συμβούλιο Αξιολόγησης δύναται να ζητήσει οποιεσδήποτε πρόσθετες διευκρινίσεις κρίνει απαραίτητες από τον Αξιολογητή, τον Εισηγητή ή τον αξιολογούμενο και γενικώς να ενεργήσει για τη διακρίβωση των προβαλλομένων ισχυρισμών.

4. Το Συμβούλιο Αξιολόγησης αποφαινεται επί των ενστάσεων εντός αποκλειστικής προθεσμίας δεκαπέντε (15) ημερών από την περιέλευσή τους σ' αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Θ'

ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Άρθρο 27

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

2. Το Σ.Ε.Α. είναι επταμελές και συγκροτείται από:

α) έναν (1) Αντιπρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (Ν.Σ.Κ.), ως Πρόεδρο, με τον αναπληρωτή του, επίσης Αντιπρόεδρο του Ν.Σ.Κ., οι οποίοι υποδεικνύονται από τον Πρόεδρο του Ν.Σ.Κ., β) ένα (1) Σύμβουλο του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), με τον αναπληρωτή του, επίσης Σύμβουλο του Α.Σ.Ε.Π., οι οποίοι ορίζονται από τον Πρόεδρο του Α.Σ.Ε.Π., γ) ένα

(1) Βοηθό Συνηγόρου του Πολίτη, με τον αναπληρωτή του, επίσης Βοηθό Συνηγόρου του Πολίτη, οι οποίοι ορίζονται από τον Συνήγορο του Πολίτη, δ) τον Ειδικό Γραμματέα του Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.), με το νόμιμο αναπληρωτή του, ε) τον Γενικό Γραμματέα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), με αναπληρωτή του τον Διευθυντή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), στ) τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με αναπληρωτή του έναν (1) Προϊστάμενο άλλης Γενικής Διεύθυνσης του ιδίου Υπουργείου και ζ) τον Προϊστάμενο μιας εκ των Γενικών Διευθύνσεων Διοίκησης του Υπουργείου Οικονομικών, με αναπληρωτή του ένα (1) Προϊστάμενο άλλης Γενικής Διεύθυνσης του ιδίου Υπουργείου, ο οποίος προτείνεται από τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου αυτού. Το Σ.Ε.Α. υποστηρίζεται στην εν γένει λειτουργία του από επτά (7) τουλάχιστον υπαλλήλους του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, κατηγορίας ΠΕ, με βαθμό τουλάχιστον Δ΄.

Άρθρο 27: Σύσταση – Συγκρότηση Συμβουλίου Εποπτείας Αξιολόγησης
1. Με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης συνιστάται Συμβούλιο Εποπτείας Αξιολόγησης (Σ.Ε.Α.), το οποίο εδρεύει στο εν λόγω Υπουργείο.

2. Το Σ.Ε.Α. είναι επταμελές και συγκροτείται από:

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

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

γ) ένα (1) Βοηθό Συνηγόρου του Πολίτη, με τον αναπληρωτή του, επίσης Βοηθό Συνηγόρου του Πολίτη, οι οποίοι ορίζονται από τον Συνήγορο του Πολίτη,
δ) ένα ιδιώτη μέλος διοικητικού συμβουλίου & μεγαλομετόχου ΑΕ στην όποια δεν μετέχει το δημόσιο, ο οποίος προτείνεται από ΕΒΕΑ ή ΕΒΕΘ και αποδέχεται την συμμετοχή.

ε) ένα ιδιώτη διαχειριστή ΕΠΕ,ΕΕ,ΟΕ στην οποία δεν μετέχει το δημόσιο, ο οποίος προτείνεται από ΕΒΕΑ ή ΕΒΕΘ και αποδέχεται την συμμετοχή.
ζ) τον Προϊστάμενο μιας εκ των Γενικών Διευθύνσεων Διοίκησης του Υπουργείου Οικονομικών, με αναπληρωτή του ένα (1) Προϊστάμενο άλλης Γενικής Διεύθυνσης του ιδίου Υπουργείου, ο οποίος προτείνεται από τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου αυτού.

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

Άρθρο 28

Αρμοδιότητες Συμβουλίου Εποπτείας Αξιολόγησης

1. Το Σ.Ε.Α. φροντίζει για την κωδικοποίηση και επεξεργασία των ετήσιων αναφορών, που συντάσσονται από τα Συμβούλια Αξιολόγησης, σύμφωνα με τις διατάξεις της περίπτωσης β΄, της παραγράφου 17 του παρόντος διατάγματος.
2. Το Σ.Ε.Α. συντάσσει πορισματική έκθεση ιδίως σε σχέση με: α) την ορθή ή μη εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης εν γένει, Υπουργείων και φορέων, β) την αξιολόγηση του προσωπικού συγκεκριμένων τομέων πολιτικών, ή κατηγοριών εκπαίδευσης ή επιπέδων διοίκησης, γ) τη μέτρηση της αποδοτικότητας του προσωπικού, συγκρίνοντας τα στοιχεία που αφορούν στην αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας των Υπουργείων και φορέων με τα στοιχεία επίτευξης των επιχειρησιακών και των ατομικών στόχων του προσωπικού, δ) τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας Υπουργείων και φορέων σε σύγκριση με προηγούμενα έτη και ε) την ανάγκη ανάληψης σχετικών νομοθετικών/κανονιστικών πρωτοβουλιών από τη Διοίκηση.
3. Η έκθεση υποβάλλεται: α) στον Πρόεδρο της Βουλής, β) στην Επιτροπή Θεσμών και Διαφάνειας της Βουλής, γ) στους Υπουργούς Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών, δ) στην Ένωση Περιφερειών (ΕΝ.ΠΕ.) και ε) στην Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.). Επίσης, αναρτάται στο δικτυακό τόπο κάθε Υπουργείου ή φορέα και στο δικτυακό τόπο Διαύγεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ'

ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ (Κ.Ε.Σ.) – ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ

ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (Κ.Ε.Δ.Σ.)

Άρθρο 29

Όρια και προϋποθέσεις καταβολής Κινήτρου Επίτευξης Στόχων και Κινήτρου Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων

1. Για την καταβολή του Κινήτρου Επίτευξης Στόχων (Κ.Ε.Σ.), το οποίο προβλέπεται στην παράγραφο 1 του άρθρου 19 του ν. 4024/2011, λαμβάνεται υπόψη η επίτευξη των στόχων των οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης και, όπου δεν υπάρχει, επιπέδου Τμήματος.

2. Για την καταβολή του Κ.Ε.Σ. στους προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων λαμβάνεται υπόψη το άθροισμα της τελικής βαθμολογίας της απόδοσης, όπως προβλέπεται από τις παραγράφους 1 και 2 του άρθρου 14 του παρόντος, όλων των υπαλλήλων των οργανικών μονάδων της οικείας Γενικής Διεύθυνσης, διαιρούμενου με το πλήθος αυτών, σύμφωνα με τον μαθηματικό τύπο της παραγράφου 2 του άρθρου 30 του παρόντος διατάγματος.

3. Για την καταβολή του Κινήτρου Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων (Κ.Ε.Δ.Σ.), το οποίο προβλέπεται στην παράγραφο 2, του άρθρου 19 του ν. 4024/2011, λαμβάνεται υπόψη η επίτευξη των στόχων των οργανικών μονάδων των υπηρεσιών που ορίζονται στα προεδρικά διατάγματα που προβλέπονται στο έβδομο εδάφιο, της παραγράφου 2, του άρθρου 19 του ν. 4024/2011. Στους στόχους αυτούς ενσωματώνονται οι δημοσιονομικοί στόχοι που περιλαμβάνονται στο Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής (Μ.Π.Δ.Σ.), στον ψηφισθέντα προϋπολογισμό που αφορά την περίοδο αξιολόγησης, καθώς και στα κατά περίπτωση εργαλεία άσκησης δημοσιονομικής πολιτικής.

4. Για την καταβολή του Κ.Ε.Δ.Σ. στους προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων εφαρμόζεται αναλόγως η διάταξη της παραγράφου 2 του παρόντος άρθρου. Οι παράγραφοι 2 και 4 του παρόντος άρθρου δεν εφαρμόζονται για την καταβολή Κ.Ε.Σ. και Κ.Ε.Δ.Σ. σε προϊσταμένους οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης στις οποίες εντάσσονται οργανικές μονάδες τόσο της παραγράφου 1 όσο και της παραγράφου 2, του άρθρου 19 του ν. 4024/2011, παρά μόνο στις περιπτώσεις που οι τελευταίες αυτές οργανικές μονάδες πληρούν τους όρους για την καταβολή είτε του Κ.Ε.Σ. είτε του Κ.Ε.Δ.Σ..

Άρθρο 30

Διαδικασία για την καταβολή του Κ.Ε.Σ.

1. Το Κίνητρο Επίτευξης Στόχων (Κ.Ε.Σ.) καταβάλλεται στις οργανικές μονάδες του Υπουργείου ή φορέα οι οποίες περιλαμβάνονται, κατά φθίνουσα σειρά αξιολόγησης, σε πίνακα που καταρτίζει η υπηρεσία διοικητικού/προσωπικού κάθε Υπουργείου ή φορέα και εμπεριέχεται σε σχετική απόφαση, την οποία εκδίδει ο οικείος Υπουργός ή το ανώτατο όργανο του οικείου φορέα και αναρτάται στο διαδικτυακό τόπο Διαύγεια το αργότερο μέχρι το τέλος του πρώτου εξαμήνου του έτους αξιολόγησης. Για το σκοπό αυτό, η ως άνω υπηρεσία λαμβάνει υπόψη την απόδοση κάθε οργανικής μονάδας, η οποία προκύπτει από το άθροισμα της τελικής βαθμολογίας της απόδοσης, όπως προβλέπεται από τις παραγράφους 1 έως 3 του άρθρου 14 του παρόντος διατάγματος, όλων των υπαλλήλων της οικείας οργανικής μονάδας, διαιρούμενου με το πλήθος αυτών, σύμφωνα με τον ακόλουθο μαθηματικό τύπο:

2. Το αποτέλεσμα της εφαρμογής του ανωτέρω μαθηματικού τύπου πιστοποιείται από τον προϊστάμενο της υπερκείμενης της αξιολογούμενης οργανικής μονάδας. Ο προϊστάμενος των οικονομικών υπηρεσιών του Υπουργείου ή φορέα βεβαιώνει, πριν την καταβολή του Κ.Ε.Σ., την τήρηση του προβλεπόμενου από τις διατάξεις του δεύτερου εδαφίου, της παραγράφου 1, του άρθρου 19 του ν. 4024/2011, ανώτατου ορίου καταβολής.

Άρθρο 31

Διαδικασία για την καταβολή του Κ.Ε.Δ.Σ.

1. Το Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων (Κ.Ε.Δ.Σ.) καταβάλλεται στις οργανικές μονάδες του Υπουργείου ή φορέα που ορίζονται στα προβλεπόμενα από το έβδομο εδάφιο, της παραγράφου 2, του άρθρου 19, του ν. 4024/2011 προεδρικά διατάγματα, και περιλαμβάνονται, κατά φθίνουσα σειρά αξιολόγησης, σε πίνακα που καταρτίζει η υπηρεσία διοικητικού/προσωπικού κάθε Υπουργείου ή φορέα, λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση κάθε οργανικής μονάδας, όπως αυτή προκύπτει, σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 1, του άρθρου 30 του παρόντος διατάγματος. Ο ανωτέρω πίνακας εμπεριέχεται σε σχετική απόφαση που εκδίδει ο οικείος Υπουργός ή το ανώτατο όργανο του οικείου φορέα και Υπουργός Οικονομικών, η οποία αναρτάται στο δικτυακό τόπο Διαύγεια εντός του πρώτου εξαμήνου του έτους αξιολόγησης. Στις περιπτώσεις των οργανικών μονάδων που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της παραγράφου 2, του άρθρου 19 του ν. 4024/2011,

η απόφαση αυτή συνοδεύεται από τεκμηριωμένη εισήγηση στην οποία περιγράφονται: α) οι αρχικά τιθέμενοι και αναθεωρημένοι στόχοι των οργανικών μονάδων, β) η πορεία υλοποίησής τους, γ) το ποσοστό επίτευξης των στόχων τους, δ) τα αίτια απόκλισης από την ολική επίτευξη των στόχων τους, ε) ποσοτικοποιημένες προτάσεις για τη διόρθωση των αποκλίσεων, στ) νέες μέθοδοι και τεχνικές, συνοδευόμενες από εκτίμηση του κόστους εφαρμογής τους, για βελτίωση της απόδοσης των οργανικών μονάδων στο μέλλον. Τις εκθέσεις αυτές συντάσσουν, για μεν τις οργανικές μονάδες που υλοποιούν δημοσιονομικούς στόχους, είσπραξη εσόδων του δημοσίου, των Ο.Τ.Α. και των Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης (Ο.Κ.Α.), καθώς και προγραμματισμό και έλεγχο αντίστοιχων δαπανών, ο ανώτατος, κατά περίπτωση, προϊστάμενος των οικείων οικονομικών υπηρεσιών, για δε τις οργανικές μονάδες που υλοποιούν επιθεώρηση ή έλεγχο υπηρεσιών και λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης, ο Γενικός Γραμματέας Υπουργείου ή το αρμόδιο μονοπρόσωπο όργανο που προΐσταται των υπηρεσιών του οικείου φορέα.

2. Το αποτέλεσμα της εφαρμογής του μαθηματικού τύπου, που περιγράφεται στην παράγραφο 1, του άρθρου 30 του παρόντος διατάγματος, πιστοποιείται από τον προϊστάμενο της υπερκείμενης της αξιολογούμενης οργανικής μονάδας. Ο ανώτατος, κατά περίπτωση, προϊστάμενος της οικείας οικονομικής υπηρεσίας βεβαιώνει, πριν την καταβολή του Κ.Ε.Δ.Σ., τόσο την τήρηση του προβλεπόμενου από τις διατάξεις του πέμπτου εδαφίου, της παραγράφου 2, του άρθρου 19, του ν. 4024/2011, ανώτατου ορίου καταβολής, όσο και το ύψος της προκαλούμενης δαπάνης από την καταβολή του.

3. Οι αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών προβαίνουν, σύμφωνα με τις διατάξεις του όγδοου εδαφίου, της παραγράφου 2, του άρθρου 19, του ν. 4024/2011, πριν την καταβολή του Κ.Ε.Δ.Σ., σε έλεγχο τήρησης του ετήσιου ορίου της συνολικής προκαλούμενης δαπάνης από την καταβολή του, και, εφόσον διαπιστώσουν υπέρβαση, μειώνουν αναλογικά την καταβολή του Κ.Ε.Δ.Σ. κατά το ποσοστό της υπέρβασης.

Άρθρο 32

Έναρξη ισχύος

Η πρώτη εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος διατάγματος γίνεται για την αξιολόγηση των υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων του Κράτους, των

Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) πρώτου και δεύτερου βαθμού και άλλων φορέων του Δημοσίου Τομέα, που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του, για την περίοδο αξιολόγησης από την 1η Ιανουαρίου έως την 31η Δεκεμβρίου το έτος 2013. Τη δημοσίευση και εκτέλεση του παρόντος διατάγματος αναθέτουμε στον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Αθήνα, 28 Μαρτίου 2012

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ 2009

1. Δ. Αργυριάδης (1970), «Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα», σ. 371-428 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος
2. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
3. ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
5. Δημήτρης Β. Παπούλιας «Χρυσάφι είναι το Δημόσιο» Βιβλιοπωλείο της ΕΣΤΙΑΣ).
6. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου
7. ΚΕΠΕ (1988), «Δημόσια Διοίκηση: Έκθεση για το πρόγραμμα 1988-1992», σ. 429-555 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.)
8. Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος «Ελληνική Διοίκηση 2000, Έκθεση Επιτροπής Μ. Δεκλερής», (ΥΠΚ 1992), σ. 657-401
9. Ο κ. Ψυχογιός Γ. Αλέξανδρος είναι Διοικητικός Επιστήμων και Λέκτορας στο City College – University of Sheffield, Department of Business Administration & Economics
10. ΝΙΚΟΣ Β. ΤΣΙΤΣΑΣ - ΕΘΝΟΣ, 14/8/2011
11. Αιτιολογική έκθεση Ν.3839/2010
- Νιόβη Γεωργιάδη, Η μέθοδος των 360 μοιρών , 13 Απρ 2009,
12. «Η Προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους» Διπλωματική εργασία Χριστοπούλου Σωτηρίας, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, έτος 2008
13. Οδηγός καλής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α
14. Σχέδιο Νόμου για το πειθαρχικό δίκαιο των δημοσίων υπαλλήλων αιτιολογική έκθεση.
15. Μαυρουδής Γ. 1999 η Τέχνη της Ηγεσίας Εκδόσεις Leader Books-Αθήνα
16. Φαναριώτης Π. 1999 σελ. 279-280

ΤΑ ΝΕΑ via <http://www.madata.gr>

www.ydmed.gov.gr.

www.ΓΣΣΕ.gr

Ξενογλώσση

<http://npgfuture.blogspot.com/2009/04/360.html>, 4/11/10

Auster E., (1989). *Task Characteristics as a Bridge Between Macro- and Microlevel Research on Salary Inequality Between Men and Women*,
Academy of Management Review, Vol. 14, No 2

Mathis R.L. & Jackson J.H., (1994). *Human Resource Management*, 1994

Davis K. & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel*

Management By Objectives (MBO): Ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού,

Management, Fifth Edition, 1996,

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής προσωπικού
ΝΔΜ	Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ
ΑΔΕΔΥ	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
Ε.Ε	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Υ.Κ.	Υπαλληλικός Κώδικας
ΣτΕ	Συμβούλιο της Επικρατείας
Ε.Κ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ