

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ

Η χρήση των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας (ΠΘΕ) και η Αξιολόγηση στον Δημόσιο Τομέα ως μέτρα εξορθολογισμού της Δημόσιας Διοίκησης: Προοπτικές και Προβλήματα από την εφαρμογή τους.

Η περίπτωση του Δήμου Αθηναίων

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Αναπτυξιακών και Περιφερειακών Πολιτικών

Επιβλέπουσα:

Στυλιανή-Βασιλική Χαρίτου

Σπουδάστρια:

Ανδρονίκη Χριστοπούλου

ΑΘΗΝΑ - 2018

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Ανδρονίκη Χριστοπούλου ©, 2018

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Δήλωση

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

Αθήνα, 12.12.2018

Υπογραφή

Ευχαριστίες

Τελειώνοντας την εργασία αυτή, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα κ. Στέλλα Χαρίτου για τη βοήθεια και καθοδήγησή της.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στην κα. Παπάζογλου Γραμματική, Προϊσταμένη του Τμήματος Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου Αθηναίων και στην κα. Κωνσταντίνα Κοδέλλα, που υπηρετεί στο εν λόγω Τμήμα, για τη συνέντευξη που μου παραχώρησαν μετά χαράς, ενώ δεν ήταν υποχρεωμένες προς τούτου.

Πάνω απ' όλα όμως οφείλω να ευχαριστήσω τους ανθρώπους, που μου έδωσαν το χώρο και το χρόνο να απουσιάσω από την καθημερινότητά τους, χωρίς βαρυγκόμιες και πίκρες. Ήταν οι πιο πολύτιμοι σύμμαχοί μου!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας και η Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα, αποτελούν δύο κομβικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και για πολλά χρόνια μετέπιτάσεως ζητούμενα στον πολιτικό και επιστημονικό λόγο. Οι πρώτες διατάξεις που ρυθμίζουν την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων κάνουν την εμφάνισή τους σε νομικά κείμενα ήδη από το 1833.

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να χαρτογραφήσει την έννοια και την εφαρμογή των εργαλείων αυτών, καθώς και το ρόλο που διαδραματίζουν στην προσπάθεια εξορθολογισμού της Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα μας και στην εμπέδωση μιας πιο ευέλικτης διοικητικής κουλτούρας, που υιοθετεί χαρακτηριστικά της «σχολής» του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ¹. Τα υπό εξέταση εργαλεία ανήκουν στο «μεγαθεματικό» πεδίο της περιλάλητης Διοικητικής Μεταρρύθμισης, η οποία αποτελεί τόσο προαπαιτούμενο για την οικονομική στήριξη της χώρας, όσο και μοναδική ευκαιρία για να αντιμετωπιστούν και να θεραπευτούν χρόνιες, σοβαρές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Στο πλαίσιο της εργασίας αναλύεται, επίσης, το πώς υλοποιήθηκαν οι ρυθμίσεις της αξιολόγησης και των περιγραμμάτων στο Δήμο Αθηναίων, αξιοποιώντας τα ευρήματα της συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε επί τόπου. Τέλος, γίνεται απόπειρα να αναδειχθούν οι προοπτικές, αλλά και τα προβληματικά σημεία του εγχειρήματος, στα οποία οφείλουν να εγκύψουν οι αρμόδιοι με προτάσεις ανασχεδιασμού.

Λέξεις-κλειδιά: Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, Αξιολόγηση, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Δημόσια Διοίκηση, Δήμος Αθηναίων

¹ Αγγλιστί New Public Management (NPM)

ABSTRACT

Job Descriptions and Performance Appraisal constitute two significant activities related to Human Resource Management function. Both of them owe their origins to the private sector, yet politicians and journalists have been forcing for their adoption in the Public Sector since many years ago. A statute including rules about how to appraise public servants go back as far as 1833.

The purpose of this paper is to map the concept and the implementation of the said HR Management tools and to find out the extent of their contribution to the effort of rationalizing our country's Public Administration, an attempt that may eventually lead to a paradigm shift, more compatible with New Public Management organizational principles. Job Descriptions and Performance Appraisal are measures taken by the Greek Government to satisfy our lenders' prerequisite of the so called Greek Administrative Reform. The latter, besides being one of the many requirements included in all three Memoranda of Understanding, can be also seen as a unique opportunity for chronic administrative dysfunctions to be finally dealt with.

Moreover, the current paper comments on the way both Job Descriptions and Performance Appraisal were implemented in the Municipality of Athens, relying on the findings of an interview given by two public servants working at the City Hall.

Finally, an attempt is made to point out their strong points as well as the problematic ones, that need to be reconsidered by the experts.

Keywords: Job Descriptions, Performance Appraisal, New Public Management, Public Administration, Municipality of Athens

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ-ΘΕΩΡΙΑ	3
1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	3
1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ	3
1.1.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΘΕ	6
1.1.3 ΠΟΤΕ ΚΑΘΙΣΤΑΤΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΘΕ	7
1.1.4 ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΘΕ	7
1.1.4.1 Στάδιο σχεδιασμού της διαδικασίας.....	7
1.1.4.2 Στάδιο συλλογής των πληροφοριών μέσω της Ανάλυσης Θέσεως Εργασίας.....	9
1.1.4.3 Στάδιο κατάρτισης των ΠΘΕ.....	10
1.1.4.4 Ευέλικτη Περιγραφή Θέσης.....	13
1.1.4.5 Προδιαγραφές Εργασίας.....	13
1.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	14
1.2.1 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ -ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	16
1.2.2. ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	18
1.2.3. ΠΟΙΟΣ ΚΑΝΕΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	19
1.2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	20
1.2.5. ΛΑΘΗ-ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	22
1.2.6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ.....	23
1.2.7 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	23
1.2.8 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE MANAGEMENT).....	24
ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ-Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	25
2.1 ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΝΩΝ	25
2.2 ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	26
2.3 ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	28
2.3.1 ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	28
2.3.2 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	29
2.4 ΕΝΙΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΙ	33
2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ	36
2.5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	36
2.5.2 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	38
ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΤΗ-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ	43
ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	58

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

Σχήμα 1: Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ	4
Σχήμα 2: Παράδειγματα προτύπων απόδοσης ανά θέση και καθήκοντα.....	12
Σχήμα 3: Η ροή της αξιολόγησης.....	16
Σχήμα 4: Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης	20
Σχήμα 5: Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	21
Σχήμα 6: Τα συστήματα αξιολόγησης της τελευταίας τριακονταετίας.....	37
Διάγραμμα 1: Δείκτης ανταπόκρισης στις μεταρρυθμίσεις-ΟΟΣΑ	50

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΩΝ ΚΑΙ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΑΘΕ	Ανάλυση Θέσεων Εργασίας
ΑμεΑ	Άτομα με Αναπηρία
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔμΣ	Διοίκηση μέσω Στόχων
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΣΚ	Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας
ΕΣΥΕ	Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος
NPM	New Public Management
ΟΕΥ	Οργανισμός Εσωτερικών Υπηρεσιών
ΠΘΕ	Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας
ΠΘ	Περιγραφή Θέσεων Εργασίας
ΠροΘΕ	Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το 2010 η Ελλάδα ζητά οικονομική βοήθεια από τους Ευρωπαίους εταίρους της και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (εφεξής ΔΝΤ), προκειμένου να αντιμετωπίσει τα απόνερα της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, που την έπληξε καθοριστικά κυρίως λόγω χρόνιων, εγγενών οικονομικών και διοικητικών στρεβλώσεων. Καταρτίζονται τρία προγράμματα οικονομικής προσαρμογής (Μνημόνια Συνεννόησης), το 2010, το 2012 και το 2015 και η χώρα τίθεται υπό καθεστώς αυστηρής επιτήρησης, τόσο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και από το ΔΝΤ. Τα δάνεια θα εκταμιεύονταν υπό την προϋπόθεση (conditionality) δημοσιονομικής προσαρμογής και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, που σκοπό είχαν, μεταξύ άλλων, τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης (ΑΛΑΜΠΙΑΝΟΣ, et al., 2017). Την περίοδο αυτή ξεκινά για την Ελλάδα η πιο υποχρεωτική φάση εξευρωπαϊσμού της από το 1981 που προσχώρησε στην ΕΕ (ΛΑΔΗ, 2011).

Το τρίτο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής (2015) είναι κυρίως αυτό το οποίο επικεντρώνεται εμφαιτικά στην υλοποίηση διαρθρωτικών αλλαγών, με στόχο την αύξηση της ποιότητας και της οικονομικής αποτελεσματικότητας του Δημόσιου τομέα στην παροχή βασικών δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών. Η επίτευξη οικονομικής αποτελεσματικότητας στο δημόσιο συνιστά φλέγον ζήτημα για την ΕΕ και προ κρίσης. Είναι ενδεικτικό ότι το 2005 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην υπ' αριθ. COM (2005)/229 ανακοίνωσή της, παρατηρεί ότι «Οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν μείζον μέρος της ευρωπαϊκής οικονομίας. Οι δημόσιες αγορές ανέρχονται, π.χ., σε 16% του ΑΕΠ. Μια από τις βασικές προκλήσεις που βρίσκονται ενώπιόν μας είναι να καταστήσουμε τις υπηρεσίες αυτές καλύτερες, προσιτότερες και οικονομικά αποτελεσματικότερες»

Εν όψει του διοικητικού μετασχηματισμού που απαιτούσαν δανειστές και αγορές, θεσμοθετήθηκε μια δέσμη μέτρων, μεταξύ των οποίων και μέτρα που αφορούσαν στην κατάρτιση Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας (εφεξής ΠΘΕ) και στη διεξαγωγή αξιολόγησης. Κάποια απ' αυτά επανέλαβαν ή/και τροποποίησαν ρυθμίσεις του παρελθόντος.

Σκοπός της εργασίας είναι να σκιαγραφήσει τα ΠΘΕ και την αξιολόγηση, μέσα από τη

σύγκριση θεωρίας και πράξης και να διαπιστώσει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που ανέκυψαν στην πορεία, όπως αυτά εντοπίστηκαν τόσο μέσα από την επισκόπηση βιβλίων, άρθρων και μελετών, όσο και μέσω της συνέντευξης που διεξήχθη στο Δήμο Αθηναίων.

Προς τούτο η εργασία διαρθρώνεται σε τέσσερις ενότητες

Στην πρώτη ενότητα, ψηλαφώντας τα ευρήματα της θεωρίας, γίνεται κυρίως αναφορά στην εννοιολόγηση των ΠΘΕ και της αξιολόγησης, στα είδη και τη μεθοδολογία που ακολουθείται και στους σκοπούς που εξυπηρετούν.

Στη δεύτερη ενότητα αναλύεται το κυρίαρχο διοικητικό υπόδειγμα στην Ελλάδα, γίνεται μνεία στα χαρακτηριστικά του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, καθώς και σε στοιχεία του που υιοθετήθηκαν κατά καιρούς από την εγχώρια διοικητική πρακτική. Εν συνεχεία, μετά από μία σύντομη ιστορική αναδρομή, κυρίως στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που ασχολήθηκαν με τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες, εκτίθενται οι παλαιότερες και οι ισχύουσες ρυθμίσεις αναφορικά με τα ΠΘΕ και την Αξιολόγηση και η νομοθετημένη διασύνδεσή τους με τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε προκειμένου να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί η συνέντευξη που μου παραχώρησαν τόσο η Προϊσταμένη του Τμήματος Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου Αθηναίων όσο και μία υπάλληλος του ίδιου τμήματος, σχετικά με τον τρόπο που εφαρμόστηκαν τα δύο μέτρα στο Δήμο Αθηναίων. Το περιεχόμενο της συνέντευξης παρατίθεται στο Παράρτημα της παρούσας.

Στην καταληκτική ενότητα, διατυπώνονται απόψεις σχετικά με τα προβλήματα και τις προοπτικές του εγχειρήματος, τα οποία τελούν σε στενή σύνδεση με την προέλευση των μέτρων από τους κόλπους ενός ιδιωτικοοικονομικού μοντέλου διοίκησης, που δυσκολεύεται να διεισδύσει στην πολύ διαφορετική και αποκρυσταλλωμένη, από καταβολής ελληνικού κράτους, δημόσια οργανωσιακή κουλτούρα.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ-ΘΕΩΡΙΑ

1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Ο όρος Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας έχει μονοπωλήσει τελευταία τον πολιτικό και ειδησεογραφικό λόγο. Πλην όμως, επειδή στην ελληνική βιβλιογραφία δεν απαντάται συχνά η ως άνω απόδοση, αλλά η ταυτόσημη Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (εφεξής ΠΘ), προτιμήθηκε αυτή, στην παρούσα ενότητα, για λόγους συμπόρευσης με την επιστημονική ορολογία (ΛΑΦΤΣΙΔΟΥ, 2017).

Η κατάρτιση ΠΘ εντάσσεται στις κύριες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (εφεξής ΔΑΔ), γνωστή μέχρι πρότινος ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Η ΔΑΔ, με τη σειρά της, είναι η διοικητική λειτουργία που σχετίζεται με τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης, το οποίο προκρίνεται ως η πλέον ανεξάντλητη και σταθερή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος την τελευταία δεκαετία (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016). Συμπεριλαμβανομένης και της κατάρτισης ΠΘ, η ΔΑΔ ασκεί μια σειρά από αρμοδιότητες (Σχήμα 1), προκειμένου να ανταποκριθεί στις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος².

² Παγκοσμιοποίηση, μεταβολές στη νομοθεσία, οικονομικές συγκυρίες, συγχωνεύσεις-εξαγορές, εργασιακό προφίλ της νέας γενιάς Ύψιλον/Millennials, οργανωσιακή κουλτούρα/κλίμα



Σχήμα 1: Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ

Η ΔΑΔ, στο πλαίσιο της αποστολής της, καλείται να απαντήσει σε ερωτήματα που σχετίζονται με αυτές ακριβώς τις λειτουργίες, όπως:

- ▶ Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας χρειάζονται και πότε;
- ▶ Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψής τους πρέπει να εφαρμόζονται;
- ▶ Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους;
- ▶ Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται;
- ▶ Ποιος και πώς παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους; (ΧΑΣΑΠΟΓΛΟΥ, 2015).

Ο ρόλος της ΔΑΔ στην κερδοφορία και την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι ίσως ο πιο νευραλγικός, αφού στελέχη μεγάλων εταιρειών παραδέχονται ότι η αδυναμία μιας

επιχείρησης να προσελκύει και να διατηρεί τους κατάλληλους ανθρώπους συνιστά το σημαντικότερο εμπόδιο στην παραγωγική διαδικασία και όχι τόσο οι ελλείψεις σε υλικό κεφάλαιο (DESSLER, 2013). Έχει γίνει δηλαδή αντιληπτό από τις εξαιρετικές επιχειρήσεις ότι η επιτυχία τους βασίζεται σχεδόν εξολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα και ότι είναι αυτός που τις κάνει να ξεχωρίζουν.

Υπό το πρίσμα των ανωτέρω, στο επίκεντρο των πρακτικών της ΔΑΔ βρίσκεται η **Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας** (Job Analysis), από την οποία προκύπτουν οι ΠΘ (Job Descriptions) και οι Προδιαγραφές των Θέσεων (Job Specifications). **Η Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας** (εφεξής ΑΘΕ) αποτελεί μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών σχετικά με τα καθήκοντα, τις δραστηριότητες, τον εξοπλισμό και τα πρότυπα απόδοσης που συνεπάγεται μια θέση, όπως και τα προσόντα, τις γνώσεις και τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να φέρει το πρόσωπο, το οποίο θα απασχοληθεί στην εν λόγω θέση (DESSLER, 2013). Οι ΑΘΕ χαρακτηρίζονται ως η θεμέλια λίθος και το σημείο αναφοράς για όλες τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ.

Οι ΠΘ, που προκύπτουν μετά από την ανάλυση της θέσης εργασίας, αποτελούν μια γραπτή λίστα που περιλαμβάνει το τι κάνει ο εργαζόμενος, πώς το κάνει και κάτω από ποιες συνθήκες εκτελεί την εργασία του (DESSLER, 2013). Ενώ λοιπόν, η Ανάλυση Θέσεως Εργασίας οριοθετεί με γενικό τρόπο μια θέση εργασίας, η ΠΘ την εξειδικεύει διεξοδικότερα και με μεγαλύτερη λεπτομέρεια.

Τα στοιχεία που περιλαμβάνει και προσδιορίζει μια ΠΘ στην ευρεία της μορφή, θα αναλυθούν εκτενώς στην υποενότητα 1.1.4.3. Εδώ θα γίνει μια αδρομερής αναφορά των κυριότερων εξ αυτών. Ως εκ τούτου, μια ΠΘ μπορεί να δίνει πληροφορίες αναφορικά με:

- Τα καθήκοντα και τις ευθύνες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των προβλεπόμενων αρμοδιοτήτων
- Τις συνθήκες εργασίας
- Τις σχέσεις αναφοράς (οι θέσεις στις οποίες η θέση εργασίας υποβάλλει αναφορές, στοιχεία για έλεγχο ή περαιτέρω επεξεργασία
- Τις οριζόντιες σχέσεις (σχέσεις συνεργασίας με εργαζόμενους εντός και εκτός επιχείρησης και πελάτες),
- Τις κάθετες-ιεραρχικές σχέσεις

- Τους υλικούς πόρους που χρησιμοποιεί ή απαιτεί μια θέση (μηχανήματα, εγκαταστάσεις, χρήματα),
- Τα αποτελέσματα που αναμένονται από τον κάτοχο της θέσης (ΠΑΠΑΛΕΩΝΙΔΑ, 2013). Η ΠΘ, συν τοις άλλοις συμπληρώνει και το οργανόγραμμα μια επιχείρησης, υπό την έννοια ότι κάνει φανερά στοιχεία που αυτό αδυνατεί να αποτυπώσει (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016).

Σε αρκετές περιπτώσεις στο έγγραφο της ΠΘ³ περιλαμβάνονται και οι **Προδιαγραφές της Θέσης Εργασίας** (εφεξής ΠροΘΕ), που ορίζουν τις γνώσεις, τα προσόντα, τις επαγγελματικές δεξιότητες, τις ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που απαιτεί η κάθε θέση και θα πρέπει να διαθέτει το πρόσωπο που θα την καταλάβει. Οι ΠροΘΕ συνιστούν την απαραίτητη πρώτη ύλη για τις αγγελίες εύρεσης προσωπικού και τις προκηρύξεις.

1.1.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΘΕ

Η κατάρτιση ΠΘ απαιτεί τη δέσμευση σημαντικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών), χρονικό προγραμματισμό και εξειδικευμένες γνώσεις οργανωσιακού σχεδιασμού. Γιατί λοιπόν μια επιχείρηση θα έμπαινε στο κόπο και τα έξοδα προκειμένου να αποκτήσει ΠΘ; Με άλλα λόγια ποια είναι ακριβώς η χρησιμότητα της ΠΘ;

- Η ΠΘ δημιουργεί ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών, καθώς το ύψος των αποδοχών καθορίζεται βάσει των απαιτήσεων και του βαθμού υπευθυνότητας της θέσης
- Κάνει γνωστό το εύρος των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων της κάθε θέσης, αποσοβώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την αβεβαιότητα και τις συγκρούσεις
- Αποτρέπει τις αλληλοεπικαλύψεις λειτουργιών και τη σύγκρουση καθηκόντων
- Βοηθά στη διαδικασία της ορθής επιλογής και πρόσληψης προσωπικού
- Παρέχει κατευθύνσεις και οδηγίες στο νεοεισερχόμενο προσωπικό
- Παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων, με τον καθορισμό συγκεκριμένων κριτηρίων
- Εισφέρει στην εκπαίδευση των εργαζομένων

Εν τέλει, η επιρροή που ασκεί σε όλα τα παραπάνω πεδία, έχει ως συνέπεια την εύρυθμη

³ Η σε ξεχωριστό έγγραφο

λειτουργία και το συντονισμό της επιχείρησης, γεγονός που την καθιστά απαραίτητο στοιχείο σε μία οργάνωση που έχει το βλέμμα της στραμμένο στην επίτευξη μιας μακροχρόνιας και επιτυχούς παρουσίας στο χώρο του επιχειρείν (ΒΑΞΕΒΑΝΙΔΟΥ & ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ, n.d.)

1.1.3 ΠΟΤΕ ΚΑΘΙΣΤΑΤΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΘΕ

Η ανάγκη κατάρτισης ΠΘ συμπίπτει, κατά κύριο λόγο, με αλλαγές που επισυμβαίνουν στη φύση της δουλειάς, όπως προσλήψεις λόγω συνταξιοδότησης, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας λόγω επέκτασης, αναδιοργάνωση θέσεων εργασίας λόγω συγχωνεύσεων ή εξαγορών (ΒΑΞΕΒΑΝΙΔΟΥ & ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ, n.d.). Η ΠΘ όμως εκτός από δημιουργία είναι και δημιουργός αλλαγών, αφού εξαιτίας του περιεχομένου της και της στενής συγγένειας που έχει με την ΑΘΕ, επηρεάζει καίρια όλες τις λειτουργίες της ΔΑΔ από το σύστημα επιλογής εργαζομένων, μέχρι το σύστημα αμοιβών, αξιολόγησης και προαγωγών. Οι μεταβολές που ενδέχεται να επιφέρει είναι λογικό να προκαλέσουν φόβο και ανασφάλεια στους εργαζόμενους για το πως μπορεί να επηρεάσει το παγιωμένο status quo η νέα κατάσταση.

1.1.4 ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΘΕ

1.1.4.1 ΣΤΑΔΙΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Επειδή ακριβώς η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί δομικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, με όλα τα αρνητικά επακόλουθα που επιφέρει, το πρώτο βήμα της διαδικασίας κατάρτισης ΠΘ θα πρέπει να περιλαμβάνει δράσεις ενημέρωσης του προσωπικού. Ειδικότερα, οι οργανισμοί που έχουν αποφασίσει να προχωρήσουν στην κατάρτιση ΠΘ δέον όπως ενημερώσουν επαρκώς και εγκαίρως το προσωπικό τους για το λόγο και την ανάγκη που οδήγησαν στην κατάρτισή τους, δημιουργώντας ένα αίσθημα επείγοντος για αλλαγή και ένα όραμα για μια νέα, βελτιωμένη κατάσταση. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται το άγχος και ο φόβος, που οδηγούν μετά βεβαιότητας σε συμπεριφορές αντίστασης και άρνησης. Η Διοίκηση Αλλαγών, που στόχο έχει την κατανόηση, την ερμηνεία, την πρόβλεψη και τον χειρισμό των αλλαγών στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, έχει αναπτύξει κατάλληλες μεθόδους και εργαλεία προς αυτή την κατεύθυνση (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016). Εξίσου σημαντικό μέσο κάμψης των αντιστάσεων και ίσως πιο αποτελεσματικό, είναι η συμμετοχή του προσωπικού στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής, στην κατάρτιση των ΠΘ εν

προκειμένω, καθώς δημιουργεί στα άτομα ένα ισχυρό αίσθημα ιδιοκτησίας της υπό διαμόρφωση κατάστασης και διασφαλίζει τη δέσμευσή τους (συναίνεση) στο στάδιο της υλοποίησης.

Επόμενο βήμα και κρίσιμο για την επιτυχία του εγχειρήματος είναι η επιλογή του προσώπου ή των προσώπων που θα αναλάβουν, σε συνεργασία με τους κατόχους των θέσεων και τους προϊστάμενους τους, την κατάρτιση των ΠΘ και της προηγθείσης ΑΘΕ. Στους οργανισμούς μικρού μεγέθους ο ίδιος ο Προϊστάμενος του Τμήματος ή της Διεύθυνσης μπορεί να αναλάβει την ΑΘΕ και την κατάρτιση της ΠΘ. Σε μεγαλύτερους οργανισμούς τα άτομα που καθίστανται αρμόδια, είναι συνήθως εργαζόμενοι στη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, μέλη ομάδων ή και εξωτερικοί συνεργάτες, εργασιακοί αναλυτές ή ειδικοί τεχνοκράτες, με εξειδίκευση σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (ΛΑΦΤΣΙΔΟΥ, 2017). Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο ζήτημα της εκπαίδευσης και της συνεχούς καθοδήγησης των προσώπων που θα αναλάβουν την κατάρτιση της ΑΘΕ και της ΠΘ, ιδίως όταν πρόκειται για εργαζομένους στον οργανισμό, που δεν διαθέτουν προτέρα εμπειρία. Χρήσιμα στο σημείο αυτό θα μπορούσαν να είναι επίσης εγχειρίδια, υποδείγματα και οδηγοί, που να εξηγούν λεπτομερώς τη διαδικασία, με την παράθεση κατάλληλων παραδειγμάτων.

Επιπροσθέτως, επειδή πρόκειται για μια συνεργατική διαδικασία που προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή των ίδιων των κατόχων των θέσεων, οι αναλυτές μπορεί να λειτουργήσουν και σαν υποστηρικτές-διευκολυντές των αλλαγών, στο βαθμό που θα καταφέρουν να καλλιεργήσουν πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης με το προσωπικό.

Μετά το στάδιο της ενημέρωσης των εργαζομένων για την ανάγκη ύπαρξης ΑΘΕ και ΠΘ και την επιλογή των προσώπων που θα επιφορτιστούν με τη διεκπεραίωση της διαδικασίας, έπεται η μελέτη της οργανωτικής δομής της επιχείρησης (εύρος διοίκησης, μέγεθος, τμηματοποίηση, σχέσεις εξουσίας, οργανόγραμμα κοκ), από την οποία προκύπτουν απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το είδος και τον αριθμό των θέσεων εργασίας. Κατόπιν, ακολουθεί επισκόπηση της γραπτής τεκμηρίωσης του οργανισμού (νομοθεσία, συλλογικές συμβάσεις εργασίας, καταστατικά σωματείων εκπροσώπησης των εργαζομένων, κανονισμοί, εγχειρίδια, οδηγοί κ.ο.κ.), με σκοπό την κατανόηση της γενικότερης φύσης των εργασιών και των περιορισμών που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν (ΛΑΦΤΣΙΔΟΥ, 2017).

Στο επόμενο βήμα θα πρέπει να προσδιοριστούν και να γίνουν κατανοητές από τους

υπευθύνους ανάλυσης, οι ανάγκες (στόχοι) που η ίδια η ΠΘ καλείται να ικανοποιήσει, αφού αυτές καθορίζουν το περιεχόμενό της, με το να δοθεί έμφαση στις πληροφορίες που απαιτούνται κατά περίπτωση. Ειδικότερα, μια ΠΘ μπορεί να εξυπηρετεί α) σκοπούς οργανωτικούς, προσέλκυσης ή διαμόρφωσης της σύμβασης απασχόλησης, οπότε θα πρέπει να παρουσιάζονται αδρομερώς όλα τα κύρια στοιχεία της (τίτλος θέσεις, τόπος παροχής εργασίας, βασικά καθήκοντα, τυπικά προσόντα, εμπειρία), β) σκοπούς αξιολόγησης, συνεπώς θα πρέπει να περιλαμβάνει παράγοντες αξιολόγησης, ή γ) σκοπούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης, συνεπώς απαιτείται μια πιο εκτενής αναφορά στην περιγραφή των εργασιών, αλλά και των γνώσεων, των ιδιοτήτων και ικανοτήτων που πρέπει να φέρει ο εργαζόμενος (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016).

1.1.4.2 ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σε αυτό το σημείο, συλλέγονται οι απαραίτητες πληροφορίες για την κατάρτιση των ΠΘ μέσω της ΑΘΕ. Η επιλογή της ενδεδειγμένης μεθόδου συλλογής των πληροφοριών εξαρτάται από τις συγκεκριμένες ανάγκες της κάθε επιχείρησης και ιδιαίτερα από τις θέσεις που αυτή θέλει να αναλύσει. Εξαρτάται επίσης από τους εργαζομένους και τα στελέχη που θα κληθούν να δώσουν πληροφορίες σε σχέση με τη θέση τους και δη από την ικανότητά τους να εκφράζονται γραπτά ή προφορικά. Καθολικά αποδεκτά πρότυπα δεν υπάρχουν, αλλά είναι παρατηρημένο ότι η επιλογή της ορθής μεθόδου, έχει ως αποτέλεσμα ΑΘΕ που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, καθώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλούς σκοπούς και πολλές θέσεις, παράγουν αξιόπιστα στοιχεία, διαρκούν και κοστίζουν λίγο και επιτυγχάνουν έγκυρα και ικανοποιητικά αποτελέσματα, κάνοντας χρήση μικρού δείγματος.

Οι υπεύθυνοι κατάρτισης ΑΘΕ έχουν στη διάθεσή τους μια σειρά από μεθόδους συλλογής πληροφοριών, όπως η συνέντευξη (δομημένη), τα ερωτηματολόγια (θεωρείται συνήθως απαραίτητη η πιλοτική εφαρμογή τους σε ένα μικρό δείγμα), οι κατάλογοι σημείων, οι απογραφές (οι υπάλληλοι καλούνται να βαθμολογήσουν ένα σύνολο δραστηριοτήτων, ανάλογα με το χρόνο που δαπανούν για τη διεκπεραίωσή τους), η παρατήρηση (ο αναλυτής παρατηρεί τους εργαζόμενους στον εργασιακό τους χώρο και σημειώνει το χρόνο που δαπανούν για κάθε εργασία τις ενέργειες και τις κινήσεις τους), η αυτό-περιγραφή και τέλος τα ημερολόγια και οι αναφορές. Όλες οι μέθοδοι διαθέτουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η πλέον δημοφιλής είναι η συνέντευξη, η οποία συμπληρώνεται συχνά από ερωτηματολόγια. (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ,

2016).

Μετά την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, ή του κατάλληλου συνδυασμού μεθόδων συλλογής και καταγραφής των απαιτούμενων στοιχείων, κρίνεται απαραίτητος ο έλεγχος των ΑΘΕ από τους εργαζομένους και τους προϊσταμένους τους, καθώς είναι πιθανό να προκύψουν αποκλίσεις από την πραγματικότητα, εξέλιξη ανεπιθύμητη, ιδίως ενόψει της σύνταξης της ΠΘ, που αποτελεί, όπως προελέχθη την πιο σημαντική εκροή της ΑΘΕ μαζί με τις Προδιαγραφές.

1.1.4.3 ΣΤΑΔΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΘΕ

Το παρόν βήμα σηματοδοτεί την έναρξη της διαδικασίας κατάρτισης των ΠΘ. Οι ΠΘ θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομες και τεκμηριωμένες. Δεν χρειάζεται να είναι εξαντλητικά λεπτομερείς, εκτός από το σημείο όπου καταγράφονται τα αναμενόμενα από τους εργαζομένους αποτελέσματα. Τα σημεία αυτά αποτυπώνονται με τους όρους «πρωταρχικές ευθύνες» ή «περιοχές αποτελεσμάτων».

Στα κύρια στοιχεία μιας ΠΘ συγκαταλέγονται (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016):

Η ταυτότητα της θέσης εργασίας. Περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης, τα αναγνωριστικά της (Κωδικός και αριθμός ταξινόμησης), τον τόπο παροχής της εργασίας, την ημερομηνία έγκρισης της ΠΘ, τη λειτουργία της επιχείρησης στην οποία εντάσσεται η θέση και το επίπεδο που καταλαμβάνει στην οργανωτική ιεραρχία (αναφορά του τμήματος, του τομέα ή της διεύθυνσης που υπάγεται η θέση)

Οι σχέσεις αναφοράς και οι σχέσεις εν γένει. Αυτό το σημείο παρέχει πληροφορίες για τις σχέσεις του κατόχου της θέσης με πρόσωπα εντός και εκτός οργανισμού (άμεσα και έμμεσα προϊσταμένους, υφισταμένους, συναδέλφους, υπηρεσίες, εταιρείες, Τράπεζες κοκ)

Ο συνολικός σκοπός της θέσης. με τρόπο συνοπτικό που να δίνει την ευρεία εικόνα της θέσης και να θεμελιώνει το ρόλο του κατόχου της θέσης και τη συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Δεν πρέπει να αποτελεί επανάληψη του στοιχείου των καθηκόντων που ακολουθεί, αλλά να οδηγεί ομαλά σε αυτό

Τα κύρια καθήκοντα της θέσης. Εδώ χτυπά η καρδιά της ΠΘ. Αποτελεί βασικά μια απαρίθμηση των καθηκόντων και των ευθυνών που αναλαμβάνει ο κάτοχος της θέσης, η

οποία πρέπει να ξεκινάει από τα πιο σημαντικά καθήκοντα και να καταλήγει στα λιγότερο ουσιώδη. Στη σωστή περιγραφή των κύριων καθηκόντων βασίζονται η αποτίμηση της φύσης, του όγκου και της αναγκαιότητας της θέσης εργασίας, ο προσδιορισμός του επαγγελματικού προφίλ του κατόχου της, ο καθορισμός των στόχων και η εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού (ΛΑΦΤΣΙΔΟΥ, 2017). Σημαντική παράμετρος η συνοπτική αναφορά του σκοπού των επί μέρους δραστηριοτήτων, όπως επί παραδείγματι «προγραμματίζει την παραγωγή, έτσι ώστε να καλύπτει τις συμφωνημένες παραδόσεις» (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016). Σε αυτό το σημείο μπορεί να γίνεται μνεία και στα όρια των αρμοδιοτήτων που έχουν ανατεθεί στον κάτοχο της θέσης. Στην περίπτωση, επί παραδείγματι, του υπαλλήλου μιας τράπεζας που εγκρίνει δάνεια, η συγκεκριμένη αρμοδιότητά του ενδέχεται να περιορίζεται από το ύψος του υπό έγκριση δανείου (DESSLER, 2013).

Στην περιγραφή των καθηκόντων, θα πρέπει επίσης να αναφέρεται ρητά η απαίτηση για ομαδική εργασία, ιδίως όταν οι επιχειρήσεις βασίζουν τη λειτουργία τους στα ομαδικά σχήματα.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι είναι σύνηθες φαινόμενο να προστίθεται στις ΠΘ η φράση «ο κάτοχος της θέσης υποχρεούται να διεκπεραιώσει και όποια άλλη εργασία του ζητηθεί»⁴ (DESSLER, 2013). Η συγκεκριμένη προσθήκη προσπαθεί αφενός να καλύψει τυχόν παραλείψεις καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που οφείλονται σε λανθασμένες ή πρόχειρα καταρτισμένες ΠΘ και αφετέρου να προλάβει πιθανή άρνηση των εργαζομένων να εκτελέσουν μια εργασία, με τη δικαιολογία ότι δεν προβλέπεται στα καθήκοντά τους. Οι ειδικοί συμβουλεύουν ότι τέτοιο όροι θα πρέπει να αποφεύγονται (DESSLER, 2013), γιατί, εκτός του ότι είναι παράνομοι και καταχρηστικοί και μπορούν να προσβληθούν δικαστικά, προκαλούν συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αρνητικό κλίμα και έλλειψη εμπιστοσύνης.

Οι κύριες υπευθυνότητες της θέσης ή οι περιοχές αποτελεσμάτων. Περιγράφονται με συγκεκριμένο τρόπο οι εργασίες και τα καθήκοντα της θέσης, που συνδέονται με την επίτευξη καθορισμένων αποτελεσμάτων από τον κάτοχο της θέσης. Απαντώνται

⁴ Γνωστό και ως slavery clause (ελεύθερη μετάφραση: Ρήτρα ειλωτείας)

συνήθως οι λέξεις «συμβάλλει» «εξασφαλίζει» «επιτυγχάνει» (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι όταν η ΠΘ επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και περιλαμβάνει δείκτες μέτρησης των επιδόσεων/πρότυπα απόδοσης (Σχήμα Νο. 2), η θέση περιγράφεται σαφέστερα, προκειμένου να διευκολυνθεί η στοχοθεσία και η αξιολόγηση του κατόχου της θέσης. Οι δείκτες αυτοί σχετίζονται άμεσα με τις κύριες υπευθυνότητες ή περιοχές αποτελεσμάτων που καθορίζονται από κάθε σχέση εργασίας (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016).

ΘΕΣΗ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
Δ/ντής Εξυπηρέτησης Πελατών	Διαχείριση παραπόνων	Κατά τα επόμενα έτη, το ποσοστό των αιτημάτων που δεν ικανοποιείται, δεν θα πρέπει να ξεπερνά το 5% των αιτημάτων που κατατίθενται στην εταιρεία
Καθηγητής Πανεπιστημίου	Ερευνητικό έργο	Αριθμός επιστημονικών δημοσιεύσεων

Σχήμα 2: Παράδειγματα προτύπων απόδοσης ανά θέση και καθήκοντα

Οι συνθήκες εργασίας και ο απαιτούμενος εξοπλισμός. Η ΠΘ μπορεί επίσης να μνημονεύει τις εργασιακές συνθήκες που συνδέονται με τη θέση όπως τα επίπεδα θορύβου, τα στοιχεία επικινδυνότητας, την έκθεση σε ακτινοβολία ή σε υψηλές/χαμηλές θερμοκρασίες, την υπέρμετρη σωματική καταπόνηση κοκ. Αντίστοιχα, μπορεί να αναφέρει τον εξοπλισμό και τους λοιπούς πόρους που χρησιμοποιεί η θέση, όπως εξειδικευμένα λογισμικά ή υπολογιστικά προγράμματα, μηχανήματα, φορτηγά, χρήματα κοκ. (ΒΑΞΕΒΑΝΙΔΟΥ & ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ, n.d.)

1.1.4.4 ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ

Κλείνοντας την υποενότητα της κατάρτισης των ΠΘ, αξίζει να γίνει αναφορά στην Ευέλικτη Περιγραφή Θέσης (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016). Τα τελευταία χρόνια των συνεχών αλλαγών και της πολυπλοκότητας, οι επιχειρήσεις στρέφονται όλο και περισσότερο προς αυτό το είδος περιγραφής, που δίνει έμφαση στη λειτουργική ευελιξία και τις πολλαπλές ικανότητες (multiskilling). Αυτό επιτυγχάνεται με την επικέντρωση στα αποτελέσματα και όχι στην εξαντλητική καταγραφή των εργασιών. Σημασία επίσης δίνεται στις ικανότητες και επιδεξιότητες που κατέχουν οι εργαζόμενοι (competencies) και στον τρόπο που τις εφαρμόζουν σε ευρείες περιοχές ευθύνης. Πρόκειται για μία προσέγγιση πιο ανθρωποκεντρική σε σχέση με αυτή των παραδοσιακών task based job description, η οποία φαίνεται να συμβαδίζει περισσότερο με την απαίτηση των καιρών για ευελιξία και προσαρμογή στις αλλαγές. Πρέπει βέβαια να επισημανθεί ότι ο καθορισμός και η απαρίθμηση των επιθυμητών δεξιοτήτων, παρουσιάζει ένα δομικό πρόβλημα, καθώς δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια της δεξιότητας, η οποία συγχέεται πολλές φορές με τον όρο ικανότητα (skill). Τη δυσκολία αυτή έρχονται να μετριάσουν τα Πλαίσια Δεξιοτήτων (Competency Frameworks), που εκδίδονται κατά καιρούς και περιλαμβάνουν λίστες με δεξιότητες ταξινομημένες ανά κατηγορίες. Η ΕΕ μάλιστα διαθέτει ένα ανάλογο Πλαίσιο, το οποίο απευθύνεται στο προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών που διαχειρίζεται πόρους του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης και του Ταμείου Συνοχής⁵ (Διαχειριστικές Αρχές).

1.1.4.5 ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μετά την ολοκλήρωση της κατάρτισης της ΠΘ, ακολουθούν οι ΠροΘΕ. Οι ΠροΘΕ συμπληρώνουν τις ΠΘ, μπορεί να ενσωματώνονται και στο ίδιο έγγραφο, όπως έχει προαναφερθεί και καταγράφουν τα απαραίτητα (ή και επιθυμητά) προσόντα, γνώσεις (επίπεδο εκπαίδευσης), ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρία (συναφή ή όχι), συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, άδειες και πιστοποιήσεις (άδεια δικηγόρου, βιβλιάριο υγείας για τους εργαζόμενους στην εστίαση, εκπλήρωση στρατιωτικών υποχρεώσεων κλπ.), που πρέπει να έχει ο ιδανικός κάτοχος της θέσης.

⁵ Πηγή: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/

Ένα σημείο που χρήζει προσοχής είναι ότι στην περιγραφή των απαραίτητων (ή επιθυμητών) προσόντων, ικανοτήτων, σωματικών προδιαγραφών κλπ., θα πρέπει να αποφεύγονται απαιτήσεις που μπορεί να παραβιάζουν την αρχή της ισότητας και της ίσης μεταχείρισης. Είναι σύνηθες επί παραδείγματι, να τίθενται ηλικιακά όρια σε αγγελίες εύρεσης εργασίας, κυρίως στον κλάδο της εστίασης, τα οποία δεν δικαιολογούνται από τη φύση της της δουλειάς. Συμβαίνει επίσης να αποκλείονται από την απασχόληση ΑμεΑ, χωρίς έχουν ληφθεί μέτρα από την εργοδοσία για την εργονομική διευθέτηση του χώρου εργασίας και την προσαρμογή των συνθηκών εργασίας στις εξατομικευμένες ανάγκες των ατόμων με αναπηρία (εύλογες προσαρμογές). Ο Συνήγορος του Πολίτη έχει αναγορευτεί νομοθετικά σε φορέα της προώθησης και της εφαρμογής της ίσης μεταχείρισης⁶, **στο πεδίο της απασχόλησης και της εργασίας, ανεξάρτητα από το εάν πρόκειται για διακρίσεις στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα.** Στο πλαίσιο των ως άνω αρμοδιοτήτων του, μπορεί να εξετάσει αυτεπαγγέλτως περιστατικά που συνιστούν άνιση και διακριτική μεταχείριση και να παρέμβει με υποδείξεις και με σύνταξη πορισμάτων.

Η διαδικασία κατάρτισης των ΠΘ τελειώνει με τον έλεγχο τους από τους κατόχους των θέσεων και τους προϊσταμένους τους και την οριστικοποίησή τους

1.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ΠΘ επηρεάζουν καίρια το σύνολο σχεδόν των επί μέρους δραστηριοτήτων της ΔΑΔ. Ο ρόλος που διαδραματίζουν στην αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων, ιδίως, είναι πρωταγωνιστικός.

Η αξιολόγηση συνιστά άλλη μια κομβική λειτουργία της ΔΑΔ, την οποία οι Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς περιγράφουν σαν μια μέτρηση-εκτίμηση των επιδόσεων των εργαζομένων σε προδιαγεγραμμένους τομείς. Η αξιολόγηση αφορά τόσο στη μέτρηση της επίτευξης στόχων-αποτελεσμάτων και ως εκ τούτου συνδέεται άρρηκτα με τη στοχοθεσία και τους στόχους-πρότυπα απόδοσης, όσο και στη μέτρηση των

⁶ Ανεξαρτήτως φύλου, φυλής, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, χρώματος δέρματος, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, ηλικίας, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου, οικογενειακής κατάστασης και κοινωνικής κατάστασης

ικανοτήτων δια της χρήσης κλιμάκων βαθμολόγησης (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016).

Ο Dessler ορίζει την αξιολόγηση ως την «εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζομένου, σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση του» (DESSLER, 2013).

Αμφότεροι οι ορισμοί αναδεικνύουν τη σημασία που διαδραματίζουν στη διαδικασία αξιολόγησης τα πρότυπα ή οι στόχοι απόδοσης⁷, δηλαδή τα προκαθορισμένα, αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, με βάση τα οποία θα κριθεί η επίδοση του εργαζομένου ως ικανοποιητική ή όχι (ΔΡΙΒΑ, 2009). Σε αυτό ακριβώς το σημείο παρατηρείται ο συσχετισμός της αξιολόγησης με τις ΠΘ. Η αναφορά του αντικείμενου και του τρόπου αξιολόγησης και η καταγραφή έγκυρων, αξιόπιστων και λειτουργικών προτύπων απόδοσης για κάθε θέση εργασίας είναι δουλειά της ΠΘ. (ΣΟΦΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ, 2014). Οι σχετικές πληροφορίες μπορούν να αντληθούν από τη σημείωση των καθηκόντων και των ικανοτήτων/δεξιοτήτων και τη βαρύτητα που τους αποδίδεται (DESSLER, 2013).

Υπ' αυτή την έννοια, μια αποτελεσματική αξιολόγηση αρχίζει, πριν τη συντέλεσή της, όταν η διοίκηση της επιχείρησης καθορίζει το περιεχόμενο της εργασίας εκάστου μέλους του προσωπικού, τα κριτήρια απόδοσης και τη μέθοδο αξιολόγησης, διασφαλίζοντας, ταυτοχρόνως, ότι όλες αυτές οι παράμετροι γίνονται αποδεκτές από τους εργαζομένους (DESSLER, 2013).

Αυτό φαίνεται καθαρά στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα Νο. 3), όπου απεικονίζεται η αλληλουχία των βημάτων που προηγούνται και έπονται της αξιολόγησης

⁷ Οι όροι θα χρησιμοποιούνται εναλλακτικά



Σχήμα 3: Η ροή της αξιολόγησης

Ο Garry Dessler μειώνει τα 6 βήματα της ροής της διαδικασίας της αξιολόγησης σε τρία: i) Τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης, ii) τη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης του υπαλλήλου με τα εν λόγω «ιδεατά» πρότυπα και iii) την ανατροφοδότηση-πληροφόρηση του εργαζομένου, σχετικά με την καλή ή κακή του απόδοση (DESSLER, 2013).

1.2.1 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ -ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Προηγουμένως, ειπώθηκε ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται αφενός στο κατά πόσο προσεγγίζουν τους συμφωνημένους στόχους/αποτελέσματα και αφετέρου στο κατά πόσο διαθέτουν και χρησιμοποιούν στην πράξη τις ικανότητες/επαγγελματικές δεξιότητες που θεωρούνται σημαντικές από την επιχείρηση.

Εν πρώτοις, γίνεται δεκτό από τη θεωρία ότι οι ατομικοί στόχοι απόδοσης συμφωνούνται κατά το μάλλον ή ήττον μεταξύ προϊσταμένου και εργαζόμενου. Τα μέρη έχουν ως γνώμονα τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης, οι οποίοι επιμερίζονται σε στόχους της διεύθυνσης και των τμημάτων, που επιμερίζονται με τη σειρά τους στους στόχους

της κάθε θέσης εργασίας, ανάλογα με το αντικείμενό της. Κατ' αυτό τον τρόπο οι ατομικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της οργάνωσης. Έχει επικρατήσει στη βιβλιογραφία η κατεύθυνση ότι οι στόχοι πρέπει να είναι smart⁸.

Specific Measurable Achievable Relevant Timely

Το αρκτικόλεξο «παρακινεί» τους υπευθύνους στοχοθεσίας να προσανατολίζονται σε στόχους συγκεκριμένους, μετρήσιμους, συμφωνημένους, ρεαλιστικούς και χρονοθετημένους. Το ζήτημα της στοχοθεσίας όμως είναι αρκετά πιο περίπλοκο. Μαζί με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, αποτελεί την «αχίλλειο πτέρνα» των συστημάτων αξιολόγησης (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016). Κάποια από τα προβλήματα της στοχοθεσίας, προσπαθούν να λύσουν μία σειρά από συστήματα καθορισμού στόχων όπως το Σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων⁹ (εφεξής ΔμΣ) και το σύστημα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) .

Ενώ, λοιπόν, η εκτίμηση της επίτευξης των στόχων-αποτελεσμάτων γίνεται με τη βοήθεια ποσοτικών μεθόδων, η αξιολόγηση των ικανοτήτων, δηλαδή ο έτερος τομέας μέτρησης-εκτίμησης των επιδόσεων των εργαζομένων, προκύπτει από ποιοτικές κλίμακες βαθμολόγησης, τύπου Likert (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016).

⁸ Ίδετε σχετικά και Εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αρ. πρωτ.: 12972/10.05.2016, διαθέσιμη στον ιστότοπο https://www.aftodioikisi.gr/mediafiles/2016/05/ymedmed_stoxothesia_aftodioikisi.pdf

⁹ Management By Objectives

Ειδικότερα, ο αξιολογητής έχει μια λίστα, που απαρτίζεται από 6 έως 30, συνήθως, καταφατικές ή ερωτηματικές προτάσεις, κλειστού τύπου, που σημαίνει ότι οι απαντήσεις στις προτάσεις είναι συγκεκριμένες και προκαθορισμένες. Χρησιμοποιούνται συνήθως ομάδες επιλογών, οι οποίες υποδηλώνουν διαφορετικό βαθμό συμφωνίας ή ικανοποίησης, όπως: (α) «Διαφωνώ», «Μάλλον διαφωνώ», «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», «Μάλλον συμφωνώ», «Συμφωνώ» ή (β) «Καθόλου ικανοποιητικά», «Λίγο ικανοποιητικά», «Μέτρια ικανοποιητικά», «Πολύ ικανοποιητικά», «Πλήρως ικανοποιητικά». Ο αξιολογητής σημειώνει μία επιλογή, δηλώνοντας, κατ' αυτό τον τρόπο το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με την κάθε πρόταση¹⁰.

Στη μέτρηση των ικανοτήτων είναι αναγκαίο ο αξιολογητής να καταγράφει συγκεκριμένα κρίσιμα περιστατικά για κάθε ικανότητα, αφού δεν υπάρχει άλλος τρόπος να διαπιστωθούν τα ισχυρά και ασθενή σημεία του εργαζομένου (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016).

1.2.2. ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι λόγοι που καθιστούν την αξιολόγηση αναπόσπαστο κομμάτι της ευημερίας μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016):

- Καθορίζονται και επανακαθορίζονται από κοινού με την εργοδοσία οι στόχοι απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου.
- Λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές, μετακινήσεις και απολύσεις.
- Γίνεται σύνδεση μισθών ή επιπρόσθετων παροχών με την απόδοση του εργαζομένου. «Η μετάβαση σε ένα τέτοιο σύστημα θεωρείται ότι συνιστά την πιο πολύπλοκη ίσως οργανωσιακή αλλαγή που μπορεί να συντελεστεί σε έναν οργανισμό» (ΣΟΦΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ, 2014).
- Εντοπίζονται ανάγκες εκπαίδευσης και σημεία βελτίωσης.
- Πληροφορούνται οι εργαζόμενοι για τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους.
- Επιτυγχάνεται η εμπέδωση μιας κουλτούρας δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, αν εφαρμόζεται με αμεροληψία

¹⁰ Πηγή: <https://www.greek-language.gr/certification/research/lexicon/show.html?id=118>

1.2.3. ΠΟΙΟΣ ΚΑΝΕΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ο βασικός αξιολογητής κάθε εργαζόμενου είναι ο άμεσα προϊστάμενός του, ενώ συμμετέχει συνήθως και ο προϊστάμενος του τελευταίου ως εποπτεύων την ορθότητα της διαδικασίας. Ορισμένες επιχειρήσεις απασχολούν εργασιακούς ψυχολόγους, οι οποίοι συλλέγουν πληροφορίες μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ και συζητήσεων.

Αξιολογήσεις διενεργούνται και από Κέντρα Αξιολόγησης, εκτός του χώρου της επιχείρησης. Η διαδικασία διαρκεί 2-3 ημέρες και πέρα από ψυχολογικά τεστ και συζητήσεις, χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως επιχειρηματικά παιχνίδια, και προσομοιώσεις πραγματικών καταστάσεων.

Συχνά, ζητείται και από τους ίδιους τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τον εαυτό τους, ιδίως όταν εφαρμόζεται το πλαίσιο της ΔμΣ. Παρά το γεγονός ότι οι αυτοαξιολογούμενοι δείχνουν μεγαλύτερη επιείκεια απ' ό,τι οι προϊστάμενοί τους, οι τελευταίοι μπορεί να αντλήσουν χρήσιμες πληροφορίες για στοιχεία στα οποία δεν είχαν δώσει σημασία.

Επιπλέον, σύμφωνα με τη νέα τάση, ο εργαζόμενος μπορεί να αξιολογηθεί και από τους συναδέλφους του. Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος όταν η επιχείρηση ενθαρρύνει την εργασία σε ομάδες. Αρκετές έρευνες υποστηρίζουν ότι αυτό το είδος αξιολόγησης είναι το πιο ακριβές και αποτελεσματικό. Έχει παρατηρηθεί όμως ότι οι εργαζόμενοι διστάζουν συνήθως να αξιολογήσουν τους ομοίους τους ή αποφεύγουν να αξιολογήσουν θετικά από φόβο μήπως φανούν οι ίδιοι λιγότερο αποτελεσματικοί.

Στις μέρες μας όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν επίσης την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους. Προκειμένου να γίνει σωστά, κρίνεται απαραίτητη η απόλυτη ανωνυμία του αξιολογητή, για ευνόητους λόγους.

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών, καλούν και τους πελάτες να αξιολογήσουν. Στην ακραία του μορφή αυτό το είδος αξιολόγησης περιλαμβάνει την αξιολόγηση των εργαζομένων από υποτιθέμενους πελάτες, οι οποίοι στην πραγματικότητα έχουν προσληφθεί από τις επιχειρήσεις σαν εξωτερικοί αξιολογητές και αποτιμούν τις επιδόσεις του προσωπικού.

Τέλος, σε μια αξιολόγηση μπορούν να συμμετέχουν όλοι, υφιστάμενοι, προϊστάμενοι, συνάδελφοι, πελάτες και ο ίδιος ο αξιολογούμενος (αξιολόγηση 360°). Ιδιαίτερα χρήσιμη

όταν βαθμολογούνται ικανότητες, δεξιότητες ή συμπεριφορές, αλλά ασύμφορη οικονομικά και χρονοβόρα. (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016).

1.2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τη θεωρία, οι περισσότερες μέθοδοι μέτρησης μπορούν να διακριθούν σε **αντικειμενικές** (Σχήμα 4) και **υποκειμενικές** (Σχήμα 5). Οι αντικειμενικές μέθοδοι εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων σε αριθμούς, όπως ο όγκος παραγωγής που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Παρά την αντικειμενικότητά τους, μπορεί να υπάρξουν σφάλματα στην αξιολόγηση και αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν από τους αξιολογητές (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016).

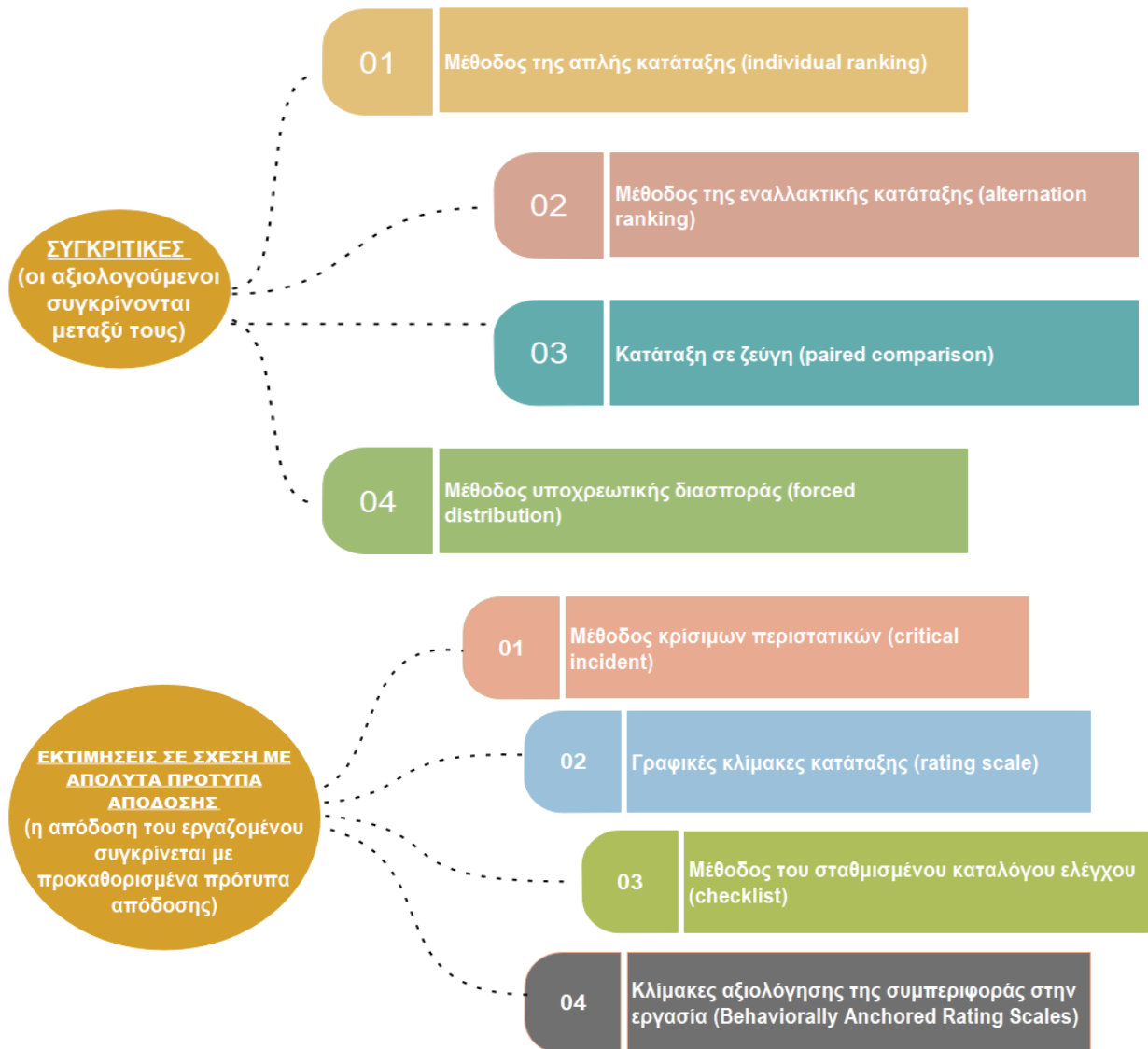


Σχήμα 4: Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα. Μετρούν τόσο τη συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και τα αποτελέσματα της εργασίας τους και μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στις περιπτώσεις που δεν παράγεται φυσικό, μετρήσιμο προϊόν.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι διακρίνονται σε **συγκριτικές** και σε **εκτιμήσεις σε σχέση με απόλυτα πρότυπα απόδοσης** (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016).

ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Σχήμα 5: Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Λόγω της δημοφιλίας των γραφικών κλιμάκων κατάταξης και των φοβικών αντανakλαστικών που ξυπνά, συνήθως, η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς, ακολουθεί μια πιο λεπτομερή αναφορά στα κυριότερα σημεία τους.

• **Γραφικές κλίμακες κατάταξης (rating scale):** Είναι ίσως η πιο ευρέως διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης. Εκτός αυτού, θεωρείται η πιο αντικειμενική μεταξύ των υποκειμενικών μεθόδων αξιολόγησης και επιτρέπει τη σύγκριση των εργαζομένων, αφού

αξιολογούνται επί των ίδιων κριτηρίων. Ο αξιολογητής βαθμολογεί, συνήθως από το 1 έως το 10 τον υπάλληλο σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια, ή βάσει χαρακτηρισμών, όπως «καλός» «πολύ καλός» κλπ. Εύκολη και γρήγορη μέθοδος, η οποία, όμως, δεν προστατεύει από τα λάθη μεροληψίας (επιείκεια, αυστηρότητα, Halo effect).

•Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution): Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κάθε μία από τις κατηγορίες απόδοσης, επί τη βάση προκαθορισμένων ποσοστών. Η συνηθέστερη κατανομή των ποσοστών είναι η 20/70/10, ήτοι το 20% των εργαζομένων κατατάσσεται στην κορυφή, το 70% στη μέση και το 10% στη βάση. Συνήθως, το προσωπικό που αξιολογείται στη βάση είτε επιμορφώνεται ώστε να βελτιωθεί, είτε απολύεται. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί πιο εύκολα σε οργανισμούς που απασχολούν ανθρώπινο δυναμικό με μεγάλη μεταβλητότητα στην απόδοση. Σε περίπτωση μικρής μεταβλητότητας, είναι εξαιρετικά δύσκολο για τον αξιολογητή να ταξινομήσει το προσωπικό σε διαφορετικές κατηγορίες (ΣΟΦΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ, 2014). Οι έρευνες δείχνουν ότι η εν λόγω μέθοδος επιδρά αρνητικά στο ηθικό των απασχολούμενων. Παρά ταύτα επιχειρήσεις όπως η Microsoft, η Copoco και η Intel χρησιμοποιούν παραλλαγμένες εκδοχές της υποχρεωτικής διασποράς (DESSLER, 2013).

1.2.5. ΛΑΘΗ-ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία του αξιολογητή, αποτελούν τα μέγιστα προαπαιτούμενα. Στην πράξη είναι εξαιρετικά δύσκολο να βρεθεί ο αδέκαστος αξιολογητής, λόγω του ότι το στοιχείο αυτό δεν συνάδει με την ανθρώπινη ιδιοσυγκρασία. Τα πιο συνήθη ασυνείδητα σφάλματα που έχουν παρατηρηθεί και επηρεάζουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι η επιείκεια, όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν υψηλές βαθμολογίες (οδηγεί σε απαξίωση της αξιολόγησης) ή αυστηρότητα (το αντίθετο του λάθους επιείκειας), η κεντρική τάση (οι περισσότεροι υπάλληλοι τοποθετούνται κάπου στο κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας, γεγονός που φανερώνει αδιαφορία του αξιολογητή για την διαδικασία), το λάθος γενίκευσης της κρίσης (Halo effect), όταν η καλή ή κακή εντύπωση που έχει σχηματίσει ο αξιολογητής για μια πτυχή της δουλειάς του εργαζομένου, γενικεύεται, με αποτέλεσμα να θεωρεί ότι αυτός λειτουργεί με τον ίδιο (καλό ή κακό) τρόπο και στις υπόλοιπες πτυχές της δουλειάς του και, τέλος, οι προσωπικές προκαταλήψεις-στερεότυπα (DESSLER, 2013), (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016), όταν ο αξιολογητής είναι αρνητικά

προδιατεθειμένος σε σχέση με το φύλο, τις πολιτικές πεποιθήσεις, το χρώμα, ή το σεξουαλικό προσανατολισμό του εργαζόμενου και τον βαθμολογεί χαμηλά.

Σημειώνεται ότι υπάρχει και η περίπτωση ο αξιολογητής να παραποιήσει συνειδητά το αποτέλεσμα της αξιολόγησης π.χ. λόγω προσωπικών σκοπιμοτήτων ή εξωτερικών πιέσεων (ΣΟΦΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ, 2014).

Στην προσπάθεια εξεύρεσης λύσεων που θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα προκατάληψης, επιείκειας ή αυστηρότητας ενός βαθμολογητή, έχουν αναπτυχθεί πληροφοριακά συστήματα και προγράμματα που μπορούν να εντοπίσουν τα λάθη των αξιολογητών και να αναζητήσουν τα αίτια που τα προκαλούν, όπως τα HRIS (Human Resource Information Systems) και το Performance Track που πρωτοκυκλοφόρησε το 1990 και θεωρείται ιδιαίτερα πετυχημένο.

1.2.6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ

Όπως είναι λογικό ο ρόλος του αξιολογητή στην αποφυγή των ως άνω στρεβλώσεων και στη διεξαγωγή μιας αξιόπιστης, αμερόληπτης και συναφούς με τη θέση αξιολόγησης (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016), είναι νευραλγικός. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να έχει συνειδητοποιήσει τη σημασία της αξιολόγησης και τα πιθανά οφέλη της και να την υποστηρίζει έμπρακτα. Επειδή λοιπόν τα αποτελέσματα και η επιτυχία της αξιολόγησης εξαρτώνται άμεσα από τις ικανότητες και τις δυνατότητες του αξιολογητή, η εκπαίδευσή του κρίνεται απαραίτητη. Χρήσιμη είναι επίσης η τήρηση ημερολογίου από τους αξιολογητές, όπου καταγράφουν τακτικά τις παρατηρήσεις τους και τις πληροφορίες σχετικά με την απόδοση και τη συμπεριφορά του προσωπικού. Αυτή η τακτική συμβάλλει τόσο σε μια αντικειμενική κρίση όταν έρθει η περίοδος της αξιολόγησης, όσο και στην ενίσχυση της λογοδοσίας του αξιολογητή όταν πρέπει να αιτιολογήσει στον οποιοδήποτε (ανώτατη διοίκηση, αξιολογούμενους, συνδικαλιστές κλπ.) τη βαθμολόγησή του (ΣΟΦΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ, 2014).

1.2.7 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση ολοκληρώνεται τυπικά με τη συνέντευξη αξιολόγησης. Σε αυτό το σημείο ο εργαζόμενος λαμβάνει γνώση της αξιολόγησης και σχεδιάζει το επόμενο βήμα για το πώς θα διορθώσει τυχόν ανεπάρκειές του ή πώς θα αναπτύξει τα θετικά σημεία του. Οι συνεντεύξεις αξιολόγησης είναι συνήθως άβολες, καθώς τα σχόλια δεν είναι πάντοτε

θετικά. Οι διαφωνίες είναι συχνές, κυρίως λόγω της τάσης των αξιολογούμενων να βαθμολογούν τους εαυτούς τους υψηλότερα από τους αξιολογητές. Υπ' αυτή την έννοια η διεξαγωγή της συνέντευξης θα πρέπει να προετοιμάζεται και να υλοποιείται με προσοχή (DESSLER, 2013). Για να ξεπεραστούν οι αρνητισμοί και οι δυσαρέσκειες, προτείνεται να υπάρχει ενεργητική ανάμειξη του αξιολογούμενου, ενώ ο αξιολογητής καλείται να αναλάβει περισσότερο συμβουλευτικό παρά επικριτικό ρόλο.

1.2.8 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE MANAGEMENT)

Ενώ, σύμφωνα με τους ειδικούς, η αξιολόγηση θα έπρεπε να συνδέεται με όλες τις λειτουργίες της ΔΑΔ, αποτελεί συχνά μια μεμονωμένη δραστηριότητα. Η ενσωμάτωσή της σε ένα πλήρες σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης, της προσδίδει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016). Η Διοίκηση της Απόδοσης είναι η συνεχής διαδικασία αναγνώρισης, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης των ατόμων και της ευθυγράμμισής της με τους στόχους της οργάνωσης. Οι επανεκτιμήσεις και ο επαναπροσδιορισμός του τρόπου που διεκπεραιώνουν τη δουλειά τους τα πρόσωπα ή οι ομάδες είναι συνήθεις διαδικασίες στη Διοίκηση Απόδοσης. Η ανατροφοδότηση για τους εργαζόμενους πραγματοποιείται συχνά μέσα από διαδικτυακές εφαρμογές¹¹ (DESSLER, 2013).

¹¹ Employee feedback applications

2.1 ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΝΩΝ

Στη βιβλιογραφία, η ελληνική διοικητική πραγματικότητα παρουσιάζεται με όρους, όπως μη βεμπεριανή γραφειοκρατία (Τσέκος, 2008) ή οιονεί βεμπεριανή γραφειοκρατία (Σπανού, 2001). Αυτό, διότι προσεγγίζει το φαινόμενο μορφολογικά μόνο και όχι λειτουργικά, κυρίως λόγω της κομματοκρατίας και της σχέσης εξάρτησης της διοίκησης από την πολιτική εξουσία (πολιτικός συγκεντρωτισμός). Ως εκ τούτου, αναπτύχθηκαν δυσλειτουργικοί δημόσιοι οργανισμοί, τους οποίους οι πολίτες αναγνωρίζουν ως ένα στίβο εχθρικό και ανοίκειο, όπου οι ανάγκες τους παίζουν ρόλο δευτερεύοντα και όχι πρωτεύοντα, όπως απαιτεί ο νόμος και η κοινή λογική.

Στην (αδικαιολόγητη) γραφειοκρατία που ταλανίζει τη Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας, έρχονται να προστεθούν μια σειρά δυσεπίλυτων προβλημάτων, που έχουν επιδείξει εξαιρετική αντοχή στο χρόνο, όπως η έλλειψη εμπιστοσύνης, οι πελατειακές σχέσεις, τα φαινόμενα διαφθοράς, η αδυναμία ευελιξίας, ο περιορισμένος βαθμός αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων με αξιοκρατικά και αντικειμενικά κριτήρια, η αδιαφορία των εργαζομένων, η αναβλητικότητα στη διεκπεραίωση των υποθέσεων, η τυπολατρική προσκόλληση στους κανόνες, αλλά και η ταυτόχρονη αυξημένη ανοχή στις άτυπες διαδικασίες, οι δαιδαλώδεις και μη τυποποιημένες διαδικασίες, η έλλειψη συνεργατικής διάθεσης, η απροθυμία διάχυσης της γνώσης, η ανυπαρξία θεσμικής μνήμης, ο φόβος εκσυγχρονισμού και μεταρρυθμίσεων και η υπαλληλοκρατία (ΚΑΡΑΣΤΑΘΗΣ, 2018). Συνοψίζοντας τα ανωτέρω, κάποιος θα μπορούσε να πει ότι πως ο διοικητικός μηχανισμός της χώρας πάσχει από έλλειψη αποτελεσματικότητας και ποιότητας. Κι επειδή η Δημόσια Διοίκηση συνδέεται άμεσα με ευρύτερες κοινωνικές αξίες, όπως η δικαιοσύνη, η νομιμότητα των διοικητικών πράξεων και το δημοκρατικό πολίτευμα, η δυσλειτουργία της νοσηματοδοτεί στρεβλά και το δικό τους περιεχόμενο, επηρεάζοντας αρνητικά την κοινωνική δράση.

Ο εντοπισμός των προαναφερθεισών αδυναμιών και η επισήμανση ότι η κομματοκρατία συνιστά, διαχρονικά, αφενός τη ρίζα του κακού, αλλά και ιδιαιτερότητα του ελληνικού πολιτικό-διοικητικού συστήματος, αποτελούν κοινό τόπο **τόσο** στις εκθέσεις των

Ελλήνων και ξένων εμπειρογνομόνων, που συντάχθηκαν σε μια προσπάθεια χαρτογράφησης των τρωτών σημείων της εγχώριας Δημόσιας Διοίκησης και εξεύρεσης πιθανών λύσεων [Κ. Βαρβαρέσου (1952), G. Langrod (1964), Αργυριάδη (1970), Έκθεση του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών-ΚΕΠΕ με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση-Έκθεση για το Πρόγραμμα 1988-1992» (1988), Μελέτη των «100» (1990), Έκθεση της συσταθείσας από τον Πρόεδρο της Οικουμενικής Κυβέρνησης, καθηγητή Ξενοφώντα Ζολώτα Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα, (1991), Μελέτη Δεκλερή (1992), Πρόταση για τον Εκσυγχρονισμό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (1992) που είχε τύχει επεξεργασίας από τους πανεπιστημιακούς Ι. Δ. Αναστόπουλος Μ. Κωνσταντόπουλο, Α. Μακρυδημήτρη, ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ και Πρόταση Επιτροπής υπό την προεδρία του καθηγητή Ιωάννη Σπράου (1998)], όσο και στις προτάσεις των διεθνών φορέων και ευρωπαϊκών οργανισμών, πριν το ξέσπασμα, αλλά και κατά τη διάρκεια της κρίσης (ΟΟΣΑ, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΔΝΤ, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα). Είναι δε, χαρακτηριστικό ότι κάποιες από τις μελέτες-εκθέσεις τονίζουν την ανάγκη υιοθέτησης μέτρων όπως η αποτελεσματικότερη οργάνωση, η κατάργηση ή συγχώνευση των δημόσιων φορέων (Πρόταση για τον Εκσυγχρονισμό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης-1992) και προτείνουν την εισαγωγή νέων εργαλείων διοίκησης όπως ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, η περιγραφή καθηκόντων και η μέτρηση αποτελεσμάτων και απόδοσης (αξιολόγηση προσωπικού) βάσει δεικτών (Μελέτη Δεκλερή 1992, ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-1998, Έκθεση του ΟΟΣΑ για την Ελληνική Κεντρική Διοίκηση-2011) (ΜΑΪΣΤΡΟΣ, 2009) και (ΜΥΛΩΝΑΣ, 2018)

2.2 ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η πρόσφατη οικονομική κρίση, αποτέλεσε αιτία για την αναζήτηση μέτρων μείωσης του λειτουργικού κόστους του δημοσίου, αύξησης της παραγωγικότητάς του και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι Διαρθρωτικές Μεταρρυθμίσεις που περιλάμβαναν την εξυγίανση της Δημόσιας Διοίκησης, ήταν Μνημονιακή απαίτηση και αποτελούσαν εκ των προτέρων αιρεσιμότητα (*ex ante conditionality*) για την ομαλή καταβολή των δόσεων της χρηματοδότησης (ΑΛΑΜΠΙΑΝΟΣ, et al., 2017).

Η εντύπωση ότι η εφαρμογή πρακτικών και μεθόδων, που έχουν αναπτυχθεί στον ιδιωτικό τομέα (*business-like approach*) θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την

ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών, εμφανίζεται έντονα στις αλλαγές και τις αναδιαρθρώσεις που συντελούνται ήδη από τη 1970 στις δημόσιες διοικήσεις των χωρών διεθνώς, αλλά κυρίως του αγγλόφωνου κόσμου. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 πλέον, μια σειρά από σημαίνοντες αναλυτές και θεωρητικούς ήταν της άποψης ότι υπήρχε μόνο ένας ξεκάθαρος δρόμος μετασχηματισμού των δημοσίων διοικήσεων. Αυτή η γενική κατεύθυνση ονομάστηκε σύντομα New Public Management¹² (εφεξής NPM), όρος που πρωτοεισήχθη από τον Christopher Hood το 1991 (Pollitt & Sorin , 2011). Πρόκειται για πρακτικές-δάνεια από τον ιδιωτικό τομέα και την αγορά, που υπέστησαν μικρές αλλαγές, εφαρμοστικά συμβατές με το περιβάλλον του δημόσιου τομέα. Αξίζει να τονιστεί ότι το NPM αναδείχτηκε ως η πανάκεια στα προβλήματα των δημοσίων διοικήσεων, που λειτουργούν σε περιβάλλοντα οικονομικής κρίσεως (ΚΑΡΑΣΤΑΘΗΣ, 2018).

Ακολουθώντας τα παραδείγματα χωρών με συντελεσμένες μεταρρυθμίσεις τύπου NPM, οι κυβερνήσεις στην Ελλάδα έλαβαν κατά καιρούς και εξακολουθούν να λαμβάνουν αποφάσεις και νομοθετικά μέτρα για την οργάνωση, τον προγραμματισμό, τη στοχοθεσία, την ποιότητα, τη μέτρηση της απόδοσης του προσωπικού και την αξιολόγηση της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία συνδέονται με χαρακτηριστικά και πρακτικές NPM (ΚΑΡΑΣΤΑΘΗΣ, 2018)

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το έδαφος για την υιοθέτηση της διοικητικής ορθοδοξίας του NPM που εφαρμοζόταν ήδη από τις αρχές του 1980 και στη Δυτική Ευρώπη, προετοίμασε η έκθεση Δεκλερής το 1992, για την οποία έχει γίνει ήδη λόγος (ΚΑΡΑΣΤΑΘΗΣ, 2018) και (ΠΑΠΑΛΕΩΝΙΔΑ, 2013).

Η πιο φιλόδοξη όμως προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών τύπου NPM στην Ελλάδα έγινε το 2001 με το Πρόγραμμα Πολιτεία του Ν. 2880/2001, που εγκαινιάζει την εισαγωγή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση (ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΥ, 2008). Ακολουθεί η θέσπιση του Ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ο οποίος δεν εφαρμόστηκε ποτέ, λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας, παρά μόνο στο Σώμα Επιθεωρητών Εργασίας το 2012, (ΠΑΠΑΛΕΩΝΙΔΑ, 2013).

¹² Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Μετά το ξέσπασμα της κρίσης, θεσπίζονται μια πλειάδα νόμων με γνωρίσματα NPM, μεταξύ των οποίων και νόμοι που ρυθμίζουν τα υπό εξέταση ζητήματα της αξιολόγησης και των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας (εφεξής ΠΘΕ)¹³.

2.3 ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας ταυτίζονται εννοιολογικά και λειτουργικά με τις Περιγραφές Θέσεων Εργασίας του ιδιωτικού τομέα, που αναλύθηκαν εκτενώς σε προηγούμενη ενότητα, μέσα από τα «μάτια» της διοικητικής επιστήμης. Η διοικητική πρακτική θέλει να περιλαμβάνονται στο σώμα των Περιγραμμάτων και οι Προδιαγραφές Εργασίας.

2.3.1 ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

Παρά την επισήμανση της ανάγκης σχεδιασμού θέσεων εργασίας που είχε καταγραφεί από το 1988 στην προαναφερθείσα έκθεση του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών-ΚΕΠΕ με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση-Έκθεση για το Πρόγραμμα 1988-1992» (ΛΑΦΤΣΙΔΟΥ, 2017), η πρώτη σοβαρή απόπειρα πρακτικής υλοποίησης του εργαλείου ξεκίνησε στις αρχές του 2012 στο πλαίσιο του εγχειρήματος που είχε χαιρετιστεί ως η «μεταρρύθμιση των μεταρρυθμίσεων» του Κράτους. Η εν λόγω μεταρρύθμιση προβλέφθηκε νομοθετικά στο άρθρο 35¹⁴ του Ν. 4024/2011 (Α'226)¹⁵ και είχε συμπεριλάβει στα σχέδιά της, πέρα από την αξιολόγηση των δομών των οργανικών μονάδων της κεντρικής διοίκησης, το σχεδιασμό ΠΘΕ και την κατανομή προσωπικού (ΠΑΠΑΛΕΩΝΙΔΑ, 2013).

Τα ΠΘΕ όμως δεν έμελλε να δουν το φως της ημέρας. Ο τότε Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης Αντώνης Μανιτάκης σημειώνει: «Οι διαρθρωτικές αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση, που χρειάζονται χρόνο επαρκή και σχέδιο ολοκληρωμένο και

¹³Αναφέρονται χαρακτηριστικά οι νόμοι 4024/2011 (ΦΕΚ Α' 226/27.10.2011), 4250/2014 (ΦΕΚ Α' 74/26.03.2014), 4275/2014 (ΦΕΚ Α' 149/15.07.2014), 4354/2015 (ΦΕΚ Α' 176/16.12.2015), 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33/27.02.2016) και 4440/2016 (ΦΕΚ Α' 224/2.12.2016)

¹⁴ «Αναδιοργάνωση Δημοσίων Υπηρεσιών Ανακατανομή οργανικών θέσεων»

¹⁵ «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015»

συστηματικό, τελικά υποτάχθηκαν στους άμεσους και ποσοτικούς στόχους της δημοσιονομικής προσαρμογής. Για άλλη μια φορά λοιπόν «παρά τις διαπιστώσεις και διακηρύξεις όλων των παραγόντων για τον επιτακτικό χαρακτήρα των διαρθρωτικών αλλαγών στο κράτος και στη διοίκηση, η διοικητική μεταρρύθμιση παραμένει ο φτωχός και παραμελημένος συγγενής των δημοσιονομικών προσαρμογών» (ΜΑΝΙΤΑΚΗΣ & ΜΠΑΛΑΜΠΙΑΝΙΔΗΣ, n.d.)

2.3.2 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Όπως αναφέρεται στον ιστότοπο «Δημόσιο 2020» του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης: «Η Δημόσια Διοίκηση αποκτά ένα σύγχρονο εργαλείο χαρτογράφησης του ανθρώπινου δυναμικού και των αντικειμένων εργασίας του. Συντάσσονται ΠΘΕ, στα οποία αποτυπώνονται οι υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και οι ευθύνες των υπαλλήλων εξατομικευμένα, ενώ κάθε θέση αντιστοιχίζεται με τα τυπικά και άλλα προσόντα, που απαιτούνται στην πράξη. Η αποτύπωση αυτή συμβάλλει καταλυτικά, ώστε η στελέχωση των δημόσιων υπηρεσιών να διενεργείται στο εξής όχι μόνο με βάση τα τυπικά προσόντα, αλλά κυρίως με βάση την καταλληλότητα κάθε δημοσίου υπαλλήλου σε σχέση με τη συγκεκριμένη θέση, που καλείται να καλύψει.¹⁶». Κύριο γνώρισμα των σύγχρονων περιγραμμάτων θέσης είναι η μετατόπιση (...) σε νέες μορφές περιγραφής θέσεων, οι οποίες είναι **εστιασμένες περισσότερο στο παραγόμενο αποτέλεσμα** (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2016).

Επιπλέον, σύμφωνα με το άρθρο 16 του ν.4440/2016, ορίζεται ότι την υποχρέωση κατάρτισης ΠΘΕ, έχουν *οι φορείς της παραγράφου 1 του άρθρου 3 του ίδιου νόμου, που απασχολούν υπαλλήλους, μόνιμους και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, ήτοι το σύνολο των κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών του Δημοσίου, οι Ανεξάρτητες Αρχές, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), καθώς και τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), εφόσον ανήκουν στη Γενική Κυβέρνηση όπως εκάστοτε οριοθετείται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης*. Στο ίδιο άρθρο σημειώνεται ότι στο Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης το οποίο θα τηρείται σε βάση δεδομένων, θα περιλαμβάνονται όλες οι οργανικές μονάδες των ως άνω φορέων,

¹⁶ Πηγή: <http://dimosio2020.gov.gr/>

οι υπηρετούντες σε κάθε οργανική μονάδα υπάλληλοι και **τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας.**

Δυνάμει των ανωτέρω, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, με την υποστήριξη της Expertise France¹⁷, που κρίθηκε απαραίτητη¹⁸, ακολουθώντας το σχετικό Γαλλικό μοντέλο εφαρμογής, έχει προσδιορίσει 24 Τομείς Πολιτικής¹⁹ και 181 Γενικά Περιγράμματα (EXPERTISE FRANCE, 2018). **Οι Τομείς Πολιτικής** είναι διϋπουργικοί, κάθε ένας από αυτούς αντανακλά μια κεντρική/κύρια λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και περιλαμβάνει πλήθος Γενικών Περιγραμμάτων. Ως **Γενικό Περίγραμμα** θέσης ορίζεται η μονοσέλιδη περιγραφή ενός επαγγέλματος, δηλαδή η περιγραφή των γνώσεων, δεξιοτήτων, προσόντων και εμπειρίας που απαιτούνται για την άσκηση ενός επαγγέλματος, καθώς και τα κύρια καθήκοντα που σχετίζονται με την θέση (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2016). Τα Γενικά Περιγράμματα (προφίλ/ρόλοι) συνδέονται με τους Τομείς Πολιτικής και τους ρόλους/ομάδες επαγγελματιών, που απαντώνται στους τομείς αυτούς, αλλά δεν πρέπει να συνδέονται, καθ' οιονδήποτε τρόπο, με οργανωτική δομή, οργανική θέση, κλάδο, πρόσωπα (EXPERTISE FRANCE, 2018)

Τα Γενικά Περιγράμματα αποτελούν το πρώτο επίπεδο ανάλυσης του πλαισίου περιγραφής των θέσεων εργασίας, με το δεύτερο επίπεδο να αποτελεί η κατάρτιση των Ειδικών Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, που συνιστούν εμβάθυνση του προηγούμενου επιπέδου και εστιάζουν στο πεδίο της οργάνωσης. Ως **Ειδικό Περίγραμμα** θέσης εργασίας ορίζεται «ο εξειδικευμένος κατάλογος καθηκόντων τα οποία καλείται να εκτελέσει ένας δημόσιος υπάλληλος (...), όπου προσδιορίζονται οι επιπλέον απαιτήσεις που ορίζει ο φορέας ως απαραίτητες για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας όπως π.χ. η εξειδικευμένη γνώση και άλλες, σχετικές με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας πληροφορίες (προϊστάμενη αρχή, κ.α.)»²⁰. Η συμπλήρωση των Ειδικών Περιγραμμάτων αποτελεί ευθύνη αλλά και δικαίωμα των προϊσταμένων οργανικών μονάδων της Δημόσιας Διοίκησης.

¹⁷ Γαλλικός Δημόσιος οργανισμός διεθνούς τεχνικής συνεργασίας

¹⁸ Αξίζει να αναφερθεί ότι δυνάμει του άρθρου 3.Γ.5.1 του Ν. 4336/2015 «θα καθοριστεί τριετής στρατηγική για μεταρρυθμίσεις μέχρι και το Δεκέμβριο του 2015 σε συμφωνία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και με πλήρη αξιοποίηση κάθε διαθέσιμης τεχνικής συνδρομής»

¹⁹ Ίδετε Παράρτημα, καταχώριση Νο. 3

²⁰ Ίδετε Παράρτημα καταχώριση Νο. 4

Ειδικά Περιγράμματα συντάσσονται για ΚΑΘΕ θέση του φορέα, βάσει του Οργανισμού του, δηλαδή και για τις οργανικές θέσεις που καλύπτονται, και για όσες είναι κενές. Κάθε Ειδικό Περίγραμμα συνδέεται με ένα μόνο Γενικό Περίγραμμα, το οποίο εξειδικεύει, διατηρώντας τις ισορροπίες, έτσι ώστε να διασφαλίζεται αφενός η επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων για την κάλυψη των θέσεων στη διαδικασία της κινητικότητας και να μην προκαλούνται αφετέρου αδικαιολόγητα εμπόδια στην εθελοντική μετακίνηση των υπαλλήλων και κατ' επέκταση στην ορθολογική κάλυψη των αναγκών των υπηρεσιών (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, 2018) και (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2017).

Επιπλέον, τα Ειδικά Περιγράμματα σχετίζονται με τις πραγματικές θέσεις στους Οργανισμούς, χρησιμεύουν ως «σύμβαση» μεταξύ του προϊσταμένου και του υπαλλήλου, είναι η βάση επί της οποίας παρακολουθείται το έργο του προσωπικού και αποτελούν δυναμικά έγγραφα που πρέπει να αναθεωρούνται και να επικαιροποιούνται σε τακτά διαστήματα. Περαιτέρω δεν θίγουν τους υφιστάμενους κλάδους, ούτε τα επαγγελματικά δικαιώματα που απορρέουν από την κατάταξη των υπαλλήλων σε αυτούς. Απλώς αποτυπώνουν την υπάρχουσα κατάσταση. Τα Ειδικά Περιγράμματα περιλαμβάνουν, ως απαιτούμενα, μόνο τα τυπικά προσόντα που προβλέπονται στο προσοντολόγιο (Π.Δ. 50/2001, όπως ισχύει)

Τέλος, τονίζεται ότι τα συμπληρωμένα Ειδικά Περιγράμματα ενός Δημόσιου Οργανισμού δεν είναι υποκείμενα προς έγκριση από τρίτους φορείς (Η Ομάδα Συντονισμού και Παρακολούθησης του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης απλά βοηθά και επιβλέπει ώστε να τηρηθούν σωστά όλες οι τυπικές προϋποθέσεις) και αποτελούν ιδιοκτησία του Δημόσιου Οργανισμού που τα καταρτίζει (EXPERTISE FRANCE, 2018).

Στον οδηγό της EXPERTISE FRANCE, επισημαίνεται με έμφαση ότι ένα Ειδικό Περίγραμμα περιγράφει τη θέση εργασίας και **ΟΧΙ** το άτομο που την κατέχει σήμερα

Σε σχέση με τη μεθοδολογία κατάρτισης των ΠΘΕ το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης και ο οδηγός της EXPERTISE FRANCE πρότειναν να ακολουθηθεί η εξής διαδικασία: Κάθε Υπουργείο θα έπρεπε να συστήσει Ομάδες Εργασίας, προκειμένου να προβούν αρχικά σε ανάλυση των επαγγελματιών ανά Τομέα Πολιτικής και να καταρτίσουν στη συνέχεια έναν συγκεκριμένο αριθμό Γενικών Περιγραμμάτων ομοίως ανά Τομέα Πολιτικής, όπως π.χ. Γενικό Περίγραμμα

«Πολιτικός Μηχανικός στον τομέα της ενέργειας», «Επιθεωρητής-Ελεγκτής στον τομέα της εργασίας». Στις Ομάδες Εργασίας κρίθηκε σκόπιμη η συμμετοχή, των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, καθώς και η ενεργή εμπλοκή των υπαλλήλων του φορέα. Κάθε ομάδα θα έπρεπε να ορίσει ένα άτομο ως σημείο επαφής με την Ομάδα Συντονισμού και Παρακολούθησης του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Ειδικά για τη σύνταξη των Γενικών Περιγραμμάτων απαιτείται συνεργασία με άτομα που είχαν γνώση των προσόντων, του αντικειμένου και του πλαισίου εργασίας κάθε επαγγέλματος.

Κατόπιν, ακολουθούσε η οριστικοποίηση των Γενικών Περιγραμμάτων σε συνεργασία με την Ομάδα Συντονισμού και Παρακολούθησης του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, βάσει των προτάσεων που είχαν υποβληθεί (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2016).

Μετά, σειρά είχε η σύνταξη των Ειδικών Περιγραμμάτων. Οι Γενικοί Διευθυντές/Διευθυντές/Προϊστάμενοι Τμήματος των υπηρεσιών θα έπρεπε να μελετήσουν τον κατάλογο των Γενικών Περιγραμμάτων ανά Τομέα Πολιτικής (φύλλο excel) και να αναγνωρίσουν τα Γενικά Περιγράμματα, που ταίριαζαν στην οργανωτική δομή του φορέα. Ακολούθως, κατέγραφαν (στο ειδικό φύλλο στοιχείων) τα «επαγγέλματα»/ρόλους, που ταίριαζαν από πλευράς δεξιοτήτων με τις οργανικές θέσεις των μονάδων των οποίων ήταν επικεφαλής και τα προωθούσαν στους Υπευθύνους των Ομάδων Εργασίας του φορέα. Με βάση τα δηλωθέντα σε κάθε φύλλο στοιχείων, οι Ομάδες Εργασίας συνέτασσαν τα αντίστοιχα Ειδικά Περιγράμματα τα οποία επαναπροωθούσαν στους Γενικούς Διευθυντές/Διευθυντές/Προϊσταμένους Τμήματος, προς συμπλήρωση των στοιχείων που οι ίδιες δεν νομιμοποιούνταν να συμπληρώσουν²¹. Οι Γενικοί Διευθυντές/Διευθυντές/Τμηματάρχες ολοκλήρωναν τη συμπλήρωση των Ειδικών Περιγραμμάτων, για όλες τις θέσεις, βάσει του Οργανισμού Εσωτερικών Υπηρεσιών και ακολουθούσε η ενημέρωση του Υπουργείου Εσωτερικών με σχετικό έγγραφο, μετά το πέρας της διαδικασίας (EXPERTISE FRANCE, 2018). Οι φορείς ήταν επίσης υποχρεωμένοι να στείλουν στην ηλεκτρονική διεύθυνση hrd@ydmed.gov.gr τα στοιχεία του/των υπαλλήλου/ων που είχε/αν επιφορτιστεί με

²¹ Τόπος Εργασίας (Ταχυδρομική Διεύθυνση), Γενικό Προφίλ, Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας, Θεσμική Εκπροσώπηση και Συνεργασία, Τυπικά προσόντα, Ειδικές απαιτήσεις θέσης εργασίας, Εμπειρία, Διάρκεια θητείας, Υποχρεωτική επιμόρφωση πριν την ανάληψη της θέσης, Άλλες Πληροφορίες

την ευθύνη της καταχώρισης των στοιχείων και της ανάρτησης των Ειδικών Περιγραμμάτων στην εφαρμογή του Ψηφιακού Οργανογράμματος, κατά τα προβλεπόμενα στις αριθμ. ΔΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/180/οικ.42334/8-12-2017 και ΔΟΜ/Φ.20/οικ.32644/3-10-2017 (ΑΔΑ:Ψ90Ο465ΧΘΨ-Θ5Δ) εγκυκλίου του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, 2018),

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην ιστοσελίδα www.apogrfi.gov.gr, υπάρχει η «Βιβλιοθήκη Περιγραμμάτων» με ψηφιακά υποδείγματα Ειδικών Περιγραμμάτων σχολιασμένα ή μη και αρχείο excel με τα Γενικά Περιγράμματα και τους Τομείς Πολιτικής. Προσυμπληρωμένα Ειδικά Περιγράμματα περιλαμβάνονται και στο Παράρτημα 4, που είναι διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών²².

2.4 ΕΝΙΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΙ

Όπως αναφέρθηκε στην πρώτη ενότητα, τα ΠΘΕ αποτελούν εργαλείο για την κινητικότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό δείχνει να ενστερνίζεται και το άρθρο 4 του Ν. 4440/2016, όπως ισχύει, δυνάμει του οποίου η κατάρτιση ΠΘΕ και η καταχώρισή τους σε ψηφιακό Οργανόγραμμα αποτελούν προϋπόθεση για τη συμμετοχή των φορέων στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (εφεξής ΕΣΚ). Το ίδιο περιεχόμενο έχει και η Εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με στοιχεία ΑΠ:ΔΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/οικ.17876/ 17-05-2018 (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2018), η οποία ορίζει ότι υπηρεσίες που δεν έχουν ολοκληρώσει εγκαίρως τις σχετικές προαπαιτούμενες ενέργειες δε θα μπορούν να υποδεχτούν προσωπικό από άλλες υπηρεσίες. Αυτό βέβαια δεν επηρεάζει τους υπαλλήλους των εν λόγω υπηρεσιών να συμμετέχουν, ακώλυτα, στην κινητικότητα. (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2017).

Το ΕΣΚ δεν είναι τίποτε άλλο παρά η εθελοντική μετακίνηση των διοικητικών υπαλλήλων από τη μία δημόσια υπηρεσία στην άλλη με μετάταξη ή απόσπαση. Λαμβάνει χώρα 3 φορές το χρόνο (τρεις κύκλοι) και ξεκινάει με την ανάρτηση των κενών θέσεων που προκηρύσσουν οι φορείς του δημοσίου στο διαδικτυακό τόπο του www.apogrfi.gov.gr. Στη συνέχεια οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν αιτήσεις και ο

²² Πηγή: <http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/parart04-aidPerGenikou.pdf>

φορέας υποδοχής επιλέγει τον ιδανικό υποψήφιο δια τριμελούς επιτροπής που συστήνεται γι' αυτό το λόγο²³. Καταργούνται έτσι τα Υπηρεσιακά Συμβούλια των φορέων προέλευσης και οι στρεβλώσεις που αυτά συνεπάγονταν. Σκοπός του ΕΣΚ είναι η βέλτιστη αξιοποίηση και η ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και η διευκόλυνση των υπαλλήλων να ενισχύσουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες, να αποκτήσουν εμπειρία σε θέσεις διαφόρων υπηρεσιών και να προωθήσουν την επαγγελματική σταδιοδρομία τους (ΚΡΙΕΜΑΔΗΣ, et al., 2017).

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στην κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων είναι το δαιδαλώδες σύστημα των κλάδων, που καθορίζει τις κατηγορίες θέσεων εργασίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Για να μεταταγεί, ένας υπάλληλος από έναν κλάδο σε έναν άλλο της ίδιας κατηγορίας, απαιτείται γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου του κλάδου υποδοχής²⁴.

Οι κλάδοι που προβλέπονται συνολικά για τις υπηρεσίες της κεντρικής διοίκησης ανέρχονται σε 1.347, αριθμός που καθιστά αδύνατη τη διοίκησή τους με ενιαίο τρόπο (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ, 2012). Το Προεδρικό Διάταγμα 50/2001 (Προσοντολόγιο), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, καθορίζει μια σειρά κλάδων που είναι κοινοί για όλους του φορείς (π.χ. ΠΕ Διοικητικού). Παράλληλα όμως προβλέπει την παραμετροποίηση του κάθε κλάδου σύμφωνα με τις ειδικές δεξιότητες που απαιτούνται σε κάθε συγκεκριμένο φορέα (Π.χ. ΠΕ Αρχαιολόγων στο Υπουργείο Πολιτισμού). Όπως αναφέρεται στην παράγραφο 1 του άρθρου 19 του Ν. 2085/1992, επίσης, οι θέσεις κάθε κατηγορίας κατατάσσονται σε κλάδους, οι οποίοι μπορούν να διακρίνονται σε περισσότερες ειδικότητες, ανάλογα με τις ανάγκες της υπηρεσίας. Ως εκ τούτου δημιουργήθηκαν τόσοι κλάδοι, όσοι και οι απολυτήριοι τίτλοι σπουδών των υπηρετούντων υπαλλήλων, ενώ κάποιοι από αυτούς δεν έχουν νόημα ύπαρξης²⁵. Συχνό είναι επίσης το φαινόμενο της διαφορετικής

²³ Για την ίδια θέση εργασίας μπορεί να εκδηλώσουν ενδιαφέρον πάνω από ένας υποψήφιοι, οπότε η επιλογή βασίζεται σε συγκριτική αξιολόγηση. Τα στατιστικά δείχνουν ότι στον Πρώτο Κύκλο Κινητικότητας του 2018, υποβλήθηκαν 2.218 αιτήσεις για 1.115 θέσεις (http://www.apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html).

²⁴ Άρθρο 69 του Ν. 3528/2007 (Υπαλληλικός κώδικας), όπως ισχύει

²⁵ Σε 358 κλάδους, δεν υπηρετεί κανένας υπάλληλος (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ, 2012)

ονοματοδοσίας των ίδιων κλάδων (π.χ. ο κλάδος ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων, που συναντάται επίσης κι ως κλάδος ΔΕ Διοικητικού), γεγονός που ενδέχεται να προκαλεί σύγχυση ως προς τα εκτελούμενα καθήκοντα και τα προσόντα που διαθέτουν οι υπηρετούντες στις θέσεις αυτές. Η υπερβολική εξειδίκευση των κλάδων και το μπερδεμα που προκαλεί η ποικιλία “ονοματοδοσίας” των ίδιων ειδικοτήτων, εμποδίζουν τους υπαλλήλους που θέλουν να μετακινηθούν και δεν ανήκουν σε κλάδο ταυτόσημο με αυτόν που αιτείται ο φορέας υποδοχής, αν και πρόκειται για θέσεις με ομοία απαιτούμενα τυπικά προσόντα και ίδιες/ συναφείς αρμοδιότητες.

Υπάρχει, επιπλέον, σημαντικός αριθμός κλάδων που δεν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες του δημοσίου τομέα, είτε λόγω έλλειψης αντικειμένου εργασίας (π.χ. κατασκευαστής ιχναρίων²⁶ του Υπουργείου Εθνικής Αμύνης), είτε λόγω αλληλοεπικάλυψης με παρεμφερείς, κλάδους.

Για να ξεπεραστούν όλες αυτές οι δυσκολίες και να εξορθολογιστεί το σύστημα των κλάδων, το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης αποφάσισε την συγχώνευση/κατάργηση κλάδων ή ειδικοτήτων προσωπικού στο δημόσιο, καθώς και τη μελέτη για τη σύσταση διϋπουργικών κλάδων, με στόχο, μεταξύ άλλων, την αποτελεσματική εφαρμογή του ενιαίου συστήματος κινητικότητας (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2017). Να σημειωθεί ότι η πρόβλεψη συγχωνεύσεων κλάδων και δημιουργίας διϋπουργικών κλάδων είναι παλιά υπόθεση και απαντάται ήδη στο άρθρο 20 του Ν. 2085/1992.

Η παρούσα υποενότητα δεν θα μπορούσε να κλείσει χωρίς να γίνει αναφορά στον περίφημο κλάδο ΠΕ 0 (μηδέν), στον οποίο ανήκει μια μερίδα υπαλλήλων του Υπουργείου Δικαιοσύνης. Πρόκειται για προσωπικό Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, οι οποίοι, ευνοούμενοι από νομοθετικές διατάξεις αρχικά και από δικαστικές αποφάσεις στη συνέχεια, εξομοιώθηκαν βαθμολογικά και μισθολογικά με υπαλλήλους ΠΕ (!)²⁷. Το 2016, ο νόμος 4369 προσπάθησε να διορθώσει το παράδοξο κατατάσσοντάς τους στην

²⁶ Δημιουργός πατρών και καλουπιών

²⁷ Πηγή: <https://dya03.wordpress.com/2010/02/11/%CF%80%CF%89%CF%82-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%AE%CE%B8%CE%B7%CE%BA%CE%B5-%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CE%AF%CE%B4%CE%BF%CF%82-%CF%85%CF%80%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%AE%CE%BB%CF%89%CE%BD/>

κατάλληλη, βάσει τυπικών προσόντων, κατηγορία (άρθρο 58), αλλά πρόσφατη απόφαση του Πενταμελούς Υπηρεσιακού Συμβουλίου του ΣΤΕ ακύρωσε την επίμαχη διάταξη.

Έτσι, παραδόξως, οι εν λόγω υπάλληλοι, χωρίς να διαθέτουν τα αυξημένα τυπικά προσόντα εκπαίδευσης που απαιτεί ο νόμος, θα μπορούν πλέον να λάβουν μέρος στη διαδικασία επιλογής προΐσταμένων οργανικών μονάδων (!).

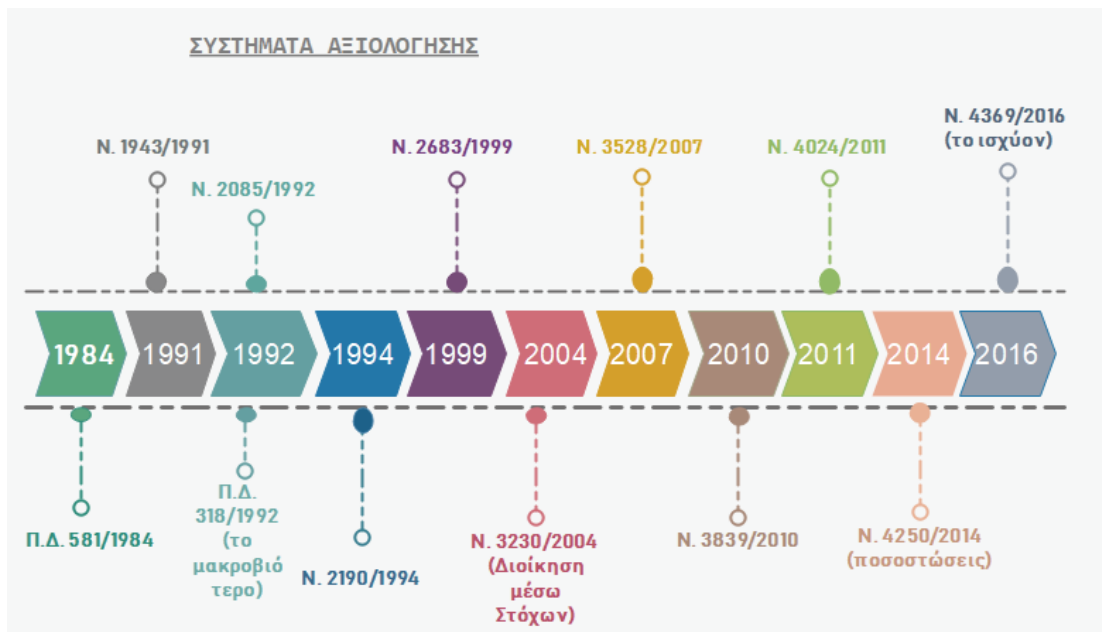
2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

2.5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η βάση της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι, σε αντίθεση με τα ΠΘΕ, πολύ παλιά υπόθεση και ξεκινάει με το Βασιλικό Διάταγμα της 30^{ης} Αυγούστου/11^{ης} Σεπτεμβρίου 1833 (ΦΕΚ Α΄37 της 22.12.1833/04.12.1833) «Περί εισαγωγής των βιβλίων ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», δια του οποίου καθιερώνεται για πρώτη φορά στο νεοσύστατο ελληνικό κράτος σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση²⁸ (ΜΑΝΑΣΙΔΟΥ, 2016).

Κατά την τελευταία τριακονταετία περίπου και σύμφωνα με τα κατά καιρούς οριζόμενα στους Υπαλληλικούς Κώδικες σχετικά με την εκτίμηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών (Π.Δ. 611/1977, Ν. 2683/1999, Ν. 3528/2007), έχουν θεσπιστεί 12 συστήματα αξιολόγησης (ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, 2016), με μακροβιότερο όλων το σύστημα του Π.Δ. 318/1992, το οποίο είχε εκδοθεί κατ' εξουσιοδότηση της παρ. 1 του άρθρου 54 του Ν. 1943/1977 και τροποποιήθηκε μόλις το 2014 με το Ν. 4250 (ΜΑΥΡΟΜΟΥΣΤΑΚΟΥ, 2016).

²⁸ Στο άρθρο 1 διαβάζουμε: «Θέλουμεν του λοιπού να κρατώνται εις όλους τους κλάδους της Διοικητικής Υπηρεσίας βιβλία της ποιότητος, δια να δυνηθή η Κυβέρνησις δι' αυτών να εχη διηνεκείς και ακριβείς γνώσεις περί των προσωπικών περιστάσεων όλων των υπαλλήλων και να κάμη ορθήν κρίσιν περί των γνώσεων της ικανότητος, της δραστηριότητος και των εκδουλεύσεων ενός εκάστου»



Σχήμα 6: Τα συστήματα αξιολόγησης της τελευταίας τριακονταετίας

Το σύστημα αξιολόγησης του Π.Δ. 318/1999, ευαγγελιζόταν την αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σύμφωνα με σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια, τα οποία έπρεπε να συναρτώνται με καθορισμένους δείκτες και στόχους που έθετε εγγράφως κάθε προϊστάμενος για την μονάδα της οποίας προϊστατο (άρθρο 12). Ο τρόπος που γινόταν η στοχοθεσία ομοιάζει με τη μέθοδο του συστήματος της ΔμΣ, υπό την έννοια ότι οι στόχοι προσδιορίζονταν από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και εν συνεχεία διαχέονταν και εξειδικεύονταν σε κάθε κατώτερο ιεραρχικά επίπεδο. Φαίνεται λοιπόν ότι έχουμε μια πρωτόλεια μορφή της ΔμΣ, 12 χρόνια πριν θεσμοθετηθεί ρητά με τον Ν. 3230/2004. Πλην όμως, οι στόχοι δεν εξειδικεύονταν για κάθε υπάλληλο ξεχωριστά, ενώ η στάθμιση του κριτηρίου επίτευξης στόχων στον υπολογισμό της βαθμολογίας ήταν εξαιρετικά μικρή και ίσχυε μόνο για τους προϊσταμένους (ΣΟΦΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ, 2014). Τέλος προβλεπόταν η συμπλήρωση κατάστασης αξιολόγησης, με φθίνουσα κατάταξη των υπαλλήλων από τον άριστο στο χειρίστο. Κατά τα λοιπά παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με το νυν εφαρμοζόμενο σύστημα του Ν. 4369/2016 και δη ως προς τα πρόσωπα που διενεργούν την αξιολόγηση, τις εκθέσεις αξιολόγησης, τα βαθμολογούμενα κριτήρια, την πρόβλεψη αυτοαξιολόγησης και συνέντευξης. Ο τρόπος που εφαρμόστηκε έγινε αιτία να διαπιστωθεί ένα σημαντικό έλλειμμα υλοποίησης, αφού η αξιολόγηση επικεντρωνόταν

στη βαθμολόγηση των προσωπικών ικανοτήτων, συμπεριφορών και δεξιοτήτων των υπαλλήλων κι όχι στη μέτρηση της απόδοσης βάσει δεικτών και στόχων, όπως προέβλεπαν οι σχετικές ρυθμίσεις. Η «παράλειψη» αυτή έπαιξε προφανώς το ρόλο της στην παντελή απουσία αντικειμενικών αξιολογήσεων, που πριμοδοτούσαν τη συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού με άριστα (9 και 10). Είναι χαρακτηριστικό ότι μόλις το 8,6% των δημοσίων υπαλλήλων έκρινε το σύστημα αξιολόγησης του Π.Δ.318/1992 ως αντικειμενικό (ΣΟΦΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ, 2014).

Ως προς την ακολουθούμενη μέθοδο αξιολόγησης, φαίνεται ότι επιχειρήθηκε μια σύνθεση των υποκειμενικών μεθόδων της γραφικής κλίμακας κατάταξης (βαθμολόγηση επιμέρους κριτηρίων με αριθμητικές βαθμολογίες) και της απευθείας κατάταξης (κατάταξη των αξιολογούμενων από τον καλύτερο στο χειρότερο).

Το Π.Δ. 318/1992, τροποποιήθηκε το 2014, μετά από 22 χρόνια ζωής με τον αμφιλεγόμενο Ν. 4520/2014, ο οποίος είχε στόχο να εξαλείψει το σφάλμα της επιείκειας στην αξιολόγηση, εισάγοντας, με το επίμαχο άρθρο 20, τη μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution), «απειλώντας» μάλιστα τους αξιολογητές που δεν τηρούσαν τις ποσοτώσεις με πειθαρχικό παράπτωμα (άρθρο 20 παρ.6). Ειδικότερα, η κατάταξη ρυθμιζόταν ως εξής: α. Με τους βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογούνταν ποσοστό έως και 25% των υπαλλήλων. β. Με τους βαθμούς 7 έως 8 ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων και γ. Με τους βαθμούς 1 έως 6 ποσοστό 15% των υπαλλήλων. Μειώθηκε επίσης αριθμός των αξιολογητών από δύο σε έναν και βασικός αξιολογητής οριζόταν ο προϊστάμενος της υπερκείμενης μονάδας απ' αυτήν που υπηρετούσε ο αξιολογούμενος (άρθρο 24).

Η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής, έχει κατηγορηθεί από τη βιβλιογραφία ως άδικη και σκληρή. Ο κίνδυνος αυτός βέβαια δεν εμφανίστηκε στην πράξη, αφού το σύστημα του Ν. 4520/2014 συνάντησε την καθολική αντίδραση και κατακραυγή επιστημονικών φορέων και συνδικαλιστικών οργανώσεων και δεν εφαρμόστηκε²⁹.

2.5.2 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

²⁹ Να σημειωθεί ότι η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής είχε εισαχθεί νομοθετικά ήδη από το 1993 με την Υπουργική Απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης υπό στοιχεία ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14.01.1993 (ΦΕΚ Β' 8/19.01.1993). Στο άρθρο 1 παρ. α' καθορίζονταν τα ανώτατα ποσοστά για κάθε κλίμακα αξιολόγησης του προϊσχύσαντος Π.Δ. 318/1992.

Το υφιστάμενο πλαίσιο αξιολόγησης θέσπισε ο Ν. 4369/2016, ο οποίος περιλαμβάνει ρυθμίσεις για την αξιολόγηση των υπαλλήλων και ρυθμίσεις για τη διαδικασία και τα κριτήρια επιλογής προϊσταμένων της διοίκησης.

Επειδή παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με το προϊσχύσαν σύστημα του Π.Δ. 318/992, τουλάχιστον σε σχέση με τα όσα προβλέπει για την αξιολόγηση των υπαλλήλων, επελέγη να γίνει αρχικά μνεία στις **καινοτομίες** που εισάγει.

Πρώτον, προβλέπεται η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους, εν κρυπτώ (με ανώνυμο ερωτηματολόγιο), που περιλαμβάνει συγκεκριμένα κριτήρια (άρθρο 18). Δεύτερον, στο άρθρο 24 εισάγεται η έννοια του κοινωνικού ελέγχου και ορίζεται ότι λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των πολιτών για την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και η διατύπωση προτάσεων για την καλύτερη λειτουργία τους. Θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι στις δύο διατάξεις ανιχνεύονται ψήγματα της αξιολόγησης 360°. Στην πρώτη περίπτωση το ρόλο του αξιολογητή αναλαμβάνουν υφισταμένοι, στη δεύτερη περίπτωση τον ίδιο ρόλο αναλαμβάνουν οι πολίτες/εξωτερικοί πελάτες. Τρίτη καινοτομία συνιστά η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης και αναθεώρησης στόχων, που αποσκοπεί στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης του έργου της δημόσιας υπηρεσίας (άρθρο 22). Εδώ η στοχοθεσία ακολουθεί ορθά το υπόδειγμα της ΔμΣ του Ν. 3230/2004, καθώς οι στόχοι των ανώτερων βαθμίδων εξειδικεύονται πλέον μέχρι το επίπεδο του υπαλλήλου και λαμβάνουν τη μορφή ατομικών στόχων³⁰. Τέταρτη καινοτομία αποτελεί το γεγονός ότι σε περίπτωση αξιολόγησης του υπαλλήλου με μέσο όρο βαθμολογίας της έκθεσης μικρότερο του εξήντα (60), ο βαθμολογητής δεν οφείλει απλά να αιτιολογήσει την «κακή» βαθμολόγηση, όπως γινόταν μέχρι πρότινος, αλλά υποχρεούται να συμπληρώσει στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης που οφείλει να λάβει ο αξιολογούμενος, ο προϊστάμενος που τον αξιολογεί, στο μέτρο των αρμοδιοτήτων του, και η υπηρεσία (άρθρο 19). Τέλος συστήνονται συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, υπό την ονομασία Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος, που αξιολογούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα την πορεία της στοχοθεσίας, στα οποία δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας (άρθρο 23).

³⁰ Ίδετε σχετικά και Εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αρ. πρωτ.: 12972/10.05.2016, διαθέσιμη στον ιστότοπο https://www.aftodioikisi.gr/mediafiles/2016/05/ymedmed_stoxothesia_aftodioikisi.pdf

Κατά τα λοιπά, επαναλαμβάνονται εν πολλοίς, με ελαφρές παραλλαγές, οι προβλέψεις του Π.Δ. 318/1992.

Έτσι, κάθε υπάλληλος αξιολογείται από δύο αξιολογητές και δη από τον άμεσο προϊστάμενό του και τον προϊστάμενο αυτού.

Οι προϊστάμενοι οργανικών μονάδων αξιολογούνται επί τη βάσει 11 κριτηρίων που κατατάσσονται σε 4 κατηγορίες (α) Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα β) Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, γ) Διοικητική ικανότητα και δ) Αποτελεσματικότητα³¹. Οι τέσσερις κατηγορίες των κριτηρίων αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι ανάλογες με τις κατηγορίες του προϊσχύσαντος Π.Δ. 318/1992, πλην όμως τα επιμέρους κριτήρια διαφοροποιούνται και εμφανίζονται περισσότερο εξειδικευμένα και πιο εναρμονισμένα με τις σύγχρονες ανάγκες (ΜΑΥΡΟΜΟΥΣΤΑΚΟΥ, 2016).

Θα πρέπει να ειπωθεί ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων, αποτελεί μία εκ των τεσσάρων ομάδων κριτηρίων που λαμβάνονται υπ' όψιν στη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων και έχει συντελεστή βαρύτητας 20% στη διαμόρφωση της τελικής βαθμολογίας (άρθρο 29, το οποίο τροποποιεί το άρθρο 85 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ).

Όλες οι κατηγορίες υπαλλήλων (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ) βαθμολογούνται βάσει 10 κοινών κριτηρίων, που κατατάσσονται σε 3 κατηγορίες, ήτοι Γνώση του αντικειμένου, Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά και Αποτελεσματικότητα³². Στο κριτήριο ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος, που περιλαμβάνεται στην κατηγορία Αποτελεσματικότητα, είναι εμφανής η σύνδεση της αξιολογικής διαδικασίας με τη στοχοθεσία και την επίτευξή της στο ατομικό επίπεδο.

Η βαθμολογική κλίμακα ορίζεται από το 1-100 και κάθε επιμέρους κριτήριο βαθμολογείται με έναν ακέραιο αριθμό. Συγκεκριμένα:

³¹ Ίδετε Παράρτημα, καταχώριση Νο. 2

³² Ίδετε Παράρτημα, ίδια καταχώριση

Από 90 έως 100 βαθμολογούνται οι άριστοι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν επιδείξει όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντα τους. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι επειδή η αξιολόγηση έχει συνδεθεί με το νέο σύστημα αμοιβών στο δημόσιο, όσοι υπάλληλοι βαθμολογούνται με άριστα σε τρεις συνεχόμενες αξιολογήσεις, θα έχουν τη δυνατότητα να εξελίσσονται ταχύτερα μισθολογικά, ανεβαίνοντας ένα επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο (άρθρο 12, Ν. 4354/2015).

Από 75 έως 89 βαθμολογούνται οι πολύ επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, με ελάχιστη υποβοήθηση στο έργο τους.

Από 60 έως 74 βαθμολογούνται οι επαρκείς υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, αλλά δεν ανταποκρίνονται στα παραπάνω κριτήρια.

Από 50 έως 59 βαθμολογούνται οι μερικώς επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου και μπορεί να χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους

Από 40 έως 49 βαθμολογούνται οι μέτριοι υπάλληλοι, οι οποίοι κατά κανόνα χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους.

Από 25 έως 39 βαθμολογούνται οι ανεπαρκείς υπάλληλοι και

Με τους βαθμούς 0 έως 24 βαθμολογούνται οι ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη υπηρεσία υπάλληλοι

Ο τελικός βαθμός αξιολόγησης προκύπτει από το μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο αξιολογητών, ενώ βαθμολογίες κάτω του βαθμού εξήντα (60) και άνω του ενενήντα (90) πρέπει υποχρεωτικά να αιτιολογούνται ειδικά και να θεμελιώνονται σε πραγματικά περιστατικά και δεδομένα (άρθρο 17). Προβλέπεται κι εδώ η αυτοαξιολόγηση με τη διαφορά ότι τώρα συνδέεται με τη ατομική στοχοθεσία. Κατά τ' άλλα δεν διαδραματίζει κανένα ρόλο στη διαμόρφωση της τελικής βαθμολογίας όπως γινόταν και επί Π.Δ. 318/1992.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης πρέπει να συντάσσονται υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους και περιλαμβάνουν τους τίτλους σπουδών του υπαλλήλου και τις

δραστηριότητες επιμόρφωσης κατά το έτος στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση, τη συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική ομάδα στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος, καθώς και του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο την περίοδο που αξιολογείται, τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης και τη βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων (άρθρο 16) (ΜΑΥΡΟΜΟΥΣΤΑΚΟΥ, 2016). Πρόσφατα, το άρθρο 16 που ρυθμίζει τα των εκθέσεων αξιολόγησης, τροποποιήθηκε με το Ν. 4533/2018 (άρθρο 9 παρ. 1), δια του οποίου προβλέπεται πλέον η ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊστάμενων οργανικών μονάδων με τη χρήση ειδικής πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου.

Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι ο νυν νόμος δεν κάνει λόγο για κατάσταση αξιολόγησης με κατάταξη των υπαλλήλων από τον καλύτερο στο χειρότερο, όπως ίσχυε επί Π.Δ. 318/1992. Αυτό σημαίνει ότι δεν ακολουθείται σε αυτό το σύστημα η υποκειμενική, συγκριτική μέθοδος αξιολόγησης της απ' ευθείας κατάταξης.

Ο νόμος αναγνωρίζει το δικαίωμα του υπαλλήλου να λαμβάνει πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του, ενώ η αρμόδια υπηρεσία έχει την υποχρέωση να γνωστοποιεί την έκθεση αξιολόγησης στον αξιολογούμενο (άρθρο 16)

Ακολουθείται κι εδώ η πρακτική της συμβουλευτικής συνέντευξης³³, στο πλαίσιο της οποίας ο αξιολογούμενος δικαιούται να υποβάλλει απόψεις-αντιρρήσεις στον αξιολογητή μέσα σε δύο μέρες από την πραγματοποίησή της (άρθρο 19)

Τέλος προβλέπεται η υποβολή ενστάσεων στις Ειδικές Επιτροπές Αξιολόγησης που συστήνονται γι' αυτό το λόγο (άρθρο 21).

Συνοπτικά, να ειπωθεί ότι το ισχύον σύστημα φαίνεται ότι υιοθετεί την υποκειμενική μέθοδο αξιολόγησης της Γραφικής Κλίμακας Κατάταξης. Όπως έχει ήδη αναλυθεί η εν λόγω μέθοδος είναι πολύ δημοφιλής, λόγω της ευκολίας της, αλλά «υποφέρει» από όλα σχεδόν τα είδη προβλημάτων που χαρακτηρίζουν τις αξιολογήσεις (επιείκεια, αυστηρότητα, halo effect).

³³ Πριν τεθεί η βαθμολογία

ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΤΗ-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ

Ο Δήμος Αθηναίων αποτελεί τον πολυπληθέστερο ΟΤΑ της χώρας και έναν από τους πιο πυκνοκατοικημένους Δήμους της Αττικής. Αριθμεί 664.046 μόνιμους κατοίκους και 467.108 νόμιμο πληθυσμό σύμφωνα με την απογραφή της ΕΣΥΕ του 2011. Η έκτασή του καταλαμβάνει συνολικά 37.954 στρέμματα. Οργανώνεται σε 7 Δημοτικές Κοινότητες, 38 συνοικίες και 129 πολεοδομικές ενότητες/γειτονιές (Δ. ΑΘΗΝΑΙΩΝ, 2015-2019).

Με βάση τον ΟΕΥ³⁴ του Δήμου Αθηναίων οι απασχολούμενοι στην κατηγορία ΠΕ υπάλληλοι φτάνουν τους 826, οι απασχολούμενοι ως ΤΕ τους 428, οι ΔΕ τους 2.812 και οι ΥΕ τους 2.865. Συνολικά ο Δήμος διαθέτει 6.931 άτομα προσωπικό.

Στο οργανόγραμμα του Δήμου καταγράφονται 3 Γεν. Δ/νσεις, 22 Δ/νσεις, 110 Τμήματα, 24 Γραφεία και 5 Αυτοτελή Τμήματα. Τέλος, διαθέτει 12 «δημοσυντήρητες επιχειρήσεις και φορείς»³⁵.

Επειδή ο τρόπος προσέγγισης της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει τη μελέτη περίπτωσης ως μεθοδολογικό εργαλείο έρευνας, η συγκέντρωση των απαραίτητων δεδομένων στηρίχθηκε στην πρακτική της δομημένης, προσωπικής συνέντευξης. Αφού ετοίμασα το σχέδιο των ερωτήσεων, ακολούθησε η αναζήτηση του προσώπου, που θα μπορούσε να παράσχει πληροφορίες σχετικά με τα υπό διερεύνηση ζητήματα των ΠΘΕ και της αξιολόγησης, το οποίο θα έπρεπε, ιδανικά, να εργάζεται σε μονάδα σχετική με το ανθρώπινο δυναμικό. Η ιστοσελίδα του Δήμου στάθηκε πολύτιμος σύμμαχος στην έρευνά μου και κατέληξα στο Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο, μεταξύ άλλων, σχεδιάζει, καταγράφει και διατηρεί την Περιγραφή των Θέσεων εργασίας για το σύνολο των Υπηρεσιών του Δήμου και μεριμνά για το σχεδιασμό, διεξαγωγή και διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο Δήμο και την τήρηση των σχετικών στοιχείων. Επρόκειτο λοιπόν για την πλέον αρμόδια, για τους σκοπούς της συνέντευξης, μονάδα. Η προσέγγιση της Προϊσταμένης του Τμήματος κυρίας Παπάζογλου Γραμματικής έγινε τηλεφωνικά. Αφού εξήγησα την ιδιότητά μου, εκδήλωσα την επιθυμία μου να της πάρω συνέντευξη για τις ανάγκες της εργασίας. Εν

³⁴ ΦΕΚ Β' 3812/28-11-2016

³⁵ Ίδετε Παράρτημα καταχώριση Νο. 5

συνεχεία, της έστειλα το θέμα της εργασίας και τις ερωτήσεις μέσω e-mail, δέχτηκε να μου δώσει συνέντευξη και κανονίσαμε ραντεβού για την Πέμπτη 29-11-2018, στο Δημαρχείο, στην οδό Λιοσίων 22.

Έχοντας κατά νου τους Νόμους 4369/2016 (άρθρο 14 παρ. 1 στ. α΄) και 4440/2016 (άρθρο 16), που υπάγουν στις διατάξεις τους και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α΄ και β΄ βαθμού, έφτασα την καθορισμένη ημέρα στο Δημαρχείο, συναντήθηκα με την Προϊσταμένη και πρότεινα να μαγνητοφωνήσω τη συνέντευξη. Δήλωσε ότι θα ένιωθε καλύτερα χωρίς μαγνητόφωνο, οπότε οι απαντήσεις καταγράφηκαν με το χέρι. Παρούσα στη συνέντευξη ήταν και η υπάλληλος του οικείου τμήματος κα. Κωνσταντίνα Κοδέλλα με ειδικότητα ΠΕ Πληροφορικής, η οποία συνεισέφερε ουσιαστικά στη διαδικασία, με τις εμπειρικές της γνώσεις. Ενημέρωσα και τις δύο ότι τα ονόματά τους θα αναφερθούν στο σώμα της εργασίας και μου έδωσαν τη συναίνεσή τους. Η συνέντευξη διεξήχθη με τρόπο ημιδομημένο, καθότι κατά τη διάρκεια της αφήγησης προέκυψαν ερωτήσεις, που δεν είχα προετοιμάσει και γι' αυτό τροποποιήθηκε σε μικρό βαθμό η προκαθορισμένη ροή.

Το κείμενο της συνέντευξης παρατίθεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ της παρούσας³⁶.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ως απόσταγμα της ανάλυσης των θεωρητικών προσεγγίσεων και των πρακτικών εφαρμογών των ΠΘΕ και των συστημάτων αξιολόγησης που προηγήθηκε στις παραπάνω ενότητες, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η ανάγκη της Δημόσιας Διοίκησης να εμπεδώσει μια διαφορετική διοικητική κουλτούρα, φιλική προς τους πολίτες, εστιασμένη στα αποτελέσματα και στην παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

Στα χρόνια των διοικητικών μεταρρυθμίσεων-απόρροια των έξωθεν απαιτήσεων για συμμάζεμα και περιστολή του δημοσίου, ο εξορθολογισμός του κράτους έχει συνδεθεί μοιραία και ορθά μέχρι ενός σημείου, με την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων για την οικονομία και την κοινωνία.

Βασικά εργαλεία στην κατεύθυνση αυτή ορίστηκαν η *θέσπιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας*, (.....), *καθώς και η υιοθέτηση ενός διαφανούς και αμερόληπτου συστήματος*

³⁶ Καταχώριση Νο. 1

αξιολόγησης για όλους τους εργαζομένους (ΥΠ. ΔΙΟΙΚ. ΜΕΤ. & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, 2014). Η μέριμνα που έχει ληφθεί από το 2012 και μετά για την αναβάθμιση και την ορθολογική αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών, αποδεικνύει το σημαίνοντα ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι τόσο στη μετάβαση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης από το παλαιό στο νέο (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ, 2013), όσο και στην ενίσχυση της δημοκρατίας μέσω της θεσμοθέτησης αξιοκρατικών διαδικασιών στη στελέχωση των υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, ο σχεδιασμός ΠΘΕ και η αξιολόγηση αναδεικνύονται σε σημαντικές συνιστώσες του νέου μοντέλου οργάνωσης.

Ακολουθώντας τις συμβουλές της διοικητικής θεωρίας, ο νόμος και τα επιχειρησιακά κείμενα έχουν συνδέσει περιγράμματα και αξιολόγηση με τις λοιπές δράσεις της ΔΑΔ, όπως τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων: Άρθρα 29 επ. Ν. 4369/2016 και Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας: Ν. 4440/2016), τις αμοιβές (κατάταξη στα μισθολογικά κλιμάκια: Άρθρα 9, 12 και 17, Ν. 4354/2015), την εκπαίδευση του προσωπικού (μέτρα βελτίωσης της απόδοσης: Άρθρο 19 Ν. 4369/2016), τον καθορισμό στόχων απόδοσης (άρθρο 17 Ν. 4369/2016) τον εξορθολογισμό των κλάδων (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2017) και τέλος το σύστημα προσέλκυσης προσωπικού (άρθρο 15 Π.Δ. 133/2017 και ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019³⁷). Φαίνεται λοιπόν ότι επιχειρείται μια ολιστική προσέγγιση στα ζητήματα της διαχείρισης και της εξέλιξης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης, αφού η σωστή αξιοποίηση των περιών ο λόγος εργαλείων, μπορεί να επανανοηματοδοτήσει όλες τις επί μέρους διαδικασίες που συνδέονται με αυτά, ούτως ώστε να λαμβάνονται, συνολικά, καλύτερες αποφάσεις για τα θέματα του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η επιτυχία, βέβαια, αυτής της αλλαγής πλεύσης εναπόκειται στους εφαρμοστές των νέων ρυθμίσεων, αλλά και στον τρόπο που διάκεινται απέναντί τους οι υπάλληλοι των υπηρεσιών.

Ειδικότερα, όσον αφορά στα ΠΘΕ φαίνεται ότι ενώ συνιστούν μια ρηξικέλευθη πρακτική για τα ελληνικά δεδομένα, δεν παρουσιάστηκαν ολοκληρωμένα στις υπηρεσίες, έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η σημασία τους ως εργαλείων ορθολογικής διαχείρισης του προσωπικού. Αυτό γίνεται φανερό από την περιρρέουσα εντύπωση ότι

³⁷ (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2017)

συνδέονται απλά με την κινητικότητα των υπαλλήλων, γεγονός που ενισχύεται από τα συμπεράσματα της συνέντευξης. Το ζήτημα της σύνδεσης των ΠΘΕ με τη στοχοθεσία, τις αμοιβές και την εκπαίδευση του προσωπικού δεν αναδείχτηκε καθόλου στη συζήτηση, σε αντίθεση με το ΕΣΚ και την ορθή κατανομή των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις, που επισημάνθηκε ως πολύ σημαντική προοπτική της νέας ρύθμισης. Μία άλλη παράμετρος που ανέδειξε η συνέντευξη, είναι η προφανής έλλειψη εκπαίδευσης και κατάρτισης των υπευθύνων για τη σύνταξη των ΠΘΕ, η οποία αντανακλάται στην πρόσληψη εξωτερικού συμβούλου, στην αντιμετώπιση τεχνικών δυσκολιών και στις διαφορετικές αντιλήψεις που εκδηλώθηκαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, σχετικά με την αποτύπωση των προσόντων. Η ελλιπής πληροφόρηση ως προς τις δυνατότητες που ανοίγουν τα ΠΘΕ οφείλεται ίσως και στη μικρή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία. Όπως ανέφεραν οι συνεντευξιζόμενες, οι Τομείς Πολιτικής και τα Γενικά Περιγράμματα (που προσιδιάζουν στην ΑΘΕ), έφτασαν έτοιμα στο φορέα, χωρίς να ακολουθηθεί η μεθοδολογία που έχει καθορίσει η διοικητική επιστήμη (συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, παρατήρηση κλπ), η οποία προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στο σχεδιασμό, διασφαλίζοντας, κατ' αυτόν τον τόπο, την άμβλυνση των αντιδράσεων και την σωστή υλοποίηση των αλλαγών. Επιπλέον, οι ομάδες εργασίας που σύμφωνα με το νόμο, έπρεπε να συσταθούν από τα αρχικά στάδια, βρίσκονται ακόμα στη φάση της στελέχωσης. Οι υπάλληλοι δηλαδή δεν φαίνεται να συμμετέχουν στο εγχείρημα και δεν έχει γίνει εμφανές από την έρευνα αν υπογράφουν τα τελικά έντυπα ΠΘΕ, ενέργεια που τους καθιστά, έτι περαιτέρω κοινωνούς της διαδικασίας, κατοχυρώνοντας ταυτόχρονα τα δικαιώματά τους. Όλα αυτά τα κενά μεταξύ θεωρίας και πράξης εγείρουν ερωτήματα τόσο σχετικά με την τεχνική αρτιότητα των ίδιων των ΠΘΕ, όσο και με τις πιθανότητες σωστής και ουσιαστικής υλοποίησης του μέτρου. Από την άλλη θα πρέπει να αναγνωριστεί και η εγγενής δυσκολία του εγχειρήματος. Παρά την επισήμανση ότι τα ΠΘΕ περιγράφουν τη θέση και όχι το πρόσωπο που την κατέχει, στην πραγματικότητα οι συντάκτες των ΠΘΕ, «αναγκάστηκαν» να εφαρμόσουν δημιουργικά την παραπάνω οδηγία. Αυτό γιατί όταν η θέση καταλαμβάνεται ήδη, είναι δύσκολο να μη ληφθούν υπ' όψιν χαρακτηριστικά και προσόντα του υπαλλήλου που την κατέχει. Οι δημόσιες υπηρεσίες δηλαδή κλήθηκαν να συντάξουν περιγράμματα σε εφαρμοσμένες καταστάσεις. Η δυσκολία αυτή θα γίνει ακόμα πιο κατανοητή αν θυμηθούμε ότι σύμφωνα με τη διοικητική επιστήμη η κατάρτιση ΠΘΕ, καθίσταται απαραίτητη στις περιπτώσεις της συνταξιοδότησης εργαζομένων, της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, λόγω επέκτασης, της αναδιοργάνωσης θέσεων

εργασίας, λόγω συγχωνεύσεων ή εξαγορών κ.ο.κ., τουτέστιν όταν οι θέσεις είναι ή καθίστανται κενές.

Στα θετικά της διαδικασίας θα πρέπει να σημειωθούν η σωστή, βάσει θεωρίας, προσθήκη ότι τα Ειδικά Περιγράμματα αποτελούν δυναμικά έγγραφα που πρέπει να αναθεωρούνται και να επικαιροποιούνται σε τακτά διαστήματα και η απουσία της υποχρέωσης ανάληψης από τον υπάλληλο περαιτέρω καθηκόντων όταν αυτό επιβάλλεται από τις ανάγκες της υπηρεσίας (slavery clause).

Όσον αφορά στο νέο σύστημα αξιολόγησης, ο Νόμος 4369/2016 ακολουθεί σχεδόν πιστά τα διδάγματα της διοικητικής επιστήμης προβλέποντας τη συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης και αναπροσαρμογής των στόχων, δια της υποβολής απόψεων και προτάσεων, τη διεξαγωγή συμβουλευτικής συνέντευξης, την αυτοαξιολόγηση, την αξιολόγηση προϊσταμένου από υφιστάμενο και την αξιολόγηση των υπηρεσιών από τους πολίτες, καθιερώνοντας έτσι τη μέθοδο της αξιολόγησης των 360°. Σωστή πρόβλεψη αποτελεί και η δημιουργία συμβουλευτικών οργάνων της Διοίκησης με την ονομασία Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος και κύριο αντικείμενο τη συζήτηση θεμάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία των οικείων μονάδων και την πορεία υλοποίησης των στόχων. Δικαίωμα συμμετοχής στις Ολομέλειες έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας. Η διευθέτηση αυτή φέρνει στο νου στοιχεία της Διοίκησης Απόδοσης, υπό την έννοια ότι αποτελεί μια συνεχή διαδικασία συνεργασίας προϊσταμένων-εργαζομένων με σκοπό την αποτίμηση της απόδοσης των τελευταίων, που μπορεί να οδηγήσει στην εξέταση και τον επαναπροσδιορισμό των στόχων.

Σημαντική μεταβλητή με αρνητικές επιρροές στην επιτυχία του μέτρου της αξιολόγησης, αποτελεί η γενική έλλειψη εκπαίδευσης των αξιολογητών που μεγιστοποιεί τον κίνδυνο τόσο ασυνείδητων σφαλμάτων και μεροληπτικών βαθμολογιών (επιεικών ή αυστηρών), όσο και πλημμελούς υλοποίησης των ρυθμίσεων λόγω άγνοιας των τεχνικών λεπτομερειών, όπως, επί παραδείγματι, του τρόπου καθορισμού των στόχων. Ο σχεδιασμός του μέτρου θα έπρεπε να συμπεριλάβει και την εν λόγω διάσταση, ώστε να βελτιωθεί η ακρίβεια της μέτρησης, αφού η στιγμή μάλιστα υπήρχε η προτέρα εμπειρία της στρεβλής εφαρμογής του προηγούμενου συστήματος αξιολόγησης (Π.Δ. 318/92), το οποίο είχε επίσης αποτύχει να αναδείξει τη συσχέτιση της απόδοσης με την επίτευξη των ατομικών και επιχειρησιακών στόχων. Προς επίρρωση του ανωτέρω επιχειρήματος, να

ειπωθεί ότι η διανομή της στοχοθεσίας, όπως και η συγκρότηση Ολομελειών φαίνεται ότι έχουν ήδη υποβαθμιστεί, οδηγώντας σε πλημμελή υλοποίηση του μέτρου. Πράγματι, η συνέντευξη κατέδειξε ότι δεν έχουν συσταθεί Ολομέλειες, ούτε υπάρχει προφανώς πλάνο σύστασής τους, ενώ δεν έχει γίνει αντιληπτός ο ρόλος των ατομικών στόχων, πολλώ δε μάλλον η άρρηκτη σύνδεση της όποιας ατομικής στοχοθεσίας με την αξιολόγηση και το βαθμολογούμενο κριτήριο της επίτευξης των στόχων.

Στο Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης Δήμου Αθηναίων για το 2018, το οποίο μου υπεδείχθη ως το επίσημο κείμενο καταγραφής της ατομικής στοχοθεσίας, διαπίστωσα ότι πράγματι, καταγράφονται οι στόχοι, εν τούτοις ο επιμερισμός τους σταματάει στο επίπεδο των τμημάτων³⁸ (ΑΘΗΝΑΙΩΝ, 2018) και όχι των υπαλλήλων. Δεν γνωρίζω αν ο καθορισμός των ατομικών στόχων αποτυπώνεται σε κάποιο άλλο έγγραφο και αν αυτό είναι διαθέσιμο. Εξ όσων όμως φαίνεται οι υπηρεσίες θα επικεντρωθούν και αυτή τη φορά, όπως και στο παρελθόν, στην αξιολόγηση των ικανοτήτων του προσωπικού και όχι στην εκτίμηση της επίτευξης στόχων/αποτελεσμάτων, που αποτελεί ουσιαστική πτυχή του εγχειρήματος, αλλά και προϋπόθεση της επιτυχίας του.

Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι αντιδράσεις των υπαλλήλων στα καινούργια μέτρα, έτσι τουλάχιστον όπως περιγράφηκαν από τις συνεντευξιαζόμενες, ήταν μάλλον πιο μετριοπαθείς απ' ό,τι θα περίμενε κανείς, ιδιαίτερα αν ληφθεί υπ' όψιν ότι τα ΠΘΕ εφαρμόζονται για πρώτη φορά στα ελληνικά διοικητικά χρονικά. Η ερμηνεία που μπορεί να δοθεί είναι είτε ότι υποβαθμίστηκε η ένταση της αντίστασης για λόγους δημιουργίας καλών εντυπώσεων, είτε ότι πράγματι δεν υπήρξαν αξιοσημείωτα κρούσματα, λόγω του ότι έγιναν υποχωρήσεις από τη μεριά της διοίκησης, έτσι ώστε να μείνουν όλοι ικανοποιημένοι. Αν ισχύει η τελευταία εκδοχή, υπάρχει χειροπιαστός κίνδυνος δύο πολύ σημαντικά εργαλεία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού να καταλήξουν για άλλη μια φορά ασκήσεις επί χάρτου. Είναι άλλωστε σύνηθες, στον τόπο αυτό, νόμοι και ρυθμίσεις να εφαρμόζονται πλημμελώς και με πολύ διαφορετικό τρόπο από αυτόν που είχε οραματιστεί ο νομοθέτης.

Τις περισσότερες φορές αυτή η σημαντική παράμετρος του ελλείμματος υλοποίησης, τελεί σε άμεση σύνδεση με τις διαθέσεις και τη βούληση της πολιτικής ηγεσίας, που διαμορφώνει τις πολιτικές και λαμβάνει τις αποφάσεις. Αλλαγές που σχεδιάζονται και

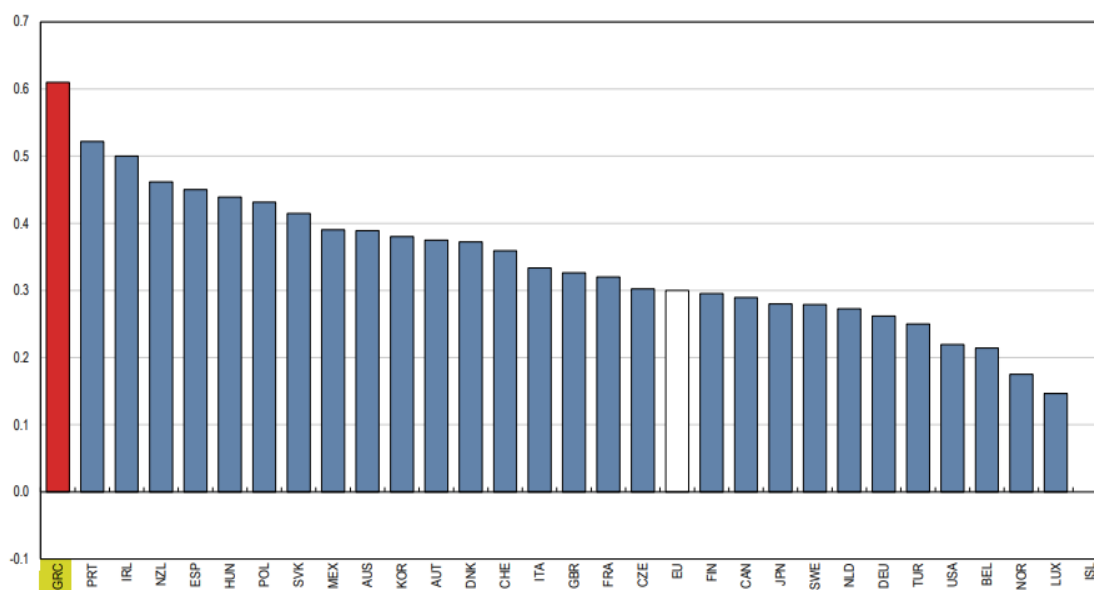
³⁸ Σελίδα 32

εφαρμόζονται σπασμωδικά, προκειμένου να ικανοποιηθούν τα προαπαιτούμενα των δανειστών για οικονομικότητα και δεν στοχεύουν στη πραγματική βελτίωση του διοικητικού γίγνεσθαι, είναι καταδικασμένες σε αποτυχία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η τελευταία μεταρρυθμιστική προσπάθεια του 2012, η οποία στηρίχθηκε στις σαθρές βάσεις της εξοικονόμησης πόρων και της βίαιης δημοσιονομικής προσαρμογής.

Ο Αντώνης Μανιτάκης, Ομότιμος Καθηγητής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, και πρώην Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης (2012-2013), σημειώνει επ' αυτού «Η υποταγή ή εξάρτηση των διαρθρωτικών αλλαγών στην Δημόσια Διοίκηση από τους ποσοτικούς και επείγοντες στόχους της δημοσιονομικής προσαρμογής αποτέλεσε μία από τις αιτίες της αποτυχίας της διοικητικής μεταρρύθμισης. Η διοικητική μεταρρύθμιση έχει τους δικούς της χρόνους και τους δικούς της ποιοτικούς, καθαρά διαρθρωτικούς στόχους, που δεν πρέπει να συγχέονται με τους ποσοτικούς δημοσιονομικούς στόχους του προγράμματος δημοσιονομικής προσαρμογής» (ΜΑΝΙΤΑΚΗΣ & ΜΠΑΛΑΜΠΙΑΝΙΔΗΣ, n.d.).

Η οικονομική προσέγγιση των διοικητικών μεταρρυθμίσεων που επικεντρώνεται στις εισροές (ΚΑΡΑΣΤΑΘΗΣ, 2018), εξηγεί άλλωστε και το «παράδοξο» της ανακήρυξης της Ελλάδας ως πρωταθλήτριας στις μεταρρυθμίσεις, (Διάγραμμα Νο. 1) (ΑΛΑΜΠΙΑΝΟΣ, et al., 2017), χωρίς αυτή η πρωτιά να αντανακλάται στο επίπεδο και στην ποιότητα των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών.

Overall reform responsiveness over the period 2007-14



Διάγραμμα 1: Δείκτης ανταπόκρισης στις μεταρρυθμίσεις-ΟΟΣΑ (ΑΛΑΜΠΙΑΝΟΣ, et al., 2017, σελ. 343).

Σχετικά, θα πρέπει να διατυπωθεί και ένας γενικότερος προβληματισμός, αναφορικά με την προέλευση των μεταρρυθμίσεων από τους κόλπους του NPM. Παρά την απανταχού παρουσία της ρητορικής και της μεθοδολογίας του NPM οι τεκμηριωμένες αποτιμήσεις για τον αν έχει λειτουργήσει θετικά είναι σχετικά λίγες, ενώ οι μεταρρυθμίσεις του σπάνια αξιολογούνται. Ακόμα και ο εμπνευστής του όρου, Christopher Hood, αναγνωρίζει ότι μετά από δεκαετίες έρευνας λίγα γνωρίζουμε για το πόσα πέτυχε το NPM σε σχέση με τα όσα ευαγγελιζόταν για μείωση του κόστους και βελτίωση της αποτελεσματικότητας (ΚΑΡΑΣΤΑΘΗΣ, 2018). Πρόσφατα, η ερευνητική κοινοπραξία για τη Δημόσια Διοίκηση COCOPS (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future), που χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, έχει αναλάβει να αποτυπώσει τα αποτελέσματα των ρυθμίσεων τύπου NPM στις χώρες της Ευρώπης³⁹. Μια μεταρρυθμιστική προσπάθεια λοιπόν δεν φτάνει να αποκτήσει το ένδυμα του NPM, για να χαρακτηριστεί επιτυχής.

³⁹ <http://www.cocops.eu/>

Ο καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης στο Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης Δημήτριος Αργυριάδης αναφέρεται και σε μια «σκοτεινή» πτυχή του NPM που δεν πρέπει να περνάει απαρατήρητη. Συγκεκριμένα, επιστά τον κίνδυνο της διοικητικής απομίμησης, η οποία γιγαντώθηκε υπό την επιρροή θεωριών όπως το NPM, ενός μοντέλου βαθιά συντηρητικού και οπισθοδρομικού, καθώςον βασίζεται σε νεοφιλελεύθερα και αντικοινωνικά δόγματα. Στο μοντέλο αυτό που δεν διαχωρίζει ιδιωτικό από δημόσιο τομέα οι πολίτες είναι πελάτες και οι σχέσεις τους με το κράτος και τη διοίκηση καθορίζονται πρωτίστως από την αγοραστική τους δύναμη, γεγονός που νομιμοποιεί την ανισότητα και τον αποκλεισμό (ΑΡΓΥΡΙΑΔΗΣ, 2004). Είναι γνωστή άλλωστε η γνώμη του Robert Nozick ότι θα πρέπει να λειτουργούν ιδιωτικές εταιρίες αστυνομίας και ιδιωτικά δικαστήρια στα οποία θα προστρέχουν οι πολίτες-πελάτες. Παραλείπει να θίξει βέβαια στον ορατό κίνδυνο της μεροληπτικής στάσης των θεσμών υπέρ των πλουσιότερων πελατών.

Σε συνάρτηση με τα ανωτέρω, θα πρέπει επίσης να εξεταστεί κατά πόσο οι μεταρρυθμίσεις που εδράζονται στο υπόδειγμα του NPM έχουν ενσωματωθεί στην επιχειρησιακή κουλτούρα και στην ιστορική μνήμη των δομών και των φορέων. Να ερευνηθεί δηλαδή αν αλλαγές τέτοιου είδους είναι συμβατές με όλες αυτές τις άυλες αξίες, ιδανικά, πιστεύω και πρότυπα ενός δημόσιου οργανισμού, που εκφράζονται με άγραφους κανόνες και προσδιορίζουν τις στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων. Η θεωρία λέει ότι η εταιρική-οργανωσιακή κουλτούρα (ή παιδεία ή νοοτροπία) μπορεί να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αν είναι η κατάλληλη για το οργανισμό, ή μειονεκτημάτων αν είναι ακατάλληλη. Επίσης έχει αποδειχτεί ότι ισχυρές κουλτούρες, όπως η δημοσιοϋπαλληλική-γραφειοκρατική, εμποδίζουν λόγω δυσκαμψίας, τη συνεχή προσαρμογή και τις αλλαγές, ιδιαίτερα όταν οι τελευταίες δεν φροντίζουν να συμπεριλάβουν μεθόδους επαναπροσδιορισμού της παλιάς νοοτροπίας (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2016). Είναι έτσι μοιραίο επακόλουθο η μηδενική ή ανορθόδοξη ενσωμάτωση των καινοτομιών στη Δημόσια Διοίκηση, σύμφωνα με τους τρεις (από τους τέσσερις) τύπους ενσωμάτωσης αλλαγών, που συναντούμε στη βιβλιογραφία και δη την «Περιθωριοποίηση» ή απομόνωση ή περιχαράκωση, όταν το σύστημα περιχαράκωνεται και δεν αφήνει τις αλλαγές να διεισδύσουν, την «αφομοίωση», όταν το νέο υποτάσσεται στο παλιό και το «συγκρητισμό», όπου παρατηρείται ανάμειξη παλαιού και νέου σε μια κατάσταση «άτακτης συνύπαρξης» (ΜΑΪΣΤΡΟΣ, 2009).

Εν κατακλείδι, παρά τα όποια προβλήματα και τους λάθος χειρισμούς, τόσο τα ΠΘΕ, όσο και το νέο σύστημα αξιολόγησης έχουν τα φόντα να συμβάλλουν αποφασιστικά στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και γιατί όχι, στην ανάδυση ενός διαφορετικού διοικητικού υποδείγματος. Τα χρόνια που έρχονται θα δείξουν αν τα δύο εργαλεία θα στεφθούν με επιτυχία ή αν θα μείνουν στο διοικητικό ασυνείδητο σαν άλλος ένας νεωτερισμός, που ταρακούνησε στιγμιαία τη διοικητική πρακτική, για να συνθλιβεί κατόπιν από τα πανίσχυρα γρανάζια της.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Anon., n.d. *WIKIPEDIA*.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο:

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%AD%CE%BF_%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF_%CE%9C%CE%AC%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%B6%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CF%84#%CE%9A%CF%8D%CF%81%CE%B9%CE%B1_%CF%87%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B

[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018]

DESSLER, G., 2013. *Human Resource Management*. 13th ed. s.l.:Pearson.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://monizaharie.files.wordpress.com/2017/11/dessler-human-resource-management-2015.pdf>

[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018]

EXPERTISE FRANCE, 2018. *ΕΙΔΙΚΑ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΟΔΗΓΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΥΓΓΡΑΦΗΣ*.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://apografi.gov.gr/images/esk/odigos_v8_11012018.pdf

[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοεμβρίου 2018].

Leann Hawkes, C., 2013. *COMPETENCY-BASED VERSUS TASK-BASED JOB DESCRIPTIONS: EFFECTS ON APPLICANT ATTRACTION*, Tennessee: s.n.

Διαθέσιμο στον

ιστότοπο: <https://scholar.utc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1424&context=theses>

[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018]

Pollitt, C. & Sorin, D., 2011. *THE IMPACTS OF THE NEW PUBLIC MANAGEMENT IN EUROPE: A META-ANALYSIS*, s.l.: Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future-COCOPS.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2011/09/COCOPS_workingpaper_No31.pdf

[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοεμβρίου 2018].

ΑΘΗΝΑΙΩΝ, Δ., 2018. *ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ 2018*. [Online]

Διαθέσιμο στον ιστότοπο:

http://www.cityofathens.gr/sites/default/files/2018_Etisio_Programma_Drasis.pdf

[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοεμβρίου 2018].

ΑΛΑΜΠΙΑΝΟΣ, Ν. et al., 2017. Δημοσιονομική Πολιτική και Πρόγραμμα Δημοσιονομικής Προσαρμογής. In: Παραδόσεις κύκλου μαθημάτων ed. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, pp. 274,343.

ΑΡΓΥΡΙΑΔΗΣ, Δ., 2004. *Δημόσια Διοίκηση: Επιστήμη ή Ιδεολογία;*.

Διαθέσιμο στον

ιστότοπο: https://www.dee.gr/mediaupload/publications/argyriadis_epistimi_ideologia.pdf

[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοεμβρίου 2018].

ΒΑΞΕΒΑΝΙΔΟΥ, Μ. & ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ, Π., n.d. *ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ*.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://e-class.teilar.gr/modules/document/file.php/LOG378/%CE%A0%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%97%20%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97%CE%A3%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%BA%CE%B5%CF%86%203.pdf>

[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018].

Δ. ΑΘΗΝΑΙΩΝ, 2015-2019. Στρατηγικό Σχέδιο για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Αθηναίων 2015-2019 Α΄ Φάση. Αθήνα: s.n.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <http://www.cityofathens.gr/sites/default/files/603-15.pdf>

[Τελευταία πρόσβαση: 11 Δεκεμβρίου 2018]

ΔΡΙΒΑ, Α., 2009. *ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ*. ΠΑΤΡΑ: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο:

<http://nemertes.lis.upatras.gr/jsui/bitstream/10889/1612/1/%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf>

[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018]

ΚΑΡΑΣΤΑΘΗΣ, Δ., 2018. *ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*. ΑΘΗΝΑ: ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/43204#page/68/mode/1up>

[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018]

ΚΡΙΕΜΑΔΗΣ, Α. et al., 2017. *ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*. ΑΘΗΝΑ: ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

ΛΑΔΗ, Σ., 2011. Οικονομική κρίση και Διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και στην Κύπρο: Ευκαιρίες και Περιορισμοί. Στο: Λευκωσία: Κέντρο Ευρωπαϊκών Και Διεθνών Υποθέσεων, p. 28.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο:

https://www.dee.gr/mediaupload/publications/LADI_BOOKLET_POLITIC_2_2011.pdf

[Τελευταία πρόσβαση: 21 Νοεμβρίου 2018]

ΛΑΦΤΣΙΔΟΥ, Σ., 2017. *Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας ως εργαλείο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού*. ΑΘΗΝΑ: ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο:

<http://pandemos.panteion.gr/index.php?op=record&lang=el&pid=iid:18351>

[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018]

ΜΑΪΣΤΡΟΣ, Π., 2009. *ΤΑ ΤΡΙΑ ΚΥΜΑΤΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ [1975-2015+]*. ΑΘΗΝΑ: ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ ΑΕΒΕ.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <http://p-maistros.gr/book.pdf>

[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018]

ΜΑΝΑΣΙΔΟΥ, Α., 2016. *Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ*, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο:

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/18828/3/ManasidouAngelikiMsc2016.pdf>

Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018

ΜΑΝΙΤΑΚΗΣ, Α. & ΜΠΑΛΑΜΠΙΑΝΙΔΗΣ, Γ., n.d. *Γιατί δεν ολοκληρώνεται η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα: Δομικά ελλείμματα, προαπαιτούμενα και προκλήσεις*.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarhythmisi/>

[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018].

ΜΑΥΡΟΜΟΥΣΤΑΚΟΥ, Η., 2016. *ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ-Πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη*. ΑΘΗΝΑ: ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ.

ΜΥΛΩΝΑΣ, Α., 2018. *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση και Μνημόνια*.

ΑΘΗΝΑ: ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο:

<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2716963/theFile>

[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018]

ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ, Ν., ΕΥΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ, Ν., ΚΑΤΗΜΕΡΤΖΟΓΛΟΥ, Π. & ΓΚΑΓΙΑΛΗΣ, Σ., 2013. Περί οργάνωσης των επιχειρήσεων. In: *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ*

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ. ΑΘΗΝΑ: ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://static.eudoxus.gr/books/85/chapter-22769685.pdf>

[Τελευταία πρόσβαση: 29 Νοεμβρίου 2018].

ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Ν. & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ., 2016. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*. ΠΡΩΤΗ ed. ΑΘΗΝΑ: ΜΠΕΝΟΣ.

ΠΑΠΑΛΕΩΝΙΔΑ, Κ., 2013. *Η μεταρρύθμιση των δομών των δημοσίων υπηρεσιών στο πλαίσιο του νέου Επιτελικού Κράτους. Η περίπτωση του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας*. ΑΘΗΝΑ: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο:

<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/1337641/theFile>

[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018]

ΣΟΦΙΑΝΟΠΟΥΛΟΣ, Σ., 2014. *Αξιολόγηση προσωπικού και υπηρεσιών: Από το ν. 1943/1991 και το Π.Δ. 318/1992 έως την πρόσφατη μνημονιακή πραγματικότητα*. ΑΘΗΝΑ: ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/22/034/1764.pdf
[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018]

Σπανού, Κ., 2001. *Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση*. Αθήνα: Παπαζήση.

Τσέκος, Θ., 2008. *Η ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ. ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΜΟΡΦΙΑΣ ΜΙΑΣ ΜΗ ΒΕΜΠΕΡΙΑΝΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ*, Αθήνα : s.n.

ΥΠ. ΔΙΟΙΚ. ΜΕΤ. & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ , 2014. *ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2014-2016*, ΑΘΗΝΑ: s.n.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2016. *ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/139/οικ.30155/23-11-2016: Γενικά και Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας*. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://apografi.gov.gr/images/esk/2h_egkyklios.pdf
[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοεμβρίου 2018].

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2017. *ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/149/οικ.7282/02.03.2017: Αξιολόγηση και εξορθολογισμός των κλάδων Δημοσίου τομέα*. Διαθέσιμο στον ιστότοπο:: http://www.karagilanis.gr/files/egk_dipaad_pros_149_oik7282_2017.pdf
[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοεμβρίου 2018].

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2017. *ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/167/οικ.26047/4.8.2017: Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας*. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://apografi.gov.gr/images/esk/Egkyklios_4_8_2017.pdf
[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοεμβρίου 2018].

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2017. *ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/180/οικ.42334/08.12.2017: Εφαρμογή του συστήματος των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας*. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://apografi.gov.gr/images/esk/Egkyklios_8_12_2017.pdf
[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοεμβρίου 2018].

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2017. *ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019*. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://dimosio2020.gov.gr/wp-content/uploads/2017/08/Dimosio_booklet-forsite.pdf
[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοέμβριος 2018].

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2018. *ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/οικ.17876/17.05.2018: Ψηφιακό Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης*. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://apografi.gov.gr/images/esk/law/EGKYKLIOS_17_05_2018.pdf
[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοεμβρίου 2018]

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ, Δ., 2012. *ΛΕΥΚΗ ΒΙΒΛΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ*.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdf
[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018].

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ, Κ. Η. Δ., 2013. *ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ*, ΑΘΗΝΑ: s.n.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf
[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018]

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, 2016. *ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΔΙΠΛΑΔ/ΠΡΟΣ/127/οικ.26931: Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας*, ΑΘΗΝΑ: s.n.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://apografi.gov.gr/images/esk/1h_egkyklios.pdf
[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοεμβρίου 2018]

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, 2018. *ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ 3/26-01-2018: Διευκρινίσεις σχετικά με τα Περιγράμματα θέσεων εργασίας.*

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/egk03-26012018Ota.pdf>
[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοεμβρίου 2018].

ΧΑΣΑΠΟΓΛΟΥ, Δ., 2015. *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ*. ΠΕΙΡΑΙΑΣ: Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο:
http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9272/Chasapoglou_Danai%20Cover.pdf?sequence=3&isAllowed=y και
http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9272/Chasapoglou_Danai.pdf?sequence=4&isAllowed=y
[Τελευταία πρόσβαση: 30 Νοεμβρίου 2018]

ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΥ, Σ., 2008. *ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ. Η ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ*. ΑΘΗΝΑ: ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/19/2/1310.pdf
[Τελευταία πρόσβαση: 27 Νοεμβρίου 2018]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΚΑΤΑΧΩΡΙΣΗ Νο. 1: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΕΡΩΤΗΣΗ: Σε ποιο στάδιο βρίσκεται η διαδικασία κατάρτισης ΠΘΕ; Έχουν αναρτηθεί στην πλατφόρμα του Ψηφιακού Οργανογράμματος;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η διαδικασία κατάρτισης ΠΘΕ έχει ολοκληρωθεί για όλους τους υπαλλήλους, πλην όμως τα ΠΘΕ δεν έχουν αναρτηθεί στο σύνολό τους στην πλατφόρμα του Ψηφιακού Οργανογράμματος, λόγω πρακτικών δυσκολιών που οφείλονται στο σχεδιασμό του προγράμματος

ΕΡΩΤΗΣΗ: Γιατί σας δυσκόλεψε η ηλεκτρονική ανάρτηση; Δεν υπάρχουν οδηγοί χειρισμού του προγράμματος;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Οδηγοί χειρισμού υπάρχουν, αλλά το πρόγραμμα είναι αργό και επιπλέον όποιος κάνει σύνδεση, πιστοποιείται μέσω των προσωπικών κωδικών του TAXIS. Αυτό σημαίνει ότι το πρόσωπο που ξεκινάει τη διαδικασία, θα πρέπει να την ολοκληρώνει κιόλας. Επιπλέον οι καταχωρητές θα πρέπει να διαθέτουν γνώσεις σχετικά με τα καθήκοντα και τους ρόλους του κάθε υπαλλήλου, προκειμένου να γίνουν σωστά οι αναρτήσεις και ως εκ τούτου η δουλειά δεν μπορεί να επιμεριστεί σε περισσότερα άτομα. Έτσι, όσοι έχουν επιφορτιστεί να φέρουν εις πέρας αυτή την αποστολή, αφήνουν πίσω τους τρέχουσες υποθέσεις της καθημερινότητας.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Ποιοι ανέλαβαν τη σύνταξη των Ειδικών Περιγραμμάτων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η δουλειά έγινε κατά βάση από το προσωπικό του Δήμου, αλλά βοήθησε και εξωτερικός συνεργάτης (ιδιωτική εταιρεία), προσφέροντας την τεχνογνωσία του. Η ίδια εταιρεία παρέχει τις υπηρεσίες της και σε άλλους Δήμους. Η εταιρεία ενήργησε περισσότερο συμβουλευτικά, κάνοντας επισημάνσεις για λάθη και στοιχεία που δεν είχαν συμπεριληφθεί

ΕΡΩΤΗΣΗ: Μπορείτε να μου γνωστοποιήσετε την επωνυμία της εταιρείας που σας συνέδραμε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: -----

ΕΡΩΤΗΣΗ: Συμμετείχε ο Δήμος στην κατάρτιση Γενικών Περιγραμμάτων και Τομέων Πολιτικής;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ο Δήμος δεν συμμετείχε στον καθορισμό Τομέων Πολιτικής και Γενικών Περιγραμμάτων. Αμφότερα ήρθαν έτοιμα από το Υπουργείο και οι ίδιοι αναλάβανε τη σύνταξη των Ειδικών Περιγραμμάτων, η οποία τους δυσκόλεψε εν γένει. Συγκεκριμένα, ήταν δύσκολο να γίνει αντιληπτό από το προσωπικό ότι αυτό που περιγράφεται είναι η θέση και όχι το πρόσωπο που την κατέχει. Η κα Κοδέλλα ανέφερε χαρακτηριστικά ότι υπήρχαν υπάλληλοι που ήθελαν να συμπεριλάβουν όλα τα προσόντα που διέθεταν στην περιγραφή της θέσης που κατείχαν, χωρίς να το απαιτεί η θέση και η εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Αφού δόθηκαν οι κατάλληλες διευκρινίσεις, έγινε κατανοητή η φιλοσοφία του εργαλείου και προχώρησε απρόσκοπτα η διαδικασία. Πολύ εύκολα, από την άλλη, περιγράφηκαν οι κενές θέσεις.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Ομάδες Εργασίας είχαν συσταθεί; Ποιος έχει καθοριστεί ως πρόσωπο επικοινωνίας με το Υπουργείο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ομάδες εργασίας συστήνονται τώρα και θα συμπεριλάβουν προσωπικό από όλες τις Διευθύνσεις. Η Προϊσταμένη Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, κα. Ελένη Χαλβατζή, έχει οριστεί ως πρόσωπο επικοινωνίας με το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Εκείνη την ημέρα, συμπωματικά, ετοιμαζόταν να παραβρεθεί σε συνάντηση με τους αρμόδιους του Υπουργείου για να συζητήσουν ζητήματα σχετικά με τα ΠΘΕ.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον μετακίνησης στο Δήμο εργαζόμενοι από άλλους φορείς; Εργαζόμενοι του Δήμου προς άλλους φορείς;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Φροντίζουν να ολοκληρώσουν γρήγορα τη διαδικασία, για να λάβουν μέρος στο δεύτερο κύκλο του ΕΣΚ. Πράγματι, έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον μετακίνησης στο Δήμο πάνω από 100 άτομα από άλλους φορείς, τα οποία ο Δήμος χρειάζεται επειγόντως. Η κα. Παπάζογλου μου εξήγησε ότι δουλεύουν στο 50% της επάρκειάς τους. Είπε χαρακτηριστικά ότι όταν ανέλαβε Δήμαρχος ο κος Καμίνης, ο Δήμος αριθμούσε 10.500 άτομα προσωπικό και τώρα αριθμεί μόλις κάτι παραπάνω από 5.000. Υπάρχουν όμως και εργαζόμενοι του Δήμου που επιθυμούν να μετακινηθούν σε άλλες υπηρεσίες.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΕΡΩΤΗΣΗ: Έχετε αποπερατώσει την αξιολόγηση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η αξιολόγηση έχει εφαρμοστεί σε όλο το προσωπικό και οι φάκελοι⁴⁰ έχουν ανέβει στη σχετική εφαρμογή του Υπουργείου.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Αξιοποιήθηκε η δυνατότητα των εργαζομένων να αξιολογούν τους προϊστάμενους τους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η κα. Κοδέλλα δεν αξιοποίησε τη δυνατότητα της αξιολόγησης προϊσταμένου από υφιστάμενο, αλλά υπήρχαν συνάδελφοί της που το έκαναν. Η κα. Παπάζογλου ανέφερε μάλιστα ότι η ίδια, ως προϊσταμένη, δέχτηκε μεγάλο αριθμό αξιολογήσεων από τους υφιστάμενους της.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Συνεντεύξεις αξιολόγησης πραγματοποιήθηκαν;

Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα, αλλά με τυπικό τρόπο. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, κανείς δεν γνώριζε τη βαθμολογία του

ΕΡΩΤΗΣΗ: Υποβλήθηκαν αντιρρήσεις μετά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Εξ όσων έχουν πληροφορηθεί δεν υποβλήθηκαν αντιρρήσεις μετά τη διεξαγωγή τους.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Αυτοαξιολογήσεις έγιναν;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Αυτοαξιολογήσεις δεν έγιναν γραπτώς, αλλά προφορικώς, στο πλαίσιο της συνέντευξης.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Έχουν συσταθεί οι Ολομέλεις Διεύθυνσης και Τμήματος;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Ολομέλεις Διεύθυνσης και Τμήματος δεν έχουν συσταθεί, αλλά οι διατμηματικές και «διαδιευθυντικές» συνέργειες στο Δήμο είναι πρακτική πολύ διαδεδομένη, ειδικά για τη Δ/ση Ανθρωπίνου Δυναμικού, της οποίας οι δράσεις εξακτινώνονται λόγω αντικειμένου σε όλες τις μονάδες του Δήμου.

⁴⁰ Αναφέρονται, προφανώς, στις εκθέσεις αξιολόγησης

ΕΡΩΤΗΣΗ: Τι γνώμη έχετε σχετικά με την αντικειμενικότητα του νέου συστήματος αξιολόγησης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η κα. Παπάζογλου απάντησε το σύστημα είναι αντικειμενικό. Η ίδια χρειάστηκε μάλιστα να βάλει και δύσκολες βαθμολογίες και να τις αιτιολογήσει ειδικώς, όπως ο νόμος ορίζει.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Πώς κρίνετε το γεγονός της ταχύτερης μισθολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων που βαθμολογούνται με άριστα επί τρεις συνεχόμενες αξιολογήσεις;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δεν είχαν γνώση της εν λόγω ρύθμισης.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Προβλέπεται ο σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης κεντρικά από το Τμήμα σε περίπτωση κακών επιδόσεων και βαθμολογήσεων; Πώς διαμορφώνονται γενικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα στο Δήμο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η συνήθης πρακτική είναι η εκδήλωση ενδιαφέροντος από τον ίδιο τον υπάλληλο και σπανιότερα ο κεντρικός σχεδιασμός. Ως εκ τούτου, υπάρχουν φορές που πραγματοποιούνται εκπαιδεύσεις και επιμορφώσεις σε αντικείμενα ξένα προς τις προτεραιότητες της Υπηρεσίας. Εν τούτοις, πρόσφατο παράδειγμα κεντρικά σχεδιαζόμενης εκπαίδευσης, αποτελεί η παρακολούθηση σεμιναρίων πολιτικής προστασίας, μετά από το ξέσπασμα των μεγάλων πυρκαγιών του καλοκαιριού που μας πέρασε.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Υπάρχει δυνατότητα παραμετροποίησης των σεμιναρίων, βάσει των αναγκών του φορέα, σε συνεργασία με το ΙΝΕΠ;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Απάντησαν ότι δεν υπάρχει τέτοια δυνατότητα.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Καθορισμός στοχοθεσίας γίνεται; Συνδέετε τη στοχοθεσία με την αξιολόγηση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η κα. Παπάζογλου μου απάντησε ότι γίνεται καθορισμός στόχων μέχρι και το επίπεδο της ατομικής στοχοθεσίας και η καταγραφή τους αναρτάται ετησίως στο Πρόγραμμα Δράσης του Δήμου.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Μπορείτε να μου αναφέρετε ποιες είναι, κατά τις γνώμη σας, οι προοπτικές και τα προβλήματα που συνδέονται με τα δύο εργαλεία;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Μου απάντησαν ότι ειδικά όσον αφορά στην κατάρτιση των Περιγραμμάτων, το βασικό τους πρόβλημα συνίστατο στην κατανόηση χειρισμού της διαδικασίας, αφού δεν υπήρχαν προσλαμβάνουσες και πρότερη εμπειρία. Ένα δεύτερο εμπόδιο ήταν η αντίδραση των υπαλλήλων και ο φόβος τους απέναντι στη νέα κατάσταση για τις αρνητικές παραμέτρους που μπορεί να συνδέονταν με τα δύο εργαλεία, όπως δυσμενείς συνέπειες στη μισθολογική κατάσταση. Εν τούτοις, αναφέρονταν ότι η αντίσταση των υπαλλήλων δεν εκδηλώθηκε με ακραίο τρόπο, ούτε με εμπλοκή των σωματείων εκπροσώπησης των δικαιωμάτων τους, οπότε με την κατάλληλη ενημέρωση και προετοιμασία το κλίμα μετεστράφη. Θεωρούν δε, ότι αυτή η αντίδραση ήταν εν πολλοίς δικαιολογημένη γιατί οι δύο νεωτερισμοί (ΠΘΕ και αξιολόγηση) έγιναν γνωστοί στο Δήμο με διαφορά ενός μήνα. Δηλαδή πριν να προλάβει να εξοικειωθεί το προσωπικό με τη μία αλλαγή, προέκυψε σε σύντομο χρονικό διάστημα και η δεύτερη. Επίσης υπήρξαν θέματα που αφορούσαν τα τεχνικά σημεία της διαδικασίας και διαφορετικές απόψεις για το τι θα έπρεπε να συμπεριληφθεί. Σε γενικές γραμμές όμως οι αντιδράσεις ήταν διαχειρίσιμες και οι διαδικασίες προχώρησαν χωρίς πολλά προσκόμματα. Η κα. Παπάζογλου επισήμανε ότι δυσκολεύτηκε στις περιπτώσεις της αξιολόγησης του προσωπικού των αποκεντρωμένων υπηρεσιών, για το οποίο δεν είχε εικόνα, λόγω έλλειψης εγγύτητας. Υπερέβη όμως τη σχετική δυσκολία. Η κα. Κοδέλλα σημείωσε ότι αυτό που περιμένει κυρίως από τα περιγράμματα θέσεως εργασίας είναι η αντιστοίχιση του σωστού ανθρώπου με τη σωστή θέση (σωστή κατανομή προσωπικού), καθότι παρατηρείται το φαινόμενο της πληθώρας κάποιων θέσεων και της ανεπάρκειας, αντίστοιχα, κάποιων άλλων. Προσδοκά από τα ΠΘΕ να λειτουργήσουν διορθωτικά προς αυτή την κατεύθυνση.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Έχετε υπ' όψιν ότι δυνάμει της υπ' αριθ. 03/26.01.2018 εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, 2018), οι ΟΤΑ δεν υποχρεούνται σε αξιολόγηση των δομών και κατάρτιση νέων Οργανισμών Εσωτερικών Υπηρεσιών (Ο.Ε.Υ.) και ότι δεν συντάσσονται ΠΘΕ για το προσωπικό ειδικών θέσεων (δικηγόρων, ειδικών συμβούλων, επιστημονικών συνεργατών, ειδικών συνεργατών των Ο.Τ.Α.);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η κα. Παπάζογλου απάντησε ότι έχει υπ' όψιν της τη διάταξη, εν τούτοις τον Οκτώβρη χρειάστηκε να αλλάξουν τον ΟΕΥ τους όχι επειδή ήταν προαπαιτούμενο της διαδικασίας, αλλά επειδή μεταβλήθηκαν οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και συνακόλουθα οι ανάγκες του φορέα. Συγκεκριμένα συμπεριελήφθησαν δύο νέες Δ/νσεις στο Οργανόγραμμα, η μία εκ των οποίων θα εποπτεύει τα ΝΠΔΔ, και ΝΠΙΔ του Δήμου και η άλλη τα Ιατρεία του.

Σας ευχαριστώ θερμά και τις δύο για το χρόνο και τη βοήθειά σας. Καλή συνέχεια στο έργο σας!

ΚΑΤΑΧΩΡΙΣΗ Νο. 2: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Ν. 4369/2016)

Άρθρο 17 (παρ. 1, 2 και 3)

«Τίτλος Αρθρου

Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων

1. Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες: Α. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά Γ. Αποτελεσματικότητα
2. Κάθε κατηγορία κριτηρίων αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια, ως ακολούθως:

Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου. β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.). γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων. δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου. ε) Εκπόνηση σχετικών

μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών. στ) Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.

B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα, υπαλλήλους. η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου). ι) ***Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος.***

3. Στο η' κριτήριο αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό. Το ι' κριτήριο βαθμολογείται μόνο εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση.»

Άρθρο 18 (παρ. 1, 2 και 3)

Τίτλος Αρθρου

Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων

1. Τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες: Α. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

Γ. Διοικητικές ικανότητες

Δ. Αποτελεσματικότητα

2. Κάθε κατηγορία κριτηρίων αναλύεται στα εξής επιμέρους κριτήρια:

A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

α) Επαγγελματική επάρκεια.

Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και η ευθυκρισία. β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων.

Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων. γ) Πρωτοβουλία - Καινοτομίες.

Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.

Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.

ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.

στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.

Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.

Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του. Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους. η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις. θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης. ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας.

3. Στο δ' κριτήριο αξιολογούνται μόνο οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό. Το ια' κριτήριο βαθμολογείται μόνον αν έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση.»

ΚΑΤΑΧΩΡΙΣΗ Νο. 3: ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΑ

(Πηγή: http://apografi.gov.gr/perigrammata/per_library.html)

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

V.26

1. Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών
2. Γενικές Υποθέσεις- Διοικητική Μέριμνα
3. Τοπική αυτοδιοίκηση
4. Παιδεία και Αθλητισμός
5. Υγεία
6. Διπλωματία
7. Έλεγχος/ Επιθεώρηση
8. Εργασία και Κοινωνική Πρόνοια
9. Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη
10. Δικαιοσύνη
11. Μεταναστευτική Πολιτική
12. Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών
13. Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά 14. Αγροτική Ανάπτυξη, Ποιότητα και Ασφάλεια Τροφίμων
15. Ναυτιλία
16. Άμυνα
17. Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη
18. Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες
19. Υποδομές και Μεταφορές
20. Οικονομία και ανάπτυξη
21. Τουρισμός
22. Ενημέρωση-Επικοινωνία
23. Ενέργεια & Ορυκτές Πρώτες Ύλες
24. Χωρικός Σχεδιασμός & Αστικό Περιβάλλον

Κατάλογος Γενικών Περιγραμμάτων ανά Τομέα Πολιτικής			
1. Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών			
α/α	Κωδικός Γ.Π.	Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
1	1.1	Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	
2	1.2	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	
3	1.3	Προϊστάμενος Τμήματος	
4	1.4	Εμπειρογνώμονας	
5	1.5	Διοικητικός Υπάλληλος	
6	1.6	Υπεύθυνος τομέα	
7	1.7	Υπεύθυνος σχεδιασμού και εποπτείας δράσεων	
8	1.8	Υπεύθυνος έργου	
9	1.9	Σύμβουλος διαπραγματεύσεων	
Σχεδιασμός δημοσίων πολιτικών – εκτίμηση - προοπτική			
10	1.10	Υπεύθυνος ερευνητικών έργων	
11	1.11	Υπεύθυνος τεκμηρίωσης δεδομένων	
12	1.12	Υπεύθυνος ποιότητας	
2. Γενικές Υποθέσεις- Διοικητική Μέριμνα			
Γενικές Υποθέσεις			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
13	2.1	Υπάλληλος γραμματειακής υποστήριξης	
14	2.2	Υπεύθυνος σε θέματα προμηθειών δημοσίου	
15	2.3	Υπεύθυνος αρχείων / βιβλιοθηκονόμος	
16	2.4	Διαχειριστής ανοικτών δεδομένων	
17	2.5	Υπεύθυνος αξιολόγησης και αξιοποίησης δεδομένων	
Εξυπηρέτηση πολιτών			
18	2.6	Υπεύθυνος πληροφόρησης και εξυπηρέτησης κοινού	
Διοικητική Μέριμνα			
19	2.7	Τεχνικός συντήρησης υποδομών	

20	2.8	Τεχνικός συντήρησης μηχανημάτων	
21	2.9	Βοηθητικό προσωπικό	
22	2.10	Οδηγός	
23	2.11	Ειδικός τυπογραφικών και εκτυπωτικών μέσων	
24	2.12	Τυπογράφος	
25	2.13	Υπεύθυνος Γραφικών Τεχνών	
26	2.14	Προσωπικό καθαριότητας	
27	2.15	Προσωπικό εστίασης	
28	2.16	Υπεύθυνος ασφαλείας και φύλαξης	
29	2.17	Υπεύθυνος διαχείρισης αποθήκης και υλικού	
30	2.18	Μάγειρας	
31	2.19	Υπεύθυνος Τεχνικών Εργασιών	
32	2.20	Εργάτης	
Εργαστήρια			
33	2.21	Στέλεχος εργαστηρίου	
34	2.22	Βοηθός εργαστηρίου	
3. Τοπική αυτοδιοίκηση			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
35	3.1	Βρεφονηπιοκόμος - Νηπιαγωγός	
4. Παιδεία και Αθλητισμός			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
Πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια, αδιαβάθμητη			
36	4.1	Εκπαιδευτικός πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης	

37	4.2	Εκπαιδευτικός δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	
38	4.3	Σύμβουλος εκπαίδευσης	
39	4.4	Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό	
40	4.5	Ειδικό Βοηθητικό Προσωπικό	
41	4.6	Υπεύθυνος σχεδιασμού και διοργάνωσης εκπαιδευτικών δράσεων	
42	4.7	Εκπαιδευτής ενηλίκων	

Ανώτατη εκπαίδευση - Έρευνα			
43	4.8	Διδακτικό – ερευνητικό προσωπικό τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	
44	4.9	Ερευνητής	
45	4.10	Ειδικός σχεδιασμού εκπαιδευτικών / ερευνητικών προγραμμάτων	
46	4.11	Βοηθητικό ερευνητικό προσωπικό	
5. Υγεία			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
47	5.1	Υπεύθυνος σχεδιασμού και παρακολούθησης προγράμματος δημόσιας υγείας	
48	5.2	Ειδικός τιμολογιακής πολιτικής ιατροφαρμακευτικών υπηρεσιών	
49	5.3	Επιθεωρητής υγείας	
50	5.4	Ιατρός πρόληψης και προαγωγής υγείας	
51	5.5	Ιατρικό προσωπικό	
52	5.6	Ψυχολόγος	
53	5.7	Φαρμακοποιός	
54	5.8	Νοσηλευτικό προσωπικό	
55	5.9	Παραϊατρικό προσωπικό	
56	5.10	Τεχνικός Ιατρικών Οργάνων	
6. Διπλωματία			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
57	6.1	Αρμόδιος επί θεμάτων διεθνούς, οικονομικής και εμπορικής συνεργασίας	
58	6.2	Υπεύθυνος διακρατικών και διεθνών σχέσεων	
59	6.3	Διερμηνέας / Μεταφραστής	
7. Έλεγχος/ Επιθεώρηση			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
60	7.1	Επικεφαλής ελεγκτής	
61	7.2	Επιθεωρητής / Ελεγκτής	

62	7.3	Υπεύθυνος ελεγκτικής δραστηριότητας	
63	7.4	Εσωτερικός ελεγκτής	
64	7.5	Επόπτης αγοράς	
65	7.6	Ελεγκτής οχημάτων / εγκαταστάσεων	
66	7.7	Επιθεωρητής πλοίων	
8. Εργασία και Κοινωνική Πρόνοια			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
Εργασία			
67	8.1	Υπεύθυνος αναλογιστικών μελετών	
68	8.2	Υπεύθυνος για την προαγωγή της υγείας και ασφάλειας στην εργασία	
Κοινωνική Πρόνοια			
69	8.3	Υπεύθυνος σχεδιασμού / παρακολούθησης προγράμματος κοινωνικού ενδιαφέροντος	
70	8.4	Κοινωνικός Λειτουργός	
9. Ασφάλεια (Δημόσια Ασφάλεια, Δημόσια Τάξη)			

71	9.1	Υπεύθυνος προσωπικού γενικού επιτελείου	
72	9.2	Υπεύθυνος δράσεων γενικού επιτελείου	
73	9.3	Υπεύθυνος ασφαλείας και δημόσιας τάξης	
74	9.4	Υπεύθυνος διεξαγωγής αστυνομικής έρευνας	
75	9.5	Ανακριτής αστυνομικής έρευνας	
76	9.6	Υπεύθυνος συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών	
77	9.7	Υπεύθυνος εγκληματολογικών ερευνών	
78	9.8	Ειδικός ασφαλείας σε ξένες αρχές	
79	9.9	Στέλεχος ασφαλείας σωφρονιστικού καταστήματος	
80	9.10	Φύλακας Καταστήματος Κράτησης	
81	9.11	Επιχειρησιακό στέλεχος μονάδας πολιτικής προστασίας	
82	9.12	Ειδικός διαχείρισης καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης/κρίσεων στην πολιτική προστασία	
83	9.13	Χειριστές κλήσεων εκτάκτου ανάγκης	

10. Δικαιοσύνη			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
84	10.1	Υπάλληλος γραμματείας δικαστηρίων	
85	10.2	Υπεύθυνος εκπαίδευσης και κοινωνικής αγωγής ανηλίκων/	
86	10.3	Υπάλληλος σωφρονιστικών ιδρυμάτων	
87	10.4	Δικαστής	
88	10.5	Δικαστικός Υπάλληλος	
89	10.6	Υπεύθυνος κοινωνικής ένταξης ενηλίκων	
Νομικές υποθέσεις			
90	10.7	Υπεύθυνος νομικής επεξεργασίας και εκπροσώπησης	
91	10.8	Υπεύθυνος ανάλυσης και επεξεργασίας νομοθετημάτων	
11. Μεταναστευτική Πολιτική			
12. Ψηφιακή πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
92	12.1	Υπεύθυνος συστημάτων και δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών	
93	12.2	Σχεδιαστής συστημάτων και δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών	
94	12.3	Υπεύθυνος διαχείρισης έργου σε συστήματα και δίκτυα πληροφορικής και επικοινωνιών	
95	12.4	Υπεύθυνος ασφαλείας συστημάτων και δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών	
96	12.5	Υπεύθυνος ανάπτυξης λογισμικού	
97	12.6	Υπεύθυνος Διαχείρισης και Σχεδιασμού βάσεων δεδομένων	
98	12.7	Τεχνικός λειτουργίας συστημάτων και δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών	
99	12.8	Βοηθός Τεχνικής Υποστήριξης	
100	12.9	Τεχνικός δικτύων Η/Υ	
13. Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά			

		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
101	13.1	Αρχαιολόγος	
102	13.2	Λαογράφος-Εθνολόγος-Κοινωνικός Ανθρωπολόγος	
103	13.3	Ιστορικός	

104	13.4	Ειδικός για την έρευνα και την εφαρμογή των Θετικών Επιστημών στην προστασία και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς	
105	13.5	Εικαστικός Καλλιτέχνης Πολιτιστικής Κληρονομιάς και Σύγχρονης Δημιουργίας	
106	13.6	Συντηρητής αρχαιοτήτων και έργων τέχνης	
107	13.7	Αρχαιοφύλακας Μουσείων και Αρχαιολογικών Χώρων	
108	13.8	Εξειδικευμένος Τεχνίτης -τεχνίτης ανασκαφικών (χερσαίων και εναλίων) και αναστηλωτικών εργασιών επί αρχαίων και νεωτέρων μνημείων	
109	13.9	Υπεύθυνος Μηχανικός Μνημείων και Μουσείων	
110	13.10	Διαχειριστής επί θεμάτων Σύγχρονου Πολιτισμού	
111	13.11	Διαχειριστής επί θεμάτων Πολιτισμού	

14. Αγροτική Ανάπτυξη, Ποιότητα και Ασφάλεια Τροφίμων

		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
112	14.1	Υπεύθυνος Γεωπονίας	
113	14.2	Επιθεωρητής- Ελεγκτής Υγιεινής, Ασφαλείας και Ποιότητας Τροφίμων	
114	14.3	Υπεύθυνος Κτηνιατρικής	
115	14.4	Υπεύθυνος αλιευτικής παραγωγής	
116	14.5	Υπεύθυνος σε θέματα γεωλογίας	

15. Ναυτιλία

		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
117	15.1	Υπεύθυνος πλοηγικών υπηρεσιών	
118	15.2	Χειριστής ναυτικών μέσων	

16. Άμυνα

		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
119	16.1	Σχεδιαστής συστημάτων άμυνας ή οπλικών συστημάτων	
120	16.2	Στέλεχος συντήρησης, διαχείρισης και ανεφοδιασμού ενόπλων δυνάμεων	
121	16.3	Ειδικός εξοπλισμού και ειδών πυροτεχνουργίας	
122	16.4	Ειδικός μηχανικών και ηλεκτρονικών εφαρμογών ενόπλων δυνάμεων	
123	16.5	Μετεωρολόγος	
Υπηρεσία πληροφοριών			
124	16.6	Υπεύθυνος έρευνας και ανάλυσης πληροφοριών	
17. Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
125	17.1	Υπεύθυνος περιβαλλοντικής πολιτικής	
126	17.2	Υπεύθυνος Πολιτικής & Προστασίας Δασών & Δασικού περιβάλλοντος	
127	17.3	Υπεύθυνος διαχείρισης υδατικών πόρων	
128	17.4	Υπεύθυνος περιβαλλοντικής αδειοδότησης	
18. Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες			
Δημοσιονομική και χρηματοοικονομική διαχείρισης			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
129	18.1	Υπεύθυνος κατάρτισης και παρακολούθησης εκτέλεσης προϋπολογισμού	
130	18.2	Δημοσιονομικός διαχειριστής	
131	18.3	Δημοσιονομικός ελεγκτής	
132	18.4	Υπεύθυνος διαχείρισης, εκκαθάρισης και πληρωμής δημοσίων δαπανών και μισθοδοσίας	
133	18.5	Υπεύθυνος διαχείρισης δημόσιας ακίνητης περιουσίας	
134	18.6	Υπεύθυνος διαχείρισης συστήματος προσδιορισμού αξίας ακινήτων	
135	18.7	Υπεύθυνος εποπτείας οικονομικών θεμάτων Νομικών Προσώπων του Κράτους	
136	18.8	Ειδικός επί δημοσιονομικών θεμάτων	

137	18.9	Υπεύθυνος εκκαθάρισης οικονομικών θεμάτων καταργηθέντων φορέων του κράτους	
138	18.10	Υπεύθυνος εποπτείας κοινοφελών περιουσιών και σχολαζουσών κληρονομιών	
Δημόσια Οικονομικά			
139	18.11	Ειδικός επί φορολογικών και τελωνειακών θεμάτων	
19. Υποδομές και Μεταφορές			
Υποδομές			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
140	19.1	Υπεύθυνος δημοπράτησης έργων κατασκευών – υποδομών	
141	19.2	Βοηθός δημοπράτησης έργων κατασκευών – υποδομών	
142	19.3	Επικεφαλής διοίκησης έργου κατασκευών – υποδομών	
143	19.4	Υπεύθυνος διοίκησης έργου κατασκευών – υποδομών	
144	19.5	Τεχνικός διοίκησης έργου κατασκευών – υποδομών	
145	19.6	Υπεύθυνος συντήρησης και εκμετάλλευσης υποδομών	
146	19.7	Υπεύθυνος εποπτείας έργων παραχώρησης	
147	19.8	Υπεύθυνος απαλλοτριώσεων	
148	19.9	Επικεφαλής έργου αποκατάστασης από φυσικές καταστροφές	
149	19.10	Διαχειριστής έργου αποκατάστασης από φυσικές καταστροφές	
150	19.11	Ειδικός σε θέματα ακινήτων	
151	19.12	Υπεύθυνος Διαχείρισης ακινήτων δημοσίου	
152	19.13	Υπεύθυνος κανόνων ποιότητας και συστημάτων τεκμηρίωσης	
Μεταφορές			
153	19.14	Ειδικός στον τομέα οχημάτων, μηχανημάτων και εγκαταστάσεων	
154	19.15	Ειδικός στον τομέα Μεταφορών – Οδικής Ασφάλειας	
155	19.16	Υπεύθυνος υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας	
20. Οικονομία και ανάπτυξη			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
156	20.1	Υπεύθυνος σχεδιασμού και παρακολούθησης αναπτυξιακού έργου	

157	20.2	Υπεύθυνος διαχείρισης αναπτυξιακών προγραμμάτων και έργων	
158	20.3	Τεχνικός διαχείρισης αναπτυξιακών προγραμμάτων και έργων	
159	20.4	Σύμβουλος εξαγωγών	
160	20.5	Σύμβουλος διεθνούς συνεργασίας	
161	20.6	Υπεύθυνος αξιολόγησης αναπτυξιακών έργων	
162	20.7	Χειριστής δημοσίων συμβάσεων	
21. Τουρισμός			
163	21.1	Υπεύθυνος προβολής τουριστικών προϊόντων και προγραμμάτων	

22. Ενημέρωση-Επικοινωνία			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
164	22.1	Υπεύθυνος επί θεμάτων επικοινωνίας	
165	22.2	Υπεύθυνος εκστρατειών επικοινωνίας	
166	22.3	Στέλεχος διεθνούς επικοινωνίας	
167	22.4	Στέλεχος επικοινωνιακής διπλωματίας	
168	22.5	Δημοσιογράφος	
169	22.6	Υπεύθυνος οπτικοακουστικών εφαρμογών και πολυμέσων	
23. Ενέργεια & Ορυκτές Πρώτες Ύλες			
		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
170	23.1	Υπεύθυνος θεμάτων Ενεργειακών Πολιτικών	
171	23.2	Υπεύθυνος Αδειοδότησης θεμάτων Ενεργειακής Πολιτικής	
172	23.3	Υπεύθυνος Ελέγχου και Εποπτείας θεμάτων Ενεργειακών Πολιτικών	
173	23.4	Υπεύθυνος Πολιτικής Ορυκτών Πρώτων Υλών	
174	23.5	Υπεύθυνος Αδειοδότησης Ορυκτών Πρώτων Υλών	
175	23.6	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ορυκτών Πρώτων Υλών	
24. Χωρικός Σχεδιασμός & Αστικό Περιβάλλον			

		Ρόλοι - Ομάδες επαγγελματιών	
176	24.1	Ειδικός Πολεοδομικών Θεμάτων, ρυθμίσεων & Εφαρμογών	
177	24.2	Ειδικός Αρχιτεκτονικών Μελετών & Διατήρησης Αρχιτεκτονικής Κληρονομιάς	
178	24.3	Ειδικός Οικοδομικών Κανονισμών & Αδειοδοτήσεων Κτιρίων & Υποδομών	
179	24.4	Ειδικός Δομημένου περιβάλλοντος	
180	24.5	Ειδικός Χωρικού Σχεδιασμού	
181	24.6	Ειδικός Υδατορεμάτων	

ΚΑΤΑΧΩΡΙΣΗ Νο. 4: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΙΔΙΚΟΥ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΡΑΣΙΝΟΥ

(Πηγή: <http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/parart04-aidPerGenikou.pdf>)

ΕΙΔΙΚΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΡΑΣΙΝΟΥ		
ΕΚΔΟΣΗ: ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗΣ:		Κωδικός θέσης:
Τομέας Πολιτικής	Κωδ. Γ.Π.	Τίτλος Θέσης Εργασίας
Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών	1.2	Προϊστάμενος Διεύθυνσης Πρασίνου
Οργανισμός	Τόπος Εργασίας (Ταχυδρομική Διεύθυνση)	
ΔΗΜΟΣ		
Σύντομη Περιγραφή της θέσης εργασίας		
Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις δημόσιες πολιτικές της Διεύθυνσης της οποίας προϊστάται.		
Γενικό Προφίλ		
Μισθολογικές Προβλέψεις	Τύπος εργασιακής σχέσης	Βαθμός
<input checked="" type="checkbox"/> Υπαγωγή στο μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Μόνιμο Προσωπικό	<input checked="" type="checkbox"/> Α
<input type="checkbox"/> Εξίραση από το μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Προσωπικό Αορίστου Χρόνου	<input type="checkbox"/> Β
<input type="checkbox"/> Επιπλέον αμοιβές	<input type="checkbox"/> Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου	<input type="checkbox"/> Γ
	<input type="checkbox"/> Έμμοσθη εντολή ή άλλη σχέση εργασίας. Αναφέρατε	<input type="checkbox"/> Δ
		<input type="checkbox"/> Ε
Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας		
Φορείς με τους οποίους συνεργάζεται	Αναφέρονται στη θέση εργασίας	Αναφέρεται σε
<ul style="list-style-type: none"> Υπουργεία Περιφέρεια Αποκεντρωμένη Διοίκηση ΟΤΑ α' βαθμού της Περιφέρειας Λοιπές Διευθύνσεις του Δήμου 	<ul style="list-style-type: none"> Προϊστάμενος Τμήματος Πρασίνου Προϊστάμενος Τμήματος Αισών Αύλειων χώρων Δημοτικών κτιρίων και λοιπών Υποδομών Προϊστάμενος Τμήματος Τεχνικής Υποστήριξης και Διαχείρισης Υλικών 	<ul style="list-style-type: none"> Δημάρχου/Αντιδήμαρχου Γενικό Γραμματέα Δήμου
Κύρια καθήκοντα		
<ul style="list-style-type: none"> Μεριμνά για την ευθυγράμμιση των στρατηγικών σκοπών της Διεύθυνσης με τον σκοπό που τίθεται από τα πολιτικά όργανα του Δήμου. Παρέχει οδηγίες και κατευθύνσεις βάσει των επιχειρησιακών στόχων. Διασφαλίζει συνθήκες οριζόντιας συνεργασίας μεταξύ των οργανικών μονάδων της Διεύθυνσης και λοιπών μονάδων του Δήμου και των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης. Συντονίζει και αναθέτει εργασίες στους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων που υπάγονται στη Διεύθυνση για την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων. Παρατρώνει και αξιοποιεί το προσωπικό για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της Διεύθυνσης και 		

Κύρια καθήκοντα	
<p>παρακολουθεί την εξέλιξή τους.</p> <ul style="list-style-type: none"> Εγκρίνει τα Περιγράμματα θέσεων Εργασίας των υποκειμένων οργανικών μονάδων. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη διαχείριση κρίσεων. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της λειτουργίας της Διεύθυνσης. Αξιολογεί τα προσωπικά σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Εκπροσωπεί τη Διεύθυνση, όπου απαιτείται. Συντονίζει και διαχειρίζεται θέματα προστασίας και αναβάθμισης του φυσικού περιβάλλοντος. Μεριμνά για τη διαμόρφωση νέων χώρων πρασίνου, την συμπλήρωση ανανέωση και συντήρηση του υπάρχοντος και γενικά για όλα το πράσινο της πόλης, συμπεριλαμβανομένου και αυτού των μη κοινοχρήστων δημοτικών χώρων, όπως είναι οι σάβανοι χώροι των σχολείων κ.λπ.. Μεριμνά για τη συντήρηση και ανάπτυξη πρασίνου σε παιδικές χαρές. Συντονίζει εργασίες απολύμανσεων σε κτήρια και κοινοχρήστους χώρους του Δήμου. 	
Θεσμική Εκπροσώπηση και Συνεργασία	
<ul style="list-style-type: none"> Εκπροσωπεί τη Διεύθυνση, όπου απαιτείται. Συνεργάζεται με το Γενικό Γραμματέα, καθώς και με άλλους Διευθυντές του Δήμου. Συνεργάζεται με τους προϊσταμένους των Τμημάτων της Διεύθυνσης, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης. Συνεργάζεται με οποιαδήποτε υπηρεσία ή φορέα, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης. 	
Απαιτούμενα Προσόντα	
Τυπικά Προσόντα	<p>Ετη Διεύθυνση προϊστάται υπάλληλος της κατηγορίας και κλάδου</p> <ul style="list-style-type: none"> Γνώση χειρισμού ΗΥ στα αντικείμενα: α) επεξεργασίας κειμένων (β) υπολογιστικών φύλλων και γ) υπηρεσιών διαδικτύου
Γνώσεις- Επιθυμητά προσόντα	<ul style="list-style-type: none"> Δημόσιο Δίκαιο Εθνικοί και Ευρωπαϊκοί θεσμοί Γνώσεις management και διαχείρισης κινδύνων-κρίσεων. Επαγγελματικό περιβάλλον και δίκτυα στην Ευρώπη και την Ελλάδα Επιθυμητή η γνώση σε θέματα γεωπονίας.
Ειδικές απαιτήσεις εργασίας	
Εμπειρία Ν. 4369/2016 (Α' 33)	<p>Ος προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή αντίστοιχοι ή ενδιάμεσοι (μεταξύ Διευθύνσεων και Τμήματος) επιπέδου οργανικών μονάδων επιλέγονται υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ εφόσον:</p> <p>α) έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Διεύθυνσης επί ένα (1) έτος τουλάχιστον ή</p> <p>β) είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) ή κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον έξι (6) έτη στο βαθμό αυτόν ή</p> <p>γ) κατέχουν το βαθμό Α' και έχουν ασκήσει συνολικά τουλάχιστον για τρία (3) έτη καθήκοντα προϊσταμένου Τμήματος ή</p> <p>δ) κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα (10) έτη στο βαθμό αυτόν.</p>
Δεξιότητες	<ul style="list-style-type: none"> Να διαθέτει ηγετική φυσιογνωμία Να συντονίζει τα τμήματα τα οποία υπάγονται στη Διεύθυνση της οποίας προϊστάται Να επιδεικνύει συνεργατικό /ομαδικό πνεύμα ως προς την καθημερινή συνεργασία με τους προϊσταμένους της Δ/σης του και τους ιεραρχικά ανωτέρους του. Να είναι αδέσποτος και εγγεμβος

	<ul style="list-style-type: none"> • Να είναι επικοινωνιακός • Να διαθέτει ικανότητα επίλυσης προβλημάτων • Να διαθέτει ικανότητα λήψης αποφάσεων • Να διαθέτει ικανότητα διαχείρισης κρίσεων – συγκρούσεων, κινδύνων- αλλαγών • Να διαθέτει διαπραγματευτικές ικανότητες • Εξετάζει, αναλύει, αξιολογεί στοιχεία και λαμβάνει αποφάσεις με τρόπο αμερόληπτο και αντικειμενικό.
--	---

Διάρκεια θητείας	Υποχρεωτική επιμόρφωση πριν την ανάληψη της θέσης	Άλλες Πληροφορίες
3 έτη	ναι	

Υπογραφή Δημάρχου

ΚΑΤΑΧΩΡΙΣΗ Νο. 5: ΔΗΜΟΣΥΝΤΗΡΗΤΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ

Πηγή: <https://www.cityofathens.gr/node/233>

ΦΟΡΕΙΣ	ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ
Αθήνα 9,84 FM Stereo (Δημοτική Επιχείρηση)	
Αθηναϊκό Αέριο Α.Ε. (Διαδημοτική Ανώνυμη Εταιρεία)	
Εταιρεία Ανάπτυξης και τουριστικής προβολής Αθηνών Αναπτυξιακή Ανώνυμος Εταιρεία ΟΤΑ (ΕΑΤΑ-Α.Α.Ε. ΟΤΑ)	www.developathens.gr , www.thisisathens.org , www.athenscvb.gr
Δημοτικό Βρεφοκομείο Αθηνών	www.dbda.gr
Διπλή Ανάπλαση Α.Ε.	
ΔΑΕΜ Α.Ε. - Ανώνυμη Αναπτυξιακή Εταιρεία Μηχανογράφησης & Επιχειρησιακών Μονάδων ΟΤΑ του Δήμου Αθηναίων	www.daem.gr
Εταιρεία Ασφαλιστικών - Συμβουλευτικών Υπηρεσιών ΑΑΕ ΟΤΑ (Ανώνυμη Αναπτυξιακή Εταιρεία ΟΤΑ)	www.aeasy.gr
Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ανώνυμη Εταιρεία ΟΤΑ)	www.kekda.gr
Κέντρο Πρόληψης της Εξάρτησης και Αγωγής Υγείας "Αθηνά Υγεία" (Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία)	
Κέντρο Υποδοχής & Αλληλεγγύης Δήμου Αθηναίων (ΚΥΑΔΑ)	
"Τεχνόπολις" Δήμου Αθηναίων (Ανώνυμη Εταιρεία ΟΤΑ)	www.technopolis-athens.com
Οργανισμός Πολιτισμού Αθλητισμού και Νεολαίας (ΝΠΔΔ)	www.cityofathens.gr/opanda



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
και Επένδυσης

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr