

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Καραμπίνας Χρήστος Α.Μ.:3793
Σιδέρης Παναγιώτης Α.Μ.:3781

2013



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

(GR) ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ – (EN) AS-
SESSMENT PROCEDURES IN GREEK PUBLIC SECTOR – (FR) Procédures
d'évaluation en secteur public grec – (DE) BEWERTUNGSVERFAHREN
IN öffentlichen Sektor Griechenlands – (AR) بقطاع تقييم إجراءات
البيانات الجمهور

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Δρ. Παπαστεφανάκη Σοφία



Copyright © Καραμπίνας Χρήστος, Σιδέρης Παναγιώτης, 2013

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την οικογένεια και τους φίλους μας για την πολύτιμη βοήθεια και στήριξη που μας πρόσφεραν.

Επιπλέον, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους συνεντευξιαζόμενους που βοήθησαν στην διενέργεια της έρευνας με τρόπο φιλικό και ευδιάθετο και κάνανε το ιδιαίτερα πολυσύνθετο και ταυτόχρονα δύσκολο κομμάτι της εργασίας εξ' αιτίας της φύσης της να ολοκληρωθεί επιτυχώς.

Επίσης, ιδιαίτερα ευχαριστώ απονέμουμε στον κ.Σενετάκη Μάξιμο, ο οποίος τελεί υπηρεσίες βουλευτή για το Νομό Ηρακλείου για την πολύ σημαντική συμβολή του, στα πλαίσια μίας επικοινωνιακής συζήτησης με γνώμονα την κατανόηση εις βάθος για την κατάσταση που επικρατεί σχετικά με τις διαδικασίες και την νομοθεσία αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα.

Τέλος, ιδιαίτερα ευχαριστούμε την επιβλέπουσα καθηγήτριά μας κα. Παπαστεφανάκη Σοφία, που με τις πολύτιμες και ενθαρρυντικές συμβουλές τις μας βοήθησε να βγάλουμε εις πέρας αυτήν την εργασία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κυρίως σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να αναλυθούν οι διαδικασίες της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα είναι η διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις διαδικασίες και το σύστημα της αξιολόγησης. Πώς λειτουργεί δηλαδή και ποία είναι η στρατηγική που ακολουθείται σήμερα στις ιδιαίτερα διαταραγμένες καταστάσεις που επικρατούν και αφορούν τις μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα. Αναφορικά με την μεθοδολογία που ακολουθητέε πραγματοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα με σκοπό την διεξαγωγή αποτελεσμάτων και συνεπώς συμπερασμάτων. Πρωτογενής έρευνα διεξήχθη με εργαλείο την συνέντευξη οι οποίες και ήταν τρεις (3) στο πλήθος. Η πρώτη στο Επιμελητήριο Ηρακλείου, η δεύτερη στον Δήμο Ηρακλείου και η τελευταία με τον βουλευτή του νομού Ηρακλείου ο οποίος είναι σχετικά ενήμερος πάνω σε αυτές τις εξελίξεις.

Μερικά από τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν είναι ότι πρέπει να γίνει ορθολογισμός του δημοσίου τομέα με την απομάκρυνση και μείωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της αξιολόγησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι βρισκόμαστε σε ένα μεταβατικό στάδιο, όπου ένα νέο σύστημα αξιολόγησης πάει να αντικαταστήσει ή να τροποποιήσει το παλιό, γιατί θεωρείται απαρχαιωμένο και μεροληπτικό και καλό θα ήταν να συνδεθεί με το σύστημα προσλήψεων.

SUMMARY

Main purpose of the present study is to analyze the procedures of evaluation in the Greek public sector. Specifically we arrive at conclusions about the procedures and system evaluation. How does that and what is the strategy currently being pursued by the highly - troubled situations and relate to reforms in public sector. Regarding the methodology followed out primary and secondary research in order to conduct results and therefore conclusions. Primary research was conducted with the tool and interview which was three (3) to the crowd. The first in Heraklion Chamber, the second in the municipality of Heraklion and the last with the MP of Heraklion which is relatively informed on these developments.

Some of the main conclusions are that there should be rationalization of the public sector by removing and reducing the workforce through evaluation. It is worth noting that we are in a transitional phase, where a new evaluation system go to replace or modify the old, because they are considered obsolete and discriminatory, and we would be connected with the recruitment system.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
SUMMARY	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ & ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 / ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΡΙΣΜΟΙ	5
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	5
1.2 ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	6
1.2.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	7
1.3 ΣΤΟΧΟΙ	8
1.4 ΑΠΟΔΟΣΗ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	9
1.5 ΣΤΑΔΙΑ – ΒΗΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	10
1.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	11
1.6.1 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	11
1.6.2 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	13
1.6.3 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	15
1.6.4 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ.....	16
1.7 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	17
1.8 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΣΗΜΕΙΑ ΠΡΟΣΟΧΗΣ	18
1.9 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 / ΙΣΧΥΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	20
2.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ	20
2.2 ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	23
2.2.1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	23
2.2.2 ΚΑΤΑΡΓΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ	23
2.2.3 ΡΥΘΜΙΖΟΜΕΝΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΝΟΜΩΝ.....	24
2.2.4 ΔΡΟΜΟΛΟΓΗΘΕΙΣΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	24
2.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	29
2.3.1 ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΕΔΡΙΚΟΥ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΟΣ.....	29
2.3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	32
2.4 ΟΡΓΑΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	36



2.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	38
2.6 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	39
2.7 ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΑ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ	40
2.8 ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Σ.Ε.Α)	40
2.9 ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ (Κ.Ε.Σ) & ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (Κ.Ε.Δ.Σ).....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 / ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 / ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ.....	43
& ΔΗΜΟ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ.....	43
4.1 Το Επιμελητήριο Ηρακλείου	43
4.2 Ο Δήμος Ηρακλείου.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 / ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄ / ΈΝΤΥΠΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄ / ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄ / ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	72

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ & ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Π.Δ = προεδρικό διάταγμα

Δ.Α.Π = διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Φ.Ε.Κ = φύλλο της εφημερίδας της κυβέρνησης

Ν. = νόμος

Ν.Π.Δ.Δ = νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου

Ο.Τ.Α = οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης

ΠΕ = πανεπιστημιακή εκπαίδευση

ΤΕ = τεχνολογική εκπαίδευση

ΔΕ = δευτεροβάθμια εκπαίδευση

ΥΕ = υποχρεωτική εκπαίδευση

Α.Σ.Ε.Π = ανώτατο συμβούλιο επιλογής προσωπικού

Κ.Π.Α = κοινό πλαίσιο αξιολόγησης

Σ.Ε.Α = συμβούλιο εποπτείας αξιολόγησης

Σ.Ε.Δ.Δ = σώμα επιθεωρητών – ελεγκτών δημόσιας διοίκησης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως σκοπό την κάλυψη διερευνητικών ζητημάτων που έχουν να κάνουν με τις διαδικασίες αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα και πιο συγκεκριμένα με την ανάλυσή τους, τα γενικότερα αίτια και πώς γίνεται η αξιολόγηση σήμερα, τι ισχύει και τι ακολουθείται. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός που γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί, είναι η διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις διαδικασίες αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα σύμφωνα με τις αναπροσαρμογές και τις έντονες ζυμώσεις που διεξάγονται σήμερα στον διαταραγμένο Ελλαδικό χώρο όσο αφορά την στρατηγική του δημόσιου τομέα και ειδικά το ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα της αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Επίσης σε γενικό επίπεδο γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί στο πώς εμφανίστηκε η ανάγκη της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα και για ποιο λόγο πρέπει να αναδιοργανωθούν οι διαδικασίες αξιολόγησης.

Όσο αφορά την δομή όπου ακολουθείται είναι μία ιστορική αναδρομή σχετικά με τις διαδικασίες της αξιολόγησης στην Ελλάδα, παρουσιάζονται θεωρητικά όλες οι έννοιες, οι στόχοι, τα χαρακτηριστικά και τα εργαλεία ενός πλήρως ανεπτυγμένου συστήματος αξιολόγησης. Εν συνεχεία παρουσιάζονται αναλυτικά νόμοι, σχέδια και προεδρικά διατάγματα υπό το πρίσμα της αξιολόγησης και μόνο, όπως επίσης γίνεται και μικρή αναφορά στις δημόσιες υπηρεσίες στην περιοχή του Ηρακλείου που διενεργήθηκε η έρευνα. Τέλος, γίνεται αναφορά στην μεθοδολογία όπου ακολουθήθηκε και εξήχθησαν τα αποτελέσματα με τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 / ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΡΙΣΜΟΙ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η δόμηση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης οργανώνεται κατά το αποκεντρωτικό σύστημα. Το πρώτο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού που εμφανίστηκε στην Ελλάδα είναι αυτό που εισήχθη και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά το 1833 επί βασιλικής αντιβασιλείας. Στόχος του διατάγματος ήταν ο έλεγχος των γνώσεων, των δραστηριοτήτων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Με το διάταγμα τις 06/04/1833, η χώρα διαιρείται σε νομούς, επαρχίες και δήμους ως διοικητικές περιφέρειες. Το πρώτο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων το οποίο εφαρμόζεται με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833) περιείχε το «Βιβλίο ποιότητας δημοσίων υπηρετών» (Παπαχατζή 1983).

Κατά την περίοδο 1864-1882 η εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται καθαρά πλέον από την πίστη στο κόμμα το οποίο κυβερνά, έτσι συνεπάγεται η προσπάθεια του Χαρίλαου Τρικούπη το 1875 με το νόμο "περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων" να μην στεφθεί με επιτυχία.

Ο υπαλληλικός κώδικας του 1951 περιέχει διατάξεις οι οποίες σχετίζονται τόσο με την ακριβή παρακολούθηση των δημοσίων υπαλλήλων, όσο και με την αμοιβή την οποία θα λαμβάνουν. Ο ν.1811/1951 « Περὶ Κώδικας καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων » αποτελεί το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμισε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος (Πικραμένος, 2009). Το σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο στον πρώτο δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα έχει σαν βασική αρχή 18 κριτήρια¹. Οι υπεύθυνοι διευθυντές ήταν υπεύθυνοι να εφαρμόσουν την τήρηση των κριτηρίων αυτών καθώς και να αξιολογούν με βάση την συμπλήρωση εκθέσεως αξιολογούμενου. Το σύστημα αυτό θεωρήθηκε αναξιόπιστο και ανεπαρκές.

Ένα νέο σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα εισάγεται με το Π.Δ. 581/ 1984², το οποίο βασίζεται στις συνταγματικές αρχές της αμεροληψίας, ουδετερότητας και νομιμότητας. Το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης, μαζί με το Π.Δ. 906/1975³, αλλά και το Π.Δ.318/1992 το οποίο ισχύει μέχρι και σήμερα είναι τα τρία συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν από την πτώση της δικτατορίας μέχρι και σήμερα.

Με βάση το Π.Δ.318/1992 το σύστημα λειτουργεί με εκθέσεις αξιολόγησης στην αρχή κάθε έτους και έχει ως στόχο την στάθμιση της ικανότητας των υπαλλήλων σε σχέση με τα καθήκοντα που ασκούν. Τα έντυπα των εκθέσεων αξιολόγησης χωρίζονται σε 4 τύπους βασιζόμενα σε 16 κριτήρια⁴ με σκοπό την αξιολόγηση των προϊσταμένων και

¹ Ήθος, γνώσεις, σπουδές κλπ.

² ΦΕΚ 207 Α' της 20-12-1984 με τίτλο: "Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ πλην των εκπαιδευτικών".

³ ΦΕΚ 288 Α' της 22-12-1975 με τίτλο: "περί του τύπου και του περιεχομένου των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, πλην των εκπαιδευτικών, ως και απάντων των ΝΠΔΔ" και όπως αυτό τροποποιήθηκε με το πδ 16/1977, ΦΕΚ 10 Α', στις 14-01-1977

⁴ Γνώση του αντικειμένου, Διοικητικές ικανότητες, Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, Αποτελεσματικότητα
Κάθε ομάδα κριτηρίων αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια

των υπαλλήλων. Σημαντικό είναι να τονίσουμε πως δεν υπάρχει πρότυπο έντυπο αξιολόγησης για τους Γενικούς Διευθυντές καθώς δεν αξιολογείται η απόδοση τους. Ένα ακόμα βήμα στην αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται και με τον νόμο 3230/2004 ο οποίος σχετίζεται με την καθιέρωση Δ.Β.Σ και την μέτρηση της αποδοτικότητας του υπαλλήλου.

Ο νομός 3528/2007 <<Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Διοικητικών Πολιτικών Υπάλληλων και Υπάλληλων Ν.Π.Δ.Δ.>> προβλέπει τα κριτήρια για την αξιολόγηση του προσωπικού και την εξέλιξη των δημοσίων υπάλληλων, η υιοθέτηση αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την ολοκλήρωση μιας ουσιαστικής, για πρώτη φορά, μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης (Παπακωνσταντίνου 2007).

1.2 ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Θα ήταν ορθό πρώτα από όλα να παρατεθεί μία γενική έννοια για το τι σημαίνει τελικά η «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» ώστε να διαλευκανθεί και να γίνει περισσότερο κατανοητή η βάση από την οποία ξεκινάνε και στηρίζονται τα παρακάτω κεφάλαια.

Ξεκινώντας λοιπόν με έναν ορισμό, ο French (1994), αναφέρθηκε στην «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» (στο εξής Δ.Α.Π) ως την φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Με την μελέτη, εφαρμογή και εποπτεία μιας σειράς δραστηριοτήτων η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας. Ως μία τέτοια σειρά και ταυτόχρονα άμεσοι στόχοι μπορούν να χαρακτηριστούν, η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού, η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Τα παραπάνω μπορούν να χαρακτηριστούν ως άμεσα συσχετιζόμενα με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Ωστόσο, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν είναι μόνο τεχνικές και εργαλεία που εφευρέθηκαν από κάποια ανώτερα στελέχη με στόχο την πιστή εφαρμογή και ακολουθία μόνον και μόνον αυτών με στόχο τα παραπάνω. Είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων που έχουν οι άνθρωποι στον χώρο εργασίας τους όπως είναι η ευφυΐα, η αφοσίωση, η πείρα, οι διάφορες δεξιότητες, η ικανότητα για περεταίρω μάθηση και πως αυτά μπορούν να αλληλεπιδράσουν στην δραστηριότητα της επιχείρησης που με την έγκαιρη πρόβλεψη τους, την καλλιέργεια και την αποτελεσματική διαχείριση τους από την διοίκηση μπορεί να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα για τον ανθρώπινο παράγοντα που αποτελεί το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς την διοίκηση και διαχείριση τους αλλά και κατά επέκταση το επιθυμητό αποτέλεσμα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004)

Τα βασικά εργαλεία εν τέλει της Δ.Α.Π που συμβάλλουν ουσιαστικά στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης μέσα από πολιτικές ενδυνάμωσης και αποτελεσματικής διαχείρισης της οργανωσιακής παιδείας και αμοιβαιότητας των σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων παραβάλλονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 Τα εργαλεία της Δ.Α.Π

- ❖ Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Planning)
- ❖ Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Analysis, Job Description)
- ❖ Προσέλκυση (Recruitment)
- ❖ Επιλογή (Selection)
- ❖ Αξιολόγηση (Performance Appraisal)
- ❖ Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)
- ❖ Αμοιβές και Παροχές (Rewards)
- ❖ Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relations)
- ❖ Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)
- ❖ Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)
- ❖ Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Organizational and Business Development)

Πηγή: Παπαστεφανάκη, (2008)

Μία απλή περιγραφή για τις βασικές λειτουργίες του τμήματος ή της υπηρεσίας Ανθρώπινων Πόρων, σύμφωνα με τον Χατζηκιάν (2010), είναι η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας, η εξεύρεση ανθρωπίνων πόρων που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών σε προσωπικό καθώς και την επιλογή του προσωπικού, η παρακολούθηση απόδοσης του προσωπικού και η αξιολόγησή της, ο καθορισμός και η παροχή των αμοιβών και των κινήτρων, η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, η διαχείριση των μεταβολών της υπηρεσιακής κατάστασης, για παράδειγμα οι μεταθέσεις, η διαχείριση των υπαλληλικών σχέσεων, ο χειρισμός παραπόνων και το σύστημα πειθαρχίας, η υγιεινή και ασφάλεια του χώρου εργασίας και τέλος οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Ωστόσο, όσο αφορά την αξιολόγηση ως εργαλείο της Δ.Α.Π είναι μια από τις βασικότερες λειτουργίες και ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία εκτιμάται αν η ολοκλήρωση του έργου του οποίου έχει αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος έχει επιτευχθεί επιτυχώς ή μη σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια.

1.2.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ειδικότερα, το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού συνίσταται σε ένα σύστημα ελέγχου προσωπικού το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει αξιολόγηση των προσπαθειών, των συμπεριφορών και της απόδοσης. Με άλλα λόγια αποτελεί από τη μια μεριά ένα διοικητικό μέτρο ελέγχου της απόδοσης, των δυνατών κι αδύνατων σημείων ή ιδιοτήτων του εργαζόμενου και από την άλλη, πηγή αναπληροφόρησης του εργαζομένου για τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η εργασία και η συμπεριφορά του στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη της (McGregor, 1985).

Η δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφοράς προσωπικού βασίζεται σε μια σειρά βασικών διαδικασιών, που είναι οι ακόλουθες (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001):

Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Η ανάλυση αυτή αποβλέπει στη μελέτη των καθηκόντων και των υποχρεώσεων, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων και τον καθορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία. Η ανάλυση έργου μιας συγκεκριμένης θέσης λαμβάνει χώρα κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων. Με τον τρόπο αυτό, διαχωρίζεται η επιτυχία από την αποτυχία. Οι Osborne και Gaebler (1992), άλλωστε, αναφέρουν ότι αν δεν προσδιορίσεις την αποτυχία δεν θα μπορέσεις να την διορθώσεις. Πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου αλλά και τα αποτελέσματα και οι συμπεριφορές που θεωρούνται μη αποδεκτές. Η στάθμιση της συμβολής όλων αυτών στο αποτέλεσμα μπορεί να γίνει ανάλογα με το αποτέλεσμα των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης. Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας για να αποφευχθούν σφάλματα και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Γενικά, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί δομημένη λειτουργία του τμήματος προσωπικού που όμως εκτελείτε από άλλα άτομα, γεγονός που εισάγει και συναισθηματική διάσταση στην διαδικασία. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004:135).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό
- Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα
- Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης

Πηγή: Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, (2003)

1.3 ΣΤΟΧΟΙ

Ωστόσο όταν η διαδικασία της αξιολόγησης διεκπεραιωθεί σωστά η σημασία της είναι πολύ μεγάλη και τα οφέλη που απορρέουν πολλαπλάσια των αρνητικών σημείων που αναφέρθηκαν παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα τα συστήματα αξιολόγησης χρησιμεύουν ώστε να δημιουργεί και να διατηρεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης των εργασιών από τους εργαζομένους στην υπάρχουσα εργασία τους, να βελτιώνει την απόδοση και των ίδιων των εργαζομένων αλλά και των συστημάτων εργασίας (τρόπος εκτέλεσης, χρονοπρόγραμμα εργασιών), να βελτιώνει το σύστημα ανταμοιβών (αυξήσεις, βραβεία - πριμ απόδοσης), να γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις με βάση τις ικανότητες και τις επιδόσεις (προαγωγές, μετακινήσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων), να διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και να ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων (πηγές υποψηφίων ή και κριτήρια επιλογής που δεν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας), να πληροφορούνται/ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά αποδίδουν και ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξης τους με βάση την απόδοσή τους ώστε να είναι σε θέση να προγραμματίζουν τη σταδιοδρομία τους, να διαπιστώνει τις διάφορες εκπαιδευτικές ανάγκες (ποιοι εργαζόμενοι, σε τι και πόσο υστερούν) και να είναι ικανό ώστε να αναπτυχθούν συγκεκριμένα και κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, τέλος να διαπιστώνει προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται συγκεντρωτικά μέχρι στιγμής οι σημαντικότεροι στόχοι που πρέπει να εμπεριέχονται σε ένα σύστημα αξιολόγησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3 Στόχοι συστήματος αξιολόγησης

- Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της εταιρίας
- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων

Πηγή: Παπαστεφανάκη, (2008)

1.4 ΑΠΟΔΟΣΗ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Θα μπορούσε να ερωτηθεί ποια είναι η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης, που χρησιμεύει και τελικά πως μπορεί αυτή να θεωρηθεί έγκυρη, αξιόπιστη, αντικειμενική, συγκρίσιμη και συναφής;

Γενικά η αποτελεσματικότητα αποδίδεται αν το σύστημα το οποίο εφαρμόζεται είναι λειτουργικό και ταυτόχρονα περιλαμβάνει όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία τα όποια πρέπει να τηρούνται και είναι απαραίτητα για την επιτυχημένη διεκπεραίωσή της. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας (job analysis), την περιγραφή (job description) και ειδικότερα τα προσόντα που πρέπει να ικανοποιεί ο κάτοχος της θέσης (job qualifications). Ειδικότερα, έχουν να κάνουν με τα προσόντα και το χαρακτήρα του εργαζομένου (π.χ. δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία), με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να υιοθετηθεί για να εκτελεστεί η εργασία (π.χ. ευγένεια, πειθώ) και με τα αποτελέσματα και τους στόχους που πρέπει να επιτύχει (π.χ. εξυπηρέτηση πολιτών, μείωση ατυχημάτων, κ.ά.).

Για να είναι λοιπόν αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει:

1. Εγκυρότητα:

δηλαδή να είναι συμβατή η διαδικασία, σύμφωνα με το περιεχόμενο και την δομή κάθε εργασίας. Για να εφαρμοστεί αυτό πρέπει να αναπτυχθεί μια καλή ανάλυση της απόδοσης για κάθε εργασία πριν καθοριστεί το μέτρο της απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη και τις παρεμβολές από διάφορες παραμέτρους για να μπορεί να είναι όσο πιο ακριβής η μέτρηση της απόδοσης κάτω από τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

2. Αξιοπιστία:

πρέπει να είναι γνωστός ο τύπος των δεικτών που χρησιμοποιούνται καθώς και των αντικειμενικών μετρήσεων της απόδοσης. Συγκεκριμένα υπάρχουν τα ακόλουθα είδη αξιοπιστίας:

A. Συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών. Η συνέπεια αυτή είναι υψηλή, όταν δυο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν με την απόδοση ενός εργαζόμενου και χαμηλή όταν δεν συμφωνούν. Τα αποτελέσματα των αξιολογητών πρέπει να συμφωνούν εκτός εάν υπάρχει μια σχετικά μικρή διαφωνία στις εκτιμήσεις τους λόγω του ότι ίσως να είχαν πληροφορίες από διαφορετικά επίπεδα, όπως από ένα συνάδελφο και ένα προϊστάμενο του εργαζόμενου αντί από δυο προϊστάμενους, ή από δύο συναδέλφους.

B. Συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης ή εσωτερική αξιοπιστία

Γ. Σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο ή διαχρονική αξιοπιστία.

Αυτά τα είδη της αξιοπιστίας (B,Γ) δεν είναι σημαντικά για τις εκτιμήσεις της απόδοσης, γιατί η απόδοση δεν είναι πάντα η ίδια. Κάποια άτομα μπορεί να είναι καλά σε

ορισμένα σημεία της εργασίας και σε άλλα να είναι αδύναμα. Έτσι ένας δείκτης που προσπαθεί να αποδώσει με ακρίβεια όλα τα διαφορετικά σημεία της απόδοσης δεν θα παρουσιάσει υψηλή εσωτερική σταθερότητα. Η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί με την εμπειρία, την εκπαίδευση, την προσπάθεια, οπότε η σταθερότητα της στο χρόνο δεν είναι πάντα η αναμενόμενη.

3. Αντικειμενικότητα

Το στοιχείο της αντικειμενικότητας αφορά στην κρίση του αξιολογητή και κατά πόσο αυτή εφαρμόζεται, όταν εκτελεί τη διαδικασία της αξιολόγησης. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να έχει τις ικανότητες να εκτιμήσει την απόδοση των εργαζομένων. Σ' αυτή την εκτίμηση πρέπει να αντικατοπτρίζονται αυτά που έχουν προσφέρει και επιτύχει μέσα στην εργασία τους και όχι να στηρίζονται σε χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητάς τους, που μπορεί να μην έχουν καμιά σχέση με τις υποχρεώσεις τους. Επίσης, οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες που έχει ο αξιολογητής δε θα πρέπει να τον επηρεάσουν στην απόδοση της εικόνας των εργαζομένων, γιατί αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να ελαχιστοποιήσουν ή να μεγιστοποιήσουν την υποκειμενική του κρίση.

4. Συγκρισιμότητα

Όταν η διαδικασία της αξιολόγησης ολοκληρωθεί, τότε οι αξιολογητές πραγματοποιούν μια σύγκριση μεταξύ των εργαζόμενων ανάλογα με το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας που έχουν στη διάθεση τους και με όσο το δυνατόν ορθό και αποτελεσματικό τρόπο.

5. Συνάφεια

Η συνάφεια αναφέρεται στην αξιολόγηση εκείνη που αντιστοιχεί στα χαρακτηριστικά και στις απαιτήσεις των εργαζόμενων. Επίσης, με αλλά κριτήρια θα διερευνηθούν η απόδοση των διευθυντικών στελεχών και με αλλά η απόδοση των υπάλληλων, ώστε να υπάρχει η όσο το δυνατόν περισσότερη σαφήνεια στην κάθε κατηγορία. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

1.5 ΣΤΑΔΙΑ – ΒΗΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Καθοριστικό επίσης ρόλο για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός και η εξατομικευμένη ανάλυση των παρακάτω βημάτων που πρέπει να ακολουθούνται για την ορθή διεξαγωγή της διαδικασίας και να εμπεριέχουν τα παραπάνω κύρια χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας όπως χαρακτηριστικά τα αναφέρει ο Ζαβλάνος (2002:196-197)

A. Ανάλυση της εργασίας, όπου η επιχείρηση πρέπει να έχει αποκτήσει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με αυτήν την θέση και την οποία πρόκειται να πραγματοποιήσει ένα άτομο. Αυτές οι πληροφορίες αφορούν, το περιεχόμενο της εργασίας δηλαδή καθήκοντα και συγκεκριμένες δραστηριότητες, τις διάφορες απαιτήσεις όπως γνώσεις και δεξιότητες και τέλος τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της εργασίας όπου εδώ μπορούν να συμπεριληφθούν ο χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεσή της, ο θόρυβος ακόμα και ο φωτισμός.

B. Προσδιορισμός κριτηρίων για την αξιολόγηση, όπου με την συμμετοχή όλων επιμέρους μερών που την εκτελούν όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι προϊστάμενοι και οι πελάτες προσδιορίζονται οι διαστάσεις της εργασίας και τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν. Για παράδειγμα τα κριτήρια μπορεί να είναι ποιοτικά ή ποσοτικά και θα χρησιμοποιηθούν ως βάση πάνω στην οποία θα μετρηθεί η απόδοση των εργαζομένων που πρόκειται να αξιολογηθούν.

Γ. Προσδιορισμός της κλίμακας, όπου προσδιορίζεται η κατάλληλη βαρύτητα για κάθε διάσταση που πρόκειται να αξιολογήσουν οι αξιολογητές.

- Δ.** Ανάπτυξη του εντύπου εκτίμησης, όπου κατασκευάζεται από την επιχείρηση
- Ε.** Ανάπτυξη της διαδικασίας της βαθμολόγησης, όπου αρχικά πραγματοποιείται η βαθμολόγηση για κάθε διάσταση από την επιχείρηση και στην συνέχεια υπολογίζεται η συνολική βαθμολογία του εργαζομένου που είναι η μέση τιμή των βαθμολογιών όλων των διαστάσεων.

ΣΤ. Πιλοτική έρευνα και υλοποίηση του συστήματος αξιολόγησης, όπου πριν ακόμα το σύστημα τεθεί σε κανονική εφαρμογή και για να διαπιστωθούν τυχόν δυσλειτουργίες ώστε να διορθωθούν ή να διαπιστωθεί ότι το σύστημα λειτουργεί ορθά, πραγματοποιείται μία δοκιμαστική έρευνα που έχει ως στόχο την δοκιμή των διαδικασιών που πρόκειται να εκτελεστούν από το σύστημα αξιολόγησης. Τέλος, το σύστημα μπαίνει σε λειτουργία, όπως ήταν αρχικά σχεδιασμένα ή διορθωμένο, όπου για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του όλα τα άτομα που συμμετέχουν ή επηρεάζονται από αυτό πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί πάνω σε αυτό.

1.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.6.1 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

-Ελεύθερη έκθεση, μπορεί να χαρακτηριστεί ως η πιο απλή μέθοδος και στόχο έχει να αποφύγει τον περιορισμό της αξιολόγησης από τον αξιολογητή σε αυστηρές δομημένες φόρμες και ειδικά έντυπα. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι στον δημόσιο τομέα ακόμα και η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτεί ένα ειδικό έντυπο με προκαθορισμένα πεδία αλλά πιο ελεύθερη έκφραση στην απόδοση των κριτηρίων αυτών. Σε αυτήν την μέθοδο μπορούν να δοθούν πληροφορίες και χαρακτηριστικά για τον αξιολογούμενο που ίσως να μην αναφέρονται ή καθορίζονται σε άλλες μεθόδους αξιολόγησης. Πρακτικά αυτή η μέθοδος συνδυάζεται με άλλες μορφές αξιολόγησης και δίνει το 'ελεύθερο' στον αξιολογητή να σχολιάσει και να γράψει ότι αυτός νομίζει σε σχέση με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου καθώς και τις προοπτικές ή δυναμικό που αυτός διαθέτει. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαιτείται πολύς χρόνος για την σύνταξη της και ενέχει ο κίνδυνος για αυξημένη υποκειμενικότητα.

-Αξιολόγηση από ειδικό ή μέθοδος ανακεφαλαίωσης ή επιτόπιας επιθεώρησης, εδώ ο ειδικός παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από τους υφισταμένους του. Με βάση αυτή τη συνέντευξη συμπληρώνεται φύλλο αξιολόγησης όπου κατατάσσει όλους τους αξιολογούμενους. Στη συνέχεια παραδίδεται αυτή η αξιολόγηση στον άμεσο προϊστάμενο, για να κάνει, αν κριθεί απαραίτητο τις όποιες αλλαγές αυτός νομίζει ότι θα κάνουν την αξιολόγηση δικαιότερη. Να μην παραλειφθεί ότι σε αυτή την μέθοδο οι επιχειρήσεις εκχωρούν την αρμοδιότητα του 'αξιολογητή' σε κάποιον υπεύθυνο από το τμήμα Δ.Α.Π έτσι ώστε να μειωθεί η υποκειμενικότητα και μεροληψία που τυχόν θα δείξει ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου. Παρ' όλα αυτά παρουσιάζονται τα εξής μειονεκτήματα: α) υποβαθμίζεται η εξουσία και ο ρόλος του προϊσταμένου να έχει τον πρώτο λόγο στην αξιολόγηση β) απαιτεί το στέλεχος από τη Δ.Α.Π να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά της εργασίας για την οποία πρόκειται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο γ) απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο δ) απασχολεί δύο στελέχη και δ) μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση - σύγκρουση τον ειδικό αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο.

Διαγραμματικής κλίμακας, είναι η πλέον εφαρμοζόμενη μέθοδος και στην κατηγορία της η περισσότερο αντικειμενική. Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν εκ των προτέρων καθορισθεί (από την ανάλυση της θέσης εργασίας) ως κρίσιμα ή σημαντικά για την επίτευξη της

επιθυμητής απόδοσης. Για να βοηθηθεί ο αξιολογητής στο πώς να βαθμολογήσει αλλά και ο αξιολογούμενος στο να κατανοήσει σε τι και πόσο υστερεί, τόσο τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά όσο και τα επίπεδα στην κλίμακα βαθμολογίας π.χ. εξαιρετική, πολύ καλή, ικανοποιητική, μέτρια, κάτω του μετρίου, απαράδεκτη, ορίζονται στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται. Η μέθοδος αυτή, αν και απλή στην εφαρμογή της, απαιτεί αρκετή προεργασία, για να ορισθούν με σαφήνεια οι παράγοντες που αξιολογούνται και η κλίμακα βαθμολογίας, ώστε να αποφευχθούν λάθη παρερμηνείας, από τον αξιολογητή. Στην πράξη, η χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιολογήσει όσα χαρακτηριστικά ή παράγοντες αυτή νομίζει ως κρίσιμα και με όποια κλίμακα νομίζει ότι διασφαλίζεται η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Είναι η μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων, εδώ σε αυτήν την λίστα εμπεριέχονται πέντε υποκατηγορίες οι οποίες είναι **A) η μέθοδος της απλής κατάταξης ή ταξινόμησης (ranking procedures)** όπου είναι η πιο παλιά και απλή μέθοδος αξιολόγησης. Απευθύνεται σε μικρούς οργανισμούς και σε εργαζόμενους με ίδιο αντικείμενο εργασιών. (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006). Η μέθοδος διενεργείται συνήθως από τον προϊστάμενο όπου οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους ως μια οντότητα (χωρίς διάκριση ξεχωριστών χαρακτηριστικών για τον κάθε εργαζόμενο) με σκοπό την κατάταξή τους σε απλή αριθμητική σειρά. **B) η μέθοδος της "εναλλάξ" κατάταξης (alternative ranking)** με την οποία σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) ο προϊστάμενος συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους και καταλήγει σε μία κατάταξη αυτών βάση της συγκεκριμένης σύγκρισης. Ουσιαστικά είναι παραλλαγή της απλής κατάταξης, όπου εδώ ο αξιολογητής αφού καταγράψει όλους τους υφισταμένους του σ' ένα φύλλο χαρτί, επιλέγει τον πρώτο καλύτερο και τον τελείως ανίκανο ή απαράδεκτο. Στη συνέχεια διαγράφει αυτούς τους δύο και από τους υπόλοιπους επιλέγει πάλι τον καλύτερο και τον χειρότερο, κ.ο.κ. μέχρις ότου κατατάξει όλους τους υφισταμένους του. Δημιουργούνται έτσι δύο κατάλογοι, ένας που περιλαμβάνει όλους τους "καλύτερους" και ένας που περιλαμβάνει όλους τους "χειρότερους". Και με αυτή τη μέθοδο δεν μειώνεται ούτε εξαλείφεται κανένα από τα μειονεκτήματα της απλής κατάταξης. **Γ) η μέθοδος της κατανομής βαθμών** όπου κατ' αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής πρέπει να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, μεταξύ των υφισταμένων του, με βάση τη σχετική τους αξία. Οι πλέον ικανοί παίρνουν περισσότερους βαθμούς και οι λιγότερο ικανοί λιγότερους. Ούτε με αυτή τη μέθοδο όμως δεν αποφεύγονται η υποκειμενικότητα και η μεροληψία. **Δ) Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison)** όπου οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζευγάρια, δηλαδή σ' ένα τμήμα π.χ. με πέντε υπαλλήλους, ο Α συγκρίνεται με τον Β, Γ, Δ και Ε, ο Β με τον Γ, Δ, Ε, ο Γ με τον Δ και Ε και ο Δ με τον Ε. Η κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από το πόσες φορές υπερέχει έναντι όλων των άλλων. Η σύγκριση γίνεται είτε γενικά για όλη την απόδοση στη θέση εργασίας, είτε για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, κάθε φορά. Απαιτεί πολύ χρόνο όμως, αν πρόκειται να αξιολογηθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων, ιδίως αν αξιολογηθούν - συγκριθούν για περισσότερα από ένα χαρακτηριστικά. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την αρχική κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι δεν παρέχει αντικειμενικά κι αξιόπιστα αποτελέσματα, αν συγκρίνονται εργαζόμενοι με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών. Ακόμη, εύκολα ο αξιολογητής μπορεί να υποπέσει σε σφάλματα υποκειμενικότητας και σε αυτήν την μέθοδο. **Ε) Η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)** βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες όπου συνήθως είναι : "Εξαιρετική", "Πάνω από μέτρια", "Μέτρια", "Κάτω από μέτρια", "Απαράδεκτη" και ακολούθως γίνεται υπολογισμός των εκάστοτε ποσοστών όλων αυτών των κατηγοριών (Mondí et al, 1999). Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης ώστε να δημιουργηθεί μια κανονική διασπορά συχνότητας έτσι μειώνονται τα λάθη, λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβο-

λικής αυστηρότητας. Η υπόθεση, πίσω από αυτή τη μέθοδο, είναι ότι, φυσιολογικά, υπάρχουν διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων (για διάφορους λόγους) και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται ή να καλύπτονται κατά την αξιολόγηση. Το τελευταίο θα οδηγούσε σε αδικίες σε βάρος των αξιολογουμένων αλλά και της επιχείρησης. Ο κίνδυνος που υπάρχει, εφαρμόζοντας αυτή τη μέθοδο, είναι να χαρακτηρισθούν ως ανεπαρκείς ή εξαιρετικοί, υπάλληλοι οι οποίοι δεν είναι έτσι, απλά και μόνο διότι το απαιτεί η μέθοδος. Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα μπορεί να έχει γίνει εξαιρετική επιλογή υπαλλήλων, να εκπαιδεύονται επαρκώς, να επικρατούν πολύ καλές συνθήκες στον εργασιακό χώρο, κ.λπ. και ως εκ τούτου να μην υπάρχουν υστερούντες. Σε αυτή την περίπτωση θα έχουν αδικηθεί κάποιοι. Το ίδιο θα συμβεί και αντίστροφα, όταν δηλαδή σ' ένα τμήμα με ανεπαρκή ή μέτρια απόδοση θα πρέπει κάποιοι να αξιολογηθούν ως εξαιρετικοί. Η ορθότητα της υπόθεσης της υποχρεωτικής διασποράς (ότι τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού κατανομούνται σε συγκεκριμένα ποσοστά με κανονική κατανομή) είναι επίσης εξαιρετικά αμφίβολη στην περίπτωση ενός ολιγομελούς τμήματος εργαζομένων. (Κλουκινιώτου, 2002 και Χυτήρης, 2001)

1.6.2 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Ελεγχόμενος κατάλογος. Αποτελεί την περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδο και με βάση αυτήν την τεχνική, ο αξιολογητής μέσω ενός καταλόγου που περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις αξιολόγησης που σχετίζονται με την συγκεκριμένη εργασία είναι υποχρεωμένος να σημειώσει με ένα 'ναι' ή 'όχι' αυτά που χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί κλίμακα του τύπου: ΝΑΙ - ΟΧΙ (αν δηλαδή δείχνει αυτή τη συμπεριφορά ή διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό) ή κλίμακα τριών (3) διαβαθμίσεων του τύπου: "Πάντα - Μερικές φορές - Ποτέ", που δείχνει αυτή τη συμπεριφορά. Η μέθοδος αυτή, για να δίνει αξιόπιστες πληροφορίες, θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης, αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε ένα τμήμα. Υπάρχουν δύο είδη αυτό του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου όπου η κάθε διάσταση αξιολόγησης έχει διαφορετική βαρύτητα και η οποία δεν είναι γνωστή στον αξιολογητή. Για την ορθότερη αποτελεσματικότητα του συστήματος συμπεριλαμβάνονται παρόμοιες ερωτήσεις από τις οποίες μόνο μία στοχεύει στην διερεύνηση της επιθυμητής γνώσης για τον αξιολογούμενο. Έτσι με αυτόν τον τρόπο ο αξιολογητής δεν μπορεί να επιλέξει κάποια ερώτηση για να βελτιώσει το αποτέλεσμα του αξιολογουμένου. Το δεύτερο είδος ανήκει στην μέθοδο της υποχρεωτικής επιλογής. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, όπου εδώ βρίσκεται και η δυσκολία της μεθόδου, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνη τη συμπεριφορά που κρίνει ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στον υφιστάμενο του. Οι περιγραφές είναι σχεδιασμένες ώστε και οι δύο να εμφανίζονται θετικές ή αρνητικές αλλά στην ουσία μόνο μία από αυτές έχει σχέση με την εργασιακή απόδοση. (Παπαγιαννάκη, 2009)

Στην γενικότερη λίστα με βάση την συμπεριφορά έρχεται να συμπληρωθεί σύμφωνα με τους Κλουκινιώτου (2002), Χυτήρης (2001) και Παπαγιαννάκη (2009) η μέθοδος των **κρίσιμων περιστατικών** κατά την οποία ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η μέθοδος είναι κατάλληλη στις περιπτώσεις που είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση ή όπου η συμπεριφορά είναι πιο σημαντική από την ποσότητα. Ακόμη, η μέθοδος αυτή βοηθά στη συνέντευξη αξιολόγησης, μεταξύ προϊσταμένου (αξιολογητή) και υφισταμένου, για θέματα εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς. Η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών πρέπει να καλύπτει όλη την περίοδο αξιολόγησης, ώστε ν' αποφεύγεται ο κίνδυνος να δίνεται βαρύτητα μόνο σε πρόσφατα γεγονότα και επιδόσεις. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι: α) απαιτείται να τηρείται ειδικό βιβλίο ή φάκελος για κάθε αξιολογούμενο, στο οποίο

να γράφονται με χρονική σειρά τα κρίσιμα περιστατικά β) έχει την "ευχέρεια" ο αξιολογητής να δείξει προκατάληψη σε βάρος του υφισταμένου του καταγράφοντας μόνο (ή περισσότερα) αρνητικά περιστατικά γ) δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αξιολογούμενων ή μεταξύ τμημάτων και δ) οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι την θεωρούν πολλή υποκειμενική και τη χαρακτηρίζουν ως "μαύρη βίβλο", ακριβώς διότι δεν γνωρίζουν τι καταγράφει και πόσο αντικειμενικά, ο προϊστάμενος - αξιολογητής τους.

Τέλος, εμπριέχονται **κλίμακες αξιολόγησης** όπως είναι οι *γραφικές*, περιγράφονται τρία σημαντικά περιστατικά (καλής, μέτριας και κακής συμπεριφοράς) τοποθετούνται πάνω σε μια κλίμακα κατά μια τυχαία σειρά, ώστε να μην είναι δυνατή η εκτίμηση της αξίας κάθε δήλωσης. Οι αξιολογητές σημειώνουν "+" όταν η απόδοση του υπαλλήλου ξεπερνά το κριτήριο και "-" όταν είναι κατώτερη και "0" όταν είναι ίση. Το μειονέκτημα της κλίμακας αυτής είναι η δυσκολία στη χρήση και ο πολύς χρόνος που χρειάζεται για να δημιουργηθεί. Άλλο είδος κλίμακας αξιολόγησης είναι *ο μη συνεχής τύπος*, όπου ο αξιολογητής σημειώνει με "X" το τετράγωνο που καλύτερα περιγράφει τον υπάλληλο. Επιπροσθέτως, είναι αυτές κατά τις οποίες γίνεται καταμέτρηση *συμπεριφορών* όπου ουσιαστικά πρόκειται για δύο μεθόδους που μετρούν, η μία την αναμενόμενη (Behavioral Expected Scales-BES) και η άλλη την παρατηρούμενη (Behavioral Observation Scales-BOS συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Στην αναμενόμενη αξιολογείται η αναμενόμενη συμπεριφορά που πρόκειται να έχει ο αξιολογούμενος και κατά την εφαρμογή της ο αξιολογητής έχει μία λίστα με καταγραμμένες αναμενόμενες συμπεριφορές που η κάθε μία αντιστοιχεί σε μία βαθμολογία, έτσι είναι σε θέση να διαλέξει μία που χαρακτηρίζει καλύτερα τον αξιολογούμενο. Κατά την παρατηρούμενη οι αξιολογητές αφού συγκεντρώσουν κρίσιμα περιστατικά, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, και τα κατηγοριοποιήσουν ανάλογα με τις συμπεριφορές είναι σε θέση να κατασκευάσουν λίστες για κάθε χαρακτηριστικό ανάλογα με την συχνότητα που εμφανίζεται η κάθε συμπεριφορά. Χαρακτηριστικά η κλίμακα βαθμολογίας συνήθως είναι 5βάθμια με κατώτερη τιμή το 'σχεδόν ποτέ' και ανώτερη το 'σχεδόν πάντα', εκεί λοιπόν σημειώνεται η συχνότητα της παρατηρούμενης συμπεριφοράς και αξιολογείται αντίστοιχα

Οι μέθοδοι BARS έχουν τα εξής πλεονεκτήματα:

α) μετρούν μόνο συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας, άρα την απόδοση β) αυξάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη της μεθόδου και άρα το βαθμό αποδοχής και συνεργασίας γ) επειδή περιγράφονται οι συμπεριφορές, γίνεται πιο ουσιαστική η συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενων για το που υστερεί, γιατί βαθμολογήθηκε τόσο, πως μπορεί να βελτιωθεί δ) έχει μεγαλύτερη αποδεικτική αξία για την αιτιολόγηση και δικαιολόγηση των όποιων διοικητικών αποφάσεων και ε) περιορίζει σημαντικά την υποκειμενικότητα, αφού ορίζονται σαφώς τόσο οι αξιολογούμενες συμπεριφορές όσο και η κλίμακα βαθμολογίας.

Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι:

α) απαιτείται πολύς χρόνος για να αναπτυχθούν (ανάλυση εργασίας, κρίσιμες διαστάσεις έργου, περιπτώσεις συμπεριφορών, κλίμακα βαθμολογίας, αντιστοιχία βαθμού και συμπεριφοράς) β) κοστίζει πολύ, ιδίως αν πρόκειται να αναπτυχθούν κλίμακες συμπεριφοράς για πολλές διαφορετικές εργασίες ή για μικρό αριθμό εργαζομένων γ) απαιτούν πολλή γραφειοκρατία δ) οι αξιολογητές - προϊστάμενοι δεν επιθυμούν την αξιολόγηση πολλών διαστάσεων εργασίας (αφού κάνει πιο δύσκολο και χρονοβόρο το έργο τους), κάτι που μειώνει την ακρίβεια και αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και ε) είναι κουραστικό για κάθε αξιολογητή να κρατά αρχείο συμπεριφορών για κάθε υφιστάμενο του, και αυτό μειώνει την αποτελεσματικότητα της μεθόδου. (Κλουκινιώτου, 2002 και Παπαγιαννάκη, 2009)

1.6.3 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Αρχικά εμφανίζεται η μέθοδος κατά την οποία προσμετράτε η παραγωγικότητα του εργαζομένου και εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί, με βάση το τι αυτός επιτυγχάνει ή συνεισφέρει στο τμήμα ή την επιχείρηση π.χ. πωλήσεις σ' αξία, πωλήσεις σε μονάδες, παραχθείσες μονάδες, ελαττωματικές μονάδες, αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν, αριθμός (ποσοστό) μείωσης εργατικών ατυχημάτων, αριθμός (ποσοστό) πελατών που παραπονούνται κ.λπ.

Τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι: α) στις περιπτώσεις που η απόδοση των αξιολογουμένων δεν εξαρτάται απ' αυτούς, αλλά από άλλους παράγοντες (π.χ. συνθήκες αγοράς, έλλειψη υλικών για να εργασθούν, προβλήματα λειτουργίας των μηχανημάτων, κ.ο.κ.), θα είναι άδικο αυτοί να θεωρηθούν υπεύθυνοι β) οι εργαζόμενοι επειδή γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν με βάση τα βραχυχρόνια ή μεσοχρονίς αποτελέσματα ενδιαφέρονται περισσότερο γι' αυτά και λιγότερο για τα μακροχρόνια αποτελέσματα (π.χ. φήμη και εικόνα της επιχείρησης) γ) επίσης οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο να επιτύχουν αποτελέσματα αφού αυτό μετράει και λιγότερο για την ορθότητα των χρησιμοποιούμενων μεθόδων και την καταλληλότητα χειρισμού των μηχανημάτων και εγκαταστάσεων και δ) είναι πολύ πιθανόν να μειωθεί η συνεργατικότητα και να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στην προσπάθειά τους να επιτύχουν ο καθένας χωριστά τα αποτελέσματα για τα οποία θα αξιολογηθούν.

Εν συνεχεία παρουσιάζεται η μέθοδος με εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας μέσω αντικειμενικών στόχων αποτελεί ένα σύστημα που τις τελευταίες δεκαετίες κυριάρχησε στη διοικητική σκέψη και πρακτική. Η μέθοδος αυτή προτάθηκε το 1954 από τον Peter Drucker, ως μια φιλοσοφία διοίκησης, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι, αφού συνεργασθούν με τους προϊστάμενους τους, θέτουν στόχους (π.χ. ύψος πωλήσεων, πρότυπα ποιότητας, κόστος παραγωγής, μείωση σκάρτων, κέρδη, κ.λπ.) και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με τον βαθμό επίτευξής τους. Η μέθοδος αυτή υποκινεί σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους και τους δίνει τα κατάλληλα κίνητρα έτσι ώστε να καλύψουν τις αδυναμίες τους. Καθ' όλη την διαδικασία παρέχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα επανατροφοδότηση στους εργαζόμενους σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Η αξιολόγηση έτσι γίνεται επί των αποτελεσμάτων που έχουν επέλθει με το πέρας της εργασίας σε σχέση με τα αποτελέσματα - στόχους που είχαν προκαθορισθεί. Για να εφαρμοσθεί αυτή η μέθοδος απαιτούνται τα εξής βήματα: Α) Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος σε κάθε διεύθυνση, τμήμα ή ομάδα εργασίας, με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης, καθορίζουν από κοινού τους στόχους που πρέπει και δεσμεύεται να επί τύχει ο τελευταίος, σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Β) Ο προϊστάμενος και υφιστάμενος καθορίζουν, από κοινού, σαφή μετρήσιμα και επιτεύξιμα πρότυπα απόδοσης. Γ) Καθορίζονται συγκεκριμένοι έλεγχοι προόδου επίτευξης των αποτελεσμάτων (και ανάλογα με τα στοιχεία που προκύπτουν μπορεί να αλλάξουν οι στόχοι). Δ) Στο τέλος της χρονικής περιόδου, που έχει καθορισθεί για την επίτευξη των στόχων, προϊστάμενος και υφιστάμενος αξιολογούν την επίτευξη τους και αποφασίζουν μαζί για νέους στόχους. (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006)

Η μέθοδος μέσω αντικειμενικών στόχων έχει τα εξής πλεονεκτήματα: α) τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι εύκολα μετρήσιμα πράγμα το οποίο μειώνει και τον κίνδυνο της υποκειμενικότητας σε σχέση με την αξιολόγηση ατομικών χαρακτηριστικών β) αναπτύσσει την πρωτοβουλία και καινοτομία των εργαζομένων γ) αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους και δ) συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό του όλου έργου της επιχείρησης, αφού οι στόχοι καθορίζονται κλιμακωτά από την ανώτατη ηγεσία μέχρι το λειτουργικό επίπεδο του απλού εκτελεστή -

εργαζομένου. Γενικά, μπορεί να ειπωθεί ότι διακρίνεται από αντικειμενικότητα λόγω των εργαλείων εφαρμογής της και βασίζεται στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων μέσω των κινήτρων, καθοδήγησης, αυτοελέγχου (μεγαλύτερη ευθύνη και ικανοποίηση) και αυτοπεποίθησης που τους δίδεται.

Τα μειονεκτήματα που εμφανίζονται σύμφωνα με την Μαμουλάκη (2011) είναι τα εξής: α) χρειάζεται πολύ χρόνος και αφοσίωση από τα ανώτατα στελέχη για την εφαρμογή της β) απαιτείται εκπαίδευση όλων γ) απαιτείται πολλή γραφειοκρατική εργασία δ) δεν ταιριάζει για εργασίες με ελάχιστη ή καθόλου ευελιξία, ε) η αξιολόγηση μπορεί να μην είναι αμερόληπτη, να αποδίδονται ευθύνες στον υφιστάμενο για τυχόν λάθη, με αποτέλεσμα να ψυχραίνονται οι σχέσεις υφισταμένου-προϊσταμένου, ζ) οι στόχοι μπορεί να μην έχουν καθοριστεί τέλεια και η) υπάρχει η δυνατότητα να μην αναγνωριστεί η προσπάθεια κάποιου, με αποτέλεσμα να νιώθει πικρία και να μην θέλει να ξαναποδώσει (υπάρχει δηλαδή κάτι σαν αντικίνητρο).

1.6.4 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ

Στην κατηγορία αυτή οι μέθοδοι δεν αξιολογούν την απόδοση που έχει επιδείξει ο εργαζόμενος στο παρελθόν, αλλά εστιάζουν στην αξιολόγηση ως προς τις ικανότητες και δυνατότητες που έχει για ν' αποδώσει στο μέλλον, σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας ή υπό συγκεκριμένες συνθήκες.

Οι δύο πιο γνωστές μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι: Η ψυχολογική αξιολόγηση κατά την οποία επιχειρήσεις απασχολούν είτε σε μόνιμη είτε σε περιστασιακή βάση βιομηχανικούς ψυχολόγους ή γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, για να αξιολογήσουν το δυναμικό των εργαζομένων τους. Η διαδικασία βασίζεται στις πληροφορίες και διάφορα στοιχεία που προκύπτουν από συνεντεύξεις με τους αξιολογούμενους, από ψυχολογικά τεστ, από συζητήσεις με τους προϊστάμενους και από άλλου τύπου αξιολογήσεις. Ο αξιολογητής (βιομηχανικός ψυχολόγος) με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώνει συντάσσει έκθεση, που αφορά την πνευματική ικανότητα, τη συναισθηματική ωριμότητα, το ενδιαφέρον για την εργασία, την αφοσίωση στην επιχείρηση, κ.ά. και κάνει εκτίμηση για τη μελλοντική απόδοση του αξιολογούμενου. Επειδή όμως αυτή η μέθοδος κοστίζει πολύ, χρησιμοποιείται περισσότερο μόνο για την αξιολόγηση στελεχών ή για να ληφθούν αποφάσεις όταν πρόκειται για ανάθεση αρμοδιοτήτων και τοποθέτηση υποψηφίων σε συγκεκριμένες θέσεις. Επίσης, ένα κρίσιμο σημείο στην διαδικασία αυτή που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής είναι ότι η ακρίβεια των αποτελεσμάτων εξαρτάται από τις ικανότητες και την εμπειρία του αξιολογητή. Αναφορικά με τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centres) είναι μια μέθοδος κατά την οποία αξιολογείται το δυναμικό των αξιολογούμενων. Είναι μια προτυποποιημένη διαδικασία που διενεργείται από ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων. Χρησιμοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της καταλληλότητας στελεχών, για πρόσληψη, προαγωγή, ανάθεση αρμοδιοτήτων και τοποθετήσεις.

Κλείνοντας σκόπιμο είναι να παρουσιαστεί μια σειρά και κάποια λογική για τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν στην επιλογή μίας μεθόδου. Υπάρχει η γνώμη πως δεν υπάρχει ούτε η καλύτερη αλλά ούτε και η χειρότερη μέθοδος για να ακολουθήσει κανείς. Απλά, πριν από όλα κάποιος θα πρέπει να σκεφθεί και να βάλει σε μία σειρά κρίσιμους παράγοντες για την λήψη της απόφασης επιλογής.

- Το κόστος εφαρμογής της μεθόδου.
- Ο αριθμός των εργαζομένων.
- Το πόσο αντικειμενικά (ποσοτικά) είναι τα αξιολογούμενα στοιχεία.
- Η αποδοχή της μεθόδου από τους αξιολογούμενους.

- Ο σκοπός της αξιολόγησης (π.χ. για τοποθέτηση, προαγωγή, προσδιορισμό εκπαιδευτικών αναγκών, σύνδεση με αμοιβή, κ.λπ.).

Έρευνες πάντως έχουν αποδείξει ότι, το πιο σημαντικό είναι το πως εφαρμόζεται η μέθοδος (από τους αξιολογητές) παρά το ποια εφαρμόζεται. Είναι σημαντικό στοιχείο οι αξιολογητές να είναι υπεύθυνοι, έμπειροι και εκπαιδευμένοι πάνω στο ζήτημα. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001 / Κλουκινιώτου, 2002)

1.7 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Αφορά την αναπληροφόρηση του εργαζόμενου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ο εργαζόμενος πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ώστε σε περίπτωση θετικής κρίσης να υποκινηθεί να συνεχίσει την συμπεριφορά του ή σε περίπτωση αρνητικής κρίσης να προσδιοριστούν οι αιτίες της αποτυχίας και να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες (Παπαστεφανάκη, 2008). Έχει βαρύνουσα σημασία σε όλη τη διαδικασία της αξιολόγησης γιατί δίνει στον εργαζόμενο πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή του και πως αυτή γίνεται δεκτή από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, διευκολύνει και συσφίγγει τις σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και αποτελεί άτυπη συμφωνία για την μελλοντική πορεία του εργαζόμενου. Η διαδικασία της συνέντευξης για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων χρειάζεται να περιλαμβάνει:

- Κριτική ανασκόπηση της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης.
- Συζήτηση πάνω στα προβλήματα που προέκυψαν.
- Επίτευξη συμφωνίας πάνω σε πιθανές δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης του /της υπαλλήλου.
- Συζήτηση πάνω στο κατά πόσο η απόδοση του / της υπαλλήλου που αξιολογήθηκε συμβαδίζει με τους μακροχρόνιους στόχους που ο ίδιος / η ίδια έχει θέση αναφορικά με τη σταδιοδρομία του.
- Καθορισμό ξεκάθαρων σχεδίων δράσης για την επερχόμενη χρονιά.
- Λήψη αποφάσεων και αρχειοθέτηση των αποτελεσμάτων της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης. Επιπλέον, ο υπάλληλος θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να ασκήσει ένσταση και να αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (Greenberg, 1986).

Με τον τρόπο αυτό, ο υπάλληλος θα είναι πιο πρόθυμος να ακολουθήσει τις προτάσεις του προϊσταμένου για προσωπική βελτίωση και επιχειρησιακή ανάπτυξη (Nemeroff & Wexley, 1979:25).

Η Συνέντευξη Αξιολόγησης είναι κομβική διαδικασία του συστήματος και αποτελεί ουσιώδη προϋπόθεση της διαφάνειας, του κύρους και της τεκμηρίωσης των αξιολογικών κρίσεων, πριν αυτές οριστικοποιηθούν. Προβλέπονται σαφείς και θεσμοθετημένες διαδικασίες, κριτήρια και όργανα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης. Τα κριτήρια, οι τρόποι βαθμολογίας, οι διαδικασίες, τα πάσης φύσεως έντυπα και τα όργανα εποπτείας του καταγράφονται και εξειδικεύονται σε Ειδικό Κανονισμό, τον οποίο γνωρίζουν όλοι οι αξιολογητές και αξιολογούμενοι. Και οι αξιολογητές αξιολογούνται για την ορθότητα - τεκμηρίωση των κρίσεών τους και για την τήρηση των κανόνων του συστήματος, με αντίστοιχο κριτήριο στα έντυπα αξιολόγησης στελεχών. Ο αξιολογούμενος λαμβάνει γνώση της υπηρεσιακής του αξιολόγησης, καταγράφει τις παρατηρήσεις του και μπορεί να ζητήσει την αναθεώρησή της, από ειδικό υπηρεσιακό όργανο, στο οποίο συμμετέχει και εκπρόσωπος-οι του Συλλόγου εργαζομένων. Η επιχείρηση και το σωματείο παρακολουθούν συστηματικά τη σωστή εφαρμογή και τους τρόπους αξιοποίησης της αξιολόγησης στην εκπαίδευση, στην υπηρεσιακή εξέλιξη, στα συστήματα κινήτρων, ώστε να παρέμβουν εάν χρειαστούν βελτιώσεις/αλλαγές στο εφαρμοζόμενο σύστημα, ή στις εφαρμογές του. Η επιχείρηση μεριμνά για την έγκαιρη λήψη των κατάλληλων μέτρων (εκπαίδευση – επιμόρφωση -

κίνητρα- σχεδιασμός καριέρας κ.λπ.) αντιμετώπισης υπηρεσιακών ελλείψεων ή αδυναμιών, που εντοπίζονται από το σύστημα αξιολόγησης.

1.8 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΣΗΜΕΙΑ ΠΡΟΣΟΧΗΣ

Για να φανεί πιο κατανοητό πλέον η διαδικασία της αξιολόγησης λειτουργεί με στόχο μια κατεύθυνση και τον τελικό απολογισμό για καλύτερα αποτελέσματα μέσα στον οργανισμό από τον οποίο εκτελείται. Αυτό πολλές φορές γίνεται μετ' εμποδίων διότι υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία όπως η υποκειμενικότητα του αξιολογητή ή ακόμα και του οργανισμού, με την ιδέα ότι δεν έχει αποδεχτεί πλήρως την έννοια, την σωστή εφαρμογή της διαδικασίας και στην τελική των περιπτώσεων την σωστή χρήση των αποτελεσμάτων με στόχο την υγιέστερη λειτουργία και αντιμετώπιση του σημαντικότερου παραγωγικού συντελεστή.

Όταν συμβαίνει αυτό είναι δυνατόν να προκύψουν διάφορα σφάλματα κατά την διαδικασία της αξιολόγησης και να μειωθεί η αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος. Τα γενικά σφάλματα κατά τους Ξυροτύρη – Κουφίδου (2001) διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Τα ασταθή σφάλματα (*Variable errors*), που αφορούν είτε στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα είτε στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο και τα σταθερά σφάλματα (*Constant error*), όταν και παρατηρούνται ομοιότητες κατά την αξιολόγηση, που οφείλονται στη συνήθεια που έχει ένας αξιολογητής να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του ίδιου υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό, λαμβάνοντας υπόψη του κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο ή στην περίπτωση που ο αξιολογητής, αξιολογώντας μια ομάδα εργαζομένων, ακολουθεί ομοιόμορφη βαθμολόγηση κατατάσσοντας τους εργαζόμενους είτε σε πολύ υψηλά είτε σε πολύ χαμηλά επίπεδα (*Μούζα –Λαζαρίδη, 2006*). Εδώ έρχεται να συμπληρωθεί και το φαινόμενο της οικειότητας, όπου οι αξιολογούμενοι τυχαίνει να λαμβάνουν ευνοϊκότερες αξιολογήσεις από τους αξιολογητές που έχουν ίδια ή εντελώς παρόμοια χαρακτηριστικά. Άλλη μία χαρακτηριστική αδυναμία του αξιολογητή μπορεί να είναι η σκόπιμη μεροληπτική βαθμολογία υπέρ ή κατά των υφισταμένων του. Διαφορετικές αιτίες που μπορούν να οδηγήσουν σε αυτήν την συμπεριφορά είναι οι εξής, **θετική ή ευνοϊκή βαθμολογία:** για να πάρει την μεγαλύτερη δυνατή αύξηση ο υφιστάμενος του, για να προσπατήσει τον υφιστάμενο του όταν η απόδοσή του ήταν χαμηλή λόγω προσωπικών προβλημάτων, για να καλύψει τυχών αδυναμίες του τμήματος, για να αποφύγει την σύγκρουση με τον υφιστάμενο, για να αυξήσει την πιθανότητα ότι ένας υφιστάμενος που δεν συμπαθεί θα προαχθεί και θα φύγει από το τμήμα. **Αρνητική βαθμολογία:** για να ενεργοποιήσει τον υφιστάμενο του, για να επιδείξει την εξουσία του, για να έχει στοιχεία χαμηλής απόδοσης ώστε να μπορεί να απολυθεί ο υφιστάμενος. Επίσης, τα λάθη και οι αναξιοπιστίες που μπορούν να προκύψουν όταν οι αξιολογητές προβαίνουν σε ελλιπή ή λανθασμένη πληροφοροφόρηση είναι και αυτό ένα σημαντικό σφάλμα. Κατά τους Gabris και Mitchell (1989), ένα από τα βασικότερα σφάλματα κατά την αξιολόγηση συμβαίνει όταν ο υπάλληλος λαμβάνει τα ίδια αποτελέσματα κάθε χρόνο. Το φαινόμενο αυτό έχει ονομαστεί φαινόμενο Μάθιου (*Mathew Effect*) και συνίσταται στο γεγονός ότι, ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά προσπαθεί ο υπάλληλος, οι προηγούμενες αξιολογήσεις της απόδοσής του θα προκαταλαμβάνουν τις μελλοντικές προσπάθειές του για βελτίωση. Την ίδια χρονιά, οι Heneman, Greenberger και Anonyou (1989), διεξήγαγαν έρευνα σε σαράντα διαφορετικούς οργανισμούς η οποία έδειξε ότι οι υφιστάμενοι σε καθέναν από αυτούς διαχωρίζονταν σε δύο ομάδες, τους εντός κλίκας και τους εκτός κλίκας. Με άλλα λόγια, οι προϊστάμενοι σε αυτούς τους οργανισμούς έτειναν να ευνοούν ορισμένους υφιστάμενους συνεχώς μέσα από συστήματα αξιολόγησης αμοιβών και προαγωγών. Αντίθετα, οι υπάλληλοι που βρίσκονταν εκτός κλίκας ήταν εκτός του κύκλου εμπιστοσύνης των προϊσταμένων και δεν παρουσίαζαν σημαντική εξέλιξη

στην επιχείρηση. Το φαινόμενο αυτό παρομοιάζεται με το φαινόμενο της γενίκευσης (the Halo Effect) όπου ο αξιολογητής αποδίδει βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά, π.χ. επειδή ένας υπάλληλος είναι ευγενικός στους τρόπους με τους πελάτες ο αξιολογητής επηρεάζεται και έχει στο μυαλό του ότι είναι και αποτελεσματικός στις εργασίες που αναλαμβάνει ή ότι είναι και τυπικός στις ώρες προσέλευσης-αποχώρησης που ενδεχομένως ο υπάλληλος να μην είναι (Παπανής - Ρόντος, 2007).

Επιπρόσθετα, η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων εξαρτάται από τον καθορισμό των χρονικών διαστημάτων αυτής. Θα πρέπει να γίνονται σε σταθερό και τακτικό χρονικό διάστημα (π.χ. εξάμηνο) ή σε κάποιο μεταβλητό διάστημα λόγω συνθηκών (π.χ. ολοκλήρωση ενός έργου) ανάλογα πάντα με τις διαφορετικές ανάγκες του οργανισμού ή ακόμα και ενός συγκεκριμένου έργου μέσα σε έναν οργανισμό. Ο κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να θεωρεί ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι ένα απομονωμένο γεγονός αλλά μία συνεχιζόμενη διαδικασία. Κατά το τελικό στάδιο της επαναπληροφόρησης (feedback) των υπαλλήλων με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει και αυτό να γίνεται σε περιοδική βάση και όχι απλά μια φορά τον χρόνο ή και καθόλου.

1.9 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Κατά μία άποψη (Lucey, 1997) η σκέψη για την αναγκαιότητα του ελέγχου απορρέει από τα απρόβλεπτα προβλήματα, τα οποία προκύπτουν και προκαλούν δυσάρεστες καταστάσεις στην λειτουργία του οργανισμού και φυσικά θέτουν το πραγματικό αποτέλεσμα σε μεγάλη απόκλιση σε σύγκριση με το προσδοκώμενο ή σχεδιαζόμενο. Ο έλεγχος επίσης έχει μία σημαντική συνεισφορά στην υποκίνηση των εργαζομένων, αφού όπως υποστηρίζεται (Dubrin, 1998), οι ακριβείς μετρήσεις του ελέγχου δίνουν στο σωστά παρακινήμένο και ικανό εργαζόμενο την ευκαιρία να αναγνωριστεί και να ανταμειφτεί για την αποτελεσματική εργασία που έχει προσφέρει. Τέλος υπάρχει η άποψη (Μπουραντάς, 2001) βάση της οποίας η αναγκαιότητα του ελέγχου πηγάζει από τους εξής λόγους:

- Τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και τον τρόπο επίτευξής τους που, ως γνωστό, βασίζεται σε προβλέψεις και κατά προέκταση στην μελλοντική αβεβαιότητα
- Το γεγονός ότι τα άτομα μιας οργάνωσης έχουν αντιλήψεις, ανάγκες και διαθέσεις που δεν συμβαδίζουν πάντοτε με τους στόχους και της επιδιώξεις της οργάνωσης
- Τον εντοπισμό των δυσλειτουργιών, αφού η αδιαφορία για την ύπαρξη των λειτουργικών αδυναμιών και προβλημάτων, πιθανόν να οδηγήσει έναν οργανισμό σε δυσάρεστη θέση
- Την πολυπλοκότητα του οργανισμού που λόγω πολλών ατόμων, ειδικοτήτων και ενεργειών απαιτεί μηχανισμό συντονισμένης δράσης και αποτελεσματικότερο σύστημα διοίκησης πληροφοριών
- Τέλος, τη μέτρηση και αξιολόγηση του αποτελέσματος που είναι η βασική προϋπόθεση για την δημιουργία αισθήματος επιτυχίας στα ικανά άτομα του οργανισμού

Εν κατακλείδι, η σπουδαιότητα του ελέγχου έγκειται στο γεγονός ότι μέσω αυτού εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή πραγματοποίηση των στόχων μιας οργάνωσης, εφόσον ελέγχεται συνεχώς αν η συμπεριφορά της οργάνωσης και των μελών της είναι εκείνη που καθιστά δυνατή την επίτευξη των στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 / ΙΣΧΥΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

Σύμφωνα με τον πρόσφατο νόμο 4057 που ψηφίστηκε από την Ελληνική Βουλή το έτος 2012 και ουσιαστικά εμπεριέχει αναπροσαρμογές του νόμου 3528/2007, το ελληνικό δημόσιο σύστημα με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί, όσο αφορά ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού και υπαλληλικού κώδικα, βασίζεται σε έναν μεγάλο βαθμό στο πειθαρχικό δίκαιο. Η σύνδεση αυτή μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητή αν σκεφτεί κανείς ότι μέσω του εργαλείου του πειθαρχικού δικαίου διεκπεραιώνονται αποφάσεις, λειτουργίες και απορρέουν συνέπειες για το προσωπικό των δημόσιων οργανισμών, σαν αντίστοιχα με μια ιδιωτική επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πολύ δομημένο και αυστηρό πρόγραμμα αξιολόγησης.

Μια απαρίθμηση των πειθαρχικών παραπτωμάτων για να γίνει πιο κατανοητό τι εκφράζει το δίκαιο αυτό μπορεί να γίνει ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Απαρίθμηση Πειθαρχικών Παραπτωμάτων

- ✓ πράξεις με τις οποίες εκδηλώνεται άρνηση αναγνώρισης του Συντάγματος ή έλλειψη αφοσίωσης στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία
- ✓ κάθε παράβαση υπαλληλικού καθήκοντος που προσδιορίζεται από τις υποχρεώσεις που επιβάλλουν στον υπάλληλο οι κείμενες διατάξεις, εντολές και οδηγίες. Το υπαλληλικό καθήκον σε καμία περίπτωση δεν επιβάλλει στον υπάλληλο πράξη ή παράλειψη που να αντίκειται προς τις διατάξεις του Συντάγματος και των νόμων, υπό τις προϋποθέσεις του άρθρου 25 του ν.4057/2012
- ✓ η παράβαση καθήκοντος κατά τον Ποινικό Κώδικα ή άλλους ειδικούς ποινικούς νόμους
- ✓ η απόκτηση οικονομικού οφέλους ή ανταλλάγματος προς όφελος του ιδίου του υπαλλήλου ή τρίτου προσώπου, κατά την άσκηση των καθηκόντων του ή εξ' αφορμής αυτών
- ✓ η αναξιοπρεπής ή ανάρμοστη ή ανάξια για υπάλληλο συμπεριφορά εντός ή εκτός υπηρεσίας
- ✓ η παράβαση της αρχής της αμεροληψίας
- ✓ η παραβίαση της αρχής της ισότητας των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία που ενσωμάτωσε την Οδηγία 2006/54/EK στην ελληνική έννομη τάξη
- ✓ η παράβαση της υποχρέωσης εχεμύθειας
- ✓ η σοβαρή απείθεια
- ✓ η αδικαιολόγητη αποχή από την εκτέλεση των καθηκόντων
- ✓ η παραβίαση των υποχρεώσεων του άρθρου 27 του ν.4057/2012, καθώς και η αδικαιολόγητη προτίμηση νεότερων υποθέσεων με παραμέληση παλαιότερων
- ✓ η άρνηση παροχής πληροφόρησης στους πολίτες
- ✓ η μη έγκαιρη απάντηση σε αιτήσεις και αναφορές πολιτών σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις

- ✓ η χρησιμοποίηση της δημοσιοϋπαλληλικής ιδιότητας ή πληροφοριών που κατέχει ο υπάλληλος λόγω της υπηρεσίας ή της θέσης του, για εξυπηρέτηση ιδιωτικών συμφερόντων του ίδιου ή τρίτων προσώπων
- ✓ η αδικαιολόγητη άρνηση προσέλευσης για ιατρική εξέταση
- ✓ η άμεση ή μέσω τρίτου προσώπου συμμετοχή σε δημοπρασία την οποία διενεργεί επιτροπή, μέλος της οποίας είναι ο υπάλληλος ή όταν η επιτροπή αυτή υπάγεται στην αρχή στην οποία ο υπάλληλος υπηρετεί
- ✓ η άσκηση κριτικής των πράξεων της προϊσταμένης αρχής που γίνεται δημοσίως, γραπτώς ή προφορικώς, με σκόπιμη χρήση εν γνώσει εκδήλως ανακριβών στοιχείων ή με χαρακτηριστικά απρεπείς εκφράσεις
- ✓ η άρνηση σύμπραξης, συνεργασίας, χορήγησης στοιχείων ή εγγράφων κατά τη διεξαγωγή έρευνας, επιθεώρησης ή ελέγχου από Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές, τον Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης και τα ιδιαίτερα Σώματα και Υπηρεσίες Επιθεώρησης και Ελέγχου
- ✓ η αδικαιολόγητα μη έγκαιρη σύνταξη ή η σύνταξη μεροληπτικής έκθεσης αξιολόγησης ή η σύνταξη έκθεσης με κρίσεις ή χαρακτηρισμούς που δεν εξειδικεύονται με αναφορά συγκεκριμένων στοιχείων
- ✓ η άρνηση ή παρέκκλιση εκτέλεσης υπηρεσίας
- ✓ η χρησιμοποίηση τρίτων προσώπων για την απόκτηση υπηρεσιακής εύνοιας ή την πρόκληση ή ματαίωση εντολής της υπηρεσίας,
- ✓ η σύναψη στενών κοινωνικών σχέσεων με πρόσωπα, με αφορμή το χειρισμό θεμάτων αρμοδιότητας του υπαλλήλου από την αντιμετώπιση των οποίων εξαρτώνται ουσιώδη συμφέροντα των προσώπων αυτών
- ✓ η φθορά λόγω ασυνήθιστης χρήσης, η εγκατάλειψη ή η παράνομη χρήση πράγματος το οποίο ανήκει στην υπηρεσία
- ✓ η παράλειψη από τα πειθαρχικά όργανα δίωξης και τιμωρίας πειθαρχικού παραπτώματος, με την επιφύλαξη των διατάξεων της παραγράφου 2 του άρθρου 110 του ν.4057/2012
- ✓ η άσκηση εργασίας ή έργου με αμοιβή χωρίς προηγούμενη άδεια της υπηρεσίας
- ✓ η απλή απείθεια
- ✓ η μη τήρηση του ωραρίου από τον υπάλληλο και η παράλειψη του προϊσταμένου να ελέγχει την τήρησή του
- ✓ η αμέλεια ή ατελής εκπλήρωση του υπηρεσιακού καθήκοντος
- ✓ τα ειδικά πειθαρχικά παραπτώματα που ορίζονται στο στοιχείο α' της παραγράφου 4 του άρθρου 117 του ν.4057/2012
- ✓ το ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα που προβλέπεται στην παράγραφο 2 του άρθρου 130 του ν.4057/2012
- ✓ το ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα που προβλέπεται στο τρίτο εδάφιο της παραγράφου 1 του άρθρου 144 του ν.4057/2012
- ✓ το ειδικό πειθαρχικό παράπτωμα που προβλέπεται στην παράγραφο 4 του άρθρου τρίτου του ν.4057/2012

Πηγή: ν.4057/2012 ΦΕΚ Α' 54

Όσο αφορά στην επιβολή οποιαδήποτε πειθαρχικής ποινής σε υπάλληλο συνεκτιμώνται όλες οι ιδιαίτερες συνθήκες κάτω από τις οποίες πραγματοποιήθηκε το παράπτωμα. Τέτοιες μπορούν να είναι η εν γένει προσωπικότητα του υπαλλήλου, καθώς και η υπηρεσιακή του εικόνα όπως αυτή προκύπτει από το προσωπικό του μητρώο.

Αρμόδια όργανα για την δίωξη και τιμωρία των πειθαρχικών παραπτωμάτων αποτελούν τα πειθαρχικά όργανα. Συγκεκριμένα πειθαρχική εξουσία ασκούν κατά βαθμολογική σειρά α) οι πειθαρχικώς προϊστάμενοί τους β) το διοικητικό συμβούλιο νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου για τους υπαλλήλους του νομικού προσώπου, γ) το πειθαρχικό συμβούλιο του οικείου φορέα, δ) το πειθαρχικό συμβούλιο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

για τις περιπτώσεις της παραγράφου 4 του άρθρου 117 του ν.4057/2012, ε) το Δευτεροβάθμιο Πειθαρχικό Συμβούλιο, στ) ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, ζ), το διοικητικό εφετείο και η) το Συμβούλιο της Επικρατείας.

Η παραγραφή των πειθαρχικών παραπτώματων γίνεται μετά πέντε (5) έτη από την ημέρα που διαπράχθηκαν, εκτός των α', γ', δ', θ', και ι' που αναφέρθηκαν παραπάνω τα οποία παραγράφονται μετά επτά (7) έτη. Πειθαρχικό παράπτωμα το οποίο αποτελεί και ποινικό αδίκημα δεν παραγράφεται πριν παραγραφεί το ποινικό αδίκημα. Για τα παραπτώματα αυτά οι πράξεις της ποινικής διαδικασίας διακόπτουν την παραγραφή πειθαρχικού παραπτώματος. Σαν σημείωση σχετικά με την ποινική διαδικασία μπορούμε να προσθέσουμε πως οι αρχές και οι κανόνες του ποινικού δικαίου και της ποινικής δικονομίας εφαρμόζονται αναλόγως και στο πειθαρχικό δίκαιο, εφόσον δεν αντίκεινται στις ρυθμίσεις του ν.4057/2012 και συνάδουν με τη φύση και το σκοπό της πειθαρχικής διαδικασίας.

Όσο αφορά τις διαδικασίες με τους οποίες εκτελείται η πειθαρχική διαδικασία αρχικά, αυτή γίνεται μέσω διαφόρων οδών και ανάλογα της περίπτωσης που εξετάζεται. Αναφορικά είτε ασκείται πειθαρχική δίωξη που αρχίζει με την κλήση του υπαλλήλου σε απολογία από το μονομελές πειθαρχικό όργανο, είτε με την παραπομπή του στο πειθαρχικό συμβούλιο. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο υπάλληλος παραπέμπεται στο πειθαρχικό συμβούλιο όταν το μονομελές όργανο δεν μπορεί να πάρει απόφαση ή όταν θεωρεί ότι υπερβαίνει τα όρια της εξουσίας του.

Σχετικά με τους τρόπους θα πρέπει να αναφερθούν οι παρακάτω. Ως πρώτη παραθέεται η προκαταρκτική εξέταση όπου είναι η άτυπη συλλογή και καταγραφή στοιχείων για να διαπιστωθεί η τέλεση πειθαρχικού παραπτώματος και οι συνθήκες τέλεσης του. Ως ένορκη διοικητική εξέταση νοείται η συλλογή στοιχείων για την διαπίστωση της τέλεσης πειθαρχικού παραπτώματος και ενεργείται κάθε φορά που η υπηρεσία έχει σοβαρές υπόνοιες ή σαφής ενδείξεις ότι διαπράττεται πειθαρχικό παράπτωμα. Επίσης υπάρχει και η πειθαρχική ανάκριση όπου διεξάγεται υποχρεωτικά εκτός ορισμένων περιπτώσεων⁵ κατά την διαδικασία του πειθαρχικού συμβουλίου.

Εν συνεχεία, ως ανακριτικές πράξεις ορίζονται η αυτοψία που διενεργείται αυτοπροσώπως από εκείνον που διεξάγει την πειθαρχική ανάκριση με την παρουσία γραμματέα, η εξέταση μαρτύρων όπου εξετάζονται ενόρκως σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας, η πραγματογνωμοσύνη και η εξέταση του διωκόμενου.

Οι ενέργειες που ακολουθούν μετά είναι πρώτον ο πρόεδρος του πειθαρχικού συμβουλίου, όταν λάβει το προπεμπτήριο έγγραφο, ορίζει ως εισηγητή της πειθαρχικής υπόθεσης ένα από τα μέλη του συμβουλίου, στο οποίο και παραδίδεται ο φάκελος και δεύτερον ο πρόεδρος του πειθαρχικού συμβουλίου, όταν διαβιβαστεί σε αυτόν το πόρισμα της πειθαρχικής ανάκρισης ή, σε περίπτωση μη διενέργειας ανάκρισης κατά το άρθρο 127 παράγραφος 1 του ν.4057/2012, όταν κρίνει ότι η υπόθεση είναι ώριμη για συζήτηση, την εισάγει στο πειθαρχικό συμβούλιο για να αποφασίσει την κλήση σε απολογία του διωκόμενου υπαλλήλου ή την απαλλαγή του χωρίς αυτή. Τέλος, μετά την κλήση σε απολογία η υπόθεση παραιτούνται με την έκδοση της απόφασης.

⁵ α) όταν τα πραγματικά περιστατικά που συνιστούν την αντικειμενική υπόσταση του πειθαρχικού παραπτώματος προκύπτουν από το φάκελο κατά τρόπο αναμφισβήτητο, β) όταν ο υπάλληλος ομολογεί με την απολογία του κατά τρόπο μη επιδεχόμενο αμφισβήτηση ότι διέπραξε το πειθαρχικό παράπτωμα, γ) όταν ο υπάλληλος συλλαμβάνεται επ' αυτοφώρω κατά τη διάπραξη ποινικού αδικήματος που αποτελεί συγχρόνως και πειθαρχικό παράπτωμα, δ) όταν έχει προηγηθεί ανάκριση ή προανάκριση συμφώνως με τις διατάξεις του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας για ποινικό αδίκημα που αποτελεί και πειθαρχικό παράπτωμα, ε) όταν έχει διενεργηθεί, πριν την έκδοση του παραπεμπτηρίου εγγράφου, Ε.Δ.Ε. ή άλλη ένορκη εξέταση κατά την οποία διαπιστώθηκε διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος από συγκεκριμένο υπάλληλο. Το ίδιο ισχύει όταν η διάπραξη πειθαρχικού παραπτώματος προκύπτει από έκθεση δικαστικού οργάνου ή άλλου ελεγκτικού οργάνου της διοίκησης.

2.2 ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

2.2.1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης τα τελευταία έτη και η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα μέχρι στιγμής ορίζεται ουσιαστικά σε πολλά μέρη από τον ν.4024/2011 (Φ.Ε.Κ Α' 226) όπως αυτός βασίζεται σε πολλές διατάξεις από τους νόμους που έχουν αναφερθεί στην ιστορική αναδρομή. Ειδικότερα οι αλλαγές έχουν επέλθει με τον υπαλληλικό κώδικα ν.3528/2007 (ΦΕΚ Α' 26), ο οποίος αποτελεί έμπνευση για την δημιουργία ενός ισχυρού συστήματος αξιολόγησης, πάνω στον οποίο επήλθαν καταργήσεις και ρυθμίσεις διατάξεων με σκοπό την δημιουργία του σχεδίου προεδρικού διατάγματος το οποίο αναλύεται εκτενέστερα παρακάτω και έχει δρομολογηθεί να τεθεί σε ισχύ μέσα στο έτος 2013-2014.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η διαδικασία της αξιολόγησης η οποία στηρίζεται στο άρθρο 35 του ν.4024/2011 (ΦΕΚ. Α' 226) είναι μία διαφορετική διαδικασία η οποία σχετίζεται με την αναδιοργάνωση των υπηρεσιακών μονάδων και της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, στο πλαίσιο της κινητικότητας όπως αυτή ονομάστηκε. Η διαδικασία της αξιολόγησης που προβλέπεται με το σχέδιο του προεδρικού διατάγματος γίνεται για να εφαρμοστεί μια πάγια διαδικασία και η οποία θα ισχύει ανελλιπώς και θα αφορά τόσο τους υπαλλήλους όσο και τις υπηρεσιακές μονάδες.

2.2.2 ΚΑΤΑΡΓΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Η σταδιοδρομία του δημόσιου υπαλλήλου με βάση την προσωπική του αξία και η ισότιμη αντιμετώπιση του κατά την υπηρεσιακή του εξέλιξη αποτελούν στοιχειώδεις κανόνες για την λειτουργία κάθε συστήματος διοικητικής οργάνωσης που σέβεται την συνταγματική νομιμότητα και επιδιώκει την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του (Παπακωνσταντίνου, 2007). Με βάση πάντα το συμφέρον αλλά και το καλό του υπαλλήλου αλλά και την σωστή λειτουργία του συστήματος με νόμο του 2011 καταργούνται διατάξεις του κώδικα δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπάλληλων και υπάλληλων ΝΠΔΔ από τον νόμο 3528/2007, ΦΕΚ 26 Α. Οι διατάξεις αυτές περιλαμβάνουν άρθρα τα οποία είναι σχετικά με την δοκιμαστική υπηρεσία αλλά και την μονιμοποίηση του υπαλλήλου. Το σύστημα της βαθμολογικής διάρθρωσης των θέσεων καταργείται τελείως και μπαίνει σε καθεστώς αναθεώρησης. Κατάργηση διάταξης επέρχεται και για την αξιολόγηση και ότι συνεπάγεται στο σύστημα της αλλά και διακοπή στο σύστημα προαγωγής μέχρι και εκείνη την περίοδο. Διακοπή έχουμε και στον πίνακα προακτέων και στον τρόπο επιλογής των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων καθώς και στα κριτήρια επιλογής τους. Μια ακόμα σημαντική αναθεώρηση μπαίνει στον προγραμματισμό των υπεύθυνων σχετικά με τον έλεγχο νομιμότητας των πινάκων προακτέων αλλά και στις ειδικές περιπτώσεις εγγραφής σε πινάκες προακτέων. Τέλος, καταργείται και το άρθρο το οποίο σχετίζεται με την βαθμολογική ένταξη των υπάλληλων.

Καταργούμενες διατάξεις έχουμε και στον κώδικα κατάστασης δημοτικών και κοινοτικών υπάλληλων του νομού 3528/2007 ΦΕΚ 143 Α, οι οποίες περιλαμβάνουν άρθρο σχετικό με την δοκιμαστική υπηρεσία αλλά και την μονιμοποίηση των Ο.Τ.Α., την βαθμολογική διάρθρωση θέσεων των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ, κατάργηση διάταξης έχουμε και σε σχετικό άρθρο της αξιολόγησης τους αλλά και στον χρόνο προαγωγής ανά κατηγορία υπάλληλων. Από τον νόμο καταργούνται και οι διατάξεις που

σχετίζονται με τους υπάλληλους των Ο.Τ.Α στο κομμάτι της επιλογής τους ως προϊστάμενοι οργανικών μονάδων, στο σύστημα προαγωγών, τον πίνακα προακτέων και την σχετική εγγραφή τους σε αυτόν αλλά και η βαθμολογική ένταξη των υπάλληλων.

2.2.3 ΡΥΘΜΙΖΟΜΕΝΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΝΟΜΩΝ

Ρυθμίσεις θεμάτων προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αόριστου χρόνου και άλλες διατάξεις οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης έχουν με νόμο 3801/2009, τα όποια σχετίζονται με την βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του προσωπικού και το πώς κατατάσσονται σε βαθμούς, τον χρόνο προαγωγής από βαθμό σε βαθμό ανά κατηγορία υπάλληλων για το σύστημα προαγωγών και τον πίνακα προακτέων τα όποια βασίζονται πλέον μόνο στο σύστημα της αξιολόγησης του προσωπικού.

Με το ΠΔ 19/2011 ρυθμίζονται πλέον οι οροί και οι προϋποθέσεις επιλογής προϊσταμένων ιδιωτικού δικαίου ως προϊστάμενοι οργανικών μονάδων. Ως προϊστάμενοι διευθύσεως επιλέγονται υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ με βαθμό Α⁶. Ως προϊστάμενοι τμήματος ή γραφείου επιλέγονται υπάλληλοι εξίσου με βαθμό Α. Στο παρόν Π.Δ. ρυθμίζονται και θέματα με την επιλογή των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων.

2.2.4 ΔΡΟΜΟΛΟΓΗΘΕΙΣΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ⁷

Δρομολογείται με σκοπό την αναδιοργάνωση και ανασύσταση των δόμων, την αξιοποίηση του πλεονάζον ανθρωπίνου δυναμικού βάση του νόμου 4172/2013 (Πρόγραμμα Κινητικότητας). Για την μετάταξη, μεταφορά του προσωπικού η διαδικασία της αξιολόγησης διενεργείται με την μοριοδότηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων με βάση την βαθμολογική κλίμακα και την αντικειμενική οριοθέτηση. Συνεκτιμημένη είναι η διοικητική εμπειρία καθώς και η υπηρεσιακή απόδοση. Έμφαση δίνεται στον τρόπο εισαγωγής του υπαλλήλου σχετικά με τον ΑΣΕΠ.

Τα βαθμολογούμενα κριτήρια για τους υπάλληλους ΠΕ και ΤΕ είναι τα εξής:

⁶ Από το βαθμό Δ σε Γ απαιτείται διετής υπηρεσία από τον Γ στον Β πέντε χρόνια υπηρεσίας και από τον Β στον Α εξαετής υπηρεσία

⁷ ΑΠΟΦΑΣΗ Υπουργείου Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2013. Καθορισμός της διαδικασίας επιλογής των υπαλλήλων που τίθενται σε διαθεσιμότητα, των κριτηρίων επιλογής και κατάταξής τους, τον τρόπο μοριοδότησής τους και ρύθμιση ζητημάτων λειτουργίας του Τριμελούς Συμβουλίου του άρθρου 5 παρ. 3 του νόμου 4024/2011 και των Τριμελών Ειδικών Υπηρεσιακών Συμβουλίων

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.4.1 Μοριοδοτούμενα κριτήρια για κατηγορίες υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ		ΜΟΡΙΑ
1. ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ		ΜΕΓΙΣΤΟ 30
ΒΑΣΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ	βαθμός πτυχίου επί 0,5	έως 5
ΔΕΥΤΕΡΟΣ ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ (της ίδιας κατηγορίας με το βασικό τίτλο σπουδών)		3
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ	συναφές με το αντικείμενο του Φορέα	7
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ	συναφής με το αντικείμενο του Φορέα	4
ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΣΔΔ ή ΕΣΤΑ		5
ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ (μοριοδοτούνται μέχρι 2 ξένες γλώσσες)	άριστη γνώση	3
	πολύ καλή γνώση	2
	καλή γνώση	1

Πηγή: Υπουργείο Διοικ. Μεταρρύθμισης, Γενική Δ/ση Κατάστασης Προσωπικού

Ανάλυση πινάκα ως εξής:

Προκειμένου ο υπάλληλος να μοριοδοτηθεί αξιολογείται σχετικά με τον τίτλο σπουδών που κατέχει περνώντας τα ανάλογα μόρια ανά τίτλο. Στην περίπτωση της μετάταξης ο υπάλληλος αν και εφόσον κατέχει τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα και δεν εμπίπτει στον περιορισμό της οκταετίας θα αξιολογηθεί σχετικά με τον τίτλο σπουδών της ανώτερης κατηγορίας. Μοριοδοτούνται αθροιστικά μέχρι (2) ξένες γλώσσες. Δεν μοριοδοτούνται περισσότεροι του ενός μεταπτυχιακού τίτλου ή διδακτορικού διπλώματος.

Σχετικά με τα έτη υπηρεσίας στα πλαίσια της διοικητικής εμπειρίας χρόνος μεγαλύτερος του εξαμήνου λαμβάνεται ως πλήρη έτος, ο χρόνος υπηρεσίας ο όποιος λογίζεται ως χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου οργανικής μονάδας λαμβάνεται υπόψη κατά την μοριοδότηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.4.2 Μόρια προϋπηρεσίας

ΚΡΙΤΗΡΙΑ		ΜΟΡΙΑ
2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ		ΜΕΓΙΣΤΟ 30
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	Για τα πρώτα 5 έτη (αριθμός ετών x συντελεστή 1)	5
	Για τα επόμενα 10 έτη (αριθμός ετών x συντελεστή 0,5)	5
	Για τα επόμενα 20 έτη (αριθμός ετών x συντελεστή 0,25)	5
ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης (max 5 έτη x 1,5 μόριο για κάθε έτος)	7,5
	προϊσταμένου Διεύθυνσης (max 5 έτη x 1 μόριο για κάθε έτος)	5
	προϊσταμένου Τμήματος (max 5 έτη x 0,5 μόριο για κάθε έτος)	2,5

Πηγή: Υπουργείο Διοικ. Μεταρρύθμισης, Γενική Δ/ση Κατάστασης Προσωπικού

Σύμφωνα τώρα με τον τρόπο εισαγωγής στο Δημόσιο τομέα μοριοδοτούνται στο πλαίσιο της αξιολόγησης ανάλογα με την διαδικασία εισαγωγής με την οποία προσλήφθηκε ο υπάλληλος. Οι διαδικασίες εισαγωγής παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα με τα ανάλογα μόρια:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.4.3 Μόρια για κάθε τρόπο εισαγωγής

3. ΤΡΟΠΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΜΕΓΙΣΤΟ 30
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΜΕ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΕΣΔΔ ή ΣΤΗΝ ΕΣΤΑ	30
ΓΡΑΠΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΣΕΠ	30
ΚΑΤΑ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΜΕΣΩ ΑΣΕΠ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΡ.18 ΤΟΥ Ν.2190/1994	25
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΥΠΟ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΟΥ ΑΣΕΠ	20
ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΒΑΣΕΙ Ν.1648/1986 ή Ν.2643/1998	15
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΕΛΟΥΣ ΤΟΥ ΑΣΕΠ ΣΕ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	15
ΓΡΑΠΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟ ΑΣΕΠ	20
ΕΠΕΤΗΡΙΔΑ	5

Πηγή: Υπουργείο Διοικ. Μεταρρύθμισης, Γενική Δ/ση Κατάστασης Προσωπικού

Για την αξιολόγηση κριτήριων μεταλυκειακών σπουδών γίνονται δεκτοί όλοι οι τίτλοι σπουδών μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ) καθώς και οι τίτλοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ,ΤΕΙ).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.4.4

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΟΥΜΕΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΕ**

ΚΡΙΤΗΡΙΑ		ΜΟΡΙΑ
1. ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ		ΜΕΓΙΣΤΟ 30
ΒΑΣΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ	βαθμός επί 1	έως 20
ΜΕΤΑΛΥΚΕΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ		4
ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ (μοριοδοτούνται μέχρι 2 ξένες γλώσσες)	άριστη γνώση	3
	πολύ καλή γνώση	2
	καλή γνώση	1

Πηγή: Υπουργείο Διοικ. Μεταρρύθμισης, Γενική Δ/ση Κατάστασης Προσωπικού

Για την αξιολόγηση των υπαλλήλων, λαμβάνονται υπόψη όσον αφορά στο κριτήριο της υπηρεσιακής αξιολόγησης οι εκθέσεις αξιολόγησης των τελευταίων οκτώ(8) ετών. Απαραίτητη προϋπόθεση για να βαθμολογηθεί το κριτήριο αυτό, είναι η ύπαρξη μίας (1) τουλάχιστον έκθεσης αξιολόγησης κατά την τελευταία οκταετία, αξίζει να σημειωθεί πως οι εκθέσεις αξιολόγησης οι οποίες αξιολογούνται με 9 ή 10 επιθεωρούνται υποχρεωτικά από Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, όσες δεν περάσουν από αυτήν την επιτροπή δεν μπορούν να μοριοδοτηθούν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.4.5 Μόρια εκθέσεων αξιολόγησης

ΚΡΙΤΗΡΙΑ		ΜΟΡΙΑ
4. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ(Μ.Ο. βαθμολογίας εκθέσεων τελευταίων 8 ετών)		ΜΕΓΙΣΤΟ 10
Μ.Ο. βαθμολογίας έως και 8,00		2
Μ.Ο. βαθμολογίας: 8,01 - 9,00		4
Μ.Ο. βαθμολογίας: 9,01 – 9,50		6
Μ.Ο. βαθμολογίας: 9,51 – 9,80		8
Μ.Ο. βαθμολογίας: 9,81 – 10,00		10

Πηγή: Υπουργείο Διοικ. Μεταρρύθμισης, Γενική Δ/ση Κατάστασης Προσωπικού

Λαμβάνονται υπόψη οι πειθαρχικές ποινές για τις οποίες έχουν εκδοθεί τελεσίδικες πειθαρχικές αποφάσεις. Στην περίπτωση επιβολής δυο ή και περισσότερων πειθαρχικών ποινών στον ίδιο υπάλληλο, αφαιρούνται από τον υπάλληλο ως και 30 μόρια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.4.6 Μόρια Πειθαρχικών παραπτώματων

ΚΡΙΤΗΡΙΑ		ΜΟΡΙΑ
5. ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΠΟΙΝΕΣ		ΜΕΓΙΣΤΟ -30
Πρόστιμο έως τις αποδοχές 12 μηνών		-10
<ul style="list-style-type: none"> • Στέρηση δικαιώματος προαγωγής από 1 έως 5 έτη • Στέρηση δικαιώματος συμμετοχής σε διαδικασία επιλογής Προϊστάμενου οργανικής μονάδας οποιουδήποτε επιπέδου από 1 έως 5 έτη • Αφαίρεση της άσκησης των καθηκόντων προϊσταμένου οργανικής μονάδας οποιουδήποτε επιπέδου για τη θητεία ή το υπόλοιπό της 		-20
<ul style="list-style-type: none"> • Υποβιβασμός έως 2 βαθμούς • Προσωρινή παύση από 3 έως 12 μήνες με πλήρη στέρηση αποδοχών 		-30

Πηγή: Υπουργείο Διοικ. Μεταρρύθμισης, Γενική Δ/ση Κατάστασης Προσωπικού

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης μοριοδοτούνται οι υπάλληλοι και σε κριτήρια τα οποία σχετίζονται με την οικογενειακή κατάσταση όπως αυτά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.4.7 Μόρια οικογενειακής κατάστασης

ΚΡΙΤΗΡΙΑ		ΜΟΡΙΑ
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
ΕΓΓΑΜΟΣ		2
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΩΝ ΤΕΚΝΩΝ	Για κάθε τέκνο x 4	
Σε περίπτωση ισοβαθμίας εκ νέου λαμβάνονται υπόψη εισοδηματικά κριτήρια

Πηγή: Υπουργείο Διοικ. Μεταρρύθμισης, Γενική Δ/ση Κατάστασης Προσωπικού

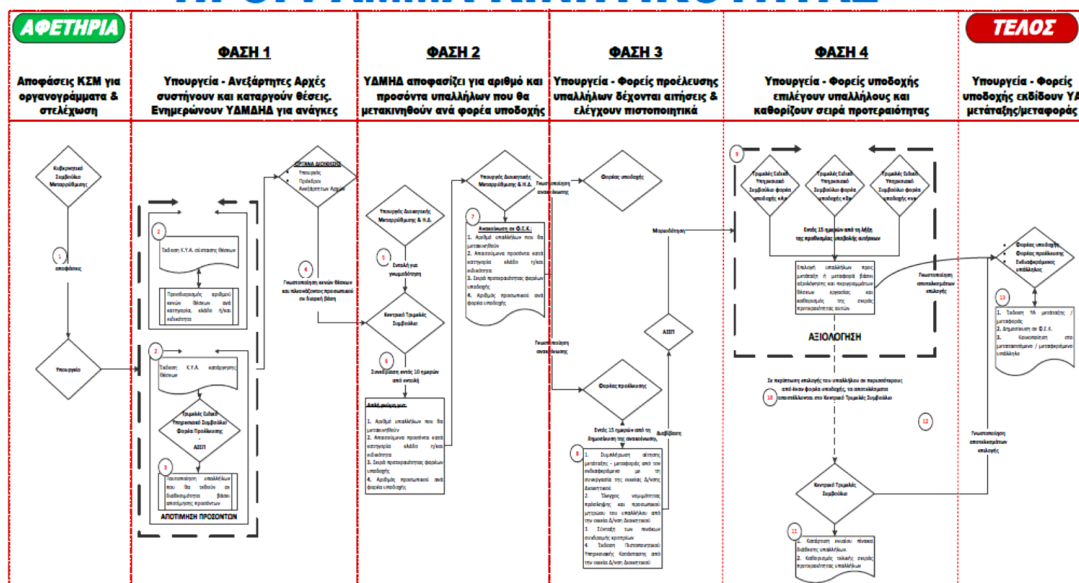
Περιληπτικά η διαδικασία της αξιολόγησης χωρίζεται στα εξής στάδια:

- ✓ Σύσταση των Τριμελών ανά φορέα Ειδικών Υπηρεσιακών Συμβουλίων
- ✓ Έκδοση Κοινής Υπουργικής Απόφασης σύστασης και κατάργησης θέσεων στηριζόμενη πάντα στην έκθεση αξιολόγησης
- ✓ Προσδιορισμός πλεονάζοντος προσωπικού οι όποιοι θα υπηρετήσουν ως αποσπώμενοι σε άλλες Υπηρεσίες
- ✓ Γνωστοποίηση κενών θέσεων και πλεονάζοντος προσωπικού στο Τριμελές Συμβούλιο του νομού 4024/2011
- ✓ Ανακοίνωση Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- ✓ Ενέργειες των προς μετάταξη/μεταφορά υπάλληλων και υπηρεσιών προέλευσης σε αποκλειστική προθεσμία 15 ημερών
- ✓ Ενέργειες φορέων προέλευσης μέσα σε προθεσμία 10 ημερών από την λήξη προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων
- ✓ Ενέργειες φορέων αποδοχής των πινάκων μοριοδότησης του ΑΣΕΠ
- ✓ Ενέργειες Τριμελούς Συμβουλίου βάση του νομού 4024/2011
- ✓ Υπουργική απόφαση μετάταξης/μεταφοράς

Εντός προθεσμίας δεκαπέντε (15) ημερών από τη δημοσίευση της Κοινής Υπουργικής Απόφασης περί κατάργησης ορισμένων θέσεων ανά κατηγορία, κλάδο ή και ειδικότητα, οι Δ/σεις Διοικητικού/Προσωπικού των φορέων συντάσσουν πίνακες συνδρομής κριτηρίων σε ψηφιακή μορφή, σύμφωνα με ενιαίο λογισμικό που παρέχει για

το σκοπό αυτό το ΑΣΕΠ. Η καταγραφή των προσόντων διενεργείται, σύμφωνα με τα κριτήρια ανά κατηγορία προσωπικού. Εντός της ανωτέρω προθεσμίας, οι σχετικοί πίνακες αποστέλλονται από τις Δ/σεις Διοικητικού/Προσωπικού στο ΑΣΕΠ το οποίο αναλαμβάνει τη λειτουργική, διοικητική και μηχανογραφική υποστήριξη των Τριμελών ειδικών υπηρεσιακών συμβουλίων. Το ΑΣΕΠ μοριοδοτεί τα προσόντα των υπαλλήλων και καταρτίζει Πίνακα Κατάταξης υπαλλήλων κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας, ανά φορέα, κατηγορία, κλάδο ή/και ειδικότητα. Ακολούθως διαβιβάζει το σχετικό πίνακα στο αρμόδιο τριμελές ειδικό υπηρεσιακό συμβούλιο του οικείου φορέα, το οποίο στο πλαίσιο της αρμοδιότητας εκδίδει τον τελικό πίνακα.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ



ΣΧΗΜΑ 2.2.4.1 Οι φάσεις του προγράμματος κινητικότητας

2.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.3.1 ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΕΔΡΙΚΟΥ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΟΣ

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων μέχρι και σήμερα υπαγόταν στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 4 του νόμου 4024/2011 (Α'226)⁸ με βασικό γνώμονα τα ειδικά συστήματα αξιολόγησης της παραγράφου 5 του άρθρου 7⁹ του παρόντος νόμου, πάνω στον οποίο υπήρξε σχετική τροποποίηση με την διάταξη της παραγράφου 12 του άρθρου 1¹⁰ του νόμου 4038/2012 (Α' 14). Τώρα το νέο σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων του κράτους Ο.Τ.Α. πρώτου και δευτέρου βαθμού και άλλων φορέων του δημοσίου τομέα περιλαμβάνονται στο σχέδιο του προεδρικού διατάγματος το οποίο θα τεθεί σε εφαρμογή κατά την διαδρομή των ετών 2013-2014

⁸ ΝΟΜΟΣ 4024/ΦΕΚ 226/Α/27.10.2011 Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015.

⁹ Άρθρο 7 Σύστημα Βαθμολογικής Εξέλιξης

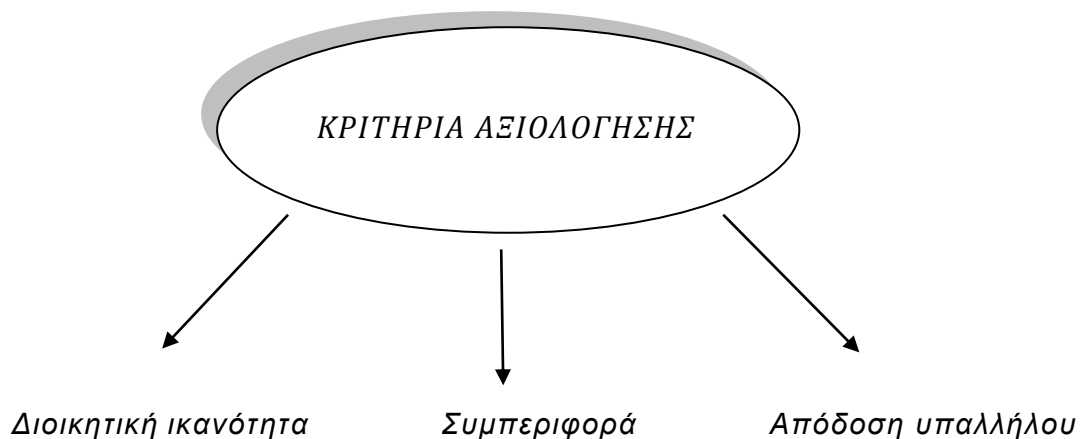
¹⁰ Υπάγεται στις επείγουσες ρυθμίσεις του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

και συστάθηκε με προτάσεις των υπουργών Διοικητικής Μεταρρύθμισης καθώς και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Στο σχέδιο προεδρικού διατάγματος περιλαμβάνεται ο σκοπός της αξιολόγησης ο οποίος σχετίζεται με την αποτίμηση και την εξέταση των προσόντων των υπαλλήλων με βασικό γνώμονα την βαθμολογική και μισθολογική τους εξέλιξη. Επιπροσθέτως σκοπός της αξιολόγησης είναι να δοθούν κίνητρα στον υπάλληλο ώστε να βελτιώσει τις ικανότητες του και την απόδοση του μέσα στην υπηρεσία (άρθρο 1,2 σχέδιο προεδρικού διατάγματος).

2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση αποτελεί κινητήρια δύναμη για την σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την αποτελεσματική στελέχωση των οργανικών μονάδων του δημοσίου.

Τα βασικά κριτήρια με βάση τα οποία διενεργείται η αξιολόγηση με βάση το σχήμα είναι:



ΣΧΗΜΑ 2.1 Κριτήρια Αξιολόγησης

Στο σχέδιο του προεδρικού διατάγματος περιλαμβάνονται τα στοιχεία για την αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων των προϊσταμένων και γενικών διευθυντών τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Ηγετική ικανότητα
- Ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού
- Ικανότητα εκπροσώπησης της υπηρεσίας
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- Γνώση αντικειμένου
- Πρωτοβουλία
- Επικοινωνία
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων
- Διαχείριση προβλημάτων

- 1) Ηγετική ικανότητα: σε αυτό το στοιχείο αξιολογείται κατά πόσο μπορεί ο υπάλληλος που ασκεί την ηγεσία να οργανώσει, να συντονίσει, να ελέγξει, να καθοδηγήσει και να ενθαρρύνει στην ανάληψη ευθυνών τους υφιστάμενους.
- 2) Ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού: στο κριτήριο αυτό αξιολογείται η ικανότητα να καταστρωθούν προγράμματα αλλά και να καθοριστούν στόχοι και προτεραιότητες ανάλογα με τις συνθήκες και τους προκαθορισμένους στόχους.
- 3) Ικανότητα εκπροσώπησης της υπηρεσίας: εδώ αξιολογείται η ικανότητα εκπροσώπησης της υπηρεσίας σε όλες τις εξωτερικές υποχρεώσεις
- 4) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στο στοιχείο αυτό περιλαμβάνεται η αξιοποίηση του συνόλου του προσωπικού καθώς και το πώς θα δημιουργηθούν στελέχη, τι αρμοδιότητες θα εκχωρούν στο προσωπικό καθώς και δικαίωμα στο σύνολο του προσωπικού στην εκπαίδευση.
- 5) Γνώση αντικειμένου: αξιολογείται η ικανότητα της εφαρμογής όλων όσων διδάχτηκαν σε θεωρητικά πλαίσια με γνώμονα την λειτουργία της οργανικής μονάδας
- 6) Πρωτοβουλία: στο κριτήριο αυτό μπορεί να αξιολογηθεί ο βαθμός ο οποίος θα αναλάβει πρωτοβουλίες ο υπεύθυνος καθώς και η ικανότητα να προτείνουν ικανοποιητικές μεθόδους και πρακτικές.
- 7) Επικοινωνία: αξιολογείται η ικανότητα μεταφοράς στους υφιστάμενους με τρόπο σαφή και κατανοητό των οδηγιών.
- 8) Ικανότητα λήψης αποφάσεων: στο στοιχείο αυτό αξιολογείται η ικανότητα ανάληψης ευθυνών αλλά και πάρσιμο αποφάσεων σχετικά με τις αρμοδιότητες του οργανισμού.
- 9) Διαχείριση προβλημάτων: βασικός γνώμονας εδώ είναι η αντιμετώπιση και επίλυση πάσης φύσης προβλημάτων αλλά και σωστής διαχείρισης κρίσεων.

Στο παρόν άρθρο περιλαμβάνονται και τα κριτήρια αξιολόγησης των διοικητικών ικανοτήτων των υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ τα οποία είναι τα εξής:



ΣΧΗΜΑ 2.2 Κριτήρια Αξιολόγησης Διοικητικών Ικανοτήτων

- 1) Γνώση αντικειμένου: αξιολογείται η εμπειρία, η εφαρμογή της γνώσης και η θεωρητική κατάρτιση κατά την άσκηση των καθηκόντων.
- 2) Πρωτοβουλία: στο στοιχείο αυτό περιλαμβάνεται η ικανότητα να προτείνουν μεθόδους αλλά και να αναλαμβάνουν δράση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.
- 3) Αντιμετώπιση προβλημάτων: αξιολογείται η υπεύθυνη, γρήγορη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων καθώς και η αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών.
- 4) Επικοινωνία: το κριτήριο αυτό σχετίζεται με την ακρίβεια και σαφήνεια της προφορικής και γραπτής έκφρασης αλλά και με την κατανόηση και ανταπόκριση των μηνυμάτων.
- 5) Ικανότητα προσαρμογής: ικανότητες προσαρμογής σε νέες μεθόδους εργασίας, σε νέα συστήματα αλλά και στις προηγμένες τεχνολογίες.
- 6) Διάθεση για ανάπτυξη/επιμόρφωση: αξιολογείται η διάθεση για ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικές με την εργασία.
- 7) Οργανωτικότητα: αξιολογείται η οργάνωση της εργασίας σχετικά με τους προκαθορισμένους στόχους και το σχετικό χρονοδιάγραμμα.

Τα κριτήρια για την αξιολόγηση του υπαλλήλου με βάση την συμπεριφορά είναι τα εξής: (άρθρο 5 σχέδιο προεδρικού διατάγματος)

- ✓ Η ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους
- ✓ Η ευπρεπής συμπεριφορά προς τους πολίτες και η έγκαιρη και με πληρότητα εξυπηρέτηση αυτών

Τα στοιχεία για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων τα οποία καλούνται <<δείκτες>> και είναι: (άρθρο 6 σχέδιο προεδρικού διατάγματος)

1. Ο βαθμός επίτευξης στόχων
2. Ο χρόνος εκτέλεσης
3. Η ικανότητα του ρυθμού εκτέλεσης των καθηκόντων
4. Η ορθολογική διαχείριση των παρεχόμενων από την υπηρεσία πόρων
5. Οι ειδικοί δείκτες μέτρησης του παραγόμενου έργου

2.3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

2.3.3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ

Η διαδικασία καθορισμού των στόχων γίνεται στο χρονικό διάστημα από 1 Νοεμβρίου έως 31 Δεκεμβρίου ανά έτος, καθορίζονται οι προτεραιότητες και οι στόχοι για το επόμενο ημερολογιακό έτος. Ο προσδιορισμός των προτεραιοτήτων αλλά και ο καθορισμός των χρονοδιαγραμμάτων με σκοπό την επίτευξη των στόχων διενεργείται από τον υπουργό ή ανώτατο όργανο κάθε φορέα. Ο Γενικός Γραμματέας Υπουργείου ή ο προϊστάμενος κάθε υπηρεσίας καταρτίζει τα επιχειρηματικά σχέδια τα οποία περιλαμβάνουν τα εξής: (παράγραφος 3 άρθρο 7 σχέδιο προεδρικού διατάγματος)



ΣΧΗΜΑ 2.3 Επιχειρησιακά Σχέδια

Σε κάθε επιχειρησιακό σχέδιο περιλαμβάνονται οι στόχοι οι οποίοι έχουν τεθεί από τα αρμόδια υπουργεία και εξειδικεύουν τους επιμέρους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν από τον εκάστοτε υπεύθυνο (παράγραφος 4 άρθρο 7 σχέδιο προεδρικού διατάγματος)

Η διαδικασία έγκρισης του εκάστοτε επιχειρησιακού σχεδίου υποβάλλεται προς τον οικείο υπουργό ή στο ανώτατο όργανο του κάθε φορέα, στην συνέχεια η απόφαση αυτή δημοσιεύεται στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως εκτός από την περίπτωση των Ο.Τ.Α. Α ή Β βαθμού των οποίων οι αποφάσεις αναρτώνται στο πρόγραμμα Διαύγεια το αργότερο έως τις 10 Δεκεμβρίου κάθε έτους και ισχύει για το επόμενο ημερολογιακό έτος (παράγραφος 5 άρθρο 7 σχέδιο προεδρικού διατάγματος).

Η διαδικασία καθορισμού των στόχων είναι μια ενέργεια η οποία διενεργείται από τους προϊστάμενους των Γενικών Διευθύνσεων οι οποίοι επιμερίζουν τους στόχους κάθε τμήματος και προσδιορίζουν: α) τις ενέργειες ανά στόχο β) το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης γ) ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες μέτρησης των στόχων δ) τα απαιτούμενα μέσα για την υλοποίηση των ενεργειών. Στην συνέχεια οι προϊστάμενοι τμημάτων σε συνεργασία με το προσωπικό επιμερίζουν τους στόχους ανά άτομο. Τα βασικά κριτήρια του επιμερισμού είναι ο κλάδος, τα τυπικά προσόντα, οι γνώσεις, η διοικητική εμπειρία και οι δεξιότητες κάθε υπαλλήλου. Τέλος, το αργότερο έως τις 31 Δεκεμβρίου κάθε έτους γίνεται και ο καθορισμός των ατομικών στόχων μέσω του υπαλλήλου και του προϊσταμένου και περιλαμβάνεται σε ένα συμβόλαιο απόδοσης στο οποίο καταγράφονται αναλυτικά: (παράγραφος 6-9 άρθρο 7 σχέδιο προέδρου διατάγματος)

1. Οι ατομικοί στόχοι
2. Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
3. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα
4. Οι δείκτες μέτρησης των στόχων
5. Τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν

6. Οι προκαταρτικές ενέργειες

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπάλληλων μετράται με την χρήση των δεικτών οι οποίοι αναλύθηκαν παραπάνω. Η βαθμολόγηση γίνεται σε κλίμακα από 0-100. Το αποτέλεσμα προκύπτει βάση του τύπου: (παραγραφος 1,2 άρθρο 10 σχέδιο προεδρικού διατάγματος)

$$B_A = \frac{\sum_{i=1}^v \left(\frac{\alpha_i + \beta_i + \gamma_i + \delta_i + \varepsilon_{i1} + \dots + \varepsilon_{ini}}{n_i + 4} \right)}{v}$$

όπου:

B_A , είναι η βαθμολογία απόδοσης του υπαλλήλου σχετικά με την επίτευξη των στόχων

n_i , είναι το πλήθος των ειδικών δεικτών απόδοσης ανά στόχο

$\alpha_i, \beta_i, \gamma_i, \delta_i, \varepsilon_{i1}, \dots, \varepsilon_{ini}$, είναι τα αποτελέσματα, πλήθους ($n_i + 4$), των μετρήσεων των δεικτών απόδοσης

v , είναι το πλήθος των τιθέμενων στόχων

$$\sum_{i=1}^v \left(\frac{\alpha_i + \beta_i + \gamma_i + \delta_i + \varepsilon_{i1} + \dots + \varepsilon_{ini}}{n_i + 4} \right) \quad \text{είναι το άθροισμα των βαθμολογιών των τιθέμενων στόχων}$$

2.3.3.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ

Ο έλεγχος υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων διενεργείται ανά τρίμηνο, σε περίπτωση που κριθεί αναγκαίο πραγματοποιείται ολική ή μερική τροποποίηση των στόχων, η διαδικασία τροποποίησης γίνεται εντός 5 ημερών και δημοσιεύεται στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Στην συνέχεια ο τροποποιούμενος στόχος διανέμεται αναλόγως και την περίπτωση στις οργανικές μονάδες¹¹. Έλεγχος υλοποίησης πραγματοποιείται και για τους ατομικούς στόχους και αυτά ανά τρίμηνο με την συμπλήρωση Δελτίου Παρακολούθησης Επίτευξης Στόχων. Στην συνέχεια ο αρμόδιος προϊστάμενος απευθύνει τις αναγκαίες συστάσεις στον υπάλληλο και σε περίπτωση ανάγκης τροποποιεί τους στόχους οι οποίοι επιμερίζονται ανά τμήμα ή διεύθυνση. Η αναθεώρηση των στόχων κοινοποιείται στους υπουργούς των υπουργείων που έχουν θύσει τους αρχικούς στρατηγικούς στόχους (άρθρο 8 σχέδιο προεδρικού διατάγματος).

Η διαδικασία έκτακτης αναθεώρησης των επιχειρησιακών και ατομικών στόχων πραγματοποιείται στις εξής περιπτώσεις:

- Εάν αλλάξουν οι πολιτικές και οι στρατηγικοί στόχοι

¹¹ Διευθύνσεις, τμήματα

- Σε περίπτωση μεταβολών των συνθηκών σχετικά με την καθημερινή λειτουργία της υπηρεσίας
- Σε συνθήκες μεταβολής στην προσωπική ή υπηρεσιακή κατάσταση του υπαλλήλου

Οι έκτακτες αναθεωρήσεις σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους οι οποίοι κοινοποιούνται στους υπουργούς των εν λόγω υπουργείων¹². (άρθρο 9 σχέδιο προεδρικού διατάγματος)

2.3.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Ο σκοπός αξιολόγησης των οργανικών μονάδων ο οποίος είναι η βελτίωση της διοικητικής ικανότητας αλλά και η οριστικοποίηση της ατομικής αξιολόγησης την οποία θα αναλύσουμε εκτενεστερά στην συνέχεια. Η αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας διενεργείται από ομάδα αξιολόγησης τον Ιανουάριο κάθε τέταρτου έτους. Η ομάδα αξιολόγησης η οποία λειτουργεί βάση των διατάξεων του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, αποτελείται από 7 μελή, οι 4 είναι εκπρόσωποι του οικείου υπουργείου και οι άλλοι 3 προέρχονται από οργανώσεις πολιτών. Η διαδικασία ξεκάνει όντος του Ιανουαρίου κάθε δεύτερο έτος και περατώνεται μέχρι και τις 15 Απριλίου του ίδιου έτους και διενεργείται σε δυο στάδια:

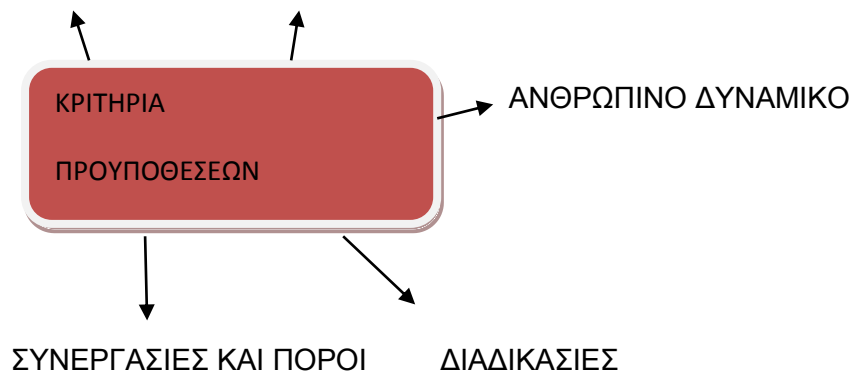
- A. Στην συγκέντρωση υλικού σχετικά με τις επιδόσεις της υπηρεσίας
- B. Αντίστοιχα στην συγκέντρωση και υλικού ανά κριτήριο

Σχετικά με το Β στάδιο της διαδικασίας η βαθμολόγηση των κριτηρίων, προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων γίνεται με βάση την κλίμακα από 0-100 όπως χαρακτηριστικά με παράδειγμα βλέπουμε στο παράρτημα βαθμολογία προκύπτει από το άθροισμα της βαθμολογίας των 9 κριτηρίων διαιρούμενο με το συνολικό αριθμό των κριτηρίων. (άρθρο 11,13 σχέδιο προεδρικού διατάγματος)

Τα 9 αυτά κριτήρια χρησιμοποιούνται στο βασικό εργαλείο αξιολόγησης την Κ.Π.Α. και ταξινομούνται σε δυο διακριτές κατηγορίες.

- 1) κριτήρια προϋποθέσεων 2) κριτήρια αποτελεσμάτων

ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

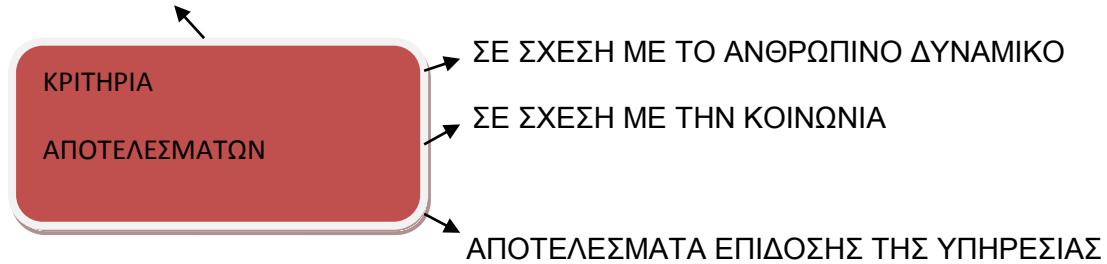


ΣΧΗΜΑ 2.4 Κριτήρια Προϋποθέσεων Για Την Κ.Π.Α

¹² Υπουργείο διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, υπουργείο οικονομικών

Με τα κριτήρια αυτά βαθμολογείται η ικανότητα διοίκησης σε μια μονάδα, αξίζει να σημειωθεί πως κάθε κριτήριο περιέχει και υποκριτήρια αξιολόγησης.

ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ



ΣΧΗΜΑ 2.5 Κριτήρια Αποτελεσμάτων Της Κ.Π.Α

Στα κριτήρια αυτά αξιολογείται η απόδοση των οργανικών μονάδων και ισχύει και εδώ η ύπαρξη υποκριτηρίων στο κάθε κριτήριο. (άρθρο 12 σχέδιο προεδρικού διατάγματος)

Η τελική αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου διεξάγεται με βάση τον μαθηματικό τύπο:

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

όπου :

BA' : είναι η τελική βαθμολογία της απόδοσης του υπαλλήλου

BA : είναι η βαθμολογία της απόδοσης του υπαλλήλου βάσει στόχων

BY: είναι η βαθμολογία της διοικητικής ικανότητας

Ο τύπος αυτός εφαρμόζεται για τον υπολογισμό της τελικής βαθμολογίας των προϊσταμένων οργανικών μονάδων επίπεδου γενικής διεύθυνσης. Σε περίπτωση που η βαθμολογία είναι μικρότερη του 0 ή μεγαλύτερη του 100 θεωρείται πως η βαθμολογία είναι ο ή 100 αντίστοιχα. (άρθρο 14 σχέδιο προεδρικού διατάγματος)

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αξιολόγησης συντάσσεται η έκθεση αξιολόγησης ανά μονάδα με βάση τα κριτήρια της Κ.Π.Α. Στην συνέχεια συντάσσεται ετήσια απολογιστική έκθεση εφαρμογής για κάθε υπουργείο τις οποίες τα στοιχεία βασίζονται στις εκθέσεις εφαρμογής και υποβάλλονται στο συμβούλιο αξιολόγησης του κάθε υπουργείου (άρθρο 15 σχέδιο προεδρικού διατάγματος).

2.4 ΟΡΓΑΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα όργανα τα οποία είναι υπεύθυνα για την διεξαγωγή της αξιολόγησης μπορούμε να τα διακρίνουμε σε δύο κατηγορίες τους μεμονωμένους αξιολογητές και τα συμβούλια αξιολόγησης.

Όσο αφορά τους μεμονωμένους αξιολογητές και σύμφωνα πάντα με το προεδρικό διάταγμα, κάθε υπάλληλος μπορεί να αξιολογηθεί από τον προϊστάμενο¹³ της υπερ-

¹³ Ως προϊστάμενοι θεωρούνται οι πολιτικοί υπάλληλοι με σχέση δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ή στρατιωτικοί που η θέση τους αποτελεί την κορυφή της οικείας οργανικής μονάδας καθώς και οι μετακλητοί ή με θητεία υπάλληλοι, οι οποίοι κατέχουν τέτοια θέση βάση ειδικών διατάξεων, συμπεριλαμβανομένων

κείμενης οργανικής μονάδας και σε περίπτωση που αυτή δεν υπάρχει ικανός για την αναπλήρωση της θέσης του αξιολογητή θεωρείται ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου. Η διαδικασία τίθεται σε εφαρμογή κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης για τον υπάλληλο από τον άμεσο προϊστάμενό του και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου.

Παραπέρα, αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται και στους προϊστάμενους των υπαλλήλων και αυτή θα μπορούσε να ειπωθεί πως γίνεται ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης τους και τον τομέα τους, δηλαδή αξιολογητής των προϊστάμενων οργανικών μονάδων επιπέδου τμήματος είναι ο προϊστάμενος της οικείας υπερκείμενης οργανικής μονάδας επιπέδου γενικής διεύθυνσης, μετά από γραπτή και τεκμηριωμένη εισήγηση από τον άμεσο προϊστάμενό του. Αξιολογητής των προϊστάμενων οργανικών μονάδων επιπέδου διεύθυνσης είναι ο προϊστάμενος της οικείας υπερκείμενης οργανικής μονάδας επιπέδου γενικής διεύθυνσης και τέλος αξιολογητής των προϊστάμενων οργανικών μονάδων επιπέδου γενικής διεύθυνσης είναι ο Γενικός ή ο Ειδικός Γραμματέας, κατά περίπτωση, ή αν δεν υπάρχει το ιεραρχικώς υπερκείμενο μονομελές όργανο διοίκησης. Εάν ούτε αυτό υπάρχει τότε υπεύθυνος αξιολογητής είναι ο πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης του οικείου Υπουργείου ή φορέα.

Όσο αφορά στο ποιοί είναι αρμόδιοι για την σύνταξη των εκθέσεων τώρα, αναφορικά με τους προϊσταμένους γενικών διευθύνσεων και οργανικών μονάδων που υπάγονται σε κάποιον Γενικό ή Ειδικό Γραμματέα ή Γενικό Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή Περιφερειάρχη ή Εκτελεστικό Γραμματέα Περιφέρειας ή Γενικό Γραμματέα Δήμου ή Δήμαρχο ή, προκειμένου για αυτοτελείς υπηρεσιακές μονάδες αποκεντρωμένων ή αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών ή Ν.Π.Δ.Δ., στο μονομελές όργανο διοίκησης και, αν δεν υπάρχει, στον πρόεδρο του συλλογικού οργάνου διοίκησης, τότε υπεύθυνοι είναι αυτοί. Ειδικότερα, ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, ο Γενικός Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης, ο Περιφερειάρχης, ο Αντιπεριφερειάρχης, ο Εκτελεστικός Γραμματέας Περιφέρειας, ο Δήμαρχος και ο Γενικός Γραμματέας του Δήμου συντάσσουν τις εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων που υπηρετούν στο γραφείο τους. Επίσης Οι εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων που υπηρετούν σε γραφείο Υπουργού ή Υφυπουργού συντάσσονται από τον Διευθυντή του οικείου Γραφείου, καθώς και οι εκθέσεις αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος, οι οποίες υπάγονται απευθείας σε Υπουργό ή Υφυπουργό, καθώς και η έκθεση αξιολόγησης του Διευθυντή του Γραφείου του Υπουργού ή Υφυπουργού, συντάσσονται από τον οικείο Υπουργό ή Υφυπουργό. Τέλος, για τους αποσπασμένους υπαλλήλους οι εκθέσεις συντάσσονται από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών στις οποίες είναι αποσπασμένοι.

Αναφορικά πλέον με τα συμβούλια αξιολόγησης, αυτά συνίστανται με απόφαση του οικείου Υπουργού ή Γενικού Γραμματέα της Αποκεντρωμένης διοίκησης ή Περιφερειάρχη σε κάθε υπουργείο, αποκεντρωμένη διοίκηση και περιφέρεια αντίστοιχα και αυτά δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Η σύσταση απαιτεί ένα συμβούλιο ανά υπηρεσία εκτός ειδικών υπηρεσιακών λόγων και συνθηκών που μπορεί να υπάρξουν περισσότερα. Για τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) η σύσταση συμβουλίων επιτρέπεται όταν προβλέπονται τουλάχιστον τρεις Γενικές Διευθύνσεις. Συνοπτικά περί της συγκρότησής τους, είναι τριμελή, με τον αντίστοιχο αριθμό αναπληρωτών, και αποτελούνται από τρεις προϊσταμένους γενικών διευθύνσεων του οικείου Υπουργείου, Αποκεντρωμένης διοίκησης ή Περιφέρειας. Ορίζονται με απόφαση του οικείου Υπουργού ή του Γενικού Γραμματέα της Αποκεντρωμένης

και των μόνιμων αναπληρωτών τους, εφόσον ασκούν τα καθήκοντά τους για έξι τουλάχιστον συνεχόμενους μήνες.

Διοίκησης ή του Περιφερειάρχη κατά περίπτωση. Εισηγητής του Συμβουλίου ορίζεται ο προϊστάμενος της οικείας Διεύθυνσης διοικητικού/προσωπικού ή άλλος Διευθυντής οριζόμενος από το Συμβούλιο και γραμματέας υπάλληλος κατηγορίας ΠΕ, με βαθμό τουλάχιστον Δ', ο οποίος ορίζεται με τον αναπληρωτή του με την απόφαση συγκρότησης του συμβουλίου.

Συνίσταται επίσης τριμελές συμβούλιο αξιολόγησης για όλες τις συνταγματικά κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές και το οποίο είναι κοινό. Έχει έδρα το Α.Σ.Ε.Π. και συγκροτείται από ένα μέλος του Α.Σ.Ε.Π., ένα Βοηθό Συνήγορο του Πολίτη και ένα προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης ή υπηρεσιακό προϊστάμενο των διοικητικών υπηρεσιών της Ανεξάρτητης Αρχής, στην οποία υπηρετεί ο αξιολογούμενος υπάλληλος. Τα μέλη αυτά ορίζονται μαζί με τους αναπληρωτές τους από τους Προέδρους των οικείων Ανεξάρτητων Αρχών. Χρέη Γραμματέα του Συμβουλίου εκτελεί υπάλληλος του Α.Σ.Ε.Π. κατηγορίας ΠΕ, με βαθμό τουλάχιστον Δ', ο οποίος ορίζεται μαζί με τον αναπληρωτή του από τον Πρόεδρο του Α.Σ.Ε.Π.

Στην αρμοδιότητα του συμβουλίου αξιολόγησης του Υπουργείου υπάγονται οι υπάλληλοι του ή άλλων αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών ή Γενικών Γραμματειών που υπάγονται στο Υπουργείο, καθώς και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που εποπτεύει. Των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων υπάγονται οι υπάλληλοι των Ο.Τ.Α. α' βαθμού που έχουν την έδρα τους εντός της κατά τόπον αρμοδιότητας των εν λόγω Διοικήσεων, καθώς και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που αυτές εποπτεύουν και τέλος στην αρμοδιότητα του συμβουλίου των Περιφερειών υπάγονται οι υπάλληλοι της οικείας Περιφέρειας και οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που αυτές εποπτεύουν.

Οι αρμοδιότητες του συμβουλίου είναι η εξέταση των ενστάσεων των υπαλλήλων και η σύνταξη ετήσιας αναφοράς¹⁴ που αφορά την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οικείου φορέα. Επίσης είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση των υπαλλήλων ανά οργανική μονάδα επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και όπου δεν υπάρχει Διεύθυνση ή Τμήματος καθώς και την αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας και απόδοση των αξιολογουμένων οργανικών μονάδων.

2.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η περίοδος της αξιολόγησης περιλαμβάνει ένα ημερολογιακό έτος, πραγματοποιείται εντός του χρονικού διαστήματος από 1^η Ιανουαρίου μέχρι και το τέλος Φεβρουαρίου κάθε έτους και αφορά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος από αυτό που γίνεται η αξιολόγηση.

Αποτυπώνοντας ένα-ένα τα στάδια για την διεργασία και ολοκλήρωση της διαδικασίας και σύμφωνα πάντα με το προεδρικό διάταγμα, συμπληρώνονται, υπογράφονται και αποστέλλονται στον εισηγητή υποχρεωτικά μέχρι τις 10 Ιανουαρίου του έτους κατά το οποίο γίνεται η αξιολόγηση τα ατομικά και υπηρεσιακά στοιχεία από τον αξιολογούμενο τα οποία περιλαμβάνονται στο ειδικό πρώτο μέρος του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης. Στη συνέχεια, ο εισηγητής διαβιβάζει την εισήγησή του στον αξιολογητή το αργότερο μέχρι τις 25 Ιανουαρίου και υπεύθυνος πλέον για την διαδικασία είναι ο α-

¹⁴ γίνεται λαμβάνοντας υπόψη, αφενός, εισήγηση των αρμόδιων υπηρεσιών διοικητικού/προσωπικού, όσον αφορά την αξιολόγηση των υπαλλήλων και, αφετέρου, την Απολογιστική Έκθεση Εφαρμογής που συντάσσει η Ομάδα ή οι Ομάδες Αξιολόγησης του Υπουργείου ή του φορέα

ξιολογητής της υπερκείμενης οργανικής μονάδας για τους υπαλλήλους της υποκείμενης οργανικής μονάδας όπως έχει ξαναφερθεί προηγουμένως η διαδικασία. Ο αξιολογητής είναι υπεύθυνος για την σύνταξη και γνωστοποίηση της έκθεσης. Η ημέρα και η ώρα πραγματοποίησης της ακρόασης καθορίζονται από τον αξιολογητή (σημειώνονται και αυτά σε ειδικό χώρο στο έντυπο της έκθεσης) και σε κάθε περίπτωση η διαδικασία πρέπει να έχει ολοκληρωθεί το αργότερο μέχρι τις 10 Φεβρουαρίου του έτος κατά το οποίο γίνεται η αξιολόγηση. Σε περίπτωση που ο αξιολογούμενος δεν παραστεί στην ακρόαση ή δεν έχει κλιθεί νόμιμα από τον αξιολογητή η διαδικασία ακυρώνεται.

Τι γίνεται όμως σε περιπτώσεις που ο αρμόδιος προϊστάμενος – αξιολογητής αποβάλει την ιδιότητα αυτή λόγω μετάθεσης, μετακίνησης, απόσπασης, μετάταξης ή διορισμού του σε άλλη υπηρεσία; Τότε δεν απαλλάσσεται από τις προβλεπόμενες υποχρεώσεις του σε περίπτωση που οι παραπάνω καταστάσεις έχουν προέλθει πριν την 25^η Ιανουαρίου ή 10^η Φεβρουαρίου κατά περίπτωση. Η απαλλαγή από τις υποχρεώσεις του επέρχεται για τον λόγο μόνο που ο προϊστάμενος – αξιολογητής άσκησε τα καθήκοντά του για έξι συνεχόμενους μήνες αλλά απομακρύνθηκε πριν την 25^η Ιανουαρίου ή την 10^η Φεβρουαρίου κατά περίπτωση. Σύμφωνα με το προεδρικό διάταγμα και το άρθρο 19 Στις περιπτώσεις αυτές οι εισηγήσεις και οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται και υποβάλλονται με μέριμνα της αρμόδιας υπηρεσιακής μονάδας προσωπικού, υποχρεωτικά πριν από την παράδοση των καθηκόντων. Κατ' εξαίρεση, όταν αξιολογητής είναι Υπουργός, Υφυπουργός, Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, μονομελές όργανο διοίκησης, πρόεδρος του συλλογικού οργάνου διοίκησης, Διευθυντής Γραφείου Υπουργού ή Υφυπουργού, μπορεί να συντάσσει έκθεση αξιολόγησης μέσα σε ένα μήνα από την αποχώρησή του, στην περίπτωση που αποχωρήσει από τη θέση του πριν την 10η Φεβρουαρίου.

Σε περιπτώσεις δόκιμων υπαλλήλων οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται κατά τη διάρκεια της διετούς δοκιμαστικής υπηρεσίας με τον τρόπο τον οποίο έχει αναφερθεί παραπάνω εκτός των διαστημάτων. Μία έκθεση συντάσσεται εντός δεκαπέντε ημερών μετά την συμπλήρωση του 1^{ου} έτους (ενδιάμεση έκθεση) και μία εντός δεκαπέντε ημερών μετά την ολοκλήρωση του 2^{ου} έτους και συνεπώς της δοκιμαστικής υπηρεσίας. Μία τρίτη έκθεση συντάσσεται εντός πάλι προθεσμίας δεκαπέντε ημερών από την ημερομηνία ολοκλήρωσης της δοκιμαστικής περιόδου σε περίπτωση που ο χρόνος δοκιμασίας του υπαλλήλου παραταθεί για έξι έως δώδεκα μήνες με απόφαση του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου.

Η όλη διαδικασία της αξιολόγησης και η συμπλήρωση των σχετικών εντύπων γίνονται μέσω μίας ηλεκτρονικής εφαρμογής, η οποία τηρεί όλες τις προδιαγραφές διασφάλισης του απορρήτου των προσωπικών δεδομένων σύμφωνα με το ν.2472/1997 (Α' 50) και διατίθεται κεντρικά για όλα τα υπουργεία και τους φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής άρθρου 4 του ν.4024/2011 (Α' 226).

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, οι εκθέσεις εκτυπώνονται με έναν ηλεκτρονικό αριθμό πρωτοκόλλου, ένα αντίτυπο στους υπαλλήλους των κεντρικών υπηρεσιών και δύο αντίτυπα για τους υπαλλήλους περιφερειακών υπηρεσιών από τα οποία το ένα φυλάσσεται στην υπηρεσία. Αντικατάσταση ή τροποποίηση των εκθέσεων απαγορεύεται και επιτρέπεται η τροποποίηση τους από το Συμβούλιο Αξιολογητών όπως περιγράφεται παρακάτω.

2.6 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Κάθε κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τον αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό της βαθμολογικής κλίμακας, η οποία ορίζεται από το μηδέν (0) ως κατώτατος βαθμός έως το εκατό (100) ανώτατος βαθμός, τυχόν δεκαδικός αριθμός στρογγυλοποιείται.

2.7 ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΑ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ

Κατά τα άρθρα 25 και 26 του σχεδίου για το προεδρικό διάταγμα περί αξιολόγησης ο υπάλληλος ο οποίος αξιολογείται¹⁵ έχει το δικαίωμα να κάνει ένσταση ενώπιων του συμβουλίου αξιολόγησης είτε για μεροληψία του αξιολογητή είτε λόγω πλάνης περί των πραγμάτων. Η διαδικασία για να είναι αντικειμενική και αξιοκρατική θα πρέπει να περιλαμβάνει από την πλευρά του αξιολογούμενου που κάνει την ένσταση δικαιολογημένη και εμπειριστατωμένη θεμελίωση των ισχυρισμών καθώς και αληθινά στοιχεία που μπορούν να αποδείξουν τα λανθασμένα και ανακριβή γεγονότα που ειπώθηκαν από τον αρμόδιο αξιολογητή.

Η ένσταση ασκείται εντός αποκλειστικής προθεσμίας δεκαπέντε (15) ημερών από την γνωστοποίηση της έκθεσης, είτε με κατάθεση από τον ίδιο τον αξιολογούμενο είτε με ταχυδρομική αποστολή επί αποδείξει σε περίπτωση δικαιολογημένης απουσίας του, στην υπηρεσία διοικητικού / προσωπικού που υπηρετεί. Εν συνεχεία, η υπηρεσία ενημερώνει τον αρμόδιο αξιολογητή που σύνταξε την έκθεση για την οποία έγινε η ένσταση περί του θέματος με αποστολή αντιγράφου της ένστασης και εισάγεται από την υπηρεσία στο συμβούλιο αξιολόγησης, η ένσταση, για να εξεταστεί. Έπειτα το συμβούλιο αξιολόγησης προκειμένου να διορθώσει ή να οριστικοποιήσει την έκθεση εντός αποκλειστικής προθεσμίας δεκαπέντε (15) ημερών από την εισαγωγή της ένστασης είναι σε θέση να ζητήσει οποιεσδήποτε πρόσθετες πληροφορίες και διευκρινίσεις από όλα τα μέρη που συντέλεσαν την έκθεση.

2.8 ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Σ.Ε.Α)

Το Σ.Ε.Α συνίσταται με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης όπου και εδρεύει και συγκροτείται από μία επταμελή¹⁶ ομάδα η οποία περιλαμβάνει. Επίσης υποστηρίζεται λειτουργικά από επτά (7) τουλάχιστον υπαλλήλους του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης κατηγορίας ΠΕ με βαθμό τουλάχιστον Δ'.

Στις αρμοδιότητες του Σ.Ε.Α είναι η κωδικοποίηση και επεξεργασία των ετήσιων αναφορών των συμβουλίων αξιολόγησης και η σύνταξη και δημοσίευση¹⁷ πορισματικών εκθέσεων που τα κύρια περιεχόμενά τους έχουν να κάνουν με:

¹⁵ Εκτός των προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου γενικής διεύθυνσης υπουργείων και φορέων καθώς και το προσωπικό που υπηρετεί σε γραφεία με τίτλο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, Γενικός Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης, Περιφερειάρχης, Αντιπεριφερειάρχης, Εκτελεστικός Γραμματέας Περιφέρειας, Δήμαρχος Γενικός Γραμματέας του Δήμου, Υπουργός ή Υφυπουργός

¹⁶ έναν (1) Αντιπρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (Ν.Σ.Κ.), ως Πρόεδρο, με τον αναπληρωτή του, επίσης Αντιπρόεδρο του Ν.Σ.Κ., οι οποίοι υποδεικνύονται από τον Πρόεδρο του Ν.Σ.Κ., ένα (1) Σύμβουλο του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), με τον αναπληρωτή του, επίσης Σύμβουλο του Α.Σ.Ε.Π., οι οποίοι ορίζονται από τον Πρόεδρο του Α.Σ.Ε.Π., ένα (1) Βοηθό Συνηγόρου του Πολίτη, με τον αναπληρωτή του, επίσης Βοηθό Συνηγόρου του Πολίτη, οι οποίοι ορίζονται από τον Συνήγορο του Πολίτη, τον Ειδικό Γραμματέα του Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.), με το νόμιμο αναπληρωτή του, τον Γενικό Γραμματέα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), με αναπληρωτή του τον Διευθυντή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με αναπληρωτή του έναν (1) Προϊστάμενο άλλης Γενικής Διεύθυνσης του ίδιου Υπουργείου και, τον Προϊστάμενο μιας εκ των Γενικών Διευθύνσεων Διοίκησης του Υπουργείου Οικονομικών, με αναπληρωτή του ένα (1) Προϊστάμενο άλλης Γενικής Διεύθυνσης του ίδιου Υπουργείου, ο οποίος προτείνεται από τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου αυτού.

¹⁷ α) στον Πρόεδρο της Βουλής, β) στην Επιτροπή Θεσμών και Διαφάνειας της Βουλής, γ) στους Υπουργούς Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών, δ) στην Ένωση Περιφερειών (ΕΝ.ΠΕ.) και ε) στην Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.). Επίσης, αναρτάται στο δικτυακό τόπο κάθε Υπουργείου ή φορέα και στο δικτυακό τόπο 'Διαύγεια'.

- την ορθή ή μη εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης Υπουργείων και φορέων
- την αξιολόγηση του προσωπικού συγκεκριμένων τομέων πολιτικών, ή κατηγοριών εκπαίδευσης ή επιπέδων διοίκησης
- τη μέτρηση της αποδοτικότητας του προσωπικού, συγκρίνοντας τα στοιχεία που αφορούν στην αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας των Υπουργείων και φορέων με τα στοιχεία επίτευξης των επιχειρησιακών και των ατομικών στόχων του προσωπικού
- τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας Υπουργείων και φορέων σε σύγκριση με προηγούμενα έτη
- την ανάγκη ανάληψης σχετικών νομοθετικών/κανονιστικών πρωτοβουλιών από τη Διοίκηση

2.9 ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ (Κ.Ε.Σ) & ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (Κ.Ε.Δ.Σ)

- ✓ Η απόδοση του Κ.Ε.Σ
 - Στους υπαλλήλους που υπηρετούν σε οργανικές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης, και όπου δεν υπάρχει επιπέδου τμήματος, και έχουν πετύχει πάνω από 80% τους ποσοτικοποιημένους στόχους που έχουν τεθεί με βάση το σύστημα αξιολόγησης¹⁸ είναι δυνατή η καταβολή του Κ.Ε.Σ.
 - Στους προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης είναι δυνατή η καταβολή του Κ.Ε.Σ αφού λειφθεί υπόψη το άθροισμα της τελικής βαθμολογίας της απόδοσης όλων των υπαλλήλων διαιρούμενο με το πλήθος αυτών όπως προκύπτει από τον τύπο που παρουσιάζεται στην συνέχεια.
- ✓ Η απόδοση του Κ.Ε.Δ.Σ
 - Στους υπαλλήλους των υπηρεσιακών μονάδων, οι οποίες ορίζονται με προεδρικό διάταγμα που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Οικονομικών και του συναρμόδιου Υπουργού κάθε φορά εντός ένα μήνα από την έναρξη της αξιολόγησης κάθε φορά. Για να καταβληθεί το Κ.Ε.Δ.Σ λαμβάνεται υπόψη η ικανότητα, η απόδοση στους προβλεπόμενους στόχους (ατομικούς / τμήματος), η συμπεριφορά του υπαλλήλου αλλά επίσης και η επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων με βάση το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής, τον ψηφισθέντα προϋπολογισμό που αφορά στην περίοδο αξιολόγησης και σε κάθε περίπτωση τα εργαλεία άσκησης δημοσιονομικής πολιτικής.
 - Στους υπαλλήλους Γενικής Διεύθυνσης ασκούνται τα ίδια που ισχύουν και για το Κ.Ε.Σ.

¹⁸ Σύμφωνα με τις παρ. 3,4,5 του ν.4024/2011.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 / ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις διαδικασίες αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα σύμφωνα με τις αναπροσαρμογές και τις έντονες ζυμώσεις που διεξάγονται σήμερα στον διαταραγμένο Ελλαδικό χώρο όσο αφορά την στρατηγική του δημόσιου τομέα και ειδικά το ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα του ανθρωπίνου δυναμικού. Επίσης σε γενικό επίπεδο γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί στο πώς εμφανίστηκε η ανάγκη της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα και για ποιο λόγο πρέπει να αναδιοργανωθούν οι διαδικασίες αξιολόγησης.

Για τον λόγο αυτό και με στόχο την κάλυψη των διερευνητικών ζητημάτων πραγματοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα με σκοπό την διεξαγωγή αποτελεσμάτων και συνεπώς συμπερασμάτων. Πρωτογενής έρευνα διεξήχθη με εργαλείο την συνέντευξη οι οποίες και ήταν δύο (2) στο πλήθος.

Η πρώτη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στο Επιμελητήριο Ηρακλείου με την Διευθύντρια του οργανισμού κα. Τζανάκη Κάτια στις 30/7/2013 και ώρα 14:00 μμ. Η δεύτερη πραγματοποιήθηκε στον Δήμο Ηρακλείου με την Προϊσταμένη διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού κα. Βοργία Ντίνα στις 26/8/2013 και ώρα 9:00 πμ. Θα ήταν αναγκαίο να αναφερθεί ότι οι προηγούμενες δύο συνεντεύξεις περατώθηκαν με την βοήθεια ενός κοινού πλαισίου βοηθητικών ερωτήσεων.

Δευτερογενής έρευνα πραγματοποιήθηκε σε βιβλία και διαδίκτυο τόσο για το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας όσο και για την βοήθεια εξαγωγής συμπερασμάτων. Αναλυτικότερα επειδή η φύση της παρούσας έρευνας έχει να κάνει με τον δημόσιο τομέα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι υπήρχε για μεγάλο διάστημα έρευνα εις βάθος στους νόμους του κράτους μέσω του εθνικού τυπογραφείου. Αυτό ήταν απαραίτητο στοιχείο διότι οποιαδήποτε ενέργεια γίνεται στην λειτουργία του κράτους και γενικότερα στον δημόσιο τομέα πρέπει να νομιμοποιείται με ψήφισμα στη Βουλή των Ελλήνων του ανάλογου νόμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 / ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ & ΔΗΜΟ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

4.1 Το Επιμελητήριο Ηρακλείου¹⁹

Προφίλ

Το Επιμελητήριο Ηρακλείου ιδρύθηκε το 1923, διοικητικά υπάγεται υπό την εποπτεία του Υπουργού Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων και του οικείου Γενικού Γραμματέα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, κατά λόγο αρμοδιότητας εκάστου (Π.Δ. 367/1997 και Ν. 3419/2005). Ανήκει στον ευρύτερο τομέα ως υπηρεσίες και φορείς εντός δημοσίου τομέα και ειδικότερα στον τομέα εμπορίου και αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Πρόκειται για έναν αυτοτελή και αυτοδιοικούμενο Οργανισμό, του οποίου η αιρετή Διοίκηση εκλέγεται κάθε τέσσερα χρόνια. Στις εκλογές έχουν δικαίωμα συμμετοχής οι εκπρόσωποι των Επιχειρήσεων του Νομού Ηρακλείου.



Διοίκηση του Επιμελητηρίου Ηρακλείου

ΕΙΚΟΝΑ 4.1 Η Έδρα

Όπως όλα τα Επιμελητήρια της Χώρας (συνολικά 59), έτσι και το Επιμελητήριο Ηρακλείου αποτελεί ένα Αυτοδιοικούμενο Οργανισμό, τη Διοίκηση του οποίου ασκεί Αιρετό Διοικητικό Συμβούλιο. Σύμφωνα με τον Επιμελητηριακό Νόμο 2081/92 όπως τροποποιήθηκε από το Ν 3419/05, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου εκλέγονται από τα ταμειακώς εντάξει μέλη του Επιμελητηρίου με εκλογές που διεξάγονται κάθε τέταρτο έτος, σε ημερομηνία που ορίζεται μεταξύ της 15ης Νοεμβρίου και της 15ης Δεκεμβρίου. Η διαδικασία διεξαγωγής της εκλογής των μελών έχει ως εξής: Για εγγεγραμμένα μέλη μέχρι 15.000, εκλέγονται 21 μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Για εγγεγραμμένα μέλη από 15.001 εκλέγονται 31 μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Σύμφωνα με τα παραπάνω, το Επιμελητήριο Ηρακλείου, διατηρώντας ως μέλη περισσότερες από 23.000 επιχειρήσεις, έχει 31μελές Διοικητικό Συμβούλιο. Στις εκλογές έχουν δικαίωμα να συμμετέχουν εκπρόσωποι από όλες τις επιχειρήσεις-μέλη του Νομού Ηρακλείου. Το διοικητικό συμβούλιο συζητεί τα σημαντικότερα θέματα του εμπορίου, της μεταποίησης και των υπηρεσιών, απονέμει τιμητικές διακρίσεις, που σχετίζονται με τα θέματα αυτά, εγκρίνει τον απολογισμό και τον προϋπολογισμό, καταργεί τη διοικητική επιτροπή ή μέλος της με απόφαση της πλειοψηφίας των τεσσάρων πέμπτων (4/5) των μελών του και αποφασίζει για κάθε θέμα, που έχει σχέση με την επιμελητηριακή δραστηριότητα. Οι συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου, στις

¹⁹ Κύριες πηγές ο επίσημος ιστότοπος του Επιμελητηρίου (www.ebeh.gr), και ο επίσημος ιστότοπος του Υπουργείου διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, μητρώο υπηρεσιών και φορέων της ελληνικής διοίκησης (<http://www.ydmed.gov.gr/?p=4749>)

οποίες προεδρεύει ο πρόεδρος της διοικητικής επιτροπής, διεξάγονται δημόσια και σε εξαιρετικές περιπτώσεις χωρίς δημοσιότητα, τακτικά μεν μία φορά το μήνα, εκτός από το μήνα Αύγουστο, έκτακτα δε εφόσον ζητηθεί από τα δύο πέμπτα (2/5) των μελών του. Με απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης, που εκδίδεται μετά από πρόταση της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων, εγκρίνεται ο ενιαίος κανονισμός αρμοδιοτήτων και λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου των Επιμελητηρίων. Το διοικητικό συμβούλιο μπορεί, με απόφασή του που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, να μεταβιβάζει μέρος των αρμοδιοτήτων του στη Διοικητική Επιτροπή. Η μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων ισχύει μέχρι την ανάκλησή της. Τα τμήματα αυτά λειτουργούν επίσης με εσωτερικό κανονισμό και καταγραφή πρακτικών των συνεδριάσεων τους, δεν έχουν αυτοτέλεια αλλά προεδρεύονται κάθε φορά, από τον πρόεδρο ή τον αναπληρωτή του.

Μέλη

Μέλη του Επιμελητηρίου Ηρακλείου αποτελούν τα Φυσικά και Νομικά Πρόσωπα που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα στο Νομό Ηρακλείου. Οι επιχειρήσεις - μέλη του Επιμελητηρίου είναι σήμερα περισσότερες από 23.000, από τις οποίες το 34% ανήκει στο δευτερογενή τομέα, το 65% στον τριτογενή (εμπόριο, υπηρεσίες, τουρισμός) και το 1% στον πρωτογενή τομέα.

Θεσμικό Πλαίσιο, Ρόλος και Προγράμματα Δράσης

Το Επιμελητήριο Ηρακλείου αποτελεί συμβουλευτικό και γνωμοδοτικό όργανο της Πολιτείας. Σκοπό έχει την εκπροσώπηση, παρακολούθηση και προώθηση της βιομηχανικής και βιοτεχνικής παραγωγής, του εμπορίου και των υπηρεσιών, με γνώμονα την ανάπτυξη της Οικονομίας, ειδικότερα για τον ρόλο του βλέπε τον παρακάτω πίνακα 3.1. Σε ετήσια βάση συντάσσεται πρόγραμμα δράσης, το οποίο επικαιροποιείται εάν απαιτηθεί, ανάλογα με τις εκάστοτε επιχειρηματικές ανάγκες. Ο προγραμματισμός κάθε έτους, τελεί υπό την έγκριση του εκάστοτε Διοικητικού Συμβουλίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 Θεσμικός Ρόλος Επιμελητηρίου Ηρακλείου

- Παρέχει υπηρεσίες δημόσιας αρχής (χορήγηση πιστοποιητικών, βεβαιώσεων, αδειών, κλπ).
- Αποτελεί Σύμβουλο της Πολιτείας (παρέχει πληροφορίες και γνωματεύσεις, υποβάλλει προτάσεις, λειτουργεί επιτροπές πραγματογνωμόνων, κλπ).
- Συμμετέχει σε επιτροπές προγραμματισμού των περιφερειακών αποκεντρωμένων οργάνων και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Αναπτύσσει δράσεις και παρέχει υπηρεσίες υποστηρικτικού χαρακτήρα (πληροφόρηση, συμβουλές και κατάρτιση - επιμόρφωση προς τα μέλη).
- Εκπονεί μελέτες και εμπειρογνωμοσύνες, προωθεί τις επιχειρηματικές συνεργασίες και συμμετέχει σε φορείς ανάπτυξης.
- Συνεργάζεται με φορείς σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο καθώς και με τα πανεπιστημιακά και ερευνητικά ιδρύματα της περιοχής.
- Ενισχύει οικονομικά τις πρωτοβάθμιες και δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις και τις πρωτοβουλίες τους.
- Διαχειρίζεται τις υποδομές που διαθέτει και σχεδιάζει την ίδρυση νέων.

Πηγή: Επιμελητήριο Ηρακλείου

Ο οργανισμός στα πλαίσια της αποστολής του παρέχει υπηρεσίες οι οποίες κατά κύριο λόγο διακρίνονται σε δυο κατηγορίες στις υπηρεσίες επιχειρηματικής στήριξης και στις υπηρεσίες δημόσιας αρχής.

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει ενδεικτικά αναζήτηση μελών, επωνυμιών και διακριτικών τίτλων. Ενημερώνει για τη δομή και τις υπηρεσίες που παρέχει το Επιμελητήριο στα μέλη του διεκπεραιώνει ερωτήματα και απορίες που τίθενται από επιχειρηματίες και απαντά γρήγορα και έγκυρα, ανταποκρινόμενο πλήρως στα αιτήματα των μελών του, χωρίς γραφειοκρατικά εμπόδια, συλλέγει τις πληροφορίες, απόψεις, παράπονα, επιβραβεύσεις των επιχειρηματιών και τις διαβιβάζει αρμοδίως στην υπηρεσία τηρεί και ενημερώνει συνεχώς ηλεκτρονικά αρχεία καταγράφοντας την χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας από τα μέλη του Επιμελητηρίου, εκδίδει ή αναπαράγει πληροφοριακά έντυπα (spot info) επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, ευαισθητοποιεί (σε συνεργασία με άλλα τμήματα) σε θέματα προτεραιότητας, (Hot issues), όπως ορίζονται από τη χάραξη της πολιτικής του Επιμελητηρίου π. χ να ενημερώνουν οι επιχειρήσεις το μητρώο για τις μεταβολές των στοιχείων τους μέσω του ειδικού γραφείου στήριξης επιχειρήσεων. Ενημερώνει για διαγωνισμούς, προκηρύξεις και εκθέσεις που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό και έχουν να κάνουν με εμποροβιομηχανικά θέματα όπου επίσης είναι σε θέση να διοργανώνει και δικά του. Αποτελεί σύνδεσμο μεταξύ των πρεσβειών και των επιχειρηματιών σε αρμόδια θέματα. Παρέχει προγράμματα κατάρτισης και σεμιναρίων μέσω του κέντρου επαγγελματικής κατάρτισης που διαθέτει. Παρέχει πληροφορίες σχετικά με την εξαγωγική δραστηριότητα και τονώνει και δραστηριοποιείται σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες ως ενδιάμεσος φορέας μεταξύ των εξαγωγέων και των αγορών. Τέλος, υλοποιεί διάφορα προγράμματα και έργα που έχουν ως σκοπό την εμποροβιομηχανική δραστηριότητα.

Ωστόσο, όσο αφορά τις υπηρεσίες που παρέχονται μέσω του οργανισμού ως δημόσια αρχή, τέτοιες ενδεικτικά είναι η έκδοση πιστοποιητικών για όλες τις νομικές μορφές των επιχειρήσεων του νομού Ηράκλειου. Δέχεται μέσω κατάθεσης εγγράφων και δικαιολογητικών με σκοπό την γνωστοποίηση και όλες τις απαραίτητες συνοδευτικές ενέργειες των ενάρξεων - μεταβολών – διαγραφών/λήξεων που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις. Εκτελεί πραγματογνωμοσύνες. Παρέχει πληροφοριακές λίστες των επιχειρήσεων του νομού για κάθε νόμιμη χρήση. Πραγματοποιεί θεωρήσεις σε έγγραφα και δικαιολογητικά. Καταχωρεί επωνυμίες και διακριτικούς τίτλους. παρέχει την Υπηρεσία Μίας Στάσης (Υ.Μ.Σ) όπου ουσιαστικά σκοπό έχει να απλοποιηθούν και να επιταχυνθούν οι διαδικασίες σύστασης και λειτουργίας για κάθε μορφής εμπορική εταιρία στη χώρα μας:

Ανθρώπινοι Πόροι

Το Επιμελητήριο έχει 21 μόνιμους υπαλλήλους, εκ των οποίων 7 διαθέτουν πανεπιστημιακούς και μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών. Στο προσωπικό του Επιμελητηρίου συμπεριλαμβάνονται επίσης Επιστημονικός, Τεχνικός και Νομικός Σύμβουλος.

4.2 Ο Δήμος Ηρακλείου²⁰

Οργάνωση του Δήμου



ΕΙΚΟΝΑ 4.2 το Κεντρικό Κτήριο Του Δήμου (Λότζια)

Ο Δήμος Ηρακλείου με έδρα το Ηράκλειο και ιστορική έδρα την Νέα Αλικαρνασσό αποτελείτο από τους δήμους α. Ηρακλείου β. Γοργολαΐνη γ. Τεμένους δ. Παλιανής και ε. Νέας Αλικαρνασσού. Οι δήμοι αυτοί θεσπίστηκαν σύμφωνα με τον νόμο 3852/2010 δηλαδή το πρόγραμμα Καλλικράτης. Οι υπηρεσίες του Δήμου χωρίζονται σε δυο κατηγορίες στις Κεντρικές υπηρεσίες οι οποίες είναι εγκατεστημένες στην έδρα του Δήμου και στις Αποκεντρωμένες υπηρεσίες οι οποίες έχουν έδρα δημοτικές ενότητες και εξυπηρετούν δημοτικές/ τοπικές κοινότητες. Οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν οργανικές μονάδες οι οποίες λειτουργούν με κοινό σκοπό και αντικείμενο.

Οι υπάλληλοι οι όποιοι απασχολούνται με σχέση εργασίας στον Δήμο Ηρακλείου είναι 922.

Αναλυτικότερα:

685 Μόνιμοι Υπάλληλοι

189 Υπάλληλοι Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου

39 Μέλη Δημοτικής Φιλαρμονικής

6 Νομικοί Σύμβουλοι

3 Ειδικοί Συνεργάτες

Καθώς ο Δήμος δεν έχει κτίριο αναλογώ των πολλών υποχρεώσεων που του αναλογούν το ανωτέρω προσωπικό εργάζεται σε διάφορους χώρους.

²⁰ Κύρια πηγή ο επίσημος ιστότοπος του Δήμου (<http://www.heraklion.gr/>)



ΕΙΚΟΝΑ 4.3 Το έμβλημα του Δήμου

Ιστορικό του Δήμου

Ο Δήμος Ηρακλείου άρχισε να λειτουργεί στις αρχές του 1900 με την απελευθέρωση της Κρήτης από τους Τούρκους, πλήγμα στην σωστή λειτουργία του Δήμου ήταν η κατοχή. Παρόλα αυτά ο δήμος τα τελευταία 50 χρόνια έχει ραγδαία ανάπτυξη. Από τις αρχές του περασμένου αιώνα μέχρι και σήμερα 25 Δήμαρχοι έχουν περάσει από τον Δήμο Ηρακλείου με πρώτο δημοκρατικά εκλεγμένο τον κύριο Ιωάννη Βογιατζάκη ο οποίος εκλέχτηκε το 1916.

Διοίκηση του Δήμου

Βασικές υποχρεώσεις του Δήμου είναι η παροχή υπηρεσιών στηρίζοντας την τοπική αυτοδιοίκηση αλλά και την οικονομική, πολιτιστική, περιβαλλοντολογική και κοινωνική ανάπτυξη του Δήμου Ηρακλείου. Ο δήμος στεγάζεται στο βενετικό οικοδόμημα , τη Λότζια. Ο δήμαρχος εκλέγεται ανά 4 χρόνια και ασκεί διοίκηση με την βοήθεια των Αντιδημάρχων, του Δημοτικού Συμβουλίου, της Οικονομικής Επιτροπής και της Επιτροπής Ποιότητας Ζωής, των Προέδρων Οργανισμών και των Προέδρων των Δημοτικών Ενοτήτων. Στις βασικές υπηρεσίες του Δήμου είναι και το Δημοτολόγιο, το Ληξιαρχείο και η Συλλογή Απορριμμάτων. Επιπρόσθετα, ο δήμος αναλαμβάνει Ευρωπαϊκά και Δημοτικά προγράμματα, ενθαρρύνει την ανάπτυξη των τεχνών και των γραμμάτων καθώς και διατηρεί την πολιτιστική κληρονομία.

Υπηρεσίες και Φορείς

Ιδιαίτερη μέριμνα δίνει ο Δήμος στην εποπτεία δημοτικών υπηρεσιών και φορέων στο δήμο Ηρακλείου. Οι βασικές υπηρεσίες και φορείς είναι οι εξής:

- Δημοτικές Επιχειρήσεις
- Δημοτικές Υπηρεσίες
- Κ.Ε.Π.
- Βικελαία Βιβλιοθήκη
- Σχολικές Επιτροπές
- Προσχολική Αγωγή
- Αθλητισμός
- Μουσικά Σύνολα
- Κέντρο Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας Ηρακλείου Κρήτης-ΚΕΣΑΝ

- Κέντρο Οικογενείας
- Πολύκεντρο Νεολαίας
- Πολιτική Προστασία
- Τηλέφωνα Υπηρεσιών

Πολιτική Ποιότητας

Για την σωστή παρακολούθηση των στόχων του Δήμου, ο Δήμος δεσμεύεται στην εφαρμογή συστήματος διαχείρισης της ποιότητας κατά ISO 9001:2008 και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.



ΕΙΚΟΝΑ 4.4 Το Πιστοποιητικό Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008)

Ο Δήμος Ηρακλείου έχει θέσει ως στόχο την ποιότητα, μονόδρομος είναι ο εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση των πολιτών, οι νέες τεχνολογίες μέσα στον Δήμο, στην προσπάθεια αυτή εντάσσεται η πιστοποίηση των υπηρεσιών του Δήμου θεωρώντας τα πρότυπα ΚΠΑ, το ISO 9001 αλλά και την Διαχειριστική επάρκεια ως τα βασικά εργαλεία καθοδήγησης και σωστής λειτουργίας του Οργανισμού. Η προσπάθεια για βελτίωση διενεργείται με γνώμονα την καταγραφή παρατηρήσεων των Δημοτών και την άμεση εξυπηρέτηση του. Ο Δήμος με αφορμή το βραβείο Ποιότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών θέτει σε εφαρμογή την διαδικασία προώθησης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Ένα ακόμα σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση αυτή είναι και η συνεργασία με το Διαβαλκανικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης με την διοργάνωση σεμιναρίου με αντικείμενο την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Το σεμινάριο αυτό οργανώθηκε για την επιμόρφωση των στελεχών τόσο του Δήμου Ηρακλείου.

Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες

Στόχος του εργαλείου αυτού είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη μέσω του διαδικτύου και πιο συγκεκριμένα ο πολίτης έχει το δικαίωμα να εκφράσει τα αιτήματα του μέσω του συστήματος e-αιτήματα. Οι Ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω αυτής της πύλης είναι:

- Αιτήματα & Παράπονα
- Πληρωμές Οφειλών
- Δανειστική Βιβλιοθήκη



- Ευρετήριο Αποφάσεων Συλλογικών Οργάνων
- Ψηφιοποιημένο Υλικό της Σικελίας Δημοτικής Βιβλιοθήκης
- Δημοψηφίσματα
- Newsletters
- Ομάδες Συζητήσεων (forum)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 / ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το επιμελητήριο Ηρακλείου απασχολεί 15 μόνιμους υπάλληλους, επιπρόσθετα 3 υπάλληλους με συμβάσεις για Ευρωπαϊκά προγράμματα. Στο Οικονομικό και Διοικητικό απασχολούνται 6 υπάλληλοι, στο Μητρώο και Μηχανογραφικών Εφαρμογών 7 υπάλληλοι και στα Εμποροβιομηχανικά θέματα ασχολούνται 2 υπάλληλοι. Είναι δυνατόν οι συμβάσεις να αυξομειώνονται σε ειδικά έργα ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού, η μέση ηλικία των υπάλληλων είναι τα 40 έτη, οι προσλήψεις και οι αποχωρήσεις πραγματοποιούνται μέσω του ΑΣΕΠ και απαιτείται η συμβολή των τριών υπουργείων Οικονομικών, Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης.

Όσο αφορά το βάρος που δίνουν στην σημαντικότητα αξιολόγησης, παρόλο που μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ουσιαστική και επίσημη αξιολόγηση, ο οργανισμός θεωρεί πολύ σημαντικό να υπάρχει η διαδικασία γιατί έτσι θα επιλεγθούν οι καλύτεροι εργαζόμενοι για συγκεκριμένες θέσεις έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την υπηρεσία. Η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιείται μέσα στον οργανισμό με σκοπό να μετακινείται εσωτερικά το προσωπικό ανάλογα με τις δυνατότητες επίτευξης στόχων που θέτει η υπηρεσία, ουσιαστικά δηλαδή ο οργανισμός αξιολογεί για να ικανοποιεί τις ανάγκες του, να ολοκληρώνει όσο το δυνατόν περισσότερο τους στόχους και να έχει γνώση για την κατάσταση που επικρατεί στον οργανισμό.

Στο σύνολο ο οργανισμός αλλά και κατά βάση η Διευθύντρια του Επιμελητηρίου κυρία Τζανάκη Κάτια είναι υπέρ της διαδικασίας της αξιολόγησης αλλά και της διαδικασίας που πάει να γίνει τώρα πάνω σε αυτόν τον τομέα με βασικό όμως γνώμονα να εφαρμοστεί σε αντικειμενικά πλαίσια. Ακόμα, πιστεύουν πως η διαδικασία έπρεπε να είχε πραγματοποιηθεί από παλιότερα γιατί μέχρι τώρα τα συστήματα γινόντουσαν με μεροληπτικό τρόπο δηλαδή τα άτομα που είχαν επιδεχθεί για τις θέσεις δεν είχαν τις κατάλληλες δεξιότητες²¹ άρα δεν καλύπτονται οι αντικειμενικές ανάγκες που υπάρχουν στο σύνολο του οργανισμού.

Η κατάσταση προσωπικού του οργανισμού σήμερα σε σχέση με παλιότερα έχει αποδυναμωθεί δραστικά καθώς έχουν συνταξιοδοτηθεί 7 υπάλληλοι χωρίς να έχουν αντικατασταθεί, κατάσταση η οποία υποδηλώνει αποδυνάμωση του οργανισμού. Επιπλέον, ο οργανισμός δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις ουσιαστικές ανάγκες του περιβάλλοντος που εξυπηρετεί. Η διαδικασία απομάκρυνσης προσωπικού καθώς και η σταδιακή μείωση του πραγματοποιήθηκε χωρίς κάποιο σύστημα αξιολόγησης, ουσιαστικές μετατάξεις θέσεων σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού δεν έχει γίνει, απλά με το ισχύον σύστημα οι υπεύθυνοι έχουν το δικαίωμα να καλύψουν κάποιες κενές θέσεις με προσωρινή δική τους απόφαση. Ουσιαστικά η διαδικασία της προαγωγής, μετάταξης, διαθεσιμότητας είναι αρμοδιότητα του οργανισμού. Η πρόσληψη και η απόλυση εργαζομένων στον οργανισμό είναι αρμοδιότητα του Α.Σ.Ε.Π., κατεύ-

²¹ Ο υπεύθυνος δεν μπορεί να ξέρει εφόσον δεν υπάρχει η διαδικασία της αξιολόγησης τις γνώσεις και τις ανάγκες του υπαλλήλου άρα δεν μπορεί να τον εκπαιδεύσει

θυνηση του οργανισμού είναι η αξιολόγηση να συνδέεται άμεσα με το σύστημα προσλήψεων και να αποτελεί το βασικό εργαλείο για την προαγωγή. Όσο αφορά το θέμα της επίπληξης και απόλυσης υπάρχει το πειθαρχικό δίκαιο.

Η μέθοδος αξιολόγησης που χρησιμοποιείται στο Επιμελητήριο Ηρακλείου είναι η έκθεση αξιολόγησης (σχετικό παράδειγμα στο παράρτημα), γνώμη της κύριας Τζανάκη για το νέο σύστημα της αξιολόγησης είναι η ύπαρξη συνέντευξης μαζί με ειδικά κέντρα αξιολόγησης όπου θα εμπεριέχει παροχή οδηγιών από ψυχολόγο για την ποιοτική διεκπεραίωση των πιθανών προβλημάτων. Παλιά αξιολογούνταν μόνο τα τυπικά προσόντα στα όποια με βάση την γνώμη της Διευθύντριας δεν δινόταν η κατάλληλη σημασία, με το νέο σύστημα αξιολόγησης που βρίσκεται σε καθεστώς εισαγωγής στον οργανισμό αυτή την στιγμή θα αξιολογούνται επιπλέον η προϋπηρεσία, η απόδοση, οι ικανότητες επικοινωνίας και η διαγωγή του αξιολογούμενου. Η τελευταία αξιολόγηση στο Επιμελητήριο Ηρακλείου πραγματοποιήθηκε το 2010 με την μέθοδο της έκθεσης αξιολόγησης, η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιείται από το υπηρεσιακό συμβούλιο το οποίο εκλέγεται ανά 2 έτη και συγκροτείται εντός του χώρου του Επιμελητηρίου και με ορισμένους εκπροσώπους από την αποκεντρωμένη διοίκηση, στην διαδικασία εκλογής συμμετέχουν και συνάδελφοι από την Περιφέρεια Ηρακλείου.

Με βάση την γνώμη της κυρίας Τζανάκη, παλιότερα δεν δινόταν βάση στα κριτήρια αξιολόγησης, ενώ στην διαδικασία της αξιολόγησης που θα τεθεί σε λειτουργία θα δοθεί το βάρος στην τήρηση των κριτηρίων αξιολόγησης.

Στην διαδικασία του σχεδιασμού της αξιολόγησης δεν πραγματοποιείται συμμετοχή των εργαζομένων γιατί είναι μια νομοθετημένη διαδικασία και δεν είναι στην διακριτική ευχέρεια κανενός να επέμβει, θεωρητικά θα ήταν καλό να γίνεται γιατί κάποιος μπορεί να έχει πολύ καλές ιδέες αλλά επειδή η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία από τον νόμο δεν υπάρχει περιθώριο επιλογής.

Με βάση την γνώμη της Διευθύντριας του Επιμελητηρίου, στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο όλο το σύστημα της αξιολόγησης στο δημόσιο πραγματοποιήθηκε με γνώμονα τις απολύσεις εργαζομένων βάση οδηγιών της Τρόικα για να μειωθεί ο αριθμός των εργαζομένων στο δημόσιο αλλά αυτό θα έχει θετικές συνέπειες για την λειτουργία των οργανισμών.

Σημαντική θεωρείται η ύπαρξη επόπτη κατά την διαδικασία της αξιολόγησης για τι η διαδικασία περιλαμβάνει βαθμό από τους αξιολογητές εκτός των προσόντων και του χρόνου υπηρεσίας, ακόμα παρόντες μπορούν να είναι και οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι. Η αξιολόγηση είναι αποτελεσματικότερο να διεξάγεται σε επίπεδο τμημάτων διότι ένας εργαζόμενος μπορεί να αξιολογηθεί για διαφορετικά τμήματα μέσα στην ίδια χρονική περίοδο, επίσης τα τμήματα μεταξύ τους είναι αλληλένδετα, έτσι με το σύστημα της <<διπλής>> αξιολόγησης επιτυγχάνεται πιο αντικειμενική αξιολόγηση.

Η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους ανεξάρτητου θέσης συμπεριλαμβανόμενου και της Διευθύντριας του Επιμελητηρίου καθώς και αυτούς που έχουν προληφθεί μέσω Α.Σ.Ε.Π. αφού το σύστημα του δημιουργήθηκε το 1993 και δεν υπήρχε πάντα.

Σε περιπτώσεις υπάλληλων οι οποίοι χρήζουν ειδικής αντιμετώπισης λόγω προβλημάτων υγείας υπάρχει νομοθετημένο ωράριο και παραπάνω ημέρες άδειας που δίδονται αφού ο υπάλληλος περάσει από επιτροπή ππ ΙΚΑ ανάλογα και με την περι-

πρωση. Παρόλα αυτά διακρίνεται χαλαρότητα συστήματος και συχνές παραβιάσεις των νομοθετημένων ωραρίων.

Σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης όπως μέχρι τώρα διενεργείται οι αξιολογούμενοι ενημερώνονται με κοινοποίηση αποτελεσμάτων και έχουν βάση και του νομού δικαίωμα ένστασης. Σε περίπτωση που το αποτέλεσμα δεν είναι το αναμενόμενο για τους υπάλληλους ασκούν δικαιολογημένα αντιδράσεις σύμφωνα πάντα με την γνώμη της κυρίας Τζανάκη. Σε σχέση πάντα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρατηρείται πως δεν διενεργείται αποτελεσματικά η ιεραρχική κατάταξη των υπάλληλων. Με γνώμονα τα αποτελέσματα θεωρείται απαραίτητο και η ύπαρξη επιμορφωτικών προγραμμάτων γιατί αλλιώς δεν θα υπάρχει πνευματική εξέλιξη, εξειδίκευση και ενημέρωση των εξελίξεων.

Καθώς το νέο σύστημα αξιολόγησης δεν έχει τεθεί σε εφαρμογή, βάση του ήδη υπάρχον συστήματος οι δυσκολίες που αντιμετωπίζονται είναι πως δεν είναι μεροληπτικό, είναι αμετάβλητο και δεν προσαρμόζεται στις καθημερινές συνθήκες, το παρόν σύστημα αξιολόγησης περιέχει το σύστημα της έκθεσης το οποίο δεν αποδίδει τα αναμενόμενα και υπάρχουν πολλές παραβιάσεις νομοθετημένων διατάξεων όπως π.χ. στις άδειες.

Όσο αφορά τον Δήμο Ηρακλείου, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την συνέντευξη με την κα. Βοργιά έχουν να κάνουν με το ότι η νομική υπόσταση εμφανίζεται ως Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) και το προσωπικό του φορέα, το οποίο προσλαμβάνεται με προκηρύξεις μέσω Α.Σ.Ε.Π και σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.2190/94, ανέρχεται μέχρι στιγμής στους 677 μόνιμους υπαλλήλους εκ των οποίων οι 162 έχουν συμβάσεις αορίστου χρόνου και 23 έχουν τεθεί σε καθεστώς διαθεσιμότητας. Αναλυτικότερα στο ΦΕΚ 2122/22-9-2011 τεύχος Β' έχει δημοσιευθεί κιάλας το πλήρες οργανόγραμμα Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Ηρακλείου και το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα του παρόντος.

Υπεύθυνη για την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό είναι η Προϊσταμένη του τμήματος διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, παρ' όλα αυτά όμως συνυπεύθυνος ορίζεται και ο κάθε Διευθυντής κάθε τμήματος που αναλαμβάνει καθήκοντα για τους υπαλλήλους που ανήκουν στην διεύθυνσή του.

Ο οργανισμός εκ μέρους της κας. Βοργιά εμφανίζεται θεωρητικά θετικός στην έννοια και την σημασία που μπορεί να έχει ένα καλό σύστημα αξιολόγησης, διότι αυτό μπορεί να βοηθήσει στους στόχους που θέτονται από τον οργανισμό στο σύνολό του και επίσης ένα σύστημα αξιολόγησης είναι ικανό να βοηθήσει ενημερωτικά και συμβουλευτικά για τις αποφάσεις του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Όσο αφορά το νέο σύστημα αξιολόγησης ο Δήμος Ηρακλείου δεν έχει καμία ενημέρωση σχετικά με το θέμα και με τις αποφάσεις που πρόκειται να ληφθούν από ανώτερα όργανα. Σήμερα θα μπορούσε να ειπωθεί πως λειτουργεί θεωρητικά με το προηγούμενο σύστημα και αυτό γιατί έχει να γίνει κάποια διαδικασία από έτος 2011. Το κύριο μέτρο που χρησιμοποιείται για την διεκπεραίωση της αξιολόγησης είναι η έκθεση αξιολόγησης που εφαρμόζεται από το έτος 1992. Σε αυτό το σύστημα, η μεροληψία κυριαρχούσε διότι κανείς δεν βαθμολογούταν με βαθμό κατώτερου του 6 ή ανώτερου του 9 ή 10 γιατί έπρεπε να καλυφθεί με αιτιολογία και αναλόγως προέκυπταν πράξεις υποβιβασμού ή προαγωγής. Συνεπώς προέκυπτε ένα αποτέλεσμα με αρκετά καλούς βαθμούς, όχι άριστους όμως, για όλο το προσωπικό.

Ειδικότερα για την λειτουργία του οργανισμού σε πράξεις ανθρώπινου δυναμικού, όπως εσωτερικές μετακινήσεις υπαλλήλων, χρειάζεται υπουργική απόφαση σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.3801/2009 και τέτοια έχει να δοθεί από τον Νοέμβριο του έτους 2011, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι η κατάσταση παραμένει στάσιμη από τότε. Σε απολύσεις, μεταθέσεις και προσλήψεις ο δήμος λειτουργούσε αυτοδιοικητικά σύμφωνα με το άρθρο 102 του Ελληνικού Συντάγματος, πράγμα το οποίο σημαίνει πως το διοικητικό συμβούλιο είναι αρμόδιο για αυτές τις διαδικασίες και με τις τωρινές αλλαγές και μέτρα που λαμβάνονται εκτός του ότι οι πράξεις τέτοιου περιεχομένου έχουν κολλήσει, θεωρούνται και παράνομες βάση του Συντάγματος.

Ένα παράδειγμα για το πώς λειτουργούν οι διαδικασίες είναι αυτό της δημοτικής αστυνομίας. Το Σ.Ε.Δ.Δ²² ζήτησε τις εκθέσεις αξιολόγησης των υπαλλήλων αυτών, τα τυπικά προσόντα και τα τεστ δεξιοτήτων του Α.Σ.Ε.Π από τον οργανισμό τα οποία και στάλθηκαν και η διαδικασία της αξιολόγησης προκειμένου να απορροφηθούν από την Ελληνική Αστυνομία σε Ρέθυμνο και Σητεία θα διεξαχθεί από το Σ.Ε.Δ.Δ.

²² Σώμα Επιθεωρητών Δημόσιας Διοίκησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ανάλυση σχετικά με τις διαδικασίες της αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα βάση των επικαίρων πάντα απολύσεων και μεταθέσεων περιέχεται στο σχέδιο προεδρικού διατάγματος το οποίο σχεδιαστικέ υπό την επίβλεψη του κύριου Ρέππα²³. Το παρόν σχέδιο βρίσκεται ακόμα σε διαδικασία διαβούλευσης και σύμφωνα με τα χρονοδιαγράμματα των κυβερνητικών εκπρόσωπων και της Τρόικα θα έπρεπε να είχε τεθεί ήδη σε εφαρμογή αλλά παρόλα αυτά στηρίζεται σε κομμάτια πολλών και συνθετών νομών.

Η θέληση της κυβέρνησης είναι να υπάρξει εξορθολογισμός του Δημόσιου Τομέα μέσω της αξιολόγησης έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει στους πολίτες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου αλλά και να παρέχονται υπηρεσίες ποιοτικές και αποτελεσματικές που να καλύπτουν τις ανάγκες των πολιτών αλλά και τις υποχρεώσεις τους απέναντι στο Κράτος.

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ένα απαραίτητο εργαλείο το οποίο λειτουργεί με βάση την εξειδίκευση, εκπαίδευση και τοποθέτηση του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις εργασίας. Στην παρούσα φάση η διαδικασία της αξιολόγησης που δρομολογείται δεν στηρίζεται στις παραπάνω αρχές αλλά λειτουργεί με αποκλειστικό γνώμονα την απομάκρυνση και μείωση του προσωπικού μέσω της οποίας θα μείνουν μόνο οι ικανοί. Απαραίτητο θεωρείται να υπάρξει ένα δυνατό σύστημα αξιολόγησης με γνώμονα την εφαρμογή των παραπάνω αρχών και όχι την απομάκρυνση.

Κοινή επιθυμία των υπάλληλων μέσα στους οργανισμούς που αναλύθηκαν είναι να αλλάξει το ισχύον σύστημα αξιολόγησης καθώς με τον τρόπο που γίνεται²⁴ εν μέρει υπάρχει εξαγωγή συμπερασμάτων αλλά ουσιαστικά η διαδικασία δεν θεωρείται αντικειμενική αφού τα αποτελέσματα είναι πάνω κάτω τα ίδια ανά υπάλληλο. Θα ήταν εξίσου πολύ σημαντικό η πρόσληψη των υπάλληλων να συνδέεται άμεσα με την διαδικασία της αξιολόγησης.

Απαραίτητο θεωρείται να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με την ιεραρχική και βαθμολογική εξέλιξη του εργαζομένου γιατί έτσι καλύπτονται οι απαραίτητες θέσεις με τα κατάλληλα προσόντα αξιοκρατικά.

Σύμφωνα με τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας αλλά και με το κλίμα στις συνεντεύξεις με τους ερωτώμενους η διαδικασία της αξιολόγησης όπως αυτή λειτουργεί μέχρι και σήμερα είναι μη αποτελεσματική και αναξιόπιστη καθώς θεωρείται πως η έκθεση αξιολόγησης δεν είναι αξιόπιστο εργαλείο. Παρόλα αυτά από τις απόψεις των ανώτερων Δημοσίων στελεχών παρατηρείται ότι η διαδικασία της αξιολόγησης η οποία δρομολογείται να εφαρμοστεί θα είναι πιο αποτελεσματική και θα στηρίζεται σε γερές βάσεις.

²³ Υπουργείο Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2012. *Συνέντευξη Τύπου Δημήτρη Ρέππα, Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, για το σχέδιο Π.Δ. αξιολόγησης στο Δημόσιο*. Μάρτιος, Διαθέσιμο στο <http://www.ydmed.gov.gr/?p=1776>

²⁴ Το βασικό εργαλείο αξιολόγησης είναι η έκθεση.

Από όλη την διαδικασία της αξιολόγησης προκύπτει πως θα υπάρξει απομάκρυνση προσωπικού το οποίο δεν καλύπτει τις απαιτούμενες ανάγκες και δεν τηρεί τις νομικές υποχρεώσεις του.

Ένα αρνητικό στοιχείο στην διαδικασία της αξιολόγησης συμπεριλαμβανομένου και της προηγούμενης και αυτής που πάει να εφαρμοστεί είναι ότι επειδή νομοθετούνται είναι αυστηρός δύσκαμπτες και ίσως να μην ανταποκρίνονται πλήρως στις διαφορετικές ανάγκες των οργανισμών αλλά και των υπάλληλων, για παράδειγμα το παλιό σύστημα δεν δίνει δικαίωμα έκφρασης στον εργαζόμενο ο οποίος είναι ο συνδεδεμένος κρίκος του οργανισμού με τον πολίτη.

Συμφώνα με το θεωρητικό υπόβαθρο και τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας συμπεραίνεται επίσης πως ειδικά όσο αφορά τους Ο.Τ.Α τα κριτήρια αξιολόγησης φαίνεται να παραβιάζει συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές που θέλουν για παράδειγμα οι Ο.Τ.Α να λειτουργούν αυτόνομα αλλά στην ουσία παραβιάζεται από την άποψη ότι εμπλέκονται κεντρικές υπηρεσίες στις αποφάσεις και λειτουργίες του Δήμου.

Στον Δήμο Ηράκλειου το σύστημα φαίνεται πως είναι απαξιωμένο, να μην γίνεται καμία διεργασία παρά μόνο ανοργάνωτα πλανά για πιθανή μελλοντική αναδιάρθρωση για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του Δήμου. Δυστυχώς όμως περιμένοντας κατευθυντήριες γραμμές από τα αρμόδια όργανα όλες οι αποφάσεις και πρωτοβουλίες λιμνάζουν

Πρέπει να τονιστεί ότι η διαδικασία της αξιολόγησης η οποία στηρίζεται στο άρθρο 35 του νομού 4024/2011 είναι μια διαφορετική διαδικασία στο πλαίσιο της κινητικότητας όπως ονομαστική, καθώς η διαδικασία της αξιολόγησης που προβλέπεται στο προεδρικό διάταγμα γίνεται για να εφαρμοστεί μια πάγια διαδικασία η οποία θα ισχύει ανελλιπώς. Με γνώμονα την λειτουργία του παλιού συστήματος αξιολόγησης και την εισαγωγή του νέου πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το σύστημα βρίσκεται σε μεταβατική περίοδο. Θεωρείται λοιπόν αναγκαία η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης το οποίο θα είναι πιο ευέλικτο και θα περιέχει πολλά εργαλεία αξιολόγησης με σκοπό την ακριβή εξαγωγή αποτελεσμάτων σχετικά με τις ανάγκες και τα προσόντα του υπαλλήλου.

Όσο αφορά το μεγάλο θέμα των πειθαρχικών παραπτώματων, ενώ το σύστημα του νομού φαίνεται αρκετά αυστηρό και δομημένο, ουσιαστικά επειδή είναι πολυσύνθετο από μόνο του αλλά και σύνθετο στις δομές με τις οποίες λειτουργούν τα πειθαρχικά συμβούλια του η αποτελεσματικότητα του παρουσιάζεται μηδαμινή.

Επίσης, σκοπός της αξιολόγησης είναι η αποτίμηση και συγκριτική εξέταση των προσόντων που κάθε υπάλληλος έχει, καθώς και η παροχή κινήτρων σε κάθε αξιολογούμενο υπάλληλο για την βελτίωση των ικανοτήτων και της απόδοσής του. Αυτά πρέπει να ελέγχονται και να αξιολογούνται από τους κάθε φορά αρμόδιους με στόχο την καλύτερη επίτευξη των στόχων τόσο των υπαλλήλων κάθε οργανισμού όσο και του ίδιου του οργανισμού. Το σύστημα το οποίο θα εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό θα πρέπει να λαμβάνει υπ όψιν όλες τις αρχές ενός αποτελεσματικού συστήματος αλλά ταυτόχρονα να εξετάζει τις διαφορετικές ανάγκες που τυχόν έχει ο διαφορετικός οργανισμός και οι υπάλληλοι του και όχι να είναι ένα μη μεταβαλλόμενο πολυσύνθετο εργαλείο, δύσκολο στην χρήση και στην τελική των περιπτώσεων αναποτελεσματικό.



Κλείνοντας, σημαντική παρατήρηση είναι ότι τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει μέσα από τα εργαλεία τους να αναπτύσσουν τον άνθρωπο και να τον κάνουν καλύτερο, πιο ευέλικτο, πιο αποτελεσματικό και πιο αποδοτικό και όχι απαραίτητα με την πρώτη ευκαιρία να χαρακτηρίζονται τα ελαττωματικά του σημεία με σκοπό την δικαιολογημένη απομάκρυνση ενός 'δυνατού' συστήματος με αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Επίσημες Εκδόσεις / Νομολογία

1. ΑΠΟΦΑΣΗ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 21231/69, «Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Ανάπτυξης Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων (τομέας Οικονομίας).», 2013, ΦΕΚ τεύχος Α' - Αρ. Φύλλου 1261 της 24/5/2013
2. ΑΠΟΦΑΣΗ ΠΕΡΙ «Έγκρισης Οργανισμού Εσωτερικών Υπηρεσιών του Δήμου Ηρακλείου.», 2011, ΦΕΚ τεύχος Β' - Αρ. Φύλλου 2122
3. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3528, «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», 2007, ΦΕΚ τεύχος Α' – αρ. φύλλου 26 της 9/02/2007
4. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4093, «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016», 2012, ΦΕΚ τεύχος Α' – αρ. φύλλου 222 της 12/11/2012
5. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4057, «Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου», 2012, ΦΕΚ τεύχος Α' – αρ. φύλλου 54 της 14/03/2012
6. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 2880, «Πρόγραμμα 'πολιτεία' για την μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις», 2001. ΦΕΚ τεύχος Α' – αρ. φύλλου 9 της 30/1/2001
7. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4024, «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012–2015.», 2011. ΦΕΚ τεύχος Α' – αρ. φύλλου 226 της 27/10/2011
8. ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 286 «Περί του τύπου και του περιεχομένου των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, πλην των εκπαιδευτικών, ως και απάντων των ΝΠΔΔ» ΦΕΚ τεύχος Α' αρ. φύλλου 288 της 22/12/1975 και όπως αυτό τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 16/1977, ΦΕΚ τεύχος Α' – αρ. φύλλου 10, στις 14/01/1977
9. ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 581 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ πλην των εκπαιδευτικών.» ΦΕΚ τεύχος Α' αρ. φύλλου 207 της 20/12/1984

Βιβλία, Άρθρα & Δημοσιευμένες Εκδόσεις

1. Δημητριάδης, Ε., 2006, Διδακτορική διατριβή με θέμα τον προγραμματισμό και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές βιομηχανίες, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας – Τμήμα εφαρμοσμένης πληροφορικής

2. Ζαβλάνος, Μ., 2002, *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
3. Κλουκινιώτου, Ε., 2002. *Το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων*, Αθήνα: Εκδόσεις Εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης
4. Μαυρομιχάλη, Κ., 2011. *Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή*, Αθήνα: Εκδόσεις Εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης
5. Μούζα – Λαζαρίδη Μ., 2006, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
6. Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., 2001, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* (3η έκδοση), Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
7. Παπακωνσταντίνου Απ., 2007, *Η συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας και το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου*, Αθήνα: Εισήγηση ΙΝ.ΕΠ με θέμα ο νέος υπαλληλικός κώδικας
8. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. 2003, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
9. Παπαστεφανάκη, Σ., 2006. *Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείριση ανθρώπινων πόρων*, Ηράκλειο: Εκδόσεις Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης – Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων
10. Σούκου, Σ., 2004. *Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από το εργασιακό περιβάλλον στην δημόσια διοίκηση*, Αθήνα: Εκδόσεις Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο – Τμήμα οικιακής οικονομίας
11. Τάχος, Α., 1985. *Διοικητική Επιστήμη*, Β' έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σακκουλά
12. Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ., 2004. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
13. Φλογαίτης, Θ., 1890. *Οδηγός των δημοσίων και δημοτικών υπαλλήλων*, Αθήνα: Εκδόσεις Βλαστός
14. Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
15. French W., 1994, *Human Resources Management* (3η έκδοση), Boston: Houghton Mifflin.

Διαδίκτυο

1. Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού – παράμετροι ποιότητας, Διαθέσιμο στο https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.logistics.tuc.gr%2Fcontents%2Fflessons%2Fhrm_pgrad%2Fpersonnel_assessment.ppt&ei=8a1KUqPVNoWptAatj4AY&usg=AFQjCNHfvg7nlhsZLv1AhurbgNUMwaQNGA&bvm=bv.53371865,d.Yms [πρόσβαση 1/10/2013]
2. Αξιολόγηση προσωπικού ή απόδοσης. Διαθέσιμο στο http://data2.blog.de/media/299/983299_4659892ddc_d.pdf [πρόσβαση 21/9/2013]
3. Γεωργακοπούλου, Β., Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης. Διαθέσιμο στο <http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm> [πρόσβαση 21/9/2013]
4. Δημητριάδης, Ε., 2006. Διδακτορική διατριβή με θέμα τον προγραμματισμό και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές βιομηχανίες. Διαθέσιμο στο <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/329/5/Dimitriadis.pdf> [πρόσβαση 21/9/2013]
5. Επιμελητήριο Ηρακλείου. Γενικό προφίλ. Σεπτέμβριος, Διαθέσιμο στο <http://www.ebeh.gr/web/guest/welcome-message> [πρόσβαση 21/9/2013]
6. Επιμελητήριο Ηρακλείου. Υπηρεσίες Δημόσιας Αρχής. Σεπτέμβριος, Διαθέσιμο στο <http://www.ebeh.gr/web/guest/public-services> [πρόσβαση 21/9/2013]
7. Λάσκαρη, Τ., 2013. Διευκρινήσεις – Οδηγίες για τη μεθοδολογία καταγραφής Στοχοθεσίας βάσει του Ν. 3230/04 – Επεξεργασία Δεικτών Μέτρησης Αποδοτικότητας – Αποτελεσματικότητας, *Υπουργείο Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακ.*, Διαθέσιμο στο http://www.ydmed.gov.gr/wpcontent/uploads/20130509_poiotita_stoxothesia_deiktes.pdf [πρόσβαση 21/9/2013]
8. Μαμουλάκη. Ζ.Ι, 2011. Προγραμματισμός και μέθοδοι λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Απρίλιος. Διαθέσιμο στο <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/log/2011/MamoulakiZoiloanna/attached-document-1305097691-741480-13726/Mamoulaki2011.pdf> [πρόσβαση 4/10/2013]
9. Μπενέκος. Η., 2013. Όλο το βάρος στην εφαρμογή του ΦΠΑ και της διαθεσιμότητας. Ιούλιος, Διαθέσιμο στο <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26509&subid=2&pubid=113082715> [πρόσβαση 21/9/2013]

10. Παπαγιαννάκη, Μ., 2009. Μεταπτυχιακή διατριβή με θέμα την ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης προσωπικού σε οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας. Χανιά, Πολυτεχνείο Κρήτης – Τμήμα μηχανικών παραγωγής και διοίκησης. Διαθέσιμο στο <http://poseidon.library.tuc.gr/artemis/MT2010-0007/MT2010-0007.pdf> [πρόσβαση 4/10/2013]
11. Πικραμένος Μ., 2009. Το νομικό καθεστώς των ανώτατων δημόσιων υπαλλήλων υπό διαρκή μεταρρύθμιση. Μάρτιος. Διαθέσιμο στο <http://www.epkodi.gr/site/index.php/-----articlestable-83/132-2009-03-27-12-09-53> [πρόσβαση 1/10/2013]
12. Παπάνης, Ε., 2007. Αξιολόγηση απόδοση εργαζομένων. *Ελληνική κοινωνική ένωση*. Σεπτέμβριος. Διαθέσιμο στο http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_285.html [πρόσβαση 4/10/2013]
13. Υπουργείο Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Σχέδιο Π.Δ για την αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων. *Υγειονομικοί.gr*, Διαθέσιμο στο <http://www.ygeionomikoi.gr/menu-nomothesia/menu-nom-ergasiaki/905-olokliro-to-sxedio-pd-gia-tin-aksiologisi-ton-dimosion-upallilon> [πρόσβαση 21/9/2013]
14. Υπουργείο Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης –Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης & Διαδικασιών – Διεύθυνση Οργανωτικής Ανάπτυξης - Τμήμα Οργάνωσης Κεντρικής Διοικ., Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοικ., 2013. Νέο Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων 2013. Απρίλιος, Διαθέσιμο στο <http://www.ydmed.gov.gr/?p=4749> [πρόσβαση 21/9/2013]
15. Υπουργείο Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2012. *Συνέντευξη Τύπου Δημήτρη Ρέππα, Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, για το σχέδιο Π.Δ. αξιολόγησης στο Δημόσιο*. Μάρτιος, Διαθέσιμο στο <http://www.ydmed.gov.gr/?p=1776> [πρόσβαση 1/10/2013]
16. Υπουργείο Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2013. *Οδηγός για το σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσης εργασίας*. Μάρτιος, Διαθέσιμο στο http://www.ydmed.gov.gr/wpcontent/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf [πρόσβαση 21/9/2013]
17. Υπουργείο Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2013. *Καθορισμός της διαδικασίας επιλογής των υπαλλήλων που τίθενται σε διαθεσιμότητα, των κριτηρίων επιλογής και κατάταξής τους, τον τρόπο μοριοδότησής τους και ρύθμιση ζητημάτων λειτουργίας του Τριμελούς Συμβουλίου του άρθρου 5 παρ. 3 του νόμου 4024/2011 και των Τριμελών Ειδικών Υπηρεσιακών Συμβουλίων*, Διαθέσιμο στο https://docs.google.com/file/d/1qbbsHxL_0KXmhCO5a1WwLdJhB_FqQYwdcP4oGfUDRXiGaLBvpZ8k-R4Xjzfl/edit?pli=1 [πρόσβαση 21/9/2013]

18. Υπουργείο Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. 2011. Διατήρηση υφιστάμενων συστημάτων αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων σύμφωνα με την παρ. 5 του άρθρου 7 του ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226 Α' / 27-10.-2011) Διαθέσιμο στο <http://www.ydmed.gov.gr/?p=993> [πρόσβαση 21/9/2013]
19. Ψαράκης, Α., 2013. Ψηφιακός οδηγός αξιολόγησης προσωπικού δημόσιων υπηρεσιών, Υπουργείο Διοικ. Μεταρ. & Ηλεκτρονικής Διακ., Διαθέσιμο στο <http://www.slideshare.net/KaterinaTsakmakidou/ss-16291804> [πρόσβαση 21/9/2013]



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' / ΈΝΤΥΠΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Ε Ν Τ Υ Π Ο Β'
(Υπαλλήλων των κατηγοριών
ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ)

Αριθ. Πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική περίοδος

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

_____	_____	_____
(Επώνυμο με κεφαλαία)	(Όνομα)	(Πατρώνυμο)
_____	_____	_____
(Κατηγορία & Κλάδος)	(Βαθμός)	(Τίτλος θέσης)

Β. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Περιγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που επέτυχε και εκείνες που του ανατέθηκαν πέρα από τα κύρια καθήκοντά του):

α) Συνοπτική περιγραφή του έργου: _____

β) Μελέτες – άρθρα – προτάσεις – βραβεύσεις: _____

- 3 -

II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

4. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
5. Πρωτοβουλία – Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
6. Ανάληψη ευθυνών.
 - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- * 7. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.
8. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.
 - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

Αξιολογούνται οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.

- 6 -

Ζ. * ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτο- ξιολόγηση (1-10)	2 Β Αξιο- λόγησης (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ					9 Συμπληρωματική βαθμο- λογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)
				3 Α Αξιο- λόγησης (1-10)	4 Επιθεω- ρητής (1-10)	*** Οριστική Βαθμολογία			
				5 Α Αξιο- λόγησης (1-10)	6 Β Αξιο- λόγησης (1-10)	7 Επιθεω- ρητής (1-10)			
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ								
2	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ								
3	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ								
4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ								
								Γενικός μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

(Όνοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός)

(ημερομηνία)

(υπογραφή)

Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ

* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.

** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.

*** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' / ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι κεντρικές Υπηρεσίες είναι εγκατεστημένες στην έδρα του Δήμου και περιλαμβάνουν τις παρακάτω οργανικές μονάδες ομαδοποιημένες σε ενότητες συναφούς σκοπού και αντικειμένου:

ΕΝΟΤΗΤΑ Α': ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΑΡΧΟ

1. Τμήμα Υποστήριξης Δημοτικού Έργου

α) Γραφείο Δημάρχου

β) Γραφείο Αντιδημάρχων

γ) Γραφείο Τύπου και Επικοινωνίας

2. Τμήμα Νομικών Υπηρεσιών

α) Γραφείο Δικηγόρων

β) Γραμματεία

3. Γραφείο Ειδικών Συμβούλων, Συνεργατών και Επιστημονικών Συνεργατών

4. Γραφείο Γενικού Γραμματέα

5. Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας

α) Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού & Διοικητικής Μέριμνας

β) Τμήμα Γενικής Αστυνόμευσης

ΕΝΟΤΗΤΑ Β': ΕΠΙΤΕΛΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

– Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Διεύθυνσης

1. Τμήμα Προγραμματισμού και Οργάνωσης

2. Τμήμα Πιστοποίησης και Εφαρμογής Συστημάτων

Ποιότητας – Αποτελεσματικότητας

3. Τμήμα Πληροφορικής, Επικοινωνιών και Διαφάνειας

α) Γραφείο Επικοινωνιών και Δικτύων

β) Γραφείο Διαχείρισης Εξοπλισμού Πληροφορικής

γ) Γραφείο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Εφαρμογών και Διαφάνειας

4. Τμήμα Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ': ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

– Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Διεύθυνσης

1. Τμήμα Αγροτικής Ανάπτυξης

2. Τμήμα Ζωϊκής Παραγωγής και Αλιείας

3. Τμήμα Αδειοδοτήσεων και Ρύθμισης Εμπορικών

Δραστηριοτήτων

4. Τμήμα Περιβάλλοντος

5. Τμήμα Μελετών και Συντήρησης Πρασίνου

6. Αυτοτελές Γραφείο Πολιτικής Προστασίας

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ': ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

1. Τμήμα Πολεοδομικών Μελετών

2. Τμήμα Τοπογραφικών – Πολεοδομικών Εφαρμογών & Απαλλοτριώσεων
 3. Τμήμα Οικοδομικών Αδειών και Ελέγχου
 4. Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών
 5. Τμήμα Τεχνικού Αρχείου – Μηχανοργάνωσης – Εξυπηρέτησης Πολιτών
2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ
που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:
- Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Διεύθυνσης
 - 1. Τμήμα Μελετών, Προγραμματισμού και Ανακύκλωσης
 - 2. Τμήμα Αποκομιδής Απορριμμάτων και Ανακυκλώσιμων Υλικών
 - 3. Τμήμα Διαχείρισης και Συντήρησης Οχημάτων Καθαριότητας
- ΕΝΟΤΗΤΑ Ε΄: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:
- Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Διεύθυνσης
 - 1. Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής – Καινοτόμων Δράσεων
 - Δημόσιας Υγείας και Ισότητας των δύο φύλων
 - 2. Τμήμα Κοινοτικής Φροντίδας – Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων με έδρα την 1η Δημοτική Κοινότητα
 - 3. Τμήμα Κοινοτικής Φροντίδας – Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων με έδρα την 2η Δημοτική Κοινότητα
 - 4. Τμήμα Κοινοτικής Φροντίδας – Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων με έδρα την 3η Δημοτική Κοινότητα
 - 5. Τμήμα Κοινοτικής Φροντίδας – Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων με έδρα την 4η Δημοτική Κοινότητα
 - 6. Τμήμα Εφαρμογής Επιδοματικής Πολιτικής και Ελέγχου
2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΙΔΕΙΑΣ – ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ
που περιλαμβάνει τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:
- Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Διεύθυνσης
 - 1. Τμήμα Βικελαίας Βιβλιοθήκης
 - 2. Τμήμα Πολιτισμού, Αθλητισμού, Νέας Γενιάς – Εθελοντισμού – ΚΕΣΑΝ
 - 3. Τμήμα Παιδείας και δια βίου μάθησης
 - 4. Τμήμα Φύλαξης και Καθαρισμού Σχολικών Μονάδων
 - 5. Τμήμα Μουσικής Παιδείας
 - 6. Τμήμα Τουρισμού
- ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ΄: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:
- Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Διεύθυνσης
 - 1. Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης
 - Γραφείο Διοικητικής Μέριμνας και Εξυπηρέτησης του Πολίτη 1ης Δημοτικής Κοινότητας
 - Γραφείο Διοικητικής Μέριμνας και Εξυπηρέτησης του Πολίτη 2ης Δημοτικής Κοινότητας
 - Γραφείο Διοικητικής Μέριμνας και Εξυπηρέτησης του Πολίτη 3ης Δημοτικής Κοινότητας
 - Γραφείο Διοικητικής Μέριμνας και Εξυπηρέτησης του Πολίτη 4ης Δημοτικής Κοινότητας
 - 2. Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων
 - 3. Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
 - 4. Τμήμα Ληξιαρχείου
 - 5. Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης
 - α) Γραφείο Εθνικού Δημοτολογίου
 - β) Γραφείο Ιθαγένειας – Πολιτογράφησης
 - γ) Γραφείο Μητρώου Αρρένων – Στρατολογίας

6. Τμήμα Πρωτοκόλλου και Διεκπεραίωσης
2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:
- Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Διεύθυνσης
 - 1. Τμήμα Προϋπολογισμού
 - 2. Τμήμα Εκκαθάρισης Δαπανών
 - 3. Τμήμα Διπλογραφικού
 - 4. Τμήμα Ταμείου
 - 5. Τμήμα Ελέγχου Προσόδων
 - 6. Τμήμα ΤΑΠ και Τελών Καθαριότητας και Φωτισμού
 - 7. Τμήμα Δημοτικής Περιουσίας
 - 8. Τμήμα Ταμειακής Βεβαίωσης – Εισπράξεων – Κοινοποιήσεων φορολογητέας ύλης
 - 9. Τμήμα Προμηθειών – Δημοπρασιών
 - 10. Τμήμα Διαχείρισης Υλικών και Αποθεμάτων
 - 11. Τμήμα Δημοτικών Κοιμητηρίων
3. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ & ΜΕΛΕΤΩΝ
που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:
- 1. Τμήμα Τεχνικής και Γραμματειακής Υποστήριξης
- Τεχνικό Αρχείο
 - 2. Τμήμα Υδραυλικών και Εγγειοβελτιωτικών Έργων
 - 3. Τμήμα Εκτέλεσης Κτιριακών Έργων
 - 4. Τμήμα Έργων Υπαίθριων Χώρων
 - 5. Τμήμα Κυκλοφορίας και Συγκοινωνιών
 - 6. Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων – Ενεργειακής Διαχείρισης και Αδειοδοτήσεων
 - 7. Τμήμα Προστασίας και Ανάδειξης Παλιάς Πόλης, Οικιστικών Συνόλων και Ενετικών Τειχών
4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ & ΑΥΤΕΠΙΣΤΑΣΙΑΣ
που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:
- 1. Τμήμα Συντονισμού & Διεκπεραίωσης Αιτημάτων
 - 2. Τμήμα Συντήρησης Δημοτικών και Σχολικών Κτιρίων
 - 3. Τμήμα Οδοποιίας
 - 4. Τμήμα Συντήρησης Κοινόχρηστων Χώρων
 - 5. Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού και Σήμανσης
 - 6. Τμήμα Διαχείρισης και Συντήρησης Οχημάτων
 - 7. Γραφείο Φροντίδας Αδέσποτων Ζώων
5. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ
που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:
- 1. Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών
 - 2. Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης
 - 3. Τμήμα Εξυπηρέτησης Αλλοδαπών
- ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
Οι Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες του Δήμου είναι εγκατεστημένες στην έδρα δημοτικών ενότητων, εξυπηρετούν τις δημοτικές/τοπικές κοινότητες της ενότητας και περιλαμβάνουν υπηρεσίες οι οποίες υπάγονται διοικητικά σε αντίστοιχες μονάδες των Κεντρικών Υπηρεσιών του Δήμου.
- ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΗΝ ΝΕΑ ΑΛΙΚΑΡΝΑΣΣΟ
- 1) Τμήμα ΚΕΠ – Διοικητικής Μέριμνας και Εξυπηρέτησης του Πολίτη
 - 2) Τμήμα Κοινοτικής Φροντίδας – Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων με έδρα την Νέα Αλικαρνασσό
 - α) Γραφείο Κοινοτικής Φροντίδας – Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων με έδρα τον Άγιο Μύρωνα



β) Γραφείο Κοινοτικής Φροντίδας – Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων με έδρα το Βενεράτο

γ) Γραφείο Κοινοτικής Φροντίδας – Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων με έδρα τον Προφήτη Ηλία

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΟΝ ΑΓΙΟ ΜΥΡΩΝΑ

1) Τμήμα ΚΕΠ – Διοικητικής Μέριμνας και Εξυπηρέτησης του Πολίτη

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΟ ΒΕΝΕΡΑΤΟ

1) Τμήμα ΚΕΠ – Διοικητικής Μέριμνας και Εξυπηρέτησης του Πολίτη

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΟΝ ΠΡΟΦΗΤΗ ΗΛΙΑ

1) Τμήμα ΚΕΠ – Διοικητικής Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης του Πολίτη

Παρακάτω στην εικόνα Π.1 απεικονίζεται σε μορφή διαγράμματος το οργανόγραμμα.

Σύντομη περιγραφή του φορέα (νομική υπόσταση, σκοπός ύπαρξης, όραμα)

A. Το προσωπικό του φορέα (α. αριθμός εργαζομένων, β. πως προσλαμβάνονται, γ. υπάρχει περιγραφή θέσης εργασίας με τις υποχρεώσεις και τα προσόντα που απαιτούνται για κάθε θέση;, δ. είδος σχέσης/σύμβασης εργασίας, ε. δείκτης αποχώρησης/σταθερότητας)

B. Οργανόγραμμα του φορέα (ώστε να φαίνονται οι διάφορες θέσεις εργασίας)

Γ. Ποιος είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού; (υπάρχει Τμήμα ΔΑΠ ή υπάρχει κάποιος Υπεύθυνος ή μοιράζονται οι ευθύνες ανάμεσα σε διάφορα πρόσωπα πχ στους Προϊστάμενους των διαφόρων Τμημάτων)

1. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ
2. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ Δ.Α.Π
3. ΓΙΑΤΙ ΕΜΦΑΝΙΣΤΗΚΕ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
4. ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΕ?
5. ΕΙΣΤΕ ΥΠΕΡ Ή ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΕΝΙΚΑ?
6. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΕΧΕΙ ΓΙΝΕΙ ΑΠΟ ΚΑΙΡΟ (ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ ΝΑΙ Ή ΟΧΙ)
7. ΣΕ ΤΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΕΡΑ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΑ ΟΣΟ ΑΦΟΡΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ? ΕΧΕΙ ΜΕΙΩΘΕΙ (ΓΙΑΤΙ) ΕΧΕΙ ΓΙΝΕΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΧΟΥΝ ΑΠΟΛΥΘΕΙ Ή ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΘΕΙ ΜΕ ΚΑΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ Ή ΕΧΕΙ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝΤΑΙ ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ (ΠΟΙΕΣ?) ΓΕΝΙΚΑ ΜΕ ΤΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΤΑΙ Η ΠΡΟΣΛΗΨΗ, ΠΡΟΑΓΩΓΗ, ΜΕΤΑΤΑΞΗ, ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ Ή ΑΠΟΛΥΣΗ
8. ΣΑΣ ΕΧΕΙ ΔΩΘΕΙ ΑΠΟ ΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΚΑΠΟΙΑ ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ?
9. ΠΟΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙΤΕ?
 - ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ
 - ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ:
 - ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΕΚΘΕΣΗ,ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΕΙΔΙΚΟ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ
 - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ
 - ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (ΑΠΛΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ,ΕΝΑΛΛΕ ΚΑΤΑΤΑΞΗ,ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΒΑΘΜΩΝ,ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΖΕΥΓΑΡΙΩΝ,ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑ)
 - ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΥ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ
 - ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΟΥ ΤΥΠΟΥ(ΝΑΙ-ΟΧΙ,3 ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΕΩΝ,ΓΡΑΦΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ)
 - ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΗ ΣΤΟΧΩΝ
 - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ
 - ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
 - ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ποιος την κάνει/Σε ποια κριτήρια δίνετε βαρύτητα

(τυπικά προσόντα, ικανότητες επικοινωνίας, προϋπηρεσία, απόδοση σε προηγούμενη

αξιολόγηση, απόδοση στην δουλειά, διαγωγή) (ΣΕ ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΑΙΡΟΤΗΤΑΣ)

ΓΕΝΙΚΑ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΣΟ ΓΙΝΕΤΑΙ ΕΚ ΒΑΘΟΣ

10. ΠΟΙΑ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ?
(ΓΝΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΠΟΣΟΣΤΗΤΑ Κ.Α.)
11. ΚΑΘΕ ΠΟΤΕ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΥ ΘΕΛΕΤΕ ΝΑ ΣΤΟΧΕΥΣΕΤΕ ΜΕΣΩ ΑΥΤΗΣ? ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΗΛΑΔΗ ΚΑΠΟΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ?
12. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΕΙΝΑΙ ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ, ΚΑΠΟΙΟΥ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΦΟΡΕΑ Ή ΕΙΝΑΙ ΜΕΡΟΣ ΜΙΑΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ?
13. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ? (ΝΑΙ Η ΟΧΙ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΤΟ ΚΑΝΕΤΕ)
14. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΣΤΗΝ ΣΥΓΚΚΡΙΜΕΝΗ ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΛΟ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΙΣ ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΟΤΙ ΑΥΤΟ ΠΛΕΟΝ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΣΕ ΜΙΑ ΠΙΟ ΣΥΓΚΚΡΙΜΕΝΗ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΛΑΜΒΝΟΜΕΝΑ ΠΙΟ ΣΥΧΝΑ?
15. ΣΕ ΠΟΙΟ ΧΩΡΟ ΓΙΝΕΤΑΙ? (ΜΕΣΑ Ή ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ?)
16. ΠΟΙΟΣ ΚΑΝΕΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΣΕΙΣ, ΕΙΔΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ, ΚΑΠΟΙΟΣ ΑΛΛΟΣ (ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΑ)?
17. ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΚΑΠΟΙΑ ΕΠΟΠΤΗ Ο ΟΠΟΙΟΣ ΔΕΝ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΚΑΙ ΔΕΝ ΒΑΘΜΟΛΟΓΕΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΑΚΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ?
18. ΠΩΣ ΝΟΜΙΖΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΜΕΜΟΝΟΜΕΝΑ, ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΩΝ Ή ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ?
19. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΥ ΘΕΣΗΣ?
ΔΗΛΑΔΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΥΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΠΡΟΣΛΗΦΘΕΙ ΜΕΣΩ ΑΣΕΠ ΚΑΙ ΕΚΤΟΣ (ΤΟΥΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥΣ)?
20. ΑΝ ΚΑΠΟΙΟΣ ΧΡΗΣΕΙ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΛΟΓΩ Π.Χ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ, ΑΛΛΑ ΠΑΡ' ΟΛΑ ΑΥΤΑ ΑΠΟΔΙΔΕΙ ΣΩΣΤΑ, ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΑΙ ΑΥΤΗ Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ?
21. ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΤΕ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΓΙΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ?(ΝΑΙ ΟΧΙ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΤΟ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ)
22. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ ΓΙΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΙΔΕΩΝ ΑΠΟ ΑΥΤΟΝ ΘΑ ΒΟΗΘΟΥΣΕ ΩΣΤΕ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΘΕΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ?
23. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ Η ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΜΕ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
24. ΤΙ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙΤΕ ΜΕΤΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ? (ΠΡΟΑΓΩΓΗ, ΕΠΙΠΛΗΞΗ, ΑΠΟΛΥΣΗ)
25. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ?

26. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ ΚΑΙ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ?
27. ΠΕΡΙΓΡΑΨΤΕ ΠΛΗΡΩΣ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΒΗΜΑ ΜΕΧΡΙ ΤΟ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ (ΤΟ ΓΝΩΡΙΖΕΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ?)
Εξασφάλιση εντύπων, ενημέρωση των εμπλεκομένων για το τι πρόκειται να γίνει, σύνταξη εκθέσεων, έλεγχος των αποτελεσμάτων, οριστικοποίηση των αποτελεσμάτων, αν γίνεται ένσταση από τους εμπλεκομένους, γίνεται κάπου διαβίβαση των στοιχείων από την υπηρεσία σας σε κάποια άλλη) ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ
28. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΩΣ ΑΝΤΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ? ΘΕΤΙΚΑ Η ΑΡΝΗΤΙΚΑ
29. ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΑ ΜΕΜΟΝΟΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ Ή ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΠΟΛΥ?
30. ΓΕΝΙΚΑ ΤΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ?