

Αθήνα, 2023

Μελέτη προσέγγισης του στρατηγικού σχεδίου
της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου
Δυναμικού Δημοσίου Τομέα με γνώμονα την
εισαγωγή της έννοιας του πλαισίου ικανοτήτων
για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας
διοίκησης

Συντονιστής Έργου:

Κουρτέσης Αλέξανδρος

Συγγραφείς:

(αλφαβητικά)

Γιάνναρου Φώτω

Γκέγκας Αθανάσιος

Γκόλφη Θεοφανή

Γρατσία Αντιγόνη

Δημητρίου Ιωάννης

Θωμάς Δημοσθένης

Ιωαννίδου Στυλιανή

Καρτζή Γεωργία

Κασάπη Ευαγγελία

Κουκουλάρη Αικατερίνη

Μοσκοφίδου Δανάη

Σιμπούλου Αδαμαντία

Χριστοφόρου-Χριστοφορίδη Ειρήνη

Εμπειρογνώμονας:

Στράνης Δημήτριος

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	2
Λέξεις-κλειδιά.....	8
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ.....	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	10
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ-ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	22
Κριτική θεώρηση του συστήματος αξιολόγησης προσωπικού με βάση την επίδοση. Η ελληνική εμπειρία έως και το ν.4369/2016.....	22
1. Η σημασία της αξιολόγησης	22
2. Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης.....	24
3. Σφάλματα αξιολογητών	25
4. Η μετάβαση από την παραδοσιακή στην σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση	28
5. Η σύγχρονη προσέγγιση περί αξιολόγησης	29
6. Η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα	30
7. Η αξιολόγηση στην ελληνική δημόσια διοίκηση	32
8. Το σύστημα αξιολόγησης του ν.4369/2016.....	33
9. Προϋποθέσεις αξιολόγησης (ν.4369/2016).....	34
10. Ηλεκτρονική εφαρμογή αξιολόγησης.....	35
11. Στατιστικά στοιχεία ηλεκτρονικής αξιολόγησης (ν.4369/2016)	36
12. Αποτίμηση της εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης του ν.4369/2016.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	49
Από την αξιολόγηση της επίδοσης στη διοίκηση της απόδοσης.....	49
1. Από τη μετάβαση της μέτρησης της επίδοσης στη μέτρηση της απόδοσης του Οργανισμού	49
2. Από τη μέτρηση της επίδοσης στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού	54
Α. Η κλασσική προσέγγιση.....	54
Β. Η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων.....	56
Γ. Η συστημική προσέγγιση	56
Δ. Η προσέγγιση του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	57
3. Η αξιολόγηση της απόδοσης ως σύγχρονη μέθοδος αξιολόγησης	58
4. Η αξιολόγηση της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....	61

5. Το παράδειγμα του νέου νόμου 4940/2022.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	71
Οι δεξιότητες/ικανότητες ως πυλώνας συνεχούς βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ν.4940/2022 και το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων.	71
1. Η έννοια των δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Σκληρές και ήπιες δεξιότητες.	71
2. Η σημασία των δεξιοτήτων για το μέλλον της εργασίας στην δημόσια διοίκηση	74
3. Προκλήσεις της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του μέλλοντος	75
4. Ευρωπαϊκές και διεθνείς καλές πρακτικές για τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού	76
4.1 Πλαίσιο ικανοτήτων της δημόσιας διοίκησης του Ηνωμένου Βασιλείου.....	77
4.2 Πλαίσιο ικανοτήτων του ΟΟΣΑ	78
4.3 Πλαίσιο ικανοτήτων της EPSO (Ευρωπαϊκή Ένωση)	79
5. Δεξιότητες στα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας	81
6. Η επιλογή προσωπικού με βάση τις δεξιότητες - Ο ν. 4765/2021.....	82
7. Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων στον ν. 4940/2022.....	84
8. Ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	90
9. Αντί επιλόγου.....	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	92
Εργαλεία ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού	92
1. Η ανάπτυξη και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ως μία βασική λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού	92
2. Εργαλεία ανάπτυξης και ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού	96
2.1 Κατάρτιση-Πρώθηση της μάθησης - μαθησιακά μονοπάτια	97
2.1.1 Πρώθηση της μάθησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση	98
2.2 Μονοπάτια καριέρας	106
2.2.1 Μονοπάτια καριέρας στην ελληνική δημόσια διοίκηση	107
2.3 Mentoring - Καθοδήγηση.....	109
2.3.1 Είδη Προγραμμάτων Mentoring	110
2.3.2 Η πρακτική του Mentoring στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....	111
2.4 Coaching	115
2.4.1 Η πρακτική του coaching στην ελληνική δημόσια διοίκηση	116
2.5 Υγεία και ευεξία στο χώρο εργασίας	119
2.5.1 Υγεία και ευεξία στην ελληνική δημόσια διοίκηση	121
2.6 Ανάπτυξη της ηγεσίας	125
2.6.1 Ανάπτυξη της ηγεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....	126

2.7 Διαχείριση ταλέντων	127
2.7.1 Η διαχείριση ταλέντων στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....	128
3. Οφέλη εργαλείων ανάπτυξης και ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα	130
4. Χρήση εργαλείων ανάπτυξης από την ΓΓΑΔΔΤ	132
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	134
Κριτική θεώρηση της προσέγγισης της στοχοθεσίας ως συστήματος οργάνωσης της εργασίας και βελτίωσης της λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας. Η περίπτωση των νόμων 3230/2004 και 4369/2016. Η στοχοθεσία στον ν.4940/2022.	134
1. Εισαγωγή	134
2. Γενική περιγραφή του συστήματος ΔμΣ και η εισαγωγή του στην ελληνική δημόσια διοίκηση	135
3. Η εφαρμογή της ΔμΣ στην ελληνική δημόσια διοίκηση: Ο ν. 3230/2004	138
3.1 Γενικά χαρακτηριστικά.....	138
3.2 Εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ: διαμόρφωση, παρακολούθηση υλοποίησης και αξιολόγηση της στοχοθεσίας	141
3.3 Μέτρηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας - Δείκτες Μέτρησης.....	144
3.4 Στρατηγική Διοίκηση στο πλαίσιο του ν. 3230/2004.....	146
3.5 Βραβεία Ποιότητας	148
4. Στοχοθεσία Δημοσίων Οργανώσεων – Η μετάβαση από τον ν. 3230/2004 στον ν. 4369/2016	149
4.1 Επανακαθορισμός απαιτήσεων της στρατηγικής διοίκησης στις δημόσιες οργανώσεις – Ο ν. 4369/2016	149
4.2 Εφαρμογή της Στοχοθεσίας: Διαμόρφωση, παρακολούθηση υλοποίησης και αξιολόγηση της στοχοθεσίας σύμφωνα με τους ν. 3230/2004 και 4369/2016	151
5. Κριτική θεώρηση των νόμων 3230/2004 και 4369/2016	155
5.1 Φορείς που εφάρμοσαν στοχοθεσία	157
5.1.1 Μεθοδολογικά σφάλματα κατά την σχεδίαση και κατά την εφαρμογή της Στοχοθεσίας.....	160
5.1.2 Κυριότεροι λόγοι μη υλοποίησης της Στοχοθεσίας	161
5.1.3 Παρατηρήσεις στη σύνταξη των Εκθέσεων Απολογισμού	163
5.1.4 Αποφάσεις δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων	164
5.1.5 Προβλήματα σχετικά με τη χρήση των δεικτών	164
5.2 Οι ρυθμίσεις του ν.4369/2016.....	165
5.3 Ηλεκτρονική Εφαρμογή - Ηλεκτρονική Στοχοθεσία - «e-goal setting»	167
6. Ο νέος νόμος 4940/2022 – Αξιολόγηση και Στοχοθεσία στον Δημόσιο Τομέα.....	169

7. Αντί επιλόγου	171
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	172
Διαδικασία διαμόρφωσης στόχων: MBO, KPI's, OKR's. Η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση.	172
1. Εισαγωγή	172
2. Διαμόρφωση Στόχων Στη Δημόσια Διοίκηση : Θεωρία στοχοθεσίας.....	174
2.1 New Public Management, Public Value Management, Performance Management, New Public Governance.....	174
2.2 Κρίσιμοι παράγοντες διαμόρφωσης στόχων: Θεωρία στοχοθεσίας, ασάφεια καθορισμού στόχων, αδυναμία αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας και ανάπτυξης νοοτροπίας μέτρησης της απόδοσης, Οργανωσιακή Μάθηση στο Δημόσιο Τομέα	180
3. Μέθοδοι (τακτικές) διαμόρφωσης στόχων.....	183
3.1 Διοίκηση Μέσω Στόχων - ΔΜΣ (Management by Objectives - MBO)	184
3.2 Βασικοί Δείκτες Απόδοσης - ΒΔΑ (Key Performance Indicators - KPI's)	186
3.3 Στόχοι και Βασικά Αποτελέσματα (Objectives and Key Results - OKR's).....	190
4. Αξιολόγηση συνθηκών και επιλογή εφαρμογής μεθόδου	193
4.1 Υφιστάμενη κατάσταση στην ελληνική δημόσια διοίκηση	193
5. Βασικοί παράγοντες που προτείνονται για τον καθορισμό της στοχοθεσίας στην κυβέρνηση του μέλλοντος	195
5.1 Βιωσιμότητα της διαχείρισης της απόδοσης σε σχέση με τον καθορισμό στόχων ...	195
5.2 Ευέλικτοι OKRs (Agile OKRs).....	196
5.3 Μια σημαντική αλλαγή από τους ιστορικούς τρόπους εργασίας του δημόσιου τομέα	197
6. Προσαρμογή οργανωσιακής ευελιξίας σε διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης	198
6.1 Διαχείριση με γνώμονα τα αποτελέσματα για κρατικούς φορείς.....	198
6.2 Συνεργασία με αυτόνομες κυβερνητικές οντότητες.....	200
6.3 Ανάπτυξη κουλτούρας λειτουργίας σε ομάδες	200
7. Αντί επιλόγου	201
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	203
Η στοχοθεσία στο πλαίσιο ενός συστήματος συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας οργάνωσης	203
1. Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και δημόσιες οργανώσεις.....	204
2. Το ανθρώπινο κεφάλαιο σε μία οργάνωση	205
3. Μέθοδοι βελτίωσης απόδοσης του ανθρωπίνου κεφαλαίου	206
4. Η στοχοθεσία ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου	208
5. Αντί επιλόγου	214

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	215
Το νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης-στοχοθεσίας και η σχέση του με το HRMS: διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος για την ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης	215
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ^A	219
Τεχνικές Προδιαγραφές Στοχοθεσίας στο HRMS.....	219
1. Εισαγωγή	219
2. Γενική περιγραφή.....	219
3. Ρόλοι Συστήματος	220
3.1 Διαχειριστής του Συστήματος	220
3.2 Διαχειριστής Στοχοθεσίας Οργανισμού	220
3.3 Υπεύθυνος Διαμόρφωσης Στοχοθεσίας.....	221
3.4 Υπεύθυνος Παρακολούθησης Στοχοθεσίας.....	221
4. Διεργασίες Συστήματος.....	222
4.1 Στοχοθεσία	222
4.1.1 Πηγές Στοχοθεσίας.....	222
4.1.1.1 Ενσωμάτωση περιεχομένου Σχεδίων Δράσης Υπουργείων στη Στοχοθεσία των οργανικών μονάδων.....	222
4.1.1.2 Υπουργική απόφαση κατανομής στόχων.....	223
4.1.1.3 Οργανωσιακή απόφαση κατανομής στόχων	224
4.1.2 Βασική Στοχοθεσία.....	225
4.1.3 Προαιρετική Στοχοθεσία	227
4.1.4 Έγκριση Στοχοθεσίας.....	227
4.2 Παρακολούθησης Υλοποίησης Στοχοθεσίας	229
4.2.1 Παρακολούθηση Στοχοθεσίας	229
4.2.2 Αναθεώρηση Στοχοθεσίας	229
4.2.3 Αναφορές Στοχοθεσίας	230
4.3 Βελτίωση Συστήματος	230
4.3.1 Αναθεώρηση Συστήματος	231
4.3.2 Επέκταση Συστήματος.....	231
5.4 Πληροφοριακό σύστημα	233
5.1 Εισαγωγή	233
5.2 Λειτουργικές Απαιτήσεις.....	233
5.3 Λειτουργικές Προδιαγραφές.....	234
6. Βάση Δεδομένων.....	237

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ^B	240
Τεχνικές Προδιαγραφές Αξιολόγησης στο HRMS	240
1. Εισαγωγή	240
2. Προφίλ Χρηστών	240
2.1 Προφίλ & Ρόλοι Συστήματος Αξιολόγησης	240
3. Ροή Ενεργειών	244
3.1 Προφίλ 1: Ενέργειες Υπαλλήλων προς Προϊσταμένους	244
3.2 Προφίλ 2α: Ενέργειες Προϊσταμένων προς Υπαλλήλους	245
3.3 Προφίλ 2β: Ενέργειες Προϊσταμένων N προς Προϊσταμένους N-1	246
4. Είδη Φορμών	248
4.1 Φόρμα Σφυγμού Ομάδας	248
4.2 Φόρμα Σχεδίου Ανάπτυξης	255
4.3 Φόρμα Στοχοθεσίας	282
4.4 Φόρμα Αξιολόγησης Δεξιοτήτων	287
ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	295
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	299
1. Ελληνική Βιβλιογραφία	299
2. Διεθνής Βιβλιογραφία	301
3. Νόμοι	308
4. Υπουργικές Αποφάσεις / Εγκύκλιοι	309
5. Διαδικτυακές πηγές και λοιπά κείμενα	311

Λέξεις-κλειδιά

Αξιολόγηση, Μέθοδοι Αξιολόγησης, Σφάλματα Αξιολογητών, Παραδοσιακή & Σύγχρονη Αξιολόγηση, Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα, Σύστημα Αξιολόγησης Ν.4369/2016, Ηλεκτρονική Αξιολόγηση, μέτρηση απόδοσης, αξιολόγηση απόδοσης, σύγχρονη αξιολόγηση, Στοχοθεσία, HRMS, Ανάπτυξη, Ενδυνάμωση, Εργαλεία, Εκπαίδευση, Διοίκηση μέσω Στόχων, μέτρηση αποτελεσμάτων, συμμετοχικότητα, δέσμευση ηγεσίας – προσωπικού, Πρακτικές καθορισμού στόχων, MBO, KPIs, OKRs, Ελληνική δημόσια διοίκηση, αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας, ευέλικτοι στόχοι, Ανθρώπινο Δυναμικό, Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Δεξιότητες, Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, Ν. 4940/2022

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Εικόνα 1 - Τρέχουσα Οργανωτική Δομή της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα.....	16
Εικόνα 2 - Σύγκριση Παραδοσιακής & Σύγχρονης Αντίληψης για την Αξιολόγηση των εργαζομένων	28
Εικόνα 3 - Στάδια Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης	30
Εικόνα 4 - Συμμετοχή φορέων στην ηλεκτρονική αξιολόγηση (Αριθμός)	37
Εικόνα 5 - Διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης.....	60
Εικόνα 6 – Ενδεικτικές σημαντικές δεξιότητες	71
Εικόνα 7 – Πλαίσιο ικανοτήτων δημόσιας διοίκησης Μ. Βρετανίας.....	78
Εικόνα 8 – Πλαίσιο ικανοτήτων ΟΟΣΑ	79
Εικόνα 9 – Πλαίσιο ικανοτήτων της EPSO	80
Εικόνα 10 – Περίγραμμα Θέσης Εργασίας Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης	81
Εικόνα 11 - Λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού	93
Εικόνα 12 - Επιθυμία των υπαλλήλων για αναβάθμιση και επαναπροσαρμογή των δεξιοτήτων τους	95
Εικόνα 13 - Τύποι μάθησης και ανάπτυξης	97
Εικόνα 14 - Οι εννέα δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων	101
Εικόνα 15 - 70-20-10 Προσέγγιση στη μάθηση	103
Εικόνα 16 - Παράδειγμα μονοπατιού καριέρας	106
Εικόνα 17 - Προσδοκίες καριέρας.....	107
Εικόνα 18 - Παράδειγμα Πλαισίου Καριέρας.....	109
Εικόνα 19 - Πλαίσιο ευεξίας ΟΟΣΑ	120
Εικόνα 20 - Πλαίσιο ενδυνάμωσης των Προϊσταμένων της ΓΓΑΔΔΤ	127
Εικόνα 21 - Πλαίσιο Διαχείρισης Ταλέντων Καναδά.....	130
Εικόνα 22 - Χρονική Εξέλιξη των MBO, KPIs,OKRs	183
Εικόνα 23 - Κύκλος KPI	189
Εικόνα 24 - Ευέλικτη μεθοδολογία OKRs (Agile OKRs) στον δημόσιο τομέα	198
Εικόνα 25 - “Προφίλ 1: Ενέργειες Υπαλλήλων προς Προϊσταμένους”	244
Εικόνα 26 - “Προφίλ 2α: Ενέργειες Προϊσταμένων προς Υπαλλήλους”	245
Εικόνα 27 - “Προφίλ 2β: Ενέργειες Προϊσταμένων N προς Προϊσταμένους N-1”	246

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 - Σφάλματα Αξιολογητών	25
Πίνακας 2 - Στάδια Αξιολόγησης και Συμμετέχοντες ανά στάδιο	36
Πίνακας 3 - Αξιολογούμενοι βάσει της κατάστασης αξιολόγησης (αξιολογείται ή κώλυμα) – Συγκριτικά στοιχεία ετών 2017 - 2021 (Αριθμός, %)	38
Πίνακας 4 - Έγκυρες & Ολοκληρωμένες Αξιολογήσεις ετών 2017-2021 (Αριθμός, %)	39
Πίνακας 5 - Υποβληθείσες Αξιολογήσεις ετών 2017-2021 από Αξιολογούμενους (αριθμός, %)	40
Πίνακας 6 - Υποβληθείσες Αξιολογήσεις ετών 2017-2021 από Αξιολογητές (αριθμός, %) ...	40
Πίνακας 7 - Στοιχεία οριστικοποιημένων και μη εκθέσεων αξιολόγησης αξιολογικών περιόδων ετών 2017-2021 (Αριθμός, %)	42
Πίνακας 8 - Αξιολογήσεις ετών 2017-2021 ανά κατηγορία βαθμολογίας (Αριθμός, %)	43
Πίνακας 9 - Αξιολογήσεις ετών 2017-2021 ανά κατηγορία βαθμολογίας (Αριθμός, %)	43
Πίνακας 10 - Το σύστημα αξιολόγησης του ν.4369/2016 με βάση την παραδοσιακή και την σύγχρονη αντίληψη περί αξιολόγησης	44
Πίνακας 11 - Σύγκριση παραδοσιακού μοντέλου μέτρησης της επίδοσης και Π.Ι.Σ.....	51
Πίνακας 12 - Στρατηγικοί πυλώνες ΓΓΑΔΔΤ	93
Πίνακας 13 - Διαφορετικές έννοιες της απόκτησης γνώσεων	94
Πίνακας 14 - Οφέλη εργαλείων ανάπτυξης και ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα	130
Πίνακας 15 - Αποτύπωση εργαλείων ανάπτυξης από την ΓΓΑΔΔΤ	132
Πίνακας 16 - Οφέλη από την εφαρμογή της «Διοίκησης με Στόχους» - Διαφορές γραφειοκρατίας και δημόσιας διαχείρισης	185
Πίνακας 17 - 12 χαρακτηριστικά αποδοτικών KPIs.....	188

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ-ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

BC Public	BC Public Service Agency - Province of British Columbia
CIM	Critical incident Method
CPA	Critical Path Analysis
DEG	Digital Era Governance
DG HR	Directorate-General for Human Resources and Security (Ευρωπαϊκή Επιτροπή)
DG Reform	Directorate-General for Structural Reform Support (Ευρωπαϊκή Επιτροπή)
EMCC	European Mentoring and Coaching Council
EPSO	European Personnel Selection Office
ICF	International Coaching Federation
KPIs	Key Performance Indicators
MBO	Management by Objectives
NPG	New Public Governance
NPM	New Public Management
NPS	New Public Service
NWS	New Weberian State
OKRs	Objective and Key Results
PVM	Public Value Management
QBRs	Quarterly Business Review
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
TQM	Total Quality Management
TSI	Technical Support Instrument (Μέσο Τεχνικής Υποστήριξης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής)

ΑΑΔΕ	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
ΑΔΑΕ	Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών
ΑΔΙΠ	Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση
ΒΔΑ	Βασικοί Δείκτες Απόδοσης
ΓΓΑΔΔΤ	Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα
ΓΔ	Γενική Διεύθυνση
Δ	Διεύθυνση
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΕ	Δομή Αρχικού Επιπέδου
ΔΔΕ	Δείκτης Δευτέρου Επιπέδου
ΔΜΕ	Δομή Μεσαίου Επιπέδου
ΔμΣ /ΔΜΣ	Διοίκηση μέσω Στόχων
ΔΟΠ	Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
ΔΠΕ	Δείκτης Πρώτου Επιπέδου
ΔΥΕ	Δομή Υψηλού Επιπέδου
ΕΝΑΕ	Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδας
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΑ	Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
ΕΛΙΑΜΕΠ	Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής & Εξωτερικής Πολιτικής
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΚΥΑ	Κοινή Υπουργική Απόφαση
ΜΑΔΕΔ	Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΙΣ	Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας
ΣΣ	Στρατηγικός Στόχος
Τ	Τμήμα
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας
ΥΠΕΣ	Υπουργείο Εσωτερικών

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη λειτουργία του κράτους και την επίτευξη των εθνικών στόχων.

Η δημόσια διοίκηση είναι αυτή που αντιμετωπίζει τις κρίσεις, παρέχει υπηρεσίες, εφαρμόζει μεταρρυθμίσεις και διαχειρίζεται δημόσιες δαπάνες για την δημιουργία δημόσιας αξίας προς όφελος του πολίτη. Υλοποιεί προγράμματα και δράσεις με μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην οικονομική και κοινωνική συνοχή.

Είναι αλήθεια ότι ο δημόσιος τομέας έζησε μια περίοδο εκτεταμένης οικονομικής αβεβαιότητας. Για περίπου μία δεκαετία, τα μέτρα του περιορισμού των προσλήψεων οδήγησαν σε συρρίκνωση του δημοσίου τομέα, σημειώνοντας μία μείωση μεγαλύτερη των 190.000 υπαλλήλων. Η εν λόγω μείωση συντελέστηκε παράλληλα με πληθώρα μέτρων, όπως ιδίως η περικοπή των μισθολογικών και λοιπών απολαβών των δημοσίων υπαλλήλων, των αδειών και λοιπών ευεργετημάτων.

Σε συνέχεια της οικονομικής αβεβαιότητας και προσπαθώντας το ελληνικό δημόσιο να βρει το δρόμο του, ακολούθησε η πανδημία του COVID-19. Οι υπηρεσίες κλήθηκαν να λειτουργήσουν μέσω ενός εναλλακτικού τρόπου παροχής εργασίας για το ελληνικό δημόσιο, την τηλεργασία, υπό αντίξοες και πρωτόγνωρες συνθήκες.

Ο δημόσιος τομέας, που αποτελεί τον μεγαλύτερο εργοδότη στην Ελλάδα, αποτελείται από περίπου 2.800 φορείς και περίπου 600.000 τακτικούς υπαλλήλους (στο δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα). Η ΓΓΑΔΔΤ καλείται να συντονίσει περίπου 3.500 Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού/Διοικητικού.

Η ΓΓΑΔΔΤ, έχει τον κύριο ρόλο στη βελτίωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, στηρίζοντας την πολιτική της σε δύο θεματικές: 1) Το ανθρώπινο δυναμικό και 2) τις δομές του δημόσιου. Διαδραματίζει πρωτεύοντα και στρατηγικό ρόλο στις αποφάσεις για κυβερνητικές μεταρρυθμίσεις, με στόχο τη μετατόπιση των θεσμικών μεταρρυθμίσεων σε ένα πιο ευέλικτο και ταχύρρυθμο μοντέλο, επιτυγχάνοντας ενισχυμένη συνεργασία μεταξύ των δημόσιων φορέων.

Στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο, αρχές που διέπουν τη λήψη αποφάσεων για τον καθορισμό των παρεμβάσεων της ΓΓΑΔΔΤ αποτελούν:

- Η Αποδοτική και Αποτελεσματική Στελέχωση του Δημόσιου Τομέα
- Η Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου του Δημόσιου Τομέα, έτσι ώστε να επιτευχθεί η στελέχωση με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό
- Η Ανάπτυξη και η Διαχείριση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (καθώς το Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλει τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, στην επίτευξη των στόχων του Κυβερνητικού Έργου)
- Η Διαφάνεια, η Ακεραιότητα και η ενίσχυση των θεσμών για ένα κράτος δικαίου και μια Δημόσια Διοίκηση επικεντρωμένη στον πολίτη, η οποία ενεργεί αμερόληπτα, δίκαια και μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα, ενώ ταυτόχρονα είναι ανοικτή και υπεύθυνη, επικεντρωμένη στα αποτελέσματα και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών

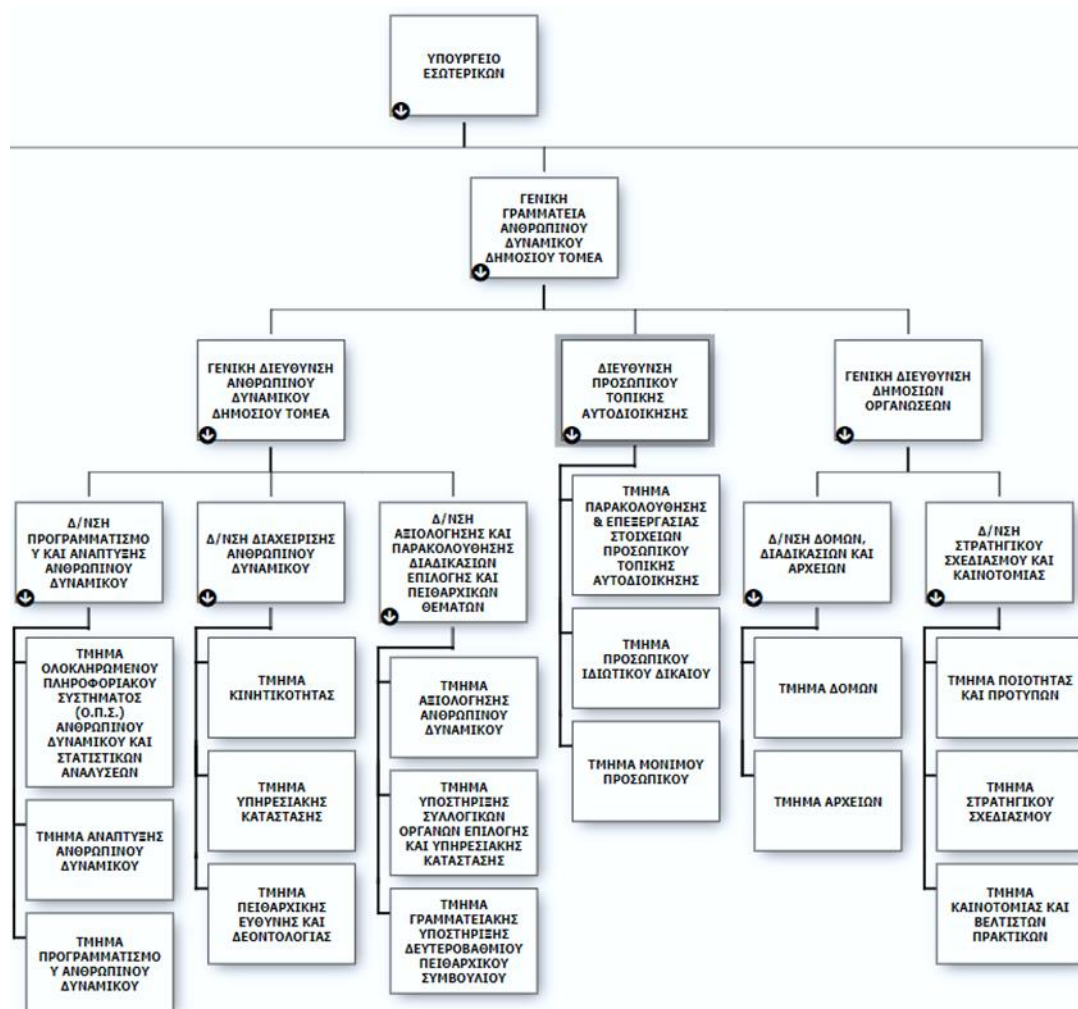
Στο Οργανωσιακό Κεφάλαιο, η ΓΓΑΔΔΤ είναι αρμόδια για κάθε θέμα που άπτεται της οργάνωσης των δημοσίων οργανώσεων, ειδικότερα:

- Για τη δημιουργία και τη διαχείριση των οργανογραμμάτων των δημοσίων φορέων
- Για την δημιουργία και διαχείριση των γενικών και ειδικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας του δημοσίου
- Για την εφαρμογή και παρακολούθηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα
- Για την υλοποίηση και τον συντονισμό των εκπονούμενων μεταρρυθμιστικών δράσεων, την παρακολούθηση της τήρησής τους, την αξιολόγηση των δράσεων και την τεχνική βοήθεια προς τα άλλα υπουργεία
- Για τη διαμόρφωση πολιτικών για την εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, την εφαρμογή και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, τον σχεδιασμό πολιτικών

για την προώθηση και εφαρμογή προτύπων πιστοποίησης και κοινωνικής ευθύνης στις δημόσιες υπηρεσίες, κ.α

- Για την προώθηση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα και τη διάχυση καλών πρακτικών καινοτομίας

Στην παρακάτω εικόνα αποτυπώνεται το οργανόγραμμα της ΓΓΑΔΔΤ:



Εικόνα 1 - Τρέχουσα Οργανωτική Δομή της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα

Στρατηγική προτεραιότητα για τη ΓΓΑΔΔΤ είναι η **δημιουργία μιας νέας δημόσιας διοίκησης για τον πολίτη**. Σε αυτή την κατεύθυνση, η ΓΓΑΔΔΤ έχει σχεδιάσει και ήδη εφαρμόζει μία ολοκληρωμένη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, για την επίτευξη των κυβερνητικών στόχων, η οποία περιλαμβάνει σημαντικές μεταρρυθμίσεις σε όλα τα βασικά στάδια του εργασιακού βίου του δημοσίου υπαλλήλου, με πολλά καινοτόμα εργαλεία, μεθόδους και πρακτικές. Για την

επίτευξη του στρατηγικού οράματος, έχουν διαμορφωθεί 4 στρατηγικοί πυλώνες που λειτουργούν ως ομπρέλα για όλα τα έργα της Γενικής Γραμματείας:

1. Ανθρώπινο κεφάλαιο - Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου
2. Οργανωσιακό κεφάλαιο - Εξορθολογισμός και βελτίωση δομών και διαδικασιών
3. Λογοδοσία, διαφάνεια και καταπολέμηση της διαφθοράς
4. Ψηφιακός μετασχηματισμός διαδικασιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Σημαντικές μεταρρυθμίσεις που έχουν υλοποιηθεί από τη ΓΓΑΔΔΤ αποτελούν, μεταξύ άλλων, το νέο σύστημα προσλήψεων δημοσίου τομέα, η αναθεώρηση του Π.Δ. 50/2001 (“Προσοντολογίου”), η σύνδεση των προσλήψεων με την εσωτερική κινητικότητα, η νέα διαδικασία στοχοθεσίας και αξιολόγησης του προσωπικού, το νέο σύστημα πολύ-επίπεδης διακυβέρνησης, το νέο σύστημα για τη διαφάνεια και την ακεραιότητα και η δημιουργία συστήματος καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει στη βελτίωση της υλοποίησης της συνολικής στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, όπως αποτυπώνεται παραπάνω, μέσα από την καταγραφή, αποτύπωση και ανάλυση των δράσεων της ΓΓΑΔΔΤ, με γνώμονα την εισαγωγή της έννοιας του πλαισίου ικανοτήτων για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης και την επεξεργασία τους.

Τα εξαγόμενα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης κρίνονται αναγκαία λόγω του μεγάλου αριθμού των μεταρρυθμίσεων της ΓΓΑΔΔΤ και του απαιτούμενου συντονισμού για την χρήση διαφορετικών χρηματοδοτικών εργαλείων και πηγών χρηματοδότησης, καθώς και τον σωστό χρονο-προγραμματισμό, ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί της στόχοι.

Η μελέτη, συνεπώς, συμβάλλει αποτελεσματικά και συνολικά στη διαμόρφωση ενός πλαισίου αναφοράς ως προς τις Στρατηγικές Δράσεις στον άξονα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες ταυτοχρόνως ενισχύουν τον μεταρρυθμιστικό προσανατολισμό της χώρας στους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης.

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικοί στόχοι της Μελέτης είναι:

Στόχος 1: Η αποτύπωση και ανάλυση των έργων και δράσεων της ΓΓΑΔΔΤ για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και ο αντίκτυπος τους στη συνολική στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου.

Στόχος 2: Η διερεύνηση σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο των τάσεων στους τομείς της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και ο συσχετισμός τους με τις δράσεις που υλοποιούνται στην ελληνική δημόσια διοίκηση ως προς την επίτευξη των στόχων της.

Στόχος 3: Η σύνθεση και επεξήγηση των δράσεων για την ενίσχυση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα.

Συνοπτικά τα κεφάλαια της μελέτης πραγματεύονται τα εξής:

Μέσα από τα **κεφάλαια 1 και 2**, η μελέτη επιχειρεί αρχικά να αναλύσει τα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού με βάση την επίδοση, και ειδικότερα, να εξετάσει το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού που εφαρμόζεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση, λαμβάνοντας υπόψη και τα διαθέσιμα στοιχεία όπως αυτά προκύπτουν από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (ΜΑΔΕΔ). Στη συνέχεια, αναλύει πως οι στρατηγικοί στόχοι και οι προτεραιότητες της ΓΓΑΔΔΤ οδήγησαν στην ανάγκη προσανατολισμού σε πιο σύγχρονες μεθόδους, μέσα από την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης προσανατολισμένου στη βελτίωση της απόδοσης, το οποίο αφενός θέτει ως απαραίτητη προϋπόθεση τη διαδικασία καθορισμού συγκεκριμένων στόχων, αφετέρου για την εφαρμογή του λαμβάνεται υπόψη το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων ως βασικό εργαλείο αξιολόγησης αλλά και περαιτέρω ανάπτυξης και βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο **κεφάλαιο 3** επιχειρείται να παρουσιαστεί η σημασία των δεξιοτήτων ως πυλώνας για την ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Παρουσιάζονται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση για στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και ποιες είναι δεξιότητες για την εργασία του μέλλοντος στον δημόσιο τομέα. Στο κεφάλαιο περιλαμβάνονται καλές πρακτικές από άλλες χώρες αναφορικά με την υιοθέτηση πλαισίου ικανοτήτων στη δημόσια διοίκηση. Τέλος παρουσιάζονται οι προβλέψεις του ν.

4765/2021 για την νέα διαδικασία επιλογής προσωπικού με βάση τις δεξιότητες και ο ν. 4940/2022 που καθιέρωσε το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Το **κεφάλαιο 4** πραγματεύεται ότι οι δημόσιες διοικήσεις σε όλα τα επίπεδα είναι αυτές που ανταποκρίνονται στις κρίσεις, παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες, εφαρμόζουν μεταρρυθμίσεις και δημιουργούν δημόσια αξία. Η ΓΓΑΔΔΤ, έχοντας ως στόχο τη δημιουργία μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης και βασικό ρόλο την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου και του οργανωσιακού κεφαλαίου, έχει στον πυρήνα του έργου της τους δημοσίους υπαλλήλους. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με συνεχείς προκλήσεις, η ανάπτυξη και η ενδυνάμωση των δημοσίων υπαλλήλων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορεί η δημόσια διοίκηση να ανταποκρίνεται στις τωρινές και στις μελλοντικές προκλήσεις σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν διαφορετικά είδη εργαλείων, τα οποία εξετάζονται και εφαρμόζονται από την ΓΓΑΔΔΤ, στο πλαίσιο της μεταρρυθμιστικής της ατζέντας και αναλύονται παρακάτω, ως προς τη χρήση τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση, την βιβλιογραφία και διεθνείς καλές πρακτικές.

Στο **κεφάλαιο 5** παρουσιάζονται οι δύο νόμοι που εισήγαγαν και ρύθμισαν τα θέματα στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση από το 2004 έως το 2016. Γίνεται αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο στηρίχθηκαν, όπως οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, η στρατηγική διοίκηση και η ΔμΣ. Επίσης, γίνεται αναλυτική απαρίθμηση των θετικών στοιχείων και των αδυναμιών τους και παρατίθενται στοιχεία που προκύπτουν από τα αρχεία του Υπουργείου Εσωτερικών, ως προς την περιορισμένη έκταση εφαρμογής τους και ως προς τα προβλήματα και τα κενά που χαρακτηρίζουν τις εν λόγω εφαρμογές και παρατίθεται απολογισμός της εφαρμογής των δύο νόμων. Περιγράφεται περιληπτικά το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο του ν. 4940/2022, που θέσπισε το νέο σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης των υπηρετούντων στον δημόσιο τομέα υπαλλήλων. Τέλος, προτείνονται οι βάσεις για τη σταδιακή υιοθέτηση του συστήματος ΔμΣ από τις υπηρεσίες, ως βασικού μέσου βελτίωσης της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων τους.

Σύμφωνα με το **κεφάλαιο 6**, η εύρεση μιας αποτελεσματικής μεθόδου καθορισμού των ατομικών και οργανωσιακών στόχων και η παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους για την επίτευξη τους συνδέεται στενά με τη διαμόρφωση της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας. Βασικοί κρίσιμοι παράγοντες που αφορούν στη διαμόρφωση στόχων αποτελούν η ασάφεια καθορισμού στόχων, η αδυναμία αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας και ανάπτυξης νοοτροπίας μέτρησης της απόδοσης, η ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης στη δημόσια διοίκηση. Υπάρχουν αρκετά εργαλεία για την αξιολόγηση της απόδοσης των αποτελεσμάτων των εργαζομένων και της οργάνωσης. Η σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα αλλά και το διεθνές περιβάλλον, εντός των οποίων η δημόσια διοίκηση καλείται να προσαρμοστεί αντιμετωπίζοντας τις σύνθετες προκλήσεις που ανακύπτουν διαρκώς, οφείλει να αξιοποιήσει νέες βασικές μεθόδους καθορισμού στόχων όπως η βιωσιμότητα της διαχείρισης της απόδοσης σε σχέση με τον καθορισμό στόχων και η χρήση ευέλικτων στόχων.

Σκοπός του **κεφαλαίου 7** είναι να αναδείξει τη σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρωπίνου κεφαλαίου μιας οργάνωσης, σε σχέση με την εφαρμογή της στοχοθεσίας, με στόχο τη συνεχή βελτίωση του ανθρωπίνου κεφαλαίου μιας δημόσιας οργάνωσης.

Στο **κεφάλαιο 8** της μελέτης επιχειρείται η σύνδεση του νέου θεσμικού πλαισίου αξιολόγησης-στοχοθεσίας με την ανάπτυξη του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS). Ειδικότερα, αναλύεται το πώς -εντάσσοντας στο HRMS τα νέα συστήματα στοχοθεσίας και αξιολόγησης- θα μπορέσει η ΓΓΑΔΔΤ να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα που θα παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία για το σχεδιασμό και τη διαμόρφωση των κατάλληλων πολιτικών και δράσεων οι οποίες θα συντελέσουν στο μετασχηματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού και του οργανωσιακού κεφαλαίου της δημόσιας διοίκησης.

Στα **κεφάλαια 8^A και 8^B** παρουσιάζονται οι προτεινόμενες τεχνικές προδιαγραφές για το σύστημα HRMS της δημόσιας διοίκησης αναφορικά με την στοχοθεσία και την αξιολόγηση.

Η παρούσα μελέτη ολοκληρώνεται με τον επίλογο και τα συμπεράσματα που προκύπτουν μέσα από τις θεματικές που πραγματεύεται η μελέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Κριτική θεώρηση του συστήματος αξιολόγησης προσωπικού με βάση την επίδοση. Η ελληνική εμπειρία έως και το ν.4369/2016.

1. Η σημασία της αξιολόγησης

Με τον όρο «αξιολόγηση» περιγράφεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται η συνολική απόδοση των υπαλλήλων σύμφωνα με το έργο που τους έχει ανατεθεί από την Διοίκηση, στο πλαίσιο εκτέλεσης των απαιτήσεων και των καθημερινών εργασιών τους¹. Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί έναν από τους βασικούς μηχανισμούς που διαθέτει και χρησιμοποιεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να καταγράψει το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων. Με γνώμονα τις πληροφορίες που θα συλλεγούν, η αξιολόγηση μπορεί συμβάλει στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στην ενίσχυση της αποδοτικότητας τους η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της εκάστοτε οργανικής μονάδας².

Η επικρατέστερη μέθοδος αξιολόγησης είναι η ετήσια καθορισμένη επισκόπηση εργασίας κατά την οποία ο προϊστάμενος εκτιμά την αποδοτικότητα των υφισταμένων του αξιοποιώντας συγκεκριμένες φόρμες και πρότυπα αξιολόγησης. Παρά το γεγονός ότι, ως «διαδικασία», η αξιολόγηση του προσωπικού δημιουργεί συχνά δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους σχετικά με τον χρόνο και την προσπάθεια που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί και προστριβές ανάμεσα στους αξιολογούμενους και στους αξιολογητές, είναι ευρέως αποδεκτό ότι, αν εφαρμοστεί σωστά, συμβάλλει στην καλλιέργεια των ίδιων των υπαλλήλων και στη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού³.

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση του προσωπικού είναι χρήσιμα τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο. Σκοπός της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της Διοίκησης. Ειδικότερα, η διαδικασία της αξιολόγησης έχει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο α) στη διαδικασία λήψης των

¹ Μουζά-Λαζαρίδη, Άννα-Μαρία. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός, 2013

² Παπαλεξανδρή, Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου Ε., 2016

³ Ο.Π.

αποφάσεων που σχετίζονται με προαγωγές, μετακινήσεις και απολύσεις υπαλλήλων, β) στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και στην απόκτηση κατάλληλων δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους με απώτερο σκοπό την ενδυνάμωση της απόδοσής τους και την ενίσχυση της παρακίνησής τους, γ) στη συσχέτιση της αμοιβής τους με πρόσθετες αμοιβές με τρόπο δίκαιο και αντικειμενικό, και δ) στην παροχή πληροφόρησης για την πρόοδο των εργαζομένων ανεξαρτήτως αν αυτή είναι θετική, η οποία μπορεί να οδηγήσει π.χ. σε μια χρηματική ανταμοιβή⁴ ή αρνητική, καθώς ακόμα και η διαπίστωση μίας κακής απόδοσης μπορεί να προσδιορίσει τα κενά κατάρτισης που έχει ο υπάλληλος έτσι ώστε να τα βελτιώσει αλλά και να επιλύσει παράπονα και προβλήματα που έχουν προκύψει⁵.

Ως διαδικασία, κατά τον Dessler⁶, περιλαμβάνει τα εξής στάδια: α) ορισμός προτύπων, β) αξιολόγηση σύμφωνα με τα συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης του οργανισμού, και γ) επαναπληροφόρηση του εργαζόμενου για την πρόδό του.

Τα «πρότυπα απόδοσης» πηγάζουν από τους στόχους που έχουν καθοριστεί για κάθε θέση εργασίας, οι οποίοι ταυτίζονται με τους στρατηγικούς σκοπούς και επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού. Τόσο οι στόχοι όσο και τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, αποδεκτοί, φιλόδοξοι αλλά όχι πέραν του εφικτού και χρονικά προσδιορισμένοι⁷.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τους πιο σύγχρονους ορισμούς ως «αξιολόγηση της απόδοσης» περιγράφεται η ατομική διαδικασία που ερευνά την καταλληλότητα ενός ατόμου να επιτελέσει έναν ρόλο, να καλύψει μία θέση ή να αναλάβει ένα έργο. Για να χαρακτηριστεί «δίκαιη» η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει αυτή να λαμβάνει χώρα εντός σαφών και προκαθορισμένων ορίων και να

⁴ Παπαλεξανδρή, Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου Ε., 2016

⁵ Βαξεβανίδου, Μαρία και Παναγιώτης Ρεκλείτης. *Management Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Προπομπός, 2012

⁶ Dessler, Gary. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Κριτική, 2012.

⁷ Παπαλεξανδρή, Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου Ε., 2016.

πραγματοποιείται με δεδομένα κριτήρια. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να υπάρχουν κοινά πρότυπα και μοντέλα αξιολόγησης που εφαρμόζονται⁸.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού θα πρέπει να εκλαμβάνεται τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους ως μία μη τιμωρητική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό θα συμβάλει στην εξεύρεση των πραγματικών αναγκών κάθε εργαζόμενου, στη λήψη των απαραίτητων μέτρων για τη βελτίωσή του και εν τέλει στη δημιουργία των προϋποθέσεων εκείνων που θα οδηγήσουν στη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο εργάζεται, παράγει και εξυπηρετεί ορθότερα τους πολίτες⁹.

2. Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης

Κατά τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη¹⁰, οι μέθοδοι της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων είναι οι εξής:

- Μέθοδος καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας: Ο προϊστάμενος καλείται να αξιολογήσει τον υφιστάμενό του βάζοντας του έναν βαθμό ανά κριτήριο.
- Μέθοδος εναλλαγής κατάταξης: Καταγράφεται εναλλάξ ο καλύτερος και ο λιγότερο επαρκής υπάλληλος σε σχέση με ένα χαρακτηριστικό έως ότου να καταταχθούν όλοι οι υπάλληλοι σε μία κλίμακα.
- Μέθοδος κρίσιμου γεγονότος: Γίνεται καταγραφή συμπεριφορών των υπαλλήλων (καλών και κακών), τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την καταγραφή χρησιμοποιούνται ως συμπληρωματικά στοιχεία στη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης.
- Μέθοδος Διοίκησης βάσει Στόχων: Καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι ανάμεσα στη Διοίκηση και τους υπαλλήλους με συζητήσεις που πραγματοποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και αφορούν στον έλεγχο επίτευξης των στόχων.

⁸ Kayar, M., & Bulur, Ö. C. (2017). *Study on the importance of employee performance assessment and lost productive time rate determination in garment assembly lines. Fibres & Textiles in Eastern Europe*

⁹ Παπαλεξανδρή, Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου Ε., 2016.

¹⁰ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ.,(2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili

- Μέθοδος ηλεκτρονικής παρακολούθησης της απόδοσης: Διαρκής παρακολούθηση τηλεφωνικών γραμμών και ηλεκτρονικών υπολογιστών των αξιολογούμενων με σκοπό την αύξηση της απόδοσής τους.

Γενικά οι μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης που εφαρμόζονται δύναται να διαχωριστούν σε αντικειμενικές (ποσοτικές), οι οποίες αφορούν σε κλασικές μεθόδους, βασίζονται στα αποτελέσματα και χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο σε εργαζομένους στην παραγωγή, και σε υποκειμενικές (ποιοτικές), οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν για να κρίνουν συμπεριφορές, αποτελέσματα ή τάσεις. Προκειμένου ένα σύστημα αξιολόγησης να είναι ορθό και πλήρες θα πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά κριτήρια¹¹.

3. Σφάλματα αξιολογητών

Δεδομένου ότι η αξιολόγηση, ως διαδικασία, πραγματοποιείται από ανθρώπους, αρκετές φορές παρουσιάζονται σφάλματα και αδυναμίες. Συχνά, λοιπόν, η διαδικασία της αξιολόγησης οδηγεί τους αξιολογητές –ηθελήμενα ή μη– σε σφάλματα τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα να εκλαμβάνεται η αξιολόγηση της απόδοσης ως άδικη και μη αντικειμενική. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα εν λόγω σφάλματα όπως έχουν καταγραφεί στη σχετική βιβλιογραφία.

Πίνακας 1 - Σφάλματα Αξιολογητών

<i>Halo error</i> - «Σύνδρομο του Φωτοστέφανου»	Ένα θετικό στοιχείο της απόδοσης καθορίζει θετικά την αντίληψη για τη συνολική απόδοση του υπαλλήλου.
<i>Horn error</i>	Το αντίθετο του «hallo error». Η συνολική απόδοση του υπαλλήλου υποβαθμίζεται εξαιτίας της χαμηλής του απόδοσης σε ένα κριτήριο.
<i>First Impression</i> - «Πρώτη εντύπωση»	Αναπτύσσεται μια αρνητική ή θετική γνώμη για τον υπάλληλο στην αρχή της αξιολογικής περιόδου η οποία επηρεάζει τη μετέπειτα αντίληψη του αξιολογητή για την

¹¹ Παπαλεξανδρή, Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου Ε., 2016.

	απόδοση του υπαλλήλου.
<i>Recency error</i> – «Σφάλμα εγγύτητας»	Το αντίθετο του «First Impression error». Το επίπεδο της συνολικής απόδοσης του υπαλλήλου καθορίζεται από το τελευταίο διάστημα πριν την αξιολόγηση, μη λαμβάνοντας υπόψιν την συνολική του επίδοση σε όλη την χρονιά.
<i>Leniency error</i> – «Λάθη επιείκειας»	Το να βαθμολογείται το επίπεδο απόδοσης του υπαλλήλου συνεχώς υψηλότερα απ' όσο αξίζει.
<i>Severity error</i> – «Λάθη αυστηρότητας»	Το αντίθετο του «leniency error». Το να βαθμολογείται το επίπεδο απόδοσης του υπαλλήλου συνεχώς χαμηλότερα απ' όσο αξίζει.
<i>Central tendency error</i> – «Λάθη εξαιτίας της τάσης προς το κέντρο»	Το να αποφεύγονται οι ακραίες βαθμολογήσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Οι αξιολογητές έχουν την τάση να τοποθετούν τους υπαλλήλους σε ένα μέσο επίπεδο απόδοσης.
<i>Clone error</i> – «Επίδραση αλληλεγγύης»	Ο αξιολογητής βαθμολογεί υψηλότερα τον υπάλληλο βασιζόμενος στο ότι ταυτίζεται με τον ίδιο ως προς τη συμπεριφορά ή/και την προσωπικότητα.
<i>Spillover error</i> – «Προκατάληψη»	Ο αξιολογητής βαθμολογεί συνεχώς χαμηλότερα τον υπάλληλο βασιζόμενος σε λάθη απόδοσης προηγούμενων αξιολογικών περιόδων.

Πηγές: Staroňová (2017) - Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2016) - Carrel, M. & Elbert, N. & Hatfield, R. (2000)

Κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά¹² τα βασικά σφάλματα στα οποία μπορεί να υποπέσει ένας αξιολογητής είναι τα εξής:

- Λάθη επιείκειας, τα οποία οδηγούν σε ευνοϊκότερη αξιολόγηση,
- Λάθη αυστηρότητας, τα οποία οδηγούν σε χαμηλότερη βαθμολογία,
- Λάθη που σχετίζονται με την τάση προς το κέντρο, τα οποία δημιουργούν μια τάση εξισωτισμού των εργαζομένων,
- Λάθη γενίκευσης της κρίσης, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα την αξιολόγηση του εργαζόμενου με παρόμοιο τρόπο χωρίς διαφοροποίηση των επιμέρους στοιχείων ή κριτηρίων,
- Λάθη ορισμού των προτύπων αξιολόγησης, τα οποία προκύπτουν λόγω της διαφορετικής αντίληψης που έχουν οι αξιολογητές ως προς τις έννοιες και τους όρους, και
- Προσωπικές προκαταλήψεις, οι οποίες αφορούν στο φύλο, την εθνικότητα και συχνά σχετίζονται με προσωπικούς λόγους του αξιολογητή επηρεάζοντας την κρίση του.

Προκειμένου να αποφευχθούν λοιπόν τα εν λόγω σφάλματα, κρίσιμο είναι να υιοθετηθεί ένα δίκαιο και αντικειμενικό μοντέλο αξιολόγησης, το οποίο θα λειτουργήσει ως εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης. Ένα τέτοιο μοντέλο θα πρέπει να προβλέπει τη δυνατότητα πραγματοποίησης συζητήσεων-συνεντεύξεων ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο, τη συμμετοχή περισσότερων αξιολογητών οι οποίοι θα είναι άρτια εκπαιδευμένοι (με σκοπό να ασκούν αποτελεσματικά το έργο τους) και τη δυνατότητα επαναπληροφόρησης των εργαζομένων για το επίπεδο απόδοσής τους¹³. Κατά τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά¹⁴ η ελαχιστοποίηση ενδεχόμενων λαθών προϋποθέτει να επιλεχθεί η κατάλληλη μέθοδος, να επιτηρείται η εκτέλεση των διαδικασιών έτσι ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα τυχόν αστοχίες που προκύπτουν, καθώς επίσης να

¹² Παπαλεξανδρή, Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου Ε., 2016.

¹³ Βαξεβανίδου, Μαρία και Παναγιώτης Ρεκλείτης. *Management Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Προπομπός, 2012

¹⁴ Παπαλεξανδρή, Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου Ε., 2016.

εκπαιδεύονται τακτικά και σε επαρκή βαθμό οι αξιολογητές ώστε να έχουν πλήρη γνώση της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί.

4. Η μετάβαση από την παραδοσιακή στην σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση

Ως προς την αξιολόγηση της απόδοσης καταγράφονται ουσιαστικά δύο διακριτές προσεγγίσεις στη σχετική βιβλιογραφία -η παραδοσιακή αντίληψη και η σύγχρονη αντίληψη- καθεμία από τις οποίες διακρίνεται από συγκεκριμένα στοιχεία. Ειδικότερα, ο στόχος της αξιολόγησης στο παραδοσιακό μοντέλο ήταν η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων μέσω της «επιθεώρησης», μέσω των «αμοιβών» ή «τιμωριών» βασιζόμενη στην παρελθοντική απόδοση, ενώ η σύγχρονη οπτική επί της αξιολόγησης στοχοπροσανατολίζεται στη μελλοντική απόδοση με γνώμονα τη συνεχή εξέλιξη και μάθηση των υπαλλήλων. Έχει ως βάση, κατά κύριο λόγο, τη στοχοθεσία, την καθοδήγηση και την βελτίωση μέσα από την «ανίχνευση» των ανεπτυγμένων και προς ανάπτυξη ικανοτήτων του αξιολογούμενου και τη διαρκή επαναπληροφόρηση. Επιπλέον, σε αντιδιαστολή με το πατροπαράδοτο μοντέλο, ο ρόλος του αξιολογούμενου παύει να είναι παθητικός αφού πλέον συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία αξιολόγησης.

Στην εικόνα 2 αντιπαραβάλλεται το παραδοσιακό με το σύγχρονο μοντέλο διαδικασίας αξιολόγησης¹⁵ και εντοπίζονται οι βασικές διαφορές τους ως προς τα στοιχεία της αξιολόγησης που τις συνθέτουν.

Εικόνα 2 - Σύγκριση Παραδοσιακής & Σύγχρονης Αντίληψης για την Αξιολόγηση των εργαζομένων

Στοιχεία Αξιολόγησης	Παραδοσιακή Αντίληψη	Σύγχρονη Αντίληψη
Ρόλος	Αξιολογητικός	Αναπτυξιακός
Εστίαση	Παρελθούσα Απόδοση	Βελτίωση μελλοντικής απόδοσης
Στόχοι	Βελτίωση απόδοσης μέσω αλλαγών προσωπικού, αμοιβών και τιμωριών	Βελτίωση απόδοσης μέσω αυτο-μάθησης, ανάπτυξης, παρακίνησης, ενδυνάμωσης

¹⁵ Παπαλεξανδρή, Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου Ε., 2016.

Μέθοδοι	Ιεράρχηση, βαθμολογία	Σειρά αναπτυξιακών βημάτων, Διοίκηση μέσω Στόχων (MBO), ανάλυση δυνατοτήτων-αδυναμιών
Ρόλος προϊσταμένου	Να κρίνει, να αξιολογεί	Να συμβουλεύει, να βοηθά, να καθοδηγεί, να εκπαιδεύει, να αναπτύσσει, να ενδυναμώνει
Ρόλος υφισταμένου	Παθητικός, αμυντικός, αντιδραστικός	Ενεργητικός, υπεύθυνος, συμμετοχή στη μάθηση
Αποτελέσματα	Αντιδράσεις, υποτίμηση, κριτική	Ανάπτυξη, ενδυνάμωση, αποτελεσματικότητα

Πηγή: Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2016

Όπως προκύπτει μέσα από τη σύγκριση, η σύγχρονη αξιολόγηση έχει ουσιαστικά έναν αναπτυξιακό χαρακτήρα ξεφεύγοντας από την παραδοσιακή αντίληψη που στόχευε στο να ασκήσει κυρίως κριτική στον αξιολογούμενο.

5. Η σύγχρονη προσέγγιση περί αξιολόγησης

Στη σύγχρονη αντίληψη η αξιολόγηση αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία ενός γενικότερου συστήματος που φέρει τον όρο «Διοίκηση Απόδοσης» (Performance Management). Η τελευταία, σύμφωνα με τον Michael Armstrong¹⁶, σχετίζεται με τη συστηματική διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης ενός οργανισμού μέσω της συνεχούς εξέλιξης των επιδόσεων των υπαλλήλων και των μονάδων που υπάρχουν σε αυτόν μέσα από ένα συμφωνημένο πλαίσιο προγραμματισμένων στόχων. Κατά τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά¹⁷, η διοίκηση της απόδοσης αφορά σε μία πολυσχιδή λειτουργία των οργανισμών, όπου πέρα από την αξιολόγηση χρησιμοποιεί ως εργαλεία, το σύστημα των ανταμοιβών, τις προσλήψεις και την κατάρτιση των υπαλλήλων μέσω ατομικών προγραμμάτων ανάπτυξης προκειμένου να επιτύχει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Στην εικόνα 3 παρουσιάζονται, μέσω διαγράμματος, τα στάδια του συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης, μέσα από τα οποία εντοπίζονται τα στοιχεία που το

¹⁶ Armstrong Michael, (2009), *Armstrong's Handbook of Performance Management. An evidence-based guide to delivering high performance*, 4th edition, Published By Kogan Page, London and Philadelphia.

¹⁷ Παπαλεξανδρή, Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου Ε., 2016.

συνθέτουν και κυρίως η σύνδεση της περιγραφής της θέσης με την ατομική στοχοθεσία και την αξιολόγηση και εντέλει με το σύστημα ανταμοιβών.

Εικόνα 3 - Στάδια Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης



Πηγή: Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2016

6. Η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα

Με την πάροδο των χρόνων οι ανωτέρω μεταβολές στα συστήματα αξιολόγησης επηρεάζουν όπως είναι αναμενόμενο και το δημόσιο τομέα. Όπως γίνεται αντιληπτό, μέσα από την σχετική εμπειρία, ο τρόπος και η σημασία της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα αλλάζει και υιοθετεί πρακτικές και μεθόδους του ιδιωτικού τομέα. Το ζητούμενο πλέον δεν είναι αυστηρά η αξιολόγηση της απόδοσης, αλλά η εξεύρεση μεθόδων διαχείρισης της απόδοσης ώστε -μέσω της παρακίνησης του εργαζομένου- να συντελέσει ουσιαστικά η αξιολόγηση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Η αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης του εργαζομένου αποτελεί μια λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) -προερχόμενη από το κύμα του λεγόμενου «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ» (New Public Management)- η οποία αποτέλεσε πρακτική του ιδιωτικού τομέα και άρχισε να υιοθετείται από το δημόσιο τομέα ως αποτέλεσμα κοινωνικών, οικονομικών και δημογραφικών παραγόντων, με σκοπό

αφενός την παροχή κινήτρων προς τον υπάλληλο και αφετέρου τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης¹⁸.

Η υιοθέτηση συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης από το δημόσιο τομέα σηματοδοτεί την ανάγκη για μια πιο αποτελεσματική δημόσια διοίκηση. Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο συλλογής χρήσιμων δεδομένων και κατ' επέκταση λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων στα θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη κατά το 2016 πανευρωπαϊκά και αφορούσε στη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης σε κράτη-μέλη της ΕΕ, στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και σε ορισμένες συνδεδεμένες χώρες, διαπιστώνεται η ανάγκη σχεδιασμού συστημάτων αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα που *«διασφαλίζουν την ύπαρξη ακρίβειας, συνέπειας και ορθολογικών στοιχείων προκειμένου η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης να θεωρείται δίκαιη»*. Η έρευνα¹⁹ επισημαίνει τη σημασία αναγνώρισης των *«στρατηγικών για την κατανόηση, εντοπισμό και αντιμετώπιση πιθανών αρνητικών επιπτώσεων, αλλά και την ενίσχυση της ποιότητας της όλης διαδικασίας προκειμένου να αυξηθεί κατ' επέκταση η εμπιστοσύνη των δημοσίων υπαλλήλων προς το σύστημα αξιολόγησης»*. Απαιτείται, λοιπόν, σύμφωνα με την έρευνα ο σχεδιασμός συστημάτων αξιολόγησης που θα προβλέπουν σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια, θα διασφαλίζουν τη συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία, θα παρέχουν ανατροφοδότηση καθώς και τους κατάλληλους μηχανισμούς ελέγχου και απόδοσης ευθυνών ως προς την τήρηση της διαδικασίας²⁰.

Τα προτεινόμενα συστήματα αξιολόγησης οφείλουν να προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα, ώστε να θεωρούνται δίκαια και να γίνονται αποδεκτά από όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία.

¹⁸ Staroňová, Katarína, *Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission*, 2017

¹⁹ Ο.Π.

²⁰ Ο.Π.

7. Η αξιολόγηση στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων έχει υπάρξει ένα θέμα προς διαπραγμάτευση διεθνώς, αλλά και στην χώρα μας. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα και του ανθρώπινου δυναμικού του αποτελούν αντικείμενα μέτρησης και αξιολόγησης σύμφωνα με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις και τον τύπο του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα σημαντική και πρέπει να υλοποιείται με έμφαση στην εξέταση διαφόρων ζητημάτων που αφορούν τους δημόσιους οργανισμούς, την κατάσταση στο εσωτερικό τους, καθώς και τους εργαζόμενους που υπηρετούν στους εν λόγω οργανισμούς.

Η προαγωγή των δημοσίων υπαλλήλων μέχρι πρότινος ήταν συνδεδεμένη με την «αρχαιότητα» και τα έτη προϋπηρεσίας, χωρίς ουσιαστικό σχέδιο για την περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση, αλλά με μόνο κίνητρο τη μονιμότητα και σταθερότητα. Η σύγχρονη αντίληψη περί αξιολόγησης της απόδοσης πρόκυψε ως μια ανάγκη κινητοποίησης του προσωπικού που θα συντελέσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Στοιχεία της σύγχρονης αντίληψης περί αξιολόγησης της απόδοσης εντοπίζονται για πρώτη φορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση με τη θέσπιση του ΠΔ 318/1992 (ΦΕΚ Α'161). Το συγκεκριμένο ΠΔ εισάγαγε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο απέβλεπε στην αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων των εργαζομένων σε Δημόσιο τομέα και Ν.Π.Δ.Δ. (εξαιρουμένων των εκπαιδευτικών λειτουργιών) μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένων κριτηρίων. Ιδιαίτερως σημαντικά θεωρήθηκαν τα θέματα της προσπάθειας συγκερασμού της μέτρησης του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων με συγκεκριμένους δείκτες και στόχους, της αυτοαξιολόγησης και της συνέντευξης δεδομένου ότι αυτά εισήχθησαν για πρώτη φορά με το συγκεκριμένο ΠΔ στο θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης.

Με τον Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ Α' 26) θεσπίστηκε νέος Υπαλληλικός Κώδικας ο οποίος, πλην διαφόρων τροποποιήσεων, ισχύει έως και σήμερα. Στο άρθρο 81 του ανωτέρω νόμου διατηρήθηκαν, χωρίς καμία μεταβολή, οι διατάξεις του προϊσχύσαντος Υπαλληλικού Κώδικα κατά τις οποίες προβλεπόταν έκδοση καινούργιου ΠΔ για την καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου. Ωστόσο,

δεδομένου ότι το συγκεκριμένο ΠΔ δεν εκδόθηκε ποτέ, διατηρήθηκε σε ισχύ το ΠΔ 318/1992 το οποίο εφαρμόστηκε έως και το 2015.

8. Το σύστημα αξιολόγησης του ν.4369/2016

Το σύστημα αξιολόγησης που είναι σε ισχύ μέχρι και σήμερα²¹ θεσπίστηκε με τις διατάξεις του ν.4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού από το 2016 έως και το 2022 διενεργείται σύμφωνα με τις διατάξεις του ως άνω νόμου, σε ετήσια βάση, με διάστημα αναφοράς το προηγούμενο αξιολογικό έτος.

Όπως προκύπτει από την αιτιολογική έκθεση του ν.4369/2016²², με το συγκεκριμένο πλέγμα διατάξεων ρυθμίστηκε με ενιαίο τρόπο το Σύστημα Αξιολόγησης του υπαλληλικού προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης. Το εν λόγω σύστημα έθεσε ως βασικό παράγοντα βελτίωσης της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου αλλά και συνολικά της Υπηρεσίας την αξιολόγηση και τη συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων και γενικότερα στην λειτουργία της διοίκησης. Σκοπός ήταν η εισαγωγή ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης, *«το οποίο σε συνδυασμό με τη στοχοθεσία και τις μεταρρυθμίσεις που αφορούσαν στην επιλογή των στελεχών στη Δημόσια Διοίκηση, στόχευε στην καταπολέμηση του νεποτισμού και των πελατειακών σχέσεων»*. Η αξιολόγηση του ν.4369/2016, βασίστηκε σε κριτήρια αποδεκτά, καθορισμένα, μετρήσιμα και αντικειμενικά, τα οποία διαφοροποιήθηκαν μεταξύ υπάλληλων και προϊσταμένων. Τα εν λόγω κριτήρια καθορίστηκαν με σκοπό να σκιαγραφείται το διοικητικό και προσωπικό «profile» του κάθε υπαλλήλου ατομικά και να αναδειχθούν οι ιδιαίτερες προσωπικές ικανότητές του σε σχέση με τη φύση των εκτελούμενων από αυτόν καθηκόντων. Επιπλέον, το σύστημα προέβλεψε και την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, με επίσης προσδιορισμένα κριτήρια. Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης καθορίστηκε ως υποχρεωτική η διενέργεια Συμβουλευτικής Συνέντευξης μεταξύ αξιολογούμενου και του άμεσα ιεραρχικά προϊσταμένου του, στόχος της οποίας ήταν η καλύτερη

²¹ Για την αξιολόγηση του προσωπικού του δημόσιου τομέα για το έτος του 2022, με την λήξη του οποίας θα καταργηθεί πλήρως το σύστημα αξιολόγησης του ν. 4369/2016.

²² https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=4df6f4be-8c45-4533-ab42-a5a10151fba2

αξιοποίηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του αξιολογούμενου. Η μη διενέργειά της συνιστούσε ακόμα και αιτία ακύρωσης της διαδικασίας, κι ως εκ τούτου θα έπρεπε να αιτιολογείται ειδικά από τον αξιολογητή, ενώ παρείχε παράλληλα στον αξιολογούμενο τη δυνατότητα ενεργούς συμμετοχής μέσω της υποβολής απόψεων ή τυχόν αντιρρήσεων επί αυτής. Το σύστημα αξιολόγησης προέβλεψε επίσης τη συγκρότηση Ειδικών Επιτροπών Αξιολόγησης, το έργο των οποίων συνίστατο κυρίως στην εξέταση των εξαιρετικών επιδόσεων αλλά και τυχόν εντάσεων που υποβάλλονται από τους αξιολογούμενους σε περιπτώσεις χαμηλής βαθμολογίας.

9. Προϋποθέσεις αξιολόγησης (ν.4369/2016)

Το εν λόγω σύστημα αξιολόγησης προέβλεπε καταρχάς, δύο αξιολογητές, καθώς με τις διατάξεις του άρθρου 15 ορίστηκε ότι *«Αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων ... είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης...»*. Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις, συνάγεται από τις διατάξεις ότι για τη συμπλήρωση και οριστικοποίηση εκθέσεων αξιολόγησης αρμόδιος μπορεί να είναι αποκλειστικά ένας αξιολογητής. Η αξιολόγηση δύναται δε να ολοκληρώνεται με έναν αξιολογητή, όχι μόνο σε περιπτώσεις που δεν υπάρχει δεύτερος, αλλά και σε περιπτώσεις που ο ένας εκ των δύο αξιολογητών δε συμμετέχει στη διαδικασία.

Βασική προϋπόθεση διενέργειας της αξιολόγησης -υπαλλήλου ή προϊσταμένου- είναι να υφίσταται μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου η ιεραρχική σχέση των *έξι (6) μηνών τουλάχιστον*. Το εν λόγω χρονικό διάστημα αξιολόγησης αυξήθηκε κατά την αξιολογική περίοδο του έτους 2019 από τους πέντε (5) στους έξι (6) μήνες (βάσει του αρ. 32 του ν.4735/2020), με εξαίρεση να παραμένει η περίπτωση κατά την οποία *«αξιολογητές είναι ο Υπουργός, ο Αναπληρωτής Υπουργός, ο Υφυπουργός, ο Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας, το μονομελές όργανο διοίκησης ή ο Πρόεδρος συλλογικού οργάνου διοίκησης ή ο Διευθυντής του Γραφείου του Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού»* από τους οποίους υπήρχε δυνατότητα να συντάσσεται έκθεση αξιολόγησης για χρονικό διάστημα *τριών (3) μηνών τουλάχιστον*.

Τέλος, για τους αποσπασμένους υπαλλήλους ο νόμος προέβλεψε ότι θα έπρεπε να συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών στις

οποίες ήταν αποσπασμένοι, ενώ εάν στις εν λόγω υπηρεσίες εφαρμόζεται ειδικό σύστημα αξιολόγησης οι υπάλληλοι θα έπρεπε να αξιολογούνται και με τα δύο συστήματα αξιολόγησης (παρ. 7 άρθρου 15 ν. 4369/2016, όπως ισχύει).

10. Ηλεκτρονική εφαρμογή αξιολόγησης

Η πρώτη εφαρμογή του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης αφορούσε στην αξιολογική περίοδο του έτους 2016 και ολοκληρώθηκε εξ ολοκλήρου σε έντυπη μορφή. Στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης των διαδικασιών και των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, με τις διατάξεις του άρθρου 9 «Ηλεκτρονική αξιολόγηση» του ν.4553/2018 (Α' 75) τροποποιήθηκαν οι διατάξεις του ν.4369/2016 περί αξιολόγησης προσωπικού, προβλέποντας ιδίως την ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης, μέσω της ειδικής ηλεκτρονικής Εφαρμογής Αξιολόγησης, η οποία αποτέλεσε μία νέα λειτουργικότητα του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (ΜΑΔΕΔ). Ειδικότερα, για τις αξιολογικές περιόδους των ετών 2017 και 2018, η αξιολόγηση του πολιτικού προσωπικού του δημοσίου διενεργήθηκε ηλεκτρονικά από την έναρξη της διαδικασίας, που αφορούσε στον ορισμό συμμετεχόντων, έως και το στάδιο ελέγχου εγκυρότητας των εκθέσεων αξιολόγησης.

Με την επέκταση της ηλεκτρονικής εφαρμογής αξιολόγησης -κατά την αξιολογική περίοδο του έτους 2019- διενεργήθηκε για πρώτη φορά μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής αξιολόγησης και η διαδικασία της συμβουλευτικής συνέντευξης και η διαδικασία της εξέτασης και οριστικοποίησης των εκθέσεων αξιολόγησης από τις Ειδικές Επιτροπές Αξιολόγησης (ΕΕΑ), ενώ δόθηκε παράλληλα και η δυνατότητα καταχώρισης των χειρόγραφων εκθέσεων αξιολόγησης.

Η τρέχουσα ηλεκτρονική εφαρμογή της αξιολόγησης –όπως έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί σήμερα- περιλαμβάνει τα στάδια που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, τα οποία αποτελούν οριζόντια στάδια με κοινές προθεσμίες για όλους τους συμμετέχοντες. Σε κάθε στάδιο ο κάθε εμπλεκόμενος –αξιολογητής ή αξιολογούμενος– έχει τη δυνατότητα ηλεκτρονικής πρόσβασης ή/και συμπλήρωσης των στοιχείων που τον αφορούν ανάλογα με το ρόλο και τα δικαιώματα που έχει σε κάθε περίπτωση.

Πίνακας 2 - Στάδια Αξιολόγησης και Συμμετέχοντες ανά στάδιο

αα	Στάδια Αξιολόγησης	Συμμετέχοντες
1	Ορισμός Συμμετεχόντων στην Αξιολόγηση	Διευθύνσεις Προσωπικού
2	Συμπλήρωση εκθέσεων αξιολόγησης από Αξιολογούμενους	Αξιολογούμενοι
3	Συμπλήρωση εκθέσεων αξιολόγησης από Α' αξιολογητές	Αξιολογητές Α' & Αξιολογούμενοι
3.1	<i>Προγραμματισμός & Διενέργεια Συμβουλευτικής Συνέντευξης</i>	<i>Αξιολογητές Α'</i>
3.2	<i>Υποβολή απόψεων αντιρρήσεων</i>	<i>Αξιολογούμενοι</i>
3.3	<i>Βαθμολόγηση Κριτηρίων</i>	<i>Αξιολογητές Α'</i>
4	Συμπλήρωση εκθέσεων αξιολόγησης από Β' αξιολογητές	Αξιολογητές Β'
5.	Έλεγχος εγκυρότητας εκθέσεων αξιολόγησης & Καταχώρηση Χειρόγραφων εκθέσεων αξιολόγησης	Διευθύνσεις Προσωπικού
6.	Γνωστοποίηση αποτελεσμάτων & Υποβολή ενστάσεων	Διευθύνσεις Προσωπικού & Αξιολογούμενοι
7.	Εξέταση μη οριστικοποιημένων εκθέσεων αξιολόγησης και ενστάσεων	Ειδικές Επιτροπές Αξιολόγησης

Η ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας και η δυνατότητα καταχώρισης των χειρόγραφων εκθέσεων αξιολόγησης είχε ως αποτέλεσμα τη συλλογή χρήσιμων δεδομένων και πληροφοριών αναφορικά με τη συμμετοχή αλλά και με τα συνολικά αποτελέσματα της διαδικασίας της αξιολόγησης.

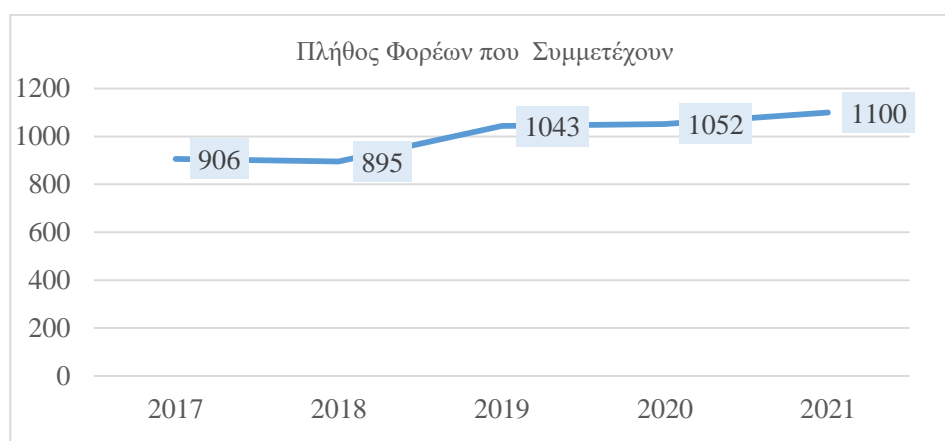
11. Στατιστικά στοιχεία ηλεκτρονικής αξιολόγησης (ν.4369/2016)

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένα στατιστικά στοιχεία, τα οποία συλλέγει και επεξεργάζεται το Τμήμα Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών, μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής, αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, και ειδικότερα στοιχεία ως προς τη συμμετοχή φορέων, αξιολογούμενων και αξιολογητών καθώς τις επιδόσεις των αξιολογούμενων.

Στοιχεία συμμετοχής

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, για την αξιολογική περίοδο του έτους 2021, οι φορείς που συμμετέχουν στην ηλεκτρονική αξιολόγηση ανέρχονται σε 1.100, αριθμός που αντιστοιχεί στο 70% περίπου του συνόλου των φορέων που έχουν προσωπικό το οποίο εμπίπτει στο σύστημα αξιολόγησης του ν.4369/2016, όπως αυτό ορίζεται στο πεδίο εφαρμογής του νόμου (αρ.14). Για τον υπολογισμό του πλήθους του προσωπικού που εμπίπτει οι εκτιμήσεις έγιναν λαμβάνοντας υπόψη τα διαθέσιμα στοιχεία του ΜΑΔΕΔ αναφορικά με τη νομική μορφή κάθε φορέα, τον αριθμό και την εργασιακή σχέση των υπαλλήλων που υπηρετούν σε αυτόν.

Εικόνα 4 - Συμμετοχή φορέων στην ηλεκτρονική αξιολόγηση (Αριθμός)



Πηγή: ΜΑΔΕΔ

Ειδικότερα, με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία που αφορούν στο πλήθος των αξιολογούμενων σε σχέση με το σύνολο του προσωπικού που εμπίπτει στην αξιολόγηση, συνάγεται ότι υποχρέωση αξιολόγησης προκύπτει για το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή πάνω από το 96% του προσωπικού πληροί τις προϋποθέσεις -έχει δηλαδή συμπληρώσει το απαιτούμενο χρονικό διάστημα των έξι (6) ή τριών (3) μηνών αντίστοιχα- προκειμένου να αξιολογηθεί.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα διαθέσιμα ηλεκτρονικά στοιχεία αναφορικά με την υπαγωγή του προσωπικού στην αξιολόγηση, όπως αυτά έχουν καταχωρηθεί από τις αρμόδιες Διευθύνσεις Διοικητικού ή Προσωπικού, για τις αξιολογικές περιόδους των ετών 2017 έως και 2021.

Πίνακας 3 - Αξιολογούμενοι βάσει της κατάστασης αξιολόγησης (αξιολογείται ή κώλυμα) – Συγκριτικά στοιχεία ετών 2017 - 2021 (Αριθμός, %)

Αξιολογούμενοι		ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ				
		2017	2018	2019	2020	2021
Σύνολο υπαλλήλων που εμπίπτουν	Πλήθος εγγραφών*	161252	183156	211247	212602	209855
Υπάλληλοι που Αξιολογούνται	αριθμός	155894	175799	200113	204298	201929
	%	96,7	96,0	94,7	96,1	96,2
Υπάλληλοι που δεν Αξιολογούνται	αριθμός	5358	7357	11134	8304	7926
	%	3,3	4,0	5,3	3,9	3,8

* τα στοιχεία προκύπτουν από το σύνολο των ορισμών αξιολόγησης που καταχωρούνται από τους φορείς που συμμετέχουν και δεν συμπεριλαμβάνουν το σύνολο του προσωπικού που εμπίπτει στο σύστημα αξιολόγησης

Πηγή: ΜΑΔΕΔ

Κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης οι Διευθύνσεις Διοικητικού ή Προσωπικού έχουν την ευθύνη παρακολούθησης της διαδικασίας και οφείλουν να μεριμνούν για την έγκαιρη και ορθή υποβολή των εκθέσεων αξιολόγησης, καθώς και τη διόρθωση τυχόν αστοχιών ή παραλείψεων. Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία υποβολής εκθέσεων από τους αξιολογητές διενεργείται από τις αρμόδιες μονάδες ο έλεγχος εγκυρότητας των εκθέσεων αξιολόγησης. Στις περιπτώσεις που διαπιστώνονται λάθη ή παραλείψεις που δε δύναται να διορθωθούν ηλεκτρονικά, οι αρμόδιες Διευθύνσεις, εφόσον κρίνουν ότι συντρέχουν οι προϋποθέσεις, προβαίνουν στις απαραίτητες ενέργειες για την ακύρωση, την επανυποβολή σε χειρόγραφο μορφή και την καταχώριση των εν λόγω εκθέσεων στην ηλεκτρονική εφαρμογή. Οι εκθέσεις αξιολόγησης που έχουν λάβει βαθμολογία έστω από έναν αξιολογητή σημαίνονται ως ολοκληρωμένες, ενώ βάσει της βαθμολογίας που έχουν λάβει μπορεί να είναι οριστικοποιημένες ή μη. Οι μη οριστικοποιημένες εκθέσεις αξιολόγησης είναι όσες είτε εισάγονται υποχρεωτικά στην ΕΕΑ προς εξέταση - δηλαδή, εκθέσεις αξιολόγησης με βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση με 90 σε τουλάχιστον ένα κριτήριο, καθώς και εκθέσεις αξιολόγησης που η απόκλιση μεταξύ των μέσων όρων των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες- είτε εκείνες για τις οποίες ισχύουν οι προϋποθέσεις ένστασης από τον αξιολογούμενο.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα στοιχεία των έγκυρων και ολοκληρωμένων εκθέσεων αξιολόγησης, όπως αυτές προέκυψαν για τα έτη 2017-

2021 μετά και την ολοκλήρωση του ελέγχου εγκυρότητας από τις αρμόδιες μονάδες προσωπικού.

Πίνακας 4 - Έγκυρες & Ολοκληρωμένες Αξιολογήσεις ετών 2017-2021 (Αριθμός, %)

Αξιολογική περίοδος	Ορισμοί αξιολόγησης	Έγκυρες αξιολογήσεις		Έγκυρες & Ολοκληρωμένες Αξιολογήσεις	
		Αριθμός	%	Αριθμός	%
2017*	161252	143544	89,0	126671	88,25
2018*	183156	163724	89,4	145927	89,13
2019	211247	188660	89,3	163666	86,75
2020	212602	190300	89,5	158861	83,48
2021	209855	190256	90,7	160098	84,15

*Τα διαθέσιμα στοιχεία αφορούν μόνο σε ηλεκτρονικές εκθέσεις αξιολόγησης

Πηγή: ΜΑΔΕΔ

Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν προκύψει από την ηλεκτρονική εφαρμογή –για τις αξιολογικές περιόδους των ετών 2017 και 2018 κατά τις οποίες δεν υφίστατο ακόμα η δυνατότητα καταχώρισης χειρόγραφων εκθέσεων αξιολόγησης– διαπιστώνεται ότι το πλήθος των έγκυρων αξιολογήσεων είναι μειωμένο σε σχέση με τις επόμενες αξιολογικές περιόδους (2019 έως 2021), κατά τις οποίες υπήρχε η δυνατότητα καταχώρισης χειρόγραφων εκθέσεων αξιολόγησης στην ηλεκτρονική εφαρμογή, οι οποίες προέκυψαν λόγω αστοχιών ή παραλείψεων. Οι έγκυροι ορισμοί αξιολόγησης –δηλαδή το σύνολο των ορισμών για τους οποίους είτε δεν προέκυψαν αστοχίες είτε διορθώθηκαν τυχόν λάθη και παραλείψεις– κυμαίνεται περίπου στο 90% του συνόλου των αρχικά ορισθέντων. Για τις αξιολογικές περιόδους των ετών 2019–2021, το ποσοστό των έγκυρων και ολοκληρωμένων αξιολογήσεων -δηλαδή όσων εκθέσεων αξιολόγησης έχουν λάβει βαθμολογία από τουλάχιστον έναν αξιολογητή και είναι είτε ηλεκτρονικές ή χειρόγραφες– μειώθηκε το 2020 σε σχέση με το 2019.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν στη συμμετοχή αξιολογούμενων και αξιολογητών στη διαδικασία, και ειδικότερα στον αριθμό και το ποσοστό των έγκυρων εκθέσεων αξιολόγησης που υποβλήθηκαν οριστικά. Ειδικότερα, ως προς τις οριστικά υποβληθείσες εκθέσεις αξιολόγησης παρατηρείται ότι, από την πλευρά των αξιολογούμενων, η συμμετοχή ανέρχεται στο 65-66% περίπου, με μόνη εξαίρεση το έτος 2020 που έπεσε στο 60%.

Πίνακας 5 - Υποβληθείσες Αξιολογήσεις ετών 2017-2021 από Αξιολογούμενους (αριθμός, %)

ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	Σύνολο	Υποβληθείσες Εκθέσεις Αξιολόγησης	
		Αριθμός	%
2017	143544	94528	65,9
2018	163724	108046	66,0
2019	188660	122102	64,7
2020	190300	115836	60,9
2021	190253	124902	65,7

Πηγή: ΜΑΔΕΔ

Ως προς τις έγκυρες εκθέσεις αξιολόγησης που υποβλήθηκαν οριστικά από τους αξιολογητές παρατηρείται ότι, στην περίπτωση των αξιολογητών Α' η συμμετοχή εμφανίζει μεγαλύτερες αποκλίσεις με τα ποσοστά να κυμαίνονται από 72,1% (2020) έως 82,3% (2018) ενώ στην περίπτωση των αξιολογητών Β' τα ποσοστά ανέρχονται κατά μέσο όρο στο 79% περίπου χωρίς να παρουσιάζουν σημαντική απόκλιση, με εξαίρεση την αυξημένη συμμετοχή κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου.

Πίνακας 6 - Υποβληθείσες Αξιολογήσεις ετών 2017-2021 από Αξιολογητές (αριθμός, %)

Αξιολογική περίοδος	ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ Α'			ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ Β'		
	Σύνολο ορισθέντων	Υποβληθείσες		Σύνολο ορισθέντων	Υποβληθείσες	
		Αριθμός	%		Αριθμός	%
2017	135827	109180	80,4	117737	96590	82,0
2018	156079	128422	82,3	130441	103510	79,4
2019	177186	137691	77,7	144672	115034	79,5
2020	177191	127819	72,1	142981	109389	76,5
2021	176245	130396	74,0	145235	114220	78,6

*το ποσοστό εκθέσεων που υποβλήθηκαν υπολογίζεται με βάση το πλήθος των εκθέσεων για τις οποίες είχε οριστεί αξιολογητής Α' ή αξιολογητής Β' αντίστοιχα

Πηγή: ΜΑΔΕΔ

Οι αποκλίσεις στα στοιχεία συμμετοχής που παρουσιάστηκαν σχετίζονται ενδεχομένως, αφενός με τις τροποποιήσεις που κατά καιρούς έγιναν σε βασικές διατάξεις του νόμου, αφετέρου με τις αναβαθμίσεις και τις νέες λειτουργικότητες που προστέθηκαν στην ηλεκτρονική εφαρμογή, με τις οποίες, ωστόσο, αν και αυτοματοποιήθηκε αρκετά η διενέργεια της αξιολόγησης, δεν υπήρξε εντέλει ο απαιτούμενος χρόνος ώστε να εξοικειωθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι χρήστες.

Πιο συγκεκριμένα, το 2017 προστέθηκε στις διατάξεις του ν. 4369/2016 το άρθρο 24Α²³ που προέβλεπε μεταξύ άλλων τον αποκλεισμό των αξιολογητών από διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων στην περίπτωση που υπαιτίως δεν εκπληρώνουν την υποχρέωση αξιολόγησης των υφισταμένων τους. Το εν λόγω άρθρο καταργήθηκε στη συνέχεια με το άρθρο πέμπτο του Ν.4616/2019. Περαιτέρω, κατά την αξιολογική περίοδο του έτους 2019, τροποποιήθηκε το χρονικό διάστημα για το οποίο προέκυπτε υποχρέωση αξιολόγησης, και συγκεκριμένα αυξήθηκε από πέντε (5) σε έξι (6) μήνες²⁴. Η εν λόγω τροποποίηση, σε συνδυασμό με την εφαρμογή του συστήματος κινητικότητας και τις αλλαγές δομών που πραγματοποιήθηκαν εντός του 2019, περιόρισε τις περιπτώσεις όπου υφίστατο το απαραίτητο χρονικό διάστημα διενέργειας αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, αιτία των μεταβολών στη συμμετοχή αποτελεί ενδεχομένως και το μέτρο της αναστολής που ίσχυσε κατά τις αξιολογικές περιόδους των ετών 2020 και 2021 με το οποίο αποκλείστηκαν ουσιαστικά από τη διαδικασία αξιολογούμενοι και αξιολογητές στους οποίους είχε επιβληθεί το μέτρο της αναστολής.

Ως προς τις νέες λειτουργικότητες εκτιμάται ότι αυτές επηρέασαν τα παραπάνω στοιχεία καθώς έθεσαν πιο αυστηρές προθεσμίες ή και πιο λεπτομερείς ελέγχους στη διαδικασία. Οι αποκλίσεις οφείλονται εν μέρει και στην αδυναμία πλήρους ελέγχου της διαδικασίας από τις οικείες μονάδες προσωπικού, οι οποίες είχαν μεν τα εργαλεία παρακολούθησης της διαδικασίας μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής, αλλά λόγω του αυξημένου φόρτου που αντιμετώπιζαν καθίστατο δύσκολο να προβαίνουν σε συνεχείς ελέγχους ως προς τις προθεσμίες ή την ορθή συμπλήρωση των εκθέσεων.

Στοιχεία οριστικοποιημένων εκθέσεων

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται στοιχεία αναφορικά με τα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησης που έχουν οριστικοποιηθεί είτε αυτόματα -βάσει βαθμολογίας- είτε μετά την εξέτασή τους από τις αρμόδιες ΕΕΑ ύστερα από υποχρεωτική παραπομπή ή ένσταση.

²³ άρθρο 36 παρ.2 Ν.4489/2017

²⁴ άρθρο 43, παρ.1 του ν.4590/2019

Από τα διαθέσιμα στοιχεία που αφορούν στις μη οριστικοποιημένες εκθέσεις αξιολόγησης -για την αξιολογική περίοδο του έτους 2019 κατά την οποία υπάρχουν τα πρώτα διαθέσιμα στοιχεία τόσο για τις χειρόγραφες εκθέσεις αξιολόγησης όσο και για τις οριστικοποιημένες από τις ΕΕΑ εκθέσεις- εκτιμάται ότι οι εκκρεμότητες ανέρχονται στο 25,7% του συνόλου των εκθέσεων αξιολόγησης. Τα ποσοστά εκκρεμοτήτων στην αξιολογική περίοδο του έτους 2020 είναι πιο αυξημένα και ανέρχονται στο 34% του συνόλου των εκθέσεων αξιολόγησης. Εκκρεμότητες παρατηρούνται ωστόσο σε όλες τις προηγούμενες αξιολογικές περιόδους (2016-2020) για τις οποίες οι προθεσμίες οριστικοποίησης των εκθέσεων έχουν παρέλθει, αλλά –καθώς δεν ορίζονται εκ του νόμου ως αποκλειστικές- το στάδιο των ΕΕΑ παραμένει σε εξέλιξη.

Το ποσοστό του 38,5% των οριστικοποιημένων εκθέσεων αξιολόγησης για την αξιολογική περίοδο του έτους 2021 -για την οποία το στάδιο των ΕΕΑ ξεκίνησε εντός του Φεβρουαρίου του 2023- αποτελεί ουσιαστικά το σύνολο των εκθέσεων αξιολόγησης που οριστικοποιήθηκαν άμεσα λόγω βαθμολογίας, για τις οποίες δηλαδή δεν προκύπτει αφενός υποχρέωση εξέτασης από τις ΕΕΑ, αφετέρου δε θεμελιώνεται δικαίωμα ένστασης ενώπιον της ΕΕΑ.

Πίνακας 7 - Στοιχεία οριστικοποιημένων και μη εκθέσεων αξιολόγησης αξιολογικών περιόδων ετών 2017-2021 (Αριθμός, %)

ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	Έγκυρες & Ολοκληρωμένες	Μη οριστικοποιημένες εκθέσεις		Οριστικοποιημένες εκθέσεις	
		Αριθμός	%	Αριθμός	%
2017*	126671	17623	13,9	109048	86,1
2018*	145927	39997	27,4	105930	72,6
2019	163666	42013	25,7	121653	74,3
2020	158861	54039	34,0	104822	66,0
2021	160098	98498	61,5	61600	38,5

*Τα στοιχεία των ετών 2017 & 2018 αφορούν σε εκτιμήσεις με βάση τις υποβληθείσες ηλεκτρονικές εκθέσεις και δεν περιλαμβάνουν στοιχεία για χειρόγραφες εκθέσεις αξιολόγησης

Πηγή: ΜΑΔΕΔ

Στοιχεία βαθμολογιών

Ως προς τις μη οριστικοποιημένες εκθέσεις, από τα διαθέσιμα στοιχεία προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία αυτών αφορά σε περιπτώσεις υψηλών επιδόσεων που παραπέμπονται υποχρεωτικά προς εξέταση στις ΕΕΑ. Από τα στοιχεία

βαθμολογιών παρατηρείται ότι το ποσοστό των αξιολογήσεων που αντιστοιχούν στην κλίμακα 90-100, και αφορούν σε «άριστους» υπαλλήλους, κυμαίνεται από 44,7% έως 53,7%, ενώ στην κλίμακα 75–90, που αφορά σε «πολύ επαρκείς» υπαλλήλους τα ποσοστά κυμαίνονται σε αντίστοιχα υψηλά επίπεδα και συγκεκριμένα από 44,1% έως 51,3%.

Πίνακας 8 - Αξιολογήσεις ετών 2017-2021 ανά κατηγορία βαθμολογίας (Αριθμός, %)

Κλίμακα βαθμολογίας		ΑΡΙΣΤΟΙ		ΠΟΛΥ ΕΠΑΡΚΕΙΣ		ΕΠΑΡΚΕΙΣ / ΜΕΡΙΚΩΣ ΕΠΑΡΚΕΙΣ		ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ / ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΟΙ	
Αξιολογική περίοδος	Πλήθος αξιολογήσεων	90 - 100		75-90		50 - 75		0-50	
		Αριθμός	%	Αριθμός	%	Αριθμός	%	Αριθμός	%
2017	126671	56636	44,7	64961	51,3	4776	3,8	298	0,2
2018	146007	72133	49,4	69991	47,9	3299	2,3	584	0,4
2019	163666	83256	50,9	76539	46,8	3634	2,2	237	0,1
2020	158861	81809	51,5	73254	46,1	3547	2,2	251	0,2
2021	160098	85916	53,7	70683	44,1	3227	2,0	272	0,2

Πηγή: ΜΑΔΕΔ

Ειδικότερα, ακόμα και στις περιπτώσεις των αξιολογούμενων που έχουν βαθμολογηθεί ως «πολύ επαρκείς» τα στοιχεία από τον παρακάτω πίνακα δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών έχουν λάβει βαθμολογίες μεταξύ 85 και 90, δηλαδή κοντά στο ανώτερο όριο της βαθμολογικής κλίμακας.

Πίνακας 9 - Αξιολογήσεις ετών 2017-2021 ανά κατηγορία βαθμολογίας (Αριθμός, %)

Αξιολογική περίοδος	ΠΟΛΥ ΕΠΑΡΚΕΙΣ						
	<90 & >=75	75 - 80		80 - 85		85-89,99	
	Σύνολο	Αριθμός	%	Αριθμός	%	Αριθμός	%
2017	64961	7246,00	11,15	16956	26,10	40759	62,74
2018	69991	6619,00	9,46	16735	23,91	46557	66,52
2019	76539	6772,00	8,85	17450	22,80	52317	68,35
2020	73254	6336,00	8,65	16776	22,90	50142	68,45
2021	70683	5949	8,42	15615	22,09	49119	69,49

Πηγή: ΜΑΔΕΔ

12. Αποτίμηση της εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης του ν.4369/2016

Λαμβάνοντας υπόψη τόσο το θεσμικό πλαίσιο του συστήματος αξιολόγησης του ν.4369/2016 όσο και τα αποτελέσματα από τη μέχρι σήμερα εφαρμογή του

προκύπτουν ορισμένα πολύ χρήσιμα συμπεράσματα από τα οποία **τεκμαίρεται η ανάγκη ανασχεδιασμού του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού του ελληνικού δημοσίου.**

Επισημαίνεται, καταρχάς, ότι το σύστημα αξιολόγησης του ν.4369/2016 φέρει στοιχεία τόσο από το παραδοσιακό όσο και από το σύγχρονο μοντέλο αξιολόγησης. Στον πίνακα που ακολουθεί γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης και κατάταξης των στοιχείων του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης με βάση την παραδοσιακή και τη σύγχρονη αντίληψη περί συστημάτων αξιολόγησης.

Πίνακας 10 - Το σύστημα αξιολόγησης του ν.4369/2016 με βάση την παραδοσιακή και την σύγχρονη αντίληψη περί αξιολόγησης.

Στοιχεία αξιολόγησης	Παραδοσιακή Αντίληψη	Σύγχρονη Αντίληψη
Ρόλος	✓	
Εστίαση	✓	
Στόχοι		✓
Μέθοδοι	✓	✓
Ρόλος προϊσταμένου	✓	✓
Ρόλος υφιστάμενου	✓	✓
Αποτελέσματα	✓	

Αρχικά, ως προς το ρόλο του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης κρίνεται ότι φέρει στοιχεία της παραδοσιακής αντίληψης καθώς είναι προσανατολισμένος κυρίως προς τον έλεγχο της απόδοσης εστιάζοντας στην παρελθούσα απόδοση του υπαλλήλου, και συγκεκριμένα στο προηγούμενο αξιολογικό έτος.

Ωστόσο, το εν λόγω σύστημα, ως προς τους στόχους εμφανίζει στοιχεία προερχόμενα από την σύγχρονη αντίληψη. Ειδικότερα, ως σύστημα στόχευε στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου όντας προσανατολισμένο στην καλύτερη αξιοποίηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του, προς όφελος τόσο του ίδιου όσο της οργανικής μονάδας. Ειδικά στην περίπτωση που η απόδοση του υπαλλήλου κρινόταν μη επαρκής ο αξιολογητής είχε την υποχρέωση να προτείνει τα κατάλληλα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξή του.

Το σύστημα αυτό, λοιπόν, δεν είχε τιμωρητικό χαρακτήρα και δεν συνδεόταν άμεσα με αμοιβές ή άλλες παροχές.

Η μέθοδος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο εν λόγω σύστημα αντιστοιχεί στη «*Μέθοδο καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας*» κατά την οποία ο προϊστάμενος καλείται να βαθμολογήσει ανά κριτήριο τον υφιστάμενό του. Η μέθοδος αυτή, όπως προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία, είναι εύχρηστη και αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων. Αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τους οργανισμούς καθώς βαθμολογεί διάφορες πτυχές της απόδοσης και επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων δεδομένου ότι χρησιμοποιούνται όμοια κριτήρια για όλους. Ωστόσο δεν διασφαλίζει την αντικειμενικότητα, καθώς πολλές φορές παρατηρούνται λάθη επιείκειας ή αυστηρότητας από τους αξιολογητές²⁵.

Η αξιολόγηση του ν.4369/2016 ταυτίζεται εν μέρει με την παραδοσιακή αντίληψη καθώς βασίζεται σε κριτήρια, απολύτως καθορισμένα, τα οποία διαφοροποιούνται μεν μεταξύ υπάλληλων και προϊσταμένων, ωστόσο είναι κοινά για όλες τις κατηγορίες προσωπικού, ενώ προβλέπεται η δυνατότητα «μη εφαρμογής» ορισμένων μόνο κριτηρίων για τα οποία κρίθηκε εξ αρχής ότι δεν θα ήταν δυνατή η καθολική εφαρμογή και βαθμολόγησή τους. Δεν υπάρχουν, δηλαδή, ουσιαστικές διαφοροποιήσεις δεδομένου ότι δεν ελήφθη υπόψη κατά τον καθορισμό των κριτηρίων η πληθώρα των φορέων, κλάδων και θέσεων οι οποίοι εμπίπτουν στο εν λόγω σύστημα. Αυτό έχει συχνά ως αποτέλεσμα να μη γίνονται εξίσου κατανοητά τα κριτήρια από όλους τους αξιολογητές και να επιλέγεται ενίοτε να βαθμολογείται εξαιρετικά χαμηλά ή υψηλά κάποιο κριτήριο ιδίως όταν η βαθμολόγησή του είναι υποχρεωτική. Ειδικότερα, η βαθμολόγηση συγκεκριμένων κριτηρίων, όπως είναι π.χ. το κριτήριο «*Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα*» αποδεικνύεται δυσχερής από την πλευρά των αξιολογητών καθώς δεν μπορεί να γίνει με τον ίδιο τρόπο κατανοητό σε περιπτώσεις υπαλλήλων που δεν ασκούν διοικητικά καθήκοντα.

Το εν λόγω σύστημα αξιολόγησης υιοθετεί στοιχεία και από τη «*Μέθοδο Διοίκησης βάσει Στόχων*», προσεγγίζοντας κυρίως τη σύγχρονη αντίληψη, καθώς, βάσει

²⁵ Βαξεβανίδου, Μαρία και Παναγιώτης Ρεκλείτης. *Management Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Προπομπός, 2012

συγκεκριμένης ρύθμισης για τη στοχοθεσία προέβλεπε αφενός τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων ανάμεσα στη Διοίκηση και τους υπαλλήλους, αφετέρου τη διενέργεια συζητήσεων ανά τακτά χρονικά διαστήματα (ολομέλειες Τμήματος και Διεύθυνσης) με σκοπό τον έλεγχο επίτευξης των στόχων. Στα κριτήρια αξιολόγησης εντάχθηκε και ο «*Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας*» που αφορά στο βαθμό ανταπόκρισης των υπαλλήλων τόσο στη στοχοθεσία του τμήματος όσο και στην ατομική τους στοχοθεσία. **Η βαθμολόγηση του εν λόγω κριτηρίου προϋπόθετε ότι θα έχει προηγηθεί στο φορέα η διαδικασία στοχοθεσίας, η οποία ωστόσο δεν εφαρμόστηκε, με αποτέλεσμα το εν λόγω κριτήριο να μη βαθμολογείται.**

Αναφορικά με τους ρόλους του προϊστάμενου και υφιστάμενου το σύστημα αξιολόγησης του ως ν.4369/2016, υιοθετεί για τον πρώτο πρωτίστως στοιχεία από την παραδοσιακή αντίληψη καθώς ο ρόλος του περιορίζεται στο να κρίνει και να βαθμολογεί, ενώ για τον δεύτερο ταυτίζεται με την σύγχρονη αντίληψη καθώς επιτρέπει την ουσιαστική συμμετοχή των αξιολογούμενων σε όλη τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Ως προς τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης του ν.4369/2016 παρατηρείται ότι αυτά εμφανίζουν στοιχεία τόσο της παραδοσιακής αντίληψης όσο και της σύγχρονης αντίληψης. Ειδικότερα, όπως αναφέρθηκε, το εν λόγω σύστημα επιτρέπει την ενεργό συμμετοχή του αξιολογούμενου στη διαδικασία της αξιολόγησης μέσω της υποχρεωτικής διενέργειας της Συμβουλευτικής Συνέντευξης, η οποία πραγματοποιείται με κάθε πρόσφορο μέσο, μέσω της υποβολής απόψεων-αντιρρήσεων αλλά και μέσω της δυνατότητας άσκησης ένστασης ενώπιον της ΕΕΑ. Περαιτέρω, πρόκειται για ένα σύστημα το οποίο έδωσε - μέσα από την ηλεκτρονική διενέργεια της διαδικασίας τη δυνατότητα καταγραφής χρήσιμων στατιστικών στοιχείων και αναφορών ως προς τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, ενώ οδήγησε -όπως προκύπτει από τα εν λόγω στοιχεία- σε ουσιαστική συμμετοχή στη διαδικασία της αξιολόγησης τόσο από την πλευρά των φορέων όσο και από την πλευρά των υπαλλήλων. Η συμμετοχή αυτή μάλιστα ανέδειξε σημαντικές πτυχές και παθογένειες του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας των υπηρεσιών για τις οποίες θα ήταν σκόπιμο με βάση τα διαθέσιμα

στοιχεία να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα και δράσεις βελτίωσης ή και αντιμετώπισης.

Ωστόσο, παρά τα θετικά του στοιχεία το σύστημα αυτό δημιούργησε και αντιδράσεις και οδήγησε σε μη αποδοχή των αποτελεσμάτων, οι οποίες σχετίζονται με πολλαπλές αιτίες, όπως για παράδειγμα με τις καθυστερήσεις στην οριστικοποίηση των αποτελεσμάτων. Χαρακτηριστικό είναι ότι υπάρχουν εκκρεμότητες εκθέσεων που δεν έχουν εξεταστεί από τις αρμόδιες επιτροπές ακόμα και για την αξιολογική περίοδο του έτους 2016. Οι προσπάθειες που έγιναν για να επιταχυνθεί η ολοκλήρωση του έργου των ΕΕΑ –όπως ήταν η εξάμηνη προθεσμία που τέθηκε για την εξέταση των εκθέσεων αξιολόγησης– δε φαίνεται ότι απέδωσαν ιδιαίτερα.

Επιπροσθέτως, στο σύστημα εντοπίζονται, όπως επισημάνθηκε ήδη, ορισμένα από τα πιο συχνά σφάλματα αξιολογητών –όπως η τάση εξισωτισμού που παρατηρείται ως προς τη βαθμολογία ή η διαφορετική αντίληψη ως προς τα κριτήρια– καθιστώντας την αξιολόγηση συχνά μια τυπική διαδικασία για τους αξιολογητές οι οποίοι επιλέγουν να αποφύγουν την τεκμηριωμένη αξιολόγηση και κατ' επέκταση τυχόν αντιδράσεις από τους αξιολογούμενους.

Σύμφωνα άλλωστε και με την έκθεση του ΕΛΙΑΜΕΠ²⁶, ενώ ο σκοπός του εν λόγω συστήματος ήταν να αποτυπώσει με ακρίβεια τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των εργαζομένων μέσα από την βαθμολόγηση όμοιων κριτηρίων, αυτό που συνέβη στην πραγματικότητα ήταν να συγκεντρωθεί ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων σε μία ευρύτερη κατηγορία απόδοσης με χαρακτηρισμό «πολύ επαρκής». Η ως άνω διαπίστωση ενισχύεται και από τα στατιστικά στοιχεία που έχει στη διάθεσή της αρμόδια οργανική μονάδα της ΓΓΑΔΔΤ, τα οποία επιβεβαιώνουν αυτή την «τάση» συγκέντρωσης βαθμολογίας στην «ασφαλή» κλίμακα από 75 έως 89.

Η «εύκολη» αυτή επιλογή έδωσε τη δυνατότητα στους αξιολογητές αφενός μεν να βαθμολογούν γρήγορα και όμοια τους υφιστάμενους τους χωρίς να απαιτείται η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, αφετέρου δε να αποφεύγεται, με τον τρόπο αυτό, η

²⁶ Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής), *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης-Επισκόπηση, περιγραφή, αποτίμηση*, Συντονισμός ερευνητικού έργου: Καλλιόπη Σπανού, Οκτώβριος 2018. <https://www.eliamep.gr/event/reforms-in-public-administration-during-the-crisis-28112018/>

υποβολή ένστασης από πλευράς των αξιολογουμένων. Η συγκεκριμένη τακτική βαθμολόγησης από πλευράς αξιολογητών (*«Λάθη εξαιτίας της τάσης προς το κέντρο»*), δημιουργεί πλασματική εικόνα για το επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων και εν τέλει καλλιεργεί ένα έντονο κλίμα δυσαρέσκειας στο προσωπικό εξαιτίας του εξισωτισμού της βαθμολογίας. Άλλωστε, πρέπει να επισημανθεί ότι η αξιολόγηση των υφισταμένων συνιστά καταρχάς υποχρέωση των αξιολογητών τους οι οποίοι ωστόσο δεν έλαβαν την απαιτούμενη εκπαίδευση προκειμένου να εφαρμόσουν το εν λόγω σύστημα.

Ενώ λοιπόν το σύστημα αξιολόγησης του ν.4369/2016 διέθετε όλα εκείνα τα στοιχεία που το κατέτασσαν στην κατηγορία ενός ολοκληρωμένου και προσανατολισμένου στην πιο σύγχρονη αντίληψη περί αξιολόγησης συστήματος, **μέσα από την εν μέρει εφαρμογή του και ειδικότερα την αδυναμία εκτέλεσης των σχετικών με τη στοχοθεσία ενεργειών, διαπιστώθηκε η ανάγκη άμεσου ανασχεδιασμού του.**

Οι προσπάθειες, επομένως, επικεντρώθηκαν στη θέσπιση ενός συστήματος που θα προωθεί την επίτευξη σαφώς προσδιορισμένων στόχων και θα επιτρέπει στον υπάλληλο να αποκτήσει τις ικανότητες και δεξιότητες εκείνες που θα συντελέσουν καταρχάς στην προσωπική του βελτίωση και ανάπτυξη, και μέσω αυτής, στην επίτευξη των στόχων της ομάδας του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Από την αξιολόγηση της επίδοσης στη διοίκηση της απόδοσης

1. Από τη μετάβαση της μέτρησης της επίδοσης στη μέτρηση της απόδοσης του Οργανισμού

Σήμερα είναι αδιαμφισβήτητος ο πολύ έντονος ρυθμός των αλλαγών που συντελούνται στο περιβάλλον των δημοσίων οργανώσεων. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η εξέλιξη της τεχνολογίας (αυτοματοποίηση, διαδίκτυο, τεχνητή νοημοσύνη), η ενεργειακή κρίση είναι μερικές μόνο από αυτές. Οι απαιτήσεις των πολιτών έναντι των δημοσίων οργανισμών επίσης έχουν διαφοροποιηθεί και αυξηθεί σε σχέση με το παρελθόν. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν άρδην τη λειτουργία των Οργανισμών, τον τρόπο λήψης των αποφάσεων αλλά και τη διαδικασία αξιολόγησης και αποτίμησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους. Σε αυτό το πλαίσιο η επιτυχημένη λειτουργία ενός Οργανισμού κρίνεται όχι μόνο με χρηματοοικονομικούς όρους αλλά και με όρους ανταπόκρισης στις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, βιωσιμότητας, εταιρικής ευθύνης.

Σε μία εποχή όπου οι Οργανισμοί ανταγωνίζονται στα επίπεδα της ταχύτητας, της ανταπόκρισης στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες μετά από συστηματική

ανάλυσή τους, της συνεχούς εξέλιξης και καινοτομίας, της επίτευξης υψηλής ποιότητας με ευέλικτες μεθόδους παραγωγής, της ανάγκης για συνεχή μάθηση και προσαρμογή στις εξελίξεις, το παραδοσιακό μοντέλο μέτρησης της επίδοσης μέσα από στενά προσδιορισμένους χρηματοοικονομικούς δείκτες, που υπήρξε κατάλληλο κατά το παρελθόν και ιδίως κατά τη βιομηχανική εποχή, προβάλλει ατελέσφορο. Κι αυτό γιατί η προσκόλληση στους οικονομικούς δείκτες δε λαμβάνει υπόψη τη γενικότερη διοικητική λειτουργία του Οργανισμού και δεν κατορθώνει να αποτιμήσει τις συνιστώσες που συνιστούν τη στρατηγική του Οργανισμού²⁷. Η στρατηγική, ο ρόλος της οποίας είναι στις σημερινές συνθήκες των γρήγορων αλλαγών πιο σημαντικός από το παρελθόν, είναι μια δυναμική διαδικασία και ο Οργανισμός είναι ένα ζωντανό μόρφωμα που, προκειμένου να πετύχει τους στόχους ανταπόκρισης στις νέες ανάγκες και προσαρμογής στις νέες συνθήκες, μαθαίνει, βελτιώνεται, εξελίσσεται. Αυτού του είδους το διοικητικό εργαλείο, ενώ ήταν χρήσιμο στις πρώιμες βιομηχανικές οικονομίες, δεν μπορεί να αποδώσει το μηχανισμό της δημιουργίας αξίας της σύγχρονης οργάνωσης. Η αξία πλέον συνδέεται με τα άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι ιδέες των στελεχών, οι σχέσεις πελατών και προμηθευτών και οι καινοτόμες νοοτροπίες. Επιπλέον, το παραδοσιακό μοντέλο μέτρησης της επίδοσης προσφέρει μονοσήμαντη πληροφόρηση στη διοίκηση για τη λήψη των αποφάσεων. Σήμερα μοιάζουν απαραίτητες περισσότερες κατηγορίες δεικτών, οι οποίες επιτρέπουν να αποτιμηθεί η αποτελεσματικότητα σε τομείς κρίσιμους όπως η ποιότητα, η ικανοποίηση των πολιτών, η καινοτομία, η γνώση κλπ, παρέχοντας έτσι μια σφαιρική και συνολικότερη εικόνα του Οργανισμού²⁸.

Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Π.Ι.Σ.) διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες επίδοσης (Financial Perspective) ως ένα κρίσιμο κομμάτι της οργανωσιακής

²⁷ Γλαβέλη, Ν. και Παπαδόπουλος, Δ., (2000). *Συγκριτική ανάλυση της παραδοσιακής (χρηματοοικονομικής) και της σύγχρονης (στρατηγικής) προσέγγισης μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης*, Πρακτικά 7^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου Εταιρείας Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης: “Χρηματοοικονομικές Εξελίξεις στην Εποχή του Ευρώ”, 12 – 14 Οκτωβρίου, Καβάλα, 142 – 151.

²⁸ Παπαδοπούλου, Στ. & Σουλίου, Ε. (2005). *Η διαδικασία σχεδιασμού και δημιουργίας ενός Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας για το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό ίδρυμα Καβάλας*. ΤΕΙ Καβάλας: Διπλωματική Εργασία. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://docplayer.gr/37634548-l-diadikasia-shediasmoy-kai-dimioyrgias-enos-pinaka-isorropimenis-stohothesisias-gia-to-tehnologiko-ekpaideytiko-idryma-kavalas.html> (20/1/2023).

απόδοσης αλλά τους συμπληρώνει με δείκτες από τρεις άλλες κατηγορίες: τους πελάτες (Customer Perspective), τις εσωτερικές διαδικασίες (Internal Business Process Perspective), και την Μάθηση και Ανάπτυξη (Innovation and Learning Perspective)²⁹. Η σχέση ανάμεσα στις τέσσερις συνιστώσες είναι σχέση αλληλεξάρτησης³⁰. Έτσι, διαμορφώνεται ένα γενικό και ολοκληρωμένο σύνολο μετρήσεων, το οποίο συνδέει τους πελάτες, τις εσωτερικές διεργασίες και τους εργαζομένους με την μακροχρόνια επιτυχία. Στο πλαίσιο αυτό αποδίδεται μεγάλη βαρύτητα στο διανοητικό κεφάλαιο του Οργανισμού, στις καινοτομίες που αυτός εισάγει, στην εκπαίδευση και στην αναβάθμιση του προσωπικού του κ.α. Ένα από τα χαρακτηριστικά του Π.Ι.Σ. είναι ότι χρησιμοποιεί δείκτες που αφορούν μη μετρήσιμα (άυλα) μεγέθη. Το πρόβλημα της ορθής αποτίμησης των άυλων περιουσιακών στοιχείων είναι πολύ σημαντικό όπως επίσης σημαντικό είναι να έχουμε αξιόπιστες μετρήσεις ώστε να υπάρχει η δυνατότητα έγκαιρης και ορθής ανατροφοδότησης. Η μετουσίωση της στρατηγικής σε επιμέρους στοχοθεσία εμπλέκει όλα τα επίπεδα διοίκησης με ένα σύνθετο τρόπο. Τα υποστηρικτικά τμήματα (Μονάδα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Μονάδα Οικονομικού) μετατρέπονται σε στρατηγικούς συνεργάτες των επιτελικών μονάδων και αποκτούν τη δυνατότητα να αρθρώνουν τα δικά τους στρατηγικά σχέδια.

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζεται μια συγκριτική θεώρηση της παραδοσιακής (χρηματοοικονομικής) προσέγγισης μέτρησης της επίδοσης και της σύγχρονης (στρατηγικής) μέτρησης της απόδοσης του Οργανισμού.

Πίνακας 11 - Σύγκριση παραδοσιακού μοντέλου μέτρησης της επίδοσης και Π.Ι.Σ

ΒΑΣΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ
Προσανατολισμός της μέτρησης	Επικεντρώνεται κυρίως στη μέτρηση της χρηματοοικονομικής	Επικεντρώνεται στις στρατηγικές παραμέτρους

²⁹ Kaplan, R.S. , Norton, D.P., (1996b), *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol. 39, No. 1, 53 – 79.

³⁰ Καρρά, Ε., (2004). *Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας: Θεωρητική Διερεύνηση και Πρακτική Εφαρμογή στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας*, Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

	επίδοσης	περιλαμβάνοντας και μη αμιγώς οικονομικούς στόχους
Εύρος και διαστάσεις μέτρησης	Μονόπλευρο: Χρησιμοποιούνται μόνο χρηματοοικονομικοί δείκτες	Πολύπλευρο: χρησιμοποιούνται τέσσερις προοπτικές
Σχέση με ομάδες συμφέροντος του οργανισμού	Αναγνωρίζει τους μετόχους ως την κύρια ομάδα συμφέροντος, στοχεύοντας στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησής τους	Αναγνωρίζει μια πλειάδα ομάδων συμφέροντος και προσπαθεί να εξισορροπήσει την ικανοποίησή τους
Χρήση κατά τη λήψη αποφάσεων	Χρήση κατά τη λήψη αποφάσεων	Χρησιμότητα κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων
Εναρμόνιση με στρατηγική	Προσφέρει ένα μηχανισμό απολογιστικού ελέγχου, που δε στηρίζεται στο γιατί αλλά στο τι συνέβη σε σχέση με την κερδοφορία της επιχείρησης	Προσφέρει ένα μηχανισμό στρατηγικού ελέγχου, που επιτρέπει την αναδιάρθρωση της στρατηγικής όταν εντοπιστούν λάθη στις επιλογές

(Πηγή: Γλαβέλη & Παπαδόπουλος, 1997)

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η Ισορροπημένη Στοχοθεσία είναι ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης που αντιστοιχεί σε σύστημα ηγεσίας και διοίκησης. Μέσα από το στρατηγικό προσανατολισμό προσανατολίζει στα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την ηγετική και διοικητική συμπεριφορά και για την ανάπτυξη κάθε εργαζόμενου.

Ο Π.Ι.Σ. αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης που εξισορροπεί τις ηγετικές και διοικητικές λειτουργίες που είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση της σύγχρονης στρατηγικής και την εξειδίκευσή τους σε υλοποιήσιμη στοχοθεσία. Η αλληλεπίδραση ηγετικών και διοικητικών καθηκόντων βρίσκεται στην κορυφή του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας.

Η μετάδοση της στρατηγικής είναι ηγετικό καθήκον. Έτσι, η επικοινωνιακή ικανότητα αναδεικνύεται σε απαραίτητη δεξιότητα των ανώτατων στελεχών. Πιο συγκεκριμένα, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι άρρηκτα συνυφασμένη με τις δεξιότητες:

1. Της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης, μέσω της προβλεψιμότητας του ηγέτη σε σχέση με τις ικανότητές του και σε σχέση με τις αξίες του. Οι εργαζόμενοι ζητούν από τον ηγέτη να είναι ικανός ιδίως ως προς την ανάδειξη λύσεων σε τεχνικά ζητήματα. Έτσι, ο ηγέτης πρέπει επίσης να έχει την αντίληψη να διακρίνει ανάμεσα σε τεχνικά προβλήματα και σε προβλήματα σύνθετα, που συνίστανται στην απαίτηση προσαρμογής σε νέα δεδομένα. Για τα τελευταία ο ηγέτης θα πρέπει να ενεργοποιήσει την ομάδα των εργαζομένων ώστε μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες να βρεθεί η βέλτιστη λύση. Η προβλεψιμότητα σε σχέση με τις αξίες σημαίνει την ακεραιότητα εκ μέρους του ηγέτη και την σταθερή προσκόλλησή του σε ένα υψηλό σύστημα αρχών.

2. Του ορισμού κατευθύνσεων και της παρότρυνσης σε δράση, συζητώντας τους στόχους του οργανισμού και ενθαρρύνοντας τη διατύπωση ερωτημάτων, ώστε να ισχυροποιούν την κατανόηση της στρατηγικής εκ μέρους των εργαζομένων.

3. Της προώθησης του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων, ώστε να καταστήσουν σαφές στους εργαζόμενους ότι οι απόψεις τους εκτιμώνται³¹. Στο σημείο αυτό αναδύεται και η σημασία της ικανότητας χειρισμού των συγκρούσεων, οι οποίες είναι αναμενόμενες σε συνθήκες προσαρμογής σε νέα δεδομένα καθώς συχνά διατυπώνονται κατά τη διάρκειά τους αποκλίνουσες και ασύμβατες απόψεις. Η σύγκρουση μπορεί να είναι δημιουργική και να ενισχύσει τη συνοχή της ομάδας αρκεί να υπάρχει η θέληση και οι επικοινωνιακές δεξιότητες για την συνεργατική επίλυσή της³².

Η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης του προσωπικού συνδέεται με το ρόλο του ηγέτη ως μέντορα και της δημιουργίας ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος για την

³¹ Mai R. & Akerson A., (2003). *The Leader as Communicator: Strategies and Tactics to Build Loyalty, Focus Effort, and Spark Creativity*, AMACOM, American Management Association.

³² DeChurch, A.L., Marks, A., (2001). *Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management*. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (1), 4-22.

ανάπτυξη των εργαζομένων, η οποία είναι μία συνεχής διαδικασία, όπως και η πορεία βελτίωσης της απόδοσης των Οργανισμών.

Περαιτέρω, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των ομάδων συνδέεται με το ρόλο του ηγέτη ως καθοδηγητή³³, που αναδεικνύει την ικανότητά του να κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας να εργάζονται συντονισμένα για την επίτευξη των στόχων που τους έχει αναθέσει.

Οι Οργανισμοί χρειάζονται ταυτόχρονα στελέχη που να μπορούν να διοικούν, συντονίζοντας τις ενέργειες των μελών της ομάδας τους, κατανέμοντας ορθολογικά τους πόρους, εφαρμόζοντας διαδικασίες ελέγχου, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης και υλοποιώντας συστήματα κινήτρων, επιβράβευσης και ανταμοιβής. Υπό την έννοια αυτή τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη των Οργανισμών είναι και μάνατζερ.

2. Από τη μέτρηση της επίδοσης στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού

A. Η κλασσική προσέγγιση

Η βιομηχανική επανάσταση άλλαξε ριζικά τη δομή της εργασίας. Σε αυτό το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο αναδύθηκαν θεωρίες που αντιλαμβάνονταν τον Οργανισμό ως μία κλειστή δομή που επιδέχεται τυποποίησης και απόλυτης οργάνωσης. Αυτή η μηχανιστική προσέγγιση της παραγωγικότητας οδήγησε σε μία «εργαλειακή» θεώρηση των εργαζομένων, οι οποίοι δεν έχουν προσωπική βούληση και δυνατότητα άμεσης παρέμβασης. Το ενδιαφέρον εστιάστηκε στην παραγωγική τους ικανότητα μέσα από τη μελέτη φυσιολογικών παραμέτρων.

Αρκετές από τις αρχές που διατυπώθηκαν στο πλαίσιο της κλασσικής προσέγγισης εφαρμόζονται από τους οργανισμούς ακόμη και σήμερα. Οι βασικές θεωρίες της κλασσικής προσέγγισης είναι η θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ του Frederick Taylor³⁴, της κλασσικής διοίκησης του Henri Fayol³⁵, και της γραφειοκρατίας του Max Weber³⁶.

³³ Hackman, R., J., (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business Press.

³⁴ 1856-1915

³⁵ 1841-1925

³⁶ 1864-1920

Η θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ του Αμερικανού μηχανικού Frederick Taylor έθεσε ως στόχο τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργατών και βασίστηκε σε τέσσερα αξιώματα. Σύμφωνα με το πρώτο, υπάρχει ένας μοναδικός άριστος τρόπος εκτέλεσης κάθε εργασίας, ο οποίος θα πρέπει να ερευνηθεί μέσα από τη χρονομέτρηση και την ανάλυση των κινήσεων κατά την εκτέλεση της εργασίας. Το δεύτερο αξίωμα αναφέρεται στην κατάλληλη επιλογή εργατών για την κάθε εργασία ενώ το τρίτο στην κατάλληλη εκπαίδευσή τους. Σύμφωνα με τον Taylor μόνο όσοι πετυχαίνουν το πρότυπο απόδοσης θα πρέπει να παραμένουν στην εργασία, ενώ όσοι το υπερκαλύπτουν πρέπει να αμείβονται περισσότερο. Το τέταρτο αξίωμα θεωρεί ότι υπάρχει εγγενής διαφορά μεταξύ εργατών και μάνατζμεντ, καθώς οι μάνατζερ είναι αυτοί που σχεδιάζουν και διευθύνουν το έργο, ενώ οι εργάτες εκτελούν παθητικά τις χειρωνακτικές εργασίες που τους αναθέτουν. Η εφαρμογή της θεωρίας αυτής οδηγεί στην υπερεξειδίκευση και στην απώλεια ενδιαφέροντος ή και στα αρνητικά συναισθήματα των εργατών για το αντικείμενο της εργασίας τους. Επίσης, δημιουργεί εντάσεις μεταξύ των εργατών τροφοδοτώντας τον ανταγωνισμό, εφόσον η αμοιβή εξαρτάται από την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος³⁷.

Την ίδια χρονική περίοδο ανέπτυξε τη θεωρία του για τις αρχές του μάνατζμεντ και ο Γάλλος μηχανικός μεταλλείων Fayol. Ο ίδιος χρησιμοποιούσε τον όρο «administration». Σύμφωνα με τη δική του θεώρηση, ένας οργανισμός πρέπει να είναι αυστηρά δομημένος, με σαφείς κανόνες και η διοίκησή του να βασίζεται σε πέντε λειτουργίες, στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη διεύθυνση, στο συντονισμό και στον έλεγχο. Μία βασική αρχή του είναι ότι κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές μόνο από έναν προϊστάμενο (unity of command). Επίσης, η γραμμή εξουσίας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό μικρότερη (line of command). Το σύστημα ανταμοιβών θα πρέπει να είναι δίκαιο και να υπάρχει σταθερότητα εργασιακή για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν πώς η απόδοσή τους επιδρά στην απόδοση του οργανισμού και να υπάρχει κλίμα αφοσίωσης στους στόχους του οργανισμού (esprit de corps).

³⁷ Ιορδάνογλου, Δ., (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

Ακολουθώντας, ο Max Weber, Γερμανός κοινωνιολόγος, πίστευε ότι οι γραφειοκρατικές οργανώσεις θα επικρατήσουν στην κοινωνία ως ιδανικοί τύποι οργάνωσης. Αυτές έχουν ως χαρακτηριστικά την αυστηρή πειθαρχία, το συγκεντρωτισμό στη λήψη των αποφάσεων, τους γραπτούς κανόνες λειτουργίας, τον καταμερισμό της εργασίας και την ιεραρχική εξουσία³⁸.

B. Η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων

Η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1920 από πειράματα που διενήργησε ο Elton Mayo στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στο Chicago. Μέσα από αυτά τα πειράματα, ο Αυστραλός Mayo, ιδρυτής της ψυχοκοινωνιολογίας της εργασίας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης αυξάνουν την παραγωγικότητά τους στο βαθμό που αισθάνονται σημαντικοί για τον Οργανισμό. Αντίθετα με την κλασική προσέγγιση, η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων θεωρεί ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες και ότι η επιδίωξη του οικονομικού κέρδους δεν είναι η βασική παράμετρος που κατευθύνει τις εκάστοτε συμπεριφορές. Επιπλέον, επιβεβαίωσε ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να αντιμετωπίζονται μεμονωμένα, αλλά πρέπει να αναλύονται ως μέλη μιας ομάδας. Οι κοινωνικοί κανόνες των ομάδων μέσα στο περιβάλλον εργασίας είναι αποφασιστικοί παράγοντες στην παραγωγικότητα ενός Οργανισμού.

Γ. Η συστημική προσέγγιση

Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στη γενική θεωρία των συστημάτων, η οποία ξεκίνησε από τον επιστημονικό χώρο της βιολογίας και συγκεκριμένα από το βιολόγο Bertalanffy³⁹. Στο πλαίσιο αυτής της θεώρησης, ο οργανισμός θεωρείται ένα σύνθετο ανοικτό σύστημα που αποτελείται από αλληλεπιδρώντα συστατικά μέρη και το οποίο βρίσκεται σε διάδραση με το περιβάλλον του. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει την αλληλεπίδραση του οργανισμού με το ευρύτερο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτισμικό και πολιτικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζεται η επίδραση των εσωτερικών και εξωτερικών ερεθισμάτων στην ανάπτυξη των

³⁸ Ο.Π.

³⁹ 1901-1972

οργανισμών, η σχέση μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων, η επίδραση της τεχνολογίας κ.λπ.⁴⁰.

Δ. Η προσέγγιση του ανθρώπινου κεφαλαίου

Από τα μέσα του 20ου αιώνα και μετά, οι οικονομίες παγκοσμίως στην προσπάθειά τους να αφήσουν πίσω τις καταστροφικές συνέπειες του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και να ορθοποδήσουν ξανά, άρχισαν να αναζητούν τους παράγοντες εκείνους που μπορούν να προκαλέσουν και να διατηρήσουν μακροπρόθεσμα την ανάπτυξη. Παρατηρώντας πως η αύξηση των κλασικών παραγωγικών συντελεστών δεν μπορεί να δικαιολογήσει εξολοκλήρου την αύξηση του εθνικού εισοδήματος και την εκτεταμένη ανάπτυξη, συμπέραναν πως υπάρχει και κάποιος άλλος παράγοντας που προκαλεί και ενισχύει τα παραπάνω, και άρχισαν να τον αναζητούν. Ο παράγοντας αυτός αποδείχθηκε μέσω πολυετών ερευνών πως είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την προσέγγιση του ανθρώπινου κεφαλαίου, που ξεκίνησε από τον Αμερικανό οικονομολόγο Theodor Schultz⁴¹, **οι γνώσεις και οι δεξιότητες των ατόμων** συνιστούν τους παράγοντες που συντελούν στην αύξηση του εθνικού ΑΕΠ σε μεγαλύτερο βαθμό από τους κλασικούς συντελεστές παραγωγής (γη, υλικό κεφάλαιο). Η Φώκιαλη⁴² αναφέρει πως «ανθρώπινο κεφάλαιο για το άτομο ορίζεται ως το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των εμπειριών που διαθέτει το άτομο, ενώ για την κοινωνία/οικονομία ορίζεται ως το σύνολο των γνώσεων και των εμπειριών που διαθέτει η κοινωνία/οικονομία». Σύμφωνα με τον Ψαχαρόπουλο⁴³ «ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το σύνολο της σοφίας, των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ταλέντων και των εμπνεύσεων που οδηγούν σε καινοτομίες ή/και καθιστούν δυνατή την ανταπόκριση σε μεγάλους στόχους». Κατ' αντιστοιχία με την σπουδαιότητά του για την οικονομία, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο σημαντικότερος παράγοντας και για την επιτυχία ενός οργανισμού. Ο άνθρωπος αναγνωρίζεται πια ως «περιουσιακό στοιχείο» ενός

⁴⁰ Ιορδάνογλου, Δ., (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

⁴¹ Schultz, T., (1971). *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. New York: Free Press.

⁴² Φώκιαλη, Π., (2011). *Διαστάσεις κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Πεδίο.

⁴³ Ψαχαρόπουλος, Γ. (1999). *Οικονομική της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παπαζήσης.

οργανισμού, αλλά ξεχωρίζει και υπερτερεί των υπόλοιπων περιουσιακών στοιχείων, γιατί σε αντίθεση με αυτά έχει την ικανότητα να αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον γύρω του και να μαθαίνει από αυτό. Έτσι, μπορεί να ερευνά το επιχειρηματικό περιβάλλον, να μελετά τον ανταγωνισμό, να ανακαλύπτει νέες ευκαιρίες, να καινοτομεί, και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς. Έχει την δυνατότητα να επενδύει στον εαυτό του, να εκπαιδεύεται, να εξελίσσεται και να γίνεται περισσότερο παραγωγικός και ανταγωνιστικός. Είναι επίσης ο παράγοντας εκείνος που μπορεί να αξιοποιήσει τις τεχνολογικές καινοτομίες, οι οποίες αποτελούν βασικό παράγοντα διαφοροποίησης και ανάπτυξης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο στις σύγχρονες οικονομίες της γνώσης, οι οποίες βασίζονται για την δημιουργία αξίας κυρίως στην οργάνωση και την διαχείριση της πληροφορίας παρά στους κλασικούς συντελεστές παραγωγής, αποτελεί την βάση και έναν από τους κυριότερους συντελεστές οικονομικής ανάπτυξης. Δύσκολα θα βρεθεί παράγοντας σήμερα που μπορεί να υποκαταστήσει την ικανότητά του να προσθέτει αξία σε έναν οργανισμό ή μία οικονομία. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αρχίζει και αντιμετωπίζεται σαν περιουσία της επιχείρησης, και ίσως με μεγαλύτερη αξία από το φυσικό.

3. Η αξιολόγηση της απόδοσης ως σύγχρονη μέθοδος αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης, ως ετήσια καθορισμένη επισκόπηση εργασίας, ακολουθεί παραδοσιακά πρότυπα αξιολόγησης εστιάζοντας στη βαθμολόγηση της επίδοσης των αξιολογούμενων. Ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών όπως η συμπλήρωση εντύπων σε χρόνο μεταγενέστερο της συνεργασίας μεταξύ των δύο μερών, αξιολογούμενου και αξιολογητή, αλλά και το είδος της σχέσης μεταξύ τους μπορεί να προκαλέσει εντάσεις και να οδηγήσει σε έλλειψη αξιοπιστίας των τελικών αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Όταν τα εργαλεία των συστημάτων αξιολόγησης αξιοποιούνται με στόχο την ενθάρρυνση των αξιολογούμενων προκειμένου να εντοπιστούν τα αδύναμα στοιχεία της συμμετοχής τους στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και **να οδηγήσουν στην περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους**, το όφελος διαχέεται στο σύνολο της δραστηριοτήτων του οργανισμού και επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η επικέντρωση στην ενδυνάμωση των αξιολογούμενων, η

αναζήτηση εναλλακτικών προοπτικών εργασίας και η συμπερίληψη των εκπαιδευτικών αναγκών στο σχεδιασμό, συμβάλλουν στην αναπτυξιακή εξέλιξη τόσο των εργαζομένων όσο και του ίδιου του φορέα απασχόλησης. Έχοντας ως απώτερο στόχο τη βελτίωση της απόδοσης, **ο σχεδιασμός των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης βάσει συγκεκριμένων εκπαιδευτικών αναγκών που έχουν εντοπιστεί και καταγραφεί μέσω της εφαρμογής σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης επιτρέπει τη διόρθωση των όποιων ανεπαρκειών εντοπίζονται ως προς τις γνώσεις και τις δεξιότητες των αξιολογούμενων εργαζομένων**⁴⁴.

Σε διεθνές επίπεδο, η αλλαγή στο πεδίο της αξιολόγησης έχει ως αφετηρία την εφαρμογή των σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, περνώντας από μεθόδους όπως η γραμμική κλιμακωτή κατάταξη ή η υποχρεωτική επιλογή και η διασπορά σε πρακτικές με έμφαση στις ποιοτικές συζητήσεις μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών⁴⁵. Μεταξύ των εργαλείων που εφαρμόζονται στα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης κεντρικό ρόλο έχει η μέθοδος της διαρκούς ανατροφοδότησης μέσω της πραγματοποίησης τακτικών συναντήσεων («check-in points»), της εκπαίδευσης και της διαρκούς ανάπτυξης. Σε αντίθεση με τις μεθόδους των παραδοσιακών συστημάτων, τα ανωτέρω σύγχρονα εργαλεία δεν εφαρμόζουν την αξιολόγηση της επίδοσης με την υποχρεωτική βαθμολόγηση όλων των αξιολογούμενων. Αντιθέτως προσανατολίζονται στην πραγματοποίηση συχνών, τυπικών ή και άτυπων (προαιρετικών), συναντήσεων ανασκόπησης και λιγότερο στην ετήσια αποτίμηση και βαθμολόγηση των επιδόσεων των αξιολογούμενων. Η αξιολόγηση της επίδοσης επικεντρώνεται στη συμβολή κάθε εργαζόμενου στην απόδοση και την επίτευξη της στοχοθεσίας του οργανισμού μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων αλλά και συμπεριφορών. Το ενδιαφέρον μετατοπίζεται πλέον στην αποδοτική συνεισφορά του αξιολογούμενου και στην ανάπτυξη κινήτρων, μέσω της εμπλοκής στη διαμόρφωση των επιδιωκόμενων στόχων. Σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας, η

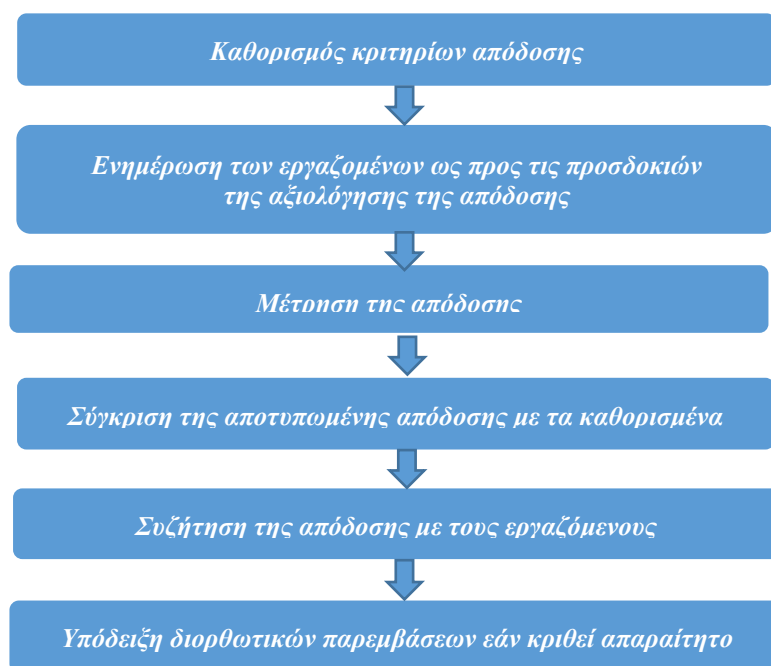
⁴⁴ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: εκδ. Μπένου.

⁴⁵ Rock, D., James, B., (2015). *Why More and More Companies Are Ditching Performance Ratings*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings>.

αναζήτηση εναλλακτικών μεθόδων αξιολόγησης συμβάλλει στην εισαγωγή καινοτόμων εργαλείων, με επίκεντρο τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και συνεπακόλουθα την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, όπως έχει διατυπωθεί στη στοχοθεσία του⁴⁶.

Η αξιολόγηση της απόδοσης εκκινεί με τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης, τα οποία επικοινωνούνται στους εργαζόμενους προκειμένου να μην υπάρχουν περιθώρια διαφορετικής ερμηνείας από πλευράς τους, ως προς το περιεχόμενο. Ακολουθεί η μέτρηση της απόδοσης όπως αυτή αποτυπώνεται κατά το χρόνο αξιολόγησης και η σύγκριση αυτής με τα εκ των προτέρων καθορισμένα κριτήρια απόδοσης. Προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία πραγματοποιούνται συζητήσεις με τη συμμετοχή των εργαζομένων, και εάν κριθεί απαραίτητο υποδεικνύονται τυχόν διορθωτικές παρεμβάσεις⁴⁷.

Εικόνα 5 - Διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης



(Πηγή: Mamonnia, C.B., (1995). The Evaluation Process, Personnel Management, Himalaya Publishing House Bombay, p.409)

⁴⁶ Whiting, F., Martin, M., (2021). *Human Resource Practice*. Kogan Page.

⁴⁷ Obisi, C., (2011). *Employee Performance Appraisal and its implication for Individual and Organizational Growth*, Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1 No.9 (92-97), December 2011

4. Η αξιολόγηση της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος τόσο ως προς τον τρόπο σχεδιασμού και διαμόρφωσης του σχετικού νομοθετικού πλαισίου όσο και ως προς τον τρόπο εφαρμογής του, στην καθημερινή λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων που αποτελούν μέρος του συστήματος της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στόχος αποτελεί η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης που διασφαλίζει την εξυπηρέτηση του πολίτη και την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών, σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές στον τομέα της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων.

Μεταξύ των μεθόδων που εφαρμόζονται στα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης είναι η μέθοδος συναντήσεων «check-in» ή ως μέθοδος συνεχούς ανατροφοδότησης και απαντά στις διαδικασίες πιο παραδοσιακών συστημάτων οι οποίες χαρακτηρίζονται ως χρονοβόρες και αναποτελεσματικές. Λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες εξελίξεις στο χώρο εργασίας και επιτρέπει τη συνεχή εξέλιξη και επικαιροποίηση των στόχων και των δεξιοτήτων που καλούνται να επιτύχουν αξιολογητές και αξιολογούμενοι. Έχοντας ως επίκεντρο τον αξιολογούμενο ως μέλος μιας ομάδας, ενισχύεται η ομαδική συμπεριφορά έναντι της αντιμετώπισής του ως αξιολογούμενου ως προς την επίδοσή του και διακριτά από τη συνολική λειτουργία της οργανικής μονάδας στην οποία εφαρμόζεται το σύστημα αξιολόγησης. Το συγκεκριμένο σύστημα έχει εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και εισάγει το καινοτόμο σύστημα διαχείρισης της αξιολόγησης της απόδοσης επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον σε τρεις πυλώνες που αποτελούν η στοχοθεσία, η ανατροφοδότηση και η ανάπτυξη των εργαζομένων μέσα από τη διαμόρφωση συγκεκριμένου σχεδίου ανάπτυξης, στην υπό αξιολόγηση οργανική μονάδα. Σημειώνεται ότι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα στις ΗΠΑ οι οποίες απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, αντικαθιστούν τις ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης με την αξιοποίηση πιο συχνών και ανεπίσημων μορφών επικοινωνίας και συζητήσεων,

αντικαθιστώντας τις αρχές και τις μεθόδους των παραδοσιακών συστημάτων αξιολόγησης⁴⁸.

Κύριος στόχος είναι η διασφάλιση συνεχούς και άμεσης ανατροφοδότησης στον αξιολογούμενο ως προς την απόδοσή του, παρέχοντας αυτονομία στον αξιολογητή ως προς τη στοχοθεσία αλλά και διασφαλίζοντας τη δυνατότητα αναθεώρησης, κατόπιν συζήτησης με τον αξιολογούμενο, των αρχικά ορισμένων στόχων για το έτος αξιολόγησης που διανύεται. Η παροχή πληροφοριών από τον αξιολογητή προς τους αξιολογούμενους, μέσω της ανατροφοδότησης, συμβάλλει στην ενεργοποίηση των εργαζομένων και την ενεργό εμπλοκή τους προς επίτευξη των στόχων της ομάδας στην οποία συμμετέχουν⁴⁹.

Πιο αναλυτικά, η μέθοδος των συναντήσεων «check-in» επιτρέπει τον επανακαθορισμό και την επικαιροποίηση της στοχοθεσίας που έχει τεθεί στην αρχή του έτους, μέσα από συναντήσεις που πραγματοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα μεταξύ του αξιολογούμενου και του αξιολογητή του, λαμβάνοντας υπόψη τις νέες ανάγκες που ενδέχεται να έχουν διαμορφωθεί στον εργασιακό χώρο. Με ανάλογο τρόπο και η ανατροφοδότηση μέσα από τις διαλογικές συναντήσεις και η αποτύπωση του βαθμού επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί έως εκείνη τη στιγμή, αποκτά μια άμεση μορφή κατά τη διάρκεια του αξιολογικού έτους και δεν μετατίθεται χρονικά σε επόμενο έτος. Στόχος της όλης προσπάθειας είναι η έγκαιρη επισήμανση των αδυναμιών και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων, προκειμένου να ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός του προσφερόμενου έργου με τρόπο επίκαιρο, αποτελεσματικό και αποδοτικό⁵⁰.

Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και **το καινοτόμο στοιχείο του νέου συστήματος αξιολόγησης του ν.4940/2022**, που με τα άρθρα 10 και 12 εισάγει τη διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων και υπαλλήλων αντίστοιχα, η οποία

⁴⁸ Cappelli, P., Tavis, A., (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review.

⁴⁹ Leon, A., Murphy, T., (2016). *For Companies Doing Away with Performance Management System and Having no Ratings over the Recent Years: What Has Been Learned?*. Cornell University, ILR School. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student>.

⁵⁰ Morris, D., (2014). *Lessons Learned With Check-In*. Adobe. <https://theblog.adobe.com/lessons-learned-with-check-in>.

«...πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, το οποίο συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος, σε τρία (3) διαδοχικά στάδια με υποχρεωτικό χαρακτήρα για όλους τους εμπλεκόμενους...». Συγκεκριμένα πραγματοποιείται σε τρία διακριτά στάδια ως εξής:

1ο: Στάδιο Προγραμματισμού Εργασιών που πραγματοποιείται το μήνα Ιανουάριο

2ο: Στάδιο Επισκόπησης Προόδου που πραγματοποιείται το μήνα Μάιο

3ο: Στάδιο Συνολικής Αξιολόγησης που πραγματοποιείται το μήνα Δεκέμβριο.

Με την εισαγωγή των συγκεκριμένων χρονικών σταδίων, προσδιορίζονται ο τρόπος και τα εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν από αξιολογητές και αξιολογούμενους, όπως είναι η συζήτηση για τον προγραμματισμό των εργασιών για τον καθορισμό των στόχων της οργανικής μονάδας της οποίας αποτελούν μέλη και τις προσδοκίες του αξιολογούμενου και του αξιολογητή για το συγκεκριμένο έτος κατά το οποίο εφαρμόζεται το σύστημα αξιολόγησης. Τελικός σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η διαμόρφωση και τελικά η υλοποίηση ενός εξατομικευμένου και εξειδικευμένου Σχεδίου Ανάπτυξης του κάθε αξιολογούμενου. Διασαφηνίζεται ωστόσο στο σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, ότι σε περίπτωση που κατόπιν της σχετικής συζήτησης ως προς την επικαιροποίηση και οριστικοποίηση του Σχεδίου Ανάπτυξης δεν είναι εφικτή η ύπαρξη συμφωνίας μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, την τελική απόφαση την λαμβάνει ο αξιολογητής.

Η πρόοδος των εργασιών και ο βαθμός επίτευξης των στόχων, οι επιμέρους επιδόσεις έως το χρονικό σημείο των προγραμματισμένων συναντήσεων αλλά και τα επιτεύγματα που έχουν καταγραφεί έως τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή συμβάλλουν στην ανάπτυξη των αξιολογούμενων. Παράλληλα δίνεται η δυνατότητα συγκέντρωσης δεδομένων και πληροφοριών που αποτυπώνονται εγγράφως (στα σχετικά διαμορφωμένα έντυπα), διατηρώντας όμως το στοιχείο της αξιολόγησης και συνολικής αποτίμησης σε δεύτερο χρόνο, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο την πίεση και τον ελεγκτικό ρόλο του αξιολογητή και ενισχύοντας τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων στην ιεραρχική δομή της οργανωτικής μονάδας⁵¹.

⁵¹ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: εκδ. Μπένου.

Κατά τη διάρκεια κάθε σταδίου του αξιολογικού έτους προβλέπεται η πραγματοποίηση μιας υποχρεωτικής συζήτησης, ενώ μπορούν να πραγματοποιηθούν και προαιρετικές συναντήσεις. Στη συνέχεια συμπληρώνονται και υποβάλλονται ανά στάδιο τα προβλεπόμενα έντυπα από τους αξιολογητές και, στην περίπτωση του τρίτου σταδίου, και από τους υφισταμένους - αξιολογούμενους.

Σημειώνεται ότι στο νέο σύστημα του ν.4940/2022 όλες οι ενέργειες ανά στάδιο αξιολόγησης είναι υποχρεωτικές για όλους τους εμπλεκόμενους. Σε κάθε στάδιο της αξιολόγησης η πραγματοποίηση των υποχρεωτικών αλλά και των προαιρετικών συναντήσεων/συζητήσεων που προβλέπει ο ν.4940/2022 μπορεί να περιλαμβάνει θέματα που άπτονται της απόδοσης των αξιολογούμενων αλλά και της περαιτέρω ανάπτυξής τους, ως μελών της ομάδας της οργανικής μονάδας στην οποία υπηρετούν.

Το περιεχόμενο των συζητήσεων μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων, που πραγματοποιούνται στα πλαίσια των συναντήσεων «check-in» διακρίνονται σε δύο κύριες κατηγορίες:

α) συναντήσεις επισκόπησης της απόδοσης, στις οποίες οι συζητήσεις επικεντρώνονται στη στοχοθεσία που έχει τεθεί εκ των προτέρων και σε εξειδικευμένα έργα που έχουν αναληφθεί από την ομάδα.

Τα προς συζήτηση θέματα μπορεί να περιλαμβάνουν:

- τη διαμόρφωση, την επικαιροποίηση ή τον επανακαθορισμό των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων,
- την καταγραφή και αποτύπωση των επιτευγμάτων που έχουν σημειωθεί έως τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, και

β) συναντήσεις ανάπτυξης των αξιολογούμενων, κατά τη διάρκεια των οποίων στο περιεχόμενο των συζητήσεων εντάσσονται μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα (συνήθως τετράμηνου). Η έμφαση δίνεται στις ανάγκες των αξιολογούμενων, στις ελλείψεις σε θέματα δεξιοτήτων που ενδέχεται να διαπιστωθούν, τις ανάγκες ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και τους προσωπικούς και εξειδικευμένους

στόχους που μπορεί να διαμορφώνει κάθε αξιολογούμενος ως προς την επαγγελματική του σταδιοδρομία.

Τα προς συζήτηση θέματα μπορεί να περιλαμβάνουν:

- το επίπεδο γνώσεων των μελών της ομάδας,
- αιτήματα επιμόρφωσης συναφή με τους στόχους της ομάδας ή/και τους προσωπικούς στόχους των αξιολογούμενων,
- τους τρόπους επίτευξης των επαγγελματικών στόχων των αξιολογούμενων⁵².

5. Το παράδειγμα του νέου νόμου 4940/2022

Η λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών μετά και την πρωτόγνωρη περίοδο και των συνεπειών της πανδημίας του Covid-19, όπως τεκμηριώνεται και από τη μελέτη της αιτιολογική έκθεσης του ν.4940/2022, οδήγησε στην ανάγκη αναδιάρθρωσης του συστήματος αξιολόγησης, μετατοπίζοντας το σημείο αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Δεδομένης της μονιμότητας της δημοσιοϋπαλληλικής σχέσης, η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης διαμορφώνεται βάσει της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

Αποτιμώντας τη λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης του ν.4369/2016 κατά την περίοδο εφαρμογής του για την αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, διαπιστώθηκαν προβλήματα και δυσχέρειες που, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του ν.4940/2023, συνοψίζονται στους εξής τομείς:

- Η πλειοψηφία των αξιολογούμενων έχει λάβει βαθμολογία, η οποία κυμαίνεται σε ποσοστά μεταξύ 75% - 89%, προκειμένου να αποφευχθεί η υποχρέωση αιτιολόγησης των αξιολογήσεων, αλλά και η άσκηση ενστάσεων κατά αυτών.
- Η άσκηση του έργου των Ειδικών Επιτροπών Αξιολόγησης (ΕΕΑ) παρουσιάζει σημαντική χρονική καθυστέρηση ως προς την ολοκλήρωση του έργου εξέτασης των εκθέσεων που παραπέμπονται υποχρεωτικά στην αρμόδια

⁵² Cornerstone, (2018). *Check-ins: a new philosophy for performance reviews*. https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/whitepaper/smb-wp-check-ins-performance-reviews_0.pdf

ΕΕΑ, αλλά και των ενστάσεων των αξιολογούμενων που θεμελιώνουν το σχετικό δικαίωμα.

- Όλες οι κατηγορίες και όλοι οι κλάδοι του αξιολογούμενου προσωπικού αξιολογούνταν με κριτήρια αξιολόγησης που δεν είχαν ιδιαίτερη διαφοροποίηση, με εξαίρεση τη διάκριση της δομής του εντύπου μεταξύ εκείνων που αφορούν τους υπαλλήλους (έντυπο Β') και των αντίστοιχων των προϊσταμένων (έντυπο Α') που κατείχαν θέσεις ευθύνης.
- Το σύστημα αξιολόγησης του ν.4369/2016 προώθησε την καθιέρωση της υποχρεωτικής συμβουλευτικής συνέντευξης, ωστόσο κατά την εφαρμογή του υποχρεωτικού αυτού σταδίου της αξιολόγησης διαπιστώθηκαν περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν εφαρμόστηκε πάντα με τρόπο αντικειμενικό και ανταποκρινόμενο στο πνεύμα του νόμου.
- Η μη εφαρμογή του συστήματος της στοχοθεσίας, όπως αυτό προβλεπόταν στο προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης, παρότι δεν οδήγησε σε συνέπειες για την περίπτωση αυτή, δεν επέτρεψε την πλήρη εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης του ν.4369/2016, με συνέπεια τη μη βαθμολόγηση των σχετικών κριτηρίων. Ωστόσο, υπήρχε η διάκριση επισήμανσης των κριτηρίων που δεν εφαρμόστηκαν ανά αξιολογικό έτος, προκειμένου να μην υπάρχουν ζητήματα παρακώλυσης της όλης διαδικασίας.
- Περαιτέρω παρατηρήθηκαν σημαντικές καθυστερήσεις στη δυναμική διαχείριση της στοχοθεσίας, καθώς απαιτούνταν επιμέρους εγκρίσεις οργάνων διοίκησης, τόσο για τη θέσπιση όσο και για την επικαιροποίηση επιμέρους στόχων.

Η αποτίμηση της εφαρμογής του προηγούμενου συστήματος αξιολόγησης και ο εντοπισμός των σημείων που μπορούσαν να βελτιωθούν προκειμένου να διασφαλιστεί η διαδικασία της αξιολόγησης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα, οδήγησε σε αναδιάρθρωση του συνόλου του συστήματος. **Με τον ν.4940/2022 το σημείο αναφοράς μετατοπίζεται στους κατέχοντες θέσεις ευθύνης, καθιερώνοντας ένα πλαίσιο αξιολόγησης και στοχοθεσίας βασισμένο στη λογική των δεξιοτήτων των υπαλλήλων.**

Το σύστημα αξιολόγησης αποτελεί ένα λειτουργικό εργαλείο με διπλό στόχο, αφενός τον προσδιορισμό του επιπέδου των δεξιοτήτων κάθε υπαλλήλου σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας στην οποία υπηρετεί και αφετέρου τη διαμόρφωση εκείνων των πρωτοβουλιών που είναι απαραίτητες για τη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση του υπαλλήλου⁵³. Ωστόσο, στο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης αποσυνδέεται η αξιολόγηση του υπαλλήλου από το βαθμό και την ποσοτική αποτύπωση της επίδοσης.

Όπως περιγράφεται στην αιτιολογική έκθεση του σχετικού νόμου, βραχυπρόθεσμος στόχος των ρυθμίσεων που εισάγονται στο νέο σύστημα αξιολόγησης με τις διατάξεις του ν.4940/2022, είναι η θέσπιση ενός νέου και λειτουργικού συστήματος στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης των υπηρετούντων στο δημόσιο τομέα υπαλλήλων, που πρόκειται να οδηγήσει στη βελτίωση των παρεχόμενων στον πολίτη υπηρεσιών. Ενώ, μακροπρόθεσμος στόχος είναι ο εκσυγχρονισμός και η αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης μέσω της αποτελεσματικής και ουσιαστικής αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού προς την κατεύθυνση της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης.

Η εισαγωγή καινοτόμων ρυθμίσεων, όπως ο σφυγμός ομάδας και το Σχέδιο Ανάπτυξης, στηρίχθηκε στη μελέτη συστημάτων αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί στη δημόσια διοίκηση σε ευρωπαϊκές χώρες και σε χώρες του ΟΟΣΑ με ιδιαίτερη έμφαση σε:

- Ιρλανδία: προβλέπεται πλαίσιο δεξιοτήτων ως βάση για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και υποχρεωτικός καθορισμός «αναπτυξιακών και μαθησιακών» στόχων για τους υπαλλήλους.
- Ηνωμένο Βασίλειο: η αξιολόγηση των προϊσταμένων γίνεται και από τους υφισταμένους τους. Η στοχοθεσία γίνεται σε τέσσερις (4) συγκεκριμένες κατηγορίες στόχων και η αναθεώρηση στόχων γίνεται κατά τη διάρκεια της χρονιάς.
- ΟΟΣΑ: τα συστήματα αξιολόγησης προϊσταμένων πρέπει να περιλαμβάνουν και αξιολόγηση επίτευξης συμφωνημένων στόχων, καθώς και αναπτυξιακές

⁵³ Daoanis, L.E., (2012). *Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance*. International Journal of Economics and Management Sciences, Vol.2, No.3, (pp.55-62).

δράσεις για την ενίσχυση και υποστήριξη των υπαλλήλων που υπολείπονται σε απόδοση.

Η έναρξη ισχύος του νέου συστήματος αξιολόγησης του ν.4940/2022 ήδη από την 1.1.2023 καταδεικνύει την ανάγκη άμεσης εφαρμογής του. Ο προϊστάμενος της εκάστοτε οργανικής μονάδας καθίσταται το επίκεντρο του νέου συστήματος αξιολόγησης, δεδομένου ότι είναι αυτός που αξιολογείται με βαθμολογική αποτύπωση της απόδοσής του τόσο ως προς την επίτευξη των στόχων όσο και ως προς τις δεξιότητες που κατέχει ή/και αναπτύσσει κατά τη διάρκεια του αξιολογικού έτους.

Οι ενέργειες και η δράση του ως αξιολογούμενου προϊσταμένου μιας οργανικής μονάδας συνδέεται άρρηκτα με την ομάδα της οποίας προϊσταται. Προωθείται κατά συνέπεια η έννοια της «ομάδας» στην οργανική μονάδα και ο προϊστάμενος καθίσταται υπεύθυνος για την υλοποίηση των στόχων, που ανατίθενται σε αυτήν αλλά ταυτόχρονα, και για την κινητοποίηση των υπαλλήλων που την απαρτίζουν.

Σε αυτό το πλαίσιο ο αξιολογούμενος προϊστάμενος λογοδοτεί και ελέγχεται για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας του. Έχοντας ως επίκεντρο την επίτευξη των στόχων της μονάδας και το ρόλο του κάθε αξιολογούμενου σε αυτή, ο αξιολογητής επιλέγει τρεις (3) δεξιότητες του αξιολογούμενου για τις οποίες κρίνει ότι μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω. Στόχος είναι η ενδυνάμωση της προστιθέμενης αξίας του αξιολογούμενου στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας ειδικά, αλλά και της υπηρεσίας γενικότερα.

Οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης που εφαρμόζονται διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τις αντικειμενικές και τις υποκειμενικές. Οι πρώτες στηρίζονται κυρίως στα αποτελέσματα και σε μετρήσιμες μονάδες παραγωγής, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι επικεντρώνονται στην εκτίμηση τάσεων, συμπεριφορών ή αποτελεσμάτων⁵⁴. Ιδανικά, ο συνδυασμός τους μπορεί να συντελέσει στην εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης που λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες της δημόσιας διοίκησης.

⁵⁴ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: εκδ. Μπένου.

Η εισαγωγή του σφυγμού της ομάδας που όπως ορίζεται στο άρθρο 6 του ν.4940/2022, αποτελεί ένα εργαλείο για την αποτύπωση της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, μέσω βαθμολόγησης σε ερωτήσεις προσανατολισμένες στην αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της οργανικής μονάδας αλλά και των σχέσεων και της συνεργασίας μεταξύ των μελών της, το νομοθετικό πλαίσιο εντάσσει μία επιπλέον καινοτομία. Η συμμετοχή των εργαζομένων αποτυπώνεται με την υποχρεωτική συμπλήρωση ειδικά διαμορφωμένου εντύπου και περιλαμβάνει την απάντηση σε εννέα ερωτήσεις αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας της οργανικής μονάδας, τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της αλλά και οποιοδήποτε άλλο θέμα μπορεί να αφορά άμεσα ή έμμεσα την καθημερινότητα στον εργασιακό χώρο.

Με την προϋπόθεση της προηγούμενης ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και τη διασφάλιση της συνεχούς συνεργασίας η μέθοδος αξιολόγησης από τους υφισταμένους, μπορεί να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία ενός οργανισμού⁵⁵.

Τα έντυπα αξιολόγησης αποτελούν τον κυριότερο τρόπο συγκέντρωσης των δεδομένων που θα οδηγήσουν στον εντοπισμό εκείνων των σημείων της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και της αποτύπωσης των δεξιοτήτων αξιολογούμενων και αξιολογητών που παρουσιάζουν προβλήματα. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται ο καθορισμός των βελτιωτικών παρεμβάσεων που θα εξελίξουν το σύνολο της λειτουργίας του συστήματος της δημόσιας διοίκησης.

Κατά την εφαρμογή του νέου ρυθμιστικού πλαισίου και στο πλαίσιο της αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων θα συντάσσονται τα έντυπα «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου», «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου», «Σφυγμού Ομάδας» και «Ενιαίου Σφυγμού Ομάδας», τα οποία θα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της «Έκθεσης Αξιολόγησης Προϊσταμένου». Περαιτέρω, για την αξιολόγηση των υπαλλήλων όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων έχει διαμορφωθεί το έντυπο «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Υπαλλήλου» το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της «Έκθεσης Αξιολόγησης Υπαλλήλου».

⁵⁵ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: εκδ. Μπένου.

Επισημαίνεται ότι για τους προϊσταμένους και για τους υπαλλήλους προβλέπεται⁵⁶, μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, η συμπλήρωση του εντύπου «Σχεδίου Ανάπτυξης» στο οποίο αποτυπώνονται οι δράσεις τις οποίες οφείλει να ακολουθήσει ο αξιολογούμενος προκειμένου να αναπτύξει και να βελτιώσει τις δεξιότητές του, σύμφωνα με την κρίση του αξιολογητή του και με γνώμονα το ρόλο του στην ομάδα.

Επιπλέον σημειώνεται ότι η ανωτέρω διαδικασία εφαρμόζεται σε πραγματικό χρόνο και καθ' όλη τη διάρκεια του έτους αναφοράς και υλοποιείται σε τρία διακριτά στάδια. Ενώ εξειδικεύονται, με βάση τους τομείς Δημόσιας Πολιτικής, τα Θεματικά Πεδία Υψηλής Απόδοσης στα οποία δύναται να κριθεί ως εξαιρετική η απόδοση του αξιολογούμενου υπαλλήλου. Σε αυτή την περίπτωση ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να καταγράψει στην έκθεση αξιολόγησης υπαλλήλου τα πραγματικά περιστατικά που στοιχειοθετούν αυτό το γεγονός.

Συμπερασματικά, με τον ν. 4940/2022 καθιερώνεται ένα σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης, βασισμένο σε καλές πρακτικές, με επίκεντρο τη συνεχή βελτίωση των υπαλλήλων και των προϊσταμένων μέσω Σχεδίων Ανάπτυξης διασφαλίζοντας, έτσι, τη συνεχή ανατροφοδότηση, ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα προς όφελος των πολιτών και της κοινωνίας.

⁵⁶ άρθρα 10 και 12 του ν.4940/2022

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Οι δεξιότητες/ικανότητες ως πυλώνας συνεχούς βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ν.4940/2022 και το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων.

1. Η έννοια των δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Σκληρές και ήπιες δεξιότητες.

Η ανθρώπινη εργασία είναι συνυφασμένη με ικανότητες και δεξιότητες. Οι όροι δεν είναι ταυτόσημοι και σε μεγάλο βαθμό συγχέονται. Ως «ικανότητες» ορίζονται τα ταλέντα του ανθρώπου και οι γνώσεις που έχει αποκτήσει από την κοινωνική ζωή και την εκπαίδευσή του. Ως «δεξιότητες» ορίζονται οι ενέργειες που κάνει ένας άνθρωπος για να εκτελέσει κάποια εργασία ή ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιεί τις ικανότητες του για να παράξει κάποιο αποτέλεσμα. Ο όρος «ικανότητες» θεωρείται ευρύτερος, καθώς περιλαμβάνει συνδυασμούς δεξιοτήτων, στάσεων, αντιλήψεων κτλ. Ως σημαντικές δεξιότητες ενδεικτικά θα μπορούσαν να αναφερθούν οι αναφερόμενες στην παρακάτω εικόνα:

Εικόνα 6 – Ενδεικτικές σημαντικές δεξιότητες

Επικοινωνία	• Να μπορούμε να μεταφέρουμε τις ιδέες μας αποτελεσματικά
Δημιουργικότητα	• Να σκεφτόμαστε με καινοτόμους τρόπους για να δίνουμε αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματα
Ψηφιακές δεξιότητες	• Να είμαστε εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, κάτι που είναι ιδιαίτερα απαραίτητο λόγω της διείσδυσης της πληροφορικής σε όλες τις εργασίες
Εργασία μέσα σε ομάδα	• Να βρίσκουμε σημεία επαφής με τους άλλους και να συνεργαζόμαστε αρμονικά
Προσωπική ανάπτυξη	• Να μπορούμε να αναπτυχθούμε μέσα από τον αναστοχασμό των καθημερινών εμπειριών και πληροφοριών που λαμβάνουμε

Τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει η διάκριση των δεξιοτήτων σε **σκληρές ή κάθετες** («**hard skills**») και σε **ήπιες ή οριζόντιες** δεξιότητες («**soft skills**»). Οι σκληρές δεξιότητες είναι όλες εκείνες οι δεξιότητες που συνδέονται με την

συγκεκριμένη θέση και με το κάθε επάγγελμα χωριστά. Σε αυτές συγκαταλέγονται τα πτυχία που έχει αποκτήσει κάποιος/-α, οι πιστοποιήσεις του/της, οι ξένες γλώσσες που γνωρίζει κτλ. Αυτά τα προσόντα είναι απαραίτητα για να καταλάβει κάποιος/-α μια θέση εργασίας. Όμως, σε καμία περίπτωση αυτά τα προσόντα από μόνα τους δεν σημαίνουν ότι ο κάτοχος της θέσης θα μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ρόλου της (πχ αποτελεσματική επικοινωνία με κοινό, ορθή διαχείριση των πόρων, οργάνωση του προσωπικού, καλή επικοινωνία ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις, επίλυση προβλημάτων κτλ).

Για τον λόγο αυτό οι Οργανισμοί –ιδιωτικοί και δημόσιοι– δίνουν βαρύτητα και στις ήπιες δεξιότητες, που σχετίζονται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

Στην κατηγορία των ήπιων δεξιοτήτων ενδεικτικά περιλαμβάνονται:

1. **Επικοινωνιακές δεξιότητες:** να μπορούμε να αντιληφθούμε μια περίσταση και να εκφραστούμε ανάλογα, να συντάξουμε ένα μήνυμα με ακρίβεια, να δώσουμε ξεκάθαρες οδηγίες. Σημαντικά εργαλεία που σχετίζονται με τις επικοινωνιακές δεξιότητες είναι η ενεργητική ακρόαση και η ενσυναίσθηση.
2. **Επίλυση προβλημάτων:** να μπορούμε να δώσουμε λύσεις σε μια κατάσταση ώστε να μην περιπλέκεται χειρότερα. Τα βασικά βήματα για την επίλυση ενός προβλήματος είναι:
 - i. ο ορισμός του προβλήματος με ακρίβεια
 - ii. η διερεύνηση των πιθανών λύσεων του προβλήματος
 - iii. η εφαρμογή της καλύτερης λύσης
 - iv. η αξιολόγηση της λύσης
 - v. οι διορθωτικές ενέργειες ως προς την επιλεγείσα λύση, αν αυτό κριθεί αναγκαίο
3. **Ομαδική εργασία:** να μπορούμε να υπερβούμε το «εγώ» μας, να μοιραστούμε γνώσεις και εμπειρίες και να κάνουμε παραχωρήσεις προκειμένου να συνεργαζόμαστε αποτελεσματικά μέσα σε μια ομάδα. Πρόκειται για μια εξαιρετικά σημαντική δεξιότητα, καθώς η σύγχρονη εργασία απαιτεί σε μεγάλο βαθμό την ομαδικότητα.

4. **Οργάνωση και διαχείριση χρόνου:** να μπορούμε να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά και έγκαιρα τα πολλαπλά καθήκοντα που έχουμε στην εργασία μας.

5. **Προσαρμοστικότητα:** να μπορούμε να προσαρμοζόμαστε στα νέα δεδομένα. Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι δεν θα περάσουν όλο τον εργασιακό τους βίο σε μια θέση που το αντικείμενο της δεν θα αλλάξει στο χρόνο. Προς τούτο, η προσαρμοστικότητα είναι απαραίτητη και κρίσιμη δεξιότητα.

6. **Κριτική σκέψη:** η ικανότητα κρίσης, διαχείρισης, ταξινόμησης των πληροφοριών που δέχεται το άτομο σε ένα ευρύτερο γνωστικό και κοινωνικό πλαίσιο.

Η καλλιέργεια και ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους και προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να μπορέσει η ευρωπαϊκή οικονομία να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει θέσει τις δεξιότητες στο επίκεντρο του θεματολογίου πολιτικών της Ένωσης, κατευθύνοντας τις επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και τις δεξιότητές του για να επιτευχθεί μια βιώσιμη ανάκαμψη μετά την πανδημία του κορονοϊού. Τον Ιούλιο του 2020 η Επιτροπή παρουσίασε το ευρωπαϊκό θεματολόγιο δεξιοτήτων⁵⁷ για βιώσιμη ανταγωνιστικότητα, κοινωνική δικαιοσύνη και ανθεκτικότητα. Το θεματολόγιο έχει θέσει φιλόδοξους ποσοτικούς στόχους για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων (βελτίωση των υφιστάμενων δεξιοτήτων) και την επανειδίκευση (απόκτηση νέων δεξιοτήτων), οι οποίοι θα πρέπει να επιτευχθούν έως το 2025. Επίσης, η Επιτροπή ανακήρυξε το 2023 ως το Ευρωπαϊκό Έτος Δεξιοτήτων⁵⁸, καθώς έχει αποφασιστεί ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση πρέπει να επενδύσει πολύ περισσότερο στην επαγγελματική κατάρτιση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων, ειδικά εκείνων που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις και θα ενισχύσουν την ανάπτυξη της Ευρώπης. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χρειάζονται εργαζόμενους εφοδιασμένους με τις δεξιότητες που απαιτούνται για να πραγματοποιήσουν την πράσινη και ψηφιακή μετάβαση, και τα άτομα χρειάζονται

⁵⁷ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ip_20_1196

⁵⁸ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-year-skills-2023_el

να έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση για να προοδεύσουν στη ζωή τους.

2. Η σημασία των δεξιοτήτων για το μέλλον της εργασίας στην δημόσια διοίκηση

Η βιομηχανική επανάσταση καθόρισε την εργασία όπως την αντιλαμβανόμαστε σήμερα σε μεγάλο βαθμό, μέσα από τη διαμόρφωση, εξειδίκευση και τυποποίηση των εργασιακών καθηκόντων. Το πρόβλημα με αυτού του είδους τα εξειδικευμένα καθήκοντα -τα οποία αποτελούν τη βάση παραδοσιακών επαγγελματιών- έγκειται στο ότι είναι ιδιαίτερος ευάλωτα στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και τη σταδιακή ένταξη της τεχνολογίας στην καθημερινή εργασιακή πρακτική. Η διατάραξη που προκαλούν οι νέες τεχνολογίες -όπως η τεχνητή νοημοσύνη και οι αυτοματισμοί- αλλάζουν ριζικά τα σημεία παραγωγής οργανωσιακής αξίας, θέτοντας σε ρίσκο τη βιωσιμότητα διαδεδομένων επαγγελματιών των οποίων τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες μπορούν εν δυνάμει να αυτοματοποιηθούν (εν μέρει ή πλήρως), και άρα οι αντίστοιχοι εργασιακοί ρόλοι να καταστούν πλεονάζοντες.

Οι παραπάνω διαταράξεις έχουν ως αποτέλεσμα τόσο τα άτομα, όσο και οι οργανισμοί αλλά και η ίδια η Δημόσια Διοίκηση παγκοσμίως, να αρχίσουν να μετασχηματίζονται, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα που επιφέρει ο εκθετικός ρυθμός τεχνολογικής ανάπτυξης και οι μεταλλασσόμενες ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Για να ανταποκριθούμε σε αυτά τα δεδομένα, θεωρούσαμε ότι έχουμε μπροστά μας έναν χρονικό άξονα μερικών ετών, αλλά η πανδημική κρίση ήρθε να ανατρέψει αυτήν την πεποίθηση. Φέρνοντας νέες προκλήσεις, νέες ανάγκες και νέα χρονοδιαγράμματα, η πανδημική κρίση άλλαξε την ίδια την έννοια της διατάραξης, επιταχύνοντας την πραγματοποίηση του μετασχηματισμού σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Σε έναν κόσμο που διαρκώς μεταλλάσσεται, **οι δεξιότητες έχουν χάσει πλέον τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους** και, άρα, μπορούν να μας βοηθήσουν μόνο για

περιορισμένο χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με σχετική μελέτη της Deloitte⁵⁹, κάθε χρόνο χάνεται περίπου το 30% της επιδεξιότητας των ανθρώπων, με την έννοια ότι οι εκάστοτε δεξιότητες που αποκτώνται απαξιώνονται με ταχείς ρυθμούς και δεν είναι πλέον χρήσιμες για την εργασία. Στο μεταξύ, η ίδια έρευνα καταδεικνύει ότι ένα συντριπτικό 85% των θέσεων που θα διατίθενται το 2030 δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα, οπότε οι δεξιότητες που μπορούμε να μάθουμε σήμερα δε θα είναι αντιστοίχως σχετικές στο άμεσο μέλλον.

Από τα παραπάνω προκύπτει σαφώς ότι τα επαγγέλματα του μέλλοντος δεν θα απαιτούν στατικές δεξιότητες, αλλά μια βαθύτερη ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται, να μαθαίνει διαρκώς, να εξελίσσεται, αλλά πάνω από όλα να συνδυάζει γνώσεις και επιμέρους δεξιότητες και να εκμεταλλεύεται τις έμφυτες ανθρώπινες ικανότητες που τον διαφοροποιούν από τις μηχανές.

Αναφορικά με τις δεξιότητες για την εργασία του μέλλοντος στη Δημόσια Διοίκηση:

- Ο καταμερισμός, η οργάνωση και η φύση της εργασίας θα αλλάξουν ριζικά, επηρεάζοντας ταυτόχρονα και τις επιχειρησιακές και οργανωτικές δομές, που θα στηρίζονται περισσότερο στη λήψη αποφάσεων και σε υπηρεσίες συντονισμού, ελέγχου και υποστήριξης.
- Οι εργασιακοί ρόλοι του μέλλοντος αναμένεται να εξαρτώνται όλο και περισσότερο από την **τεχνολογία**. Ωστόσο, κρίσιμες **ανθρώπινες ικανότητες**, όπως η επικοινωνία, η δημιουργικότητα, ο σχεδιασμός, αλλά και η επίλυση προβλημάτων, θα αποτελέσουν απαραίτητα εφόδια για τη διεκπεραίωση της εργασίας του μέλλοντος και ως εκ τούτου είναι σημαντικό και τα άτομα και οι φορείς του δημοσίου τομέα να αναγνωρίζουν τη σημασία τους.

3. Προκλήσεις της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του μέλλοντος

Οι φορείς του δημοσίου τομέα προσπαθούν να συμβαδίσουν με την αυξανόμενη ανάγκη που δημιουργείται από εργαζόμενους και πολίτες, ώστε να υιοθετήσουν και να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα και τις προκλήσεις που αυτή

⁵⁹ Deloitte, 2021. Deloitte Human Capital Trends 2021
<https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>

δημιουργεί. Πολλοί δημόσιοι φορείς σε παγκόσμιο επίπεδο ήδη ανταποκρίνονται στις προκλήσεις αυτές και επαναπροσδιορίζουν τον εαυτό τους, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό τους, με τελικό πάντα στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη και του δημοσίου συμφέροντος.

Μία ακόμα σημαντική διάσταση για το ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου Τομέα αποτελεί η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές στον Δημόσιο Τομέα θα χρειαστούν **νέες δεξιότητες που θα ανταποκρίνονται στη νέα πραγματικότητα**, δεξιότητες οι οποίες, σε παγκόσμιο επίπεδο, φαίνεται ότι δεν είναι τόσο ανεπτυγμένες όσο χρειάζεται.

Ο Δημόσιος Τομέας έχει κάποια σημαντικά «όπλα» που μπορεί να αξιοποιήσει, ώστε να μπορέσει να έχει **τους κατάλληλους ανθρώπους με τις κατάλληλες δεξιότητες στις κατάλληλες θέσεις**. Αυτά αφορούν στις προσλήψεις με κατάλληλο τρόπο, στην εσωτερική κινητικότητα (μετακινήσεις υπαλλήλων στην «εσωτερική αγορά εργασίας») και στη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων των υπαλλήλων.

Προκειμένου η Δημόσια Διοίκηση να προσελκύσει, να αναπτύξει και να διακρατήσει το ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να αναπτύξει μια κουλτούρα η οποία να δίνει έμφαση στην ενσωμάτωση, να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τις πρωτοβουλίες και **να επενδύει ενεργά και με συνέπεια στην ενδυνάμωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ενίσχυση των δεξιοτήτων του**.

4. Ευρωπαϊκές και διεθνείς καλές πρακτικές για τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού

Για την εισαγωγή με ενιαίο και δομημένο τρόπο του Πλαισίου Δεξιοτήτων στην ελληνική δημόσια διοίκηση μελετήθηκαν καλές πρακτικές από κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και διεθνώς. Παρακάτω παρουσιάζονται εκείνες οι πρακτικές που ανταποκρίνονταν περισσότερο με τον σχεδιασμό της ΓΓΑΔΔΤ.

4.1 Πλαίσιο ικανοτήτων της δημόσιας διοίκησης του Ηνωμένου Βασιλείου

Το πλαίσιο ικανοτήτων⁶⁰ καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θέλει η κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου να εργάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι. Θέτει τις αξίες της δημόσιας διοίκησης στο επίκεντρο όλων των ενεργειών: εντιμότητα, ακεραιότητα, αμεροληψία και αντικειμενικότητα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι εργάζονται σε ένα τεράστιο φάσμα θέσεων εργασίας σε ολόκληρη τη χώρα και στο εξωτερικό. Ωστόσο, ένα κοινό στοιχείο είναι ότι όλοι συνεργάζονται για να στηρίξουν την εκλεγμένη κυβέρνηση, παρέχοντας συμβουλές για τη διαμόρφωση των πολιτικών της και διασφαλίζοντας την απρόσκοπτη και πρακτική εφαρμογή τους σύμφωνα με τις εν λόγω πολιτικές.

Το πλαίσιο ικανοτήτων χρησιμοποιείται για τις προσλήψεις, την αξιολόγηση των επιδόσεων και την ανάπτυξη, καθώς και για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εξέλιξη. Οι στόχοι των εργαζομένων καθορίζουν «τι» πρέπει να επιτευχθεί κατά τη διάρκεια του έτους και το πλαίσιο ικανοτήτων καθορίζει «πώς» πρέπει να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων αυτών, όπως προσδιορίστηκαν από τον διευθυντή τους και με βάση τον ρόλο τους.

Το πλαίσιο περιγράφει 10 ικανότητες, οι οποίες ομαδοποιούνται σε 3 ομάδες: Καθορισμός κατεύθυνσης, Σύμπραξη και Επίτευξη αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, οι ικανότητες αυτές ανά ομάδα που φαίνονται στην εικόνα 7 είναι οι ακόλουθες:

- Καθορισμός κατεύθυνσης: Προοπτική («βλέποντας την μεγάλη εικόνα»), αλλαγή και βελτίωση, λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων
- Σύμπραξη: Καθοδήγηση και επικοινωνία, συνεργασία και ομαδικότητα, ανάπτυξη ικανοτήτων για όλους
- Επίτευξη αποτελεσμάτων: Αποτελεσματικότητα, παρέχοντας αξία για τα χρήματα, διαχείριση μιας ποιοτικής υπηρεσίας, σταθερή παράδοση

⁶⁰https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/500767/Civil_Service_Competency_Framework.pdf

Εικόνα 7 – Πλαίσιο ικανοτήτων δημόσιας διοίκησης Μ. Βρετανίας



4.2 Πλαίσιο ικανοτήτων του ΟΟΣΑ

Η ταξινόμηση των θέσεων εργασίας σε οικογένειες επιτρέπει στον οργανισμό να προσδιορίσει κατά πόσον διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να επιτύχει τον μέγιστο δυνατό αντίκτυπο και να εντοπίζει πού βρίσκονται οι ικανότητες αυτές. Οι οικογένειες θέσεων εργασίας (Job Families) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εσωτερική κινητικότητα, για την παροχή ευκαιριών μάθησης και για τον σχεδιασμό δομημένων προγραμμάτων επαγγελματικής εξέλιξης.

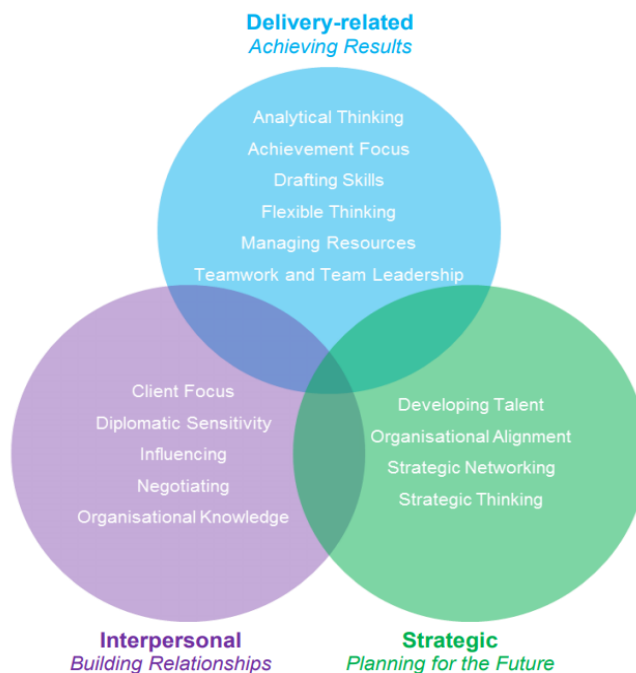
Το πλαίσιο ικανοτήτων του ΟΟΣΑ⁶¹ εμφανίζει 15 βασικές ικανότητες ομαδοποιημένες σε 3 ομάδες:

- Η γαλάζια ομάδα σχετίζεται με ικανότητες επίτευξης αποτελεσμάτων

⁶¹ https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

- Η μωβ ομάδα σχετίζεται με τις διαπροσωπικές ικανότητες
- Η πράσινη ομάδα σχετίζεται με τις στρατηγικές ικανότητες

Εικόνα 8 – Πλαίσιο ικανοτήτων ΟΟΣΑ



4.3 Πλαίσιο ικανοτήτων της EPSO (Ευρωπαϊκή Ένωση)

Η EPSO είναι η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Επιλογής Προσωπικού που οργανώνει υψηλής ποιότητας διαδικασίες για την επιλογή του προσωπικού των θεσμικών και λοιπών οργάνων και οργανισμών της ΕΕ. Διαθέτει ένα πλαίσιο ικανοτήτων που χρησιμοποιείται τόσο κατά την επιλογή όσο και κατά την αξιολόγηση, καθώς αποτελεί έναν καλό δείκτη πρόβλεψης των επιδόσεων των υποψηφίων στη θέση εργασίας. Το πλαίσιο ικανοτήτων της EPSO⁶² περιλαμβάνει μια κατηγοριοποίηση σε 8 ικανότητες:

- Ανάλυση και επίλυση προβλημάτων: Προσδιορισμός των κρίσιμων γεγονότων σε σύνθετα ζητήματα και ανάπτυξη δημιουργικών πρακτικών λύσεων

⁶² https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/ap19_17/ap_epso_en.pdf
https://europa.eu/epso/doc/edp_2012_final_version.pdf

- **Επικοινωνία:** Ικανότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας με σαφήνεια και ακρίβεια
- **Παροχή ποιοτικών παραδοτέων και επίτευξη αποτελεσμάτων:** Ανάληψη προσωπικής ευθύνης και πρωτοβουλίας για την παροχή έργου υψηλού επιπέδου εντός καθορισμένων προθεσμιών
- **Ιεράρχηση προτεραιοτήτων και οργάνωση:** Προτεραιότητα στα σημαντικότερα καθήκοντα, επίδειξη ευελιξίας και οργάνωση της δουλειάς με αποτελεσματικό τρόπο
- **Ανθεκτικότητα:** Να παραμένουν αποτελεσματικοί κάτω από μεγάλο φόρτο εργασίας, να αντιμετωπίζουν θετικά οργανωτικά προβλήματα και να προσαρμόζονται σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον
- **Ομαδική εργασία:** Συνεργασία με άλλους σε ομάδες και πέραν των οργανωτικών ορίων και σεβασμός των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων
- **Ηγεσία:** Διαχείριση της ανάπτυξης και της παροχής κινήτρων στους υπαλλήλους για την επίτευξη αποτελεσμάτων
- **Εκμάθηση και εξέλιξη:** Ανάπτυξη και βελτίωση προσωπικών δεξιοτήτων και γνώσεων σχετικά με τον οργανισμό και το περιβάλλον του

Εικόνα 9 – Πλαίσιο ικανοτήτων της EPSO

Competency	Definition
Analysis and problem solving	Identify the critical facts in complex issues and develop creative and practical solutions
Communicating	Communicate clearly and precisely both orally and in writing
Delivering quality and results	Take personal responsibility and initiative for delivering work to a high standard of quality within set procedures
Prioritising and organising	Prioritise the most important tasks, work flexibly and organise own workload efficiently
Resilience	Remain effective under a heavy workload, handle organisational frustrations positively and adapt to a changing work environment
Working with others	Work cooperatively with others in teams and across organisational boundaries and respect differences between people
Leadership	Manage, develop and motivate people to achieve results
Learning and development	Develop and improve personal skills and knowledge of the organisation and its environment

Το πρόγραμμα της EPSO σηματοδότησε μια μετατόπιση στο επίκεντρο των δοκιμασιών από τις γνώσεις στις δεξιότητες. Οι διαγωνισμοί αξιολογούν πλέον τις δεξιότητες των υποψηφίων σε πραγματικές επαγγελματικές καταστάσεις (μέσω δοκιμασιών εκτίμησης καταστάσεων και χρήσης κέντρων αξιολόγησης).

5. Δεξιότητες στα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας

Η έννοια των επιθυμητών δεξιοτήτων υπήρχε σε «πρωτόγονη» μορφή στην ελληνική δημόσια διοίκηση, καθώς είχαν γίνει κάποιες πρώτες προσπάθειες για τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων που σχετίζονται με τους ρόλους εργασίας στο πλαίσιο των περιγραφών καθηκόντων στα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας⁶³.

Εικόνα 10 – Περιγραφή Θέσης Εργασίας Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης

ΑΠΟΣΤΟΛΗ	
Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις δημόσιες πολιτικές της Γενικής Διεύθυνσης της οποίας προϊσταται.	
ΚΥΡΙΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	
<ul style="list-style-type: none"> • Παρέχει εμπειριστατωμένες εισηγήσεις στην πολιτική ηγεσία, μετά από ανάλυση δεδομένων και αξιολόγηση κινδύνων και διαμορφώνει εναλλακτικές επιλογές βάσει της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας του φορέα. • Διασφαλίζει συνθήκες οριζόντιας συνεργασίας μεταξύ των Γενικών Διευθύνσεων του φορέα και λοιπών φορέων της Δημόσιας Διοίκησης. • Εισηγείται την ετήσια στοχοθεσία και παρακολουθεί την επίτευξή της βάσει των θεσπισμένων δεικτών απόδοσης • Εισηγείται για τη συνεχή βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των οργανικών μονάδων με την υποβολή προτάσεων οργανωτικού και επιχειρησιακού ανασχεδιασμού. • Εκπροσωπεί τη Γενική Διεύθυνση, όπου απαιτείται. • Υγκρίνει τα περιγραμμάτων θέσεων εργασίας των υποκείμενων οργανικών μονάδων. • Συντονίζει και αναθέτει εργασίες στους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση για την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων. • Διαχειρίζεται και αξιοποιεί το προσωπικό ώστε να επιτυγχάνονται οι θεσπισμένοι στόχοι. • Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη διαχείριση κρίσεων. • Αξιολογεί το προσωπικό σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. 	
ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ	
Τα αυξημένα τυπικά προσόντα και η εμπειρία όπως προβλέπεται στις οικείες οργανικές διατάξεις και τις διατάξεις του Υ.Κ.	
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΓΝΩΣΕΙΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Να διαθέτει ηγετική φυσιογνωμία • Να συντονίζει πολυεπίπεδες δομές • Να επιδεικνύει συνεργατικό /ομαδικό πνεύμα • Να είναι αξιόπιστος και εχέμυθος • Να είναι αντικειμενικός • Να είναι επικοινωνιακός • Να διαθέτει ικανότητα επίλυσης προβλημάτων • Να διαθέτει ικανότητα λήψης αποφάσεων • Να διαθέτει ικανότητα διαχείρισης κρίσεων – συγκρούσεων, κινδύνων- αλλαγών • Να διαθέτει διαπραγματευτικές ικανότητες 	<ul style="list-style-type: none"> • Δημόσιο Δίκαιο • Εθνικοί και Ευρωπαϊκοί Θεσμοί • Πολιτικό, διεθνές και εθνικό κοινωνικο-οικονομικό πλαίσιο • Γνώσεις management και διαχείρισης κινδύνων- κρίσεων. • Επαγγελματικό περιβάλλον και δίκτυα στην Ευρώπη και την Ελλάδα • Απαραίτητη γνώση αγγλικής και λοιπών ξένων γλωσσών (Σε κάποια υπουργεία)

⁶³ https://www.apografi.gov.gr/perigrammata/per_library.html

6. Η επιλογή προσωπικού με βάση τις δεξιότητες - Ο ν. 4765/2021

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, η πανδημική κρίση του Covid-19 και οι αλλαγές που επήλθαν στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών διαδραμάτισαν κρίσιμο ρόλο στην μετατόπιση του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης **στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει.**

Το αξίωμα «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» άρχισε να εφαρμόζεται στην πράξη με τις αλλαγές που επήλθαν με τον ν.4765/2021 (ΦΕΚ Α' 6/15.1.2021) «*Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις*»⁶⁴, στον οποίο προβλέφθηκε ο ετήσιος γραπτός διαγωνισμός **με έμφαση στα στοιχεία των δεξιοτήτων που διαθέτει ο υποψήφιος** και τα οποία τον καθιστούν κατάλληλο και πιο έτοιμο να αναλάβει καθήκοντα στη δημόσια διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, στο α. 9 του ως άνω νόμου ορίζεται ότι «1. Ο πανελλήνιος γραπτός διαγωνισμός περιλαμβάνει: α) εξέταση γνώσεων, β) **δοκιμασία δεξιοτήτων και εργασιακής αποτελεσματικότητας**. 2. Η εξέταση γνώσεων της περ. α' της παρ. 1 περιλαμβάνει την αξιολόγηση γνώσεων γενικού περιεχομένου, καθώς και γνώσεων που συνδέονται με τη φύση των συγκεκριμένων κλάδων των προκηρυσσόμενων θέσεων. Η δοκιμασία της περ. β' της παρ. 1 αξιολογεί, ιδίως, **δεξιότητες γλωσσικού και αριθμητικού συλλογισμού, δεξιότητες ανάλυσης, επίλυσης προβλημάτων και ιεράρχησης προτεραιοτήτων στον χώρο εργασίας, καθώς και χαρακτηριστικά που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα στην εργασία.**».

Σύμφωνα και με την αιτιολογική έκθεση του ως άνω νόμου⁶⁵, με το νέο νομοθετικό πλαίσιο αντιμετωπίστηκε η ανάγκη μετάβασης από ένα σύστημα προσλήψεων με σχεδόν αποκλειστική έμφαση στα τυπικά προσόντα σε ένα σύστημα σύγχρονων διαγωνιστικών διαδικασιών που εξετάζουν τις γνώσεις, **τις δεξιότητες και την εργασιακή αποτελεσματικότητα** των διαγωνιζομένων, **ώστε να επιλέγονται οι**

⁶⁴ https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=c31dd212-ca11-4626-b8c5-ac92017fd345

⁶⁵ <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/11596543.pdf>

καταλληλότεροι εξ αυτών. Σύμφωνα και με την επισκόπηση διεθνών πρακτικών, η οποία προηγήθηκε της νομοθέτησης, προκύπτει ότι δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην **συνδυαστική αξιολόγηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικότητας των υποψηφίων κατά τις διαγωνιστικές διαδικασίες.** Πιο συγκεκριμένα, μελετήθηκαν διαγωνιστικές διαδικασίες για την επιλογή προσωπικού του δημόσιου τομέα στη Γαλλία, στην Πορτογαλία, στην Ιρλανδία, καθώς και για την επιλογή προσωπικού σε όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EPSO) και προέκυψε ότι οι εν λόγω διαδικασίες αξιοποιούν συνδυαστικά μια πληθώρα εργαλείων που αξιολογούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και στοιχεία της προσωπικότητας των υποψηφίων, όπως ιδίως γραπτές δοκιμασίες, συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ (Γαλλία), αξιολόγηση προσωπικότητας, γνώσεις και δεξιότητες (Πορτογαλία), ερωτηματολόγια, ψυχομετρικά τεστ, τεστ προσωπικότητας, ασκήσεις λήψης αποφάσεων, συνεντεύξεις, παρουσιάσεις, προσομιώσεις, τεστ δεξιοτήτων (Ιρλανδία), πολλαπλά τεστ ανάλογα με το αντικείμενο της προς πλήρωση θέσης, όπως τεστ λογικού συλλογισμού, τεστ επαγγελματικών δεξιοτήτων, τεστ κατανόησης, οικονομικά τεστ, παιχνίδια ρόλων κλπ (E.E.), τεστ ικανοτήτων, γενικής ευφυΐας, δεξιοτήτων κλπ.

Περαιτέρω, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του ν.4765/2021, η δοκιμασία δεξιοτήτων και εργασιακής αποτελεσματικότητας αξιολογεί, ιδίως, δεξιότητες γλωσσικού και αριθμητικού συλλογισμού, **δεξιότητες ανάλυσης, επίλυσης προβλημάτων και ιεράρχησης προτεραιοτήτων στον χώρο εργασίας καθώς και χαρακτηριστικά που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα στην εργασία.** Πρόκειται περί διττής αξιολόγησης που εστιάζει τόσο σε επιμέρους δεξιότητες που θεωρούνται προαπαιτήση για την επιτυχή άσκηση των καθηκόντων των προς πλήρωση θέσεων, με χρήση εξειδικευμένων κάθε φορά «εργαλείων», όσο και στον τρόπο που η προσωπικότητα του υποψηφίου εντάσσεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον συγκεκριμένων αρχών και αξιών αλληλεπιδρώντας, στο πλαίσιο μιας ιεραρχικής δομής, τόσο με συναδέλφους όσο και πολίτες. Ειδικότερα, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση, η εργασιακή αποτελεσματικότητα δίνει έμφαση στην αξιολόγηση συγκεκριμένων «διαστάσεων» της προσωπικότητας του υποψηφίου (π.χ. υπευθυνότητα, προσαρμοστικότητα, εξωστρέφεια), όπως αυτές έχουν προδιαγραφεί σε σχέση με τα εργασιακά χαρακτηριστικά των προς πλήρωση

θέσεων και γνωστοποιηθεί με την προκήρυξη. Ο συνδυασμός δοκιμασιών που αξιολογούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες αλλά και στοιχεία της προσωπικότητας των υποψηφίων αποτελεί πρακτική που επιβεβαιώνεται από την ευρωπαϊκή και τη διεθνή εμπειρία και επιτρέπει την με όρους διαφάνειας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας ολοκληρωμένη αξιολόγηση των υποψηφίων σε σχέση με τις απαιτήσεις των προς πλήρωση θέσεων.

7. Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων στον ν. 4940/2022

Ακολούθησε ο νόμος 4940/2022 (112 Α'/14.06.2022)⁶⁶ «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα», με τον οποίο εισάγεται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της αξιολόγησης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό των απαραίτητων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού δεξιοτήτων και την αξιολόγησή του, μέσω στόχων, στην κατεύθυνση τόσο της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης όσο και της επιβράβευσης της απόδοσής του.

Βασικά σημεία του ως άνω νόμου είναι:

- **Ο καθορισμός ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης**
- Η θέσπιση ενός νέου, λειτουργικού και διαφανούς πλαισίου στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα
- Η εισαγωγή του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση
- Η καθιέρωση ενός συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής των δημόσιων υπαλλήλων
- Η υιοθέτηση μιας μεθόδου αυτοαξιολόγησης των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης)

⁶⁶ https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=d242a5ba-25b2-4589-a691-aea600e39ee6

Στο Α' Μέρος του νόμου 4940/2022 καθιερώνεται το **Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων στη Δημόσια Διοίκηση**. Ειδικότερα για **πρώτη φορά** διαμορφώνεται ένα Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, που θα αποτελέσει το σημείο αναφοράς σε όλες τις διαδικασίες που άπτονται της διαχείρισης ου ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

Πιο συγκεκριμένα, στο άρθρο 3 του ως άνω νόμου ορίζεται ότι «*Θεσπίζεται Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους που υπηρετούν στους φορείς του δημόσιου τομέα που υπάγονται στην παρ. 1 του άρθρου 2 του ν. 4765/2021 (Α' 6) και το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, ιδίως, των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους*». Στο άρθρο 4 του ως άνω νόμου, δίδεται το περιεχόμενο του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων. Αυτό περιλαμβάνει τις δεξιότητες που θεσμοθετήθηκαν από την ΓΓΑΔΔΤ ως οι πλέον απαραίτητες για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα:

1. Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων αποτελείται από τις ακόλουθες εννέα (9) δεξιότητες:

- α) προσανατολισμό στον πολίτη,
- β) ομαδικότητα,
- γ) προσαρμοστικότητα,
- δ) προσανατολισμό στο αποτέλεσμα,
- ε) οργάνωση και προγραμματισμό,
- στ) επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
- ζ) επαγγελματισμό και ακεραιότητα,
- η) διαχείριση γνώσης και
- θ) ηγετικότητα.

2. Το περιεχόμενο κάθε μίας των δεξιοτήτων του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων περιλαμβάνει:

α) Ο προσανατολισμός στον πολίτη:

αα) το ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του,

αβ) την εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια,

αγ) τη διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση,

αδ) την παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη, ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα,

β) η ομαδικότητα:

βα) τη συνεχή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς,

ββ) τη συνεργασία με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών, που επιδιώκει ο φορέας, στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους,

γ) η προσαρμοστικότητα:

γα) την αποτελεσματική και έγκαιρη ανταπόκριση του υπαλλήλου σε νέες συνθήκες και δεδομένα, με την πραγματοποίηση των απαραίτητων ενεργειών, που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ιδίου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του,

γβ) την ευελιξία και ανθεκτικότητα του υπαλλήλου στις αλλαγές, με αποτελεσματική διαχείριση ενδεχόμενων κρίσεων και έκτακτων συνθηκών στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας,

δ) ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα:

δα) τη διαρκή προσπάθεια και προσήλωση του υπαλλήλου στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών, που έχει αναλάβει, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο,

δβ) τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο του υπαλλήλου για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του, και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του,

ε) η οργάνωση και ο προγραμματισμός:

εα) την κατάλληλη ιεράρχηση των καθηκόντων και των καθημερινών υποχρεώσεων του υπαλλήλου, καθώς και την τήρηση προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου,

εβ) τη διατήρηση σταθερών ρυθμών στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του,

εγ) την αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο,

στ) η επίλυση προβλημάτων και η δημιουργικότητα:

στα) την αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων, που προκύπτουν στην εργασία,

στβ) την προσπάθεια προσέγγισης με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο των εργασιών και δραστηριοτήτων, για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση,

στγ) την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα,

ζ) ο επαγγελματισμός και η ακεραιότητα:

ζα) τη διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών, που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας,

ζβ) την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης, όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου,

η) η «διαχείριση γνώσης»:

ηα) την αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας,

ηβ) την αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας του υπαλλήλου, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων του,

ηγ) την εφαρμογή της διαδικασίας μάθησης και της διάθεσης για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, σε νέες καταστάσεις στην εργασία,

θ) η «ηγετικότητα»:

θα) τη δημιουργία του απαραίτητου κλίματος εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του υπαλλήλου και των συναδέλφων του για την επίτευξη των στόχων της ομάδας,

θβ) την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα,

θγ) την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων του υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Με τις ανωτέρω ρυθμίσεις οριοθετείται με τρόπο διαφανή και λειτουργικό, για πρώτη φορά το περιεχόμενο των δεξιοτήτων εκείνων που αποτελούν το σημείο αναφοράς των διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και το μέτρο σύγκρισης όλων των πλαισίων **που βασίζονται στην αξιολόγηση δεξιοτήτων**, όπως είναι η διαδικασία επιλογής προσωπικού, επιλογής προϋσταμένων και αξιολόγησης στο Ελληνικό Δημόσιο. Αυτές οι δεξιότητες -βάσει της διεθνούς πρακτικής αλλά και σχετικών μελετών- επελέγησαν από τη ΓΓΑΔΔΤ καθώς συνιστούν τις **ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο του μέλλοντος**.

Η στροφή προς τις δεξιότητες και η καθοριστική σημασία που αυτές επιτελούν για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτυπώνεται και σε διάφορα σημεία του ν.4940/2022, όπως ιδίως:

- **Καθιέρωση του Σχεδίου Ανάπτυξης δεξιοτήτων:** Ο υπάλληλος σε συνεννόηση με τον Προϊστάμενο, εντοπίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται βελτίωση ή περαιτέρω ανάπτυξη. Στη συνέχεια, προσδιορίζουν τον τρόπο και τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο υπάλληλος με την υποστήριξη του Προϊσταμένου για τη βελτίωσή τους ή την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Το Σχέδιο Ανάπτυξης αφορά τόσο στους υπαλλήλους όσο και στους Προϊσταμένους. Η εφαρμογή των Σχεδίων Ανάπτυξης έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα για τον Αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Ο αξιολογούμενος έχει την ευθύνη υλοποίησης των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης και ο Αξιολογητής έχει την ευθύνη παρακολούθησης της πορείας και του βαθμού υλοποίησής του. Το Σχέδιο Ανάπτυξης, το οποίο συμπληρώνεται από τον Αξιολογητή σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, είναι το εργαλείο που περιγράφει:
 - Τις επαγγελματικές δεξιότητες και τεχνικές γνώσεις πρέπει να βελτιώσει ή να αναπτύξει περαιτέρω ο υπάλληλος
 - Τον τρόπο με τον οποίο θα τις βελτιώσει
 - Τις συγκεκριμένες ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσει
 - Τον χρονικό προγραμματισμό των ενεργειών που θα αποφασίσουν
 - Τους επαγγελματικούς στόχους του υπαλλήλου
- **Καθιέρωση Εντύπου Αξιολόγησης Δεξιοτήτων όλων των υπαλλήλων:** Αποτυπώνεται το επίπεδο των δεξιοτήτων και επιλέγονται μία έως τρεις ανεπτυγμένες και μία έως τρεις προς ανάπτυξη δεξιότητες. Αφορά τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους Προϊσταμένους.
- **Βαθμολογία για Προϊσταμένους:** συνίσταται σε Επίτευξη Στόχων: 50%, β) Αποτύπωση Δεξιοτήτων Προϊσταμένου: 40%, γ) Σφυγμός Ομάδας: 10%
- **Κατάργηση βαθμολογίας για τους υπαλλήλους:** Δίδεται έμφαση στη διαμόρφωση Σχεδίων Ανάπτυξης Δεξιοτήτων με χρήση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων και εξειδικευμένων διοικητικών εργαλείων στην

κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και, συνεκδοχικά, της οργανωσιακής απόδοσης του υπαλλήλου και της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

- **Σφυγμός της ομάδας:** Οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι του αξιολογούμενου προϊσταμένου συμπληρώνουν και υποβάλλουν το έντυπο Σφυγμού Ομάδας για το έτος αναφοράς. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της οργανικής μονάδας (που φυσικά σχετίζεται με τις δεξιότητες του προϊσταμένου και τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται την ομάδα του), τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, καθώς και κάθε θέμα, που σχετίζεται, άμεσα ή έμμεσα, με την εργασιακή καθημερινότητά της. Η συμπλήρωση και υποβολή του εν λόγω εντύπου είναι υποχρεωτική και επώνυμη.

8. Ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Με τον ν.4940/2022 εισάγεται **για πρώτη φορά** στην ελληνική δημόσια διοίκηση ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Καθιερώνεται από την ΓΓΑΔΔΤ ως ένα από τα οριζόντιου χαρακτήρα «εργαλεία», που τίθενται στη διάθεση των δημόσιων υπηρεσιών και των προϊσταμένων, ώστε να υποστηριχθεί η **καινοτόμα προσέγγιση της μεταστροφής στις δεξιότητες του ανθρωπίνου κεφαλαίου της δημόσιας διοίκησης.**

Κεντρική αποστολή του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η παροχή συμβουλευτικής συνδρομής και υποστήριξης στο προσωπικό του οικείου φορέα, η υποστήριξη της αρμόδιας οργανικής μονάδας για θέματα ανθρωπίνου δυναμικού, η συλλογή στοιχείων αναφορικά με την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού του οικείου και των εποπτευόμενων φορέων, η σύνταξη ετήσιας έκθεσης και η υποβολή της στον επικεφαλής του φορέα και στη ΓΓΑΔΔΤ για το έργο που επιτελέστηκε και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών και των επιμέρους δράσεων ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης, διατυπώνοντας σχετικές προτάσεις βελτίωσης.

Ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού αναμένεται να αποτελέσει τον εξειδικευμένο σύνδεσμο της ΓΓΑΔΔΤ με τους φορείς του Δημοσίου και ένα σταθερό δίκτυο επικοινωνίας, καθοδήγησης και υποστήριξης των ανθρώπων και υπηρεσιών που καλούνται να εφαρμόσουν τις πολιτικές της ΓΓΑΔΔΤ. Πιο συγκεκριμένα, αναμένεται να λειτουργήσει ως σημείο επαφής για την αρμόδια οργανική μονάδα για θέματα ανθρώπινου δυναμικού, αναφορικά με ζητήματα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης, τα σχέδια ανάπτυξης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, τις διαδρομές μάθησης και σταδιοδρομίας των υπαλλήλων, καθώς και τον σχεδιασμό δράσεων ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού του οικείου φορέα.

9. Αντί επιλόγου

Με τον προσδιορισμό των κρίσιμων δεξιοτήτων για την επιτέλεση των καθηκόντων των υπηρετούντων στο δημόσιο τομέα υπαλλήλων με βάση τις ρυθμίσεις του ν.4940/2022, αναμένεται να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Επίσης, η θέσπιση ενός προκαθορισμένου ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων αναμένεται να επιφέρει την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στην αξιοπιστία της δημόσιας διοίκησης, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας σε όλες τις διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα.

Σύμφωνα δε και με την αιτιολογική έκθεση του ν.4940/2022⁶⁷, σε συνέχεια του αξιοκρατικού κεκτημένου για τις προσλήψεις στο δημόσιο μέσω διαδικασιών του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και την υιοθέτηση ετήσιου γραπτού διαγωνισμού με έμφαση στα στοιχεία των δεξιοτήτων του υποψηφίου με βάση τον ν.4765/2021, ο ν.4940/2022 έρχεται να συμπληρώσει, κατά τρόπο συστηματικό και συνολικό, τις παρεμβάσεις που άπτονται της διαχείρισης της απόδοσης του υπαλλήλου στην κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης αυτού ως απαραίτητης προϋπόθεσης για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

⁶⁷ <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/11977193.pdf>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εργαλεία ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού

1. Η ανάπτυξη και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ως μία βασική λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει μία δέσμη πολιτικών και διαδικασιών, για όλο τον εργασιακό βίο των υπαλλήλων, από την προσέλκυσή τους στον δημόσιο τομέα έως και την αποχώρησή τους. Σκοπός των πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η υποστήριξη του κυβερνητικού έργου και των εθνικών προτεραιοτήτων και στόχων.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα απεικονίζονται οι κύριες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού:

- Διοικητική διαχείριση διαδικασιών
- Προγραμματισμός προσωπικού
- Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού
- Διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Προγραμματισμός καριέρας
- Αξιολόγηση λειτουργίας
- Επιβράβευση
- Εργασιακές σχέσεις
- Συμμετοχή και επικοινωνία με το προσωπικό
- Υγιεινή και ασφάλεια

- Ευημερία προσωπικού



Εικόνα 11 - Λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού

Πηγή: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions/>

Ο ρόλος της ΓΓΑΔΔΤ αλλάζει ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις τωρινές αλλά και στις μελλοντικές ανάγκες της δημόσιας διοίκησης με στόχο την ικανοποίηση των πολιτών και της κοινωνίας.

Έχοντας στις αρμοδιότητες της την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και την διοίκηση του οργανωσιακού κεφαλαίου, η ΓΓΑΔΔΤ έχει σχεδιάσει και ήδη εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό πλαίσιο, το οποίο δομείται σε 4 στρατηγικούς πυλώνες στοχεύοντας στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του Κράτους και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη:

Πίνακας 12 - Στρατηγικοί πυλώνες ΓΓΑΔΔΤ

Πυλώνας 1	Εξορθολογισμός και βελτίωση δομών και διαδικασιών
Πυλώνας 2	Ψηφιακός μετασχηματισμός και αναβάθμιση υποδομών
Πυλώνας 3	Διαχείριση και διαρκής ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
Πυλώνας 4	Λογοδοσία, διαφάνεια και καταπολέμηση της διαφθοράς

Στον πυλώνα της διαχείρισης και της διαρκούς ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, η ΓΓΑΔΔΤ υλοποιεί μεταρρυθμίσεις που αφορούν όλο τον εργασιακό βίο των δημοσίων υπαλλήλων, από την προσέλκυσή τους, την επιλογή τους, την τοποθέτησή τους, την εκπαίδευση και την ανάπτυξή τους, την διαχείριση της απόδοσής τους, την επιβράβευσή τους έως και την αποχώρησή τους. Οριζόντιος άξονας και βάση για όλες τις παραπάνω μεταρρυθμίσεις αποτελούν οι εννέα δεξιότητες, όπως αυτές περιγράφονται στο Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του ν.4940/2022, που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Η πολιτική της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού εντάσσεται στον στρατηγικό πυλώνα της διαχείρισης και διαρκούς ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της ΓΓΑΔΔΤ.

Είναι μια συστηματική διαδικασία για την ενίσχυση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων, με στόχο την καλύτερη απόδοσή τους στο εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, η μάθηση αφορά την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων. Ανάπτυξη είναι η διεύρυνση και η εμπάθυνση της γνώσης σύμφωνα με τους αναπτυξιακούς στόχους του κάθε υπαλλήλου.

Ο στόχος της μάθησης και της ανάπτυξης είναι να αναπτύξει ή να αλλάξει τη συμπεριφορά ατόμων ή ομάδων προς το καλύτερο, μοιράζοντας γνώσεις και ιδέες που τους επιτρέπουν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους ή καλλιεργώντας στάσεις που τους βοηθούν να αποδίδουν καλύτερα⁶⁸.

Η μάθηση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά. Ωστόσο, υπάρχουν λεπτές διαφορές μεταξύ αυτών των εννοιών, οι οποίες φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 13 - Διαφορετικές έννοιες της απόκτησης γνώσεων

Έννοια	Περιγραφή
Μάθηση	Η απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων ή στάσεων μέσω της εμπειρίας, της μελέτης ή της διδασκαλίας. Η κατάρτιση, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση περιλαμβάνουν μάθηση.

⁶⁸ Lievens F & Patterson F. (2011) *The validity and incremental validity of knowledge tests, low-fidelity simulations, and high-fidelity simulations for predicting job performance in advanced level high-stakes selection*. Journal of Applied Psychology

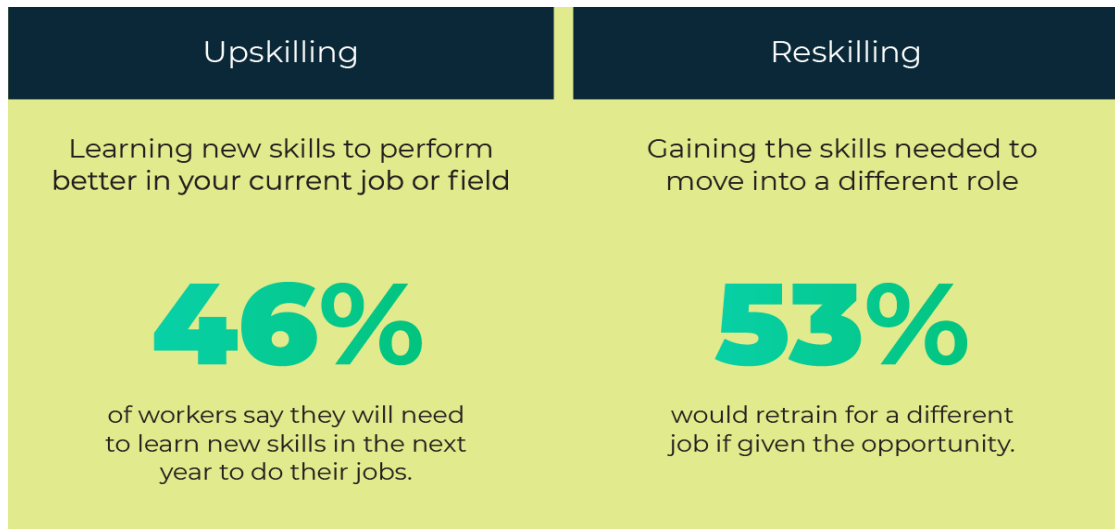
Κατάρτιση	Η εκπαίδευση στοχεύει στη διδασκαλία άμεσα εφαρμόσιμων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που θα χρησιμοποιηθούν σε μια συγκεκριμένη εργασία. Η εκπαίδευση μπορεί να επικεντρωθεί στην παροχή καλύτερης απόδοσης στον τρέχοντα ρόλο ή στην υπέρβαση μελλοντικών αλλαγών.
Ανάπτυξη	Η ανάπτυξη στοχεύει μακροπρόθεσμα. Περιστρέφεται γύρω από τη διεύρυνση ή την εμπάθυνση της γνώσης. Αυτό πρέπει να ταιριάζει στους στόχους προσωπικής ανάπτυξης κάποιου και στους (μελλοντικούς) στόχους του οργανισμού. Η ανάπτυξη συνήθως συμβαίνει εθελοντικά.
Εκπαίδευση	Η εκπαίδευση είναι ένας πιο επίσημος τρόπος για να διευρύνει κανείς τις γνώσεις του. Η εκπαίδευση είναι συχνά μη ειδική και εφαρμόζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα και είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν ένα άτομο έχει μικρή εμπειρία σε έναν συγκεκριμένο τομέα.

Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, περισσότεροι από τους μισούς υπαλλήλους θα χρειαστούν σημαντική αναπροσαρμογή και αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους μέχρι το 2025. Ωστόσο, ενώ πολλές διοικήσεις κατανοούν τη σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων, η εφαρμογή παραμένει πρόκληση.

Παρά αυτές τις προκλήσεις, τα οφέλη της εκπαίδευσης των εργαζομένων υπερτερούν κατά πολύ της πρόκλησης του σχεδιασμού ενός αποτελεσματικού προγράμματος κατάρτισης. Από την αύξηση του ηθικού των εργαζομένων μέχρι την αύξηση της παραγωγής της οργάνωσης, οι διοικήσεις που επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους είναι πιθανό να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την επιθυμία των υπαλλήλων για αναβάθμιση και επαναπροσαρμογή των δεξιοτήτων τους.

Εικόνα 12 - Επιθυμία των υπαλλήλων για αναβάθμιση και επαναπροσαρμογή των δεξιοτήτων τους



Πηγή: Pulse of the American Worker Survey, Prudential (2021)

Στις παρακάτω ενότητες αναπτύσσονται αναλυτικά τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού από τις διοικήσεις, οι αντίστοιχες πρωτοβουλίες της ΓΓΑΔΔΤ, καθώς και καλές πρακτικές από άλλες χώρες που ανταποκρίνονται στον σχεδιασμό της ΓΓΑΔΔΤ.

2. Εργαλεία ανάπτυξης και ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού

Υπάρχουν διαφορετικά εργαλεία και τρόποι που οι οργανισμοί χρησιμοποιούν για την ανάπτυξη του προσωπικού τους, τα οποία περιγράφονται παρακάτω.

Με βάση το νέο σύστημα αξιολόγησης και στοχοθεσίας της ΓΓΑΔΔΤ, το **Ετήσιο Σχέδιο Ανάπτυξης** που συμπληρώνεται για κάθε υπάλληλο στον δημόσιο τομέα, είναι, σε οριζόντιο επίπεδο, το βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη του προσωπικού στον δημόσιο τομέα.

Αποτελεί τον πυρήνα της μεταρρύθμισης στα θέματα της ανάπτυξης του προσωπικού, γιατί έχει ενσωματώσει, σύγχρονες μεθοδολογίες, εργαλεία και τεχνικές, οι οποίες στοχεύουν στην βελτίωση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, ώστε να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την αξιοποίηση των στελεχών προς όφελος της κοινωνίας.

Μέσα από το Σχέδιο Ανάπτυξης, ο κάθε υπάλληλος, θα αναπτύσσει με συγκεκριμένο προγραμματισμό κάθε χρόνο, τις τρεις δεξιότητες που χρειάζεται να βελτιώσει για να βελτιώσει την απόδοσή του στη θέση εργασίας του και μία έως τρεις δεξιότητες που μπορεί να αναπτύξει περαιτέρω. Θα επιλέγει -σε συνεργασία με τον Προϊστάμενό του- την κατάλληλη μέθοδο ανάπτυξης για κάθε δεξιότητα ξεχωριστά, όπως ιδίως μάθηση στο χώρο εργασίας, εκπαιδευτικό πρόγραμμα ΕΚΔΔΑ, Mentoring, και θα καθορίζει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την υλοποίηση των απαραίτητων ενεργειών.

Στην επόμενη ενότητα, περιγράφονται αναλυτικά τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται γενικά για την ανάπτυξη του προσωπικού, η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση και καλές πρακτικές από το εξωτερικό που έχουν επιλεγεί από την ΓΓΑΔΔΤ.

2.1 Κατάρτιση-Πρώθηση της μάθησης - μαθησιακά μονοπάτια

Μία ολοκληρωμένη πολιτική μάθησης και ανάπτυξης καθορίζει τις δυνατότητες, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και πώς αυτές μπορούν να αναπτυχθούν για να διασφαλιστεί μία βιώσιμη και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα παρουσιάζονται οι διαφορετικοί τύποι δράσεων προώθησης της μάθησης, οι οποίοι είναι τα προγράμματα ενσωμάτωσης νέων υπαλλήλων, τα προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας, τα προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων, τα προγράμματα ανάπτυξης τεχνικών γνώσεων και τα προγράμματα που αφορούν στην προώθηση της διαφορετικότητας.

Εικόνα 13 - Τύποι μάθησης και ανάπτυξης



Πηγή: [https://www.aihr.com/wp-content/uploads/types-of-l d-initiatives-to-consider.png](https://www.aihr.com/wp-content/uploads/types-of-l-d-initiatives-to-consider.png)

2.1.1 Προώθηση της μάθησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Κύριος φορέας για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Το ΕΚΔΔΑ αποτελεί εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και εποπτεύεται από τον Υπουργό Εσωτερικών. Στους στρατηγικούς στόχους του ΕΚΔΔΑ περιλαμβάνονται ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, η αξιολόγηση και η αποτίμηση της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του πάσης φύσεως προσωπικού των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Με κατευθυντήρια υπόδειξη τους ανωτέρω στόχους, το ΙΝ.ΕΠ., που αποτελεί εκπαιδευτική μονάδα του ΕΚΔΔΑ, έχει ως αποστολή την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, μέσω της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και της επιμόρφωσης των δημοσίων λειτουργών και υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, αποστολή του ΕΚΔΔΑ αποτελεί:

- η εκπαίδευση στελεχών της διοίκησης, επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα,

- η αναβάθμιση του δυναμικού μέσα από τη διαρκή εκπαίδευση και την πιστοποιημένη επιμόρφωση,
- ο εκσυγχρονισμός του δημοσίου και των φορέων του, μέσω της έρευνας, της τεκμηρίωσης και της καινοτομίας.
- η βελτίωση της οργάνωσης και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών
- η διαμόρφωση και η αποτελεσματική υλοποίηση δημόσιων πολιτικών

Παρακάτω παρουσιάζονται οι δράσεις και οι πρωτοβουλίες της ΓΓΑΔΔΤ, σύμφωνα με το νέο Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του ν.4940/2022, το οποίο βρίσκεται στον πυρήνα όλων των εκπαιδευτικών δράσεων της ΓΓΑΔΔΤ και τους πέντε άξονες του ανωτέρω σχεδιαγράμματος.

Δημιουργία νέου βελτιωμένου πλαισίου ενσωμάτωσης νέων υπαλλήλων

Η ΓΓΑΔΔΤ, έχοντας ως στόχο την δημιουργία μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης στοχεύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της και σχεδιάζει δράσεις σε όλα τα στάδια του εργασιακού βίου των δημοσίων υπαλλήλων, μεταξύ των οποίων η ενσωμάτωση και η ομαλή ένταξη των νέο-εισερχόμενων στο δημόσιο.

Στο πλαίσιο αυτό, έχει ήδη δρομολογηθεί και σχεδιάζεται, μέσω χρηματοδοτούμενου έργου από την DG Reform της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ένα νέο πλαίσιο το οποίο αφορά τόσο στην ενσωμάτωση των νέο-εισερχόμενων στο δημόσιο, όσο και την ενσωμάτωση των υπαλλήλων που αλλάζουν θέση εργασίας μέσα στο δημόσιο.

Για τους νέους υπαλλήλους στο δημόσιο, έως σήμερα υπάρχει εκπαιδευτικό πρόγραμμα δέκα ημερών «Εισαγωγικής εκπαίδευσης», το οποίο παρέχεται από το ΕΚΔΔΑ⁶⁹. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης των νεοδιοριζόμενων υπαλλήλων

⁶⁹ <https://www.ekdd.gr/%ce%b5%cf%80%ce%b9%ce%bc%cf%8c%cf%81%cf%86%cf%89%cf%83%ce%b7/%cf%83%cf%85%ce%bc%ce%bc%ce%b5%cf%84%ce%bf%cf%87%ce%ae-%cf%83%cf%84%ce%b7%ce%bd-%ce%b5%cf%80%ce%b9%ce%bc%cf%8c%cf%81%cf%86%cf%89%cf%83%ce%b7/%ce%b5%ce%b9%cf%83%ce%b1%ce%b3%cf%89%ce%b3%ce%b9%ce%ba%ce%ae-%ce%b5%ce%ba%cf%80%ce%b1%ce%af%ce%b4%ce%b5%cf%85%cf%83%ce%b7/>

εναρμονίζεται με τις πολιτικές της εφαρμοζόμενης διοικητικής μεταρρύθμισης και στόχο έχει να εφοδιάσει τους δόκιμους υπαλλήλους με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους σε θέματα όπως: οργάνωση του κράτους, στρατηγικές προτεραιότητες της χώρας, μέσα άσκησης της δημοσιονομικής πολιτικής, προώθηση των αρχών της νομιμότητας και διαφάνειας, μείωση των διοικητικών βαρών, εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών και κανονιστικών πράξεων. Το πρόγραμμα, διάρκειας 70 ωρών, διαφοροποιείται σε 4 κατηγορίες, ανάλογα με το φορέα στον οποίο υπηρετεί ο/η νεοδιοριζόμενος/η, ήτοι κεντρική διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, φορείς υγείας και ασφαλιστικοί φορείς.

Ωστόσο, το υπάρχον εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν ανταποκρίνεται στις τωρινές ανάγκες της δημόσιας διοίκησης και δεν είναι εναρμονισμένο με τις εννέα δεξιότητες που καλούνται οι δημόσιοι υπάλληλοι να αναπτύσσουν στον εργασιακό τους βίο.

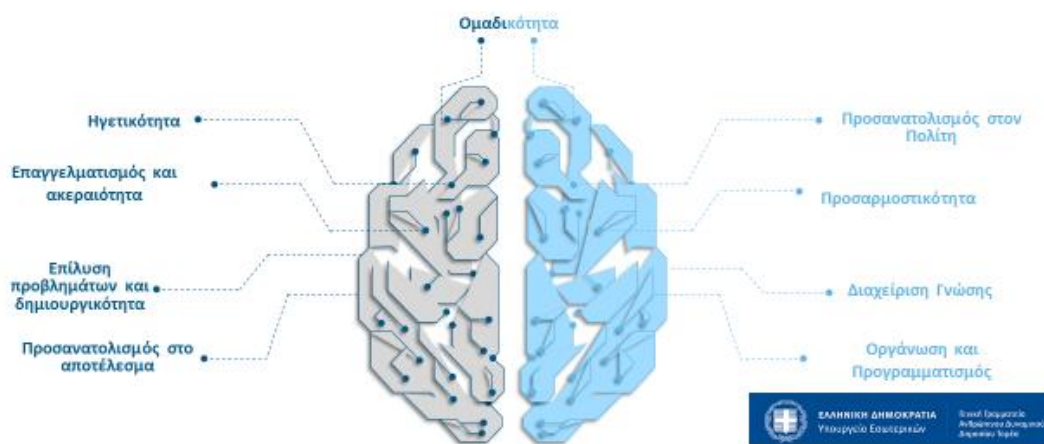
Το νέο πλαίσιο, το οποίο δρομολογείται από τη ΓΓΑΔΔΤ στα πλαίσια του προαναφερόμενου χρηματοδοτούμενου έργου, στοχεύει στη δημιουργία εκπαιδευτικών δράσεων διαφορετικών τύπων μάθησης, οι οποίες θα περιλαμβάνουν μία δέσμη προγραμμάτων (modules), για τη βελτίωση και την ανάδειξη των δεξιοτήτων των νέων υπαλλήλων, την απόκτηση χρήσιμων γνώσεων και την ομαλή ένταξή τους στη νέα τους εργασία. Καινοτομία στο πλαίσιο ενσωμάτωσης των νέων υπαλλήλων αποτελεί το γεγονός ότι το νέο πλαίσιο θα εφαρμόζεται και για τους υπαλλήλους που αλλάζουν θέση εργασίας, προκειμένου να διασφαλίζεται η συνέχεια της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Πυρήνας των νέων εκπαιδευτικών δράσεων θα είναι οι εννέα δεξιότητες, που θεωρούνται από τη ΓΓΑΔΔΤ ως απαραίτητες για όλο το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης.

Ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων

Οι εννέα δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, απεικονίζονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:

Κρίσιμες Δεξιότητες για τη Δημόσια Διοίκηση

Σύνδεση Υφιστάμενων Δεξιοτήτων Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας με αναγκαίες Νέες Δεξιότητες για τη Δημόσια Διοίκηση του Μέλλοντος



Εικόνα 14 - Οι εννέα δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων

Για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτών, η ΓΓΑΔΔΤ, σε συνεργασία με το ΕΚΔΔΑ, έχει ήδη ξεκινήσει τη δημιουργία νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για κάθε δεξιότητα. Τα προγράμματα αυτά θα είναι διαθέσιμα για όλους τους υπαλλήλους, ενώ ξεχωριστά προγράμματα και εκπαιδευτικοί τίτλοι σχεδιάζονται για τα στελέχη με θέση ευθύνης.

Τα προγράμματα θα περιλαμβάνουν θεωρητική κατάρτιση και πρακτικές ασκήσεις, με βιωματικό τρόπο, καθώς και την ανάλυση περιπτώσεων, το παιχνίδι σε ρόλους και άλλα εκπαιδευτικά μέσα τα οποία θα βελτιώνουν πρακτικά τις δεξιότητες των υπαλλήλων στον εργασιακό τους χώρο. Τα προγράμματα θα πραγματοποιούνται δια-ζώσης και διαδικτυακά. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρονται για κάθε δεξιότητα θα εμπλουτίζονται σταδιακά, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό μονοπάτι, που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των υπαλλήλων.

Βελτίωση τεχνικών γνώσεων προσωπικού

Η βελτίωση των ειδικών γνώσεων που χρειάζονται οι υπάλληλοι προβλέπεται στην δεξιότητα «Διαχείριση Γνώσης» του Πλαισίου Δεξιοτήτων. Όπως και σήμερα, όσοι υπάλληλοι χρειάζεται να βελτιώσουν τις τεχνικές τους γνώσεις θα έχουν την δυνατότητα να παρακολουθήσουν ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα στο ΕΚΔΔΑ,

σχετικά με την θέση εργασίας τους, με την σύμφωνη γνώμη του Προϊσταμένου τους και το Ετήσιο Σχέδιο Ανάπτυξής τους, σύμφωνα με τους παρακάτω θεματικούς κύκλους εκπαίδευσης του ΕΚΔΔΑ:

1. Ανθρώπινα δικαιώματα και κοινωνική πολιτική
2. Βιώσιμη ανάπτυξη
3. Δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση
4. Εισαγωγική εκπαίδευση
5. Οικονομία και δημοσιονομική πολιτική
6. Πιστοποίηση επάρκειας
7. Πληροφορική και ψηφιακές υπηρεσίες
8. Πολιτιστική και τουριστική ανάπτυξη

Προγράμματα διαχείρισης της διαφορετικότητας

Για την διαχείριση της διαφορετικότητας το ΕΚΔΔΑ υλοποιεί στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, όπως ιδίως α) διασφάλιση της ισότητας και των δικαιωμάτων των ατόμων της κοινότητας ΛΟΑΤΚΙ+ στη δημόσια διοίκηση και β) ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων και διαχείριση της διαφορετικότητας.

Προγράμματα για Προϊσταμένους

Η ΓΓΑΔΔΤ, αναγνωρίζοντας τον ρόλο των Προϊσταμένων στην επίτευξη των στόχων των δημοσίων οργανώσεων, έχει ήδη εκκινήσει την δημιουργία νέων προγραμμάτων Προϊσταμένων για κάθε μία από τις εννέα δεξιότητες του Πλαισίου Δεξιοτήτων, τα οποία θα προσαρμόζονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες των διαφορετικών θέσεων ευθύνης και θα αποσκοπούν στην βελτίωση των δεξιοτήτων των Προϊσταμένων, σύμφωνα με την περιγραφή τους στο ν.4940/200 και με σκοπό τη μεταφορά τους και την εφαρμογή τους στο χώρο εργασίας, τόσο για την βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης, όσο και για την βελτίωση της απόδοσης της ομάδας τους και της επιχειρησιακής λειτουργίας της οργάνωσης. Τα νέα προγράμματα Προϊσταμένων θα προσφέρονται σε διαφορετικές μορφές και τύπους, σύμφωνα με τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλικών, δια ζώσης και εξ' αποστάσεως προκειμένου να προσαρμόζονται στις ανάγκες του προσωπικού.

Μαθησιακά μονοπάτια

Οι ανωτέρω δράσεις και πρωτοβουλίες, δημιουργούν την βάση για τη δημιουργία μαθησιακών μονοπατιών στην δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα, για κάθε δεξιότητα σκοπός είναι σε μεταγενέστερη φάση να δημιουργηθούν διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης, τα οποία θα συνδέονται με τα μονοπάτια καριέρας και μπορούν να οδηγούν σε τίτλο επαγγελματικής επάρκειας ή/και πιστοποίησης. Παράδειγμα τέτοιων προγραμμάτων αποτελούν τα προγράμματα σε Mentoring και Coaching, τα προγράμματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να οδηγούν στην Πιστοποίηση Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Πιστοποίηση Διευθυντών Διοικητικού, κ.α.

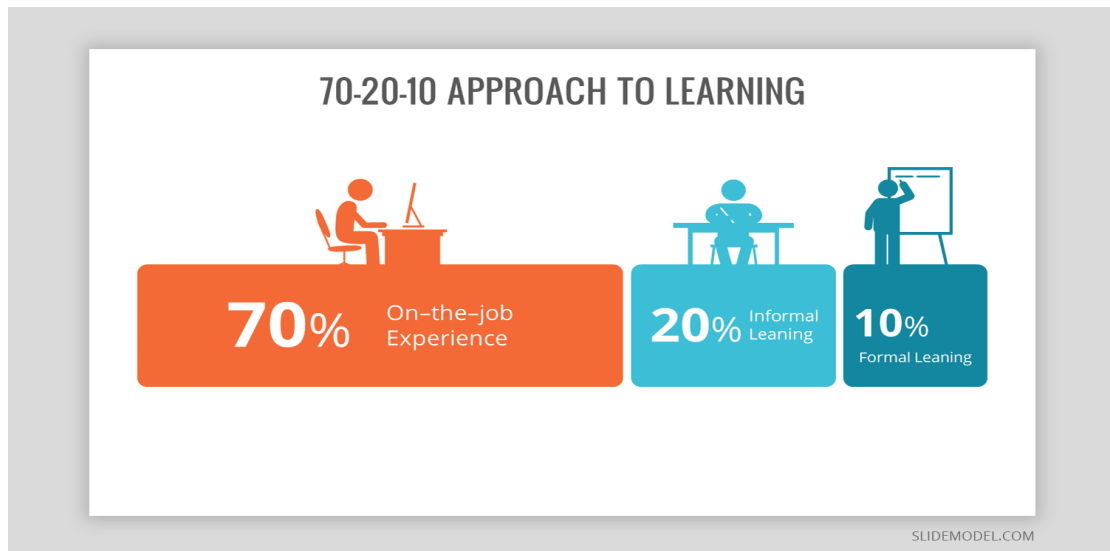
Μάθηση στο χώρο εργασίας

Σύμφωνα με το μοντέλο 70-20-10 για μάθηση και ανάπτυξη, το οποίο δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1980 από τους Morgan McCall, Michael M. Lombardo και Robert A. Eichinger και παρουσιάζεται παρακάτω, η πρακτική εμπειρία (το 70%) είναι η πιο ωφέλιμη για τους υπαλλήλους, επειδή τους δίνει τη δυνατότητα να ανακαλύψουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους που σχετίζονται με την εργασία, να λαμβάνουν αποφάσεις, να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και να αλληλεπιδρούν με άτομα με επιρροή, όπως προϊσταμένους και μέντορες. Επίσης τους δίνεται η δυνατότητα να μαθαίνουν από τα λάθη τους και να λαμβάνουν άμεση ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους.

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν από τους άλλους (το 20%) μέσα από μια ποικιλία δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν κοινωνική μάθηση, καθοδήγηση, συνεργατική μάθηση και άλλες μεθόδους αλληλεπίδρασης με συνομηλίκους. Η ενθάρρυνση και η ανατροφοδότηση είναι τα κύρια οφέλη αυτής της πολύτιμης μαθησιακής προσέγγισης.

Το μοντέλο υποστηρίζει ότι μόνο το 10% της επαγγελματικής ανάπτυξης προέρχεται ιδανικά από την επίσημη παραδοσιακή διδασκαλία μαθημάτων και άλλες εκπαιδευτικές δράσεις, μια θέση που συνήθως εκπλήσσει τους επαγγελματίες.

Εικόνα 15 - 70-20-10 Προσέγγιση στη μάθηση



Πηγή: 70-20-10 Approach to Learning by Slide Model

Λαμβάνοντας το παραπάνω υπόψη, για πρώτη φορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση, μπαίνει σε εφαρμογή, με το ν.4940/2022 και με στόχο την βελτίωση των εννέα δεξιοτήτων του Πλαισίου Δεξιοτήτων, με δομημένο τρόπο, η μάθηση στο χώρο εργασίας («on-the-job training»).

Το Ετήσιο Σχέδιο Ανάπτυξης των υπαλλήλων, προβλέπει μία σειρά μεθόδων για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, οι οποίες θα συμφωνούνται μεταξύ του υπαλλήλου και του Προϊσταμένου κατά τη συνάντηση της αξιολόγησης. Η μάθηση στο χώρο εργασίας θα περιλαμβάνει την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, όπως ιδίως:

- Ο Προϊστάμενος θα αναθέσει στον υπάλληλο εργασία/ες η οποία απαιτεί συνεργασία με άλλους υπαλλήλους και κατά την οποία ο υπάλληλος θα κληθεί να εξασκήσει και να βελτιώσει τις δεξιότητές του.
- Ο Προϊστάμενος θα αναθέσει στον υπάλληλο συγκεκριμένες εργασίες κατά τις οποίες ο υπάλληλος θα πρέπει να βάλει σε εφαρμογή την δεξιότητα που χρειάζεται να βελτιώσει.
- Ο Προϊστάμενος θα οργανώσει εσωτερικές συναντήσεις με τον υπάλληλο κατά τις οποίες θα παρακολουθήσουν και θα αξιολογήσουν την επίδειξη της συγκεκριμένης δεξιότητας από τον υπάλληλο, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Εκδηλώσεις- Συνεργασία με εξωτερικά ιδρύματα

Παράλληλα με τις όλες τις παραπάνω ενέργειες, για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων, το ΕΚΔΔΑ οργανώνει ενημερωτικές εκδηλώσεις και συνέδρια σε διαφορετικές θεματικές, τόσο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων όσο και για άλλα θέματα της δημόσιας διοίκησης, τα οποία απευθύνονται στους δημοσίους υπαλλήλους και μπορούν να τα παρακολουθήσουν είτε δια ζώσης είτε διαδικτυακά.

Επιπλέον, το ΕΚΔΔΑ έχει επεκτείνει σημαντικά την συνεργασία του με φορείς εκπαίδευσης της Ελλάδας και του εξωτερικού όπως ιδίως το Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδας, το Πανεπιστήμιο της Leuven (Βέλγιο), το RWTH Aachen and Fraunhofer/FIT (Γερμανία), το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο του Gdańsk (Πολωνία), το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο της Delft (Ολλανδία), το Πανεπιστήμιο της Στοκχόλμης (Σουηδία) και το Danube University Krems (Austria). Μέσω των διεθνών συνεργασιών, παρέχει επίσης τη δυνατότητα σε στελέχη της δημόσιας διοίκησης να παρακολουθήσουν βραχυπρόθεσμα εκπαιδευτικά προγράμματα σε υψηλού κύρους εκπαιδευτικούς φορείς του εξωτερικού όπως ιδίως το London School of Economics and Political Science, το Harvard Kennedy School και το Insead.

Καλές πρακτικές άλλων χωρών

Στα περισσότερα κράτη-μέλη της ΕΕ λειτουργούν οι αντίστοιχες του ΕΚΔΔΑ Σχολές Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες είναι αρμόδιες για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Το ΕΚΔΔΑ συμμετέχει στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο των Σχολών Δημόσιας Διοίκησης. Στο δίκτυο αυτό συμμετέχει και η αντίστοιχη σχολή της Γαλλίας, το Institut National du Service Public⁷⁰ (πρώην École Nationale d' Administration-ENA), η οποία παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και με την οποία το ΕΚΔΔΑ έχει υπογράψει διμερές Μνημόνιο Συνεργασίας. Η INSP έχει πέντε στόχους:

⁷⁰ <https://insp.gouv.fr/>

α) την διοργάνωση διαγωνισμών για εισαγωγή στο δημόσιο και στις σχετικές προετοιμασίες. Προσφέρει επίσης προετοιμασία για διαγωνισμούς για ευρωπαϊκά ιδρύματα.

β) την παροχή εισαγωγικής εκπαίδευσης,

γ) την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων,

δ) την έρευνα σε θέματα δημόσιας διοίκησης, και

ε) την προώθηση και την ανταλλαγή καλών πρακτικών σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

2.2 Μονοπάτια καριέρας

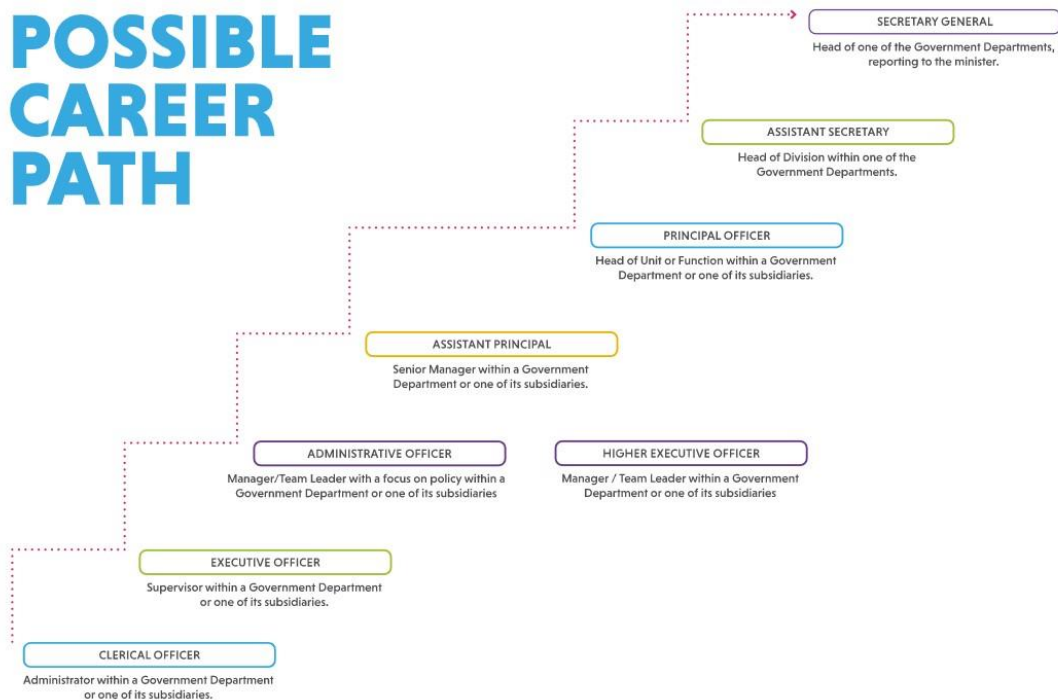
Ένα μονοπάτι καριέρας μπορεί να οριστεί ως μια σειρά από θέσεις εργασίας που οδηγεί πιο κοντά στους επαγγελματικούς στόχους του υπαλλήλου. Μερικοί άνθρωποι ακολουθούν μια γραμμική πορεία σε έναν τομέα, προχωρώντας σε ρόλους με περισσότερες ευθύνες και υψηλότερους μισθούς. Άλλοι αλλάζουν οργανώσεις, κλάδους ή ρόλους πιο συχνά και συγκεντρώνουν εμπειρία σε διάφορους ρόλους.

Μια γραμμική διαδρομή σταδιοδρομίας θα μπορούσε να σημαίνει βαθύτερη κατανόηση ενός τομέα και προαγωγή σε θέσεις ευθύνης, ενώ μια πολύ-κατευθυντική διαδρομή σταδιοδρομίας θα μπορούσε να σημαίνει συσσώρευση ποικίλων γνώσεων και δυνατότητα γρήγορης προσαρμογής σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επαγγελματικό τοπίο.

Παρακάτω απεικονίζεται ένα παράδειγμα μονοπατιού καριέρας δημοσίου τομέα από την Ιρλανδία:

Εικόνα 16 - Παράδειγμα μονοπατιού καριέρας

POSSIBLE CAREER PATH



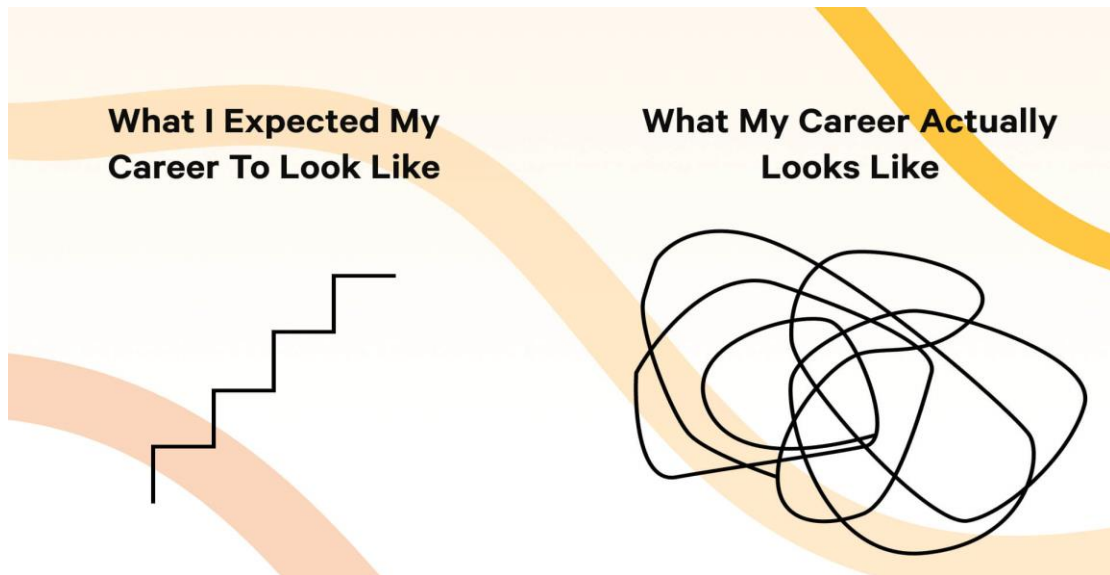
Πηγή: <https://www.publicjobs.ie/en/information-hub/civil-service-career-path>

2.2.1 Μονοπάτια καριέρας στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η ΓΓΑΔΔΤ, μελετά και επεξεργάζεται, για πρώτη φορά, τη δημιουργία μονοπατιών καριέρας στον δημόσιο τομέα. Στο πλαίσιο αυτό υλοποιείται έργο, χρηματοδοτούμενο από την DG Reform της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, μέσω του χρηματοδοτικού εργαλείου TSI 2021 και με ανάδοχο την Expertise France, το οποίο περιλαμβάνει την ανάλυση της κατάστασης στον δημόσιο τομέα σήμερα, τον εντοπισμό καλών πρακτικών ξένων δημοσίων διοικήσεων και την δημιουργία μονοπατιών καριέρας για ομάδες θέσεων εργασίας που θα επιλεγούν από την ΓΓΑΔΔΤ.

Στόχος της ΓΓΑΔΔΤ είναι να δημιουργηθούν στην δημόσια διοίκηση δομημένα και ξεκάθαρα μονοπάτια καριέρας, τα οποία θα βοηθούν στην επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων και θα είναι σύμφωνα με τις προσδοκίες τους. Σήμερα, όπως απεικονίζεται στην παρακάτω εικόνα, συχνά η καριέρα των δημοσίων υπαλλήλων δεν έχει συγκεκριμένη στόχευση και οι υπάλληλοι μετακινούνται χωρίς να έχουν κάποιο συγκεκριμένο επαγγελματικό στόχο. Οι προσδοκίες δηλαδή, συχνά είναι διαφορετικές σε σχέση με την πραγματικότητα.

Εικόνα 17 - Προσδοκίες καριέρας



Πηγή: <https://www.togetherplatform.com/blog/career-pathing-employee-development>

Τα μονοπάτια καριέρας που θα σχεδιαστούν από την ΓΓΑΔΔΤ, με βάση τις προτάσεις του ανωτέρω έργου, θα αφορούν τόσο στην κάθετη μετακίνηση των υπαλλήλων (προαγωγή), όσο και σε οριζόντιες μετακινήσεις (αλλαγή κλάδου, ειδικότητας κλπ). Στο κέντρο των μαθησιακών μονοπατιών θα βρίσκονται οι εννέα δεξιότητες, οι οποίες διατρέχουν όλες τις διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι το Ετήσιο Σχέδιο Ανάπτυξης των υπαλλήλων περιλαμβάνει ειδική ενότητα με τίτλο «Επαγγελματικοί Στόχοι Υπαλλήλου», όπου ο υπάλληλος θα μπορεί να προσδιορίσει και να αποτυπώσει τους επαγγελματικούς του στόχους, όπως π.χ.:

- Ο υπάλληλος επιθυμεί να παραμείνει στην ίδια θέση εργασίας
- Ο υπάλληλος επιθυμεί να αλλάξει αντικείμενο εργασίας στην ίδια οργανική μονάδα
- Ο υπάλληλος επιθυμεί να προαχθεί
- Ο υπάλληλος επιθυμεί να μετακινηθεί σε άλλη υπηρεσία (απόσπαση, μετάταξη)
- Ο υπάλληλος επιθυμεί να μετακινηθεί σε άλλη οργανική μονάδα
- Ο υπάλληλος πρόκειται να συνταξιοδοτηθεί

Η ανωτέρω ενότητα παρέχει σημαντικές πληροφορίες στις Διευθύνσεις Διοικητικού και την ΓΓΑΔΔΤ για τον προγραμματισμό του προσωπικού και την ομαλή υλοποίηση όλων των διαδικασιών. Επιπλέον αυτές οι πληροφορίες αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία ο υπάλληλος, σε συνεργασία με τον Προϊστάμενό του και την διοίκηση,

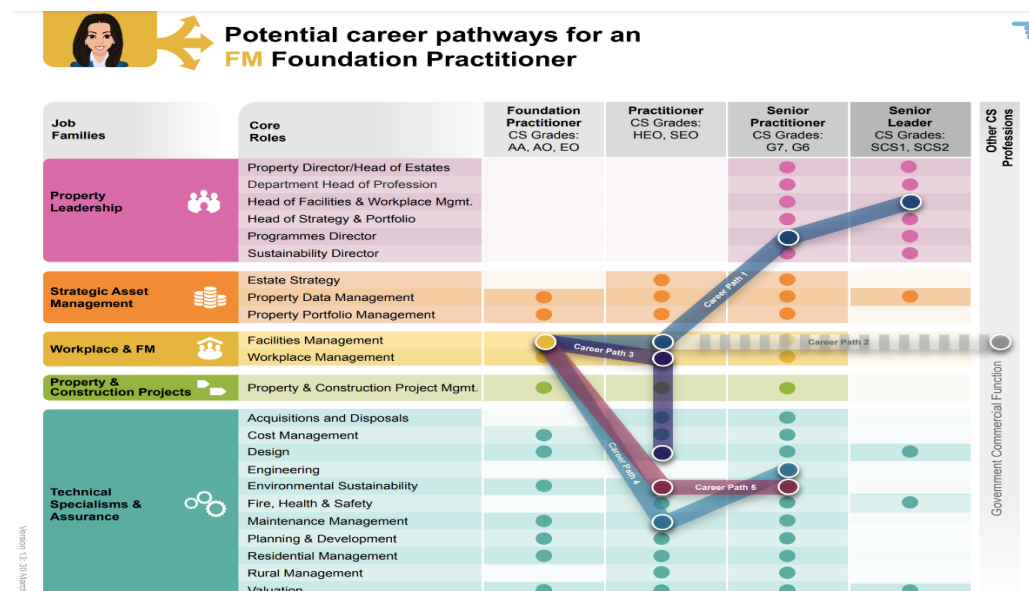
θα μπορεί να επεξεργαστεί και να σχεδιάσει αναλυτικότερα τις ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσει και τις δεξιότητες που θα πρέπει να αναπτύξει προκειμένου να μετακινηθεί στην κατεύθυνση που επιθυμεί για την εξέλιξη της επαγγελματικής του καριέρας.

Καλές πρακτικές άλλων χωρών

Ηνωμένο Βασίλειο

Η δημόσια διοίκηση του Ηνωμένου Βασιλείου έχει αρμοδιότητα την διασφάλιση του επαγγελματισμού, ώστε να αντιπροσωπεύεται η κοινωνία και να διασφαλίζεται η καλή ποιότητα υπηρεσιών στους πολίτες. Καθώς οι απαιτούμενες δεξιότητες αλλάζουν, το Πλαίσιο Καριέρας είναι ένα εργαλείο που βοηθά τους υπαλλήλους να φτάσουν εκεί που θέλουν, να αναπτύξουν τις σωστές δεξιότητες για την επίτευξη του στόχου τους. Οι στόχοι του Πλαισίου είναι τρεις: α) η αύξηση επαγγελματισμού, β) η διευκόλυνση της επαγγελματικής εξέλιξης και γ) η υποστήριξη υψηλού επιπέδου υποψηφίων σε διοικητικές θέσεις.

Εικόνα 18 - Παράδειγμα Πλαισίου Καριέρας



Πηγή: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1083390/GPP_Career_Framework.pdf

2.3 Mentoring - Καθοδήγηση

Το mentoring είναι μία από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Είναι μία δομημένη επαγγελματική συνεργασία μεταξύ ενός

καθοδηγούμενου και ενός καθοδηγητή (Μέντορα), με στόχο την ανάπτυξη των υπαλλήλων και τη βελτίωση της απόδοσής τους στον εργασιακό χώρο.

Το mentoring στο χώρο εργασίας τείνει να περιγράφει μια σχέση στην οποία ένας πιο έμπειρος συνάδελφος μοιράζεται τις γνώσεις του για να υποστηρίξει την ανάπτυξη ενός άπειρου μέλους του προσωπικού. Απαιτεί τις δεξιότητες της ερώτησης, της ακρόασης, της διευκρίνισης και της αναπλαισίωσης, που συνδέονται επίσης με την τεχνική του coaching.

Οι σχέσεις mentoring λειτουργούν καλύτερα όταν ξεπερνούν την κατευθυντήρια προσέγγιση ενός ανώτερου συναδέλφου «που του λέει πώς είναι», σε μια προσέγγιση όπου και τα δύο μέρη μαθαίνουν το ένα από το άλλο. Μια αποτελεσματική σχέση καθοδήγησης είναι μια ευκαιρία μάθησης και για τους δύο συμμετέχοντες, ενθαρρύνοντας την ανταλλαγή και τη μάθηση μεταξύ των γενεών ή/και μεταξύ των ρόλων.

2.3.1 Είδη Προγραμμάτων Mentoring

Mentoring σε μορφή ένας-προς-έναν

Σε αυτή τη μορφή Mentoring ένας έμπειρος υπάλληλος καθοδηγεί έναν νεότερο υπάλληλο και του προσφέρει καθοδήγηση σε θέματα εξέλιξης της καριέρας του και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του. Η μορφή αυτή παρέχει στον υπάλληλο την αμέριστη προσοχή του καθοδηγητή και προσφέρει μία εξατομικευμένη εμπειρία μάθησης, η οποία είναι απόλυτα προσαρμοσμένη στους ρυθμούς και στις ανάγκες του υπαλλήλου.

Αντίστροφο mentoring

Το αντίστροφο mentoring είναι μία νέα μορφή καθοδήγησης στους χώρους εργασίας, όπου νεότεροι υπάλληλοι καθοδηγούν υπαλλήλους με μεγαλύτερη εμπειρία, κυρίως σε θέματα τεχνολογιών, πληροφορικής και μέσω κοινωνικής δικτύωσης. Μπορεί να λειτουργήσει θετικά τόσο στην ανάπτυξη υπαλλήλων με υψηλές επιδόσεις («ταλέντα») αλλά και στη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών γενεών.

Mentoring μεταξύ συναδέλφων

Ο τύπος αυτός του mentoring αφορά στην παροχή mentoring μεταξύ συναδέλφων, που βρίσκονται σε ίδια ηλικιακή ομάδα και έχουν παρόμοια εργασιακή εμπειρία. Αυτός ο τύπος mentoring είναι λιγότερο επίσημος από τον παραδοσιακό τύπο mentoring, ωστόσο είναι δομημένος και οι δύο πλευρές θα πρέπει να νιώθουν ότι επωφελούνται από τη διαδικασία.

Mentoring σε ομάδες

Το mentoring σε ομάδες αναφέρεται σε στοχευμένες συναντήσεις συναδέλφων και στελεχών με θέσεις ευθύνης, με σκοπό τη μάθηση. Μπορεί να γίνει με δύο (2) τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι να υπάρχει ένας μέντορας με μία ομάδα καθοδηγούμενων, ο δεύτερος τρόπος είναι να υπάρχουν διαφορετικοί μέντορες για μία ομάδα καθοδηγούμενων.

2.3.2 Η πρακτική του Mentoring στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Το mentoring εισάγεται για πρώτη φορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση μέσω του ν.4940/2022. Πιο συγκεκριμένα, ο νέος νόμος για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την συμπλήρωση του Ετήσιου Σχεδίου Ανάπτυξης για κάθε υπάλληλο, με το οποίο προβλέπεται η ανάπτυξη των εννέα δεξιοτήτων του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων του κάθε υπαλλήλου μέσα από διαφορετικούς τρόπους μάθησης όπως είναι η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, η μάθηση στον χώρο εργασίας, το coaching για τους γενικούς διευθυντές και το mentoring.

Ο σκοπός της εισαγωγής του mentoring στο δημόσιο είναι να αξιοποιήσει τις υπάρχουσες γνώσεις, δεξιότητες και την εμπειρία των στελεχών με πολυετή εμπειρία και να μεταφέρει τις δεξιότητες σε νεότερους ή λιγότερο έμπειρους υπαλλήλους όλων των επιπέδων, προκειμένου να αναπτυχθούν στο χώρο εργασίας τους. Είναι μια σημαντική καινοτομία για την ελληνική δημόσια διοίκηση και θα προσφέρεται από τους δημόσιους υπαλλήλους για τους δημόσιους υπαλλήλους.

Το mentoring συνδέεται με τις σύγχρονες τάσεις διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, επιδρώντας καταλυτικά στην ενσωμάτωση των υπαλλήλων στο

δημόσιο, στην ανάπτυξή τους και στην βελτίωση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων.

Τα αναμενόμενα οφέλη για τη δημόσια διοίκηση είναι:

- Η γρήγορη και αποτελεσματική ενσωμάτωση των νέων υπαλλήλων στο δημόσιο
- Η μεταφορά γνώσης και εξειδικευμένης εμπειρίας από έμπειρα στελέχη
- Η προώθηση κοινής κουλτούρας στην ελληνική δημόσια διοίκηση
- Η παρακίνηση και αξιοποίηση στελεχών που βρίσκονται κοντά στη συνταξιοδότηση, στα πλαίσια της διαχείρισης του γηράσκοντος προσωπικού
- Η δημιουργία γέφυρας μεταξύ των διαφορετικών γενεών
- Η ενίσχυση παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων
- Η εξοικονόμηση πόρων
- Η προώθηση της μάθησης

Το mentoring έχει άμεση σύνδεση με τις πολιτικές που σχεδιάζονται και υλοποιούνται από τη ΓΓΑΔΔΤ, όπως η γρήγορη και αποτελεσματική ενσωμάτωση νέων υπαλλήλων, η επιλογή προσωπικού (ν.4765/2021), η αξιολόγηση και η επιβράβευση προσωπικού (ν.4940/2022), ο μετασχηματισμός των δεξιοτήτων του προσωπικού, η διαχείριση «ταλέντων», η δημιουργία μαθησιακών μονοπατιών (learning paths), η δημιουργία μονοπατιών καριέρας (career paths), η διαχείριση του γηράσκοντος προσωπικού, η διαχείριση της γνώσης, η πολιτική παρακίνησης, ενδυνάμωσης και ανάπτυξης του προσωπικού και η προώθηση της καινοτομίας και καινοτόμων μεθόδων και πρακτικών στην δημόσια διοίκηση.

Πιο συγκεκριμένα και αναφορικά με το πλαίσιο εφαρμογής στο ελληνικό δημόσιο, το mentoring σχεδιάζεται να εφαρμοστεί σε δύο επίπεδα. Αρχικά ως ένα από τα εργαλεία για την ενσωμάτωση των νέο-εισερχόμενων στο δημόσιο, όπου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ομαλή ένταξη και την προσαρμογή τόσο των υπαλλήλων που απασχολούνται για πρώτη φορά στο δημόσιο, όσο και των υπαλλήλων που αλλάζουν θέση εργασίας.

Το δεύτερο επίπεδο εφαρμογής αναφέρεται στο mentoring ως τρόπο ανάπτυξης των εννέα δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, όπως προβλέπονται στο νέο Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, σύμφωνα με τον ν.4940/2022.

Σύμφωνα με τον σχεδιασμό της ΓΓΑΔΔΤ, το mentoring θα παρέχεται σε ατομικό επίπεδο, από μέντορες, οι οποίοι θα είναι δημόσιοι υπάλληλοι, με μεγάλη εμπειρία στον δημόσιο τομέα, πιστοποιημένοι από ειδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΕΚΔΔΑ. Πιο συγκεκριμένα, η ΓΓΑΔΔΤ σε συνεργασία με το ΕΚΔΔΑ, σχεδιάζουν να αναπτύξουν νέο εκπαιδευτικό πρόγραμμα mentoring, το οποίο θα απευθύνεται σε όλα τα επίπεδα στελεχών του δημοσίου με θέση ευθύνης, προκειμένου να διδαχθούν τεχνικές, δεξιότητες και εργαλεία του mentoring, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν στον χώρο εργασίας τους, για την ανάπτυξη των υπαλλήλων τους και για την ενδυνάμωση των διοικητικών τους δεξιοτήτων.

Το mentoring είναι μία πρακτική που θα ενσωματωθεί για πρώτη φορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Καλές πρακτικές άλλων χωρών

Ευρωπαϊκή Επιτροπή⁷¹

Στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή το mentoring κρατάει το λιγότερο εννέα μήνες. Προϋπόθεση για να γίνει κάποιος υπάλληλος Μέντορας είναι η σχετική εμπειρία στα ευρωπαϊκά ιδρύματα. Οι υπάλληλοι που ενδιαφέρονται συμπληρώνουν και αποστέλλουν σχετική φόρμα ενδιαφέροντος στην αρμόδια μονάδα, κατόπιν έγκρισης του Προϊσταμένου. Οι υπάλληλοι που ενδιαφέρονται να γίνουν Μέντορες ακολουθούν ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα.

Το mentoring είναι διαθέσιμο κυρίως για νέο-εισερχόμενους υπαλλήλους, υπαλλήλους με λιγότερο από 5 έτη εργασιακή εμπειρία στα ευρωπαϊκά ιδρύματα και υπαλλήλους που αλλάζουν θέση εργασίας, κλάδο ή οργανισμό. Οι Μέντορες μπορούν να παρέχουν καθοδήγηση σε όλα τα επίπεδα προσωπικού εάν οι καθοδηγούμενοι τους επιλέξουν μέσα από τη διαθέσιμη λίστα μεντόρων.

⁷¹ Τα εν λόγω στοιχεία έχουν χορηγηθεί στην ΓΓΑΔΔΤ από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Υπουργείο Μετασχηματισμού Δημοσίου Τομέα και Λειτουργίας του Δημοσίου της Γαλλικής Δημοκρατίας το 2022, κατόπιν αιτήματος της ΓΓΑΔΔΤ, στα πλαίσια της συμμετοχής της στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN).

Το mentoring γίνεται σε μορφή ένας προς έναν. Οι συναντήσεις γίνονται διαδικτυακά ή με φυσική παρουσία κατόπιν συνεννόησης. Υπάρχει διαθέσιμη λίστα/μητρώο μεντόρων από την οποία οι καθοδηγούμενοι επιλέγουν τους μέντορές τους. Οι καθοδηγούμενοι μπορούν επίσης να επιλέξουν κάποιον υπάλληλο για μέντορα και να τον προσκαλέσουν να ενταχθεί στο μητρώο των μεντόρων.

Ο βασικός σκοπός του mentoring είναι να δημιουργήσει την ευκαιρία στα στελέχη να συζητήσουν και να ανταλλάξουν τις εμπειρίες τους. Τα θέματα αφορούν γενικά την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων.

Γαλλία

Στην Γαλλική δημόσια διοίκηση δεν υπάρχει επίσημο πρόγραμμα mentoring, γίνεται με προσωπική πρωτοβουλία. Υπάρχουν τα εξής προγράμματα που περιλαμβάνουν mentoring:

- Πρόγραμμα coaching για γυναίκες σε υψηλές θέσεις ευθύνης (Πρόγραμμα «The talented women»): περιλαμβάνει εκπαίδευση, mentoring, coaching, εργαστήρια
- Πρόγραμμα «Talents of the public service»: αφορά στην προετοιμασία νέων για τους διαγωνισμούς του δημοσίου και περιλαμβάνει mentoring από δημοσίους υπαλλήλους
- Ψηφιακή πλατφόρμα mentoring από δημοσίους υπαλλήλους σε νέους που θέλουν να λάβουν μέρος σε διαγωνισμό του δημοσίου. Η διαδικασία περιλαμβάνει αίτηση σε ηλεκτρονική πλατφόρμα, συμμετοχή σε online εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αντιστοίχιση μέντορα-καθοδηγούμενου, υπογραφή συμφωνίας. Κάθε μέντορας μπορεί να αναλάβει έως 2 καθοδηγούμενους. Η καθοδήγηση μπορεί να γίνει με φυσική παρουσία ή διαδικτυακά. Η διαδικασία καθοδήγησης διαρκεί ένα σχολικό έτος. Δεν υπάρχει ανταμοιβή, αλλά γίνεται σε εθελοντική βάση.

Αυστραλία

Σύμφωνα με την πολιτική της διοίκησης της Αυστραλίας⁷², τα ανώτερα στελέχη ενθαρρύνονται να αναζητήσουν ευκαιρίες ανάπτυξης, όπως το mentoring, το coaching, η δικτύωση, η κινητικότητα, η συμμετοχή σε εκδηλώσεις, κ.α.

2.4 Coaching

Το coaching είναι μία προσέγγιση, που βοηθά τους υπαλλήλους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους ή να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοσή τους. Πιο συγκεκριμένα, στις συναντήσεις coaching, ο coach (ο οποίος καθοδηγεί τη διαδικασία) διατηρεί έναν ασφαλή και αξιόπιστο χώρο, έτσι ώστε ο υπάλληλος να αισθάνεται ότι ακούγεται και κατανοείται. Μέσω ερωτήσεων, ο coach βοηθά τον υπάλληλο να κατανοήσει την κατάστασή του και τον βοηθά να διαμορφώσει τα επόμενα βήματα που θεωρεί ότι είναι κατάλληλα να κάνει για να λύσει το θέμα που τον απασχολεί. Ο coach διευκολύνει τη μάθηση του υπαλλήλου και, στη συνέχεια, τον θεωρεί υπεύθυνο για την εφαρμογή των δικών του αποφάσεων, λύσεων και τρόπων μελλοντικής πορείας.

Το coaching βοηθά να δει ο υπάλληλος το «εδώ και τώρα» και το πώς μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα την τρέχουσα κατάστασή του ώστε να πετύχει τους στόχους του. Ο κύριος σκοπός του coaching είναι να μεγιστοποιήσει την απόδοση των στελεχών βοηθώντας τα να φτάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Το coaching μπορεί να γίνεται σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο, με φυσική παρουσία ή διαδικτυακά. Μπορεί να γίνει εσωτερικά μέσα σε μία οργάνωση, όπου ο Προϊστάμενος καθοδηγεί τους υπαλλήλους του ως coach, και εξωτερικά, από εξωτερικούς εξειδικευμένους επαγγελματίες.

Κάθε συνάντηση κρατάει συνήθως μία ώρα, ενώ ανάλογα με το πλαίσιο, κάθε υπάλληλος συμμετέχει σε ένα κύκλο συναντήσεων, συνήθως από 6 έως 12, οι οποίες περιλαμβάνουν τον εντοπισμό του θέματος που απαιτείται να αντιμετωπιστεί, την διερεύνηση ιδεών, την απομάκρυνση των εμποδίων, την ανάληψη δράσης και την αξιολόγηση των δράσεων.

⁷² <https://sef.psc.nsw.gov.au/getting-started-old/career-development>

Το coaching συνήθως χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων, την αυτό-πειθαρχία (σε σχέση με την επίτευξη στόχων), την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, την παρακίνηση, την αυτογνωσία και τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων των υπαλλήλων. Τα τελευταία χρόνια, εργαλεία, μεθοδολογίες και δεξιότητες του coaching χρησιμοποιούνται στο μάνατζμεντ, για να ενισχύσουν την διοικητική πρακτική και την απόδοση των υπαλλήλων.

2.4.1 Η πρακτική του coaching στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η ΓΓΑΔΔΤ, στα πλαίσια της στρατηγικής της για την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και του μετασχηματισμού των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, αναπτύσσει μία σειρά εργαλείων, τα οποία συνδυαστικά υποστηρίζουν τους υπαλλήλους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους με στοχευμένο τρόπο.

Το coaching είναι μία από τις προτεινόμενες μεθόδους ανάπτυξης των δεξιοτήτων, τα οποία περιέχονται στο ατομικό ετήσιο Σχέδιο Ανάπτυξης, σύμφωνα με το νέο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού (ν.4940/2022) για τους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης ή αντιστοίχου επιπέδου θέσης.

Το coaching σχεδιάζεται από τη ΓΓΑΔΔΤ να ενσωματωθεί ως πρακτική στον δημόσιο τομέα σε δύο επίπεδα:

1^ο ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ - ΟΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΩΣ COACHES - ΤΟ COACHING ΩΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Οι Προϊστάμενοι διδάσκονται συγκεκριμένες μεθοδολογίες και εργαλεία του coaching στο ΕΚΔΔΑ μέσα από υφιστάμενα εκπαιδευτικά προγράμματα (τίτλος «Coaching και mentoring στη δημόσια διοίκηση»), με σκοπό να αναπτύξουν περαιτέρω τις δεξιότητές τους στο μάνατζμεντ. Οι δεξιότητες αυτές ενσωματώνονται στον τρόπο που διοικούν καθημερινά, με στόχο να αναπτύξουν τους υπαλλήλους τους.

Για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων coaching εσωτερικά στο δημόσιο, σχεδιάζεται να εμπλουτιστεί ο κατάλογος των υπάρχοντων προγραμμάτων με σύντομα προγράμματα διδασκαλίας συγκεκριμένων εργαλείων και βιωματικής

εκπαίδευσης. Μπορεί αναπτυχθεί από το ΕΚΔΔΑ ένα πακέτο προγραμμάτων (modules) διαφορετικών επιπέδων, καθώς και ανάλογο εκπαιδευτικό μονοπάτι (training path).

Πιο συγκεκριμένα, το α' τρίμηνο του 2023 αναμένεται να εκκινήσει ο σχεδιασμός εκπαιδευτικού φακέλου από το ΕΚΔΔΑ, σε συνεργασία με την ΓΓΑΔΔΤ, για την δημιουργία νέου εκπαιδευτικού προγράμματος ανάπτυξης δεξιοτήτων coaching, το οποίο θα απευθύνεται σε όλα τα επίπεδα στελεχών με θέση ευθύνης και στο οποίο οι Προϊστάμενοι θα διδάσκονται μεθοδολογίες, τεχνικές και εργαλεία του coaching τα οποία θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν στην διοικητική τους πρακτική.

Στο μέλλον, θα μπορούσε ακόμα να διερευνηθεί και η παροχή δυνατότητας -σε περίπτωση που οι υπάλληλοι το επιθυμούν- να μπορούν, μέσω της παρεχόμενης εκπαίδευσης, να συγκεντρώνουν μονάδες εκπαίδευσης προκειμένου να πιστοποιηθούν ως coaches από επίσημο διεθνή (ICF) ή ευρωπαϊκό (EMCC) φορέα πιστοποίησης.

Οι δεξιότητες coaching σχεδιάζεται επιπλέον να ενσωματωθούν και στα εκπαιδευτικά προγράμματα προετοιμασίας των Προϊσταμένων για το νέο σύστημα αξιολόγησης, ώστε οι Προϊστάμενοι να μπορούν με επιτυχία να κάνουν τις συναντήσεις αξιολόγησης και ανάπτυξης των υπαλλήλων τους (αξιολόγηση και ενδιάμεσα "check-in").

Σε αυτή την περίπτωση, το coaching δεν παρέχεται ως ξεχωριστή υπηρεσία στους υπαλλήλους, αλλά ενσωματώνεται ως διοικητική πρακτική στην δημόσια διοίκηση.

2ο ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ: ΠΑΡΟΧΗ ΑΤΟΜΙΚΟΥ COACHING ΣΕ ΓΕΝΙΚΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ - ΕΙΔΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΔΔΑ: COACHING ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Μέσω του Ειδικού Προγράμματος Coaching για Γενικούς Διευθυντές, το οποίο σχεδιάζεται να μπει σε εφαρμογή το α' τρίμηνο του 2024, θα παρέχεται η δυνατότητα μέσα από το ΕΚΔΔΑ στους Γενικούς Διευθυντές να λαμβάνουν συνεδρίες coaching από εξειδικευμένους επαγγελματίες/ πιστοποιημένους coaches, ενταγμένους στο Μητρώο εκπαιδευτών του ΕΚΔΔΑ.

Η ενσωμάτωση του coaching στον δημόσιο τομέα προκύπτει και προβλέπεται στο Σχέδιο Ανάπτυξης, που εισάγεται για πρώτη φορά στο δημόσιο με το ν. 4940/2022. Πιο συγκεκριμένα, στην Υ.Α. με αριθμ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708 «Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν.4940/2022 (Α' 112)», στο έντυπο Σχεδίου Ανάπτυξης, στο πεδίο Μέθοδος Ανάπτυξης, το οποίο αφορά στην επιλογή της μεθόδου ανάπτυξης των επιλεγμένων δεξιοτήτων για κάθε αξιολογούμενο, έχει σχεδιαστεί να προστεθεί το coaching ως μέθοδος ανάπτυξης, για τους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης.

Σκοπός του ειδικού προγράμματος coaching Γενικών Διευθυντών είναι ενδυνάμωση της ποιοτικής και αποτελεσματικής ηγεσίας στο δημόσιο, μέσα από την υποστήριξη των Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης ή αντιστοίχου επιπέδου θέσης ευθύνης στην διαδικασία βελτίωσης των προσωπικών τους δεξιοτήτων, σύμφωνα με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων και στην επίλυση συγκεκριμένων ζητημάτων που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους και εμποδίζει την απόδοσή τους. Το ειδικό πρόγραμμα, του οποίου ο σχεδιασμός σχεδιάζεται να εκκινήσει το α' τρίμηνο του 2023, θα είναι ένα πρόγραμμα με συγκεκριμένο πλαίσιο, ως προς την διάρκεια των συναντήσεων, το χρονικό διάστημα υλοποίησής του, την ομάδα στόχο, τους coaches και όλα τα στοιχεία για την ομαλή λειτουργία του.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι είναι μία πρακτική που εισάγεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα και αποτελεί καινοτομία για την δημόσια διοίκηση.

Καλές πρακτικές άλλων χωρών

Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πλάνο 2022 της DG HR της Ευρωπαϊκής Επιτροπής⁷³, το οποίο βασίζεται στους συγκεκριμένους στόχους και τους δείκτες απόδοσης που ορίζονται στα στρατηγικά σχέδια 2020-2024 και καθορίζει τις κύριες προτεραιότητες, τα αποτελέσματα και τις προκλήσεις του 2022, οι ανάγκες

⁷³ https://commission.europa.eu/system/files/2022-03/hr_mp_2022_en.pdf

coaching (σε ατομικό ή/και ομαδικό επίπεδο) θα αξιολογηθούν, ενώ παράλληλα θα σχεδιαστεί δομημένη διαδικασία coaching ώστε να παρέχει αποτελεσματική υποστήριξη σύμφωνα με τις ανάγκες της οργάνωσης. Η δράση εντάσσεται στον άξονα της στρατηγικής «*Better know, develop and deploy people throughout their career*». Σημειώνεται ότι το coaching χρησιμοποιείται ήδη στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή ως εργαλείο ανάπτυξης, για τα στελέχη με θέσεις ευθύνης.

Καναδάς

Στον Καναδά, όλοι οι προϊστάμενοι μπορούν να επωφεληθούν από το coaching και να είναι οι ίδιοι καθοδηγητές. Αυτή η υπηρεσία είναι για τα στελέχη της BC Public Service που αναζητούν υποστήριξη για να επιταχύνουν την ανάπτυξή τους και να αναδείξουν το καλύτερο στην ομάδα τους⁷⁴.

Προσφέρονται δύο είδη coaching: α) το βραχυπρόθεσμο coaching, που παρέχει υποστήριξη σε ατομικό επίπεδο στους προϊσταμένους με τις καθημερινές προκλήσεις ηγεσίας τους (1 έως 3 συνεδρίες) και β) το μακροπρόθεσμο coaching, μια ισχυρή και συνεργατική συνεργασία ανάμεσα στον προϊστάμενο, τον καθοδηγητή του και μέντορα, που αυξάνει την ηγετική ικανότητα. Επιταχύνει την πρόοδο του οργανισμού προς καινοτόμα αποτελέσματα, ειδικά όταν το coaching ευθυγραμμίζεται με τη συμμετοχή σε κάποιο υπάρχον πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσίας της οργάνωσης του στελέχους.

2.5 Υγεία και ευεξία στο χώρο εργασίας

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ⁷⁵, τα τελευταία χρόνια έχουν προκύψει ανησυχίες σχετικά με το γεγονός ότι οι μακροοικονομικές στατιστικές, όπως το ΑΕΠ, δεν παρέχουν μια αρκετά λεπτομερή εικόνα των συνθηκών διαβίωσης που βιώνουν οι απλοί άνθρωποι. Ενώ αυτές οι ανησυχίες ήταν ήδη εμφανείς κατά τα χρόνια της ισχυρής ανάπτυξης και των καλών οικονομικών επιδόσεων που χαρακτήρισαν τις αρχές της δεκαετίας, η χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση τις ενίσχυσε περαιτέρω. Η

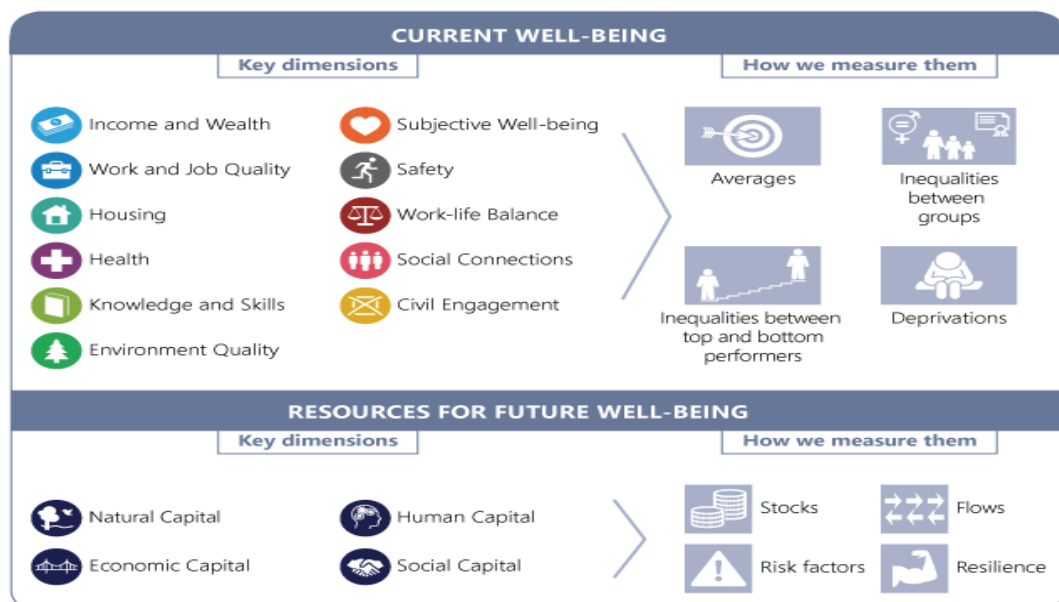
⁷⁴ <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/careers-myhr/all-employees/career-development/coaching-services/leadership-coaching>

⁷⁵ <https://www.oecd.org/wise/measuring-well-being-and-progress.htm>

αντιμετώπιση αυτών των αντιλήψεων είναι ζωτικής σημασίας για την αξιοπιστία και τη λογοδοσία των δημοσίων πολιτικών αλλά και για την ίδια τη λειτουργία της δημοκρατίας.

Η κοινωνική πρόοδος αφορά τη βελτίωση της ευημερίας των ανθρώπων και των νοικοκυριών. Η αξιολόγηση μιας τέτοιας προόδου απαιτεί όχι μόνο τη λειτουργία του οικονομικού συστήματος αλλά και τις διαφορετικές εμπειρίες και συνθήκες διαβίωσης των ανθρώπων. Το Πλαίσιο του ΟΟΣΑ για τη μέτρηση της ευημερίας και της προόδου που παρουσιάζεται παρακάτω βασίζεται στις συστάσεις που έγιναν το 2009 από την Επιτροπή για τη μέτρηση της οικονομικής απόδοσης και της κοινωνικής προόδου, στις οποίες ο ΟΟΣΑ συνέβαλε σημαντικά. Αντικατοπτρίζει επίσης προηγούμενες εργασίες του ΟΟΣΑ και διάφορες εθνικές πρωτοβουλίες στον τομέα αυτό. Αυτό το Πλαίσιο βασίζεται σε τρία διακριτά στοιχεία: την τρέχουσα ευημερία, τις ανισότητες στα αποτελέσματα της ευημερίας και τους πόρους για τη μελλοντική ευημερία.

Εικόνα 19 - Πλαίσιο ευεξίας ΟΟΣΑ



Πηγή: <https://www.oecd.org/wise/measuring-well-being-and-progress.htm>

Η ΓΓΑΔΔΤ έχοντας ως αρμοδιότητα την ανάπτυξη οριζόντιων πολιτικών για όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο στον Δημόσιο τομέα (συμπεριλαμβανομένης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης) -πρόσληψη, διατήρηση, κατάρτιση, ανάπτυξη, ενδυνάμωση, κ.α.- καθώς, επίσης, και το οργανωσιακό

κεφάλαιο της Δημόσιας Διοίκησης (αρμοδιότητες, δομές, οργανογράμματα κλπ), αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχή επίτευξη των αλλαγών, των καινοτομιών και των μεταρρυθμίσεων, οι οποίες διαμορφώνουν την Δημόσια Διοίκηση του μέλλοντος.

Για την επίτευξη της αποστολής της η ΓΓΑΔΔΤ προωθεί α) την αποτελεσματική διοίκηση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και την ενίσχυση του επαγγελματισμού στη Δημόσια Διοίκηση και β) την αξιολόγηση και τον εκσυγχρονισμό των δομών και των αρμοδιοτήτων της Δημόσιας Διοίκησης με στόχο τη βέλτιστη λειτουργία της, την άρση των δυσλειτουργιών και των επικαλύψεων και την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών της.

Στον πυλώνα της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου εντάσσεται και ο τομέας της υγείας και ασφάλειας στην εργασία, ο οποίος στοχεύει στην προστασία της ασφάλειας, της υγείας και της ευημερίας των ανθρώπων στο εργασιακό τους περιβάλλον, μέσω της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, της μείωσης των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών και της καλλιέργειας και προαγωγής νοοτροπίας πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων.

2.5.1 Υγεία και ευεξία στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Για τα ζητήματα υγείας και ασφάλειας του ανθρώπινου δυναμικού, ισχύει ο Ν.3850/2010 (ΦΕΚ Α' 84/2-6-2010).

Η ΓΓΑΔΔΤ, μέσω του ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ, υλοποιεί 4 πιστοποιημένα εκπαιδευτικά προγράμματα στον τομέα της προστασίας της υγείας:

1. Ανάπτυξη ψυχολογικής ανθεκτικότητας στο χώρο εργασίας (Psychological resilience)
2. Σύγχρονα περιβάλλοντα και αντιμετώπιση εργασιακού στρες
3. Προαγωγή και προάσπιση της ψυχολογικής ευεξίας
4. Υγεία και Ασφάλεια στην εργασία στο δημόσιο τομέα

Τα προγράμματα επιμόρφωσης που σχεδιάζει και υλοποιεί το ΙΝΕΠ είναι πιστοποιημένα και αποσκοπούν στην αποτελεσματική υλοποίηση των δημοσίων

πολιτικών. Τα προγράμματα είναι ανοιχτά σε όλους τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης.

Η ΓΓΑΔΔΤ στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων που προωθεί για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, υλοποιεί τις παρακάτω δράσεις:

1. Υλοποίηση έργου «Supporting the Human Resource Management of Public Sector and the Digital Transformation of the Supreme Council for Civil Personnel Selection (ASEP) - Outcome 2: Approved framework on public servants' wellbeing»

Σκοπός του έργου είναι η ανάπτυξη και υιοθέτηση ενός γενικού πλαισίου, που θα επιτρέπει την εισαγωγή μιας λογικής για την ευημερία, αναγνωρίζοντας την ευημερία των δημοσίων υπαλλήλων ως έναν από τους κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνησή τους και την αποτελεσματικότητά τους, καθώς και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες.

Το έργο πραγματοποιείται με χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Διαρθρωτικού Προγράμματος Υποστήριξης Μεταρρυθμίσεων και σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (DG Reform) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Ανάδοχος του έργου είναι η Ernst & Young.

Το έργο έχει 2 παραδοτέα:

- Ανάλυση των υπαρχόντων πολιτικών και εργαλείων για την ευημερία των υπαλλήλων και αναγνώριση αναγκών

Σε αυτή τη φάση ο Ανάδοχος του έργου θα σχεδιάσει και θα διεξάγει έρευνα μέσω ψηφιακού εργαλείου στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων, με σκοπό να αποτυπώσει στο παραδοτέο την υφιστάμενη κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων στον τομέα της υγείας τους (σωματική, φυσική, ψυχολογική κλπ) και πάντα σε σχέση με την εργασία τους, την τρέχουσα κατάσταση στον δημόσιο τομέα σε θέματα ευημερίας, τις ομάδες/τομείς που χρήζουν παρεμβάσεων, τις ανάγκες που προκύπτουν για το σύνολο του δημοσίου. Το παραδοτέο περιλαμβάνει ακόμα και την αναγνώριση και αναφορά καλών πρακτικών από άλλες χώρες.

- Αναφορά για το προτεινόμενο πλαίσιο για την ευημερία, την εφαρμογή του και την αναγνώριση αναγκών

Το παραδοτέο θα περιλαμβάνει την εισήγηση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου για την ευημερία στον δημόσιο τομέα, καθώς και προτεινόμενες παρεμβάσεις για συγκεκριμένες ομάδες προσωπικού και τομείς που παρουσιάζουν εντονότερα προβλήματα και έχουν προσδιοριστεί μέσα από την έρευνα.

2. Μνημόνιο Συνεργασίας Υπουργείου Εσωτερικών, Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) και Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Το μνημόνιο υπογράφηκε στις 25 Ιουλίου 2022, λειτουργεί συμπληρωματικά με το ανωτέρω έργο και περιέχει ενδεικτικά τις παρακάτω δράσεις:

- Παροχή τεχνογνωσίας από τον ακαδημαϊκό τομέα για την προστασία και προαγωγή της υγείας και ευημερίας των δημοσίων υπαλλήλων.
- Ενσωμάτωση νέων εργαλείων για την υγεία και την ευημερία των δημοσίων υπαλλήλων, παρουσίαση καλών πρακτικών και μεθοδολογιών.
- Διοργάνωση ημερίδων σε θέματα πρόληψης, προστασίας και προαγωγής της υγείας των δημοσίων υπαλλήλων.
- Διοργάνωση εργαστηρίων υγείας για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου.
- Δημιουργία ψηφιακών εργαλείων για την προστασία και προαγωγή της υγείας του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου.
- Δημιουργία οδηγών και εργαλειοθηκών για την προστασία και προαγωγή της υγείας των δημοσίων υπαλλήλων.

3. Έρευνα της ΓΓΑΔΔΤ για τις αναρρωτικές άδειες στον δημόσιο τομέα

Προκειμένου το πλαίσιο που θα δημιουργηθεί από την ΓΓΑΔΔΤ να βασίζεται σε συγκεκριμένα και μετρήσιμα στοιχεία, η ΓΓΑΔΔΤ σκοπεύει να σχεδιάσει και να διεξάγει έρευνα για τον αριθμό των αναρρωτικών αδειών στο δημόσιο, προκειμένου τα αποτελέσματα της έρευνας να τροφοδοτήσουν το 2^ο παραδοτέο του Αναδόχου, το οποίο θα περιέχει τις προτάσεις για την δημιουργία πλαισίου καθώς και στοχευμένες παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων.

Σκοπός της έρευνας είναι να γίνει αποτύπωση του αριθμού των αναρρωτικών αδειών για επιλεγμένα έτη και η ανάλυση σε διαφορετικά επίπεδα (ποιες ομάδες υπαλλήλων απουσιάζουν περισσότερο, από ποιες εκπαιδευτικές βαθμίδες, από ποιες ομάδες θέσεων, για ποιους λόγους, για πόσο χρονικό διάστημα, κλπ.).

Η έρευνα θα υλοποιηθεί από τη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της ΓΓΑΔΔΤ. Για την διεξαγωγή της έρευνας και τη συλλογή των στοιχείων σχεδιάζεται ειδική ψηφιακή εφαρμογή.

Σκοπός των παρεμβάσεων της ΓΓΑΔΔΤ στον τομέα της πρόληψης και της προστασίας της υγείας των δημοσίων υπαλλήλων είναι η άμεση σύνδεση με την παραγωγικότητα του προσωπικού και η μέτρηση του αποτελέσματος των παρεμβάσεων.

Για το σκοπό αυτό, οι δράσεις που θα σχεδιαστούν θα πρέπει να απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων, για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων, τα οποία θα έχουν προσδιοριστεί από έρευνα που θα γίνει στα πλαίσια του έργου με την DG Reform. Παράλληλα, στο δεύτερο παραδοτέο θα πρέπει να περιλαμβάνονται και δράσεις για τη διαμόρφωση ενός πλαισίου ευεξίας (wellbeing) στο δημόσιο.

Οι προτεινόμενες δράσεις θα πρέπει να διαφοροποιούνται από γενικές πολιτικές υγείας (π.χ. αντι-καπνιστική καμπάνια) και θα πρέπει να είναι στοχευμένες, ενώ στα πορίσματα της έρευνας θα πρέπει να γίνει σύγκριση με τους γενικούς δείκτες υγείας και σύγκριση δεδομένων μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και του γενικού πληθυσμού της χώρας. Οι δράσεις μπορεί να έχουν στόχο να παροτρύνουν τους υπαλλήλους να κάνουν πράξη την επιθυμητή συμπεριφορά.

Η έρευνα θα πρέπει να περιλαμβάνει εκτός των άλλων δεδομένα ανά φύλο, ηλικία, εκπαιδευτική βαθμίδα και γεωγραφική περιοχή.

Καλές πρακτικές άλλων χωρών

Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Η υγεία και η ευεξία του ανθρώπινου δυναμικού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής καθώς και η ικανοποίησή του αποτελεί προτεραιότητα σύμφωνα με τη νέα στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής⁷⁶. Πιο συγκεκριμένα, αυτός ο άξονας περιλαμβάνει δύο δράσεις: α) την δια βίου πρακτική υποστήριξη και καθοδήγηση των νέο-εισερχόμενων στην Επιτροπή, του προσωπικού και των οικογενειών τους και β) ένα νέο πρόγραμμα “fit@work” για το προσωπικό για την προώθηση της σωματικής και της ψυχικής τους ευεξίας.

Το 2022 δρομολογήθηκε ένα βελτιωμένο και ευρύτερο πρόγραμμα ενσωμάτωσης των νέων υπαλλήλων, η δομημένη καθοδήγηση των στελεχών που πρόκειται να συνταξιοδοτηθούν, ενώ στα πλαίσια του προγράμματος “fit@work” αναπτύχθηκε μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για την σωματική και την ψυχική ευεξία του προσωπικού, η οποία περιλαμβάνει την υποστήριξη των εργαζομένων σε θέματα ψυχολογίας και ιατρικής από απόσταση, την δημιουργία πολιτικής για το προσωπικό που επιστρέφει από μακρά ασθένεια, την παροχή εκπαίδευσης πρώτων βοηθειών, καθώς και την παροχή coaching στο προσωπικό που προσφέρει υπηρεσίες υποστήριξης.

2.6 Ανάπτυξη της ηγεσίας

Οι δημόσιες διοικήσεις όλων των χωρών γνωρίζουν πλέον ότι προκειμένου μία διοίκηση να μπορεί να ανταποκριθεί στις μελλοντικές προκλήσεις απαιτείται μια σειρά από ηγέτες-οραματιστές που μπορούν να βοηθήσουν στην οικοδόμηση και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της οργάνωσης της διοίκησης προς όφελος των πολιτών.

Οι δράσεις ανάπτυξης της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα στοχεύουν στην ανάδειξη και την προετοιμασία στελεχών στο να γίνουν αποτελεσματικοί παράγοντες διαμόρφωσης πολιτικών, που μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανώσεων. Επιπλέον, προετοιμάζουν τα στελέχη για την

⁷⁶ https://commission.europa.eu/system/files/2022-04/c_2022_2229_2_en_act_part1_v12.pdf

διαδικασία του διοικητικού μετασχηματισμού εφαρμόζοντας και προωθώντας καινοτόμες πρακτικές.

2.6.1 Ανάπτυξη της ηγεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η ΓΓΑΔΔΤ προωθεί και υλοποιεί μεταρρυθμίσεις σε όλο το φάσμα των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, με κοινό και οριζόντιο άξονα την βελτίωση των δεξιοτήτων όλων των βαθμίδων του προσωπικού.

Βασικός στόχος είναι η ενδυνάμωση των Προϊσταμένων και η «αναβάθμισή» τους σε σύγχρονα στελέχη, με αναβαθμισμένες ευθύνες και εργαλεία για την παρακίνηση των ομάδων τους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσής τους. Για να εξυπηρετηθεί ο στόχος αυτός, η ΓΓΑΔΔΤ, εφαρμόζει όλα τα υπάρχοντα εργαλεία εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, όπως περιγράφονται αναλυτικά στην παρούσα ενότητα της Μελέτης.

Πιο αναλυτικά, με το ν. 4940/2022, οι Προϊστάμενοι του δημοσίου θα έχουν συγκεκριμένη στοχοθεσία και θα είναι υπόλογοι για προκαθορισμένα αποτελέσματα με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, ενώ θα έχουν την ευθύνη να παρακινήσουν και να διαχειριστούν τα μέλη της ομάδας τους για την επίτευξη των στόχων. Παράλληλα ο νέος νόμος δίνει στους Προϊσταμένους την δυνατότητα να επιβραβεύουν τους υπαλλήλους με την υψηλότερη απόδοση, μέσω bonus και σε συνεργασία μαζί τους, να σχεδιάζουν και να εποπτεύουν την υλοποίηση των Ετήσιων Σχεδίων Ανάπτυξης της ομάδας τους.

Επιπλέον, η ΓΓΑΔΔΤ υλοποιεί χρηματοδοτούμενο έργο από τη DG Reform της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, μέσω του χρηματοδοτικού εργαλείου TSI 2021 και με ανάδοχο την EY (Ernst & Young) για την διαμόρφωση ενός νέου πλαισίου και συστήματος επιλογής Προϊσταμένων στο δημόσιο, **δίνοντας έμφαση στις δεξιότητες.**

Παρακάτω απεικονίζεται συνολικά το πλαίσιο ενδυνάμωσης των Προϊσταμένων της ΓΓΑΔΔΤ:

Εικόνα 20 - Πλαίσιο ενδυνάμωσης των Προϊσταμένων της ΓΓΑΔΔΤ



2.7 Διαχείριση ταλέντων

Σύμφωνα με το Chartered Institute for Personnel and Development του Ηνωμένου Βασιλείου (CIPD), υπάρχουν πολλοί ορισμοί του όρου «ταλέντο». Ο όρος «ταλέντο» αναφέρεται σε άτομα που μπορούν να κάνουν σημαντική διαφορά στην οργανωτική απόδοση, είτε μέσω της άμεσης συμβολής τους είτε φτάνοντας τα υψηλότερα επίπεδα δυνατοτήτων τους.

Η διαχείριση ταλέντων είναι η συστηματική προσέλκυση, αναγνώριση, δέσμευση, διατήρηση και ανάπτυξη αυτών των ατόμων που έχουν ιδιαίτερη αξία για έναν οργανισμό λόγω των υψηλών δυνατοτήτων τους ή επειδή εκπληρώνουν κρίσιμους ρόλους.

Πολλοί οργανισμοί διευρύνουν τους ορισμούς τους, εξετάζοντας τα «ταλέντα» όλου του προσωπικού τους και εργάζονται με τέτοιους τρόπους προκειμένου να αναπτύξουν τα δυνατά του σημεία. Στην ευρύτερη έννοια, ο όρος «ταλέντο» μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συμπεριλάβει ολόκληρο το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού. Οι ερμηνείες τονίζουν ότι δεν αρκεί να εστιάσουμε μόνο στην

προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων. Η διαχείριση, η ανάπτυξη και η διατήρηση αυτών των ατόμων ως μέρος μιας προγραμματισμένης στρατηγικής ταλέντων είναι εξίσου σημαντική.

Η διαχείριση ταλέντων έχει εξελιχθεί από την αποκλειστική συσχέτιση μέσω στρατολόγησης σε μια βασική πρακτική διαχείρισης. Η έκθεση έρευνας για τον προγραμματισμό πόρων και ταλέντου του CIPD για το 2020 συνιστά:

- Τη λήψη στρατηγικής προσέγγισης στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού με βάση δεδομένα και στοιχεία.
- Την αύξηση των προσπαθειών για ανάπτυξη και ενημέρωση εσωτερικών δεξιοτήτων με επίκεντρο την εσωτερική κινητικότητα.
- Την αύξηση της εστίασης στην ευελιξία και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής προσφέροντας ρητά ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας.
- Την διασφάλιση μεγαλύτερης ποικιλομορφίας κατά την πρόσληψη μέσω αυστηρών και συνεπών διαδικασιών και με την εκπαίδευση όλων των διευθυντών προσλήψεων.
- Την αξιολόγηση της εσωτερικής ικανότητας και πόρων γύρω από την τεχνολογία πρόσληψης για να διασφαλιστεί ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού και την παροχή μιας δίκαιης και περιεκτικής εμπειρίας των υποψηφίων.
- Την διαμόρφωση μια ολοκληρωμένης, βασισμένης σε δεδομένα, προσέγγισης για τη βελτίωση όλων των αποφάσεων σχετικά με τους πόρους.

2.7.1 Η διαχείριση ταλέντων στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Σήμερα δεν εφαρμόζεται κάποιο δομημένο σύστημα διαχείρισης ταλέντων στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, με το ν. 4940/2022, ο οποίος στοχεύει στην ανάπτυξη των εννέα προσωπικών δεξιοτήτων, υποστηρίζεται η διαδικασία του εντοπισμού και της αξιοποίησης των στελεχών του δημοσίου με υψηλές ικανότητες.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το αρ. 13 του ν. 4940/2022, «αν ο αξιολογητής κρίνει ότι ο αξιολογούμενος υπάλληλος επιδεικνύει ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο σε μία ή περισσότερες από τις αξιολογούμενες δεξιότητες και, κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, έχει επιδείξει όλως εξαιρετική απόδοση σε συγκεκριμένα και

προκαθορισμένα θεματικά πεδία, συμπληρωματικά των όσων ορίζονται στην υποπερ. γβ) της περ. γ) της παρ. 1 του άρθρου 12, παραθέτει στο ειδικό προς τούτο πεδίο της έκθεσης αξιολόγησης υπαλλήλου, ανά δεξιότητα και θεματικό πεδίο, ειδική και εμπειριστατωμένη αιτιολογία με καταγραφή συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών που στοιχειοθετούν τη συγκεκριμένη κρίση του. Στην περίπτωση αυτή, η έκθεση αξιολόγησης υπαλλήλου υποβάλλεται προς έλεγχο και έγκριση στην Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης του άρθρου 15».

Καλές πρακτικές άλλων χωρών

Καναδάς

Στην δημόσια διοίκηση του Καναδά, η διαχείριση ταλέντων έχει να κάνει με τη διασφάλιση ότι οι σωστοί άνθρωποι κάνουν τη σωστή δουλειά με βάση τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα επαγγελματικά τους σχέδια. Μέσω του διαλόγου, της ανατροφοδότησης, της υποστήριξης σταδιοδρομίας και της εξατομικευμένης μάθησης, οι δυνατότητες των ατόμων μπορούν να αξιοποιηθούν πλήρως, οι οργανωτικές προτεραιότητες μπορούν να εκπληρωθούν και η αριστεία της δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να επιτευχθεί. Η διαχείριση ταλέντων έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει τη συνεχή ανάπτυξη και διατήρηση των στελεχών, ενώ παράλληλα υποστηρίζει τους τρέχοντες και μελλοντικούς επιχειρησιακούς στόχους του τμήματος. Βοηθά στην οικοδόμηση διαρκούς αριστείας στην ηγεσία της δημόσιας υπηρεσίας μεγιστοποιώντας τη συνεισφορά κάθε στελέχους.

Η διαχείριση του ταλέντου των στελεχών είναι κοινή ευθύνη μεταξύ των στελεχών, των διευθυντών τους, των τμημάτων τους, των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού, των αναπληρωτών προϊσταμένων και του Γραφείου του Chief Human Resources Officer (OCHRO).

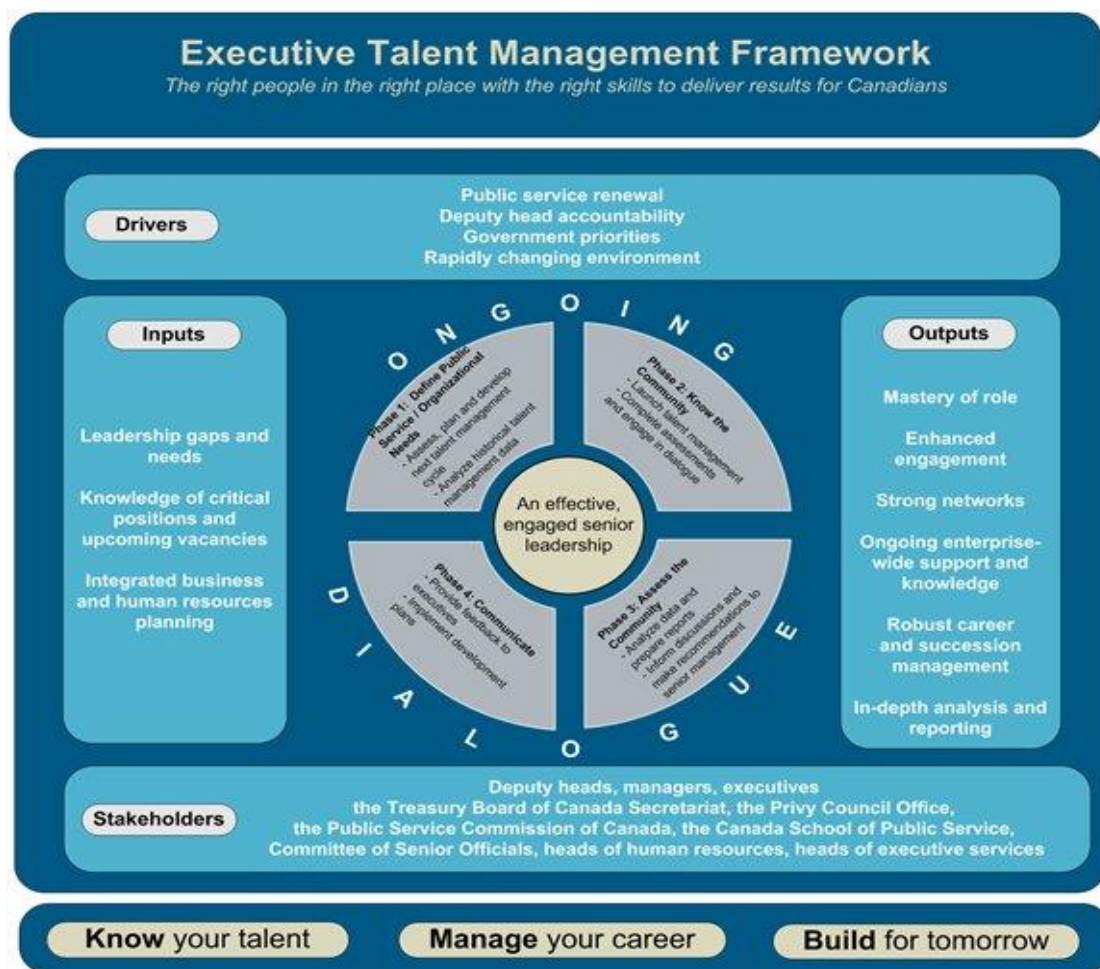
Για το λόγο αυτό υλοποιούνται δύο πρωτοβουλίες:

α) τα Προγράμματα Ανάπτυξης Ηγεσίας⁷⁷, και

⁷⁷ <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/executive-leadership-development-programs.html>

β) το Πλαίσιο Διαχείρισης Ταλέντων, το οποίο απεικονίζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:

Εικόνα 21 - Πλαίσιο Διαχείρισης Ταλέντων Καναδά



Πηγή: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/executive-talent-management-framework.html>

3. Οφέλη εργαλείων ανάπτυξης και ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται τα οφέλη της χρήσης των διαφορετικών εργαλείων ανάπτυξης για τη δημόσια διοίκηση και τους υπαλλήλους:

Πίνακας 14 - Οφέλη εργαλείων ανάπτυξης και ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα

Εργαλείο ανάπτυξης	Οφέλη για την δημόσια διοίκηση	Οφέλη για τους υπαλλήλους
Κατάρτιση-Πρώθηση της μάθησης-μαθησιακά μονοπάτια	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αύξηση ικανοποίησης πολιτών ✓ Βελτίωση παραγωγικότητας ✓ Αύξηση ικανοποίησης προσωπικού ✓ Βελτίωση δεξιοτήτων ✓ Διακράτηση προσωπικού ✓ Προσέλκυση ικανών στελεχών 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Βελτίωση δεξιοτήτων ✓ Βελτίωση προσωπικής αποτελεσματικότητας ✓ Αύξηση αυτοπεποίθησης και ικανοποίησης ✓ Δημιουργία κλίματος συνεργασίας

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Μεταφορά γνώσης ✓ Αύξηση δέσμευσης προσωπικού ✓ Προώθηση καινοτομίας στην οργάνωση ✓ Αύξηση της απόδοσης των ομάδων ✓ Αναγνώριση/ αξιοποίηση/ διαχείριση «ταλέντων» 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές και στην υιοθέτηση νέων μεθόδων και τεχνολογιών
Μονοπάτια καριέρας	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διακράτηση υπαλλήλων ✓ Αύξηση δέσμευσης υπαλλήλων ✓ Μεταφορά και προώθηση της γνώσης στο δημόσιο ✓ Σωστός προγραμματισμός προσωπικού και σχεδιασμός διαδοχής θέσεων ✓ Προσέλκυση ικανών στελεχών ✓ Υποστήριξη της αποτελεσματικής ενσωμάτωσης των υπαλλήλων ✓ Αύξηση παρακίνησης υπαλλήλων 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Βελτίωση αυτογνωσίας και προσωπικής ανάπτυξης ✓ Εργασιακή ικανοποίηση ✓ Απόκτηση γνώσης ✓ Βελτίωση προσωπικών δεξιοτήτων ✓ Έλεγχος και ενεργής συμμετοχή της προσωπικής καριέρας ✓ Παρακίνηση
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Γρήγορη και αποτελεσματική ενσωμάτωση των νέων υπαλλήλων στο δημόσιο ✓ Μεταφορά γνώσης και εξειδικευμένης εμπειρίας από έμπειρα στελέχη ✓ Προώθηση κοινής κουλτούρας στην ελληνική δημόσια διοίκηση ✓ Παρακίνηση και αξιοποίηση στελεχών που βρίσκονται κοντά στη συνταξιοδότηση στα πλαίσια της διαχείρισης του γηράσκοντος προσωπικού) ✓ Δημιουργία γέφυρας μεταξύ των διαφορετικών γενεών ✓ Ενίσχυση παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων ✓ Εξοικονόμηση πόρων ✓ Προώθηση μάθησης 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Λαμβάνει καθοδήγηση και υποστήριξη από ένα έμπειρο στέλεχος της δημόσιας διοίκησης ✓ Αυξημένη αυτοπεποίθηση ✓ Αυξημένη θεσμική γνώση και κατανόηση του πώς λειτουργεί η δημόσια διοίκηση ✓ Μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση για άλλες προσεγγίσεις στην εργασία ✓ Παρακίνηση ✓ Προώθηση της μάθησης
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ανάπτυξη ταλέντων και βελτίωση παραγωγικότητας ✓ Αλλαγή συμπεριφορών, πεποιθήσεων και κουλτούρας μέσα στην οργάνωση ✓ Παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού ✓ Ενδυνάμωση στελεχών για ανάληψη ευθύνης ✓ Αύξηση της δέσμευσης του προσωπικού ✓ Εντοπισμός και ανάπτυξη εργαζομένων με υψηλές δυνατότητες ✓ Εντοπισμός τόσο των οργανωτικών όσο και των ατομικών δυνατοτήτων και των ευκαιριών ανάπτυξης ✓ Επιδεικνύει οργανωτική δέσμευση για ανάπτυξη του ανθρώπινου 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Βελτίωση ηγετικών ικανοτήτων ✓ Μεγαλύτερη σαφήνεια και αυτοπεποίθηση για τη λήψη μιας σημαντικής απόφασης και την ανάληψη δράσης ✓ Αλλαγές νοοτροπίας, συμπεριφοράς και μεγαλύτερη προοπτική ✓ Άμεση ανατροφοδότηση ✓ Αξιολόγηση και κατανόηση των προκλήσεων της οργάνωσης και των αναπτυξιακών αναγκών ✓ Εδραίωση συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων ✓ Δημιουργία δεσμών μεταξύ των στόχων, των δραστηριοτήτων, των ατομικών και ομαδικών επιδόσεων, των αποτελεσμάτων και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων και των επιχειρησιακών προτεραιοτήτων

	δυναμικού	και στόχων ✓ Κριτική σκέψη, επίλυση προβλημάτων σε πραγματικό χρόνο
Πρώθηση της υγείας και ευεξίας	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Βελτίωση της παρακίνησης του προσωπικού ✓ Βελτίωση παραγωγικότητας και απόδοσης ✓ Μείωση απουσιών ✓ Διακράτηση προσωπικού ✓ Δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και κουλτούρας 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Βελτίωση σωματικής και ψυχικής υγείας ✓ Αυξημένη αυτοεκτίμηση ✓ Αισιοδοξία ✓ Αίσθηση προσωπικής ικανότητας ✓ Βελτίωση διαπροσωπικών δεξιοτήτων ✓ Αύξηση ποσοστού εργασιακής ικανοποίησης
Ανάπτυξη ηγεσίας	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διακράτηση προσωπικού ✓ Αυξημένη δέσμευση υπαλλήλων ✓ Βελτιωμένη ανταπόκριση στις συνεχείς προκλήσεις ✓ Βελτίωση παραγωγικότητας ✓ Βελτιωμένη ποιότητα διοίκησης και εφαρμογής πολιτικών ✓ Δημιουργία δεξαμενής των επόμενων ηγετών του δημοσίου 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αύξηση αυτοπεποίθησης ✓ Βελτίωση δεξιοτήτων ηγεσίας και εφαρμογή περισσότερων τύπων ηγεσίας ✓ Ενίσχυση δικτύωσης
Διαχείριση ταλέντων	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Στρατηγικός προγραμματισμός προσλήψεων ✓ Βελτιωμένη διαδικασία ενσωμάτωσης νέων υπαλλήλων ✓ Διακράτηση προσωπικού υψηλών ικανοτήτων ✓ Καλύτερη επιχειρησιακή απόδοση ✓ Αυξημένη δέσμευση υπαλλήλων και Προϊσταμένων ✓ Οι σωστοί άνθρωποι στη σωστή θέση ✓ Δημιουργία δεξαμενής στελεχών για τις μελλοντικές ανάγκες της δημόσιας διοίκησης 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων ✓ Αύξηση παρακίνησης ✓ Αύξηση δέσμευσης στην οργάνωση ✓ Αύξηση εργασιακής ικανοποίησης ✓ Αναγνώριση προσωπικής προσπάθειας και επαγγελματικών δυνατοτήτων

4. Χρήση εργαλείων ανάπτυξης από την ΓΓΑΔΔΤ

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται το στάδιο εφαρμογής των διαφορετικών εργαλείων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, η ΓΓΑΔΔΤ, ήδη εφαρμόζει ή πρόκειται να εφαρμόσει μέσα στο επόμενο διάστημα το σύνολο των διαθέσιμων εργαλείων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται διεθνώς στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.

Εργαλεία ανάπτυξης	Είναι σε εφαρμογή	Πρόκειται να εφαρμοστούν μέσα στα επόμενα δύο έτη
Κατάρτιση- Προώθηση της μάθησης- μαθησιακά μονοπάτια	N.4940/2022, Εκπαιδευτικά προγράμματα ΕΚΔΔΑ	Έχει ξεκινήσει ο σχεδιασμός ειδικών προγραμμάτων εκπαίδευσης για κάθε μία από τις εννέα δεξιότητες του Πλαισίου Δεξιοτήτων, τόσο για τους υπαλλήλους, όσο και για όλα τα επίπεδα Προϊσταμένων. Τα προγράμματα αυτά θα ξεκινήσουν με την ολοκλήρωση του σχεδιασμού των φακέλων, μέσα στο 2023. Αυτά προγράμματα θα αποτελέσουν τη βάση πάνω στην οποία θα δημιουργηθούν σε μεταγενέστερη φάση εκπαιδευτικά μονοπάτια.
Μονοπάτια καριέρας	ΟΧΙ	Στα πλαίσια χρηματοδοτούμενου έργου από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η ΓΓΑΔΔΤ σκοπεύει να προχωρήσει στον σχεδιασμό μονοπατιών καριέρας για συγκεκριμένες ομάδες εργασίας μέχρι το τέλος του 2023.
Mentoring	N.4940/2022	Έχει ξεκινήσει ο σχεδιασμός του πλαισίου εφαρμογής και μέσα στο α' τρίμηνο θα εκκινήσει η διαδικασία σχεδιασμού των σχετικών εκπαιδευτικών φακέλων από το ΕΚΔΔΑ σε συνεργασία με την ΓΓΑΔΔΤ. Η εφαρμογή του πλαισίου θα ξεκινήσει τον Ιανουάριο του 2024.
Coaching	N.4940/2022	Έχει ξεκινήσει ο σχεδιασμός του πλαισίου εφαρμογής και μέσα στο α' τρίμηνο θα εκκινήσει η διαδικασία σχεδιασμού των σχετικών εκπαιδευτικών φακέλων από το ΕΚΔΔΑ σε συνεργασία με την ΓΓΑΔΔΤ. Η εφαρμογή του πλαισίου θα ξεκινήσει τον Ιανουάριο του 2024. Το coaching θα παρέχεται ως υπηρεσία σε αρχική φάση στους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης.
Προώθηση της υγείας και της ευεξίας	N.3850/2010, Εκπαιδευτικά προγράμματα ΕΚΔΔΑ	Το α' τρίμηνο του 2023 η ΓΓΑΔΔΤ πρόκειται να πραγματοποιήσει δύο έρευνες συλλογής δεδομένων για την υγεία και την ευεξία των δημοσίων υπαλλήλων και αναρρωτικές άδειες οριζόντια στο δημόσιο, με στόχο να προβεί σε στοχευμένες δράσεις για την προώθηση της υγείας και της ευεξίας του προσωπικού.
Διαχείριση ταλέντων	N.4940/2022	Ο νέος νόμος προβλέπει τον εντοπισμό των στελεχών του δημοσίου τα οποία έχουν ανεπτυγμένες τις εννέα δεξιότητες του Πλαισίου.
Ανάπτυξη ηγεσίας	Εκπαιδευτικά προγράμματα ΕΚΔΔΑ	Η ΓΓΑΔΔΤ υλοποιεί χρηματοδοτούμενο έργο από τη DG Reform της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, μέσω του χρηματοδοτικού εργαλείου TSI 2021 και με ανάδοχο την ΕΥ (Ernst & Young) για την διαμόρφωση ενός νέου πλαισίου και συστήματος επιλογής Προϊσταμένων στο δημόσιο, δίνοντας έμφαση στις δεξιότητες. Ο σχεδιασμός του νέου συστήματος αναμένεται να ολοκληρωθεί μέσα στο 2023.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Κριτική θεώρηση της προσέγγισης της στοχοθεσίας ως συστήματος οργάνωσης της εργασίας και βελτίωσης της λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας. Η περίπτωση των νόμων 3230/2004 και 4369/2016. Η στοχοθεσία στον ν.4940/2022.

1. Εισαγωγή

Η τυπική διάρθρωση του κράτους και των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης αφορά στις δομές και τα συστήματά της, όπως αυτά προσδιορίζονται με τους οργανισμούς των υπηρεσιών, την οργάνωση της εργασίας και την κατανομή καθηκόντων, τις διαδικασίες και τις πρακτικές λειτουργίας των υπηρεσιών, όπως και τα μέσα που διαθέτουν, ιδίως σε ότι αφορά τις ΤΠΕ. Τα στοιχεία αυτά συνολικά συνιστούν το σύστημα παραγωγής των δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών, και σε συνδυασμό με το κανονιστικό πλαίσιο, αποτελούν καθοριστικό συντελεστή της διοικητικής ικανότητας των δημοσίων οργανώσεων.

Από τις σοβαρές δυσλειτουργίες που χαρακτηρίζουν τον τομέα των δομών και συστημάτων είναι οι αδυναμίες στοχοθεσίας, παρακολούθησης και μέτρησης των αποτελεσμάτων και αξιολόγησης της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών⁷⁸.

Η ποιότητα μίας παρεχόμενης υπηρεσίας σχετίζεται με τις συνέπειές της στον πολίτη και αναφέρεται όχι μόνο στον τρόπο με τον οποίο η υπηρεσία παρέχεται αλλά και στα αποτελέσματα αυτής⁷⁹.

Σε κάθε περίπτωση, αναφορικά με την τήρηση της νομιμότητας και παρά τον μονοπωλιακό χαρακτήρα της Δημόσιας Διοίκησης, οι δημόσιες οργανώσεις θα

⁷⁸ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση, Προγραμματική Περίοδος 2007-2013 (Οκτώβριος 2007).

⁷⁹ Σπανού, Κ.(1999). *Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης.

πρέπει να μεριμνούν για την παροχή διαφανών, αποδοτικών, αποτελεσματικών και ποιοτικών υπηρεσιών⁸⁰.

Δεδομένου ότι οι δημόσιες οργανώσεις δεν στοχεύουν στο κέρδος, καλούνται να εστιάσουν στην αντίληψη της ποιότητας και στην ικανοποίηση των πολιτών και των εργαζομένων⁸¹. Στο πλαίσιο αυτό και δεδομένης της διαχρονικής ανάγκης για μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα, έχουν σχεδιαστεί και χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία, τεχνικές και πρότυπα ποιότητας, όπως το σύστημα ΔμΣ, δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, το ΚΠΑ και η πιστοποίηση ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα κατά ISO⁸².

2. Γενική περιγραφή του συστήματος ΔμΣ και η εισαγωγή του στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η ΔμΣ (Management by Objectives) αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού, το οποίο περιλαμβάνει κρίσιμες λειτουργίες, όπως η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός, ο οργανωτικός σχεδιασμός, η αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, η ανατροφοδότηση του συστήματος διαμόρφωσης στόχων και η λήψη διορθωτικών μέτρων⁸³.

Με την ΔμΣ επιχειρείται ο συντονισμός όλων των συντελεστών παραγωγής σε ένα προκαθορισμένο διοικητικό, οικονομικό, λειτουργικό και χρονικό πλαίσιο βάσει λεπτομερούς προγραμματισμού των ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών της οργάνωσης⁸⁴.

⁸⁰ Pollitt, C. (2012). *Politics, Administration and Performance: A continuing search, but no one best way? Statskontoret Den effektiva staten: en antologi fran Statskontoret*. (edited by Statskontoret), Stockholm, pp. 117-160.

⁸¹ Eckerlund, I., Eklöf, J., & Nathorst-Böös, J. (2000). *Patient preferences or cost-effectiveness? Priorities are highly affected by introduction of economic dimension*. *Lakartidningen*, 97(49), 5782-6.

⁸² Τζωρτζόπουλος, Α. (2018). *Εφαρμογή αρχών και εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον υγειονομικό τομέα-εγγύηση στην ποιοτική αναβάθμιση των νοσοκομείων και του Εθνικού Συστήματος Υγείας*. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 35(5), 649-664.

⁸³ Koontz, H. Wehrich, H. (2009) *Essentials of Management. An International Perspective*. New Delhi: Tata McGraw Hill, 93-101.

⁸⁴ Drucker, P. (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row, 442.

Το σύστημα ΔμΣ έχει προταθεί στο πλαίσιο της ΔΟΠ (TQM) ως μέθοδος για την ενίσχυση της απόδοσης της διαχείρισης για πάνω από εξήντα (60) χρόνια και βελτίωσης των επιδόσεων των οργανισμών του δημόσιου τομέα⁸⁵. Ειδικότερα, η ΔμΣ αποτελεί ένα διοικητικό σύστημα που αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των διαθέσιμων πόρων, μέσω του καθορισμού αντικειμενικών στόχων⁸⁶.

Η υιοθέτηση και εφαρμογή της ΔμΣ, θα πρέπει να βασίζεται στις αρχές της «καλής πρακτικής» και στην αποφυγή τυπικών παγίδων. Η καλή πρακτική περιλαμβάνει:

α) τη χρήση περιορισμένου αριθμού σαφών και κατανοητών στόχων. Η χρήση μικρού αριθμού στόχων κατευθύνει τις δραστηριότητες της οργάνωσης θέτοντας προτεραιότητες. Αντιθέτως, η διακήρυξη πάρα πολλών στόχων μειώνει τις προτεραιότητες και στερεί την εστίαση από την οργάνωση. Η ηγεσία πρέπει να παρέχει στα όργανα διοίκησης τον απαιτούμενο βαθμό ελευθερίας ώστε να ενεργούν προς την επίτευξή τους. Επίσης οι στόχοι πρέπει να είναι λειτουργικοί, συνεπείς και σταθεροί.

β) την συμμετοχή των εργαζομένων για την εξασφάλιση της δέσμευσης όλου του προσωπικού της οργάνωσης στο σύστημα διαχείρισης απόδοσης. Η δέσμευση στο σύστημα ΔμΣ σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα είναι απαραίτητη για να λειτουργήσει και να αποφευχθούν τυπικές παγίδες όπως ο ηθικός κίνδυνος.

γ) η μείωση της πυκνότητας και της πολυπλοκότητας των κανόνων και οδηγιών είναι ένα κρίσιμο βήμα για την εισαγωγή του συστήματος ΔμΣ. Η ευελιξία κατά την εφαρμογή του κινδυνεύει να μειωθεί ως αποτέλεσμα εισαγωγής νέων κανόνων εάν δεν τύχει υπεράσπισης από τους κοινωνούς του συστήματος.

δ) ένα αξιόπιστο, ευέλικτο και «σε πραγματικό χρόνο» σύστημα διαχείρισης πληροφοριών για την παρακολούθηση της προόδου εφαρμογής της στοχοθεσίας.

ε) τα όργανα διοίκησης πρέπει να αναφέρουν τα αποτελέσματα τους χρησιμοποιώντας ένα καλά ανεπτυγμένο σύστημα δεικτών απόδοσης. Περισσότερη

⁸⁵ Thompson, K. R., Luthans, F., & Terpening, W. D. (1981). The effects of MBO on performance and satisfaction in a public sector organization. *Journal of Management*, 7(1), 53-68.

⁸⁶ Williams, C. (2009) *Management*. Ohio: Cengage Learning, 172-175.

έμφαση δίνεται στην παροχή πληροφοριών αναφορικά με τις βασικές λειτουργίες των οργανισμών και στη μέτρηση της απόδοσής τους.

στ) δίκαιες και διαφανείς διαδικασίες για την αξιολόγηση και την επιβράβευση της απόδοσης. Η ηγεσία πρέπει να χρησιμοποιήσει τα αναφερόμενα αποτελέσματα για να επιβραβεύσει την καλή απόδοση των υπηρεσιών και να προτείνει μέτρα βελτίωσης. Τα εν λόγω αποτελέσματα έχουν συνέπειες τόσο για την κατανομή των πόρων όσο και για τον τρόπο οργάνωσης των φορέων.

ζ) συμπληρωματικές προσεγγίσεις διαχείρισης ποιότητας, όπως η υιοθέτηση εργαλείων ποιότητας π.χ. το ΚΠΑ κ.λπ.^{87 88}.

Στην Ελλάδα η εισαγωγή του συστήματος ΔμΣ καθυστέρησε αρκετά. Μόλις το 1987, έγινε για πρώτη φορά αναφορά στην ανάγκη αναμόρφωσης του δημοσίου τομέα προς μια διοίκηση που σχεδιάζει και προγραμματίζει, επιδιώκοντας την υλοποίηση των περισσότερων από τους προκαθορισμένους της στόχους⁸⁹. Στη συνέχεια, ακολούθησε ένα ανάλογο εγχείρημα από την Επιτροπή Δεκλερής, σύμφωνα με την οποία υποστηρίχθηκε η αναγκαιότητα χρησιμοποίησης δεικτών και μεθόδων αξιολόγησης της αποδοτικότητας της δημόσιας δράσης⁹⁰. Επίσης, ιδιαίτερη αναφορά για την αύξηση της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα μέσω της στοχοθεσίας γίνεται στην Έκθεση της Επιτροπής για την Εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής.

Με την ψήφιση του ν. 1943/1991⁹¹, με τον οποίο εισήχθη το πρώτο ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, οριζόταν ότι το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού θα χρησιμοποιεί σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια αξιολόγησης, της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με την εργασία τους, σε συνάρτηση με καθορισμένους στόχους και δείκτες, ώστε να εκτιμάται η απόδοση των υπαλλήλων,

⁸⁷ Hugh Mosley, Holger Schütz, Nicole Breyer «*Management by Objectives in European Public Employment Services*» May 2001, 106-108.

⁸⁸ Jon Moxnes Steineke and Sigrid Hedin «*Management by Objectives and Results*» Structures and practices in the regional policy field in the Scandinavian countries and Iceland, NORDREGIO 2008, 9.

⁸⁹ Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας - ΚΕΠΕ, Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης 1983-1987

⁹⁰ Επιτροπή Δεκλερής, Ελληνική Διοίκηση 2000 - Πρώτο Πρόγραμμα Εκσυγχρονισμού.

⁹¹ ν.1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (Α' 50).

εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών.

Ακολούθως, το π.δ. 318/1992⁹², προέβλεπε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται «με τις εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν» και συνέδεσε για πρώτη φορά την αξιολόγηση με την επίτευξη στόχων.

3. Η εφαρμογή της ΔμΣ στην ελληνική δημόσια διοίκηση: Ο ν. 3230/2004

3.1 Γενικά χαρακτηριστικά

Με τις διατάξεις του ν. 3230/2004⁹³ εισήχθησαν για πρώτη φορά στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση οι αρχές και η μεθοδολογία της ΔμΣ με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Παράλληλα, καθιερώθηκε η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης με την χρήση δεικτών μέτρησης και με σκοπό την αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης⁹⁴.

Κατά γενική ομολογία, ο εν λόγω νόμος, θεωρήθηκε καινοτόμος για την εποχή του γιατί βασίστηκε στην ανάγκη της εισαγωγής των μεθόδων αλλά κυρίως της κουλτούρας της αξιολόγησης αποτελεσμάτων, μέσω της αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων ως συστατικό στοιχείο της ορθολογικής δράσης σε κάθε τύπο δημόσιας οργάνωσης. Σε εννέα (9) άρθρα αποτύπωσε με σαφήνεια και πληρότητα τη θεωρητική βάση και την εφαρμοστική μεθοδολογία στα οποία στηριζόταν το εν λόγω σύστημα περιγράφοντας λεπτομερώς και την προβλεπόμενη διαδικασία.

Ειδικότερα, στο άρθρο 1 προσδιοριζόταν ο σκοπός, δίνονταν οι απαραίτητοι εννοιολογικοί ορισμοί για την πληρέστερη κατανόηση και λειτουργία του νέου

⁹² π.δ. 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» (Α' 161).

⁹³ ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (Α' 44)

⁹⁴ Εισηγητική Έκθεση του ν. 3230/2004.

συστήματος, αναφερόταν η καθιέρωση του συστήματος ΔμΣ, βάσει του οποίου επιδιωκόταν η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Η διαδικασία προσδιοριζόταν μέσω σαφών επιδιώξεων και καθορισμένων μετρήσιμων επιδόσεων από το ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο κάθε φορέα και ακολούθως μέσω της καθοδικής διάχυσης των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Οι προϊστάμενοι κάθε ιεραρχικού επιπέδου καθώς και οι υφιστάμενοί τους δεσμεύονταν σε ετήσια βάση για την επίτευξη συγκεκριμένων μετρήσιμων και ποιοτικών αποτελεσμάτων μέσω της υλοποίησης συγκεκριμένων δράσεων και ενεργειών. Επίσης, δεσμεύονταν για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας (ικανότητα επίτευξης συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων) και της αποδοτικότητας (ικανότητα μεγιστοποίησης των αποτελεσμάτων με τους υφιστάμενους πόρους), με χρήση γενικών ή ειδικών δεικτών.

Η μέτρηση αποσκοπούσε, στην αξιολόγηση των υπηρεσιών της διοίκησης αποτυπώνοντας, μεταξύ άλλων, τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του πολίτη, την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της οργάνωσης και τον βαθμό διαφάνειας της διοικητικής δράσης⁹⁵.

Το πεδίο εφαρμογής του ν. 3230/2004 περιείχε, στις αρχικές του διατάξεις για το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων, τις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού. Σε ό,τι αφορά τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, η εφαρμογή περιορίστηκε στις δημόσιες υπηρεσίες και τα Ν.Π.Δ.Δ. Ειδικότερες ρυθμίσεις προβλέφθηκαν αρχικά για τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού στο άρθρο 8 του ν. 3230/2004. Ωστόσο, με το ν. 3852/2010 οι Ο.Τ.Α.

⁹⁵ Στογγάρη Α., & Τσέκος Θ. (2016). Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, 21–62. <https://doi.org/10.12681/sas.10263>

εξαιρέθηκαν από το πεδίο εφαρμογής του ν. 3230/2004⁹⁶ και επανήλθαν με τη διάταξη του άρθρου 14 του ν. 4369/2016⁹⁷.

Σύμφωνα με το άρθρο 6 του ν. 3230/2004, η οργάνωση του συστήματος ΔμΣ στην Δημόσια Διοίκηση στηρίχθηκε στη δημιουργία ενός δικτύου υπηρεσιακών μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας επιπέδου Διεύθυνσης ή τουλάχιστον επιπέδου Τμήματος, σε όλα τα Υπουργεία. Με την εγκύκλιο ΔΟΑ/Φ.01/13237/10.06.2004 «*Σύσταση Μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας*» του πρώην Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης παρασχέθηκαν οι απαραίτητες οδηγίες για την έκδοση προεδρικών διαταγμάτων από τις δημόσιες υπηρεσίες σχετικά με την οργανωτική υπαγωγή και εσωτερική διάρθρωση των συνιστώμενων μονάδων, τα θέματα στελέχωσής τους και της εν γένει λειτουργίας τους.

Για την ενίσχυση του συντονισμού και την ομοιόμορφη εφαρμογή και παρακολούθηση του συστήματος ΔμΣ των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης που ενέπιπταν στο πεδίο του ν. 3230/2004, όπως ίσχυε, είχε προβλεφθεί στο άρθρο 7 του εν λόγω νόμου η σύσταση Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας στο τότε Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Ωστόσο, μετά την ολοκλήρωση της Αναδιοργάνωσης των Υπουργείων το 2014 και την κατάργηση των Διευθύνσεων και Τμημάτων Ποιότητας και Αποδοτικότητας, οι αρμοδιότητες που ασκούσαν οι Μονάδες Ποιότητας, κατά τα οριζόμενα στο ν. 3230/2004, μετεφέρθησαν σε νέες οργανικές μονάδες επιπέδου Τμήματος. Με τον ισχύοντα οργανισμό του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (νυν Υπουργείο Εσωτερικών, τομέας Διοικητικής Ανασυγκρότησης) αρμόδιο για θέματα σχεδιασμού

⁹⁶ Με τις διατάξεις των άρθρων 267 §8 και 268 §15 του ν. 3852/ 2010 (πρόγραμμα Καλλικράτης) εξαιρέθηκαν αντιστοίχως από την εφαρμογή του ν. 3230/2004 και την εισαγωγή συστήματος ΔμΣ οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού. Αντ' αυτού εισήχθη η υποχρέωσή τους να συντάσσουν πενταετή επιχειρησιακά προγράμματα, η δομή των οποίων άπτεται των στοιχείων της ΔμΣ. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την επιφυλακτικότητα με την οποία αντιμετωπίζεται η συγκεκριμένη μεθοδολογία μετά από μεγάλο διάστημα ανεπαρκούς εφαρμογής.

Σημειώνεται ότι τον Οκτώβριο του 2017 υπεγράφη τριετές Σύμφωνο Συνεργασίας του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης Α.Ε. (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) ΑΕ, για την διαμόρφωση πλαισίου συνεργασίας για την πρόωθηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση προτεραιοτήτων του Υπουργείου, μεταξύ των οποίων και η εφαρμογή στοχοθεσίας στους ΟΤΑ. Ωστόσο, η εν λόγω προσπάθεια δεν ολοκληρώθηκε.

⁹⁷ Σχετ. η αριθ. Πρωτ: ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/5 οίκ. 8882/02.03.2018 εγκύκλιος «Εφαρμογή συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018 στους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.4369/2016» του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

πολιτικών για την εφαρμογή και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών είναι πλέον το Τμήμα Ποιότητας και Προτύπων της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας της Γενικής Διεύθυνσης Δημοσίων Οργανώσεων⁹⁸ ⁹⁹ της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του ΥΠ.ΕΣ.

3.2 Εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ: διαμόρφωση, παρακολούθηση υλοποίησης και αξιολόγηση της στοχοθεσίας

Το σύστημα ΔμΣ είναι ένα συμμετοχικό και δημοκρατικό μοντέλο διαχείρισης των δημοσίων οργανώσεων¹⁰⁰. Η εφαρμογή του, περιγραφόταν στο άρθρο 3 του νόμου σε διαδοχικά βήματα ως μία top down διαδικασία εξειδίκευσης και καταμερισμού στόχων από τα ανώτερα στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Αναλυτικότερη περιγραφή της μεθοδολογίας στοχοθεσίας αποτυπώθηκε στην εγκύκλιο «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν.3230/2004) - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας»¹⁰¹ του πρώην Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης η οποία αναφέρει ότι η ΔμΣ ορίστηκε ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Ειδικότερα:

- Κατά τους μήνες Νοέμβριο/Δεκέμβριο, ο Υπουργός ή το αρμόδιο όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς σκοπούς για το επόμενο έτος¹⁰².

⁹⁸ παρ. 1γ του άρθρου 11 του Π.Δ. 133/2017 (Α' 133)

⁹⁹ Σχέδιο Δράσης για τη Στοχοθεσία και την Ποιότητα, Θεματική Αιρεσιμότητα 11: Ύπαρξη στρατηγικού πλαισίου πολιτικής για την ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας των κρατών μελών, συμπεριλαμβανομένης της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης - ΕΣΠΑ 2014-2020, Απρίλιος 2015.

¹⁰⁰ Muhammad Ashfaq «*Managing by Objectives (MBO) and Government Agencies: A Critical Review*» European Journal of Business and Management, www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.10, No.28, 2018.

¹⁰¹ Αρ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005

¹⁰² Ο συνολικός στρατηγικός σχεδιασμός του φορέα, έχει προηγηθεί σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας, δηλαδή έχουν τεθεί εκ των προτέρων οι στρατηγικές κατευθύνσεις ή σκοποί της ασκούμενης δημόσιας πολιτικής της οργάνωσης.

- Στη συνέχεια, οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, αναλύουν τους ανωτέρω στρατηγικούς σκοπούς και ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Τμήματος, αντίστοιχα, προκειμένου να καθορίσουν από κοινού τους στόχους της Γενικής Διεύθυνσης ή της Διεύθυνσης και, στη συνέχεια, να εξειδικεύσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης σε δράσεις.
- Η ανωτέρω διαδικασία διαμόρφωσης στοχοθεσίας ολοκληρώνεται με την περαιτέρω εξειδίκευση των δράσεων της Διεύθυνσης σε επιμέρους ενέργειες ανά Τμήμα, προκειμένου να καταστεί σαφές σε κάθε υπάλληλο αφενός τι αναμένεται από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτευχθεί σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου. Οι υπηρεσίες οφείλουν να προβούν στις αναγκαίες ενέργειες (μετακινήσεις προσωπικού, σύσταση ομάδων διοίκησης έργου κ.λπ.), προκειμένου να υλοποιηθεί η στοχοθεσία.

Ο συμμετοχικός χαρακτήρας της διαδικασίας αποτυπωνόταν με τη ρητή αναφορά στο άρθρο 3 του νόμου, ότι οι στόχοι κάθε ιεραρχικού επιπέδου καθορίζονταν και αποτυπώνονταν σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης *κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων*. Η εξασφάλιση της συναίνεσης όλων των εμπλεκόμενων για την κατάρτισή της κρίθηκε αναγκαία τόσο για την τεχνική αρτιότητα όσο και για την καλύτερη εσωτερική αποδοχή της στοχοθεσίας¹⁰³.

Η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων περιβαλλόταν τον τύπο Απόφασης, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης και προσυπογραφόταν από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή των Διευθύνσεων, όπου δεν υφίσταντο Γενικές Διευθύνσεις. Οι στόχοι κάθε φορέα για

¹⁰³ Στογγάρη Α., & Τσέκος Θ. (2016). Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, 21–62. <https://doi.org/10.12681/sas.10263>.

το επόμενο έτος καθορίζονταν κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο. Η Απόφαση Στοχοθεσίας έπρεπε να εκδοθεί από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

Στην Απόφαση Στοχοθεσίας καθορίζονταν ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια. Η Απόφαση Στοχοθεσίας κοινοποιείτο σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης. Επίσης, η Απόφαση Στοχοθεσίας θα πρέπει να αναρτάται υποχρεωτικά στο διαδικτυακό τόπο του προγράμματος Διαύγεια¹⁰⁴.

Το νομοθέτημα προσπάθησε να δημιουργήσει τις αναγκαίες θεσμικές προϋποθέσεις για τη σύνδεση μεταξύ της αξιολόγησης των υπηρεσιών και των υπαλλήλων. Ειδικότερα, προβλεπόταν η έκδοση π.δ., με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, με το οποίο θα καθορίζονταν τα κριτήρια, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων έναντι προκαθορισμένων στόχων. Ωστόσο, η έκδοση του εν λόγω π.δ. δεν υλοποιήθηκε ποτέ.

Το στάδιο παρακολούθησης της υλοποίησης των στόχων, όπως περιγραφόταν στο άρθρο 4 του ν. 3230/2004, περιλάμβανε την υποβολή σε τακτά χρονικά διαστήματα, που δεν μπορούσε να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, από τους προϊσταμένους των μονάδων που είχαν διατηρήσει την αρμοδιότητα που κατείχαν οι πρώην μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας των Υπουργείων στην τότε Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων του τέως Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης των Εκθέσεων Αποτελεσμάτων (άρθρο 6). Οι εν λόγω Εκθέσεις αφορούσαν σε δράσεις που λάμβαναν χώρα σε χρονικό ορίζοντα μικρότερο του έτους και αποτύπωναν με συνοπτικό τρόπο την πορεία εκτέλεσης και εφαρμογής των ασκούμενων πολιτικών.

¹⁰⁴ άρθρο 4, παρ. 4 ν. 3861/2010

Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο, οι μονάδες που είχαν διατηρήσει την αρμοδιότητα που κατείχαν οι πρώην μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας των Υπουργείων έπρεπε να υποβάλουν σε ετήσια βάση, τους μήνες Οκτώβριο/Νοέμβριο, στην Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης τις Εκθέσεις Απολογισμού της δράσης τους (άρθρο 6). Επισημαίνεται ότι η υποβολή των Εκθέσεων Απολογισμού έπρεπε να γίνει πριν τον καθορισμό της στοχοθεσίας της δημόσιας οργάνωσης για το επόμενο έτος.

Για την καλύτερη παρακολούθηση της δράσης των φορέων σε θέματα στοχοθεσίας εκδόθηκε από το πρώην Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης η εγκύκλιος «*Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων*»¹⁰⁵, η οποία παρείχε διευκρινίσεις για τη δομή και τη διάρθρωση των Εκθέσεων Αποτελεσμάτων και Απολογισμού.

Αναφορικά με την αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, καθιερώθηκε με το άρθρο 1 παρ. 2 του ν. 3230/2004 η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Η εισαγωγή των δεικτών μέτρησης συνδέεται άμεσα με τη ΔμΣ, καθώς η χρήση των δεικτών συμβάλλει στην παρακολούθηση της προόδου εφαρμογής του στρατηγικού προγράμματος της δημόσιας οργάνωσης και αποτελεί μηχανισμό ενίσχυσης της διορθωτικής ικανότητάς της.

3.3 Μέτρηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας - Δείκτες Μέτρησης

Αρμόδιες για τον εν γένει σχεδιασμό και την επιλογή των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και τα Ν.Π.Δ.Δ. ορίστηκαν οι πρώην μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας και, ελλείψει αυτών, οι Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού. Ήταν δυνατό, σύμφωνα με το άρθρο 5 παρ. 4 του ν. 3230/2004, οι δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων να εξειδικεύονται περαιτέρω σε ειδικούς με κοινή απόφαση του τότε Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου Υπουργού. Με την εν

¹⁰⁵ Αρ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006

λόγω ΚΥΑ καθορίζονταν ο τρόπος μέτρησης, η περιοδικότητά της αλλά και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Σκοπός της μέτρησης αποτελεσμάτων αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ήταν η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης. Οι δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Ειδικότερα, με τη θέσπιση συστήματος μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Διοίκησης επιδιώχθηκε:

- η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων,
- η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη Δημόσια Διοίκηση,
- η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση,
- η ενίσχυση της διαφάνειας στη Διοικητική δράση και
- η ενίσχυση της Διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης.

Για την εφαρμογή των δεικτών αξιολόγησης το τότε Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης εξέδωσε εγκύκλιο¹⁰⁶ για την «*Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης*» με την οποία προσδιορίστηκαν οι βασικές έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, περιγράφηκε ο τρόπος μέτρησης της επίδοσης μιας Δημόσιας Οργάνωσης ενώ, παράλληλα, παρατέθηκαν οι βασικές κατηγορίες των δεικτών. Ειδικότερα, ο νόμος απαριθμούσε συγκεκριμένους γενικούς δείκτες, όπως: ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ενώ παράλληλα προέβλεπε πως συμπληρωματικώς για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορούσε να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούσαν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών. Ακολούθως, με κοινή απόφαση του τότε Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του εκάστοτε αρμόδιου Υπουργού, οι γενικοί δείκτες κατά την εφαρμογή τους σε διακριτό πεδίο

¹⁰⁶ ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 7323/05.04.2006

πολιτικής και σε συγκεκριμένη διοικητική δραστηριότητα θα εξειδικεύονταν και θα καθίσταντο ειδικοί.

Επίσης, με την εν λόγω εγκύκλιο αποτυπώθηκε η μέθοδος σχεδιασμού των δεικτών με την παράθεση δύο (2) πινάκων στους οποίους περιλαμβάνονταν α) τα κριτήρια για τον έλεγχο και το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης και β) τα ενδεικτικά σφάλματα και ο τρόπος αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό των εν λόγω δεικτών.

3.4 Στρατηγική Διοίκηση στο πλαίσιο του ν. 3230/2004

Η ΔμΣ τείνει να λειτουργήσει αποδοτικά, όταν όλες οι λειτουργίες, συνάδουν με τον γενικότερο στρατηγικό προγραμματισμό, καθώς και με τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους¹⁰⁷.

Με την εγκύκλιο «*Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (Ν. 3230/2004)*»¹⁰⁸ του τότε Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, επιχειρήθηκε ο συσχετισμός και η ενσωμάτωση του θεσμικού πλαισίου της ΔμΣ σε ένα ευρύτερο πλαίσιο Στρατηγικής Διοίκησης. Συγκεκριμένα, με την παραπάνω εγκύκλιο δόθηκαν οδηγίες για την υλοποίηση των απαιτούμενων ενεργειών για την ενσωμάτωση και ανάπτυξη στους δημόσιους φορείς που υπάγονταν στο πεδίο εφαρμογής του ν. 3230/2004, των μεθόδων και των εργαλείων της Στρατηγικής Διοίκησης.

Ειδικότερα, με την ανωτέρω εγκύκλιο εισήχθησαν οι έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού και δόθηκαν οδηγίες για την διαμόρφωση στρατηγικής με τη χρήση της ανάλυσης SWOT σύμφωνα με τα καθορισμένα από την εγκύκλιο κριτήρια ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της Δημόσιας Οργάνωσης. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί η καταγραφή των Δυνατών και Αδύνατων Σημείων, των Ευκαιριών και Απειλών.

Ταυτόχρονα, με την παραπάνω εγκύκλιο, επιχειρήθηκε η σύνδεση των χαρακτηριστικών της ΔμΣ με τη Διοίκηση Ποιότητας μέσα από την συσχέτιση των

¹⁰⁷ Kreitner, R. (2009) *Management*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, p. 157.

¹⁰⁸ Αρ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007

Στρατηγικών με Δείκτες Μέτρησης και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Με βάση τα παραπάνω, ελήφθησαν υπόψη οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι, οι εσωτερικές διαδικασίες και η ικανοποίηση των πολιτών. Για το λόγο αυτό καθιερώθηκε η τεχνική Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης (Balanced Scorecard), η οποία στο πλαίσιο του ν.3230/2004 θα μπορούσε να εφαρμοστεί στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης και σε κάθε επίπεδο διοίκησης μιας δημόσιας οργάνωσης με τις ανάλογες μεθοδολογικές προσεγγίσεις.

Σκοπός της ανωτέρω τεχνικής ήταν η δυναμική και ολιστική παρακολούθηση, καθώς και η ανατροφοδότηση της λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης με τη χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού Δεικτών Μέτρησης. Βασική επιδίωξη συνιστούσε η συνολική βελτίωση της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης, προκειμένου να αποσαφηνιστούν τα πεδία στα οποία θα έπρεπε να κατευθύνει τις προσπάθειές της μέσω του πλήρους συντονισμού των δραστηριοτήτων της όπως είναι η καλύτερη και αποτελεσματικότερη ανακατανομή των πόρων της.

Συνοπτικά, για την εφαρμογή της τεχνικής Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης η δημόσια οργάνωση θα έπρεπε να ακολουθήσει τα εξής στάδια:

- α) της διατύπωσης Δήλωσης Προορισμού της λαμβάνοντας υπόψη τις τέσσερις οπτικές γωνίες: Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση – Συνεχή Βελτίωση και Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι,
- β) του προσδιορισμού των Στρατηγικών Στόχων για κάθε μία από τις Οπτικές Γωνίες,
- γ) την Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων, δηλαδή την σχηματική αναπαράσταση των Στρατηγικών Στόχων της δημόσιας οργάνωσης κατανεμημένων στις τέσσερις Οπτικές Γωνίες και συνδεδεμένων μεταξύ τους με βέλη που απεικονίζουν τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος,
- δ) τον καθορισμό Τιμών Στόχευσης και Δεικτών Μέτρησης για κάθε στόχο,
- ε) την εφαρμογή προγραμμάτων που εκπληρώνουν τους καθορισμένους στόχους και
- στ) τις μετρήσεις αποτελεσμάτων και την ανατροφοδότηση μέσα από την σύνταξη των Εκθέσεων Απολογισμού Δράσεων και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων και την υποβολή τους για περαιτέρω επεξεργασία.

Με την διαβίβαση στην τότε Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών των Εκθέσεων Αποτελεσμάτων, συντασσόταν σχετική έκθεση από τον αρμόδιο Υπουργό για θέματα διοικητικής μεταρρύθμισης, η οποία περιλάμβανε τα αποτελέσματα των μετρήσεων και την εισήγηση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών¹⁰⁹. Η έκθεση αυτή θα διαβιβαζόταν στον Πρωθυπουργό, στον Πρόεδρο της Βουλής και στους αρμόδιους ή εποπτεύοντες Υπουργούς. Η δομή των εκθέσεων απολογισμού δράσης και αποτελεσμάτων (επιμέρους ενότητες, περιεχόμενο, συνοδευτικά έντυπα) προσδιορίστηκαν σε σχετική εγκύκλιο¹¹⁰.

3.5 Βραβεία Ποιότητας

Με το άρθρο 9 παρ. 2 του ν. 3230/2004 καθιερώθηκε η απονομή ειδικών βραβείων στις δημόσιες υπηρεσίες που διακρίνονταν για την ποιότητα και αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Σκοπός της διάταξης ήταν η παρακίνηση των προσπαθειών βελτίωσης, η προβολή των καλών πρακτικών αλλά κυρίως η ουσιαστική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των ερευνών μέτρησης αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και ποιότητας της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, μέσω της επιβράβευσης των καλύτερων πρακτικών, ώστε αυτές να καταστούν παραδείγματα δράσης και για τις υπόλοιπες οργανώσεις του δημοσίου τομέα.

Τέλος, για την καλύτερη δυνατή εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ και του εργαλείου αυτο-αξιολόγησης ΚΠΑ από τους υπαλλήλους των τότε Μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όπου αυτές υπήρχαν, κρίθηκε αναγκαία η επιμόρφωση του προσωπικού που ασχολείτο με θέματα στοχοθεσίας, καθορισμού δεικτών μέτρησης και εφαρμογής του Κ.Π.Α. σύμφωνα με τις οδηγίες της εγκυκλίου *«Επιμόρφωση Υπαλλήλων σε θέματα Στοχοθεσίας, Μέτρησης Αποτελεσματικότητας/*

¹⁰⁹ άρθρο 9 παρ. 1 του ν. 3230/2004

¹¹⁰ Αρ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 20260/13.09.2006

Αποδοτικότητας και Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης»¹¹¹ του Υπουργείου Εσωτερικών¹¹².

4. Στοχοθεσία Δημοσίων Οργανώσεων – Η μετάβαση από τον ν. 3230/2004 στον ν. 4369/2016

Το 2015, κατόπιν ευρείας διαβούλευσης με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, έγινε μια συντονισμένη προσπάθεια για την αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης, τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, με τη διαμόρφωση από το τότε υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης της «Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018».

Στα δύο έτη εφαρμογής της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018, με έναν αριθμό θεσμικών παρεμβάσεων, έγιναν προσπάθειες για την αντιμετώπιση των διαχρονικών παθογενειών του ελληνικού διοικητικού μηχανισμού. Μία από τις παρεμβάσεις αφορούσε στην περαιτέρω διάχυση της στρατηγικής διοίκησης δημοσίων οργανώσεων, προκειμένου να παροτρύνει την εφαρμογή της πάνω από το όριο που είχε επιτευχθεί με την εφαρμογή του ν. 3230/2004.

4.1 Επανακαθορισμός απαιτήσεων της στρατηγικής διοίκησης στις δημόσιες οργανώσεις – Ο ν. 4369/2016

Ανάμεσα στις θεμελιώδεις διαχρονικές αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συγκαταλέγεται η αδυναμία ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος στρατηγικής διοίκησης, μέσω του οποίου θα διασφαλίζεται η άμεση και αποτελεσματική υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών σε διοικητικό επίπεδο. Με την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου μοντέλου υλοποίησης δημόσιων πολιτικών στηριζόμενου στις αρχές της στρατηγικής διοίκησης δημοσίων

¹¹¹ Αρ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.26250/30.09.2008

¹¹² Σχέδιο Δράσης για τη Στοχοθεσία και την Ποιότητα, Θεματική Αιρεσιμότητα 11: Ύπαρξη στρατηγικού πλαισίου πολιτικής για την ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας των κρατών μελών, συμπεριλαμβανομένης της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης - ΕΣΠΑ 2014-2020, Απρίλιος 2015.

οργανώσεων, βελτιώνεται σημαντικά ο προγραμματισμός και η προτεραιοποίηση έργων και δραστηριοτήτων, ενώ οι δημόσιες υπηρεσίες κατευθύνονται στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων (result oriented approach). Πρόκειται για μια ριζική ανανέωση στην κουλτούρα λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών, η οποία μπορεί να επιφέρει τεράστια οφέλη στην οικονομία, την κοινωνία και την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Στο πλαίσιο της εκπλήρωσης από τη χώρα μας της αιρεσιμότητας που αφορά στο Θεματικό Στόχο 11 *“Ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των δημόσιων υπηρεσιών και των φορέων”*, καθώς και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης, καταρτίστηκε και ως ένα βαθμό υλοποιήθηκε το Σχέδιο Δράσης για τη Στοχοθεσία και την Ποιότητα 2015-2016 που εκπονήθηκε για αυτό το σκοπό από την τότε Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων. Μεταξύ των ενεργειών που προβλεπόταν να υλοποιηθούν σύμφωνα με το Σχέδιο Δράσης για τη Στοχοθεσία και την Ποιότητα 2015-2016, περιλαμβάνονταν η εφαρμογή του ΚΠΑ σε προκαθορισμένες υπηρεσίες των υπουργείων, καθώς και η κατάρτιση της στοχοθεσίας των δημόσιων οργανώσεων για το επόμενο έτος σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4369/2016¹¹³.

Σε θεσμικό επίπεδο καθιερώθηκε ένα νέο σύστημα θέσπισης στόχων για το δημόσιο τομέα (άρθρο 22 ν. 4369/2016) πλαισιωμένο από συγκεκριμένες διαδικασίες διαβούλευσης, ανάλυσης και αξιολόγησης της τεθείσας στοχοθεσίας σε επίπεδο Διευθύνσεων και Τμημάτων. Με τη στοχοθεσία επιδιωκόταν η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας και η ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας. Το σύστημα στοχοθεσίας στηριζόταν σε μια βελτιωμένη διεπαφή μεταξύ πολιτικού και διοικητικού επιπέδου, με στόχο τη διασφάλιση της υλοποίησης των στρατηγικών προτεραιοτήτων, τη διάχυση των λαμβανόμενων πρωτοβουλιών και την ανατροφοδότηση κατά την εφαρμογή τους στην πράξη.

¹¹³ ν.4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» (Α΄33).

Επίσης, με τον ν. 4369/2016 επανήλθε η σύνδεση της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Ειδικότερα, η αξιολόγηση επίτευξης των στόχων αφορούσε τόσο τους προϊσταμένους αλλά και τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών, εξατομικεύοντας με αυτό τον τρόπο την ανωτέρω σύνδεση. Παράλληλα, για πρώτη φορά αξιολογείτο και η συμμετοχή των υπαλλήλων στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι διατάξεις για τις Ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων (άρθρο 23 του ν. 4369/2016) αποκτούσαν δεσπάζοντα ρόλο στη διαδικασία υλοποίησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας, με τη συλλογή και επεξεργασία επιμέρους στοιχείων προς ανάλυση.

4.2 Εφαρμογή της Στοχοθεσίας: Διαμόρφωση, παρακολούθηση υλοποίησης και αξιολόγηση της στοχοθεσίας σύμφωνα με τους ν. 3230/2004 και 4369/2016

Αναλυτικότερη περιγραφή της εφαρμογής της στοχοθεσίας σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 22, 23 και 31 του ν. 4369/2016 καθώς και αυτές του άρθρου 5 του ν. 3230/2004 (παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας μέσω της χρήσης Δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας) αποτυπώθηκε στην εγκύκλιο του πρώην Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017» (Αριθμ. Πρωτ.: 12972/10.05.2016), η οποία ανέφερε ότι με τις νέες διατάξεις ενισχυόταν η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας σε κάθε υπηρεσία και διευρυνόταν το πεδίο εφαρμογής της. Επίσης, επισημαινόταν ότι για τον καθορισμό της στοχοθεσίας για το 2017 έπρεπε να ληφθούν υπόψη οι Στρατηγικοί και Επιχειρησιακοί Στόχοι οι οποίοι ήδη περιγράφονταν στις οικείες οργανικές διατάξεις (Οργανισμούς), ενώ για την κατάρτιση της στοχοθεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα προτεινόταν η χρήση των σχετικών Εντύπων που περιλαμβάνονταν στο παράρτημα της εν λόγω εγκυκλίου, όπως περιγράφεται κατωτέρω στα στάδια εφαρμογής των σχετικών διαδικασιών.

Ειδικότερα προβλεπόταν:

- Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους ο Υπουργός ή το ανώτατο όργανο κάθε φορέα γνωστοποιεί τους προτεινόμενους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος.
- Στο πλαίσιο των στόχων αυτών, οι Προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ή ελλείψει αυτών οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, καταθέτουν στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένη εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις της υπηρεσίας τους καθώς και τον γενικότερο προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους.
- Εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου, ο αρμόδιος Υπουργός ή το μονομελές όργανο διοίκησης, σε συνεργασία με τους ως άνω αναφερόμενους Προϊσταμένους, αποφασίζει σχετικά επί των εισηγήσεων (συμπληρώνεται το Έντυπο του Καθορισμού Στρατηγικής Στοχοθεσίας του Φορέα).
- Στη συνέχεια γνωστοποιεί και κατανέμει σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή σε κάθε Διεύθυνση τους στρατηγικούς στόχους της για το επόμενο έτος (συμπληρώνεται το Έντυπο: Επιμερισμός Στρατηγικών Στόχων του Φορέα στις Γενικές Διευθύνσεις).
- Η ανωτέρω απόφαση κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους και παρουσιάζεται σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση, όπου αυτή υφίσταται, υπό την προεδρία του Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης.
- Οι Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στην Γενική τους Διεύθυνση και ενημερώνουν σχετικά με την εξειδίκευση τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και τους ζητούν να εισηγηθούν περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων κάθε Διεύθυνσης.
- Οι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν από τους προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Τμήματος.

- Οι Προϊστάμενοι Τμήματος ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν τις απόψεις τους και τις προτάσεις τους σχετικά με την στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας.

- Εντός της πρώτης εβδομάδας του Δεκεμβρίου κάθε έτους, βάσει των εισηγήσεων των Προϊσταμένων εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης και Τμήματος του τομέα αρμοδιότητας του (συμπληρώνονταν τα Έντυπα: Επιμερισμός Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης στις Διευθύνσεις και Επιμερισμός Στόχων της Διεύθυνσης στα Τμήματα).

- Εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου κάθε έτους, ο προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος, τους στόχους που έχουν αποφασιστεί κατά τα ανωτέρω και προτείνει, στο πλαίσιο της στοχοθεσίας αυτής, τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη την κατηγορία και τον κλάδο του υπαλλήλου, τα πρόσθετα τυπικά του προσόντα, τις γνώσεις του, τη διοικητική εμπειρία και τις δεξιότητες που κατέχει σε σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο, καθώς και με τις ενέργειες και δράσεις που πρόκειται να αναλάβει.

- Στη συνέχεια, ακολουθεί συνέντευξη του Προϊσταμένου με κάθε υπάλληλο. Ο Προϊστάμενος αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του υπαλλήλου καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση όπου η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει (συμπληρωνόταν το Έντυπο: Ανάλυση Στόχων σε Επίπεδο Τμήματος).

Περαιτέρω προβλεπόταν ότι στις αποφάσεις στοχοθεσίας καθορίζονταν ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια. Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνταν ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό που αφορούσαν και δημοσιεύονταν στη Διαύγεια¹¹⁴.

¹¹⁴ ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, Δημόσιο 2020, Ιούλιος 2017.

Για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας, προβλεπόταν:

- Σύγκληση της Ολομέλειας Τμήματος ανά δίμηνο, προκειμένου να αξιολογήσει την πορεία υλοποίησης των στόχων του Τμήματος και ενδεχομένως να αναθεωρήσει στόχους ή να τροποποιήσει το ετήσιο χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους, εάν παρατηρηθεί απόκλιση μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων και υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι που να δικαιολογούν αυτό.

- Σύγκληση της Ολομέλειας Διεύθυνσης ανά τετράμηνο, προκειμένου να αξιολογήσει την πορεία υλοποίησης των στόχων της Διεύθυνσης και ενδεχομένως να αναθεωρήσει στόχους ή να τροποποιήσει το ετήσιο χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους, εάν παρατηρηθεί απόκλιση μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων και υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι που να δικαιολογούν αυτό.

Για τις παραπάνω διορθωτικές ενέργειες απαιτείται σχετική εισήγηση της Ολομέλειας της Διεύθυνσης ή του Τμήματος, αντίστοιχα, προς την πολιτική ηγεσία, βασισμένης σε προτάσεις των μελών της. Τροποποίηση ή αναθεώρηση των στόχων μπορεί να γίνει μετά την παρέλευση τετραμήνου και πριν τη συμπλήρωση οκταμήνου από τον καθορισμό της στοχοθεσίας, ενώ θα πρέπει να ακολουθηθούν τα ίδια βήματα με τα οποία πραγματοποιήθηκε ο καθορισμός τους. Για την αναθεώρηση δε της ατομικής στοχοθεσίας ακολουθούνται ομοίως τα ίδια βήματα με τα οποία πραγματοποιήθηκε ο καθορισμός τους.

Με κοινές αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών και των καθ' ύλην αρμόδιων Υπουργών καθορίζονταν Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας, για την παρακολούθηση της προόδου της στοχοθεσίας. Με τους Δείκτες μπορούσε να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα μιας δημόσιας οργάνωσης, δηλαδή ο βαθμός πραγματοποίησης των στόχων της, καθώς και η αποδοτικότητά της, δηλαδή ο λόγος κόστους/οφέλους ο οποίος προκύπτει κατά την πορεία πραγματοποίησης των στόχων αυτών.

Τέλος, ως προς την αξιολόγηση της στοχοθεσίας, προβλέπονταν οι ακόλουθες ενέργειες:

- Οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων συντάσσουν τις Εκθέσεις Αξιολόγησης στις οποίες περιλαμβάνεται το έργο που παρήγαγαν οι αντίστοιχες οργανικές μονάδες. Πρέπει να είναι επαρκώς αιτιολογημένες, βάσει της στοχοθεσίας της δομής, και λαμβάνουν βαθμολογία από 0-100.

- Η Ολομέλεια Τμήματος συγκαλείται προκειμένου να εγκρίνει, κατόπιν συζήτησης, με πλειοψηφία των δύο τρίτων (2/3) των υπαλλήλων της, την Έκθεση Αξιολόγησης του Τμήματος.

- Οι Προϊστάμενοι των Διευθύνσεων συντάσσουν τις Εκθέσεις Αξιολόγησης, στις οποίες περιλαμβάνεται το έργο που παρήγαγαν οι αντίστοιχες οργανικές μονάδες. Πρέπει να είναι επαρκώς αιτιολογημένες, βάσει της στοχοθεσίας της δομής, και λαμβάνουν βαθμολογία από 0-100.

5. Κριτική θεώρηση των νόμων 3230/2004 και 4369/2016

Είναι παραδεκτό ότι με την ψήφιση του ν. 3230/2004 η ελληνική δημόσια διοίκηση απέκτησε ένα θεσμικό εργαλείο ποσοτικοποιημένης στοχοθεσίας και μέτρησης αποτελεσμάτων, η εφαρμογή του οποίου θα μπορούσε να υποστηρίξει τη μετάβαση των υπηρεσιών της από τον έλεγχο της τυπικής συμμόρφωσης στην ουσιαστική αξιολόγηση.

Κατά γενική ομολογία ο ν. 3230/2004 **δεν εφαρμόστηκε σε έκταση και ποιότητα που να επιτρέπει γενικευμένη και ουσιαστική εισαγωγή ενός συστήματος ΔμΣ στην ελληνική δημόσια διοίκηση**. Η ατελέσφορη προσπάθεια εφαρμογής του οφείλεται στην ανεπαρκή αξιοποίησή του και όχι λόγω τεχνικών πλημμελειών.

Το ιστορικό των προσπαθειών εφαρμογής του νόμου περιλαμβάνει πολυετείς, επαναλαμβανόμενες προσπάθειες του καθ' ύλην αρμόδιου υπουργείου να υπενθυμίσει, να παροτρύνει, να εκπαιδεύσει και να δεσμεύσει τις δημόσιες υπηρεσίες στη τήρηση των προβλεπόμενων διατάξεων καθώς και να επεξηγήσει λεπτομερώς το εννοιολογικό πλαίσιο και την διαδικασία κατάρτισης στοχοθεσίας.

Κατόπιν των άκαρπων προσπαθειών για την εισαγωγή μετρήσιμης στοχοθεσίας μέσω των εγκυκλίων του Ιουνίου 2004, του Δεκεμβρίου 2005 και του Απριλίου και Σεπτεμβρίου του 2006, **ο νόμος δεν εφαρμόστηκε για τρία χρόνια**. Η ΔμΣ συνεπάγεται κόστος καθώς και οφέλη, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας νέων τύπων οργανωτικών δομών. Σημειώνεται ότι απαιτεί σημαντική επένδυση χρόνου και οργανωτικών πόρων σε ένα κατάλληλα δομημένο σύστημα διαχείρισης πληροφοριών και ελέγχου. Μία από τις παραμέτρους που επέδρασαν στην αδράνεια των φορέων είναι το γεγονός ότι οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας λειτούργησαν ως επιτελικές μονάδες «ψυγεία» χωρίς να ενεργοποιήσουν μία καινοτόμο διαδικασία προκειμένου να επικοινωνήσουν τον σκοπό και τα οφέλη του συστήματος ΔμΣ. Στην επιχείρηση αντιμετώπισης της κατάστασης που είχε διαμορφωθεί, το αρμόδιο Υπουργείο εξέδωσε τον Μάρτιο του 2007 νέα εκτενή εγκύκλιο με λεπτομερή παρουσίαση της ευρύτερης μεθοδολογίας ενός συστήματος στρατηγικής διοίκησης, η οποία όμως δεν επέφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι εγκύκλιοι που ακολούθησαν επικαλέστηκαν ζητήματα πειθαρχικών ευθυνών των αρμοδίων υπαλλήλων. Ειδικότερα, η σχετική εγκύκλιος¹¹⁵ υπογράμμισε ότι η μη έγκαιρη διενέργεια των αναγκαίων προπαρασκευαστικών πράξεων ή ενεργειών μέσα στις προθεσμίες που τίθενται, ανεξαρτήτως της φύσης τους ως αποκλειστικών ή ενδεικτικών, αποτελούσε για τα αρμόδια υπηρεσιακά όργανα όλων των υπόχρεων, σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα που διωκόταν κατά τις οικείες διατάξεις υποχρεωτικώς. Ειδικώς, για τους υπεύθυνους προϊσταμένους Διευθύνσεων και Τμημάτων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων ή τομέων ευθύνης, οι οποίοι θα υπέπιπταν στο ανωτέρω πειθαρχικό παράπτωμα, επιβαλλόταν πειθαρχική ποινή προστίμου αποδοχών δεκαπέντε (15) ημερών έως και τριών (3) μηνών. Παράλληλα καλούσε τους Γενικούς και Ειδικούς Γραμματείς να εποπτεύουν προσωπικά τη συγκέντρωση και αποστολή των στοιχείων.

¹¹⁵ υπ' αριθ. ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. 20741/23.07.2008

Σκοπός των εν λόγω εγκυκλίων ήταν να ενεργοποιήσουν διαδικασίες ουσιαστικής στοχοθεσίας και αξιολόγησης, προσφεύγοντας σε λογικές αυστηρής και τυπικής συμμόρφωσης.

Η παραπάνω προσέγγιση για την αντιμετώπιση της πρακτικής αδράνειας ακύρωνε τη συμμετοχικότητα και τη συναινετική αυτοδέσμευση και μετέτρεπε την κατάρτιση στοχοθεσίας σε τυπική υποχρέωση. Η τάση αυτή εντεινόταν από το γεγονός ότι το στάδιο καθορισμού των στρατηγικών στόχων σε πολιτικό επίπεδο δεν είχε ολοκληρωθεί σε κανένα σχεδόν υπουργείο, χωρίς να εξαιρείται το καθ' ύλην αρμόδιο¹¹⁶.

Η αδυναμία καθορισμού στόχων και δεικτών από τις υπηρεσίες οδήγησε στην ανάθεση μελετών σε εξωτερικούς συμβούλους, τα παραδοτέα των οποίων τις περισσότερες φορές δεν έτυχαν εφαρμογής.

5.1 Φορείς που εφάρμοσαν στοχοθεσία

Από τα διαθέσιμα στοιχεία του Τμήματος Ποιότητας και Προτύπων του ΥΠΕΣ προκύπτει ότι από το έτος 2004 έως το έτος 2022, η δραστηριοποίηση των υπόχρεων Φορέων για την εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ **υπήρξε περιορισμένη και αποσπασματική καθώς μικρός αριθμός φορέων συνέταξε Αποφάσεις Στοχοθεσίας και εξέδωσε σχετικές Εκθέσεις Απολογισμού** σύμφωνα με τις διατάξεις των νόμων 3230/2004 και 4369/2016.

Στο ανωτέρω πλαίσιο, αναλογικά αυξημένη κρίνεται η συμμετοχή των Φορέων της Κεντρικής Διοίκησης στην εφαρμογή της ως άνω διαδικασίας, χωρίς όμως αυτή να επαναλαμβάνεται ετησίως όπως προβλεπόταν από τις σχετικές διατάξεις.

Ενδεικτικά στατιστικά στοιχεία για τα έτη αναφοράς 2008 και 2009 των Υπηρεσιών που πραγματοποίησαν Στοχοθεσία και συνέταξαν Εκθέσεις Απολογισμού κατά την εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ, αναφέρουν ότι:

¹¹⁶ Παπαδημητρίου, κ.θ. (2014). «Επτά χρόνια φαγούρα για την εφαρμογή του νόμου 3230/2004 (διοίκηση με στόχους και μετρήσεις απόδοσης) στην ελληνική διοίκηση...» στο Α. Μακροδημήτρης κ.ά (επιμ.), Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση: δυνατότητες, προοπτικές, αδυναμίες, Αθήνα: εκδόσεις Σάκκουλα.

Για το έτος 2008 ανταποκρίθηκαν:

- Τέσσερα (4) Υπουργεία επί συνόλου δεκαέξι (16) (ποσοστό 25%)
- Πέντε (5) πρώην Περιφέρειες επί συνόλου δεκατριών (13) (ποσοστό 38%)
- Δύο (2) πρώην Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις επί συνόλου πενήντα τεσσάρων (54) (ποσοστό 4%)
- Εννέα (9) Δήμοι επί συνόλου χιλίων τριάντα έξι (1036) (ποσοστό 1%)
- Τέσσερα (4) Ν.Π.Δ.Δ. επί συνόλου επτακοσίων πενήντα (750) κατά προσέγγιση (ποσοστό 0,5%)

Για το έτος 2009 ανταποκρίθηκαν:

- Οκτώ (8) Υπουργεία (ποσοστό 50%)
- Πέντε (5) πρώην Περιφέρειες (ποσοστό 38%)
- Επτά (7) Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις (ποσοστό 13%)
- Δέκα εννέα (19) Δήμοι (ποσοστό 2%) και
- Έντεκα (11) Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ποσοστό 1,5%)

Παράλληλα, το τότε Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης είχε ήδη προσφέρει τεχνική υποστήριξη και εκπαίδευση σε μεγάλο αριθμό στελεχών καθώς και σε επιλεγμένους φορείς συμβάλλοντας έτσι στην βελτίωση της κατάρτισης των Υπηρεσιών για την εφαρμογή της στοχοθεσίας. Χαρακτηριστικά, διενεργήθηκαν τον Οκτώβριο του 2017 με πρωτοβουλία από το τότε Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης τέσσερις (4) συναντήσεις εργασίας με εκπροσώπους των Υπουργείων¹¹⁷.

Ακολούθως, τα στατιστικά στοιχεία των επόμενων ετών αφορούν λίγες και πλημμελείς εφαρμογές λόγω των οποίων τα δεδομένα από το αρχείο του Τμήματος Ποιότητας και Προτύπων του ΥΠΕΣ, είναι εξαιρετικά περιορισμένα. Ενδεικτικά για

¹¹⁷ Πραγματοποιήθηκαν τέσσερις (4) συναντήσεις εργασίας, στις οποίες προσκλήθηκαν δεκαπέντε (15) Υπουργεία εκ των οποίων ανταποκρίθηκαν και συμμετείχαν με εκπροσώπους τους δώδεκα (12). Δεν προσήλθαν, ενώ προσκλήθηκαν, τα Υπουργεία Υγείας, Δικαιοσύνης και Ναυτιλίας & Νησιωτικής Πολιτικής. Επίσης τον Δεκέμβριο του 2017 υλοποιήθηκε ημερίδα «Εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ» για το 2018 για τις Υπηρεσίες Υγείας του Ν. Αττικής, Πειραιώς και Νήσων όπου ενημερώθηκαν περισσότεροι από εκατό (100) συμμετέχοντες από τριάντα (30) νοσοκομεία της 1^{ης} Υ.ΠΕ Αττικής και 2^{ης} Υ.ΠΕ Πειραιώς και Αιγαίου.

τα έτη 2013-2021, τα Υπουργεία εξέδωσαν δεκαπέντε (15) αποφάσεις περί στοχοθεσίας, η πλειοψηφία των οποίων αφορούσε πλημμελείς εφαρμογές¹¹⁸.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με το ίδιο αρχείο, για τα έτη 2016-2022 τα ΝΠΔΔ εξέδωσαν δέκα πέντε (15) αποφάσεις περί στοχοθεσίας, οι έντεκα (11) από τις οποίες αφορούν νοσοκομεία της χώρας¹¹⁹.

Η δέσμευση της Διοίκησης είναι χαρακτηριστικά απαραίτητη για να επιτύχει τους στόχους του κάθε νοσοκομείου, ώστε να διασφαλίσει μια αποτελεσματική, αποδοτική και οικονομική λειτουργία και την ποιότητα και την ασφάλεια στις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας. Μέσω των ανωτέρω εφαρμογών στοχοθεσίας,

¹¹⁸ ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ: 1. Τουρισμού, απόφαση επιμερισμού στρατηγικών στόχων (2013).

2. Παιδείας Έρευνας & Θρησκευμάτων, απόφαση καθορισμού στρατηγικών στόχων (2014) και Έκθεση Αποτελεσμάτων (2016).

3. Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, απόφαση καθορισμού στόχων και δεικτών μέτρησης για τρεις (3) Δ/νσεις για το έτος 2010, 2014.

4. Αγροτικής Ανάπτυξης, αποφάσεις στρατηγικών στόχων για τα έτη 2010, 2011, 2012, 2017, 2018 & 2019.

5. Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, (αριθ. οικ. 9385/3491/12.02.2018 Υπουργική Απόφαση (Υ.Α.) «Σύστημα Διοίκησης με Στόχους – Καθορισμός των Στρατηγικών Στόχων του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης για το έτος 2018».

6. Εσωτερικών, αριθ. 4551/2017/05.01.2018 Υ.Α. «Εφαρμογή συστήματος Διοίκησης με στόχους, καθορισμός στόχων στο Υπουργείο Εσωτερικών (τομέας Μακεδονίας - Θράκης) για το έτος 2018» (ΑΔΑ: 6Λ5Η465ΧΘ7-ΝΑ3) και απόφαση καθορισμού στόχων μίας (1) Γενικής Δ/σης για το έτος 2019.

7. Υγείας, στρατηγικό σχέδιο για τα έτη 2017-2020 – καθορισμός στόχων και δεικτών, καθορισμός στρατηγικών στόχων για το έτος 2021.

8. Μεταφορών & Υποδομών, «Καθορισμός Στοχοθεσίας της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού Μεταφορών & Οδικής Ασφάλειας, για το έτος 2022» (ΑΔΑ: 9Ν6Α465ΧΘΞ-Θ2Ε).

¹¹⁹ 1.ΕΚΔΔΑ, απόφαση καθορισμού στόχων για τα έτη 2017 και 2019,

2.Εθνικό Τυπογραφείο, απόφαση καθορισμού στρατηγικών στόχων και επιμερισμός για το έτος 2019

3. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, απόφαση επιμερισμού στόχων για το έτος 2017,

4. 2η ΥΠΕ Πειραιώς και Αιγαίου, Έκθεση Απολογισμού για όλα τα Γενικά Νοσοκομεία αρμοδιότητάς της για το έτος 2017,

5.Γ.Ν. Ηρακλείου «Βενιζέλειο» Απολογιστική Έκθεση για το έτος 2016-2017

6.Γ.Ν. Θεσσαλονίκης «Παπαγεωργίου», Απολογισμός δράσης για το έτος 2017

7.Γενικό Ογκολογικό Νοσοκομείο Κηφισιάς «ΟΙ ΑΓΙΟΙ ΑΝΑΡΓΥΡΟΙ» και Γ.Ν. Κορίνθου, Έκθεση Απολογισμού για τα έτη 2016-2017 και κατάρτιση στοχοθεσίας για το έτος 2018

8.Γ.Ν. Σερρών, Αποφάσεις στοχοθεσίας, ανά Τμήμα, για το έτος 2018

9.Γ.Ν.Α. Σισμανόγλειο – Αμ. Φλέμιγκ, απόφαση καθορισμού στόχων για τέσσερις (4) Διευθύνσεις για το έτος 2018

10.Π.Γ.Ν. Ιωαννίνων, απόφαση καθορισμού στοχοθεσίας Νοσηλευτικής Υπηρεσίας για το έτος 2018

11.Γ.Ν.Γρεβενών, απόφαση καθορισμού στοχοθεσίας και επιμερισμός αυτής για το έτος 2019

12.Γ.Ν. Θεσσαλονίκης «Ιπποκράτειο», απόφαση στοχοθεσίας Νοσηλευτικής Υπηρεσίας για το έτος 2021

13.Γ.Ν. Αττικής ΚΑΤ, Διοίκηση μέσω στόχων έτους 2022- Καθορισμός εξειδίκευσης των στόχων αρμοδιότητας Διοικητικής- Οικονομικής- Τεχνικής υπηρεσίας.

διαφαίνεται ότι η Διοίκηση εστίαζε τις προσπάθειές της στις θεμελιώδεις αρχές της διοίκησης ποιότητας.

5.1.1 Μεθοδολογικά σφάλματα κατά την σχεδίαση και κατά την εφαρμογή της Στοχοθεσίας

Κατά τη διάρκεια όλων των ετών εφαρμογής του συστήματος ΔμΣ, παρατηρούνται παρεκκλίσεις από τις αποφάσεις των φορέων. Από πλευράς ποιοτικών χαρακτηριστικών επικρατεί σχετική ανομοιομορφία και σε αρκετές περιπτώσεις οι στρατηγικοί στόχοι που τίθενται είναι τόσο γενικοί καθώς σε αρκετές περιπτώσεις καθορίζονται στόχοι που δεν είναι υλοποιήσιμοι.

Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί οι φορείς θέτουν στόχους που:

- α) βασικά περιγράφουν αρμοδιότητες, ή εμπίπτουν περισσότερο στη σφαίρα του οράματος και λιγότερο σε εκείνη της στοχοθεσίας,
- β) δεν έχουν εξασφαλιστεί οι απαιτούμενοι για την επίτευξή τους, πόροι ή συνεργασίες εντός ή εκτός της υπηρεσίας,
- γ) δεν εξειδικεύονται σε επιμέρους δράσεις και ενέργειες. Ως εκ τούτου, παρακάμπτεται το στάδιο της παρακολούθησης και της αναθεώρησης της στοχοθεσίας.

Γενικότερα, παρατηρείται μια σύγχυση μεταξύ στρατηγικής στοχοθεσίας, αποστολής και οράματος αλλά και μεταξύ στρατηγικών σκοπών, οι οποίοι είναι περιγραφικοί, και επιχειρησιακών στόχων, οι οποίοι περιλαμβάνουν μετρήσιμα στοιχεία. Ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις που ακολουθούν την **τεχνικά** πολύ σημαντική αυτή διάκριση με χαρακτηριστικό παράδειγμα την απόφαση καθορισμού Στοχοθεσίας της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού Μεταφορών & Οδικής Ασφάλειας του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών για το έτος 2022¹²⁰.

Η έλλειψη διάκρισης μεταξύ σκοπών και στόχων οφείλεται κυρίως στο ότι κανένας από τους δύο (2) νόμους, αλλά ούτε και οι διαδοχικές –και ενίοτε αναλυτικότερες–

¹²⁰ Υπουργείο Υποδομών & Μεταφορών «Καθορισμός Στοχοθεσίας της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού Μεταφορών & Οδικής Ασφάλειας, για το έτος 2022» (ΑΔΑ: 9Ν6Α465ΧΘΞ-Θ2Ε).

εφαρμοστικές εγκύκλιοι, επισημαίνουν τη σημαντική εννοιολογική αυτή διαφορά ως λειτουργικά απαραίτητο στοιχείο στην εφαρμογή του συστήματος ΔμΣ.

Το γεγονός αυτό αποτέλεσε σημαντικότατο εμπόδιο στην υλοποίηση του υπάρχοντος συστήματος στοχοθεσίας. Η συστηματική παρακολούθηση υλοποίησης της στοχοθεσίας δίνει τη δυνατότητα διαπίστωσης αυτών των προβλημάτων, τα οποία διορθώνονται με την αναθεώρηση των στόχων που έχουν τεθεί και την προσαρμογή τους στα πραγματικά δεδομένα και συνθήκες του εκάστοτε φορέα. Η αντιμετώπιση ανάλογων περιπτώσεων προϋποθέτει στελέχη που έχουν την απαραίτητη ενημέρωση κι εκπαίδευση τόσο για την μεθοδολογία της στοχοθεσίας όσο και για τις δυνατότητες αναθεώρησης της. Ο ανασχεδιασμός των εντύπων στοχοθεσίας και δεικτών μέτρησης που επέφερε ο ν. 4369/2016 ώστε να διευκολύνουν τους φορείς στη σωστή συμπλήρωσή τους, **δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ως προς την υιοθέτηση του συστήματος ΔμΣ.**

Δεν έχουν καταγραφεί στις Εκθέσεις Απολογισμού οι πιθανές αιτίες αποτυχίας υλοποίησης των στόχων, ενώ απουσιάζει σε μεγάλο ποσοστό η καταγραφή σαφών βελτιωτικών δράσεων.

Στις περιπτώσεις που αναφέρονταν βελτιωτικές δράσεις, συνήθως αυτές δεν αντιστοιχούσαν στους τιθέμενους στόχους αλλά καταγράφονταν σε ένα πλαίσιο γενικότερης αποτίμησης της κατάστασης.

5.1.2 Κυριότεροι λόγοι μη υλοποίησης της Στοχοθεσίας

Από την επεξεργασία των υποβληθέντων στοιχείων, προκύπτει ότι οι κυριότερες αιτίες για τη μη υλοποίηση της στοχοθεσίας ήταν:

- Έλλειψη κατανόησης του σκοπού της στοχοθεσίας.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος του προσωπικού, όλων των ιεραρχικών βαθμίδων, για επιμόρφωση και απόκτηση γνώσεων για θέματα στρατηγικής διοίκησης.
- Έλλειψη προσωπικού, ιδίως μετά την εφαρμογή των μνημονιακών υποχρεώσεων για μείωση του προσωπικού του δημοσίου τομέα και ανάλογος φόρτος εργασίας του προσωπικού που παρέμεινε.

- Έλλειψη ή πλημμελής διαχείριση ηλεκτρονικών υποδομών.
- Πρόβλημα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των Υπηρεσιών.
- Καθυστέρηση χρηματοδοτήσεων από καθ' ύλην αρμόδιους φορείς λόγω του ότι εκ φύσεως οι εν λόγω διαδικασίες είναι γραφειοκρατικά χρονοβόρες.
- Οργανωτικές δυσλειτουργίες και ανάγκη ανασχεδιασμού και περαιτέρω απλούστευσης των διαδικασιών.
- Αντιμετώπιση του συστήματος ΔμΣ, ως γραφειοκρατικού βάρους.
- Έλλειψη κινήτρων και δραστηριοποίησης της διοικητικής ιεραρχίας.

Η 15ετής και πλέον πλημμελής εφαρμογή των νόμων της στοχοθεσίας αναπαρήγαγε τη χρόνια αδυναμία ουσιαστικής αξιολόγησης των διοικητικών αποτελεσμάτων και του κόστους παραγωγής τους.

Ιδίως κατά την περίοδο 2010-2020 (οικονομικής κρίσης-συμβάσεις δανειακής διευκόλυνσης), η αξιοποίηση των συμπερασμάτων κατά την άσκηση δημοσίων πολιτικών και το θέμα της αξιολόγησης της διοικητικής δράσης ήταν εξαιρετικά κρίσιμα. Ωστόσο κάτι τέτοιο δεν συνέβη.

Τα ζητήματα στοχοθεσίας και αξιολόγησης, αν και μνημονεύονται στον Οδικό χάρτη της Task Force που αποτελεί το πλέον συγκεκριμένο «παράγωγο» κείμενο των δανειακών συμβάσεων για τη διοικητική μεταρρύθμιση, δεν τοποθετούνται στο επίκεντρο της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι όποιες αναφορές σε στοχοθεσία και αξιολόγηση προσωπικού δεν μνημονεύουν τον ν. 3230/2004. Επιπλέον οι στοχεύσεις και οι προβλεπόμενες ενέργειες «λειτουργικής αξιολόγησης» δεν μπορούν να συνυπολογισθούν στις δράσεις αναβάθμισης της προγραμματικής και αξιολογικής λειτουργίας της διοίκησης, δεδομένου ότι αφορούν μία *ex ante*, εξωτερική και γενικευτική θεώρηση της θεσμικής, δομικής και λειτουργικής επάρκειας του διοικητικού συστήματος συνολικά και δεν επικεντρώνονται σε συστήματα μετρήσιμης στοχοθεσίας¹²¹.

¹²¹ Στογγάρη Α., & Τσέκος Θ. (2016). Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, 21–62. <https://doi.org/10.12681/sas.10263> σελ.56.

5.1.3 Παρατηρήσεις στη σύνταξη των Εκθέσεων Απολογισμού

Στις εκθέσεις που απεστάλησαν στο τότε καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο:

- Υπήρξαν παρεκκλίσεις από τον πρότυπο και επίσημα καθορισμένο τρόπο παρουσίασης της έκθεσης αποτελεσμάτων¹²² (), με αποτέλεσμα τη δυσχέρεια ομοιογενούς επεξεργασίας των διατιθέμενων στοιχείων.
- Παρατηρήθηκε έλλειψη περιγραφής επιδιωκόμενων ποσοτικών τιμών των στόχων με επακόλουθο αποτέλεσμα την έλλειψη σαφούς εικόνας επίτευξής τους.
- Παρατηρήθηκε έλλειψη ενσωμάτωσης των βασικών χαρακτηριστικών στη διατύπωση των στόχων (μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί, εφικτοί και χρονικά προσδιορισμένοι) που έχουν υιοθετηθεί, με αποτέλεσμα τη δυσκολία στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Υπηρεσιών.

Η συστηματική παρακολούθηση υλοποίησης της στοχοθεσίας δίνει την δυνατότητα διαπίστωσης αυτών των προβλημάτων, τα οποία διορθώνονται με την αναθεώρηση των στόχων που έχουν τεθεί και την προσαρμογή τους στα πραγματικά δεδομένα και συνθήκες του εκάστοτε φορέα.

Η αντιμετώπιση ανάλογων περιπτώσεων προϋποθέτει στελέχη που έχουν την απαραίτητη ενημέρωση κι εκπαίδευση τόσο για την μεθοδολογία της στοχοθεσίας όσο και για τις δυνατότητες αναθεώρησής της. Είναι πιθανό η δεξαμενή στελεχών που επιμορφώθηκαν για αυτόν τον σκοπό από το ΕΚΔΔΑ¹²³ να μην αξιοποιήθηκε για την προώθηση της στοχοθεσίας άλλα σε αλλότριες εργασίες.

Σημειώνεται επίσης ότι δεν έχουν καταγραφεί στις εκθέσεις απολογισμού οι πιθανές αιτίες αποτυχίας υλοποίησης των στόχων, και απουσιάζει σε μεγάλο ποσοστό η καταγραφή σαφών βελτιωτικών δράσεων, ενώ στις περιπτώσεις που αναφέρονται βελτιωτικές δράσεις, συνήθως αυτές δεν αντιστοιχούσαν στους

¹²² Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

¹²³ Σύμφωνα με στοιχεία του ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ, από το 2010 έως και το α' εξάμηνο του 2018 είχαν εκπαιδευτεί σε θέματα εφαρμογής συστήματος ΔμΣ, περισσότερα από 7.670 στελέχη της δημόσιας διοίκησης.

στόχους που είχαν τεθεί αλλά καταγράφονταν σε ένα πλαίσιο γενικότερης αποτίμησης της κατάστασης.

5.1.4 Αποφάσεις δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων

Όσον αφορά στην υιοθέτηση δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας από τις Υπηρεσίες, κατά τα έτη 2008-2010 δημοσιεύτηκαν, δεκαοκτώ (18) Αποφάσεις Ορισμού Δεικτών Μέτρησης, που αφορούσαν σε Υπουργεία, Περιφέρειες και Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις¹²⁴.

Κατά την διαδικασία έκδοσης των ως άνω αποφάσεων το τότε Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης συνεργάστηκε με τους αρμόδιους φορείς και ιδίως με την Ε.Ν.Α.Ε. σε εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 1 του άρθρου 8 του ν. 3230/2004.

Όπως προκύπτει από τις ως άνω αποφάσεις, σε κάθε φορέα καθορίστηκαν δείκτες Γενικοί αλλά και Ειδικοί ανά τομέα πολιτικής, σε επίπεδο Διεύθυνσης.

5.1.5 Προβλήματα σχετικά με τη χρήση των δεικτών

Τα βασικά προβλήματα που παρατηρήθηκαν σχετικά με τη χρήση των δεικτών είναι τα παρακάτω:

¹²⁴ 1. Υπουργείου Τουρισμού (ΦΕΚ 1730/Β'/15-7-2013), 2. Ειδικής Υπηρεσίας Συντονισμού και Εφαρμογής του Υπουργείου Τουρισμού (ΦΕΚ 2860/Β'/11-11-2013), 3. Εθνικού Τυπογραφείου και του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) (ΦΕΚ 1089/Β'/30-4-2013), 4. ΕΚΔΔΑ (ΦΕΚ 1061/Β'/5-4-2012). 5. Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων (ΦΕΚ 2105/Β'/21-09-2011), 6. Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ) (ΦΕΚ 312/Β'/23-3-2010), 7. Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΦΕΚ 1836/Β'/3-9-2009), 8. Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών (Τομέας Οικονομίας) (ΦΕΚ 1259/Β'/25-6-2009), 9. Εθνικού Τυπογραφείου (ΦΕΚ 904/Β'/14-5-2009). Καταργήθηκε με την ΚΥΑ με ΦΕΚ 1061/Β'/5-4-2012, 10. Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων και εποπτευόμενων Ν.Π.Δ.Δ. αυτού (ΦΕΚ 894/Β'/13-5-2009), 11. κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών (ΦΕΚ 830/Β'/5-5-2009), 12. Υπουργείου Μακεδονίας – Θράκης (ΦΕΚ 579/Β'/13-3-2009), 13. ΕΚΔΔΑ (ΦΕΚ 403/Β'/5-3-2009), 14. Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης (ΦΕΚ 261/Β'/13-2-2009), 15. Περιφερειών (ΦΕΚ 54/Β'/20-1-2009), 16. Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (ΦΕΚ 2682/Β'/31-12-2008), 17. Γενική Διεύθυνση, στο Υπουργείο Πολιτισμού (ΦΕΚ 2510/Β'/10-12-2008), 18. Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Ε.Π.Θ.) (ΦΕΚ 2473/Β'/5-12-2008).

- Σε πολλές περιπτώσεις, χρησιμοποιήθηκαν δείκτες μέτρησης διαφορετικοί από τους δείκτες μέτρησης της αντίστοιχης απόφασης που είχε δημοσιευτεί.
- Από τους προαναφερόμενους Φορείς, ΟΤΑ Α΄ και Β΄ Βαθμού, υπήρξε μειωμένη χρήση δεικτών μέτρησης για την μέτρηση των αποτελεσμάτων τους, η οποία έγινε περισσότερο με εμπειρικό τρόπο.
- Οι Υπηρεσίες, σχεδόν στο σύνολο τους, χρησιμοποίησαν μόνο δείκτες αποτελεσματικότητας (απουσία δεικτών αποδοτικότητας) για τις μετρήσεις των αποτελεσμάτων τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ελλιπή παρακολούθηση του έργου τους.
- Οι συνακόλουθοι δείκτες μέτρησης είναι ακραία πολλοί. Συχνά σκοπός ήταν η τήρηση των προβλεπόμενων και όχι ο βαθμός επίτευξης των στόχων. Επίσης, πολλοί στόχοι τέθηκαν χωρίς ιδιαίτερη ανάλυση, με αποτέλεσμα να είναι μη ρεαλιστικοί και να μην εξυπηρετούν το λόγο για τον οποίο τέθηκαν, ενώ ήταν δυσχερής η παρακολούθησή τους.

5.2 Οι ρυθμίσεις του ν.4369/2016

Ο ν. 4369/2016 επιχείρησε να αναμορφώσει το θεσμικό πλαίσιο επαναφέροντας το αίτημα σύνδεσης της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων με σαφή προσδιορισμό των φορέων που υπάγονταν στις διατάξεις του.

Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων δεν περιοριζόταν μόνο στους προϊστάμενους καθώς συμπεριλάμβανε και τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών, εξατομικεύοντας έτσι τη σύνδεση αξιολόγησης – στοχοθεσίας, γεγονός το οποίο φάνηκε να δημιουργεί ένα είδος δυσπιστίας ως προς τη χρήση του εργαλείου στο σύνολο του προσωπικού του δημόσιου τομέα. Μεταξύ των κριτηρίων αξιολόγησης για τους προϊστάμενους, αναφερόταν το κριτήριο «αποτελεσματικότητα» το οποίο περιείχε και την ικανότητα επίτευξης στόχων. Επιπροσθέτως, για πρώτη φορά, αξιολογείτο και η συμμετοχή των υπαλλήλων στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, ενώ προβλεπόταν αυξημένη συμμετοχικότητα κατά τη διάρκεια αξιολόγησης, τόσο της ατομικής («αυτοαξιολόγηση»), όσο και της συλλογικής στοχοθεσίας, μέσω του θεσμού των ολομελειών τμημάτων και διευθύνσεων. Σημειώνεται δε ότι σύμφωνα με το άρθρο 17 παρ. 13 του Ν.

4369/2016 «η αυτοαξιολόγηση δεν καταλήγει σε πρόταση βαθμολογίας, αλλά εντοπίζει προβλήματα και επιτεύγματα του τμήματος και λαμβάνεται υπόψη από τον αξιολογητή για τη διαμόρφωση της αιτιολογίας της βαθμολογίας».

Οι διατάξεις περί Ολομελειών σκόπευαν στην ενίσχυση της συμμετοχικότητας που προέβλεπε ο ν. 3230/2004 ως προς τον καθορισμό, την πορεία υλοποίησης, καθώς και τον απολογισμό – αξιολόγηση της στοχοθεσίας.

Συγκεκριμένα, στον νόμο αναφερόταν ότι στις Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος που αποτελούν συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας. Συνεδριάζουν τακτικά (3 φορές το χρόνο οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και 6 φορές οι Ολομέλειες Τμήματος) για να αξιολογηθεί η πορεία υλοποίησης της στοχοθεσίας, ενώ στο τέλος κάθε έτους εγκρίνουν Εκθέσεις Αξιολόγησης του έργου που παράγαγαν βάσει της στοχοθεσίας (τουλάχιστον από τα 2/3 των υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής)¹²⁵.

Ως προς την επιμέρους μεθοδολογία της στοχοθεσίας, ο ν. 4369/2016, συγκριτικά με τον ν. 3230/2004, ενίσχυε τη συλλογικότητα της όλης διαδικασίας. Πλέον η διαδικασία από τον top-down καθορισμό και την bottom-up υλοποίηση, περνούσε στο μοντέλο «καθορισμός από κοινού και υλοποίηση από κάτω προς τα πάνω».

Κατά τη διάρκεια καθορισμού των στόχων των Τμημάτων, ο νόμος αναφέρει ότι οι προϊστάμενοι ζητούν από τους υφισταμένους τους να υποβάλουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους. Προκειμένου να καθοριστεί η στοχοθεσία της κάθε οργανικής μονάδας, λαμβάνονται υπόψη οι δεξιότητες, οι γνώσεις, οι εμπειρίες και τα καθήκοντα που ασκούνται από τον κάθε υπάλληλο και κατόπιν συζήτησης προσδιορίζονται οι ατομικοί στόχοι.

Ωστόσο, παρά την αύξηση της συμμετοχικότητας, η μεθοδολογία υποβολής εισηγήσεων από κάτω προς τα πάνω για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων,

¹²⁵ Η υπ' αριθμ. Πρωτ: ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04.01.2018 «Ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων κατά τη διαδικασία καθορισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας – Σύνοψη και Λειτουργία», διευκρινιστική εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

εμπεριέχει τον κίνδυνο οι τελικοί στρατηγικοί στόχοι να αποτελούν ένα συνολικό άθροισμα επιμέρους ατομικών στόχων.

Επίσης, μειώνονται σημαντικά τα περιθώρια διαφόρων καθυστερήσεων με τον περιορισμό των εξουσιοδοτικών διατάξεων, με μόνη εξαίρεση την εξουσιοδοτική διάταξη περί εξειδίκευσης της διαδικασίας στοχοθεσίας¹²⁶.

Κρίνεται θετικό, ότι το σύστημα αξιολόγησης του ν. 4369/2016 συνέδεε (εμμέσως) την επίτευξη στόχων με αντίστοιχη επιβράβευση. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί καθώς η επίτευξη στόχων, θα οδηγούσε σε υψηλό βαθμό στο κριτήριο «αποτελεσματικότητα», που θα οδηγούσε και σε υψηλό βαθμό αξιολόγησης. Ο υψηλός βαθμός αξιολόγησης συντελούσε σε ταχεία προαγωγή του εν λόγω υπαλλήλου¹²⁷ και στην επιλογή του τελευταίου ως προϊστάμενου, καθώς προσμετρούσε κατά 20% στην επιλογή προϊσταμένων¹²⁸. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρείτο η παροχή κάποιου είδους ανταμοιβής συνδεδεμένη με την επιτυχή στοχοθεσία, **η οποία όμως δεν εφαρμόστηκε**.

Επιπροσθέτως, η έλλειψη σωστά τεκμηριωμένων και καθορισμένων δεικτών μέτρησης, ενδέχεται να οδηγούσε την απλή εκπλήρωση των καθηκόντων και την άσκηση αρμοδιοτήτων, σε αναγόρευση εκπλήρωσης στόχων.

Συμπερασματικά, ο ν. 4369/2016, σε σχέση με το προηγούμενο πλαίσιο του ν. 3230/2004, κρίνεται ότι αύξανε τη συμμετοχικότητα, η οποία αποτελούσε μέσο για την ορθή εφαρμογή του όλου συστήματος ΔμΣ, τη λογοδοσία και τη διαφάνεια στις διαδικασίες του και ενέτασσε τη στοχοθεσία στο ευρύτερο πλαίσιο της αξιολόγησης.

5.3 Ηλεκτρονική Εφαρμογή - Ηλεκτρονική Στοχοθεσία - «e-goal setting»

Προκειμένου να δημιουργηθεί και αποτυπωθεί η απαραίτητη τεχνογνωσία που θα συνέβαλε στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανωτέρω προβλημάτων, τα οποία είχαν οδηγήσει στη σταδιακή απαξίωση του ρόλου της ΔμΣ και των δεικτών

¹²⁶ Βλ. άρθρο 22, παρ. 6 του ν. 4369/2016

¹²⁷ Βλ. άρθρο 25 του ν. 4369/2016

¹²⁸ Βλ. άρθρο 29 του ν. 4369/2016

μέτρησης, το τότε Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης αποφάσισε την υλοποίηση του έργου «Ηλεκτρονική Εφαρμογή - Ηλεκτρονική Στοχοθεσία – «e-goal setting) μέσω του Ε.Π. Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα 2014-2020.

Σκοπός του έργου ήταν η ενίσχυση της εδραίωσης του Συστήματος της στοχοθεσίας στις Οργανώσεις του Δημόσιου Τομέα ως βασικού εργαλείου βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας και των παραγόμενων αποτελεσμάτων τους.

Αντικείμενο της πράξης¹²⁹ ήταν ο σχεδιασμός και η υποστήριξη της υλοποίησης της (συστηματικής) εφαρμογής του Συστήματος "Διοίκηση με Στόχους" και Δεικτών Μέτρησης σε οκτώ (8) επιλεγμένες Δημόσιες Υπηρεσίες και Φορείς¹³⁰ σύμφωνα με το ισχύον τότε θεσμικό πλαίσιο, όπως είχε διαμορφωθεί από τους ν. 3230/2004 και ν. 4369/2016 και τις απορρέουσες διαδικασίες, και οι οποίες περιγράφονταν στις σχετικές εγκυκλίους του τότε Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης που προαναφέρθηκαν με τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων στελεχών και του προσωπικού σε όλα τα ιεραρχικά στάδια καθορισμού της στοχοθεσίας.

Στόχος του έργου ήταν η οριζόντια διάχυση της απαραίτητης πληροφορίας και του κατάλληλου υλικού για την καθολική υλοποίηση του Συστήματος ΔμΣ και των Δεικτών μέτρησης σε όλες τις Οργανώσεις του Δημοσίου με τη χρήση ενός ηλεκτρονικού εργαλείου, υπό μορφή δυναμικής Βάσης Γνώσης (Dynamic Knowledge Base), η οποία περιλαμβάνει όλη την απαραίτητη πληροφορία, με βάση τη συσσωρευμένη σχετική τεχνογνωσία, το κατάλληλο υποστηρικτικό υλικό για τη διαδικασία καθορισμού της στοχοθεσίας και των δεικτών μέτρησης, καθώς και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.

Δικαιούχος και Κύριος του έργου ήταν το τότε Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης και αρμόδιες οργανικές μονάδες η Δ/νση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Καινοτομίας και το Τμήμα Ποιότητας & Προτύπων. Το εν λόγω έργο

¹²⁹ προϋπολογισμός έργου 153.202 ευρώ

¹³⁰ Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Υπουργείο Οικονομικών, Υπουργείο Υγείας, Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας και ΕΚΔΔΑ. Μετά την ψήφιση του ν. 4622/2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης», το έργο εφαρμόστηκε τελικά σε δέκα (10) πιλοτικούς φορείς.

αποσκοπούσε: α) στη βελτίωση της επιχειρησιακής και διοικητικής ικανότητας των δημοσίων οργανώσεων, βάσει οριζόντιων κατευθυντήριων αρχών και προτύπων, ώστε να μπορούν να λειτουργούν μέσω στόχων και παραγόμενων μετρήσιμων αποτελεσμάτων και β) στη διάχυση του έργου σε όλο το δημόσιο τομέα, μέσω της ανάπτυξης ενός διαδικτυακού ηλεκτρονικού εργαλείου, ενώ η συγχρηματοδότηση έγινε από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ).

Η σχετική Σύμβαση υπεγράφη στις 15.10.2018 μεταξύ του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του Αναδόχου (ένωση εταιρειών με την επωνυμία «ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε. ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ» & «ΓΝΩΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ Α.Ε.») και ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο του 2021.

6. Ο νέος νόμος 4940/2022 – Αξιολόγηση και Στοχοθεσία στον Δημόσιο Τομέα

Με την ψήφιση του ν. 4940/2022¹³¹ θεσπίζεται ένα νέο σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης των υπηρετούντων στον δημόσιο τομέα υπαλλήλων. Το σύστημα αυτό στηρίζεται αφενός στο επίπεδο των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες των οργανικών τους μονάδων και αφετέρου, στη διαμόρφωση των πρωτοβουλιών εκείνων που είναι απαραίτητες για τη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση των υπαλλήλων.

Επίκεντρο της νέας προσέγγισης αποτελεί ο προϊστάμενος κάθε βαθμίδας, ο οποίος καθίσταται υπεύθυνος για την υλοποίηση των στόχων που ανατίθενται στην οργανική του μονάδα –η οποία λειτουργεί ως ομάδα- αλλά ταυτόχρονα και για την κινητοποίηση των υπαλλήλων που την απαρτίζουν. Είναι ο μόνος που αξιολογείται με βαθμό τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για τις δεξιότητές του και, ως εκ τούτου, λογοδοτεί και ελέγχεται για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας του.

Στο πλαίσιο αυτό, ο αξιολογητής επιλέγει με γνώμονα τους στόχους της μονάδας και τον ρόλο του αξιολογούμενου σε αυτήν, τρεις (3) δεξιότητες του αξιολογούμενου που θεωρεί ότι επιδέχονται περαιτέρω ανάπτυξη. Στόχος είναι η

¹³¹ Ν. 4940/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα και άλλες διατάξεις» (Α' 112).

ενδυνάμωση της προστιθέμενης αξίας του αξιολογούμενου στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας ειδικά, αλλά και της υπηρεσίας γενικότερα. Επισημαίνεται, επίσης, η καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, της αποτύπωσης δηλαδή της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, μέσω βαθμολόγησης σε ερωτήσεις προσανατολισμένες στην αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της οργανικής μονάδας¹³².

Ειδικότερα, στο άρθρο 9 περιγράφεται η διαδικασία καθορισμού, αναθεώρησης και κατανομής των στόχων. Περαιτέρω, εισάγεται ελάχιστος υποχρεωτικός αριθμός ενός (1) τουλάχιστον στόχου σε κάθε μία εκ των ακόλουθων τριών (3) κατηγοριών: α) παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας, β) εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας και γ) γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας. Για κάθε στόχο καθορίζονται, επιπλέον, κατ' ελάχιστο, οι δείκτες μέτρησης του βαθμού επίτευξής του, καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του.

Επιπρόσθετα, προβλέπεται η καταχώριση των στόχων ανά ιεραρχικό επίπεδο και οργανική μονάδα σε ειδική πλατφόρμα της Γενικής Γραμματείας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, την οποία διαχειρίζεται η καθ' ύλην αρμόδια για θέματα στοχοθεσίας μονάδα του ανωτέρω Υπουργείου.

Με την αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1./οικ.386/11.01.2023 (Β' 46) απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, καθορίζονται α) τα συστατικά στοιχεία του στόχου, β) ο τύπος, το περιεχόμενο και ο τρόπος συμπλήρωσης του εντύπου «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου», γ) οι περιπτώσεις στοχοθεσίας και η διαδικασία καθορισμού και επιμερισμού των στόχων, δ) η εξειδίκευση του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας της παρ. 5 του άρθρου 9 του ν. 4940/2022 και ε) η διαδικασία αναθεώρησης των στόχων και η βαθμολογία επίτευξης αυτών.

¹³² Αιτιολογική Έκθεση ν.4940/2022, Μέρος Β', Τμήμα Β'

7. Αντί επιλόγου

Οι διατάξεις του ν. 3230/2004, όπως και η διαδικασία εφαρμογής τους καθώς και οι νέες έννοιες που εισήχθησαν στην δημόσια διοίκηση θεωρήθηκαν καινοτόμες και πρωτοποριακές. Μετά από αρκετά έτη πλημμελούς εφαρμογής του, ψηφίστηκε ο ν. 4369/2016, ο οποίος επιχείρησε να βελτιώσει κάποιες από τις αδυναμίες του, μέσω της ενίσχυσης της συμμετοχικότητας και της προσπάθειας δέσμευσης του προσωπικού στους στόχους της οργάνωσης, χωρίς όμως τα επιθυμητά αποτελέσματα. Από την εφαρμογή και των δύο νομοθετημάτων διαπιστώνεται ότι βασικό κώλυμα για την εφαρμογή της στοχοθεσίας, είναι η δυσκολία κατανόησης της σημασίας για δέσμευση τόσο της ηγεσίας όσο και του προσωπικού στην κατεύθυνση επίτευξης συγκεκριμένων, σαφών, εφικτών και μετρήσιμων στόχων.

Βάσει των ανωτέρω, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι απαιτήσεις από ένα σύγχρονο κράτος, εντός και εκτός συνόρων, συγκλίνουν προς την κατεύθυνση υιοθέτησης εργαλείων όπως η στοχοθεσία, δεν είχε καταστεί δυνατό η ελληνική δημόσια διοίκηση να κατανοήσει, να δεσμευθεί και να αντιμετωπίσει ως μέθοδο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της εργασίας την εφαρμογή της στοχοθεσίας, γεγονός το οποίο αποτέλεσε καταλυτικό παράγοντα για τη θέσπιση του νέου πλαισίου του ν4940/2022, ειδικά ως προς την στοχοθεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Διαδικασία διαμόρφωσης στόχων: MBO, KPI's, OKR's. Η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

1. Εισαγωγή

Η αποτελεσματικότητα του καθορισμού στόχων αποτελεί επί αρκετές δεκαετίες σοβαρό ερευνητικό ερώτημα των μελετητών στους τομείς της δημόσιας διοίκησης, των πολιτικών επιστημών και του μάντζμεντ, καθώς και εργαζομένων τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα¹³³. Η εύρεση μιας αποτελεσματικής μεθόδου καθορισμού των οργανωσιακών και ατομικών στόχων και η παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους για την επίτευξη αυτών αποτελεί βασικό παράγοντα διαμόρφωσης της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας¹³⁴.

Αυτό αντικατοπτρίζει μία από τις κύριες προτάσεις στη θεωρία καθορισμού στόχων, ότι δηλαδή ο αποτελεσματικός καθορισμός στόχων μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση θετικής ψυχολογικής κατάστασης των εργαζομένων και την επίδραση της στην ατομική και οργανωσιακή τους απόδοση¹³⁵. Για τον αποτελεσματικό καθορισμό στόχων απαιτείται η εξειδίκευσή τους και είναι εύλογη η δυσκολία υλοποίησής τους¹³⁶. Στην ίδια κατεύθυνση, πολλοί μελετητές της δημόσιας διοίκησης, πολιτικοί επιστήμονες και εμπειρογνώμονες έχουν παρατηρήσει ότι οι στόχοι στους δημόσιους οργανισμούς είναι πιο διφορούμενοι από εκείνους των

¹³³ Latham Gary P. 2004. *The motivational benefits of goal-setting*. Academy of Management Executive, 18: 126–129 και Wilson James Q. 1989. *Bureaucracy*. New York, NY: Basic Books

¹³⁴ Wilson James Q. 1989. *Bureaucracy*. New York, NY: Basic Books

¹³⁵ Locke Edwin A. 2004. *Guest editor's introduction: Goal-setting theory and its applications to the world of business*, Academy of Management Executive, 18: 124–125 και Smith Ken G. Locke Edwin A. Barry David 1990. *Goal setting, planning, and organizational performance: An experimental simulation Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46: 118–134

¹³⁶ Locke Edwin A. Latham Gary P. 2002. *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey* American Psychologist, 57: 705–717

οργανώσεων του ιδιωτικού τομέα¹³⁷. Η ασάφεια στόχου -ή αλλιώς η έλλειψη σαφήνειας στόχου- έχει λάβει θεωρητική και εμπειρική ερευνητική προσοχή λόγω των δυσλειτουργικών επιπτώσεων στους δημόσιους υπαλλήλους και οργανισμούς, συμπεριλαμβάνοντας και τη σημασία στην επίδραση των κινήτρων εργασίας και της ατομικής και οργανωσιακής απόδοσης¹³⁸.

Επιπλέον, ορισμένοι μελετητές στη δημόσια διοίκηση έχουν επίσης λάβει υπόψη τις θετικές επιρροές της σημασίας του στόχου στα κίνητρα των δημόσιων υπαλλήλων, την απόδοση της εργασίας τους και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση¹³⁹. Αυτά τα προηγούμενα θεωρητικά επιχειρήματα και εμπειρικές μελέτες έχουν προσφέρει μεγάλη υποστήριξη στη σημασία του καθορισμού στόχων στους δημόσιους οργανισμούς, αν και η ασάφεια των στόχων των δημόσιων οργανισμών είναι ίσως το πιο δύσκολο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η επιτυχία του καθορισμού στόχων, αλλά δεν είναι το μόνο ζήτημα με το οποίο πρέπει να ασχοληθούν τα στελέχη των δημοσίων οργανώσεων και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής¹⁴⁰.

Οι νεότερες εξελίξεις στη λειτουργία της κοινωνίας και της δημόσιας διοίκησης ειδικότερα, οδηγούν τις οργανώσεις να ξεπερνούν σταδιακά τα όρια στα οποία λειτουργούσαν, ενώ η εμπειρία των πολιτών έχει γίνει ή κυρίαρχη τάση στην προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων και στελέχη με ταλέντα έχουν γίνει οι σημαντικότεροι στρατηγικοί πόροι στη νέα εποχή. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εργαζόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό επιλέγουν επιστημονικά και αποτελεσματικά εργαλεία για τη διαχείριση της απόδοσης, τα οποία θα διαδραματίσουν θετικό ρόλο στην πρόκληση της αύξησης της ικανοποίησης των πολιτών και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των οργανώσεων.

¹³⁷ Rainey Hal G. and Chan Jung Su. (2010) *A Conceptual Framework for Analysis of Goal Ambiguity in Public Organizations* *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, pp. 71-99 , Oxford University Press

¹³⁸ Πχ Chun, Young Han, and Hal G. Rainey 2005b. *Goal ambiguity and organizational performance in U.S. Federal agencies* *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15: 529-557

¹³⁹ Rainey Hal G. Steinbauer Paula 1999. *Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations* *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9: 1-32

¹⁴⁰ Perry J. L. and Porter L., (1982). *Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations*. *AMR*, 7, 89-98, <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285475>

Η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί θεμελιώδη αρχή του μάνατζμεντ. Η μέτρηση της απόδοσης είναι σημαντική επειδή εντοπίζει κενά μεταξύ της τρέχουσας και της αναμενόμενης απόδοσης και παρέχει έναν τρόπο μείωσης του χάσματος.

Υπάρχουν αρκετά εργαλεία για την αξιολόγηση της απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων των Critical Incident Method¹⁴¹, Management by Objectives¹⁴², Key Performance Indicators (KPIs), Balanced score-card and 360-degree comprehensive assessment, Electronic Performance Monitoring και ούτω καθεξής.

Επιπλέον, με την πάροδο του χρόνου, εμφανίζονται σταδιακά νέα εργαλεία αξιολόγησης της απόδοσης, όπως είναι το εργαλείο «Στόχοι και Βασικά Αποτελέσματα» (Objective and Key Results - OKRs). Ωστόσο, υπάρχει αντίθετη άποψη που υποστηρίζει ότι πολλές οργανώσεις, δεν μπορούν να διαχειριστούν καλά την απόδοση χωρίς τη χρήση των KPIs. Συνεπώς, τα χαρακτηριστικά αυτών των δύο εργαλείων αξιολόγησης της απόδοσης και οι διαφορές μεταξύ τους αποτελούν σημαντικό ερευνητικό πεδίο.

2. Διαμόρφωση Στόχων Στη Δημόσια Διοίκηση : Θεωρία στοχοθεσίας

2.1 New Public Management, Public Value Management, Performance Management, New Public Governance

Μια εξέταση της ιστορικής εξέλιξης στον τομέα της δημόσιας διοίκησης επιβεβαιώνει την κύρια έμφαση στην μετατόπιση από την έννοια της διοίκησης στην έννοια της διαχείρισης, η οποία συμβολίζει τη μετάβαση από την κλασική δημόσια διοίκηση στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NDM) (New Public Management). Από την εποχή κατά την οποία η δημόσια διοίκηση κατέστη ανεξάρτητος κλάδος της επιστήμης, έχει επηρεαστεί τόσο από την πολιτική όσο και από το δίκαιο, ιδίως το διοικητικό δίκαιο. Ωστόσο, στη δεκαετία του 1980, στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης κυριαρχούσαν οι θεωρίες και οι μέθοδοι της διοίκησης των επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, τη δεκαετία του 1980 ενσωματώθηκαν στον

¹⁴¹ Flanagan, J (1954). *The Critical Incident Technique*, American Institute for Research and University of Pittsburgh, Psychological Bulletin, vol.51, no.4

¹⁴² Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper Business.

δημόσιο τομέα αρχές όπως η επιχειρηματικότητα, οι ιδιωτικοποιήσεις, ο προσανατολισμός στον πελάτη και οι τεχνικές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα.

Ο όρος Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Hood¹⁴³. Ωστόσο, η ανάδειξη της σημασίας του μοντέλου του ΝΔΜ βασίζεται στη διάδοση ποικίλων καινοτόμων διαχειριστικών μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα¹⁴⁴.

Το ΝΔΜ προτείνει τη χρήση αρχών της αγοράς για την αντιμετώπιση και την αποφυγή αδυναμιών στον δημόσιο τομέα. Με αυτή την αντίληψη, κύριος λόγος για τυχόν αποτυχίες στον δημόσιο τομέα θεωρούνται ως αποτέλεσμα της δυσκαμψίας της γραφειοκρατίας και, ως εκ τούτου, θεωρείται ότι η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης μπορεί να επιτευχθεί με την υιοθέτηση ανταγωνιστικών πρακτικών που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα και όχι με τη δημιουργία ενός λειτουργικού μηχανισμού τον οποίο διαχειρίζονται πολιτικά αμερόληπτοι γραφειοκράτες¹⁴⁵. Από την άποψη αυτή, ο O'Flynn¹⁴⁶ ερμηνεύει τη χρήση των αρχών της αγοράς στη δημόσια διοίκηση ως ανοικτή αμφισβήτηση του κρατικού μονοπωλίου στην παραγωγή και διανομή δημόσιων υπηρεσιών.

Στη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης, το ΝΔΜ έχει αποκτήσει έντονο δυναμισμό, σύμφωνα με τον οποίο πολλές έννοιες που προέρχονται από τις επιχειρήσεις και την ιδιωτική οικονομία έχουν μεταφερθεί στην ορολογία της δημόσιας διοίκησης. Το πιο προφανές παράδειγμα ενός τέτοιου μετασχηματισμού είναι ο όρος «διοικητής», ο οποίος αντικαθίσταται από τον όρο «διαχειριστής», και ο όρος «πολίτης», ο οποίος αντικαθίσταται από τον όρο «πελάτης». Έννοιες όπως το ελάχιστο κράτος, η απογραφειοκρατικοποίηση, η αποκέντρωση, ο προσανατολισμός των δημόσιων υπηρεσιών στους κανόνες της αγοράς, οι συμβάσεις, οι ιδιωτικοποιήσεις, η μέτρηση της απόδοσης κ.λπ., θεωρούνται επίσης

¹⁴³ Hood, C. C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, 69, 3-19

¹⁴⁴ Christensen, T. & Laegreid, P. (2002). *New public management: Puzzles of democracy and the influence of citizens*. Journal of Political Philosophy 10 (3):267–295

¹⁴⁵ Lan, Z., & Rosenbloom, D. H. (1992). *Editorial: Public administration in transition?*, σελ 535

¹⁴⁶ O'Flynn, Janine L. and O'Flynn, Janine L., *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications* (2007). Australian Journal of Public Administration, Vol. 66, No. 3, σελ 344-345

μεταξύ των νέων εννοιών που έφερε το ΝΔΜ στη βιβλιογραφία για τη δημόσια διοίκηση.

Υπάρχουν παράλληλες απόψεις σχετικά με τις βασικές αρχές και τα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ στον τομέα της δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με τους Wilson και Doig¹⁴⁷, το ΝΔΜ βασίζεται σε τρεις δογματικές αρχές: η διαχείριση είναι ανώτερη από τη διοίκηση· η διαχείριση του ιδιωτικού τομέα είναι ανώτερη από τη διοίκηση του δημόσιου τομέα· η χρηστή διαχείριση συνίσταται σε μια καθολικά αποδεκτή και ομοιόμορφα εφαρμόσιμη ακεραιότητα γνώσης, το μάνατζμεντ συγκροτείται από ένα διακριτό πλαίσιο γνώσης που είναι καθολικά εφαρμόσιμο και επομένως γενικά προσαρμόσιμο. Όμοια προσέγγισή ακολουθεί και ο Hood¹⁴⁸.

Έτσι, προέκυψε η περίπτωση στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, που εκφράζεται μέσω του ΝΔΜ. Ενώ το ΝΔΜ καλύπτει ένα ευρύ φάσμα τεχνικών και προοπτικών που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση των ανεπαρκειών που προκαλούνται από το μοντέλο CPA, πολλές διαφορετικές έννοιες έχουν επίσης αναπτυχθεί από μελετητές της δημόσιας διοίκησης και χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία ως εννοιολογικά συγγενείς με το ΝΔΜ. Αν και όλες αυτές οι έννοιες χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τον μετασχηματισμό τους στις σύγχρονες μορφές δημόσιας διοίκησης, το ΝΔΜ παραμένει ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος όρος σε αυτό το νέο πλαίσιο.

Ο όρος ΝΔΜ χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Hood¹⁴⁹, ο οποίος διατύπωσε τα βασικά χαρακτηριστικά του ως τις εξής θεμελιώδεις παραμέτρους: περισσότερο πρακτική και επαγγελματική προσέγγιση στη διαχείριση των δημοσίων οργανώσεων, σαφή πρότυπα και μέτρα επιδόσεων, μεγαλύτερη έμφαση στους ελέγχους των εκροών, στροφή προς μεγαλύτερο ανταγωνισμό στον δημόσιο τομέα, έμφαση στις μορφές διοικητικής πρακτικής του ιδιωτικού τομέα, έμφαση στη μεγαλύτερη πειθαρχία και εξορθολογισμό της χρήσης των πόρων.

¹⁴⁷ Wilson, E., & Doig, A. (1996). *The shape of ideology: Structure, culture and policy delivery in the new public sector*. *Public Money & Management*, 16(2), 53-61, <https://doi.org/10.1080/0954096960938792>

¹⁴⁸ Hood, C. C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19

¹⁴⁹ Ο.Π.

Ωστόσο, η ανάδειξη της σημασίας του μοντέλου ΝΔΜ βασίζεται στη διάδοση ποικίλων καινοτόμων διαχειριστικών μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα¹⁵⁰.

Υπάρχουν παράλληλες απόψεις σχετικά με τις βασικές αρχές και τα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ στον τομέα της δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με τους Wilson και Doig¹⁵¹ για την εξεύρεση τρόπων ενθάρρυνσης της πρωτοβουλίας και ευελιξίας μεταξύ των δημόσιων λειτουργιών ώστε να ξεφύγουν από τις παραδοσιακές αρχές της δημόσιας διοίκησης το ΝΔΜ βασίστηκε στις εξής δογματικές αρχές:

- Το μάνατζμεντ είναι ανώτερο από τη διοίκηση.
- Το μάνατζμεντ στον ιδιωτικό τομέα είναι ανώτερη από εκείνη του δημόσιου τομέα.
- Η χρηστή διαχείριση είναι ο δρόμος για την επίλυση των οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων.
- Το μάνατζμεντ αποτελείται από ένα διακριτό σώμα γνώσης που είναι καθολικά εφαρμόσιμο και επομένως προσαρμόσιμο.

Είναι πολύ δύσκολο να ειπωθεί εάν το ΝΔΜ κατάφερε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της δεκαετίας του 2000. Ως ένας από τους πιο σημαντικούς συντελεστές στη θεωρητική ανάπτυξη του ΝΔΜ, ο Hood και οι ιδέες που ανέπτυξε είναι η πιο ξεκάθαρη απόδειξη αυτού. Οι Hood και Dixon¹⁵² δήλωσαν ότι σε μια περίοδο τριάντα ετών, παρά τη μείωση του όγκου των δημόσιων υπηρεσιών κατά περίπου το ένα τρίτο, η αύξηση του κόστους εξακολουθεί να μην μπορεί να αποτραπεί.

Υπάρχουν θεωρητικά και πρακτικά παραδείγματα κλωνισμού της εμπιστοσύνης στο ΝΔΜ. Θεωρητικά, στη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης, προέκυψε μια συναίνεση στα τέλη της δεκαετίας του 1990 σχετικά με την αποτυχία των μεταρρυθμίσεων ΝΔΜ. Ο König¹⁵³ δήλωσε ότι δεν υπάρχουν εμπειρικές ενδείξεις

¹⁵⁰ Christensen T, (2012) *Global ideas and modern public sector reforms: A theoretical elaboration and empirical discussion of a neoinstitutional theory*. *American Review of Public Administration* 42(6): σελ 268

¹⁵¹ Wilson, E., & Doig, A. (1996). *The shape of ideology: Structure, culture and policy delivery in the new public sector*. *Public Money & Management*, 16(2), 53-61, <https://doi.org/10.1080/0954096960938792>

¹⁵² Hood, C. C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*, 69, 3-19

¹⁵³ König, K. (1997). *Entrepreneurial management or executive administration: The perspective of classical public administration*. In W. J. M. Kickert (ed.) *Public management and administrative reform in Western Europe* (213-232). Northampton, UK: Edward

ότι οι μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ είχαν οδηγήσει σε οποιαδήποτε παραγωγικότητα με έμφαση στη μεγαλύτερη πειθαρχία και περιορισμό στη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Τα κύματα κριτικής κατά του ΝΔΜ είχαν μετατραπεί σε επιδιώξεις για ένα εναλλακτικό υπόδειγμα-προσέγγιση μετά την αλλαγή της χιλιετίας. Οι προσεγγίσεις, οι οποίες είναι κοινές σε πολλές πτυχές και διαφέρουν μόνο ως προς τη βασική τους έμφαση, ονομάζονται post-NPM τάσεις¹⁵⁴. Αυτές οι τάσεις βασίζονται στην αδυναμία του ΝΔΜ να συμβαδίσει με τη δημόσια διοίκηση και τις υπηρεσίες της δεκαετίας του 2000 και των επόμενων δεκαετιών. Από αυτή την άποψη, αξίζει να αναφερθούν οι κύριες τάσεις στην ατζέντα της δημόσιας διοίκησης τα τελευταία χρόνια.

Οι επικρίσεις για το ΝΔΜ μπορούν να εξηγηθούν μέσω έξι σημείων: την κυριαρχία των οικονομικών και επιχειρηματικών κανόνων, τον ορισμό του πολίτη, την παρουσία διαφόρων παραδοξοτήτων αγνοώντας τις διαφορές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, τις ηθικές ανησυχίες, την υιοθέτηση του ίδιου προγράμματος μεταρρυθμίσεων για διαφορετικές χώρες. Πιο συγκεκριμένα:

- Η κυριαρχία των οικονομικών και επιχειρηματικών κανόνων και αξιών έχει ως αποτέλεσμα την προώθηση των παραδοσιακών αξιών σε δευτερεύουσα θέση στη δημόσια διοίκηση¹⁵⁵.
- Μια άλλη κριτική του ΝΔΜ πηγάζει από τον ορισμό του πολίτη. Ο πολίτης στο ΝΔΜ διαμορφώνεται ως «πελάτης». Αυτή η διατύπωση συμμορφώνεται με τον φιλελεύθερο ορισμό του πολίτη που επικεντρώνεται στις ατομικές προτιμήσεις και δικαιώματα.
- Το ΝΔΜ επικρίνεται επίσης ότι περιέχει διάφορα παράδοξα. Παρά την αρχή της αποκέντρωσης, ο συγκεντρωτισμός των πρακτικών αποτελεί σοβαρή κριτική.

¹⁵⁴ Christensen T, (2012) *Global ideas and modern public sector reforms: A theoretical elaboration and empirical discussion of a neoinstitutional theory*. American Review of Public Administration 42(6): 635–653. Και Christensen, T. & Laegreid, P. (2002). *New public management: Puzzles of democracy and the influence of citizens*. Journal of Political Philosophy 10 (3):267–295

¹⁵⁵ Ο.Π.

- Η τέταρτη κριτική του ΝΔΜ αναφέρεται στην εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο τομέα. Ενώ η ΝΔΜ ενθαρρύνει τη χρήση τεχνικών διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα, ενδέχεται να υπάρχουν κίνδυνοι που συνδέονται με την υιοθέτηση ορισμένων πρακτικών του ιδιωτικού τομέα.
- Πέμπτον, υπάρχουν επίσης ηθικές ανησυχίες μεταξύ των επικριτών του ΝΔΜ. Τονίζεται ότι αν και η ανήθικη ή διεφθαρμένη συμπεριφορά μπορεί να εντοπιστεί πιο εύκολα λόγω της μεγαλύτερης διαφάνειας στο ΝΔΜ, εξακολουθούν να υπάρχουν ηθικά ζητήματα στον ιδιωτικό τομέα και αυτό αποτελεί απειλή για τη δημόσια διοίκηση.
- Τέλος, οι μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ επικρίνονται για την άניση υλοποίηση των ωφελειών που υποσχέθηκαν στις υπανάπτυκτες χώρες. Ο Polidano¹⁵⁶ δηλώνει ότι πολύ λίγες από τις γενικεύσεις του ΝΔΜ έχουν αξία και ότι η μεταρρύθμιση δεν οδηγεί σε παρόμοια αποτελέσματα σε κάθε χώρα.

Πολλές εναλλακτικές προσεγγίσεις στο ΝΔΜ, συμπεριλαμβανομένων των παραπάνω τάσεων και βασικών θεμάτων, συζητήθηκαν από μελετητές στη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης τη δεκαετία του 2000. Αυτές οι εφαρμογές, οι οποίες συστηματοποιούνται σε μια ατζέντα για να καταστήσουν τη δημόσια διοίκηση βιώσιμη, αποτελεσματική και ενημερωμένη, περιλαμβάνουν τη νέα δημόσια υπηρεσία (NPS), τη διαχείριση της δημόσιας αξίας (PVM), τη διακυβέρνηση της ψηφιακής εποχής (DEG), το νεο-Weberian κράτος (NWS) και τη νέα δημόσια διακυβέρνηση (NPG).

Αυτή η νέα ατζέντα για τις ιδέες μεταρρύθμισης της δημόσιας διαχείρισης επικεντρώνεται περισσότερο στην ανάπτυξη ικανοτήτων παρά στα άμεσα αποτελέσματα, στη μεγαλύτερη χρονική προοπτική, παρά στη συντομότερη, πιο οικονομική προοπτική του χρόνου και ακόμη περισσότερο στη διαδικασία παρά στο ίδιο το περιεχόμενο.

¹⁵⁶ Polidano C., 1999, *The New Public Management in Developing Countries Institute for Development Policy and Management*, University of Manchester

2.2 Κρίσιμοι παράγοντες διαμόρφωσης στόχων: Θεωρία στοχοθεσίας, ασάφεια καθορισμού στόχων, αδυναμία αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας και ανάπτυξης νοοτροπίας μέτρησης της απόδοσης, Οργανωσιακή Μάθηση στο Δημόσιο Τομέα

Μια άλλη τάση σχετικά με τη διαχείριση των δημόσιων οργανώσεων είναι η αλλαγή των παραδοσιακών ιεραρχικών οργανωτικών δομών σε αποκεντρωμένες εξειδικευμένες μονάδες. Αντί να ελέγχουν τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων μέσω της ιεραρχίας της παραδοσιακής γραφειοκρατίας, οι μετα-γραφειοκρατικές δομές έχουν κερδίσει έδαφος. Η εστίαση στα αποτελέσματα, στην παραγωγή και, κατά συνέπεια, στους στόχους, έχει γίνει πιο συνηθισμένη στον δημόσιο τομέα από τη δεκαετία του 1980 με την άνοδο της διαχείρισης της απόδοσης. Αυτή η πρακτική διαχείρισης, που υιοθετήθηκε από τον ιδιωτικό τομέα με την εισαγωγή του NDM, μπορεί να οριστεί ως «*συστηματική, τακτική και ολοκληρωμένη καταγραφή, μέτρηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση κρίσιμων πτυχών της οργανωτικής και ατομικής απόδοσης μέσω ρητών στόχων, προτύπων, δεικτών απόδοσης, συστημάτων μέτρησης και ελέγχου*»¹⁵⁷. Η καθοδήγηση με βάση τα αποτελέσματα, και όχι τις εισροές ή τις διαδικασίες, απαιτεί τον προσδιορισμό των καλών αποτελεσμάτων μέσω του καθορισμού σαφών στόχων.

Οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες με τα δικά τους καθήκοντα και ευθύνες γίνονται όλο και πιο συχνές ως αποτέλεσμα. Ο συνδυασμός της καθοδήγησης της παραγωγής και της αποκέντρωσης έχει αλλάξει την οργάνωση της εργασίας στον δημόσιο τομέα. Ως εκ τούτου, είναι ενδιαφέρον να εξεταστεί κατά πόσον οι εξελίξεις αυτές συμβάλλουν ή όχι στη δημόσια απόδοση.

Στη δεκαετία του 1990, οι Locke και Latham¹⁵⁸ που εργάζονταν στον παράλληλο τομέα της οργανωτικής ψυχολογίας ανέπτυξαν τη θεωρία καθορισμού στόχων, εξηγώντας την απόδοση ενός ατόμου εξετάζοντας τους στόχους που έχουν τεθεί. Όσο πιο σαφής, πιο συγκεκριμένος και πιο προκλητικός είναι ένας στόχος, τόσο

¹⁵⁷ Diefenbach, Thomas. 2006. "Competing Strategic Perspectives and Sense-making of Senior Managers in Academia." *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review* 5 (6): 126-137. doi:10.18848/1447-9524/CGP/v05i06/49910.

¹⁵⁸ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *Goal setting theory*, 1990. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 3-15). Routledge/Taylor & Francis Group

καλύτερη είναι η απόδοση. Από το 1990, έχουν αναληφθεί πολλές νέες μελέτες που έχουν συμπληρώσει και προσαρμόσει το αρχικό πλαίσιο¹⁵⁹.

Παρά τη συνεχιζόμενη συζήτηση σχετικά με το ερώτημα εάν οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί είναι πραγματικά διαφορετικοί όσον αφορά τους στόχους, τις αξίες και τα περιβάλλοντα, για παράδειγμα η διεξαγωγή μιας μελέτης σε δημόσιο πλαίσιο θα μπορούσε να προσθέσει ένα ευρύ πεδίο γνώσεων όσον αφορά στη σχέση μεταξύ καθορισμού στόχων και απόδοσης σε ομάδες.

Η θεωρία καθορισμού στόχων αναπτύχθηκε από τους Locke και Latham¹⁶⁰ για να αντιμετωπίσει ερωτήματα σχετικά με την επίδραση των στόχων στην απόδοση. Αυτή η θεωρία εξηγεί την απόδοση ενός ατόμου εξετάζοντας τους στόχους που έχουν τεθεί. Οι στόχοι μπορούν να οριστούν ως «το αντικείμενο ή ο στόχος μιας δράσης». Με άλλα λόγια, οι στόχοι καθορίζουν τα επιθυμητά αποτελέσματα ή επιδόσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ενώ η απόδοση αναφέρεται σε αυτό που πραγματικά επιτυγχάνεται. Η θεωρία δεν χρησιμοποιείται μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά και σε ομαδικό επίπεδο: ένας ομαδικός στόχος αφορά το αποτέλεσμα που επιδιώκει μια ομάδα. Στη βιβλιογραφία διακρίνονται διαφορετικοί τύποι απόδοσης: οργανωτικά αποτελέσματα και αποτελέσματα συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με τη θεωρία καθορισμού στόχων, ένας εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα εάν οι στόχοι που καθοδηγούν την εργασία είναι σαφείς, συγκεκριμένοι και προκλητικοί παρά ασαφείς, διφορούμενοι και αδιαμφισβήτητοι. Η θεωρία προτείνει ότι οι στόχοι ενεργοποιούν κινητήριους μηχανισμούς που διεγείρουν την απόδοση. Διακρίνονται τέσσερις μηχανισμοί διέγερσης: κατεύθυνση, προσπάθεια, επιμονή και στρατηγική. Με απλά λόγια, εάν ο εργαζόμενος γνωρίζει καλύτερα τι αναμένεται από την οργάνωση, η πορεία δράσης για την επίτευξη του στόχου γίνεται σαφέστερη και οι πιθανότητες επίτευξης του αυξάνονται. Αυτό ενισχύει και πάλι την αυτό-αποτελεσματικότητα μέσω θετικής ενίσχυσης και ισχυρής δέσμευσης, η οποία με τη σειρά της ωφελεί τη μελλοντική προσπάθεια και απόδοση. Επιπλέον, η σαφήνεια των στόχων υποστηρίζει τους υπαλλήλους να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και ποια συμπεριφορά είναι λειτουργική για

¹⁵⁹ Ο.Π.

¹⁶⁰ Ο.Π.

την επίτευξη στόχων, μειώνοντας την ασάφεια του ρόλου. Εάν η πίστη στις ικανότητες κάποιου είναι ισχυρή και η ασάφεια του ρόλου είναι χαμηλή, μπορεί να αναμένεται υψηλότερη απόδοση¹⁶¹. Η έρευνα έχει δείξει ότι αυτοί οι μηχανισμοί και η επίδραση του καθορισμού στόχων ισχύουν επίσης σε επίπεδο ομάδας στον ιδιωτικό τομέα και στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης.

Ωστόσο, η σαφήνεια των στόχων δεν είναι δεδομένη στον δημόσιο τομέα. Ένα τμήμα της σχετικής βιβλιογραφίας που μελετά την ασάφεια των στόχων σε δημόσιους οργανισμούς¹⁶² συνδέεται με τη θεωρία καθορισμού στόχων. Αυτή η έρευνα έχει επικεντρωθεί τόσο στη σαφήνεια των στόχων, όσο και στην ασάφειά τους. Η ασάφεια των στόχων προκύπτει καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διατύπωση σαφών και συγκεκριμένων στόχων¹⁶³. Αυτή η ασάφεια υπάρχει επειδή οι δημόσιοι στόχοι συχνά περιέχουν πολλαπλές υπο-γνώσεις που συνδέονται ταυτόχρονα με διάφορες αξίες, μερικές από τις οποίες είναι δύσκολο να αποτυπωθούν σε αριθμούς, π.χ. ένας στόχος όπως η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πολίτες, στις οποίες οι αξίες της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της δικαιοσύνης και της ευρωστίας παίζουν ρόλο. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι μπορούν να γίνουν κατανοητοί με διαφορετικούς τρόπους με διαφορετικές ερμηνείες¹⁶⁴. Τα πολιτικά και θεσμικά περιβάλλοντα των δημόσιων οργανισμών είναι ένας ενθαρρυντικός παράγοντας από αυτή την άποψη¹⁶⁵.

Η απουσία ασάφειας στόχου και η παρουσία σαφήνειας στόχου έχει βρεθεί ότι σχετίζονται με πολλαπλά θετικά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης¹⁶⁶. Ο κοινός συλλογισμός λέει ότι η ασάφεια του στόχου προκαλεί αβεβαιότητα και έτσι αναστέλλει τους κινητήριοι μηχανισμούς των σαφών στόχων

¹⁶¹ Bandura, A. (2013). *The role of self-efficacy in goal-based motivation*. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 147–157). Routledge/Taylor & Francis Group.

¹⁶² Chun, Young Han, and Hal G. Rainey 2005b. *Goal ambiguity and organizational performance in U.S. Federal agencies* *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15: 529–557.

¹⁶³ Ο.Π.

¹⁶⁴ Ο.Π.

¹⁶⁵ Ο.Π.

¹⁶⁶ Rainey Hal G. and Chan Jung Su. (2010) *A Conceptual Framework for Analysis of Goal Ambiguity in Public Organizations* *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, pp. 71-99 , Oxford University Press

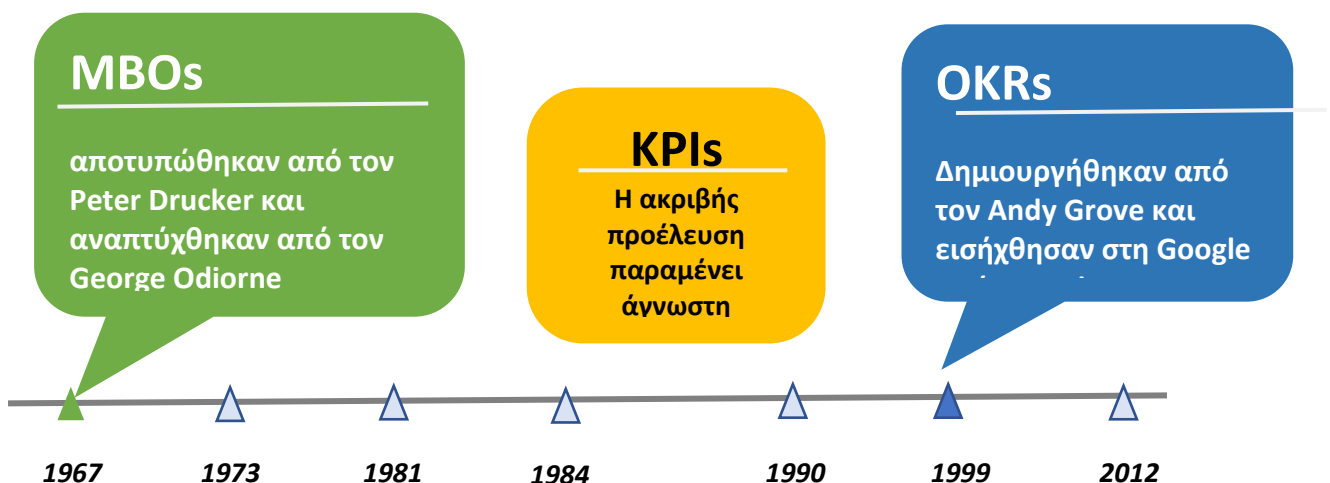
για να ωφελήσει την απόδοση, καθώς προάγει την ασάφεια του ρόλου, αν και το ερμηνευτικό περιθώριο που παρουσιάζει η ασάφεια του στόχου μπορεί επίσης να είναι επωφελές και ο πρόωρος προσδιορισμός μπορεί επίσης να καταστεί δυσλειτουργικός.

3. Μέθοδοι (τακτικές) διαμόρφωσης στόχων

MBOs, KPI και OKR αποτελούν βασικά εργαλεία για τον τρόπο με τον οποίο μια οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους της και το καθένα αντιπροσωπεύει έναν διαφορετικό τρόπο για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ενώ οι MBOs και οι OKRs διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις διαχειρίζονται τους υπαλλήλους τους και αντικατοπτρίζουν τις αξίες της οργάνωσης και το εργασιακό περιβάλλον της, οι KPI αποτελούν βασικούς δείκτες μέτρησης και συνδυάζονται με πιο συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους.

Υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες προσεγγίσεις καθορισμού στόχων. Η κάθε μία έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και ιδανικά είναι κατάλληλη για μια συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα. Παρακάτω εξετάζονται τρεις από τις πιο κοινές τεχνικές: MBO, KPI και OKR.

Εικόνα 22 - Χρονική Εξέλιξη των MBO, KPIs, OKRs



3.1 Διοίκηση Μέσω Στόχων - ΔΜΣ (Management by Objectives - MBO)

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων¹⁶⁷, αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία του κινήματος του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και βασική συνιστώσα της στρατηγικής διοίκησης και του προγραμματισμού. Βασίζεται στη δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μερών ενός οργανισμού, στη συναίνεση και στην παρακίνηση – υποκίνηση των εργαζομένων, αλλά και το συνεχή έλεγχο.

Μετράει περίπου μισό αιώνα ύπαρξης ως επιστημονική μέθοδος διοίκησης, από το 1955, όταν ο Peter Drucker στο βιβλίο του «The practice of Management» εισήγαγε την έννοια «Management by Objectives», δήλωνε ότι *«ο κάθε μάνατζερ, από το μεγάλο αφεντικό μέχρι τον επιστάτη παραγωγής ή τον προϊστάμενο και τον υπάλληλο, θα πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένους στόχους»*.

Πρόκειται για μία συμμετοχική και συναινετική διαδικασία που συμπεριλαμβάνει όλα τα επίπεδα ιεραρχίας της οργάνωσης, που ως σκοπό έχει την βελτίωση των επιδόσεων της, μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς της και των συνεχών μετρήσεων των αποτελεσμάτων και του ελέγχου. Επιπλέον ο ορισμός συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων και η παρακολούθηση της επίτευξης αυτών, αποτελούν και μία μορφή ανατροφοδότησης και γνώσης των δυνατοτήτων του οργανισμού.

Η εφαρμογή της Διοίκησης με Στόχους απαιτεί περιοδικές συζητήσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων, την υιοθέτηση συναινετικών διαδικασιών και όχι μια αφ' υψηλού επιβολή ενός συστήματος διοίκησης στους εργαζομένους. Η εφαρμογή της Διοίκησης με Στόχους προσφέρει αρκετά οφέλη σε μια οργάνωση, τα κυριότερα από τα οποία είναι τα εξής:

- Αποφυγή της αοριστίας και αίσθηση της συγκεκριμένης κατεύθυνσης προς την οποία βαδίζει το τμήμα ή ο εργαζόμενος.
- Αποφυγή ή μείωση της υποκειμενικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.
- Υψηλότερο βαθμό υποκίνησης των εργαζομένων.

¹⁶⁷ Η Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ) αναλύθηκε εκτενώς στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια πολύ συνοπτική αναφορά στη ΔμΣ, για την πληρότητα της παρουσίασης των μεθόδων/τακτικών διαμόρφωσης στόχων.

- Περισσότερη αυτοκατεύθυνση και αυτοέλεγχο από πλευράς εργαζομένων, αφού δεν χρειάζεται να συμβουλευόμαστε, για κάθε θέμα που προκύπτει, τους προϊσταμένους.
- Συνήθως υφίσταται καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχει σαφής αντίληψη ότι οι επιμέρους στόχοι των οργανωτικών μονάδων εντάσσονται σ' ένα γενικότερο σύνολο και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός τελικού στόχου.
- Τέλος, η μέθοδος αποτελεί ένα πολύ καλό μέσο εκπαίδευσης των εργαζομένων και κυρίως των διευθυντικών στελεχών.

Πίνακας 16 - Οφέλη από την εφαρμογή της «Διοίκησης με Στόχους» - Διαφορές γραφειοκρατίας και δημόσιας διαχείρισης

Διαφορές μεταξύ γραφειοκρατίας και Δημόσιου μάντζιμεντ	
Γραφειοκρατία	Δημόσια Διαχείριση
Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός	Βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός
Στατική στόχευση	Δυναμική στόχευση
Αποφυγή σφαλμάτων	Επιδίωξη της επιτυχίας
Οι οικονομικοί πόροι είναι ήσσονος οικονομικής σημασίας	Οι οικονομικοί πόροι είναι μείζονος οικονομικής σημασίας
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Λιτή δομή
Περιορισμένη ανάθεση λήψης αποφάσεων Εστίαση στους τύπους	Μέγιστη ανάθεση λήψης αποφάσεων Εστίαση στα αποτελέσματα

3.2 Βασικοί Δείκτες Απόδοσης - ΒΔΑ (Key Performance Indicators - KPI's)

Οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης αποτελούν ποσοτικές, συγκεκριμένες μετρήσεις της απόδοσης ενός ατόμου ή οργάνωσης σε ένα συγκεκριμένο τομέα(-είς) δραστηριότητας επιτυγχάνοντας τους στρατηγικούς στόχους της. Σκοπός τους είναι να παρέχουν ποσοτικές μετρήσεις στοιχείων που ο φορέας έχει προσδιορίσει ως σημαντικές για τους οργανωτικούς και επιχειρησιακούς μακροπρόθεσμους στόχους και ως βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Μόλις προσδιοριστούν και αναλυθούν καταλλήλως, οι ΒΔΑ μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσο κατανόησης και βελτίωσης της απόδοσης και της συνολικής επιτυχίας του οργανισμού. Αποτελούν λοιπόν εργαλεία που υπολογίζουν τις επιδόσεις προσώπων και δραστηριοτήτων εντός του φορέα οργάνωσης. Αντιπροσωπεύουν ένα σύνολο μέτρων που εστιάζουν σε εκείνες τις πτυχές της οργανωσιακής απόδοσης που είναι πιο κρίσιμες για την τρέχουσα ή μελλοντική επιτυχία του οργανισμού. Οι ΒΔΑ χρησιμοποιούνται κυρίως στον κατασκευαστικό κλάδο, στη συντήρηση, στη διαχείριση ρίσκου, στην ασφάλεια, στην ποιότητα, στις πωλήσεις, στην προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, στο IT, στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, στα νοσοκομεία και σε άλλους τομείς¹⁶⁸.

Όταν αποφασιστεί η χρήση κάποιων από αυτούς τους δείκτες, θα πρέπει να αποσαφηνιστεί πόσοι από αυτούς χρειάζονται, πόσο συχνά θα υπολογίζονται, τι θα υπολογίζουν, πόσο πολύπλοκοι θα είναι, ποιος θα είναι υπεύθυνος για τον κάθε δείκτη και τέλος εάν θα χρησιμοποιούνται οι δείκτες αυτοί σαν επίπεδα αναφοράς¹⁶⁹.

Τα μεσαία και ανώτερα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τους ΒΔΑ, οι οποίοι στοχεύουν στην καλύτερη κατανόηση των λειτουργιών της επιχείρησης και την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου. Η επιτυχία είναι συνυφασμένη με την επίτευξη των στόχων και την ικανοποίηση όλων των συμμετεχόντων. Σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών υγείας π.χ. μπορεί να

¹⁶⁸ Κονταράς, Δ.(2015). *Μελέτη Ανάπτυξης ολιστικών δεικτών απόδοσης (KPIs) έργων. Εξέταση μελέτης περίπτωσης επαναλανσαρίσματος προϊόντος πολυεθνικής εταιρείας*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αθήνα

¹⁶⁹ Ο.Π.

αξιολογηθούν οι ώρες απασχόλησης για κάθε έργο, το ποσοστό πληρότητας των κλινών των νοσοκομείων, ο μέσος όρος ημερών νοσηλείας και άλλα.

Για την ανάπτυξη των κατάλληλων δεικτών ΒΔΑ είναι απαραίτητο να καθορισθούν οι σχετικές διαδικασίες, η στοχοθεσία, η απλότητα, να καταγραφούν οι αποκλίσεις από τους προκαθορισμένους στόχους και η ανατροφοδότηση. Οι ΒΔΑ ποσοτικοποιούν και μετρούν τους στόχους και υπολογίζουν τη στρατηγική απόδοση της οργάνωσης¹⁷⁰.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Wayne Eckerson¹⁷¹ «Ένας ΒΔΑ αποτελεί το μέτρο για να υπολογίζεται πόσο καλά ένας οργανισμός ή ένα άτομο εκτελεί μία λειτουργική, τακτική ή στρατηγική δραστηριότητα, η οποία είναι κρίσιμη τόσο για την παρούσα όσο και για τη μελλοντική επιτυχία του οργανισμού». Οι βασικοί δείκτες απόδοσης αποτελούν στιγμιότυπα, στα οποία διακρίνεται πως προοδεύει ένα έργο έναντι προδιαγεγραμμένων στόχων¹⁷².

Η επιλογή του σωστού αριθμού δεικτών επιτρέπει ώστε να λαμβάνονται οι καλύτερες αποφάσεις, να βελτιώνεται η απόδοση ενός έργου, να εντοπίζονται ταχύτερα οι προβληματικές περιοχές και να βελτιώνονται οι σχέσεις πελατών – αναδόχου¹⁷³.

Ο κανόνας «SMART» χρησιμοποιείται για τον καλύτερο εντοπισμό των δεικτών¹⁷⁴.

Κάθε δείκτης θα πρέπει να πληροί τα εξής κριτήρια. Πρέπει να είναι δηλαδή:

S: Specific and simple, να έχει δηλαδή συγκεκριμένο σκοπό και να είναι απλός.

M: Measurable, να είναι μετρήσιμος.

A: Attainable - Achievable, να είναι εφικτός – επιτεύξιμος.

¹⁷⁰ Kylili, A., Fokaidis, P., Lopez Jimenez, P.A. *Key Performance Indicators (KPIs) approach in buildings, renovation for the sustainability of the built environment: A review.*

¹⁷¹ Eckerson W. (2020), *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*, 2nd Edition

¹⁷² Κονταράς, Δ.(2015). *Μελέτη Ανάπτυξης ολιστικών δεικτών απόδοσης (KPIs) έργων. Εξέταση μελέτης περίπτωσης επαναλανσαρίσματος προϊόντος πολυεθνικής εταιρείας.* Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αθήνα

¹⁷³ Ο.Π.

¹⁷⁴ Ο.Π.

R: Realistic - Relevant, να είναι ρεαλιστικός και σχετικός με την επιτυχία της εταιρείας.

T: Time-Based, οι μετρήσεις και τα αποτελέσματα του να αναφέρονται σε καθορισμένη χρονική περίοδο, η οποία να ταυτίζεται με την περίοδο για την οποία έχουν προκαθοριστεί οι στόχοι.

Για να χρησιμοποιηθεί σωστά ένας ΒΔΑ πρέπει να ακολουθούνται κάποιες γενικές αρχές, όπως:

- Πρέπει να είναι συμφωνημένοι εξ αρχής και να αντανακλούν την επιτυχία του έργου.
- Να αναδεικνύουν την πρόοδο του έργου έναντι των στόχων που έχουν τεθεί.
- Σκοπός τους οφείλει να είναι η μέτρηση στοιχείων άμεσα σχετικών με την απόδοση.
- Πρέπει να επιδεικνύουν πόσο κοντά βρισκόμαστε στον στόχο, αλλά όχι πώς να φτάσουμε εκεί¹⁷⁵.

Στον παρακάτω πίνακα διακρίνονται τα 12 χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας δείκτης:

Πίνακας 17 - 12 χαρακτηριστικά αποδοτικών KPIs

1	Να είναι ευθυγραμμισμένος με τη στρατηγική και τους στόχους που ακολουθούνται
2	Να ανήκει σε κάποιο άτομο ή σε κάποια ομάδα που είναι υπεύθυνο/οι για το αποτέλεσμα του
3	Να προβλέπει καθώς μετράει κάποια αξία
4	Να αποφέρει αξιοποιήσιμα δεδομένα
5	Να είναι περιορισμένος να επικεντρώνεται σε λίγες δραστηριότητες μεγάλης αξίας και όχι να τους αναλώνουν σε πολλά πράγματα
6	Να είναι ευκολονόητος, να μη βασίζεται σε πολύπλοκα δεδομένα
7	Να είναι ισορροπημένος και αλληλένδετος με τους υπόλοιπους δείκτες
8	Να ενεργοποιεί θετικές αλλαγές
9	Να προβλέπει καθώς μετράει κάποια αξία

¹⁷⁵ Ο.Π.

10	Να είναι εντός πλαισίων
11	Να είναι συνδεδεμένος με κίνητρα
12	Να επανεξετάζεται και να ανανεώνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα

(Πηγή: Κονταράς, Δ, 2015)

Οι δείκτες ΒΔΑ είναι εργαλεία που υπολογίζουν τις επιδόσεις προσώπων και δραστηριοτήτων εντός του φορέα οργάνωσης με σκοπό πάντοτε την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αναφέρονται στις επιπτώσεις της επιτυχίας και διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό.



Εικόνα 23 - Κύκλος ΚΡΙ

Ενδεικτικά, στο πλαίσιο της προηγούμενης διεθνούς εμπειρίας και χρήσης των ΒΔΑ, η μελέτη της Zakaria¹⁷⁶ καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ενσωμάτωση τους σε έναν φορέα, μπορεί να είναι ακόμη πιο αποτελεσματική μέσω ενός προγράμματος οργανωσιακής αλλαγής.

Αυτό το εύρημα υποδηλώνει ότι δείκτες όπως αυτοί μπορούν να ενσωματωθούν ως μέρος των οργανωσιακών αλλαγών (συχνές συναντήσεις μελών των τμημάτων του οργανισμού, ομαδική εργασία, επικοινωνία, συγχωνεύσεις τμημάτων, εκπαίδευση προσωπικού, κτλ.) και δραστηριοτήτων μέσω παρεμβάσεων στην κουλτούρα των οργανώσεων. Η σπουδαιότητα τους οφείλεται αποκλειστικά στον τρόπο με τον

¹⁷⁶ Zakaria, Z., *A cultural approach of embedding KPIs into organizational practices* (2014), 933, 942-944

οποίο η οργάνωση τα κινητοποιεί ή τα ενσωματώνει ως μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων του.

Στην Ελλάδα η έρευνα των Επιτροπάκη και Γερακάρη¹⁷⁷ απέδειξε ότι υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες δεικτών που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια οργάνωση για να υπολογίσει τη δράση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη γενικότερη στρατηγική του. Πιο συγκεκριμένα αυτοί οι δείκτες αφορούν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τους δείκτες της ευρύτερης επίπτωσης. Οι κυριότερες προτάσεις τους αφορούσαν την εφαρμογή των κατάλληλων ποσοτικά και ποιοτικά δεικτών στην εκάστοτε οργάνωση, τη συνεργατική προσέγγιση, την εκπαίδευση των εργαζομένων στους δείκτες, την ανατροφοδότηση των δεικτών και τέλος τη σύνδεση των συγκεκριμένων δεικτών με δράσεις της οργάνωσης.

Ενδεικτικό παράδειγμα χρήσης ΒΔΑ στην Ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί η ΑΑΔΕ για την παρακολούθηση της φορολογικής και τελωνειακής διοίκησης, αλλά και για το ληξιπρόθεσμο υπόλοιπο οφειλών προς το Κράτος. Επίσης, η ΑΔΙΠ με τη σειρά της προτείνει τη διαμόρφωση ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης μέσω των ΒΔΑ, το οποίο θα στηρίζεται στον καθορισμό των στόχων και των αναγκαίων χρονοδιαγραμμάτων και εντέλει στη διερεύνηση περαιτέρω πηγών χρηματοδότησης.

Σύμφωνα με τα προηγούμενα, οι κυριότεροι δείκτες μέτρησης της διοικητικής και οικονομικής αποδοτικότητας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη δημόσια διοίκηση, ως βέλτιστες πρακτικές από τον ιδιωτικό τομέα, είναι η παρακολούθηση, η κατανόηση, η πρόβλεψη και η βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και απόδοσης της εκάστοτε οργάνωσης.

3.3 Στόχοι και Βασικά Αποτελέσματα (Objectives and Key Results - OKR's)

Οι στόχοι και τα βασικά αποτελέσματα αποτελούν ταυτόχρονα τόσο ένα εργαλείο καθορισμού στόχων όσο και ένα πλαίσιο διαχείρισης που συγχρονίζει

¹⁷⁷ Επιτροπάκη, Ολ., και Γερακάρη, Ελ., (2014). *Μελέτη / οδηγός εφαρμογής και ανάλυσης δεικτών ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα.

αποτελεσματικά όλους τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό για να προχωρήσει στρατηγικά προς τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του και αυτό το χαρακτηριστικό είναι αυτό που το καθιστά τόσο μοναδικό.

Επιπλέον, οι στρατηγικές και οι στόχοι μιας οργάνωσης είναι μερικές φορές πολύ αφηρημένοι και υψηλού επιπέδου για να κατανοήσουν οι μέσοι εργαζόμενοι. Αυτό τους κάνει να μην αισθάνονται σημαντικοί για την λειτουργία και τα αποτελέσματα της οργάνωσης και οδηγεί σε περαιτέρω απομάκρυνση από τον ουσιαστικό στόχο της. Οι οργανώσεις δεν πρέπει να ξεχνούν ότι οι εργαζόμενοι είναι κοινωνικά όντα. Στις περιπτώσεις στις οποίες δεν είναι γνωστό το όραμα, ο σκοπός, η αποστολή της οργάνωσης, δημιουργείται ασάφεια, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρή έλλειψη επικοινωνίας και δέσμευσης του εργαζόμενου από την οργάνωση. Το προσωπικό δεν μπορεί να δει τη μεγαλύτερη εικόνα, και ακόμη και αν αυτό επιτευχθεί, δεν είναι σε θέση να συσχετιστεί με αυτήν. Αποτέλεσμα είναι η διεύρυνση της αίσθησης της αβεβαιότητας και η δημιουργία ενός χάσματος, το οποίο τελικά γίνεται ο λόγος που αδυνατούν οι εργαζόμενοι να αποδώσουν σε υψηλό επίπεδο.

- Σε αυτό το σημείο οι στόχοι και τα βασικά αποτελέσματα της οργάνωσης καλύπτουν το κενό μεταξύ των στρατηγικών στόχων μιας οργάνωσης και των εργαζομένων. Επιτρέποντας σε κάθε εργαζόμενο να δημιουργήσει και να επιτύχει ένα σαφώς καθορισμένο σύνολο στόχων για κάποιο χρονικό διάστημα, το πλαίσιο προσπαθεί να ενώσει και να συγχρονίσει κάθε μέλος της οργάνωσης στην κατανόηση και την εσωτερίκευση των μακροπρόθεσμων στόχων του. Αυτοί οι «στόχοι» αναφέρονται ως «συλλογή στόχων».
- Αυτοί οι «στόχοι» σχετίζονται με τον μακροπρόθεσμο στόχο, την αποστολή και το όραμα της οργάνωσης.
- Το εργατικό δυναμικό λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε ο κάθε εργαζόμενος να συνδέεται - συμφωνεί με την εργασία του άλλου εργαζόμενου και να έχει μια «ατομική πυξίδα» για να κατευθύνει τις δραστηριότητές του ώστε να συμβάλει στους βασικούς στόχους της εταιρείας.

- Το εργατικό δυναμικό είναι πλέον ένα λειτουργικό γρανάζι σε έναν τροχό που υποστηρίζει το μεγαλύτερο σχήμα αυτού που αντιπροσωπεύει η οργάνωση, χάρη σε μεμονωμένους στόχους και βασικά αποτελέσματα.
- Μερικές φορές, παρόλο που οι ηγέτες εξαντλούν κάθε δυνατότητα για να συμπεριλάβουν όλους τους εργαζόμενους στο πλαίσιο ανάπτυξης της οργάνωσης, οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους εξακολουθούν να θεωρούν ασαφές πώς μπορούν να επηρεάσουν θετικά την οργάνωση. Ως αποτέλεσμα, δεν έχουν την απαιτούμενη απόδοση και σπαταλούν πόρους, ενώ αποτυγχάνουν να παράγουν ουσιαστική αξία που συμβάλλει στους στόχους που έχει θέσει η οργάνωση. Συχνά οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρα στο χώρο εργασίας όταν αισθάνονται αποσυνδεδεμένοι από την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Αυτός είναι επίσης ο λόγος για τον οποίο πολλά στελέχη δεν μπορούν να αποδώσουν καλύτερα λόγω ενός θεμελιώδους ελλείματος σύνδεσης με την εργασία τους. Υπάρχει σαφής έλλειψη αίσθησης ιδιοκτησίας. Όταν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, απαξιώνουν το αντικείμενο της εργασίας τους και θεωρούν ότι περιορίζεται η παρουσία και συνεισφορά τους.
- Όταν αποφασιστεί η χρήση κάποιων από αυτούς τους δείκτες, θα πρέπει να αποσαφηνιστεί πόσοι από αυτούς χρειάζονται, πόσο συχνά θα υπολογίζονται, τι θα υπολογίζουν, πόσο πολύπλοκοι θα είναι, ποιος θα είναι υπεύθυνος για τον κάθε δείκτη και τέλος εάν θα χρησιμοποιούνται οι δείκτες αυτοί σαν αναφορές¹⁷⁸.
- Τα μεσαία και ανώτερα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τους βασικούς δείκτες απόδοσης, οι οποίοι στοχεύουν στην καλύτερη κατανόηση των λειτουργιών της επιχείρησης και την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου.

¹⁷⁸ Κονταράς, Δ.(2015). *Μελέτη Ανάπτυξης ολιστικών δεικτών απόδοσης (KPIs) έργων. Εξέταση μελέτης περίπτωσης επαναλανσαρίσματος προϊόντος πολυεθνικής εταιρείας*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αθήνα

4. Αξιολόγηση συνθηκών και επιλογή εφαρμογής μεθόδου

4.1 Υφιστάμενη κατάσταση στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Στο καθεστώς ενισχυμένης εποπτείας, στο οποίο βρισκόταν η Ελλάδα από τον Αύγουστο του 2018, περιλαμβάνονται ειδικές δεσμεύσεις, μεταξύ των οποίων και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Η μεταρρυθμιστική προσπάθεια απέκτησε εκ νέου δυναμική με την ψήφιση του Ν.4622/19 για το Επιτελικό Κράτος¹⁷⁹. Η πολιτική αντιπαράθεση και ο ευρύτερος δημόσιος διάλογος επικεντρώθηκαν κυρίως στην Προεδρία της Κυβέρνησης (ΠτΚ), στις επιπτώσεις της και στη δυναμική των ενδοκυβερνητικών σχέσεων εξουσίας. Ωστόσο, εξ ίσου σημαντική είναι η δέσμη των ρυθμίσεων¹⁸⁰ που αφορούν την οργάνωση των υπηρεσιών της κεντρικής διοίκησης¹⁸¹ και θεσμοθετούν τη συμμετοχή της στη διεργασία παραγωγής δημόσιων πολιτικών (public policy-making process)¹⁸².

Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από υπερβολικό συγκεντρωτισμό, ακαμψία και τυπολατρία, αναποτελεσματικότητα και λειτουργική ανεπάρκεια. Η καθήλωση της διοίκησης σε χαμηλό επίπεδο συνδέεται με την υποταγή της στην πολιτική τάξη και έχει οδηγήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε έλλειψη θεσμικής μνήμης στο κράτος, με αρνητικές επιπτώσεις και δυσκολίες στη διαδικασία παραγωγής δημόσιων πολιτικών. Οι ρυθμίσεις και τα μέτρα πολιτικής είναι κατά κανόνα αποσπασματικές, με βραχύ ορίζοντα δράσης και προσωρινές λύσεις, καθόσον αλλάζουν όχι μόνο μετά από κάθε εκλογική διαδικασία αλλά συχνότατα και με κάθε ανασχηματισμό. Έτσι, το προσαυξητικό μοντέλο είναι κυρίαρχο ως τρόπος λήψης αποφάσεων, αλλά και εν γένει στη διαδικασία παραγωγής δημόσιων πολιτικών στην Ελλάδα. Η ποιότητα της διοικητικής διάρθρωσης επηρέαζε περαιτέρω την αποτελεσματικότητα των οργανικών

¹⁷⁹ Χριστοφιλοπούλου, Π. (2021). *Το Επιτελικό Κράτος και η Αποπολιτικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα: η Περίπτωση του Ν.4622/19*. Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης 1(1), 142-159

¹⁸⁰ Όπως η ΑΔΑΕ, το Υπερταμείο, οι Γενικές Διευθύνσεις Οικονομικών Υπηρεσιών (ΓΔΟΥ) στα Υπουργεία, το Γραφείο Προϋπολογισμού στη Βουλή, κ.ά.

¹⁸¹ Τα ψηφιακά οργανογράμματα, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας και η κινητικότητα.

¹⁸² Οι τομείς των δεσμεύσεων της χώρας είναι οι ακόλουθοι έξι: δημοσιονομικές και δημοσιονομικές-διαρθρωτικές πολιτικές, κοινωνική πρόνοια, χρηματοπιστωτική σταθερότητα, αγορές εργασίας και προϊόντων, Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας και ιδιωτικοποιήσεις, εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης

μονάδων. Οι διοικητικές δομές εμφάνιζαν χαμηλό βαθμό προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο πλαίσιο των αναγκών και των αρμοδιοτήτων των δημόσιων οργανισμών, ως εκ τούτου χαμηλή ικανότητα ανταπόκρισης στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας, καθώς και περιορισμένης έκτασης βελτίωση της ανταπόκρισης της δημόσιας διοίκησης στις απαιτήσεις των πολιτών, μέσω της παροχής αναβαθμισμένων και πιο ευέλικτων υπηρεσιών με τη μικρότερη δυνατή δημοσιονομική επιβάρυνση¹⁸³.

Παρά το γεγονός ότι ο Πρωθυπουργός διορίζει και παύει τα μέλη της κυβέρνησης και τους υφυπουργούς, η διαχρονική έλλειψη υποστηρικτικής δομής για την άσκηση του επιτελικού συντονιστικού του ρόλου, σήμαινε ότι οι υπουργοί ήταν σχεδόν παντοδύναμοι, με αποτέλεσμα οι δημόσιες πολιτικές να υπηρετούν τους πολιτικούς τους στόχους ή/και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επικαιρότητας, ανάλογα με την εκάστοτε συγκυρία.

Εμπόδια στην εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων (ΔμΣ)

Οι δυσκολίες που πρέκυψαν κατά τη διαδικασία εφαρμογής του συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι συνήθως η δυσκολία αποσαφήνισης των στόχων, η προσφυγή σε πολύπλοκα, μη ελκυστικά, κατανοητά και αντικείμενο δυσμενούς κριτικής στην εφαρμογή τους για τον μέσο υπάλληλο μαθηματικά πρότυπα για τη μέτρηση των επιδόσεων. Σε συνέχεια των ανωτέρω ακολουθούσε ο φόβος της αξιολόγησης, η ευθυνοφοβία των υπαλλήλων, η αδιαφορία ή η αντίδραση συχνά των διοικητικών κλιμακίων, οι κακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Επίσης, συχνά παρατηρείτο το φαινόμενο της επανάπαυσης των στελεχών στην επίτευξη «χαμηλών» στόχων, λόγω φόβου απέναντι στο καινούργιο και άγνωστο με αποτέλεσμα τη μειωμένη έμφαση στην ποιότητα. Τέλος, η λανθασμένη αντίληψη της φύσης και των διαδικασιών της ΔμΣ δεν επιτρέπει σε

¹⁸³ Σπανού, Κ. (επιμ.) *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση, περιγραφή, αποτίμηση*, ΕΛΙΑΜΕΠ-Ίδρυμα Λεβέντη, Παρατηρητήριο για την Κρίση, Αθήνα 2018 <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>

υπαλλήλους αλλά συχνά και σε μεγάλο ποσοστό προϊσταμένων, κυρίως μονάδων μεσαίου επιπέδου, την υλοποίηση της διαδικασίας.

5. Βασικοί παράγοντες που προτείνονται για τον καθορισμό της στοχοθεσίας στην κυβέρνηση του μέλλοντος

5.1 Βιωσιμότητα της διαχείρισης της απόδοσης σε σχέση με τον καθορισμό στόχων

Η τρέχουσα σκέψη προτείνει ότι οι καλές, αντικειμενικές πληροφορίες απόδοσης θα πρέπει να επιτρέπουν στους διευθυντές να παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους προς την επίτευξη των στόχων παρέχοντας την απαραίτητη ανατροφοδότηση για την επίτευξη αποτελεσμάτων, οδηγώντας έτσι σε κίνητρα και παραγωγικότητα. Ενώ, θεωρητικά, οποιοδήποτε σύστημα διαχείρισης απόδοσης θα πρέπει να λειτουργεί με παρόμοιο τρόπο, η εμπειρία από τον τομέα της δημόσιας διοίκησης δείχνει ότι στην πράξη, ένα τόσο αποτελεσματικά λειτουργικό σύστημα είναι σπάνιο¹⁸⁴. Τα περισσότερα συστήματα υποφέρουν από μία ή πολλές δυσκολίες όπως σύγκρουση μεταξύ ομαδικών στόχων και μεμονωμένων στόχων, ελλιπής υλοποίηση, κακή επάρκεια μεταξύ στόχων και εργασίας, κ.λπ.¹⁸⁵. Επιπλέον, υπάρχει ένας εγγενής διαχωρισμός μεταξύ της χρήσης πληροφοριών απόδοσης και των πληροφοριών αξιολόγησης. Όταν οι υπάλληλοι, οι ομάδες και οι διευθυντές γνωρίζουν ότι αξιολογούνται σε έναν συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης, η ερμηνεία αυτού του δείκτη αλλάζει¹⁸⁶. Αυτό που αποτελούσε αντικειμενικό μέτρο της γενικής απόδοσης μπορεί γρήγορα να γίνει ένα συμβολικό εργαλείο επικοινωνίας για έναν πολιτικό σκοπό όπως η αυτόματη προώθηση ή η στρατηγική επιρροή¹⁸⁷.

Τουλάχιστον, τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης έχουν σχεδιαστεί για να ενσωματώνουν στόχους. Μια πρόκληση είναι η διατήρηση της πληροφοριακής

¹⁸⁴ Pollitt, C. (2013). *The logics of performance management*. Evaluation, 19(4), 346–363. <https://doi.org/10.1177/1356389013505040>

¹⁸⁵ de Waal A. & Kourtiti, K. (2013) "Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use," International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing, vol. 62(5), pages 446-473, July.

¹⁸⁶ Pollitt, C. (2013). *The logics of performance management*. Evaluation, 19(4), 346–363. <https://doi.org/10.1177/1356389013505040>

¹⁸⁷ Artz L. (2017). *The word on the inside: Epistemological considerations on women, crime and punishment*. Acta Criminologica: Southern African Journal of Criminology, 30(4), 1–15.

αξίας των δεικτών, εξ ου και η αξία τους ως σύστημα υποστήριξης αποφάσεων, ενώ περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων ως κίνητρο. Αν και αυτή είναι μόνο μια δυσκολία στην εξισορρόπηση των διαφορετικών ρόλων των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης, αποτελεί παράδειγμα των προκλήσεων που υπάρχουν στη δημιουργία συστημάτων διαχείρισης απόδοσης που είναι καλά ενσωματωμένα σε επιχειρησιακό και στρατηγικό επίπεδο σε έναν οργανισμό¹⁸⁸. Το εάν ο καθορισμός στόχων και οι πληροφορίες απόδοσης λειτουργούν σε ένα κοινό πλαίσιο συνεργασίας θα μπορούσε να είναι μια ισχυρή ένδειξη της βιωσιμότητας του συστήματος διαχείρισης μακροπρόθεσμα. Πράγματι, για να είναι πραγματικά βιώσιμο, ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης πρέπει να παρακινεί τους εργαζόμενους χωρίς να τους εξαντλεί ωθώντας επανειλημμένα παράλογους στόχους¹⁸⁹.

5.2 Ευέλικτοι OKRs (Agile OKRs)

Οι αρχές της ευέλικτης ηγεσίας μπορούν να μεταμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο ο δημόσιος τομέας λειτουργεί, σχεδιάζει και προσφέρει στους πελάτες και τους ψηφοφόρους. Το διακύβευμα είναι μεγάλο. Οι κραδασμοί της πανδημίας COVID-19 υπογράμμισαν τη σημασία της προσαρμογής των πολιτικών, της υλοποίησης προγραμμάτων μεταξύ των υπηρεσιών και της αποτελεσματικής εργασίας σε ομάδες—κάνοντάς το καλύτερα και πιο γρήγορα, και συχνά με αυστηρότερους προϋπολογισμούς. Είναι ένα μεγάλο σε έκταση και σημασία έργο, ακόμη και για αφοσιωμένους δημόσιους υπαλλήλους και οντότητες που καθοδηγούνται από την αποστολή και το όραμα της υλοποίησης ενός τέτοιου μεγέθους project. Σε τέτοιες απαιτητικές καταστάσεις, ο δημόσιος τομέας θα ήταν ιδανικά σε θέση να αντιμετωπίσει με ευελιξία, προσαρμοστικότητα, προηγμένα τεχνολογικά συστήματα και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό τις επιπτώσεις ανάλογων κρίσεων. Οι ευέλικτες μεθοδολογίες μπορούν να μεταμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο μια κυβέρνηση σχεδιάζει, λειτουργεί και παρέχει τα προϊόντα

¹⁸⁸ Goh, Swee C. et al. "The relationship between learning capability and organizational performance: A meta-analytic examination." *The Learning Organization* 19 (2012): 92-108.

¹⁸⁹ Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). *The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.07.006>

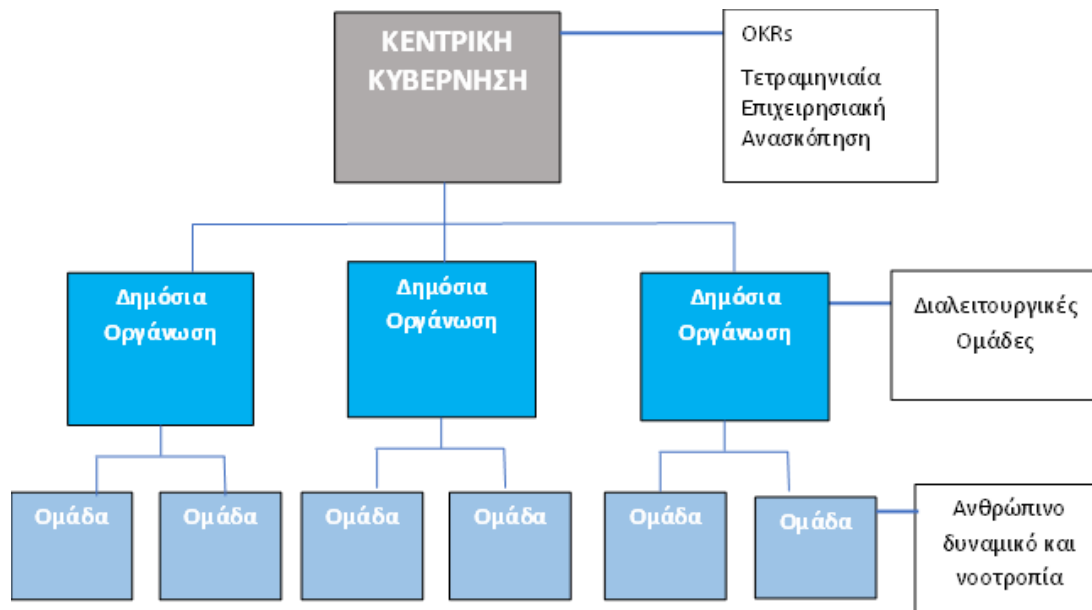
και τις υπηρεσίες της. Ορισμένοι κυβερνητικοί φορείς έχουν ήδη σημειώσει σημαντική πρόοδο. Οι ευέλικτες αρχές και πρακτικές πρέπει να προσαρμόζονται σε κάθε επίπεδο διακυβέρνησης και για να ξεπεραστούν οι δυναμικές που μπορούν να κάνουν την αλλαγή δύσκολη. Πράγματι, επειδή κάθε επίπεδο ενός κυβερνητικού οργανισμού -η κεντρική κυβέρνηση, οι υπηρεσίες της και οι ομάδες τους— έχει διαφορετικούς ρόλους και προτεραιότητες, οι πιο αποτελεσματικές βασικές αρχές «agile» (ευελιξίας) θα διαφέρουν επίσης. Για τους ηγέτες του δημόσιου τομέα, τα οφέλη της προσαρμογής ευέλικτων τρόπων εργασίας για συγκεκριμένους στόχους θα μπορούσαν να είναι υψηλότερη παραγωγικότητα και καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες.

5.3 Μια σημαντική αλλαγή από τους ιστορικούς τρόπους εργασίας του δημόσιου τομέα

Σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, οι κυβερνήσεις μπορεί να φαίνονται μονολιθικές και αργές. Οι ευέλικτες μεθοδολογίες που εφαρμόστηκαν πρόσφατα στον ιδιωτικό τομέα μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση τόσο της απόδοσης όσο και της οργανωσιακής λειτουργίας, γεγονός κάτι που αποτελεί ισχυρό δείκτη των συνολικών αποδόσεων των μετόχων, ανάλογο με τα επίπεδα δέσμευσης και υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα.

Παρά την υπόσχεση ευέλικτων μεθοδολογιών για τον δημόσιο τομέα, ορισμένα χαρακτηριστικά μπορούν να καταστήσουν τις κρατικές οντότητες δύσκολα προσαρμοσμένες στο ευέλικτο μοντέλο. Οι κρατικοί προϋπολογισμοί τείνουν να ακολουθούν μεγαλύτερους χρονικούς ορίζοντες —συχνά ετήσιους— από τους ευέλικτους ρυθμούς. Ο εσωτερικός ανταγωνισμός για χρηματοδότηση μεταξύ των φορέων για μια σταθερή δεξαμενή χρηματοδότησης μπορεί να αποθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων. Και επειδή οι αποδόσεις των επενδύσεων σε αλλαγές συχνά διασκορπίζονται εντός της κυβέρνησης και στο κοινό, μπορεί να είναι δύσκολο να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να εργαστούν για μια ανοδική πορεία που δεν μπορούν απαραίτητα να δουν ή να βιώσουν. Η ιεραρχική δομή του δημόσιου τομέα - και η συνοδευτική κουλτούρα και οι τρόποι εργασίας του - μπορεί επίσης να καταστήσει δύσκολη την εφαρμογή ευέλικτων μεθοδολογιών.

Εικόνα 24 - Ευέλικτη μεθοδολογία OKRs (Agile OKRs) στον δημόσιο τομέα



Με άλλα λόγια, μια ολοκληρωμένη ευέλικτη υλοποίηση είναι ένα τεράστιο εγχείρημα που απαιτεί συνεχείς δεσμεύσεις ενέργειας και πόρων. Η προοπτική μιας τόσο σημαντικής προσπάθειας θα μπορούσε να αποτρέψει πολλούς κυβερνητικούς ηγέτες από τη δέσμευση. Αυτοί οι μετασχηματισμοί απαιτούν οραματιστές ηγέτες.

6. Προσαρμογή οργανωσιακής ευελιξίας σε διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης

Σύμφωνα με την συσσωρευμένη εμπειρία, η εφαρμογή ακόμη και ορισμένων ευέλικτων εργαλείων μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην κρατική παραγωγικότητα. Στην πραγματικότητα, ορισμένες ευέλικτες αρχές, όπως η εργασία προς τους στόχους και τα βασικά αποτελέσματα σε τριμηνιαίες ανασκοπήσεις, θα μπορούσαν να προσαρμόζονται για την αντιμετώπιση των τυπικών περιορισμών στις κυβερνήσεις.

Βασική αρχή αποτελεί η εφαρμογή των πιο σημαντικών αρχών ευελιξίας σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού. Παρακάτω γίνεται εστίαση στις διαφορετικές ανάγκες της κεντρικής κυβέρνησης, των φορέων και των ομάδων.

6.1 Διαχείριση με γνώμονα τα αποτελέσματα για κρατικούς φορείς

Οι ευέλικτες μεθοδολογίες μπορούν να βοηθήσουν τις κεντρικές κυβερνήσεις να δώσουν προτεραιότητα σε στρατηγικά έργα. Οι κεντρικές κυβερνήσεις γενικά

κατανέμουν πόρους για στρατηγικούς στόχους μέσω της διαδικασίας του προϋπολογισμού. Επειδή όμως αυτή η διαδικασία είναι συνήθως ετήσια, η υστέρηση μεταξύ των επενδύσεων σε πρωτοβουλίες και του αντίκτυπου δημιουργεί ένα πληροφοριακό κενό. Οι στόχοι και τα βασικά αποτελέσματα (OKR) και οι τριμηνιαίες επιχειρηματικές ανασκοπήσεις (QBRs), που είναι θεμελιώδεις έννοιες που προήλθαν από την ευελιξία των επιχειρήσεων, θα μπορούσαν να μεταμορφώσουν τον σχεδιασμό και την κατανομή πόρων για τις κεντρικές κυβερνήσεις.

Διαρθρωτικά, η ετήσια διαδικασία κατανομής πόρων ευνοεί τα έργα που βρίσκονται ήδη σε εξέλιξη σε σχέση με τα πολλά υποσχόμενα νέα. Αυτή η δυναμική μπορεί να περιορίσει τη δημιουργία αξίας, επειδή η διαδικασία δίνει έμφαση στη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις χρηματοδότησης και όχι στα αποτελέσματα. Επειδή οι σημαντικές αλλαγές είναι συχνά δύσκολες στον δημόσιο τομέα, οι κυβερνήσεις δεν έχουν εφαρμόσει QBR σε ευρεία κλίμακα. Ωστόσο, τα αρχικά αποτελέσματα ήταν ενθαρρυντικά.

Επιπλέον, οι κυβερνήσεις παρακολουθούν παραδοσιακά ΒΔΑ (KPIs) για να έχουν αντιπροσωπευτική εικόνα για την πρόοδο στη διαχείριση προγραμμάτων. Μια στροφή στη ρητή διαχείριση των αποτελεσμάτων μέσω των OKR θα μπορούσε να βοηθήσει τις κυβερνήσεις να μεταφράσουν τις στρατηγικές τους προτεραιότητες σε πιο συγκεκριμένους στόχους για οργανώσεις και τις ομάδες με τους οποίους θα εργαστούν. Για παράδειγμα, για να μετρηθούν οι βελτιώσεις στην ευκολία της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μια περιοχή, οι ενδιαφερόμενοι θα μπορούσαν να στραφούν από τη χρήση ενός ετήσιου συνολικού ΒΔΑ, όπως μια βαθμολογία δείκτη, στον καθορισμό ενός στόχου για τον εξορθολογισμό της διαδικασίας έναρξης μιας επιχείρησης.

Σε αντίθεση με τους ΒΔΑ που χρησιμοποιούνται συνήθως στη διαδικασία κατανομής του ετήσιου προϋπολογισμού, οι OKR είναι δείκτες που μπορούν να μετρηθούν σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα—συνήθως τρεις ή τέσσερις μήνες. Οι πιο συχνές αναθεωρήσεις μπορούν να δώσουν στις οργανώσεις ευελιξία να πειραματιστούν, να δοκιμάσουν και να προσαρμόσουν διαφορετικές μεθόδους

για να καθορίσουν και να επιτύχουν OKR που ορίζουν για τον εαυτό τους. Η κεντρική κυβέρνηση θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τον τριμηνιαίο ή τετραμηνιαίο ρυθμό ανασκόπησης για να αξιολογήσει την πρόοδο ως προς τους OKR και να ανακαταναείμει τους πόρους όπως απαιτείται. Η συζήτηση για την αναθεώρηση επιτρέπει επίσης στην κεντρική κυβέρνηση να μεταβεί από την παρακολούθηση προσχεδιασμένων ορόσημων στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

6.2 Συνεργασία με αυτόνομες κυβερνητικές οντότητες

Για τις υπηρεσίες (που ορίζονται ως αυτόνομες κυβερνητικές οντότητες με ξεχωριστές αποστολές), η διαλειτουργική συνεργασία έχει μεγάλες δυνατότητες. Οι περισσότεροι φορείς είναι δομημένοι γύρω από λειτουργική ή τομεακή τεχνογνωσία, αλλά τα τμήματα δεν μπορούν να επιτύχουν τους πλήρεις στόχους των οργανισμών τους χωρίς συνεργασία. Υπάρχουν τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας μεταξύ ηγετών σε τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη ή η εκπαίδευση. Χωρίς αυτή τη συνεργασία και τη διασταυρούμενη επικοινωνία, οι κυβερνήσεις συχνά δαπανούν πρόσθετους πόρους για να εφαρμόσουν πολύπλοκες επικοινωνίες, διαδικασίες και δομές διακυβέρνησης για να εξασφαλίσουν τη δέσμευση.

Αυτή η διαλειτουργική κατανομή ευθυνών για την απόδοση καταστρέφει τα σιλό και ενθαρρύνει τους ηγέτες να μοιράζονται πόρους, εστιάζοντας περισσότερο στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού παρά στην παροχή λεπτών τεχνικών καθοδήγησης. Για παράδειγμα, ο βρετανικός στρατός χρησιμοποιεί ευέλικτες μεθοδολογίες για την προώθηση καλύτερης και εξορθολογισμένης απόφασης, δημιουργία βελτίωσης της παραγωγικότητας, παροχή μεγαλύτερης ανθεκτικότητας και ευελιξίας και υποστήριξη της αίσθησης του σκοπού και της ενδυνάμωσης.

6.3 Ανάπτυξη κουλτούρας λειτουργίας σε ομάδες

Σε επίπεδο ομάδας, οι πιο σημαντικές αρχές ευελιξίας είναι οι άνθρωποι και οι νοοτροπίες, με άλλα λόγια, η κουλτούρα, η οποία μπορεί να δημιουργήσει ή να διαλύσει ευέλικτους μετασχηματισμούς. Πράγματι, οι οργανώσεις που αποτυγχάνουν να ολοκληρώσουν έναν ευέλικτο μετασχηματισμό αναφέρουν την

κουλτούρα ως το κύριο εμπόδιο. Σε ένα ευέλικτο περιβάλλον, αυτόνομες διαλειτουργικές ομάδες εργάζονται προς παρόμοιους στόχους. Οι ομάδες μπορούν να εφαρμόσουν πολλές ευέλικτες πρακτικές, συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού και των καθημερινών «stand-up» συναντήσεων.

Σήμα κατατεθέν των ευέλικτων οργανισμών είναι ένα ασφαλές περιβάλλον πειραματισμού και μάθησης, ώστε τα λάθη να μην αντιμετωπίζονται αυτόματα με τιμωρία. Η κοινότητα, η επιχειρηματική ώθηση —το θάρρος και η πεποίθηση για ανάληψη πρωτοβουλιών— και η κινητικότητα ρόλων είναι ζωτικής σημασίας για ένα τέτοιο περιβάλλον.

Ωστόσο, η μετάβαση στην ευελιξία μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη για κυβερνητικούς οργανισμούς, οι οποίοι παραδοσιακά δεν προωθούν αυτά τα χαρακτηριστικά στο εργατικό τους δυναμικό. Οι οραματιστές ηγέτες μπορούν να ασκήσουν επιρροή για να πιέσουν για οργανωτικές αλλαγές. Οι ευέλικτοι μάνατζερς μπορούν να υποστηρίξουν αυτή τη δουλειά χρησιμοποιώντας την τεχνογνωσία τους για να βοηθήσουν τις ομάδες να δώσουν έμφαση στην απόδοση έναντι της διαδικασίας, να δημιουργήσουν οργανωτικές ευέλικτες ικανότητες και να επιταχύνουν τις μεταβάσεις. Για παράδειγμα, ορισμένες εθνικές κυβερνήσεις έχουν προσλάβει ευέλικτους συντονιστές και μάνατζερς για να βοηθήσουν τις ομάδες να αναγνωρίσουν και να καλλιεργήσουν καινοτόμες και πολλά υποσχόμενες ιδέες και να εργαστούν με νέους τρόπους, για να δοκιμάσουν, να βελτιώσουν και να εφαρμόσουν σε μεγάλο χρονικό ορίζοντα αυτές τις ιδέες και να απελευθερώσουν τα ταλέντα των εργαζομένων και στελεχών τους.

7. Αντί επιλόγου

Η τρέχουσα άποψη για τη διαχείριση της απόδοσης, οι παράγοντες που επηρεάζουν τις οργανωσιακές αποφάσεις και η επίπτωση αυτών των δυναμικών στη διαχείριση της απόδοσης, διαμορφώνουν τη διαχείριση της απόδοσης του μέλλοντος. Οι αναδυόμενες τάσεις στις πρακτικές διαχείρισης της απόδοσης εξεταστούν για να

καταλήξουμε στο συμπέρασμα εάν απαιτείται μια νέα προσέγγιση ή απαιτείται θεμελιώδης επανεξέταση.

Οι διευθυντές και το προσωπικό τα τελευταία χρόνια θεωρούν τη διαχείριση της απόδοσης αποθαρρυντική, υπερβολικά υποκειμενική και μη χρήσιμη. Οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν τις αξιολογήσεις και αγωνίζονται να κατανοήσουν την ανατροφοδότηση απόδοσης.

Το πρόσφατο ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19 έχει καταστήσει τις πρακτικές διαχείρισης της απόδοσης όλο και πιο σημαντικές με έντονη την ανάγκη για νέες μεθόδους διοίκησης, προορατικές, ευέλικτες και κυρίως ανθεκτικές.

Οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα επωμίζονται μεγαλύτερες ευθύνες καθημερινά στις αλληλεπιδράσεις τους με τους συνεργαζόμενους φορείς και τους πολίτες με τρόπο που η διαχείριση της απόδοσης στη βιομηχανική εποχή δεν μπορούσε να προσδιορίσει. Αυτές οι στρατηγικές διαχείρισης απόδοσης είναι ξεπερασμένες, ωστόσο η πλειοψηφία των οργανώσεων εξακολουθεί να υιοθετεί τη δημιουργία βαθμολογιών για τους υπαλλήλους και να τις χρησιμοποιεί ως εργαλείο λήψης αποφάσεων ανταμοιβής. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δεν είναι σε θέση να αναπτυχθούν και να εξυπηρετήσουν άριστα τους χρήστες υπηρεσιών, επειδή οι πρακτικές διαχείρισης της απόδοσης είναι γραφειοκρατικές και άκαμπτες.

Απαλλασσόμενες από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες ετήσιου ελέγχου και τη συμπεριφορά που σχετίζεται με αυτές, οι οργανώσεις μπορούν να επικεντρωθούν στην επίτευξη πολύ υψηλότερων επιπέδων απόδοσης από πολύ περισσότερους υπαλλήλους τους. Καθίσταται σαφές, ότι οι ανάγκες των εργαζομένων δεν μπορούν να ικανοποιηθούν επαρκώς στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον χρησιμοποιώντας παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης απόδοσης.

Είναι προφανές ότι πρέπει να εγκαταλειφθούν οι προηγούμενες πρακτικές απόδοσης και να δημιουργηθεί μια στρατηγική διαχείρισης απόδοσης που προσαρμόζεται, ανταποκρίνεται και βαθμονομείται στον νέο χώρο εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι βασικές αρχές της καλής διαχείρισης καθίστανται αναγκαίες

περισσότερο από ποτέ: ευέλικτοι στόχοι, εξαιρετική καθοδήγηση και συστήματα υψηλής λογοδοσίας.

Ωστόσο, στο σημερινό απρόβλεπτο, ασαφές και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ένα από τα πράγματα που πρέπει να εξασφαλιστούν είναι υιοθέτηση της οργανωσιακής κουλτούρας αλλαγής και τα μέσα της διάδοσής της, εάν πραγματικά οι οργανώσεις θέλουν να επιβιώσουν (πόσο μάλλον να αναπτυχθούν). Εάν οι ηγέτες θέλουν να αρχίσουν να επανασχεδιάζουν τα πλαίσια διαχείρισης της απόδοσης των οργανώσεών τους, πρέπει να δοθούν στους διευθυντές οι πόροι, τα συστήματα και η εκπαίδευση που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις για την ανάπτυξη των εργαζομένων και τη βελτίωση της απόδοσής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η στοχοθεσία στο πλαίσιο ενός συστήματος συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας οργάνωσης

1. Στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και δημόσιες οργανώσεις

Τα τελευταία χρόνια, οι δημόσιες οργανώσεις βρίσκονται σε όλον τον κόσμο σε μια φάση συνεχούς επαναπροσδιορισμού του ρόλου τους και σε μια διαδικασία μετασχηματισμού και προσαρμογής στις κυρίαρχες κοινωνικές τάσεις. Έτσι, ενσωματώνουν πρακτικές και μεθόδους διοίκησης του ιδιωτικού τομέα, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες της κοινωνίας για ένα δημόσιο τομέα αποτελεσματικό στην εσωτερική του οργάνωση και ποιοτικό όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες¹⁹⁰. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μία από αυτές τις μεθόδους, μιας και αποτελεί το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν τον οργανισμό στην επίτευξη της αποστολής του και των στρατηγικών του στόχων. Η προσέγγιση αυτή μεταξύ άλλων θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό ως βασικό στρατηγικό πόρο για την επίτευξη όλων των παραπάνω.

Σε αυτήν την προσέγγιση η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζόμενων (του ανθρώπινου κεφαλαίου) της δημόσιας οργάνωσης, αφορά όχι μόνο στην επίτευξη αποτελεσμάτων που εντάσσονται στην στρατηγική διοίκηση της δημόσιας οργάνωσης, αλλά και στην **ταυτόχρονη ανάπτυξη των ικανοτήτων/δεξιοτήτων των εργαζόμενων σε αυτήν, μέσα από ένα συνολικό πρόγραμμα ανάπτυξης αυτών**, όπως προτάσσουν άλλωστε και οι σύγχρονες τάσεις στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η σύγχρονη αντιμετώπιση για την αξιολόγηση των εργαζόμενων (ανθρώπινο κεφάλαιο) προβάλλει έναν αναπτυξιακό ρόλο, αφού δίνει έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας σαν στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις ενώ ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι σημαντικός, συμμετέχοντας και ο ίδιος στην όλη διαδικασία. Ειδικότερα η **Διοίκηση των Αλλαγών** όσον αφορά στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της αλλαγής, απαιτεί μάλιστα την ενεργή υποστήριξη των εργαζομένων προκειμένου να προσαρμόζονται μαθησιακά μέσω

¹⁹⁰ New Public Management Regime

των αλλαγών των γνώσεων, των ικανοτήτων, των στάσεων και των συμπεριφορών τους, σε ένα ρευστό περιβάλλον συνεχών μετασχηματισμών.

Σημαντικό είναι εδώ το να επισημανθεί η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας που αφορά ένα σύνολο βασικών παραδοχών, στάσεων και συμπεριφορών που συνέχουν τις πεποιθήσεις των εργαζομένων που υπόκειται σε ένα συνεχές γίγνεσθαι.

2. Το ανθρώπινο κεφάλαιο σε μία οργάνωση

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων μιας οργάνωσης. Θεωρείται ένα από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού. Ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου σε έναν οργανισμό περιλαμβάνει τη στρατολόγηση, την παροχή ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης, την προώθηση μιας θετικής κουλτούρας εργασίας και την προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης. **Επιπλέον, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων, μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και μεγαλύτερη απόδοση.**

Το ανθρώπινο κεφάλαιο σε έναν οργανισμό μπορεί να συμβάλει στους στόχους του με διάφορους τρόπους. Μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό στην:

1. Προσέλκυση και διατήρηση υψηλής ποιότητας ανθρώπινου κεφαλαίου: Μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να προσελκύσει και να διατηρήσει τους καλύτερους υπαλλήλους, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και να οδηγήσει στην ανάπτυξη της οργάνωσης.
2. Βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας: Οι καλά εκπαιδευμένοι και παρακινημένοι υπάλληλοι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση και την παραγωγικότητά τους, κάτι που μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του πιο αποτελεσματικά.

3. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας: Το υψηλής ποιότητας ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να είναι πιο αποτελεσματικός στην επιδίωξη της δημόσιας αποστολής του.

4. Ενίσχυση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας: Ένα ποικίλο εργατικό δυναμικό με διαφορετικές δεξιότητες και προοπτικές μπορεί να ενισχύσει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, που μπορεί να οδηγήσει σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες προς τους πολίτες.

5. Ενίσχυση της φήμης: Η καλή φήμη ως εργοδότης επιλογής μπορεί να προσελκύσει συνεργασίες, να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία γεγονός που μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

6. Προσαρμοστικότητα: Ένα εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό είναι καλύτερα εξοπλισμένο για να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς και της τεχνολογίας, καθώς είναι απαραίτητο για έναν οργανισμό να ανταποκρίνεται στις νέες αναδυόμενες ευκαιρίες.

7. Δέσμευση εργαζομένων: Ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό είναι πιο πιθανό να είναι παραγωγικό, παρακινημένο και αφοσιωμένο στους στόχους ενός οργανισμού.

3. Μέθοδοι βελτίωσης απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου

Η σύγχρονη αντίληψη της βελτίωσης απόδοσης αφορά στην μελλοντική απόδοση, στη δυνατότητα μέσω αυτο-μάθησης και ενδυνάμωσης οι εργαζόμενοι να βελτιώνονται και να ανταποκρίνονται κάθε φορά σε διαρκώς αυξανόμενα καθήκοντα. Εδώ ο ρόλος ενός καλά σχεδιασμένου Συστήματος Αξιολόγησης της Επίδοσης είναι πολύ σημαντικός.

Ο ρόλος των Προϊσταμένων σε αυτό το σύστημα είναι να συμβουλεύουν, να καθοδηγούν, να αναπτύσσουν και να εκπαιδεύουν, προκειμένου να ενισχύσουν την υπευθυνότητα των συνεργατών τους, την ενεργή συμμετοχή τους και τη διαρκή βελτίωση της μαθησιακής τους ικανότητας. Η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων οδηγεί σε:

- Λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μετακινήσεις, απολύσεις.

- Καθορισμό αυξήσεων μισθών ή επιπρόσθετων παροχών.
- Εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και σημείων βελτίωσης.
- Σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Πληροφόρηση των εργαζομένων για τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους στην εκτέλεση του έργου τους.
- Οργανωσιακές αλλαγές στο σύνολο του οργανισμού.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να βελτιώσουν την απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου τους:

- **Κατάρτιση και ανάπτυξη:** Η παροχή ευκαιριών στους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης μπορεί να τους βοηθήσει να βελτιώσουν την απόδοσή τους στη δουλειά.
- **Διαχείριση απόδοσης:** Η καθιέρωση σαφών προσδοκιών απόδοσης και η τακτική ανατροφοδότηση μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τι αναμένεται από αυτούς και πώς μπορούν να βελτιωθούν.
- **Δέσμευση εργαζομένων:** Η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη δέσμευση και τη συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση των κινήτρων και της απόδοσης των εργαζομένων.
- **Αναγνώριση και ανταμοιβές:** Η αναγνώριση και η επιβράβευση των εργαζομένων για την καλή τους απόδοση μπορεί να τους βοηθήσει να παρακινηθούν ώστε να συνεχίσουν να αποδίδουν καλά.
- **Ευεξία εργαζομένων:** Η προώθηση της ευεξίας των εργαζομένων μέσω προγραμμάτων που υποστηρίζουν τη σωματική και ψυχική υγεία μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της εργασιακής απόδοσης.
- **Κίνητρα:** Η καθιέρωση σχεδίων κινήτρων για τους υπαλλήλους για την επίτευξη ορισμένων στόχων ή ορόσημων μπορεί να είναι ένας τρόπος να τους παρακινήσει να εργαστούν περισσότερο και πιο αποτελεσματικά.

- **Ενδυνάμωση των εργαζομένων:** Η παροχή στους υπαλλήλους μεγαλύτερης αυτονομίας και εξουσίας λήψης αποφάσεων μπορεί να τους βοηθήσει να οικειοποιηθούν την εργασία τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- **Επικοινωνία:** Η ενθάρρυνση της ανοιχτής και αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τους ρόλους και τις ευθύνες τους και πώς η δουλειά τους εντάσσεται στους γενικούς στόχους του οργανισμού.

4. Η στοχοθεσία ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου

Ο καθορισμός στόχων είναι μια διαδικασία προσδιορισμού συγκεκριμένων, μετρήσιμων, επιτεύξιμων, σχετικών και χρονικά δεσμευμένων στόχων που θέλει να επιτύχει ένας οργανισμός ή ένα άτομο. Είναι πολύ σημαντικό η διαδικασία αυτή να διακρίνεται για την αξιοπιστία και την αποδοχή της, καθώς η «αχίλλειος πτέρνα» όλων των συστημάτων αξιολόγησης είναι η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων, λόγω -όχι μόνο της υποκειμενικότητας τους- αλλά κυρίως του ότι η επίτευξη των στόχων εξαρτάται όχι μόνο από τον αξιολογούμενο αλλά και από πολλούς άλλους παράγοντες (στελέχωση, οργανωσιακούς λόγους, έλλειψη πόρων κ.λπ.).

Εκτός από την υιοθέτηση πιο ισορροπημένων μεθόδων όπως της Balanced scorecard, χρειάζεται η σύμμιξη των παραδοσιακών μεθόδων με ποιοτικά κριτήρια και μεθόδους που αντιστοιχίζουν τον καθορισμό των στόχων με την ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων σε διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων, ή εργαζομένων που εμπλέκονται στην υλοποίηση συγκεκριμένου σκοπού.

Συχνά ο καθορισμός στόχων χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης παρέχοντας σαφείς στόχους και αίσθηση κατεύθυνσης. Ο καθορισμός στόχων μπορεί επίσης να βοηθήσει στην ευθυγράμμιση των προσπαθειών των εργαζομένων με τους γενικούς στόχους του οργανισμού, να αυξήσει τα κίνητρα και τη δέσμευση και να παρέχει έναν τρόπο μέτρησης της προόδου και της επιτυχίας. Στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού, ο καθορισμός στόχων μπορεί να

χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της απόδοσης μεμονωμένων εργαζομένων, ομάδων ή ολόκληρου του οργανισμού. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό στόχων για ζητήματα όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η ασφάλεια, η εξυπηρέτηση πελατών και η ανάπτυξη των εργαζομένων.

Ο καθορισμός στόχων μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Θέτοντας συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς, σχετικούς και χρονικά δεσμευμένους στόχους¹⁹¹, οι Προϊστάμενοι μπορούν να παρέχουν σαφή κατεύθυνση και κίνητρα στους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα, καλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και βελτιωμένη συνολική απόδοση. Επιπλέον, η τακτική επανεξέταση της προόδου προς τους στόχους και η παροχή σχολίων μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν την απόδοσή τους και να εντοπίσουν τομείς προς βελτίωση.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως:

1. Θέτοντας σαφείς και μετρήσιμους στόχους για τους εργαζόμενους και ευθυγράμμισή τους με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού.
2. Παροχή τακτικής ανατροφοδότησης και καθοδήγησης για να βελτιώσουν τις δεξιότητες και την απόδοσή τους.
3. Προσφορά ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης για την υποστήριξη της ανάπτυξης και της προόδου των εργαζομένων.
4. Δημιουργία ενός θετικού και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού περιβάλλοντος που εκτιμά τη δέσμευση και την ευημερία των εργαζομένων.
5. Τακτική αξιολόγηση και προσαρμογή των πολιτικών και διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού για να διασφαλίζεται ότι είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές.
6. Εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης απόδοσης που είναι δίκαια, αντικειμενικά και συνεπή στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και στην παροχή ανατροφοδότησης.

¹⁹¹ Στόχοι SMART

7. Αναγνώριση και επιβράβευση κορυφαίων επιδόσεων για την ενθάρρυνση των κινήτρων και της δέσμευσης.
8. Καθιέρωση ανοιχτών γραμμών επικοινωνίας και καλλιέργεια κουλτούρας διαφάνειας, εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού.
9. Δημιουργία ενός ποικιλόμορφου και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού χώρου που εκτιμά διαφορετικές προοπτικές, υπόβαθρα και ιδέες.
10. Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και δημιουργία ευκαιριών για την ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Πέρα από την γενική αυτή παράθεση της πολύπλευρης σημασίας της διαδικασίας καθορισμού στόχων ως βασική στρατηγική διαχείρισης που χρησιμοποιείται για την ευθυγράμμιση μεμονωμένων και οργανωτικών στόχων και τη βελτίωση της απόδοσης, υπάρχουν πολλά βασικά στοιχεία για τον αποτελεσματικό καθορισμό στόχων στη διοίκηση:

1. Ιδιαιτερότητα: Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι, ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν ακριβώς τι αναμένεται από αυτούς και να μπορούν να εστιάζουν τις προσπάθειές τους ανάλογα.
2. Δυνατότητα μέτρησης: Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ώστε η πρόοδος να μπορεί να παρακολουθείται και να αξιολογείται.
3. Επίτευξη: Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν κίνητρα να τους επιτύχουν.
4. Συνάφεια: Οι στόχοι πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού.
5. Χρονοδιάγραμμα: Οι στόχοι πρέπει να έχουν συγκεκριμένη προθεσμία, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους και να παραμείνουν σε καλό δρόμο.
6. Επικοινωνία: Οι στόχοι πρέπει να κοινοποιούνται ξεκάθαρα και τακτικά για να διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τον σκοπό και την πρόοδό τους.
7. Επανεξέταση και προσαρμογή: Οι στόχοι θα πρέπει να επανεξετάζονται τακτικά και να προσαρμόζονται όπως απαιτείται για να διασφαλιστεί ότι εξακολουθούν να είναι σχετικοί και επιτεύξιμοι.

Θέτοντας αποτελεσματικούς στόχους, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να παρέχουν κατεύθυνση και κίνητρα στους υπαλλήλους, να αυξάνουν τη λογοδοσία και την εστίαση και να διευκολύνουν την ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στην απόδοση. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα παραπάνω βήματα είναι ένας γενικός οδηγός και η διαδικασία καθορισμού στόχων μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την οργάνωση και το πλαίσιο.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης, ο καθορισμός στόχων είναι μια κρίσιμη διαδικασία που βοηθά στην ευθυγράμμιση των προσπαθειών των ατόμων και των ομάδων με τους γενικούς στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού. Η διαδικασία καθορισμού στόχων μπορεί να χωριστεί σε διάφορα βήματα, όπως:

1. Καθιέρωση οργανωτικών στόχων: Η διοίκηση πρέπει να θεσπίσει σαφείς και συγκεκριμένους οργανωτικούς στόχους που να ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού.
2. Επικοινωνία των στόχων: Οι διευθυντές πρέπει να κοινοποιούν ξεκάθαρα τους οργανωτικούς στόχους στους υπαλλήλους, τις ομάδες και άλλους ενδιαφερόμενους.
3. Καθορισμός ατομικών και ομαδικών στόχων: Με βάση τους οργανωτικούς στόχους, οι διευθυντές θα πρέπει να θέτουν συγκεκριμένους, μετρήσιμους και χρονικά περιορισμένους ατομικούς και ομαδικούς στόχους που να ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού.
4. Υλοποίηση συγκεκριμένου σχεδίου δράσης: Οι διευθυντές θα πρέπει να συνεργαστούν με τους υπαλλήλους και τις ομάδες για να αναπτύξουν ένα σχέδιο δράσης που περιγράφει τις συγκεκριμένες εργασίες, ορόσημα και πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων.
5. Παρακολούθηση της πρόοδου: Οι διευθυντές πρέπει να παρακολουθούν τακτικά την πρόοδο και να παρέχουν ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους και τις ομάδες σχετικά με την απόδοσή τους.
6. Συχνή αναθεώρηση σχεδίου: Καθώς οι συνθήκες αλλάζουν, οι διευθυντές θα πρέπει να προσαρμόζουν τους στόχους και τα σχέδια όπως απαιτείται για να διασφαλίσουν ότι παραμένουν σχετικοί, επιτεύξιμοι και ευθυγραμμισμένοι με τη συνολική στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού.

7. Αξιολόγηση της απόδοσης: Στο τέλος της περιόδου καθορισμού στόχων, οι διευθυντές θα πρέπει να αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων και των ομάδων και να παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης για την επόμενη περίοδο.

8. Αναγνώριση και επιβράβευση της επιτυχίας: Οι διευθυντές πρέπει να αναγνωρίζουν και να επιβραβεύουν τους υπαλλήλους και τις ομάδες που επιτυγχάνουν τους στόχους τους, κάτι που μπορεί να χρησιμεύσει ως κίνητρο για μελλοντική απόδοση.

Στη σύγχρονη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ο καθορισμός στόχων είναι μια συνεχής διαδικασία που συνδέεται στενά με τη διαχείριση απόδοσης, τη διαχείριση ταλέντων και την οργανωτική ανάπτυξη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο καθορισμός στόχων από μόνος του δεν αρκεί για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και θα πρέπει να συνοδεύεται από άλλες στρατηγικές, όπως η παροχή τακτικής ανατροφοδότησης, η επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, η ενίσχυση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και η επιβράβευση και η αναγνώριση της επιτυχίας. Στην οργανική σύνδεση των μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την στρατηγική στόχευση του οργανισμού σε μια ολιστική προσέγγιση.

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού για να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων, αφού μπορούν να παράσχουν κατεύθυνση και κίνητρα στους υπαλλήλους και να αυξήσουν τη λογοδοσία και την εστίαση.

Η τακτική ανατροφοδότηση βοηθά τους υπαλλήλους να κατανοήσουν πώς αποδίδουν και πού πρέπει να βελτιωθούν. Βοηθά επίσης τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν προβλήματα από νωρίς.

Η παροχή ευκαιριών στους εργαζόμενους να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και γνώσεις μπορεί να βελτιώσει την απόδοση και τη δέσμευσή τους και να τους βοηθήσει να προχωρήσουν στην καριέρα τους. Επίσης η προσφορά ανταγωνιστικών

αποδοχών και παροχών μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων και στη βελτίωση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των εργαζομένων.

Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να βελτιώσει το ηθικό, τα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση και βέβαια η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να βελτιώσει τη δέσμευση και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Η ανοιχτή και τακτική επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση τυχόν ανησυχιών ή ζητημάτων που μπορεί να επηρεάζουν την απόδοση. Η προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης στον εργασιακό χώρο μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της δέσμευσης, των κινήτρων και της απόδοσης των εργαζομένων, δημιουργώντας μια κουλτούρα εργασίας χωρίς αποκλεισμούς και με δικαιοσύνη.

Η παγκόσμια αστάθεια και αβεβαιότητα έχουν στρέψει το ενδιαφέρον του συνόλου των σύγχρονων οργανισμών στο πώς θα αντιμετωπιστούν οι επερχόμενες προκλήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η αξία της λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού αυξάνεται συνεχώς, με τις Διοικήσεις να ζητούν μια συνδεδεμένη, ψηφιακά υποστηριζόμενη λειτουργία που βασίζεται στην ανάλυση των δεδομένων και που να μπορεί να στηρίξει τους ευρύτερους στόχους των δημοσίων οργανώσεων.

Η πανδημία σε συνδυασμό με τις εξελίξεις στην οικονομία και την ενεργειακή κρίση ενδυνάμωσε τη σημαντικότητα του ρόλου της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση στη βελτίωση της καθημερινότητας και του «ευ ζην» των εργαζομένων. Ωστόσο, έχει να διανύσει δρόμο σε θέματα στρατηγικής φύσης και στην υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων. Το περιβάλλον που σήμερα διαμορφώνεται εξαιτίας των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα ταχύτερα από ότι στο παρελθόν, απαιτούν διαφορετικές προσεγγίσεις. Στο πλαίσιο αυτό η Διοίκηση των δημοσίων οργανώσεων καλείται να εστιάσει σε θέματα μακροχρόνιου σχεδιασμού **για την ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων που θα συνεισφέρουν στην**

επίτευξη του σκοπού και των στρατηγικών προτεραιοτήτων των υπηρεσιών, και της βελτίωσης της λειτουργίας τους. Καλείται επίσης να επανασχεδιάσει ολόκληρο το μοντέλο λειτουργίας της σε νέες βάσεις αξιοποιώντας τις ευκαιρίες που δίνει η τεχνολογία.

5. Αντί επιλόγου

Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού υιοθετούν το «ευ ζην» (well-being) των εργαζομένων τους στον πυρήνα των δράσεών τους. Το αντιμετωπίζουν ολιστικά και εισάγουν καινοτόμες προσεγγίσεις για να βοηθήσουν τους εργαζομένους να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημόσιων υπαλλήλων στη διαδικασία στοχοθεσίας, όπως και γενικότερα στην λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης της δημόσιας υπηρεσίας. Τα συστήματα στοχοθεσίας/αξιολόγησης κρίσιμο είναι να δομούνται με βάση κριτήρια κοινά αποδεκτά, μετρήσιμα και αντικειμενικά, ελεγχόμενα ως προς την εφαρμογή τους, με αποκλειστικό γνώμονα την ποιοτική αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών.

Ο «μετασχηματισμός» του ανθρώπινου και του οργανωσιακού κεφαλαίου της δημόσιας διοίκησης στην κατεύθυνση της ανίχνευσης και της ανάπτυξης των δυνατοτήτων και των προοπτικών εξέλιξης αμφοτέρων έχει ως προϋπόθεση τη **διαμόρφωση ενός αξιόπιστου και ρεαλιστικού συστήματος με έμφαση, όχι στον υπάλληλο αλλά στην ομάδα και επίκεντρο τις δεξιότητες των μελών της.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Το νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης-στοχοθεσίας και η σχέση του με το HRMS: διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος για την ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

Μέσα από την παρούσα ανάλυση –λαμβάνοντας υπόψη τις βιβλιογραφικές αναφορές και παραπομπές– γίνεται αντιληπτό ότι η επιχειρησιακή απόδοση, είτε πρόκειται για τον ιδιωτικό είτε για το δημόσιο τομέα, βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ειδικότερες συνθήκες που μπορεί να ισχύουν κάθε φορά –ως αποτέλεσμα κοινωνικών, οικονομικών και δημογραφικών παραγόντων– επηρεάζουν ουσιαστικά τις αποφάσεις που λαμβάνονται αναφορικά με τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Κρίσιμο στοιχείο προς αυτή την κατεύθυνση –κατά τη σύγχρονη αντίληψη περί αξιολόγησης της απόδοσης– αποτελεί η ανάπτυξη του προσωπικού και **η απόκτηση των κατάλληλων σε κάθε περίπτωση δεξιοτήτων, οι οποίες θα αποτελέσουν και το μοχλό ανάπτυξης όλου του οργανισμού.** Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητο να υφίσταται η υποδομή και τα εργαλεία που θα υποστηρίζουν την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού προς την κατεύθυνση της βέλτιστης αξιοποίησής του.

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται λοιπόν ουσιώδης αλλά και απαραίτητη και στο πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Λαμβάνοντας υπόψη τις προτεραιότητες και τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η ΓΓΑΔΔΤ αναφορικά με τον μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και του οργανωσιακού κεφαλαίου της δημόσιας διοίκησης, είναι αναγκαίο τα επιμέρους έργα και δράσεις που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό να αποτελέσουν μέρος ενός ευρύτερου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Άλλωστε, όπως γίνεται φανερό μέσα από την ανάλυση που προηγήθηκε -ως προς τα συστήματα στοχοθεσίας και αξιολόγησης- η επιτυχής υλοποίηση ενός σχεδίου δράσης που στοχεύει στη διαχείριση, αξιοποίηση και βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και παράλληλα στην ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των δημόσιων υπηρεσιών, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού του ελληνικού Δημοσίου, θέτει ως προαπαιτούμενο τη **διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που θα προσφέρει τα κατάλληλα εργαλεία για την ανάπτυξη και τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.**

Το σύστημα αυτό πρέπει να περιλαμβάνει όλη την απαραίτητη πληροφορία ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να μπορεί η ΓΓΑΔΔΤ να επιτύχει τους στόχους της. Έχοντας ως γνώμονα την αρχή *«Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση την κατάλληλη στιγμή»* οι σχεδιαζόμενες δράσεις θα πρέπει να συνδέονται άμεσα μεταξύ τους έτσι ώστε όλη αυτή η διαθέσιμη πληροφορία και το πλήθος των δεδομένων που θα προκύψουν να αποτελέσουν τα βασικά εργαλεία για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σε θέματα ανάπτυξης και συνεχούς βελτίωσης του ανθρώπινου κεφαλαίου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Η ανάπτυξη και λειτουργία της ενιαίας κεντρικής υποδομής για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRMS), η οποία θα συγκεντρώνει και θα επεξεργάζεται το πρωτογενές περιεχόμενο, τις οργανωτικές δομές και την πληροφορία που το αφορά αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και αποτίμηση της ενιαίας πολιτικής διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση.

Το σύστημα αξιολόγησης, το «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων» καθώς και η διαδικασία καθορισμού των στόχων αποτελούν –όπως προκύπτει από το νέο θεσμικό πλαίσιο του ν.4940/2022 που τα ορίζει– ένα σύνολο δράσεων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού άρρηκτα συνδεδεμένων. Μέσα από την ολοκληρωμένη αυτή προσέγγιση ζητούμενο είναι η ανάπτυξη και ενδυνάμωση του προσωπικού να επιτευχθεί με τον καθορισμό των απαιτούμενων δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ο υπάλληλος ή ο προϊστάμενος για την άσκηση των καθηκόντων που του ανατίθενται και, κατ’

επέκταση, η αξιολόγηση της απόδοσης του να λαμβάνει υποχρεωτικά υπόψη το βαθμό επίτευξης στόχων αλλά και το επίπεδο δεξιοτήτων που διαθέτει. Απώτερος σκοπός είναι τόσο η συνεχιζόμενη βελτίωση και ανάπτυξη όσο και η επιβράβευση της απόδοσης.

Για την υλοποίηση της ολοκληρωμένης αυτής προσέγγισης που θέτει το νέο θεσμικό πλαίσιο αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται φανερό ότι το HRMS αποτελεί τη βασική υποδομή που θα συγκεντρώνει το σύνολο των απαιτούμενων για τις μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες εργαλείων και λειτουργικοτήτων, μεταξύ των οποίων είναι και τα συστήματα στοχοθεσίας και αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τις βασικές αρχές του συστήματος αξιολόγησης *«η διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων και υπαλλήλων διενεργείται ηλεκτρονικά - μέσω ειδικής πλατφόρμας - που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου...»*¹⁹² και πραγματοποιείται - κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς - σε τρία (3) διαδοχικά στάδια με υποχρεωτικό χαρακτήρα για όλους τους εμπλεκόμενους. Σε κάθε στάδιο προβλέπεται η σύνδεση της αξιολόγησης με τον καθορισμό αλλά και την παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων, καθώς και με το βαθμό υλοποίησης Σχεδίων Ανάπτυξης που αποσκοπούν στη βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού.

Όπως προκύπτει, λοιπόν, από τα παραπάνω η άμεση διασύνδεση των συστημάτων στοχοθεσίας και αξιολόγησης με το σύνολο των λειτουργικοτήτων που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαία προκειμένου να επιτυγχάνεται η συγκέντρωση και η επεξεργασία της πληροφορίας, καθώς και η ανατροφοδότηση των επιμέρους συστημάτων όταν αυτό απαιτείται. Η διαλειτουργικότητα με άλλα συστήματα και η άντληση και αυτόματη συμπλήρωση χρήσιμων στοιχείων αποτελούν βασικό παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή των εν λόγω συστημάτων.

¹⁹² άρθρο 8, παρ. 5 του ν.4940/2022

Ως εκ τούτου, γίνεται αντιληπτό ότι το νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης – στοχοθεσίας έχει σχεδιαστεί με γνώμονα την διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που θα επιτρέπει στη ΓΓΑΔΔΤ να σχεδιάζει και να διαμορφώνει τις κατάλληλες πολιτικές και δράσεις οι οποίες, σε βάθος χρόνου, θα συντελέσουν στο μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και του οργανωσιακού κεφαλαίου της δημόσιας διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^A

Τεχνικές Προδιαγραφές Στοχοθεσίας στο HRMS

1. Εισαγωγή

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο περιέχει τη διεργασία ανάπτυξης και τις **προτεινόμενες** λειτουργικές προδιαγραφές για τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος για την ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και πιο συγκεκριμένα για τη θεματική περιοχή στοχοθεσίας (Τεχνικές Προδιαγραφές Στοχοθεσίας στο HRMS).

Προκειμένου να καταστεί αυτό δυνατό, πρέπει να περιγράψει και εξειδικευθεί το Σύστημα Υλοποίησης και Υποστήριξης της Στοχοθεσίας των δομών του δημοσίου τομέα, όπως αυτή καθορίστηκε στον Νόμο 4940/2022.

Το σύστημα αυτό αποτελείται από :

- ✓ Τους Ρόλους, που αναλαμβάνουν τα άτομα εντός αυτού
- ✓ Τις Διεργασίες, που υλοποιούν τις όποιες προβλέψεις του νόμου
- ✓ Το Πληροφοριακό Σύστημα εφαρμογής των διεργασιών

2. Γενική περιγραφή

Το Σύστημα Υλοποίησης και Υποστήριξης της Στοχοθεσίας έχει σχεδιαστεί με γνώμονα τρεις βασικές αρχές :

- ✓ Την **αυτοματοποίηση**, η οποία εφαρμόζεται στον μέγιστο βαθμό στο σύνολο των διεργασιών του συστήματος
- ✓ Τη **λογοδοσία**, η οποία παρέχεται μέσω της εστίασης στους δείκτες μέτρησης και της ανάδειξης αυτών ως το κεντρικό στοιχείο του συστήματος
- ✓ Τη **συνεχή βελτίωση**, η οποία επιτρέπει τη διαρκή εξέλιξη του συστήματος

Το πεδίο εφαρμογής του Συστήματος Υλοποίησης και Υποστήριξης της Στοχοθεσίας ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων, οι οποίες λαμβάνουν χώρα μετά την έκδοση των Σχεδίων Δράσης/Αποφάσεων των παραγράφων 1,2 και 3 του άρθρου 9 του Νόμου 4940/2022 και μέχρι τις ενέργειες, οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο των προβλεπόμενων στο Άρθρο 10 του ίδιου Νόμου.

3. Ρόλοι Συστήματος

Στο πλαίσιο λειτουργίας του Συστήματος απαιτείται ο καθορισμός τεσσάρων διαφορετικών διακριτών ρόλων και η περιγραφή των αντίστοιχων εργασιών. Πιο συγκεκριμένα, για τη λειτουργία του Συστήματος Υλοποίησης και Υποστήριξης της Στοχοθεσίας υπάρχουν οι κάτωθι ρόλοι :

- ✓ Διαχειριστής του Συστήματος
- ✓ Διαχειριστής Στοχοθεσίας Οργανισμού
- ✓ Υπεύθυνος Διαμόρφωσης Στοχοθεσίας
- ✓ Υπεύθυνος Παρακολούθησης Στοχοθεσίας

3.1 Διαχειριστής του Συστήματος

Οι βασικές εργασίες και αρμοδιότητες, καθώς και τα δικαιώματα του Διαχειριστή του Συστήματος είναι :

- ✓ Θέαση της Στοχοθεσίας όλων των Φορέων
- ✓ «Κλείδωμα» και άρση «κλειδώματος» των επιλογών στοχοθεσίας όλων των φορέων
- ✓ Εκτέλεση όλων των εντολών αναφορών παρακολούθησης για το σύνολο των φορέων
- ✓ Δημιουργία και εκτέλεση νέων αναφορών (συνδυαστικών και μη) για το σύνολο των φορέων
- ✓ Παροχή δικαιωμάτων πρόσβασης σε χρήστες
- ✓ Καθορισμός και απόδοση ρόλων σε χρήστες
- ✓ Διαχείριση (προσθήκη-διαγραφή-τροποποίηση) των πεδίων της Βάσης Δεδομένων

3.2 Διαχειριστής Στοχοθεσίας Οργανισμού

Οι βασικές εργασίες και αρμοδιότητες, καθώς και τα δικαιώματα του Διαχειριστή Στοχοθεσίας Οργανισμού είναι :

- ✓ Θέαση της Στοχοθεσίας όλου του Φορέα
- ✓ Εκτέλεση όλων των εντολών αναφορών παρακολούθησης για το σύνολο του φορέα του

- ✓ Θέαση όλων των στοιχείων της Βάσης Δεδομένων, Στόχων και Δεικτών
- ✓ Παροχή δικαιωμάτων θέασης όλων των στοιχείων της Βάσης Δεδομένων, Στόχων και Δεικτών στο προσωπικό του φορέα του
- ✓ Ανάθεση εύρους παρακολούθησης στον/ους Υπεύθυνο/ους Παρακολούθησης

3.3 Υπεύθυνος Διαμόρφωσης Στοχοθεσίας

Οι βασικές εργασίες και αρμοδιότητες καθώς και τα δικαιώματα του Υπεύθυνου Διαμόρφωσης Στοχοθεσίας είναι :

- ✓ Θέαση της Στοχοθεσίας του Φορέα, που αφορά το διοικητικό του επίπεδο, καθώς και αυτό των προϊστάμενων και υφιστάμενων οργανικών μονάδων
- ✓ Εκτέλεση όλων των εντολών αναφορών παρακολούθησης με πεδίο εφαρμογής το δικό του διοικητικό επίπεδο, καθώς και του συνόλου των υφιστάμενων οργανικών μονάδων
- ✓ Θέαση όλων των στοιχείων της Βάσης Δεδομένων, Στόχων και Δεικτών, που συνδέονται με το δικό του διοικητικό επίπεδο, καθώς και του συνόλου των υφιστάμενων οργανικών μονάδων
- ✓ Επιλογή των στοιχείων της Βάσης Δεδομένων, Στόχων και Δεικτών, που συνδέονται με το δικό του διοικητικό επίπεδο, καθώς και του συνόλου των υφιστάμενων οργανικών μονάδων και καταχώρηση τιμών στο πλαίσιο της διαδικασιών στοχοθεσίας
- ✓ Έγκριση της Στοχοθεσίας των υφιστάμενων οργανικών μονάδων

3.4 Υπεύθυνος Παρακολούθησης Στοχοθεσίας

Οι βασικές εργασίες και αρμοδιότητες καθώς και τα δικαιώματα του Υπεύθυνου Παρακολούθησης Στοχοθεσίας είναι :

- ✓ Θέαση της Στοχοθεσίας του Φορέα, που αφορά το εύρος παρακολούθησης που του έχει ανατεθεί
- ✓ Επιλογή ΔΔΕ/ΔΠΕ, που περιλαμβάνονται στο παραπάνω εύρος και καταχώρηση των τιμών επίτευξης μαζί με το υλικό τεκμηρίωσης

4. Διεργασίες Συστήματος

Στο πλαίσιο λειτουργίας του Συστήματος αναπτύσσονται τρεις διαφορετικές διεργασίες. Πιο συγκεκριμένα, για τη λειτουργία του Συστήματος Υλοποίησης και Υποστήριξης της Στοχοθεσίας απαιτούνται οι επόμενες διεργασίες :

- ✓ Στοχοθεσίας
- ✓ Παρακολούθησης Υλοποίησης Στοχοθεσίας
- ✓ Βελτίωσης Συστήματος

4.1 Στοχοθεσία

Η διεργασία της Στοχοθεσίας αποτελείται από τις επόμενες διαδικασίες :

- ✓ Πηγές Στοχοθεσίας
- ✓ Βασική Στοχοθεσία
- ✓ Προαιρετική Στοχοθεσία
- ✓ Έγκριση Στοχοθεσίας

4.1.1 Πηγές Στοχοθεσίας

Η διαδικασία «Πηγές Στοχοθεσίας» αποτελεί την πρώτη διαδικασία, που εκτελείται στο πλαίσιο της διεργασίας «Στοχοθεσία» και εκτελείται εκτός του Πληροφοριακού Συστήματος εφαρμογής των διεργασιών.

Στην ουσία η συγκεκριμένη διαδικασία υλοποιεί τις προβλέψεις των παραγράφων 1,2 και 3 του άρθρου 9 του Νόμου 4940/2022. Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία υλοποιείται μέσω τριών υπό – διαδικασιών, ως ακολούθως :

4.1.1.1 Ενσωμάτωση περιεχομένου Σχεδίων Δράσης Υπουργείων στη Στοχοθεσία των οργανικών μονάδων

Η συγκεκριμένη υπό - διαδικασία εφαρμόζεται μόνο στα Υπουργεία, τα οποία και συμμετέχουν στο σύστημα παρακολούθησης του Κυβερνητικού Έργου μέσω Σχεδίων Δράσης. Τα βήματα της έχουν ως ακολούθως :

- i. Μέχρι 20 Νοεμβρίου κάθε έτους η Υπηρεσία Συντονισμού κάθε Υπουργείου αποστέλλει στις Γενικές Διευθύνσεις του οικείου Υπουργείου πίνακα

κατανομής των έργων, που περιλαμβάνονται στο Σχέδιο Δράσης του επόμενου έτους με την ακόλουθη μορφή :

A/A	Ονομασία Έργου	Δομές που εμπλέκονται στην υλοποίηση του έργου	Απαιτήσεις
		Συμπληρώνεται το σύνολο των δομών, που εμπλέκονται με την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου μέχρι την ελάχιστη διοικητική βαθμίδα	Περιγράφονται αναλυτικά οι ενέργειες που απαιτούνται να εκτελεστούν από τις υπόψη δομές, ώστε να ολοκληρωθεί επιτυχώς το τμήμα του έργου, που αφορά το έτος αναφοράς

- ii. Οι Γενικοί Διευθυντές ανασκοπούν τον παραπάνω πίνακα και τον χρησιμοποιούν ως είσοδο για την επιλογή Στρατηγικών Στόχων και Δεικτών Πρώτου Επιπέδου και Δευτέρου Επιπέδου για τις δομές που εμπλέκονται με την υλοποίηση των ως άνω έργων.

4.1.1.2 Υπουργική απόφαση κατανομής στόχων

Η συγκεκριμένη υπό - διαδικασία εφαρμόζεται μόνο στα Υπουργεία και έχει ως εκροή την Υπουργική Απόφαση Στοχοθεσίας. Τα βήματα της έχουν ως ακολούθως :

- i. Μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους εκδίδεται Υπουργική Απόφαση Στοχοθεσίας, που περιέχει πίνακα κατανομής στόχων με την ακόλουθη μορφή:

A/A	Ονομασία Στρατηγικού Στόχου	Γενική Διεύθυνση στην οποία ανατίθεται ο Στρατηγικός Στόχος	Απαιτήσεις
	Σημειώνεται ο Στρατηγικός	Συμπληρώνεται η Γενική Διεύθυνση στην οποία ανατίθεται ο Στρατηγικός	Σε περίπτωση που απαιτείται μεγαλύτερη ανάλυση,

	Στόχος	Στόχος	στη στήλη αυτή καταχωρούνται οι απαιτούμενοι Δείκτες Πρώτου Επιπέδου, που έχουν επιλεγεί ανά Στρατηγικό Στόχο καθώς και λεπτομέρειες αυτών (Επιδιωκόμενη Τιμή Στόχου , Χρονικό Όριο Ολοκλήρωσης αν είναι μικρότερο του έτους)
--	--------	--------	---

- ii. Οι Γενικοί Διευθυντές ανασκοπούν τον παραπάνω πίνακα και τον χρησιμοποιούν ως είσοδο για την επιλογή Στρατηγικών Στόχων και Δεικτών Πρώτου Επιπέδου και Δευτέρου Επιπέδου για τις δομές που εμπλέκονται με την υλοποίηση των ως άνω στόχων.

Παρατήρηση : Τόσο οι Στρατηγικοί Στόχοι όσο και οι Δείκτες Πρώτου Επίπεδου θα πρέπει να περιλαμβάνονται στη Βάση Δεδομένων του Πληροφορικού Συστήματος. Αν υπάρχει αναγκαιότητα για καταμερισμό Στρατηγικού Στόχου ή Δείκτη Πρώτου Επιπέδου, που δεν περιέχεται στη Βάση Δεδομένων τότε ακολουθείται η διαδικασία 8.3.3.2 «Επέκταση Συστήματος».

4.1.1.3 Οργανωσιακή απόφαση κατανομής στόχων

Η συγκεκριμένη υπό - διαδικασία εφαρμόζεται σε κάθε φορέα που συμμετέχει στη Στοχοθεσία, εκτός των Υπουργείων, και έχει ως εκροή την Οργανωσιακή Απόφαση Στοχοθεσίας. Τα βήματα της έχουν ως ακολούθως :

- i. Μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους εκδίδεται Οργανωσιακή Απόφαση Στοχοθεσίας, που περιέχει πίνακα κατανομής στόχων με την ακόλουθη μορφή:

Α/Α	Ονομασία Στρατηγικού Στόχου	Γενική Διεύθυνση στην οποία ανατίθεται ο Στρατηγικός Στόχος	Απαιτήσεις
	Σημειώνεται ο Στρατηγικός Στόχος	Συμπληρώνεται η Γενική Διεύθυνση ή Δομή Υψηλού Επιπέδου του Φορέα στην οποία ανατίθεται ο Στρατηγικός Στόχος	Σε περίπτωση που απαιτείται μεγαλύτερη ανάλυση, στη στήλη αυτή καταχωρούνται οι απαιτούμενοι Δείκτες Πρώτου Επιπέδου, που έχουν επιλεγεί ανά Στρατηγικό Στόχο καθώς και λεπτομέρειες αυτών (Επιδιωκόμενη Τιμή Στόχου, Χρονικό Όριο Ολοκλήρωσης αν είναι μικρότερο του έτους)

- ii. Οι Γενικοί Διευθυντές ή οι Προϊστάμενοι των Δομών Υψηλού Επιπέδου (ΔΥΕ) ανασκοπούν τον παραπάνω πίνακα και τον χρησιμοποιούν ως είσοδο για την επιλογή Στρατηγικών Στόχων και Δεικτών Πρώτου Επιπέδου και Δευτέρου Επιπέδου για τις δομές που εμπλέκονται με την υλοποίηση των ως άνω στόχων.

Παρατήρηση : Τόσο οι Στρατηγικοί Στόχοι όσο και οι Δείκτες Πρώτου Επίπεδου θα πρέπει να περιλαμβάνονται στη Βάση Δεδομένων του Πληροφορικού Συστήματος. Αν υπάρχει αναγκαιότητα για καταμερισμό Στρατηγικού Στόχου ή Δείκτη Πρώτου Επιπέδου, που δεν περιέχεται στη Βάση Δεδομένων τότε ακολουθείται η διαδικασία 8.3.3.2 «Επέκταση Συστήματος».

4.1.2 Βασική Στοχοθεσία

Η διαδικασία «Βασική Στοχοθεσία» αποτελείται από τα επόμενα στάδια :

- i. Είσοδος του Προϊσταμένου ΓΔ ή ΔΥΕ στο Πληροφοριακό Σύστημα

- ii. Επιλογή Περιοχής Στοχοθεσίας (μία από τις τρεις που προβλέπει ο Νόμος, δηλαδή :
 - ✓ Παρεχόμενες υπηρεσίες
 - ✓ Εσωτερική οργάνωση και λειτουργία
 - ✓ Γνώσεις , δεξιότητες και ικανότητες
- iii. Ανασκόπηση των Στρατηγικών Στόχων που ανήκουν στη συγκεκριμένη περιοχή και αφορούν τη συγκεκριμένη ΓΔ ή ΔΥΕ
- iv. Επιλογή τουλάχιστον ενός Στρατηγικού Στόχου
- v. Ανασκόπηση των Δεικτών Πρώτου Επιπέδου (ΔΠΕ), που ανήκουν στον συγκεκριμένο ΣΣ
- vi. Επιλογή και ανάθεση ΔΠΕ σε κάθε άμεσα υφιστάμενο επίπεδο διοίκησης, με βασικό κριτήριο την κάλυψη της πρόβλεψης του νόμου για έναν ΔΠΕ ανά περιοχή στοχοθεσίας για κάθε οργανική μονάδα.
- vii. Επανάληψη των βημάτων ii-iv για το σύνολο των Περιοχών Στοχοθεσίας
- viii. Είσοδος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης ή Δομής Μεσαίου Επιπέδου (ΔΜΕ) στο Πληροφοριακό Σύστημα
- ix. Επιλογή Περιοχής Στοχοθεσίας
- x. Ανασκόπηση των ΔΠΕ, που του έχουν ανατεθεί από τον ΓΔ ή τον Προϊστάμενο ΔΥΕ
- xi. Επιλογή και ανάθεση ΔΔΕ σε κάθε άμεσα υφιστάμενο επίπεδο διοίκησης, με βασικό κριτήριο την κάλυψη της πρόβλεψης του νόμου για έναν ΔΔΕ ανά περιοχή στοχοθεσίας για κάθε οργανική μονάδα.
- xii. Επανάληψη των βημάτων ix-xi για το σύνολο των Περιοχών Στοχοθεσίας
- xiii. Είσοδος του Προϊσταμένου Τμήματος ή Δομής Αρχικού Επιπέδου (ΔΜΠ) στο Πληροφοριακό Σύστημα
- xiv. Επιλογή Περιοχής Στοχοθεσίας
- xv. Ανασκόπηση των ΔΔΕ, που του έχουν ανατεθεί από τον Δ ή τον Προϊστάμενο ΔΜΕ
- xvi. Ανάθεση τιμής επίτευξης στον ΔΔΕ
- xvii. Επανάληψη των βημάτων xv-xvi για το σύνολο των Περιοχών Στοχοθεσία

4.1.3 Προαιρετική Στοχοθεσία

Η διαδικασία της «Προαιρετικής Στοχοθεσίας» αποτελείται από τα επόμενα στάδια :

- i. Είσοδος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης ή Δομής Μεσαίου Επιπέδου (ΔΜΕ) στο Πληροφοριακό Σύστημα
- ii. Επιλογή Περιοχής Στοχοθεσίας
- iii. Ανασκόπηση των ΔΠΕ που ανήκουν στην περιοχή και αφορούν τη συγκεκριμένη Δ ή ΔΜΕ, ενώ παράλληλα δεν του έχουν ανατεθεί από τον ΓΔ ή τον Προϊστάμενο ΔΥΕ
- iv. Επιλογή ενός ή περισσότερων ΔΠΕ, που κατά την κρίση του απαιτούνται για την αξιολόγηση του έργου της οργανικής του μονάδας
- v. Επιλογή και ανάθεση ΔΔΕ σε κάθε άμεσα υφιστάμενο επίπεδο διοίκησης, σε αντιστοιχία με τους ΔΠΕ που έχει επιλέξει.
- vi. Επανάληψη των βημάτων ii-v για το σύνολο των Περιοχών Στοχοθεσίας, αν απαιτείται
- vii. Είσοδος του Προϊσταμένου Τμήματος ή Δομής Αρχικού Επιπέδου (ΔΜΠ) στο Πληροφοριακό Σύστημα
- viii. Επιλογή Περιοχής Στοχοθεσίας
- ix. Ανασκόπηση των ΔΔΕ που ανήκουν στην περιοχή και αφορούν το συγκεκριμένο Τ ή ΔΑΕ, ενώ παράλληλα δεν του έχουν ανατεθεί από τον Δ ή τον Προϊστάμενο ΔΜΕ
- x. Επιλογή ενός ή περισσότερων ΔΔΕ, που κατά την κρίση του απαιτούνται για την αξιολόγηση του έργου της οργανικής του μονάδας και ανάθεση τιμής επίτευξης σε αυτούς
- xi. Επανάληψη των βημάτων viii-x για το σύνολο των Περιοχών Στοχοθεσία

4.1.4 Έγκριση Στοχοθεσίας

Η διαδικασία «Έγκριση Στοχοθεσίας» αποτελείται από τα επόμενα στάδια :

- i. Είσοδος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης ή Δομής Μεσαίου Επιπέδου (ΔΜΕ) στο Πληροφοριακό Σύστημα
- ii. Επιλογή Περιοχής Στοχοθεσίας

- iii. Έλεγχος των τιμών στόχων, που έχουν τεθεί για κάθε ΔΔΕ στο πλαίσιο της διαδικασίας «Βασικής Στοχοθεσίας» και έγκριση ή διαφοροποίηση αυτών
- iv. Έλεγχος των ΔΔΕ που έχουν επιλέγει από τους Προϊστάμενους Τ ή ΔΑΕ στο πλαίσιο της διαδικασίας «Προαιρετικής Στοχοθεσίας» και έγκριση συμπερίληψης στη Στοχοθεσία, μέσω της αποδοχής των αντίστοιχων ΔΠΕ, ή όχι
- v. Σε περίπτωση συμπερίληψης νέων ΔΔΕ, σύμφωνα με το προηγούμενο βήμα έλεγχος των τιμών στόχων, που έχουν τεθεί για κάθε έναν από αυτούς και έγκριση ή διαφοροποίηση αυτών
- vi. Ολοκλήρωση προσωρινής έγκρισης Στοχοθεσίας ΔΑΕ
- vii. Είσοδος του Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης ή Δομής Υψηλού Επιπέδου (ΔΥΕ) στο Πληροφοριακό Σύστημα
- viii. Επιλογή Περιοχής Στοχοθεσίας
- ix. Έλεγχος των τιμών στόχων, όπως έχουν διαμορφωθεί για κάθε ΔΠΕ με το βήμα iii της παρούσας διαδικασίας και έγκριση ή διαφοροποίηση αυτών
- x. Έλεγχος των ΔΠΕ που έχουν επιλέγει από τους Προϊστάμενους Δ ή ΔΜΕ στο πλαίσιο της διαδικασίας «Προαιρετικής Στοχοθεσίας» ή και των βημάτων iv-v της παρούσας διαδικασίας και έγκριση συμπερίληψης στη Στοχοθεσία ή όχι
- xi. Σε περίπτωση συμπερίληψης νέων ΔΠΕ, σύμφωνα με το προηγούμενο βήμα έλεγχος των τιμών στόχων, που έχουν διαμορφωθεί για κάθε έναν από αυτούς και έγκριση ή διαφοροποίηση αυτών
- xii. Ανάθεση ποσοστού συνεισφοράς κάθε ΔΠΕ στον ΣΣ, ώστε το συνολικό ποσοστό να ανέρχεται στο 100%
- xiii. Ολοκλήρωση έγκρισης Στοχοθεσίας ΔΜΕ
- xiv. Είσοδος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης ή Δομής Μεσαίου Επιπέδου (ΔΜΕ) στο Πληροφοριακό Σύστημα
- xv. Επιλογή Περιοχής Στοχοθεσίας
- xvi. Έλεγχος των τιμών στόχων, που έχουν τεθεί για κάθε ΔΠΕ με την ολοκλήρωση του βήματος xii της παρούσας διαδικασίας
- xvii. Σε περίπτωση διαφοροποίησης των τιμών στόχων των ΔΠΕ, επανακαθορισμός των τιμών στόχων των αντίστοιχων ΔΔΕ

- xviii. Ολοκλήρωση έγκρισης Στοχοθεσίας ΔΑΕ
- xix. Είσοδος του Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης ή Δομής Υψηλού Επιπέδου (ΔΥΕ) στο Πληροφοριακό Σύστημα
- xx. Τελική έγκριση, του συνόλου της Στοχοθεσίας ΓΔ η ΔΥΕ

4.2 Παρακολούθησης Υλοποίησης Στοχοθεσίας

Η διεργασία «Παρακολούθησης Υλοποίησης Στοχοθεσίας» αποτελείται από τρεις επιμέρους διαδικασίες, ως ακολούθως :

- ✓ Παρακολούθηση Στοχοθεσίας
- ✓ Αναθεώρηση Στοχοθεσίας
- ✓ Αναφορές Στοχοθεσίας

4.2.1 Παρακολούθηση Στοχοθεσίας

Η διαδικασία «Παρακολούθηση Στοχοθεσίας» εκκινεί μετά την ολοκλήρωση των ενεργειών της διαδικασίας «Έγκριση Στοχοθεσίας» και περιλαμβάνει τα κάτωθι στάδια:

- i. Είσοδος του Υπεύθυνου Παρακολούθησης Στοχοθεσίας στο Πληροφοριακό Σύστημα
- ii. Επιλογή Περιοχής Στοχοθεσίας
- iii. Ανασκόπηση των ΔΔΕ που του έχουν ανατεθεί να παρακολουθεί
- iv. Σε περίπτωση που το χρονικό διάστημα εισόδου συμπίπτει με περίοδο που ορίζεται από τη συχνότητα μέτρησης του ΔΔΕ, τότε ο ΔΔΕ είναι ενεργοποιημένος και απαιτείται να καταχωρηθεί η υφιστάμενη τιμή επίτευξης μαζί με υλικό τεκμηρίωσης σε μορφή αρχείου pdf.
- v. Με την καταχώρηση και του υλικού τεκμηρίωσης, το πεδίο καταχώρησης απενεργοποιείται και ενημερώνεται αυτόματα η τιμή επίτευξης της αλυσίδας ΣΣ-ΔΠΕ-ΔΔΕ

4.2.2 Αναθεώρηση Στοχοθεσίας

Η διαδικασία «Αναθεώρηση Στοχοθεσίας» λαμβάνει χώρα άπαξ κάθε περίοδο στοχοθεσίας, υλοποιώντας την πρόβλεψη της παραγράφου 9 του άρθρου 10 του

Νομού και περιλαμβάνει εφόσον απαιτείται να ενεργοποιηθεί την εκτέλεση των διαδικασιών 3.1.2 «Βασική Στοχοθεσία», 3.1.3 «Προαιρετική Στοχοθεσία» και 3.1.4 «Έγκριση Στοχοθεσίας»

4.2.3 Αναφορές Στοχοθεσίας

Η διαδικασία «Αναφορές Στοχοθεσίας» έχει ως σκοπό την εκτέλεση των εντολών για την παραγωγή των κατάλληλων αναφορών στοχοθεσίας από το σύστημα.

Κάθε επιμέρους αναφορά στοχοθεσίας εκτελείται άμεσα με χρήση μοναδικής εντολής και από συγκεκριμένο χρήστη. Οι προβλεπόμενες αναφορές Στοχοθεσίας είναι :

- ✓ Απόφαση Στοχοθεσίας, η οποία περιλαμβάνει το σύνολο των ΣΣ-ΔΠΕ-ΔΔ και των οργανικών μονάδων που τους αφορά, και αντιστοιχεί στο επίπεδο του Υπευθύνου Διαμόρφωσης Στοχοθεσίας που ζητά την έκδοση της. Για παράδειγμα ο Προϊστάμενος ΓΔ , μπορεί να εκδώσει την Στοχοθεσία της ΓΔ του, ενώ ο Διαχειριστής Στοχοθεσίας Οργανισμού μπορεί να εκδώσει την απόφαση στοχοθεσίας για το σύνολο του οργανισμού.
- ✓ Αναφορά αξιολόγησης, περιλαμβάνει την μέχρι την έκδοση της αναφοράς κατάσταση της παρακολούθησης της στοχοθεσίας για το σύνολο των στοιχείων, που αντιστοιχούν στο επίπεδο του Υπευθύνου Διαμόρφωσης Στοχοθεσίας που ζητά την έκδοση της.
- ✓ Αναφορά αξιολόγησης προϊσταμένου, η οποία αφορά την τελική κατάσταση επίτευξης των στόχων κάθε υφισταμένου που επιλέγεται, από τον αμέσως προϊστάμενο και περιλαμβάνει επιπλέον στοιχεία όπως αυτά καθορίζονται κάθε φορά από τον Διαχειριστή του Συστήματος.

4.3 Βελτίωση Συστήματος

Η διεργασία «Βελτίωσης Συστήματος» αποτελείται από δύο επιμέρους διαδικασίες, ως ακολούθως :

- ✓ Αναθεώρηση Συστήματος
- ✓ Επέκταση Συστήματος

4.3.1 Αναθεώρηση Συστήματος

Η διαδικασία «Αναθεώρησης Συστήματος» έχει ως σκοπό την μεταβολή περιεχομένου του συστήματος, μέσω της αλλαγής στοιχείων των εγγραφών της Βάσης Δεδομένων. Τα στάδια της διαδικασίας είναι τα επόμενα:

- i. Ο Διαχειριστής Στοχοθεσίας Οργανισμού, κατόπιν αιτήματος, μπορεί να παρέχει πρόσβαση στους Υπεύθυνους Διαμόρφωσης Στοχοθεσίας Οργανισμού σε στοιχεία της Βάσης Δεδομένων, τα οποία δεν είναι ορατά από αυτούς
- ii. Οι Υπεύθυνοι Διαμόρφωσης Στοχοθεσίας Οργανισμού ανασκοπούν τα στοιχεία αυτά και επιλέγουν ενέργειες, που απαιτούνται να γίνουν στο πλαίσιο του οργανισμού τους (πχ. Μεταφορά ενός ΔΠΕ σε άλλα ΣΣ)
- iii. Αίτημα στον Διαχειριστή Στοχοθεσίας Οργανισμού για την αντίστοιχη τροποποίηση, που περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο τα στοιχεία του επόμενου πίνακα:

A/A	Είδος Τροποποίησης	Τεκμηρίωση
		Καταγράφονται λεπτομερώς οι λόγοι που επιβάλλουν την τροποποίηση

- iv. Αποστολή του αιτήματος στον Διαχειριστή του Συστήματος
- v. Έλεγχος του αιτήματος και ικανοποίησή του ή μη
- vi. Ενημέρωση του αιτούντος για τη τελική απόφαση

4.3.2 Επέκταση Συστήματος

Η διαδικασία «Επέκτασης Συστήματος» έχει ως σκοπό τη προσθήκη περιεχομένου στο σύστημα μέσω της αύξησης των εγγραφών της Βάσης Δεδομένων. Τα στάδια της διαδικασίας είναι τα επόμενα :

- i. Διαπίστωση από οποιονδήποτε χρήστη του συστήματος (πλην του Διαχειριστή του Συστήματος) της απουσίας περιεχομένου της Βάσης Δεδομένων που απαιτείται να υπάρχει (ΣΣ-ΔΠΕ-ΔΔΕ)
- ii. Αίτημα στον Διαχειριστή Στοχοθεσίας Οργανισμού για προσθήκη περιεχομένου, που περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο τα στοιχεία του επόμενου πίνακα:

Α/Α	Είδος Περιεχομένου	Λεπτομέρειες	Τεκμηρίωση
	ΣΣ-ΔΠΕ-ΔΔΕ	<p>Για ΣΣ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ονομασία (όχι περισσότερες από πέντε λέξεις) • Περιγραφή (τι επιδιώκεται με τον ΣΣ) • Γενική Διεύθυνση ή Δομή υψηλού επιπέδου που συνδέεται με τον συγκεκριμένο Στόχο • Περιοχή Στοχοθεσίας που αφορά ο ΣΣ <p>Για ΔΠΕ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ονομασία • Περιγραφή (τι επιδιώκεται με τον ΔΠΕ) <ul style="list-style-type: none"> • Τρόπος Μέτρησης • Διεύθυνση ή Δομή μεσαίου επιπέδου που συνδέεται με τον συγκεκριμένο Στόχο • ΣΣ, στον οποίο προτείνεται να ενταχθεί ο ΔΠΕ <p>Για ΔΔΕ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ονομασία • Περιγραφή (τι επιδιώκεται με τον ΔΠΕ) 	Καταγράφονται λεπτομερώς οι λόγοι που επιβάλλουν την προσθήκη

Α/Α	Είδος Περιεχομένου	Λεπτομέρειες	Τεκμηρίωση
		<ul style="list-style-type: none"> • Τρόπος Μέτρησης • Συχνότητα Μέτρησης • ΔΠΕ, στον οποίο προτείνεται να ενταχθεί ο ΔΔΕ 	

- iii. Αποστολή του αιτήματος στον Διαχειριστή του Συστήματος
- iv. Έλεγχος του αιτήματος και ικανοποίησή του ή μη
- v. Ενημέρωση του αιτούντος για τη τελική απόφαση

5.4 Πληροφοριακό σύστημα

5.1 Εισαγωγή

Το πληροφοριακό σύστημα προσδιορίζεται πλήρως από ένα σύνολο Λειτουργικών Απαιτήσεων, οι οποίες απαντούν στο ερώτημα του «τι πρέπει να μπορεί να κάνει;». Κάθε Λειτουργική Απαιτήση εξειδικεύεται από λειτουργικές προδιαγραφές, οι οποίες απαντούν στο ερώτημα του «πως θα το κάνει;».

Τέλος το πληροφοριακό σύστημα συνοδεύεται απαραίτητα από ολοκληρωμένη Βάση Δεδομένων Στόχων και Δεικτών Μέτρησης, η οποία και αξιοποιεί στο έπακρο τις λειτουργικές δυνατότητες αυτού.

5.2 Λειτουργικές Απαιτήσεις

Οι βασικές λειτουργικές απαιτήσεις από το πληροφοριακό σύστημα είναι οι κάτωθι :

1. Να έχει λειτουργική διεπαφή με τον χρήστη με πολλαπλές πηγές εντολών
2. Να μπορεί να υποστηρίξει τη λειτουργία διαφορετικών ρόλων χρηστών
3. Να μπορεί να λειτουργεί σπονδυλωτά και με αρθρώματα ενεργειών
4. Να μπορεί να εμφανίζει σε κάθε επίπεδο διοίκησης και χρήστη την κατάλληλη πληροφορία

5. Να μπορεί να παραμετροποιεί την στοχοθεσία κάθε φορέα, ανάλογα με τις επιλογές που έχουν γίνει
6. Να μπορεί να υποστηρίζει την παρακολούθηση της πορείας της Στοχοθεσίας, λαμβάνοντας υπόψη τις επιλογές που έγιναν στη Διεργασία της Στοχοθεσίας
7. Να μπορεί να παράγει αναφορές που υποβοηθούν τη λήψη αποφάσεων των χρηστών
8. Να προσφέρει την απαραίτητη ασφάλεια υπηρεσιών και δεδομένων
9. Να είναι συμβατό με τις προβλέψεις του ΓΚΠΔ
10. Να μπορεί να διαλειτουργεί με άλλα πληροφοριακά συστήματα και βάσεις δεδομένων του ελληνικού δημοσίου τομέα

5.3 Λειτουργικές Προδιαγραφές

Οι λειτουργικές προδιαγραφές, ανά λειτουργική απαίτηση είναι :

- 1.1 Να διαθέτει μενού εντολών, που να αντιστοιχεί τουλάχιστον στο σύνολο των διεργασιών
- 1.2 Να διαθέτει τη δυνατότητα λειτουργίας με χρήση οδηγών (wizards)
 - 2.1 Να διαθέτει τη δυνατότητα απόδοσης ρόλων, σύμφωνα με τα περιγραφόμενα στην αντίστοιχη ενότητα
 - 2.2 Να παραμετροποιείται η πρόσβαση και τα περιεχόμενα, σύμφωνα με τον αποδιδόμενο ρόλο
 - 2.3 Εκτός του Διαχειριστή του Συστήματος να μπορεί και ο Διαχειριστής Στοχοθεσίας Οργανισμού να παρέχει τη δυνατότητα θέασης των στοιχείων της Βάσης Δεδομένων, που ο ίδιος έχει, σε χρήστες του Φορέα του και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα
- 3.1 Να μπορεί ο Διαχειριστής του Συστήματος να δημιουργήσει μία νέα εντολή στο μενού επιλογών, έναν νέο οδηγό (wizard) ή και ένα νέο μενού
- 3.2 Να παραμετροποιείται με κατάλληλη ενεργοποίηση-απενεργοποίηση των εντολών και οδηγών, η διεπαφή χρήστη ανάλογα με το ρόλο και το διοικητικό επίπεδο του καθενός

- 4.1 Να αντιλαμβάνεται το επίπεδο διοίκησης καθώς και την οργανωσιακή προέλευση των εισερχόμενων χρηστών (που διαθέτουν τους ρόλους του Διαχειριστή Στοχοθεσίας Οργανισμού, Υπευθύνου Διαμόρφωσης Στοχοθεσίας και Υπευθύνου Παρακολούθησης Στοχοθεσίας) και να τους παρέχει πρόσβαση μόνο στην αντίστοιχη πληροφορία της Βάσης Δεδομένων και της υπό διαμόρφωση και παρακολούθηση Στοχοθεσίας
 - 4.2 Ο Διαχειριστής Στοχοθεσίας ενός Οργανισμού να έχει τη δυνατότητα θέασης όλων των στοιχείων της Βάσης Δεδομένων, χωρίς όμως τη δυνατότητα επιλογής
 - 4.3 Για κάθε στοιχείο της Βάσης Δεδομένων να είναι δυνατή η θέαση των λεπτομερειών του, από τους χρήστες είτε μέσω του ανοίγματος αναδυόμενου παραθύρου (με ενέργειες του ποντικιού), είτε μέσω του ανοίγματος της καρτέλας του Στοιχείου με απενεργοποίηση την εντολή επεξεργασίας των στοιχείων του για όλους τους ρόλους πλην του Διαχειριστή του Συστήματος
 - 4.4 Να μπορεί να γίνει αναζήτηση και εύρεση των στοιχείων της Βάσης Δεδομένων με λέξεις κλειδιά
-
- 5.1 Επιλογή και καταχώρηση από τα διαθέσιμα στοιχεία της Βάσης Δεδομένων
 - 5.2 Δημιουργία δενδροειδούς δομής στοχοθεσίας, η οποία να αναπροσαρμόζεται με κάθε καταχώρηση
 - 5.3 Καταγραφή, αποθήκευση και παρουσίαση αν ζητηθεί των λεπτομερειών καταχώρησης των στοιχείων στοχοθεσίας (χρήστης –θέση και ρόλος-ημερομηνία)
 - 5.4 Επιλογή για προσωρινή και μόνιμη καταχώρηση κάθε στοιχείου από τον χρήστη
 - 5.5 Επιλογή για έγκριση ή απόρριψη, από το προϊστάμενο κλιμάκιο κάθε χρήστη, των καταχωρημένων στοιχείων
 - 5.6 Για κάθε ΔΔΕ κατά τη διαδικασία στοχοθεσίας και της απόδοσης τιμής στόχου, να εμφανίζει σε πεδίο τον μέσο όρο των τιμών στόχων που έχουν μέχρι τότε δοθεί για τον συγκεκριμένο δείκτη συνολικά καθώς και τον μέσο όρο των τιμών στόχων που έχουν μέχρι τότε δοθεί για τον συγκεκριμένο δείκτη από ανάλογες δομές

- 5.7 Παροχή δυνατότητας για καταχώρηση, είτε συνολικής τιμής επίτευξης, είτε επιμέρους και συνολική τιμής, στις περιπτώσεις που προβλέπεται από την χρονική περίοδο μέτρησης των στοιχείων
- 6.1 Να δημιουργεί ειδική καρτέλα παρακολούθησης για τη Στοχοθεσία με βάση τον αριθμό των Υπεύθυνων Παρακολούθησης Στοχοθεσίας και το εύρος παρακολούθησης που τους έχει ανατεθεί (μία καρτέλα ανά ρόλο)
- 6.2 Να διαθέτει πεδίο για την καταχώρηση αρχείου υλικού τεκμηρίωσης (με περιορισμό αρχείου μορφότυπου pdf) για κάθε νέα εγγραφή παρακολούθησης
- 6.3 Να δημιουργεί για κάθε ΔΔΕ τόσες υποδοχές καταχώρησης όσες ορίζονται από τη συχνότητα μέτρησης
- 6.4 Να ενημερώνει αυτόματα το σύνολο των επηρεαζόμενων δεικτών και στόχων
- 6.5 Να δημιουργεί καρτέλα πίνακα παρακολούθησης δεικτών (dashboard), όπου θα παρέχεται πρόσβαση θέασης στους χρήστες ανάλογα με το κλιμάκιο που βρίσκονται
- 6.6 Να δίνει τη δυνατότητα ορισμού τιμών αποδεκτής απόκλισης αποτελέσματος δείκτη (σηματοδότηση κόκκινο-κίτρινο –πράσινο)
- 7.1 Να μπορεί να παράγει τυποποιημένες και ήδη έτοιμες αναφορές
- 7.2 Να δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας αναφορών με χρήση οδηγού (wizard), κάνοντας χρήση των προσβάσιμων από κάθε επίπεδο στοιχείων και δεδομένων
- 7.3 Να επιτρέπει παραμετροποίηση των πεδίων ήδη υφιστάμενων αναφορών
- 7.4 Να παράγει τις επόμενες τυποποιημένες αναφορές:
- 7.4.1 Αναφορά Στοχοθεσίας, για το σύνολο του οργανισμού και για κάθε επιμέρους δομή ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο του χρήστη που τη ζητάει
- 7.4.2 Αναφορά Αξιολόγησης, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στη διαδικασία 8.3.2.3
- 7.4.3 Αναφορά Αξιολόγησης Προϊσταμένου, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στη διαδικασία 8.3.2.3 (Ενδεικτικά περιλαμβάνει τους Στόχους του συγκεκριμένου επιπέδου και τα αποτελέσματα αυτών, τη συνεισφορά των στόχων του αξιολογούμενου επιπέδου στους

προηγούμενους στόχους –ποσοστό συνεισφοράς και τελική συνεισφορά- και κάθε άλλη πρόσθετη λεπτομέρεια

6. Βάση Δεδομένων

Η Βάση Δεδομένων αποτελεί την «καρδιά» του όλου Συστήματος, αφού η πληρότητα αυτής διασφαλίζει την επίτευξη της αυτοματοποίησης, εγγυάται τη λογοδοσία και συμβάλει στη συνεχή βελτίωση.

Ουσιαστικά η Βάση Δεδομένων αποτελείται από έξι διακριτούς Πίνακες Δεδομένων καθώς και τους ανάλογους πίνακες σύνδεσης , ως ακολούθως:

Πίνακας 1: Στρατηγικός Στόχος (ΣΣ)				
id-ΣΣ	Ονομασία (όχι περισσότερες από πέντε λέξεις)	Περιγραφή (τι επιδιώκεται με τον ΣΣ)	Γενική Διεύθυνση ή Δομή υψηλού επιπέδου που συνδέεται με τον συγκεκριμένο Στόχο	Περιοχή Στοχοθεσίας που αφορά ο ΣΣ

Πίνακας 2: Δείκτες Πρώτου Επιπέδου (ΔΠΕ)					
id-ΔΠΕ	Ονομασία	Περιγραφή (τι επιδιώκεται με τον ΔΠΕ)	Τρόπος Μέτρησης	Διεύθυνση ή Δομή μεσαίου επιπέδου που συνδέεται με τον συγκεκριμένο Στόχο	id ΣΣ, στον οποίο εντάσσεται ο ΔΠΕ

Πίνακας 3: Δείκτες Δευτέρου Επιπέδου (ΔΔΕ)					
--	--	--	--	--	--

id- ΔΔΕ	Ονομασία	Περιγραφή (τι επιδιώκεται με τον ΔΔΕ)	Τρόπος Μέτρησης	Συχνότητα Μέτρησης	id ΔΠΕ, στον οποίο εντάσσεται ο ΔΔΕ
------------	----------	--	--------------------	-----------------------	--

Πίνακας 4: Γενική Διεύθυνση ή Δομή υψηλού επιπέδου

id-ΔΥΕ	Ονομασία	Φορέας στον οποίο ανήκει η ΓΔ
--------	----------	-------------------------------

Πίνακας 5: Διεύθυνση ή Δομή μεσαίου επιπέδου

id-ΔΜΕ	Ονομασία	id-ΔΥΕ
--------	----------	--------

Πίνακας 6: Διεύθυνση ή Δομή αρχικού επιπέδου

id-ΔΑΕ	Ονομασία	id-ΔΜΕ
--------	----------	--------

Πίνακας 7: Σύνδεσης ΔΥΕ -ΣΣ

id-ΔΥΕ	id-ΣΣ
--------	-------

Πίνακας 8: Σύνδεσης ΔΜΕ -ΔΠΕ

id-ΔΜΕ	id-ΔΠΕ
--------	--------

Πίνακας 9: Σύνδεσης ΔΑΕ -ΔΔΕ

id-ΔΑΕ	id-ΔΔΕ
--------	--------

Πίνακας 2: Δείκτες Πρώτου Επιπέδου (ΔΠΕ)

id-	Ονομασία	Περιγραφή	Τρόπος	Διεύθυνση ή	id ΣΣ, στον
-----	----------	-----------	--------	-------------	-------------

ΔΠΕ		(τι επιδιώκεται με τον ΔΠΕ)	Μέτρησης	Δομή μεσαίου επιπέδου που συνδέεται με τον συγκεκριμένο Στόχο	οποίο εντάσσεται ο ΔΠΕ
Πίνακας 3: Δείκτες Δευτέρου Επιπέδου (ΔΔΕ)					
ιδ-ΔΔΕ	Ονομασία	Περιγραφή (τι επιδιώκεται με τον ΔΔΕ)	Τρόπος Μέτρησης	Συχνότητα Μέτρησης	ιδ ΔΠΕ, στον οποίο εντάσσεται ο ΔΔΕ

Πίνακας 4: Γενική Διεύθυνση ή Δομή υψηλού επιπέδου		
ιδ-ΔΥΕ	Ονομασία	Φορέας στον οποίο ανήκει η ΓΔ

Πίνακας 5: Διεύθυνση ή Δομή μεσαίου επιπέδου		
ιδ-ΔΜΕ	Ονομασία	ιδ-ΔΥΕ

Πίνακας 6: Διεύθυνση ή Δομή αρχικού επιπέδου		
ιδ-ΔΑΕ	Ονομασία	Id-ΔΜΕ

Πίνακας 7: Σύνδεσης ΔΥΕ -ΣΣ	
ιδ-ΔΥΕ	ιδ-ΣΣ

Πίνακας 8: Σύνδεσης ΔΜΕ -ΔΠΕ	
ιδ-ΔΜΕ	ιδ-ΔΠΕ

Πίνακας 9: Σύνδεσης ΔΑΕ -ΔΔΕ	
ιδ-ΔΑΕ	ιδ-ΔΔΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^B

Τεχνικές Προδιαγραφές Αξιολόγησης στο HRMS

1. Εισαγωγή

Η Αξιολόγηση του Προσωπικού αποτελεί κύριο εργαλείο για τη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα. Υπό αυτό το πρίσμα, σε συνέχεια του ν. 4940/2022, στις επόμενες παραγράφους αυτού του κεφαλαίου περιγράφονται **προτεινόμενοι** Ρόλοι, Ροές και Φόρμες, με απώτερο στόχο την υποστήριξη της τεχνικής υλοποίησης του νέου Συστήματος Αξιολόγησης για το ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου Τομέα μέσω του HRMS.

2. Προφίλ Χρηστών

2.1 Προφίλ & Ρόλοι Συστήματος Αξιολόγησης

Παρακάτω αναφέρονται επιγραμματικά τα προφίλ και οι αντίστοιχοι ρόλοι που θα χρειαστεί να αναλάβουν οι χρήστες του Συστήματος Αξιολόγησης:

1. Αξιολογούμενος

- Να βλέπει τις πληροφορίες που έχουν καταχωρηθεί από τον Αξιολογητή, να καταχωρίζει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά σχόλια στη φόρμα κλήσης σε πρώτη συζήτηση, στο Έντυπο Επίτευξης Στόχων, στο Σχέδιο Ανάπτυξης και στη φόρμα κλήσης στη Συζήτηση Επισκόπησης Προόδου
- Να βλέπει τη φόρμα κλήσης σε Συζήτηση Συνολικής Αξιολόγησης της Απόδοσης, τα Έντυπα Σφυγμού Ομάδας, το Έντυπο Επίτευξης Στόχων, το Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων, την Έκθεση Αξιολόγησης και το Σχέδιο Ανάπτυξης
- Να συμπληρώνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά Ένσταση επί της Έκθεσης Αξιολόγησης, Ένσταση επί του Εντύπου Επίτευξης Στόχων, Ένσταση επί του Εντύπου Αποτύπωσης Δεξιοτήτων

- Να συμπληρώνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει
- Σχόλια/Αντιρρήσεις επί της Φόρμας Συζήτησης Συνολικής Αξιολόγησης της Απόδοσης, των Έντυπων Σφυγμού Ομάδας, του Εντύπου Επίτευξης Στόχων, του Εντύπου Αποτύπωσης Δεξιοτήτων, της Έκθεσης Αξιολόγησης και του Σχεδίου Ανάπτυξης

2. Αξιολογητής

- Να συμπληρώνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά τη φόρμα κλήσης σε Πρώτη Συζήτηση και το Έντυπο Επίτευξης Στόχων
- Να βλέπει το Σχέδιο Ανάπτυξης που κατατέθηκε για τον αξιολογούμενο, να το επεξεργάζεται με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να το υποβάλλει οριστικά
- Να συμπληρώνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά τη φόρμα κλήσης στη Συζήτηση Επισκόπησης Προόδου
- Να επεξεργάζεται με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά το Έντυπο Επίτευξης Στόχων
- Να επεξεργάζεται με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά το Σχέδιο Ανάπτυξης
- Να βλέπει τα Έντυπα Σφυγμού Ομάδας και το ΜΟ της βαθμολογίας που θα προκύπτει από αυτά
- Να συμπληρώνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά τη φόρμα κλήσης στη Συζήτηση Συνολικής Αξιολόγησης της Απόδοσης
- Να συμπληρώνει βαθμολογία με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά το Έντυπο Επίτευξης Στόχων
- Να συμπληρώνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά τη βαθμολογία των δεξιοτήτων του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων στο Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων
- Να συμπληρώνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά την Έκθεση Αξιολόγησης και το Σχέδιο Ανάπτυξης

3. Κεντρικός Διαχειριστής Αξιολόγησης ΓΓΑΔΔΤ

- Να δημιουργεί τον Κύκλο Αξιολόγησης
- Να προσθαφαιρεί Προσβάσεις Φορέων και Χρηστών
- Να αποδίδει Ρόλους
- Να διαχειρίζεται τα περιεχόμενα των Εντύπων
- Να βλέπει έντυπα
- Να επιστρέφει έντυπα σε Αξιολογητές
- Να λαμβάνει ειδοποιήσεις
- Να εκτυπώνει
- Να εξάγει Αναφορές
- Να προωθεί εκθέσεις στην ΕΕΑ
- Να συμπληρώνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά Εισήγηση στον Γραμματέα ΕΕΑ

4. Διαχειριστής Αξιολόγησης

- Να καταχωρίζει, να διορθώνει, να διαγράφει, να αποθηκεύει προσωρινά και να υποβάλλει οριστικά ορισμούς αξιολόγησης
- Να βλέπει τη φόρμα κλήσης σε Συζήτηση Συνολικής Αξιολόγησης της Απόδοσης, τα Έντυπα Σφυγμού Ομάδας, το Έντυπο Επίτευξης Στόχων, το Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων, την Έκθεση Αξιολόγησης και το Σχέδιο Ανάπτυξης
- Να βλέπει την Ένσταση
- Να βλέπει τις Απόψεις/ Αντιρρήσεις
- Να σημαίνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά το χαρακτηρισμό "Τυπικά μη ορθή ή μη πλήρης Έκθεση Αξιολόγησης"
- Να «ανεβάζει» με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά στην ηλεκτρονική πλατφόρμα φόρμα κλήσης σε Συζήτηση, Έντυπο Σφυγμού Ομάδας, Έντυπο Επίτευξης Στόχων, Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων, Έκθεση Αξιολόγησης και Σχέδιο Ανάπτυξης σε έντυπη μορφή

- Να «ανεβάζει» με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά Ένσταση σε έντυπη μορφή

5. Προϊστάμενος Δ/νσης Διοικητικού/Προσωπικού

- Να βλέπει έντυπα της Μονάδας του
- Να προωθεί εκθέσεις στην ΕΕΑ
- Να λαμβάνει ειδοποιήσεις
- Να εκτυπώνει
- Να εξάγει Αναφορές
- Να επισυνάπτει έγγραφα
- Να συμπληρώνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά το Έντυπο Σφυγμού Ομάδας

6. Γραμματέας Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης

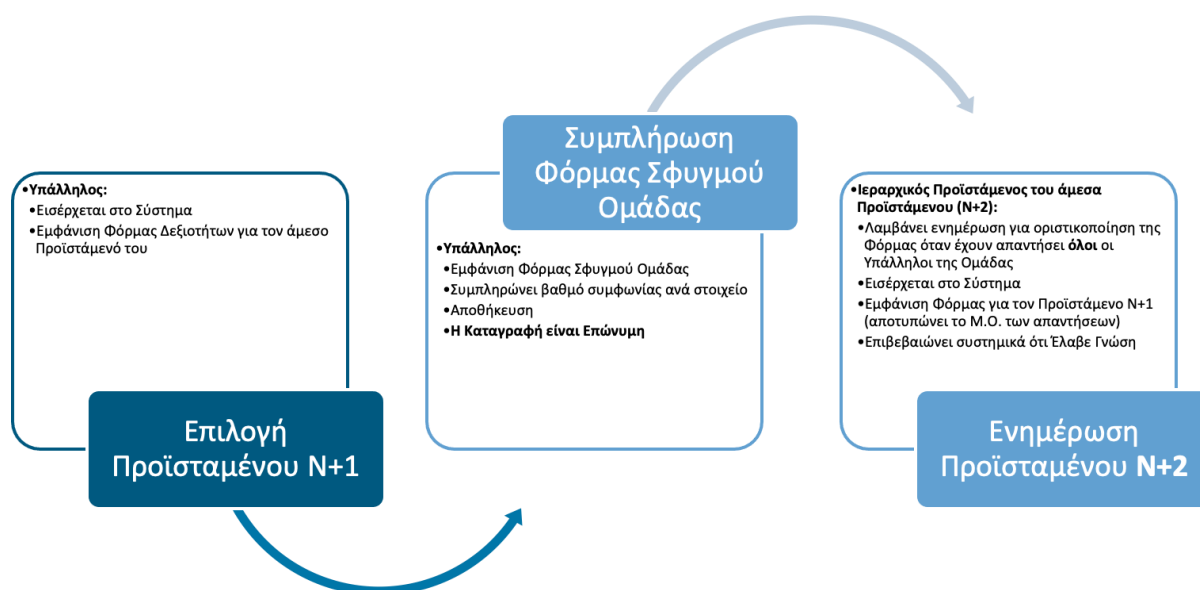
- Να συμπληρώνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά πληροφορίες
 - επί της σύστασης /δημιουργίας της ΕΕΑ
 - επί της συγκρότησης και της θητείας της ΕΕΑ
 - επί της τροποποίησης της σύνθεσης της ΕΕΑ
- Να επιλέγει τα μέλη της ΕΕΑ και να δίνει το δικαίωμα ανάγνωσης των Ενστάσεων, της επικοινωνίας με αξιολογούμενους και Αξιολογητές και των Εισηγήσεων/ επικοινωνίας με Διαχειριστή Αξιολόγησης ΓΓΑΔΔΤ
- Να βλέπει τις Ενστάσεις που θα υποβάλλονται από τους Αξιολογούμενους και από τους Διαχειριστές Αξιολόγησης ΔΠ και τις Εισηγήσεις του Διαχειριστή Αξιολόγησης ΓΓΑΔΔΤ
- Να συμπληρώνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά έγκριση, απόρριψη της ένστασης, αιτήματα και απαντήσεις στον Αξιολογούμενο, τον Αξιολογητή, στο Διαχειριστή Αξιολόγησης ΔΠ και στον Διαχειριστή Αξιολόγησης ΓΓΑΔΔΤ και να δέχεται/βλέπει τις απαντήσεις τους ή/και τα αρχεία που θα του στέλνουν
- Να συμπληρώνει με δυνατότητα προσωρινής αποθήκευσης και να υποβάλλει οριστικά βαθμολογία, αιτιολογία, παρατηρήσεις στην Έκθεση

Αξιολόγησης, στο Έντυπο Επίτευξης Στόχων και στο Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων

3. Ροή Ενεργειών

3.1 Προφίλ 1: Ενέργειες Υπαλλήλων προς Προϊσταμένους

- 1 Φόρμα (Σφυγμός Ομάδας)
- Επώνυμη συμπλήρωση από τον Υπάλληλο
- Αφορά στον Ιεραρχικό Προϊστάμενο



Εικόνα 25 - “Προφίλ 1: Ενέργειες Υπαλλήλων προς Προϊσταμένους”

1. Επιλογή Προϊσταμένου N+1

Ο Υπάλληλος αφού εισέλθει στο Σύστημα Αξιολόγησης, προβλέπεται να του εμφανίζεται η Φόρμα Δεξιοτήτων για τον άμεσο Προϊστάμενό του.

2. Συμπλήρωση Φόρμας Σφυγμού Ομάδας

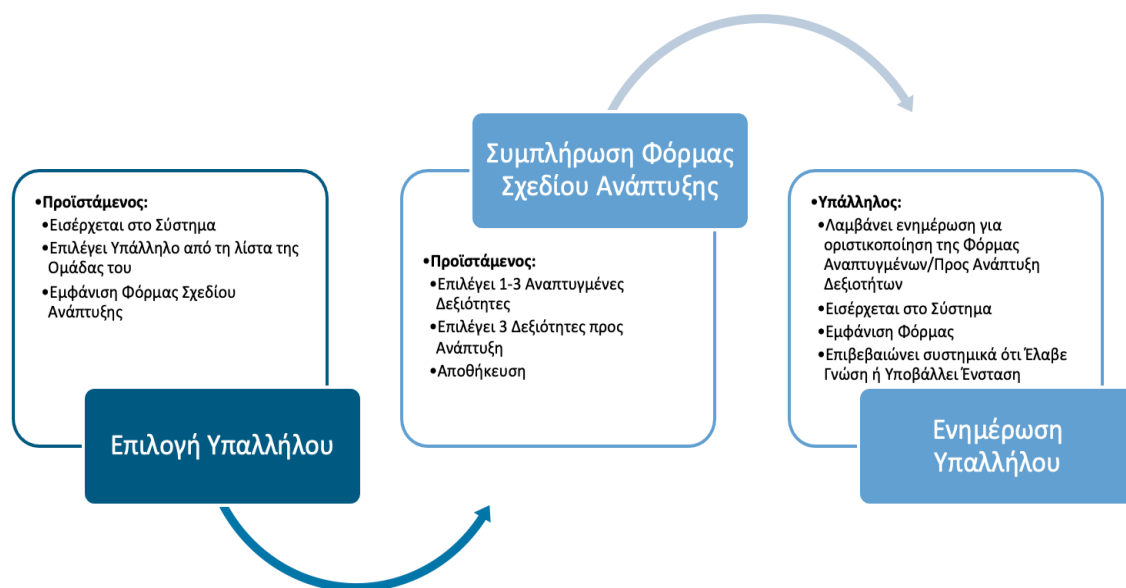
Επόμενο βήμα προτείνεται να είναι η εμφάνιση της Φόρμας Σφυγμού Ομάδας προς συμπλήρωση, όπου ο Υπάλληλος θα χρειαστεί να προσδιορίσει τον βαθμό κατά τον οποίο συμφωνεί με κάθε στοιχείο που περιγράφεται. Μετά την συμπλήρωση της Φόρμας, θα του επιτρέπεται να προβεί στην αποθήκευσή της. Η καταγραφή των απαντήσεων θα χρειαστεί να είναι επώνυμη.

3. Ενημέρωση Προϊσταμένου N+2

Ακολούθως, συστήνεται να ειδοποιείται ο Ιεραρχικός Προϊστάμενος του άμεσα Προϊσταμένου (N+2) για την οριστικοποίηση της Φόρμας, αφού πρώτα απαντήσουν όλοι οι Υπάλληλοι της Ομάδας. Στην συνέχεια, εισερχόμενος στο Σύστημα, προβλέπεται να του εμφανίζεται η Φόρμα για τον Προϊστάμενο N+1, στην οποία θα αποτυπώνεται ο Μ.Ο. των συνολικών απαντήσεων. Έπειτα ο ίδιος θα πρέπει να επιβεβαιώσει συστημικά ότι έλαβε γνώση.

3.2 Προφίλ 2α: Ενέργειες Προϊσταμένων προς Υπαλλήλους

- 1 Φόρμα (Σχέδιο Ανάπτυξης)
- Συμπλήρωση από τον Ιεραρχικό Προϊστάμενο
- Αφορά στον Υπάλληλο



Εικόνα 26 - "Προφίλ 2α: Ενέργειες Προϊσταμένων προς Υπαλλήλους"

1. Επιλογή Υπαλλήλου

Ο Προϊστάμενος αφού εισέλθει στο Σύστημα και επιλέξει έναν συγκεκριμένο Υπάλληλο από την λίστα της Ομάδας του, χρειάζεται να του εμφανίζεται η Φόρμα Σχεδίου Ανάπτυξης του εν λόγω Υπαλλήλου.

2. Συμπλήρωση Φόρμας Σχεδίου Ανάπτυξης

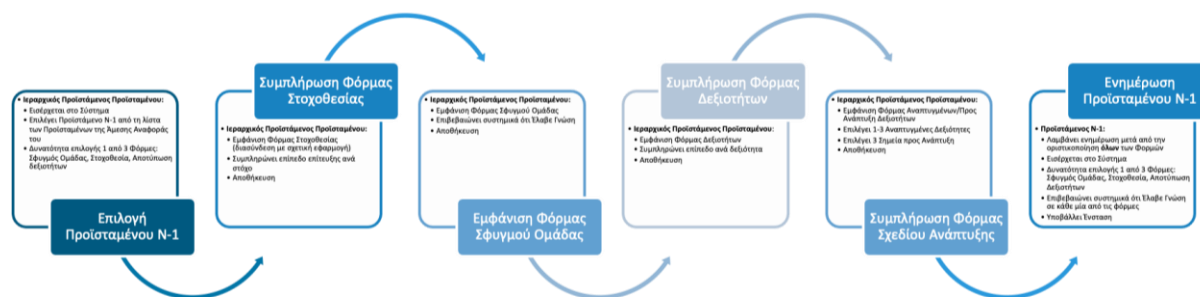
Έπειτα, ο Προϊστάμενος θα χρειαστεί να επιλέξει 1 έως 3 Αναπτυγμένες Δεξιότητες και 1 έως 3 Δεξιότητες προς Ανάπτυξη για τον Υπάλληλο, αντίστοιχα. Μετά την συμπλήρωση της Φόρμας, κρίνεται σημαντικό να του επιτρέπεται να προβεί στην αποθήκευσή της.

3. Ενημέρωση Υπαλλήλου

Ακολουθως, συστήνεται να ειδοποιείται ο Υπάλληλος για την οριστικοποίηση της Φόρμας Αναπτυγμένων/Προς Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και αφού εισέλθει στο Σύστημα, να του εμφανίζεται η προκείμενη Φόρμα. Στην συνέχεια, θα πρέπει να επιβεβαιώσει συστημικά ότι έλαβε γνώση, ενώ παράλληλα θα χρειαστεί να διαθέτει την δυνατότητα να υποβάλλει οποιαδήποτε ένσταση, σε περίπτωση που κριθεί απαραίτητο.

3.3 Προφίλ 2β: Ενέργειες Προϊσταμένων N προς Προϊσταμένους N-1

- 4 Φόρμες (Στοχοθεσία – Σφυγμός Ομάδας – Αξιολόγηση Δεξιοτήτων – Σχέδιο Ανάπτυξης)
- Συμπλήρωση από τον Ιεραρχικό Προϊστάμενο
- Αφορά στον Προϊστάμενο N-1 της Άμεσης Αναφοράς του



Εικόνα 27 - “Προφίλ 2β: Ενέργειες Προϊσταμένων N προς Προϊσταμένους N-1”

1. Επιλογή Προϊσταμένου N-1

Ο Ιεραρχικός Προϊστάμενος Προϊσταμένου αφού εισέλθει στο Σύστημα και επιλέξει Προϊστάμενο N-1 από τη λίστα των Προϊσταμένων της Άμεσης Αναφοράς του, προτείνεται να του παραχωρείται η δυνατότητα να επιλέξει 1 από τις υπάρχουσες 3 Φόρμες προς συμπλήρωση:

- Στοχοθεσία

- Σφυγμός Ομάδας
- Αποτύπωση δεξιοτήτων

2. Συμπλήρωση Φόρμας Στοχοθεσίας

Αφού συμπληρώσει ο Ιεραρχικός Προϊστάμενος Προϊσταμένου το επίπεδο επίτευξης ανά στόχο του Προϊσταμένου N-1 στην Φόρμα Στοχοθεσίας (διασύνδεση με σχετική εφαρμογή), θα χρειαστεί να του επιτρέπεται να προβεί στην αποθήκευσή της.

3. Εμφάνιση Φόρμας Σφυγμού Ομάδας

Έπειτα, ο Ιεραρχικός Προϊστάμενος Προϊσταμένου θα πρέπει να επιβεβαιώσει συστημικά ότι έλαβε γνώση για τα αποτελέσματα της Φόρμας Σφυγμού Ομάδας, προχωρώντας μετέπειτα στην αποθήκευσή της.

4. Συμπλήρωση Φόρμας Δεξιοτήτων

Στην συνέχεια, ο Ιεραρχικός Προϊστάμενος Προϊσταμένου θα χρειαστεί να συμπληρώσει το επίπεδο ανά δεξιότητα του Προϊσταμένου N-1 στην Φόρμα Δεξιοτήτων, την οποία έπειτα και οφείλει να διαθέτει την δυνατότητα να αποθηκεύσει.

5. Συμπλήρωση Φόρμας Σχεδίου Ανάπτυξης

Ακολούθως, ο Ιεραρχικός Προϊστάμενος Προϊσταμένου αφού επιλέξει στην Φόρμα Αναπτυγμένων/Προς Ανάπτυξη Δεξιοτήτων 1 έως 3 Αναπτυγμένες Δεξιότητες και 1 έως 3 Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες που διαθέτει ο εν λόγω Προϊστάμενος N-1 αντίστοιχα, χρειάζεται να του επιτρέπεται η αποθήκευσή της.

6. Ενημέρωση Προϊσταμένου N-1

Τέλος, συστήνεται να ειδοποιείται ο Προϊστάμενος N-1 όταν οριστικοποιηθούν όλες οι Φόρμες και έπειτα να εισέρχεται στο Σύστημα έχοντας την δυνατότητα να επιλέξει 1 από τις 3 υπάρχουσες Φόρμες:

- Σφυγμός Ομάδας
- Στοχοθεσία

- Αποτύπωση Δεξιοτήτων

Συνεχίζοντας, θα πρέπει να επιβεβαιώσει συστημικά ότι έλαβε γνώση σε κάθε μία από τις φόρμες, ενώ ταυτόχρονα θα χρειαστεί να διαθέτει την δυνατότητα να υποβάλλει οποιαδήποτε ένσταση, σε περίπτωση που κριθεί απαραίτητο.

4. Είδη Φορμών

4.1 Φόρμα Σφυγμού Ομάδας

Δομή

Το πρώτο σκέλος της Φόρμας προτείνεται να αποτελείται από έναν πίνακα με τα στοιχεία του Προϊσταμένου και τις απαραίτητες πληροφορίες για την διαδικασία αξιολόγησης. Αναλυτικότερα, προβλέπεται να αναφέρονται ονομαστικά τα παρακάτω πεδία:

- Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Προϊσταμένου
- Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης
- Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Επισκόπησης Προόδου
- Ημερομηνία Τελικής Συνάντησης Αξιολόγησης
- Ένδειξη για την περίπτωση κατά την οποία έχουν λάβει χώρα επιπλέον συναντήσεις Επισκόπησης Προόδου εντός της Χρονικής Περιόδου
- Πλήθος επιπλέον συναντήσεων Επισκόπησης Προόδου
- Υπουργείο / Φορέας
- Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ
- Γενική Διεύθυνση
- Διεύθυνση
- Τμήμα
- Ημερομηνία Συμπλήρωσης Εντύπου

Στο δεύτερο σκέλος της Φόρμα κρίνεται απαραίτητο να ζητείται από τον Αξιολογητή να συμπληρώσει τον Πίνακα Σφυγμού Ομάδας, αποτυπώνοντας το βαθμό με τον οποίο συμφωνεί ή διαφωνεί με τα στοιχεία που συνιστούν την εργασιακή του εμπειρία.

Ο Πίνακας Σφυγμού Ομάδας θα χρειαστεί να περιλαμβάνει:

- Τα στοιχεία που συνιστούν την εργασιακή του εμπειρία με μια σύντομη περιγραφή τους
- Χώρο για σχόλια, αιτιολόγηση και παραδείγματα ανά στοιχείο
- Μια κλίμακα Likert (“Διαφωνώ, Διαφωνώ Μερικώς, Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, Συμφωνώ Αρκετά, Συμφωνώ Απόλυτα”), βάση της οποίας θα επιλέγεται ανά στοιχείο ο βαθμός συμφωνίας/διαφωνίας
- Μια τελική στήλη όπου θα αναγράφεται η βαθμολογία ανά στοιχείο
- Το γενικό αποτέλεσμα Σφυγμού Ομάδας

Στο τρίτο και τελευταίο σκέλος της Φόρμας προβλέπεται να ζητούνται τα στοιχεία του Υπαλλήλου και συγκεκριμένα το Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο και η υπογραφή του.

Λειτουργικότητα

Περιεχόμενο

Στο πρώτο σκέλος της Φόρμας, ο πίνακας με τα στοιχεία του Προϊσταμένου και τις απαραίτητες πληροφορίες για την διαδικασία αξιολόγησης προτείνεται να διαθέτει τα παρακάτω λειτουργικά χαρακτηριστικά:

Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Προϊσταμένου:	Να συμπληρώνεται αυτόματα με τα στοιχεία του Προϊσταμένου (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	Να συμπληρώνεται αυτόματα με την τρέχουσα περίοδο αξιολόγησης.
Ημερομηνία Συνάντησης Προόδου: Υποχρεωτικής Επισκόπησης	Να συμπληρώνεται από το χρήστη με επιλογή από calendar του τρέχοντος ημερολογιακού έτους (Ιαν-Δεκ). Να επιτρέπεται η συμπλήρωση μελλοντικής ημερομηνίας από τη συμπλήρωση φτάνει να είναι εντός τρέχοντος έτους.
Ημερομηνία Τελικής Συνάντησης	Να συμπληρώνεται από το χρήστη με επιλογή από calendar του τρέχοντος ημερολογιακού έτους (Ιαν-

Αξιολόγηση:	Δεκ). Να επιτρέπεται η συμπλήρωση μελλοντικής ημερομηνίας από τη συμπλήρωση φτάνει να είναι εντός τρέχοντος έτους.
Ένδειξη για την περίπτωση κατά την οποία έχουν λάβει χώρα επιπλέον συναντήσεις Επισκόπησης Προόδου εντός της Χρονικής Περιόδου:	Να επιλέγεται από τον χρήστη. (tick-box)
Πλήθος επιπλέον συναντήσεων Επισκόπησης Προόδου:	Να συμπληρώνεται από το χρήστη. Προαιρετικό πεδίο.
Υπουργείο / Φορέας:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Γενική Διεύθυνση:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Διεύθυνση:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Τμήμα:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Ημερομηνία Συμπλήρωσης Εντύπου:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (τρέχουσα ημερομηνία συστήματος)

Στο δεύτερο σκέλος της Φόρμας, το πλαίσιο που θα καθοδηγεί τον χρήστη να συμπληρώσει τον Πίνακα Σφυγμού Ομάδας προβλέπεται να περιλαμβάνει το ακόλουθο κείμενο:

"Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Σφυγμού Ομάδας: Αποτυπώστε το βαθμό με τον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα παρακάτω στοιχεία που συνιστούν την εργασιακή σας εμπειρία."

Στην συνέχεια, τα πεδία του Πίνακα Σφυγμού Ομάδας προτείνεται να συμπληρώνονται με βάση τις παρακάτω λειτουργικές συνιστώσες:

- Να εμφανίζονται προσυμπληρωμένα τα στοιχεία που συνιστούν την εργασιακή του εμπειρία με μια σύντομη περιγραφή τους, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Στοιχείο	Περιγραφή Στοιχείου
Προσανατολισμός στον Πολίτη	Τα άτομα στην ομάδα επιδεικνύουν ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετούν τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνουν τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχουν κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.
Ομαδικότητα	Η ομάδα καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Οι συνάδελφοι διέπονται από πνεύμα συνεργασίας με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών, που επιδιώκει ο φορέας, στον οποίο υπηρετούν, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.

<p>Προσαρμοστικότητα</p>	<p>Η ομάδα ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο της ίδιας όσο και του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών της. Η ομάδα επιδεικνύει ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται με αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.</p>
<p>Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα</p>	<p>Η ομάδα καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Οι συνάδελφοί μου επιδεικνύουν τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων τους, και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας τους.</p>
<p>Οργάνωση & Προγραμματισμός</p>	<p>Η ιεράρχηση των καθηκόντων και των καθημερινών υποχρεώσεών μου είναι σαφής. Λαμβάνω την υποστήριξη που χρειάζομαι για την τήρηση προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου. Είμαι σε θέση να διατηρήσω σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας μου με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων μου. Λαμβάνω την υποστήριξη που χρειάζομαι κατά την αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων μου όταν αυτό κρίνεται</p>

	απαραίτητο.
Επίλυση Προβλημάτων & Δημιουργικότητα	Λαμβάνω την υποστήριξη που χρειάζομαι ώστε να αναγνωριστούν και να επιλυθούν τα ζητήματα που προκύπτουν στην εργασία. Διαπιστώνω ότι καταβάλλεται προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Η ομάδα επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.
Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	Τα άτομα στην ομάδα καταβάλλουν διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων τους με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών, που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Τα άτομα της ομάδας αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί με την απαραίτητη επίβλεψη, όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.
Διαχείριση Γνώσης	Τα άτομα στην ομάδα επιδεικνύουν αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Νιώθω πως η εμπειρία μου αξιοποιείται αποτελεσματικά, μέσα από την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων μου. Τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν

	<p>διαρκώς και επιδεικνύουν τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και στη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία.</p>
Ηγετικότητα	<p>Υπάρχει το απαραίτητο κλίμα παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων του για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Υπάρχει μέριμνα για την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Λαμβάνω το απαιτούμενο επίπεδο διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων μου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.</p>

- Το πεδίο με τίτλο “Σχόλια, Αιτιολόγηση, Παραδείγματα” προτείνεται να συμπληρώνεται προαιρετικά από τον χρήστη με ελεύθερο κείμενο και να υπάρχει πρόβλεψη για:
 - Όριο χαρακτήρων
 - Encoding: UTF-8 για υποστήριξη Ελληνικών
 - Αυτόματη μορφοποίηση ορίων του πεδίου βάσει περιεχομένου με navigation bar
- Η κλίμακα Likert (“Διαφωνώ, Διαφωνώ Μερικώς, Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, Συμφωνώ Αρκετά, Συμφωνώ Απόλυτα”) να συμπληρώνεται ανά στοιχείο από τον χρήστη με Radio Button και να είναι δυνατή μόνο μία επιλογή
- Η τελική στήλη με τίτλο “Αποτέλεσμα”, όπου θα αναγράφεται η βαθμολογία ανά στοιχείο, να συμπληρώνεται αυτόματα (λεκτικό γραμμής 21-22 βάσει επιλογής χρήστη)

- Το γενικό αποτέλεσμα με τίτλο “Αποτέλεσμα Σφυγμού Ομάδας” να συμπληρώνεται επίσης αυτόματα με υπολογισμό βάσει Μ.Ο κλίμακας (1-5)

Στο τρίτο και τελευταίο σκέλος της Φόρμας, τα στοιχεία του Υπαλλήλου, δηλαδή τα πεδία με τίτλο “Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Υπαλλήλου” και “Υπογραφή”, θα πρέπει να συμπληρώνονται από τον χρήστη αντίστοιχα.

Στοιχεία Ελέγχου Ροής Εργασιών

Με στόχο την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα του Συστήματος Αξιολόγησης, θα χρειαστεί να προβλεφθούν στοχευμένα στοιχεία ελέγχου ροής εργασιών. Πιο συγκεκριμένα:

- Έλεγχος και μήνυμα λάθους, ώστε να μην επιτρέπεται η αποθήκευση της φόρμας χωρίς τη συμπλήρωση αποτελέσματος για κάθε στοιχείο
- Δυνατότητα για οριστικοποίηση φόρμας χωρίς “Σχόλια” σε κάποιο ή σε όλα τα πεδία
- Τήρηση στοιχείων χρήστη, μοναδικού κωδικού ταυτοποίησης φόρμας και πλήρους timestamp σε κάθε αποθήκευση φόρμας
- Δυνατότητα για προσωρινή αποθήκευση και συνέχιση της συμπλήρωσης σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή
- Δυνατότητα για προβολή φόρμας (view only) σε συνέχεια της αποθήκευσης
- Συσχετίσεις με άλλα βήματα/Συστημικά προαπαιτούμενα: θα χρειαστεί να συμπληρωθεί πριν το Πλάνο Ανάπτυξης του Προϊσταμένου
- Η οριστική υποβολή της φόρμας από τον Υπάλληλο να δημιουργεί συστημικό alert & email alert στον Προϊστάμενο N+2
- Σε περίπτωση που διαπιστωθεί σφάλμα επί των περιεχομένων συμπλήρωσης, η ΓΓΑΔΔΤ να έχει τη δυνατότητα να επιστρέψει τη φόρμα πίσω στον Υπάλληλο προς διόρθωση
- Τα πεδία του Εντύπου Σφυγμού Ομάδας να παραμετροποιούνται δυναμικά από τον Κεντρικό Διαχειριστή του Συστήματος Αξιολόγησης

4.2 Φόρμα Σχεδίου Ανάπτυξης

Δομή

Το πρώτο σκέλος της Φόρμας προτείνεται να αποτελείται από έναν πίνακα με τα στοιχεία του Αξιολογούμενου και τις απαραίτητες πληροφορίες για την διαδικασία αξιολόγησης. Αναλυτικότερα, προβλέπεται να αναφέρονται ονομαστικά τα παρακάτω πεδία:

- Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου
- Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο)
- Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτ. δικαίου υπάλληλο)
- Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης
- Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης
- Ένδειξη για την περίπτωση κατά την οποία πληρούνται τα κριτήρια Υψηλής Απόδοσης και Δυνατοτήτων (βάσει αρ.13 ν.4940/22)
- Επιλογή Τομέα Πολιτικής στον οποίο συνεισέφερε η Υψηλή Απόδοση μέσα από αναδιπλούμενη λίστα (βάσει αρ.13 ν.4940/22)
- Υπουργείο / Φορέας
- Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ
- Γενική Διεύθυνση
- Διεύθυνση
- Τμήμα
- Ημερομηνία Συμπλήρωσης Εντύπου

Στο δεύτερο σκέλος της Φόρμας κρίνεται απαραίτητο να ζητείται από τον Αξιολογητή να συμπληρώσει τον Πίνακα Δεξιοτήτων, επιλέγοντας από 1 έως 3 δεξιότητες που αξιολογούνται ως ανεπτυγμένες και στη συνέχεια, επιλέγοντας υποχρεωτικά 3 δεξιότητες προς ανάπτυξη. Οι ανεπτυγμένες και οι προς ανάπτυξη δεξιότητες θα πρέπει να μην μπορούν να ταυτίζονται.

Ο Πίνακας Δεξιοτήτων θα χρειαστεί να περιλαμβάνει:

- Τις δεξιότητες με μια σύντομη περιγραφή τους για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων
- Χώρο για σχόλια, αιτιολόγηση και παραδείγματα ανά δεξιότητα
- Την μέθοδο ανάπτυξης ανά δεξιότητα
- Την αναλυτική περιγραφή ενέργειας ανάπτυξης ανά δεξιότητα
- Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της ενέργειας ανάπτυξης ανά δεξιότητα

- Δύο στήλες που θα διαχωρίζουν τις ανεπτυγμένες από τις προς ανάπτυξη δεξιότητες

Στο τρίτο σκέλος της Φόρμας προτείνεται να ζητείται από τον Αξιολογητή να συμπληρώσει τον Πίνακα Ενίσχυσης Τεχνικών Γνώσεων Αξιολογούμενου και συγκεκριμένα το είδος της τεχνικής γνώσης, τον θεματικό κύκλο εκπαίδευσης και τον τίτλο του προγράμματος κατάρτισης που θα χρειαστεί να παρακολουθήσει ο Αξιολογούμενος.

Στο τέταρτο σκέλος της Φόρμας θα χρειαστεί να ζητείται από τον Αξιολογητή να συμπληρώσει προαιρετικά τους επαγγελματικούς στόχους του Αξιολογούμενου (α) για το αμέσως επόμενο έτος και (β) για τα επόμενα 3 έτη, με βάση μια λίστα επιλογών. Προβλέπεται να υπάρχει και χώρος για σχόλια, αιτιολόγηση και περιγραφή.

Στο πέμπτο και τελευταίο σκέλος της Φόρμας προβλέπεται να ζητούνται τα στοιχεία του Αξιολογητή και συγκεκριμένα το Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο και η υπογραφή του.

Λειτουργικότητα

Περιεχόμενο

Στο πρώτο σκέλος της Φόρμας, ο πίνακας με τα στοιχεία του Αξιολογητή και τις απαραίτητες πληροφορίες για την διαδικασία αξιολόγησης προτείνεται να διαθέτει τα παρακάτω λειτουργικά χαρακτηριστικά:

Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου	Να συμπληρώνεται από το χρήστη με επιλογή από αναδιπλούμενη λίστα Προϊσταμένων Άμεσης Αναφοράς (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):	Να συμπληρώνεται αυτόματα ένα εκ των Ε14 ή Ε15 (διαλειτουργικότητα: Μητρώο Απογραφής)
Εκπαιδευτική Βαθμίδα /	Να συμπληρώνεται αυτόματα ένα εκ των Ε14 ή

Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτ. δικαίου υπάλληλο):	E15 (διαλειτουργικότητα: Μητρώο Απογραφής)
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	Να συμπληρώνεται αυτόματα με την τρέχουσα περίοδο αξιολόγησης.
Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης:	Να συμπληρώνεται από το χρήστη με επιλογή από calendar του τρέχοντος ημερολογιακού έτους (Ιαν-Δεκ)
Ένδειξη για την περίπτωση κατά την οποία πληρούνται τα κριτήρια Υψηλής Απόδοσης και Δυνατοτήτων (βάσει αρ.13 ν.4940/22):	Να επιλέγεται από τον χρήστη. (tick-box)
Επιλογή Τομέα Πολιτικής στον οποίο συνεισέφερε η Υψηλή Απόδοση μέσα από αναδιπλούμενη λίστα (βάσει αρ.13 ν.4940/22):	Να συμπληρώνεται από το χρήστη βάση περιεχομένων από αναδιπλούμενη λίστα με τους 24 Λειτουργικούς Τομείς Πολιτικής (διαλειτουργικότητα: Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας)
Υπουργείο / Φορέας:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Γενική Διεύθυνση:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά

	Οργανογράμματα)
Διεύθυνση:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Τμήμα:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Ημερομηνία Συμπλήρωσης Εντύπου:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (τρέχουσα ημερομηνία συστήματος)

Στο δεύτερο σκέλος της Φόρμας, το πλαίσιο που θα καθοδηγεί τον χρήστη να συμπληρώσει τον Πίνακα Δεξιοτήτων προβλέπεται να περιλαμβάνει το ακόλουθο κείμενο:

"Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Δεξιοτήτων: Επιλέξτε από 1 έως 3 Δεξιότητες οι οποίες αξιολογούνται ως Ανεπτυγμένες. Στη συνέχεια, επιλέξτε υποχρεωτικά 3 Δεξιότητες προς Ανάπτυξη. Οι Ανεπτυγμένες και οι Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες δεν μπορούν να ταυτίζονται."

Στην συνέχεια, τα πεδία του Πίνακα Δεξιοτήτων προτείνεται να συμπληρώνονται με βάση τις παρακάτω λειτουργικές συνιστώσες:

- Να εμφανίζονται προσυμπληρωμένες οι δεξιότητες με μια σύντομη περιγραφή τους, για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις του Ενιαίου Πλαισίου, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Δεξιότητα	Περιγραφή Δεξιότητας
Προσανατολισμός στον Πολίτη	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια.

	<p>Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.</p>
Ομαδικότητα	<p>Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών, που επιδιώκει ο φορέας, στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.</p>
Προσαρμοστικότητα	<p>Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ιδίου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται με αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.</p>
Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	<p>Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών, που έχει αναλάβει,</p>

	στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του, και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.
Οργάνωση & Προγραμματισμός	Ιεραρχεί καταλλήλως τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.
Επίλυση Προβλημάτων & Δημιουργικότητα	Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.
Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών, που

	<p>διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης, όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.</p>
Διαχείριση Γνώσης	<p>Επιδεικνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας του υπαλλήλου, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων του. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, σε νέες καταστάσεις στην εργασία.</p>
Ηγετικότητα	<p>Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του υπαλλήλου και των συναδέλφων του για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μεριμνά για την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Επιδεικνύει την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου, προς επίτευξη</p>

	ενός κοινού στόχου.
--	---------------------

- Το πεδίο με τίτλο “Σχόλια, Αιτιολόγηση, Παραδείγματα” να συμπληρώνεται προαιρετικά από τον χρήστη με ελεύθερο κείμενο και να υπάρχει πρόβλεψη για:
 - Όριο χαρακτήρων
 - Encoding: UTF-8 για υποστήριξη Ελληνικών
 - Αυτόματη μορφοποίηση ορίων του πεδίου βάσει περιεχομένου με navigation bar
 - Το πεδίο με τίτλο “Μέθοδος Ανάπτυξης” να συμπληρώνεται από τον χρήστη με περιεχόμενα από αναδιπλούμενη λίστα με μεθόδους ανάπτυξης (παραμετρικός πίνακας συστήματος). Το πλήθος των μεθόδων ανάπτυξης ανά δεξιότητα θα πρέπει να αποτελεί σχέση ένα προς πολλά και να ορίζεται δυναμικά (ο χρήστης θα χρειαστεί να έχει την δυνατότητα να κάνει προσθήκη νέας γραμμής και να επιλέξει από επιπλέον αναδιπλούμενη λίστα).
- Οι επιλογές μεθόδου ανάπτυξης ανά δεξιότητα προτείνεται να πηγάζουν από τον παρακάτω πίνακα:

Κατηγορία 1	Υπο-κατηγορία 1.1	Υπο-κατηγορία 1.1.1
ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ	ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
Προσανατολισμός στον Πολίτη	Μάθηση στο χώρο εργασίας	Ο υπάλληλος θα παρακολουθήσει άλλο υπάλληλο της Υπηρεσίας που θα επιλέξει ο Προϊστάμενος να εκτελεί συγκεκριμένες προσυμφωνημένες εργασίες.
		Ο υπάλληλος θα παρακολουθήσει τον Προϊστάμενο να εκτελεί συγκεκριμένες

		προσυμφωνημένες εργασίες.
		Ο υπάλληλος θα εκπαιδευτεί από υπάλληλο της υπηρεσίας στην καλή και ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.
		Ο Προϊστάμενος θα εκπαιδεύσει τον υπάλληλο στην πολιτοκεντρική προσέγγιση κατά την δημιουργία/ βελτίωση/ εκτέλεση διαδικασιών.
		Άλλο
	Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΚΔΑ	Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ Επιλογή προγράμματος/προγραμμάτων ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση
	Επιμόρφωση από το διαδίκτυο ή άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ	Ελεύθερο κείμενο - Περιγραφή
	Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)	Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ Αίτηση στο πρόγραμμα ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση
	Πρόγραμμα Coaching	Διαθέσιμη επιλογή μόνο για Γενικούς Δ/ντές
Ομαδικότητα	Μάθηση στο	Ο Προϊστάμενος θα αναθέσει στον υπάλληλο εργασία/ες η οποία απαιτεί συνεργασία με

χώρο εργασίας	<p>άλλους υπάλληλους και κατά την οποία ο υπάλληλος θα κληθεί να εξασκήσει και να βελτιώσει τις δεξιότητές του.</p>
	<p>Ο Προϊστάμενος θα αναθέσει στον υπάλληλο συγκεκριμένες εργασίες κατά τις οποίες ο υπάλληλος θα πρέπει να βάλει σε εφαρμογή την δεξιότητα που χρειάζεται να βελτιώσει.</p>
	<p>Ο Προϊστάμενος θα οργανώσει εσωτερικές συναντήσεις με τον υπάλληλο κατά τις οποίες θα παρακολουθήσουν και θα αξιολογήσουν την επίδειξη της συγκεκριμένης δεξιότητας από τον υπάλληλο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.</p>
	<p>Ο Προϊστάμενος θα οργανώσει διαδραστικές ομαδικές εργασίες κατά τις οποίες ο υπάλληλος θα πρέπει να εξασκήσει την συγκεκριμένη δεξιότητα.</p>
	<p>Ο Προϊστάμενος θα οργανώσει εσωτερικές ομαδικές συναντήσεις για την βελτίωση των δεξιοτήτων της ομάδας, στις οποίες μπορούν να οργανώνουν προσομοιώσεις εργασιών της ομάδας και μετά να συζητούν για το πώς εργάστηκαν μαζί, ή μπορούν να συζητούν για το πώς εργάστηκαν κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης εργασίας και το πώς θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους.</p>
	<p>Ο υπάλληλος θα κληθεί να παρακολουθήσει</p>

		<p>υπάλληλο της υπηρεσίας να εκτελεί μία εργασία η οποία απαιτεί την επίδειξη της συγκεκριμένης δεξιότητας, σύμφωνα με τις οδηγίες του Προϊσταμένου.</p> <p>Ο υπάλληλος ενθαρρύνεται να υποστηρίζει άλλα μέλη της ομάδας όταν υπάρχει αυξημένος φόρτος εργασίας, σύμφωνα με τις οδηγίες του Προϊσταμένου.</p> <p>Άλλο</p>
	Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΚΔΑ	<p>Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ</p> <p>Επιλογή προγράμματος/προγραμμάτων ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση</p>
	Επιμόρφωση από το διαδίκτυο ή άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ	<p>Ελεύθερο κείμενο - Περιγραφή</p>
	Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)	<p>Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ</p> <p>Αίτηση στο πρόγραμμα ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση</p>
	Πρόγραμμα Coaching	<p>Διαθέσιμη επιλογή μόνο για Γενικούς Δ/ντές</p>
Προσαρμοστικότητα	Μάθηση στο	<p>Ο υπάλληλος ενθαρρύνεται να κάνει παραπάνω από μία προτάσεις για την αντιμετώπιση</p>

	χώρο εργασίας	<p>ζητημάτων της εργασίας του και να αντιμετωπίζει τις καταστάσεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες, ώστε να διασφαλίζεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για το δημόσιο συμφέρον και τον πολίτη.</p> <p>Ο υπάλληλος ενθαρρύνεται να μένει ενήμερος για τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας του, ώστε να είναι πιο έτοιμος όταν θα κληθεί να αντιμετωπίσει κάτι νέο.</p> <p>Ο υπάλληλος ενθαρρύνεται να αναζητά νέους τρόπους εργασίας και εργαλεία για την εκτέλεση των καθηκόντων του, σε συνεννόηση με τον Προϊστάμενό του.</p> <p>Ο υπάλληλος ενθαρρύνεται, για τα θέματα με τα οποία ασχολείται, να κάνει εκτιμήσεις κινδύνου και αντιμετώπισης περιστατικών. Π.χ. όταν παρουσιάζει μία νέα εργασία, να προετοιμάζεται για τις πιθανές ερωτήσεις και ζητήματα που μπορεί να προκύψουν.</p> <p>Άλλο</p>
	Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΚΔΑ	<p>Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ</p> <p>Επιλογή Προγράμματος/ Προγραμμάτων ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση</p>
	Επιμόρφωση από το	Ελεύθερο κείμενο - Περιγραφή

	<p>διαδίκτυο ή άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ</p>	
	<p>Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)</p>	<p>Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ</p> <p>Αίτηση στο πρόγραμμα ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση</p>
	<p>Πρόγραμμα Coaching</p>	<p>Διαθέσιμη επιλογή μόνο για Γενικούς Δ/ντές</p>
<p>Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα</p>		<p>Ο υπάλληλος θα πρέπει –για συγκεκριμένη εργασία που θα συμφωνηθεί με τον Προϊστάμενο- να χωρίσει τους στόχους εργασίας του/ παραδοτέα σε επιμέρους δράσεις, να οργανώσει το χρόνο του, να προτεραιοποιήσει τις εργασίες του και να κρατάει δεδομένα για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των εργασιών.</p>
	<p>Μάθηση στο χώρο εργασίας</p>	<p>Ο υπάλληλος θα κληθεί να παρακολουθήσει υπάλληλο της υπηρεσίας να εκτελεί μία εργασία η οποία απαιτεί αποτελεσματική στοχοπροσήλωση, σύμφωνα με τις οδηγίες του Προϊσταμένου.</p>
		<p>Ο Προϊστάμενος θα αναθέσει στον υπάλληλο εργασία/ες, κατά την οποία ο υπάλληλος θα κληθεί να εξασκήσει και να βελτιώσει τη στοχοπροσήλωσή του (ολοκλήρωση εργασίας στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης μέσα</p>

		στον επιθυμητό χρόνο).
		Ο Προϊστάμενος θα οργανώσει εσωτερικές συναντήσεις ανατροφοδότησης με τον υπάλληλο, κατά τις οποίες θα αξιολογούν την επίδειξη της συγκεκριμένης δεξιότητας από τον υπάλληλο κατά την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών.
		Άλλο
	Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΚΔΑ	Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ Επιλογή Προγράμματος/ Προγραμμάτων ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση
	Επιμόρφωση από το διαδίκτυο ή άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ	Ελεύθερο κείμενο - Περιγραφή
	Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)	Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ Αίτηση στο πρόγραμμα ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση
	Πρόγραμμα Coaching	Διαθέσιμη επιλογή μόνο για Γενικούς Δ/ντές
Οργάνωση & Προγραμματισμός	Μάθηση στο χώρο εργασίας	Ο Προϊστάμενος θα αναθέσει στον υπάλληλο εργασία/ες η οποία απαιτεί συνεργασία με άλλους υπαλλήλους και κατά την οποία ο

	<p>υπάλληλος θα κληθεί να εξασκήσει και να βελτιώσει τις δεξιότητές του.</p>
	<p>Ο Προϊστάμενος θα αναθέσει στον υπάλληλο συγκεκριμένες εργασίες κατά τις οποίες ο υπάλληλος θα πρέπει να βάλει σε εφαρμογή την δεξιότητα που χρειάζεται να βελτιώσει.</p>
	<p>Ο Προϊστάμενος θα οργανώσει εσωτερικές συναντήσεις με τον υπάλληλο κατά τις οποίες θα παρακολουθήσουν και θα αξιολογήσουν την επίδειξη της συγκεκριμένης δεξιότητας από τον υπάλληλο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.</p>
	<p>Ο Προϊστάμενος θα οργανώσει διαδραστικές ομαδικές εργασίες κατά τις οποίες ο υπάλληλος θα πρέπει να εξασκήσει την συγκεκριμένη δεξιότητα.</p>
	<p>Ο Προϊστάμενος θα οργανώσει εσωτερικές ομαδικές συναντήσεις για την βελτίωση των δεξιοτήτων της ομάδας, στις οποίες μπορούν να οργανώνουν προσομοιώσεις εργασιών της ομάδας και μετά να συζητούν για το πώς εργάστηκαν μαζί, ή μπορούν να συζητούν για το πώς εργάστηκαν κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης εργασίας και το πώς θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους.</p>
	<p>Ο υπάλληλος θα κληθεί να παρακολουθήσει υπάλληλο της υπηρεσίας να εκτελεί μία εργασία</p>

		<p>η οποία απαιτεί την επίδειξη της συγκεκριμένης δεξιότητας, σύμφωνα με τις οδηγίες του Προϊσταμένου.</p> <p>Ο υπάλληλος ενθαρρύνεται να υποστηρίζει άλλα μέλη της ομάδας όταν υπάρχει αυξημένος φόρτος εργασίας, σύμφωνα με τις οδηγίες του Προϊσταμένου.</p> <p>Άλλο</p>
	<p>Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΚΔΑ</p>	<p>Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ</p> <p>Επιλογή Προγράμματος/ Προγραμμάτων ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση</p>
	<p>Επιμόρφωση από το διαδίκτυο ή άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ</p>	<p>Ελεύθερο κείμενο - Περιγραφή</p>
	<p>Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)</p>	<p>Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ</p> <p>Αίτηση στο πρόγραμμα ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση</p>
	<p>Πρόγραμμα Coaching</p>	<p>Διαθέσιμη επιλογή μόνο για Γενικούς Δ/ντές</p>
<p>Επίλυση Προβλημάτων &</p>	<p>Μάθηση στο χώρο εργασίας</p>	<p>Ο Προϊστάμενος θα αναθέσει στον υπάλληλο εργασία/ες, κατά την οποία ο υπάλληλος θα κληθεί να εξασκήσει και να βελτιώσει την</p>

Δημιουργικότητα		συγκεκριμένη δεξιότητα (να προσδιορίσει ένα πρόβλημα, να παράξει, να αξιολογήσει και να επιλέξει ιδέες/ προτεινόμενες λύσεις, να εφαρμόσει και αξιολογήσει την λύση που εφαρμόστηκε).
		Ο Προϊστάμενος θα οργανώσει εσωτερικές συναντήσεις με τον υπάλληλο κατά τις οποίες θα παρακολουθήσουν και θα αξιολογήσουν την επίδειξη της συγκεκριμένης δεξιότητας από τον υπάλληλο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
		Ο υπάλληλος θα κληθεί να παρακολουθήσει υπάλληλο της υπηρεσίας να εκτελεί μία εργασία η οποία απαιτεί την επίδειξη της συγκεκριμένης δεξιότητας, σύμφωνα με τις οδηγίες του Προϊσταμένου.
		Άλλο
	Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΚΔΑ	Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ Επιλογή Προγράμματος/ Προγραμμάτων ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση
	Επιμόρφωση από το διαδίκτυο ή άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ	Ελεύθερο κείμενο - Περιγραφή

	Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)	Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ Αίτηση στο πρόγραμμα ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση
	Πρόγραμμα Coaching	Διαθέσιμη επιλογή μόνο για Γενικούς Δ/ντές
Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	Μάθηση στο χώρο εργασίας	Ο Προϊστάμενος θα αναθέσει στον υπάλληλο εργασία/ες, κατά την οποία ο υπάλληλος θα κληθεί να εξασκήσει και να βελτιώσει την συγκεκριμένη δεξιότητα (να προσδιορίσει ένα πρόβλημα, να παράξει, να αξιολογήσει και να επιλέξει ιδέες/ προτεινόμενες λύσεις, να εφαρμόσει και αξιολογήσει την λύση που εφαρμόστηκε).
		Ο Προϊστάμενος θα οργανώσει εσωτερικές συναντήσεις με τον υπάλληλο κατά τις οποίες θα παρακολουθήσουν και θα αξιολογήσουν την επίδειξη της συγκεκριμένης δεξιότητας από τον υπάλληλο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
		Ο υπάλληλος θα κληθεί να παρακολουθήσει υπάλληλο της υπηρεσίας να εκτελεί μία εργασία η οποία απαιτεί την επίδειξη της συγκεκριμένης δεξιότητας, σύμφωνα με τις οδηγίες του Προϊσταμένου.
		Άλλο

	Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΚΔΑ	Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ Επιλογή Προγράμματος/ Προγραμμάτων ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση
	Επιμόρφωση από το διαδίκτυο ή άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ	Ελεύθερο κείμενο - Περιγραφή
	Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)	Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ Αίτηση στο πρόγραμμα ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση
	Πρόγραμμα Coaching	Διαθέσιμη επιλογή μόνο για Γενικούς Δ/ντές
Διαχείριση Γνώσης	Μάθηση στο χώρο εργασίας	Ο υπάλληλος θα δημιουργήσει/βελτιώσει οργανωμένο σύστημα αρχειοθέτησης και ομαδοποίησης των δεδομένων/ εγγράφων για συγκεκριμένες εργασίες του, σύμφωνα με τις οδηγίες του Προϊσταμένου του. Ο υπάλληλος θα δημιουργήσει μηχανισμό συγκέντρωσης και διαμοίρασης εγγράφων/ δεδομένων με άλλους υπαλλήλους για συγκεκριμένες εργασίες σε συνεννόηση με τον Προϊστάμενο, σύμφωνα με τον οποίο συμφωνούνται ποια δεδομένα πρέπει να επικοινωνούνται, με ποια συχνότητα, σε ποιους

		και από ποια κανάλια επικοινωνίας.
		Ο υπάλληλος θα δημιουργήσει –για έργο που θα συμφωνηθεί με τον Προϊστάμενο- σύστημα για την συλλογή και αποτύπωση ιδεών/προτάσεων/λύσεων από τους εμπλεκόμενους, όπως π.χ. κοινά αρχεία, συνεργατικά εργαλεία.
		Ο υπάλληλος θα μεταφέρει τεχνογνωσία/ενημέρωση/ διδάγματα/καλές πρακτικές/νέες εξελίξεις για συγκεκριμένο έργο ή θεματική ενότητα, σε εσωτερική συνάντηση ή γραπτώς, σύμφωνα με τις οδηγίες του Προϊσταμένου.
		Άλλο
	Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΚΔΑ	Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ Επιλογή Προγράμματος/ Προγραμμάτων ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση
	Επιμόρφωση από το διαδίκτυο ή άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ	Ελεύθερο κείμενο - Περιγραφή
	Πρόγραμμα Καθοδήγησης	Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ Αίτηση στο πρόγραμμα ή αίτηση από τον

	(Mentoring)	υπάλληλο σε επόμενη φάση
	Πρόγραμμα Coaching	Διαθέσιμη επιλογή μόνο για Γενικούς Δ/ντές
Ηγετικότητα	Μάθηση στο χώρο εργασίας	Ο υπάλληλος θα προβεί σε ενέργειες για την καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης με τους συναδέλφους του, μέσα συναντήσεις και συζήτηση.
		Ο υπάλληλος θα αναλάβει να φτιάξει πλάνο εργασιών και να συντονίσει τις εργασίες της ομάδας για συγκεκριμένο έργο που θα ορίσει ο Προϊστάμενός του.
		Ο υπάλληλος θα κληθεί να παρακολουθήσει υπάλληλο της υπηρεσίας να εκτελεί μία εργασία η οποία απαιτεί αποτελεσματική λήψη αποφάσεων για αντιμετώπιση συγκρούσεων και ζητημάτων, σύμφωνα με τις οδηγίες του Προϊσταμένου.
		Ο Προϊστάμενος θα αναθέσει στον υπάλληλο εργασία/ες, κατά την οποία ο υπάλληλος θα κληθεί να εξασκήσει και να βελτιώσει την συγκεκριμένη δεξιότητα (βελτίωση κλίματος εργασίας ομάδας, λήψη αποφάσεων, διοίκηση και συντονισμός ομάδας για επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου).
		Ο Προϊστάμενος θα οργανώσει εσωτερικές συναντήσεις ανατροφοδότησης με τον

		<p>υπάλληλο, κατά τις οποίες θα αξιολογούν την επίδειξη της συγκεκριμένης δεξιότητας από τον υπάλληλο κατά την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών.</p> <p>Ο υπάλληλος θα αναλάβει πρωτοβουλίες στο πλαίσιο των καθηκόντων του, ειδικά για τα θεματικά πεδία που θα επισημανθούν από τον Προϊστάμενο.</p> <p>Ο υπάλληλος θα πρέπει να αναπτύξει την αυτοπειθαρχία, αναφορικά με την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, των χρόνων σε συναντήσεις, στα αποτελέσματα εργασιών, σύμφωνα με τις οδηγίες του Προϊσταμένου.</p> <p>Άλλο</p>
	Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΚΔΑ	<p>Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ</p> <p>Επιλογή Προγράμματος/ Προγραμμάτων ή αίτηση από τον υπάλληλο σε επόμενη φάση</p>
	Επιμόρφωση από το διαδίκτυο ή άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ	<p>Ελεύθερο κείμενο - Περιγραφή</p>
	Πρόγραμμα Καθοδήγησης	<p>Διαλειτουργικότητα με ΕΚΔΔΑ</p> <p>Αίτηση στο πρόγραμμα ή αίτηση από τον</p>

	(Mentoring)	υπάλληλο σε επόμενη φάση
	Πρόγραμμα Coaching	Διαθέσιμη επιλογή μόνο για Γενικούς Δ/ντές

- Το πεδίο με τίτλο “Αναλυτική Περιγραφή Ενέργειας Ανάπτυξης” ανά δεξιότητα να συμπληρώνεται ομοίως από τον χρήστη με περιεχόμενα από αναδιπλούμενη λίστα με διαφορετικές ενέργειες ανάπτυξης ανά μέθοδο και ανά δεξιότητα (παραμετρικοί πίνακες συστήματος)
- Το πεδίο με τίτλο “Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Ενέργειας Ανάπτυξης” ανά δεξιότητα να συμπληρώνεται από τον χρήστη επιλέγοντας διάστημα “Από/Έως” από calendar του τρέχοντος ημερολογιακού έτους (Ιαν-Δεκ)
- Οι δύο στήλες που θα διαχωρίζουν τις ανεπτυγμένες από τις προς ανάπτυξη δεξιότητες με τίτλο “Αναπτυγμένη Δεξιότητα” και “Προς Ανάπτυξη Δεξιότητα” χρειάζεται επίσης να συμπληρώνονται από το χρήστη, επιλέγοντας υποχρεωτικά από 1 έως 3 δεξιότητες ως ανεπτυγμένες και 3 δεξιότητες ως προς ανάπτυξη

Στο τρίτο σκέλος της Φόρμας, το πλαίσιο που θα καθοδηγεί τον χρήστη να συμπληρώσει τον Πίνακα Ενίσχυσης Τεχνικών Γνώσεων Αξιολογούμενου προβλέπεται να περιλαμβάνει το ακόλουθο κείμενο:

“Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Ενίσχυσης Τεχνικών Γνώσεων Αξιολογούμενου: Συμπληρώστε το Είδος της Τεχνικής Γνώσης, το Θεματικό Κύκλο Εκπαίδευσης και τον Τίτλο του Προγράμματος Κατάρτισης που χρειάζεται να παρακολουθήσει ο Αξιολογούμενος”

Έπειτα, τα πεδία του Πίνακα Δεξιοτήτων προτείνεται να συμπληρώνονται με βάση τις παρακάτω λειτουργικές συνιστώσες:

- Ο Θεματικός Κύκλος Εκπαίδευσης να συμπληρώνεται από τον χρήστη με περιεχόμενα από dependent αναδιπλούμενη λίστα (διαλειτουργικότητα: ΕΚΔΔΑ). Το πλήθος θα ορίζεται δυναμικά (ο χρήστης θα μπορεί να κάνει προσθήκη νέας γραμμής).

- Ο Τίτλος Προγράμματος Κατάρτισης να συμπληρώνεται από τον χρήστη με περιεχόμενα από dependent αναδιπλούμενη λίστα (διαλειτουργικότητα: ΕΚΔΔΑ).

Στο τέταρτο σκέλος της Φόρμας, το πλαίσιο που θα καθοδηγεί τον χρήστη να συμπληρώσει τον προαιρετικό Πίνακα με τους επαγγελματικούς στόχους του Αξιολογούμενου προβλέπεται να περιλαμβάνει το ακόλουθο κείμενο:

"Οδηγίες Συμπλήρωσης Επαγγελματικών Στόχων Αξιολογούμενου: Επιλέξτε τους Επαγγελματικούς Στόχους του Αξιολογούμενου (α) για το αμέσως επόμενο έτος και (β) για τα επόμενα 3 έτη, με βάση τη λίστα επιλογών"

Ακολουθώντας, τα πεδία του προαναφερόμενου Πίνακα προτείνεται να συμπληρώνονται με βάση τις παρακάτω λειτουργικές συνιστώσες:

- Οι "Επαγγελματικοί Στόχοι Υπαλλήλου" να συμπληρώνονται από τον χρήστη με περιεχόμενα από αναδιπλούμενη λίστα με 7 επαγγελματικούς στόχους (παραμετρικός πίνακας συστήματος)
- Ο χώρος για "Σχόλια, Αιτιολόγηση, Περιγραφή" να συμπληρώνεται προαιρετικά από τον χρήστη με ελεύθερο κείμενο και να υπάρχει πρόβλεψη για:
 - ο Όριο χαρακτήρων
 - ο Encoding: UTF-8 για υποστήριξη Ελληνικών
 - ο Αυτόματη μορφοποίηση ορίων του πεδίου βάσει περιεχομένου με navigation bar

Στο πέμπτο και τελευταίο σκέλος της Φόρμας, τα στοιχεία του Αξιολογητή, δηλαδή τα πεδία με τίτλο "Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή" και "Υπογραφή", θα πρέπει να συμπληρώνονται από τον χρήστη αντίστοιχα.

Στοιχεία Ελέγχου Ροής Εργασιών

Με στόχο την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα του Συστήματος Αξιολόγησης, θα χρειαστεί να προβλεφθούν στοχευμένα στοιχεία ελέγχου ροής εργασιών. Πιο συγκεκριμένα:

- Έλεγχος και μήνυμα λάθους ώστε να μην επιτρέπεται η αποθήκευση της φόρμας χωρίς τη συμπλήρωση των απαιτούμενων (από 1 έως και 3 Ανεπτυγμένα & υποχρεωτικά 3 προς Ανάπτυξη)

- Έλεγχος και μήνυμα λάθους ώστε να μην επιτρέπεται η καταχώριση της ίδιας δεξιότητας ταυτοχρόνως ως Ανεπτυγμένη και προς Ανάπτυξη
- Έλεγχος και μήνυμα λάθους ώστε να μην επιτρέπεται η καταχώριση παραπάνω επιλογών από τις απαιτούμενες (βλ. >3 Ανεπτυγμένα και >3 προς Ανάπτυξη)
- Δυνατότητα για οριστικοποίηση φόρμας χωρίς “Σχόλια” σε κάποιο ή σε όλα τα πεδία
- Τήρηση στοιχείων χρήστη, μοναδικού κωδικού ταυτοποίησης φόρμας και πλήρους timestamp σε κάθε αποθήκευση φόρμας
- Δυνατότητα για προσωρινή αποθήκευση και συνέχιση της συμπλήρωσης σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή
- Δυνατότητα για προβολή φόρμας (view only) σε συνέχεια της οριστικής υποβολής (τελικής αποθήκευσης)
- Να μην υπάρχουν συστημικά προαπαιτούμενα ή συσχετίσεις με άλλα βήματα
- Η οριστική υποβολή της φόρμας από τον Αξιολογητή να δημιουργεί συστημικό alert & email alert στον Αξιολογούμενο ο οποίος θα έχει τη δυνατότητα:
 - Να δει το Σχέδιο Ανάπτυξης (view only)
 - Να εκτυπώσει και να εξάγει το Σχέδιο Ανάπτυξης σε μορφή PDF (export)
 - Να επιβεβαιώσει ότι Έλαβε γνώση για το Σχέδιο Ανάπτυξης (approve)
 - Να υποβάλει Ένσταση επί του Σχεδίου Ανάπτυξης - με αυτή την επιλογή να εμφανίζεται επιπλέον πεδίο ανοιχτής συμπλήρωσης (free text) για την στοιχειοθέτηση της ένστασης
- Η συστημική επιβεβαίωση ότι ο Αξιολογούμενος Έλαβε Γνώση του Σχεδίου Ανάπτυξης:
 - Να δημιουργεί συστημικό alert και email alert στον Αξιολογητή
 - Να δημιουργεί συστημικό alert και email alert στην οικεία μονάδα Διοικητικού/Προσωπικού
 - Να δημιουργεί συστημικό alert ή email alert στους χρήστες της ΓΓΑΔΔΤ

- Να οριστικοποιεί τη διαδικασία αξιολόγησης και να αφαιρεί τη δυνατότητα για υποβολή ένστασης
- Σε περίπτωση που διαπιστωθεί σφάλμα επί των περιεχομένων συμπλήρωσης πριν την οριστικοποίηση του Σχεδίου, η ΓΓΑΔΔΤ να έχει τη δυνατότητα να αναζητήσει, να βρει και να επιστρέψει τη φόρμα στον Αξιολογητή προς διόρθωση
- Να μην υπάρχει δυνατότητα επιστροφής του Σχεδίου στον Αξιολογητή σε συνέχεια οριστικοποίησής του από τον Αξιολογούμενο
- Η συστημική ενημέρωση ότι ο Αξιολογούμενος υπέβαλε Ένσταση επί του Σχεδίου Ανάπτυξης να δημιουργεί συστημικό alert & email alert:
 - Στον Αξιολογητή
 - Στην οικεία μονάδα Διοικητικού/Προσωπικού
 - Στον Κεντρικό Διαχειριστή της Αξιολόγησης στη ΓΓΑΔΔΤ
- Η οικεία μονάδα Διοικητικού/Προσωπικού που υποδέχεται την Ένσταση να έχει τη δυνατότητα να δει το Σχέδιο Ανάπτυξης (view only) και να το προωθήσει στην Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης
- Η Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης που παραλαμβάνει το έντυπο επί του οποίου υπεβλήθη η Ένσταση να έχει τη δυνατότητα να αποδεχτεί (approve) ή να απορρίψει (reject) την Ένσταση:
 - Σε περίπτωση αποδοχής της Ένστασης δημιουργείται συστημικό alert & email στον Αξιολογούμενο και τον Αξιολογητή και το Σχέδιο Ανάπτυξης να επιστρέφει στον Αξιολογητή ο οποίος θα έχει τη δυνατότητα να το επεξεργαστεί εκ νέου
 - Σε περίπτωση απόρριψης της Ένστασης το Σχέδιο Ανάπτυξης να οριστικοποιείται και να δημιουργείται σχετικό συστημικό alert & email στον Αξιολογητή και στον Αξιολογούμενο
- Τα πεδία του Σχεδίου Ανάπτυξης να παραμετροποιούνται δυναμικά από τον Κεντρικό Διαχειριστή του Συστήματος Αξιολόγησης της ΓΓΑΔΔΤ
- Σε περίπτωση συμπλήρωσης της ένδειξης Υψηλής Απόδοσης και Δυνατοτήτων (βάσει αρ.13 ν.4940/22):

- Να ενεργοποιείται το αναδιπλούμενη λίστα επιλογής σχετικού στρατηγικού πυλώνα
- Να απαιτείται υποχρεωτικά η καταχώριση σχολίων τουλάχιστον σε ένα εκ των διαθέσιμων πεδίων σχολιασμού
- Να δημιουργείται συστημικό alert και email alert στην Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης
- Η Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης που παραλαμβάνει την ενημέρωση για αιτιολογημένη ένδειξη Υψηλής Απόδοσης να έχει τη δυνατότητα να την αποδεχτεί (approve) ή να την απορρίψει (reject):
 - Σε περίπτωση αποδοχής της Υψηλής Απόδοσης το Σχέδιο Ανάπτυξης να οριστικοποιείται και να δημιουργείται σχετικό συστημικό alert & email στον Αξιολογητή και στον Αξιολογούμενο
 - Σε περίπτωση απόρριψης της Υψηλής Απόδοσης το Σχέδιο Ανάπτυξης επιστρέφει στον Αξιολογητή προς επεξεργασία και να δημιουργείται σχετικό συστημικό alert & email στον Αξιολογητή και στον Αξιολογούμενο

4.3 Φόρμα Στοχοθεσίας

Δομή

Το πρώτο σκέλος της Φόρμας προτείνεται να αποτελείται από έναν πίνακα με τα στοιχεία του Αξιολογούμενου και τις απαραίτητες πληροφορίες για την διαδικασία αξιολόγησης. Αναλυτικότερα, προβλέπεται να αναφέρονται ονομαστικά τα παρακάτω πεδία:

- Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου
- Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο)
- Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτ. δικαίου υπάλληλο)
- Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης
- Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Επισκόπησης Προόδου (Στόχοι)
- Ένδειξη για την περίπτωση κατά την οποία έχει χρειαστεί να αναθεωρηθούν οι Στόχοι εν μέσω της Χρονικής Περιόδου Αξιολόγησης
- Υπουργείο / Φορέας
- Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ

- Γενική Διεύθυνση
- Διεύθυνση
- Τμήμα
- Ημερομηνία Συμπλήρωσης Εντύπου

Στο δεύτερο σκέλος της Φόρμας κρίνεται απαραίτητο να ζητείται από τον Αξιολογητή να συμπληρώσει τον Πίνακα Αποτύπωσης Επιπέδου Επίτευξης Στόχων, καταχωρώντας την κατηγορία και περιγραφή του κάθε στόχου που είχε ανατεθεί στον Αξιολογούμενο και στην συνέχεια αποτυπώνοντας το επίπεδο επίτευξης που ο Αξιολογούμενος έχει επιτύχει σε κάθε έναν από τους εν λόγω στόχους.

Ο Πίνακας Αποτύπωσης Επιπέδου Επίτευξης Στόχων θα χρειαστεί να περιλαμβάνει:

- Τις κατηγορίες στόχων:
 - Παρεχόμενες Υπηρεσίες της Οργανικής Μονάδας
 - Παρεχόμενες Υπηρεσίες της Οργανικής Μονάδας
 - Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας
 - Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας
 - Γνώσεις Δεξιότητες και Ικανότητες των Υπαλλήλων της Οργανικής Μονάδας
- Μια σύντομη περιγραφή των στόχων ανά κατηγορία
- Χώρο για σχόλια, αιτιολόγηση και παραδείγματα ανά στόχο
- Μια βαθμολογική κλίμακα (“Πολύ Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου, Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου, Επίτευξη του Στόχου, Υπέρβαση του Στόχου, Σημαντική Υπέρβαση του Στόχου”) βάση της οποίας θα επιλέγεται ανά στόχο ο βαθμός επίτευξης του
- Μια τελική στήλη όπου θα αναγράφεται η βαθμολογία ανά στόχο
- Το γενικό αποτέλεσμα Επιπέδου Επίτευξης Στόχων

Στο τρίτο και τελευταίο σκέλος της Φόρμας προβλέπεται να ζητούνται τα στοιχεία του Αξιολογητή και συγκεκριμένα το Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο και η υπογραφή του.

Λειτουργικότητα

Περιεχόμενο

Στο πρώτο σκέλος της Φόρμας, ο πίνακας με τα στοιχεία του Αξιολογούμενου και τις απαραίτητες πληροφορίες για την διαδικασία αξιολόγησης προτείνεται να διαθέτει τα παρακάτω λειτουργικά χαρακτηριστικά:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:	Να συμπληρώνεται από το χρήστη με επιλογή από αναδιπλούμενη λίστα Προϊσταμένων Άμεσης Αναφοράς (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):	Να συμπληρώνεται αυτόματα ένα εκ των δύο (διαλειτουργικότητα: Μητρώο Απογραφής)
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτ. δικαίου υπάλληλο):	Να συμπληρώνεται αυτόματα ένα εκ των δύο (διαλειτουργικότητα: Μητρώο Απογραφής)
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	Να συμπληρώνεται αυτόματα με την τρέχουσα περίοδο αξιολόγησης.
Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Προόδου (Στόχοι):	Να συμπληρώνεται από το χρήστη με επιλογή από calendar του τρέχοντος ημερολογιακού έτους (Ιαν-Δεκ)
Ένδειξη για την περίπτωση κατά την οποία έχει χρειαστεί να αναθεωρηθούν οι Στόχοι εν μέσω της Χρονικής Περιόδου Αξιολόγησης:	Ένδειξη ότι αναθεωρήθηκαν οι Στόχοι εν μέσω της Χρονικής Περιόδου Αξιολόγησης: να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Σύστημα Στοχοθεσίας)
Υπουργείο / Φορέας:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά

	Οργανογράμματα)	
Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:	Να συμπληρώνεται (διαλειτουργικότητα: Οργανογράμματα)	αυτόματα Ψηφιακά
Γενική Διεύθυνση:	Να συμπληρώνεται (διαλειτουργικότητα: Οργανογράμματα)	αυτόματα Ψηφιακά
Διεύθυνση:	Να συμπληρώνεται (διαλειτουργικότητα: Οργανογράμματα)	αυτόματα Ψηφιακά
Τμήμα:	Να συμπληρώνεται (διαλειτουργικότητα: Οργανογράμματα)	αυτόματα Ψηφιακά
Ημερομηνία Συμπλήρωσης Εντύπου:	Να συμπληρώνεται (τρέχουσα ημερομηνία συστήματος)	αυτόματα

Στο δεύτερο σκέλος της Φόρμας, το πλαίσιο που θα καθοδηγεί τον χρήστη να συμπληρώσει τον Πίνακα Αποτύπωσης Επιπέδου Επίτευξης Στόχων προβλέπεται να περιλαμβάνει το ακόλουθο κείμενο:

"Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Επίτευξης Στόχων: Καταχωρίστε την Κατηγορία καθώς και την Περιγραφή του κάθε Στόχου που είχε ανατεθεί στον Αξιολογούμενο Προϊστάμενο. Εν συνεχεία, αποτυπώστε το επίπεδο επίτευξης που ο αξιολογούμενος έχει επιτύχει σε κάθε έναν από τους εν λόγω στόχους."

Στην συνέχεια, τα πεδία του Πίνακα Αποτύπωσης Επιπέδου Επίτευξης Στόχων προτείνεται να συμπληρώνονται με βάση τις παρακάτω λειτουργικές συνιστώσες:

- Η στήλη με τίτλο "Κατηγορία Στόχου" να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ηλεκτρονική Πλατφόρμα Στοχοθεσίας)

- Η στήλη με τίτλο “Περιγραφή Στόχου” να συμπληρώνονται αυτόματα και να δημιουργούνται αυτόματα τόσες γραμμές όσοι οι ανατεθειμένοι στόχοι. (διαλειτουργικότητα: Ηλεκτρονική Πλατφόρμα Στοχοθεσίας)
- Το πεδίο με τίτλο “Σχόλια, Αιτιολόγηση, Παραδείγματα” να συμπληρώνεται προαιρετικά από τον χρήστη με ελεύθερο κείμενο και να υπάρχει πρόβλεψη για:
 - Όριο χαρακτήρων
 - Encoding: UTF-8 για υποστήριξη Ελληνικών
 - Αυτόματη μορφοποίηση ορίων του πεδίου βάσει περιεχομένου με navigation bar
- Η βαθμολογική κλίμακα (“Πολύ Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου, Χαμηλή Επίτευξη του Στόχου, Επίτευξη του Στόχου, Υπέρβαση του Στόχου, Σημαντική Υπέρβαση του Στόχου”) να συμπληρώνεται ανά στόχο από τον χρήστη με Radio Button και να είναι δυνατή μόνο μία επιλογή
- Η τελική στήλη με τίτλο “Αποτέλεσμα”, όπου θα αναγράφεται η βαθμολογία ανά στόχο, να συμπληρώνεται αυτόματα (λεκτικό γραμμής 21-22 βάσει επιλογής χρήστη)
- Το γενικό αποτέλεσμα “Αποτέλεσμα Επιπέδου Επίτευξης Στόχων” να συμπληρώνεται επίσης αυτόματα με υπολογισμό βάσει Μ.Ο κλίμακας (1-5)

Στο τρίτο και τελευταίο σκέλος της Φόρμας, τα στοιχεία του Αξιολογητή, δηλαδή τα πεδία με τίτλο “Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή” και “Υπογραφή”, θα πρέπει να συμπληρώνονται από τον χρήστη αντίστοιχα.

Στοιχεία Ελέγχου Ροής Εργασιών

Με στόχο την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα του Συστήματος Αξιολόγησης, θα χρειαστεί να προβλεφθούν στοχευμένα στοιχεία ελέγχου ροής εργασιών. Πιο συγκεκριμένα:

- Έλεγχος και μήνυμα λάθους ώστε να μην επιτρέπεται η αποθήκευση της φόρμας χωρίς τη συμπλήρωση αποτελέσματος για κάθε στόχο
- Δυνατότητα για οριστικοποίηση φόρμας χωρίς “Σχόλια” σε κάποιο ή σε όλα τα πεδία

- Τήρηση στοιχείων χρήστη, μοναδικού κωδικού ταυτοποίησης φόρμας και πλήρους timestamp σε κάθε αποθήκευση φόρμας
- Δυνατότητα για προσωρινή αποθήκευση και συνέχιση της συμπλήρωσης σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή
- Δυνατότητα για προβολή φόρμας (view only) σε συνέχεια της αποθήκευσης
- Συσχετίσεις με άλλα βήματα/Συστημικά προαπαιτούμενα: Δεν θα υπάρχει προαπαιτούμενη φόρμα. Θα χρειάζεται να συμπληρωθεί πριν το Πλάνο Ανάπτυξης.
- Η οριστική υποβολή της φόρμας από τον Αξιολογητή να δημιουργεί συστημικό alert & email alert στον Αξιολογούμενο μόνο αφού έχουν αποθηκευτεί όλα τα έντυπα (Στοχοθεσία, Δεξιότητες, Σφυγμός Ομάδας, Σχέδιο Ανάπτυξης).
- Σε περίπτωση που διαπιστωθεί σφάλμα επί των περιεχομένων συμπλήρωσης, η ΓΓΑΔΔΤ να έχει τη δυνατότητα να επιστρέψει τη φόρμα πίσω στον Αξιολογητή προς διόρθωση
- Τα πεδία του Εντύπου Στοχοθεσίας να παραμετροποιούνται δυναμικά από τον Κεντρικό Διαχειριστή του Συστήματος Αξιολόγησης

4.4 Φόρμα Αξιολόγησης Δεξιοτήτων

Δομή

Το πρώτο σκέλος της Φόρμας προτείνεται να αποτελείται από έναν πίνακα με τα στοιχεία του Αξιολογούμενου και τις απαραίτητες πληροφορίες για την διαδικασία αξιολόγησης. Αναλυτικότερα, προβλέπεται να αναφέρονται ονομαστικά τα παρακάτω πεδία:

- Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου
- Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο)
- Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτ. δικαίου υπάλληλο)
- Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης
- Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Επισκόπησης Προόδου (Δεξιότητες)
- Ένδειξη για την περίπτωση κατά την οποία έχουν ολοκληρωθεί όλες οι ενέργειες βάσει του Σχεδίου Ανάπτυξης του τρέχοντος έτους

- Υπουργείο / Φορέας
- Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ
- Γενική Διεύθυνση
- Διεύθυνση
- Τμήμα
- Ημερομηνία Συμπλήρωσης Εντύπου

Στο δεύτερο σκέλος της Φόρμας κρίνεται απαραίτητο να ζητείται από τον Αξιολογητή να συμπληρώσει τον Πίνακα Αποτύπωσης Επιπέδου Δεξιοτήτων, καταχωρώντας τον βαθμό εμφάνισης συγκεκριμένων στοιχείων δεξιοτήτων που επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων.

Ο Πίνακας Αποτύπωσης Επιπέδου Δεξιοτήτων θα χρειαστεί να περιλαμβάνει:

- Τις δεξιότητες με μια σύντομη περιγραφή τους για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων
- Χώρο για σχόλια, αιτιολόγηση και παραδείγματα ανά δεξιότητα
- Μια βαθμολογική κλίμακα (“Εμφανίζει Ελάχιστα ή Καθόλου Στοιχεία της Δεξιότητας, Εμφανίζει Περιορισμένα Στοιχεία της Δεξιότητας, Εμφανίζει Επαρκή Στοιχεία της Δεξιότητας, Εμφανίζει Αρκετά Στοιχεία της Δεξιότητας, Εμφανίζει Πολλά Στοιχεία της Δεξιότητας”), βάση της οποίας θα επιλέγεται ανά δεξιότητα ο βαθμός εμφάνισής των προβλεπόμενων στοιχείων της
- Μια τελική στήλη όπου θα αναγράφεται η βαθμολογία ανά δεξιότητα
- Το γενικό αποτέλεσμα Επιπέδου Δεξιοτήτων

Στο τρίτο και τελευταίο σκέλος της Φόρμας προβλέπεται να ζητούνται τα στοιχεία του Αξιολογητή και συγκεκριμένα το Ονοματεπώνυμο / Πατρώνυμο και η υπογραφή του.

Λειτουργικότητα

Περιεχόμενο

Στο πρώτο σκέλος της Φόρμας, ο πίνακας με τα στοιχεία του Αξιολογούμενου και τις απαραίτητες πληροφορίες για την διαδικασία αξιολόγησης προτείνεται να διαθέτει τα παρακάτω λειτουργικά χαρακτηριστικά:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:	Να συμπληρώνεται από το χρήστη με επιλογή από αναδιπλούμενη λίστα Προϊσταμένων Άμεσης Αναφοράς (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):	Να συμπληρώνεται αυτόματα ένα εκ των δύο (διαλειτουργικότητα: Μητρώο Απογραφής)
Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτ. δικαίου υπάλληλο):	Να συμπληρώνεται αυτόματα ένα εκ των δύο (διαλειτουργικότητα: Μητρώο Απογραφής)
Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:	Να συμπληρώνεται αυτόματα με την τρέχουσα περίοδο αξιολόγησης.
Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Επισκόπησης Προόδου (Δεξιότητες):	Να συμπληρώνεται από το χρήστη με επιλογή από calendar του τρέχοντος ημερολογιακού έτους (Ιαν-Δεκ)
Ένδειξη για την περίπτωση κατά την οποία έχουν ολοκληρωθεί όλες οι ενέργειες βάσει του Σχεδίου Ανάπτυξης του τρέχοντος έτους:	Να επιλέγεται από τον χρήστη. (tick-box)
Υπουργείο / Φορέας:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά

	Οργανογράμματα)
Γενική Διεύθυνση:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Διεύθυνση:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Τμήμα:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (διαλειτουργικότητα: Ψηφιακά Οργανογράμματα)
Ημερομηνία Συμπλήρωσης Εντύπου:	Να συμπληρώνεται αυτόματα (τρέχουσα ημερομηνία συστήματος)

Στο δεύτερο σκέλος της Φόρμας, το πλαίσιο που θα καθοδηγεί τον χρήστη να συμπληρώσει τον Πίνακα Αποτύπωσης Επιπέδου Δεξιοτήτων προβλέπεται να περιλαμβάνει το ακόλουθο κείμενο:

"Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Αποτύπωσης Επιπέδου Δεξιοτήτων: Αποτυπώστε το επίπεδο εμφάνισης στοιχείων της δεξιότητας το οποίο επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων."

Στην συνέχεια, τα πεδία του Πίνακα Αποτύπωσης Επιπέδου Δεξιοτήτων προτείνεται να συμπληρώνονται με βάση τις παρακάτω λειτουργικές συνιστώσες:

- Να εμφανίζονται προσυμπληρωμένες οι δεξιότητες με μια σύντομη περιγραφή τους για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις του Ενιαίου Πλαισίου, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Δεξιότητα	Περιγραφή Δεξιότητας
Προσανατολισμός	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη

στον Πολίτη	και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.
Ομαδικότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών, που επιδιώκει ο φορέας, στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.
Προσαρμοστικότητα	Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται με αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.
Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών, που έχει αναλάβει, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο

		<p>επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του, και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.</p>
<p>Οργάνωση & Προγραμματισμός</p>		<p>Ιεραρχεί καταλλήλως τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.</p>
<p>Επίλυση Προβλημάτων & Δημιουργικότητα</p>		<p>Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.</p>
<p>Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα</p>		<p>Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών, που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί,</p>

	<p>με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης, όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.</p>
Διαχείριση Γνώσης	<p>Επιδεικνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας του υπαλλήλου, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων του. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, σε νέες καταστάσεις στην εργασία.</p>
Ηγετικότητα	<p>Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του υπαλλήλου και των συναδέλφων του για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μεριμνά για την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Επιδεικνύει την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.</p>

- Το πεδίο με τίτλο “Σχόλια, Αιτιολόγηση, Παραδείγματα” να συμπληρώνεται προαιρετικά από τον χρήστη με ελεύθερο κείμενο και να υπάρχει πρόβλεψη για:
 - Όριο χαρακτήρων

- Encoding: UTF-8 για υποστήριξη Ελληνικών
- Αυτόματη μορφοποίηση ορίων του πεδίου βάσει περιεχομένου με navigation bar
- Η βαθμολογική κλίμακα (“Εμφανίζει Ελάχιστα ή Καθόλου Στοιχεία της Δεξιότητας, Εμφανίζει Περιορισμένα Στοιχεία της Δεξιότητας, Εμφανίζει Επαρκή Στοιχεία της Δεξιότητας, Εμφανίζει Αρκετά Στοιχεία της Δεξιότητας, Εμφανίζει Πολλά Στοιχεία της Δεξιότητας”) να συμπληρώνεται ανά δεξιότητα από τον χρήστη με Radio Button και να είναι δυνατή μόνο μία επιλογή
- Η τελική στήλη “Αποτέλεσμα”, όπου θα αναγράφεται η βαθμολογία ανά δεξιότητα, να συμπληρώνεται αυτόματα (λεκτικό γραμμής 21-22 βάσει επιλογής χρήστη)
- Το γενικό αποτέλεσμα με τίτλο “Αποτέλεσμα Επιπέδου Δεξιοτήτων” να συμπληρώνεται επίσης αυτόματα με υπολογισμό βάσει Μ.Ο κλίμακας (1-5)

Στο τρίτο και τελευταίο σκέλος της Φόρμας, τα στοιχεία του Αξιολογητή, δηλαδή τα πεδία με τίτλο “Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή” και “Υπογραφή”, θα πρέπει να συμπληρώνονται από τον χρήστη αντίστοιχα.

Στοιχεία Ελέγχου Ροής Εργασιών

Με στόχο την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα του Συστήματος Αξιολόγησης, θα χρειαστεί να προβλεφθούν στοχευμένα στοιχεία ελέγχου ροής εργασιών. Πιο συγκεκριμένα:

- Έλεγχος και μήνυμα λάθους ώστε να μην επιτρέπεται η αποθήκευση της φόρμας χωρίς τη συμπλήρωση αποτελέσματος για κάθε δεξιότητα
- Δυνατότητα για οριστικοποίηση φόρμας χωρίς “Σχόλια” σε κάποιο ή σε όλα τα πεδία
- Τήρηση στοιχείων χρήστη, μοναδικού κωδικού ταυτοποίησης φόρμας και πλήρους timestamp σε κάθε αποθήκευση φόρμας
- Δυνατότητα για προσωρινή αποθήκευση και συνέχιση της συμπλήρωσης σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή
- Δυνατότητα για προβολή φόρμας (view only) σε συνέχεια της αποθήκευσης

- Συσχετίσεις με άλλα βήματα/Συστημικά προαπαιτούμενα: Χρειάζεται να έχει προηγηθεί η προβολή και επιβεβαίωση ότι "Έλαβε Γνώση" του Παλμού Ομάδας. Χρειάζεται να συμπληρωθεί πριν το Πλάνο Ανάπτυξης
- Η οριστική υποβολή της φόρμας από τον Αξιολογητή να δημιουργεί συστημικό alert & email alert στον Αξιολογούμενο μόνο αφού έχουν αποθηκευτεί όλα τα έντυπα (Στοχοθεσία, Δεξιότητες, Σφυγμός Ομάδας, Σχέδιο Ανάπτυξης)
- Σε περίπτωση που διαπιστωθεί σφάλμα επί των περιεχομένων συμπλήρωσης, η ΓΓΑΔΔΤ να έχει τη δυνατότητα να επιστρέψει τη φόρμα πίσω στον Αξιολογητή προς διόρθωση
- Τα πεδία του Εντύπου Δεξιοτήτων να παραμετροποιούνται δυναμικά από τον Κεντρικό Διαχειριστή του Συστήματος Αξιολόγησης

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μελέτη περιλαμβάνει και αναλύει λεπτομερώς τις δράσεις της ΓΓΑΔΔΤ, με γνώμονα την εισαγωγή της έννοιας του πλαισίου ικανοτήτων για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, τη συνολική στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, τους τέσσερις στρατηγικούς πυλώνες της ΓΓΑΔΔΤ και καλές πρακτικές που εφαρμόζονται τόσο παγκοσμίως, αλλά και σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο στους τομείς ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύοντας ειδικότερα στην εύρεση και προβολή των πιο σημαντικών στοιχείων που αφορούν στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο των δράσεων μετασχηματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού της ΓΓΑΔΔΤ, και δεδομένων των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του Δημοσίου Τομέα, η παρούσα μελέτη παρουσίασε τους βασικούς πυλώνες μετασχηματισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που θα οδηγήσουν στη μεγιστοποίηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας μέσω μιας βελτιωμένης

διαδικασίας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με σύγχρονα εργαλεία και πρακτικές.

Για το σκοπό αυτό:

- Έγινε κριτική θεώρηση του συστήματος αξιολόγησης προσωπικού με βάση την επίδοση και ανάλυση της ελληνικής εμπειρίας έως και το ν.4369/2016
- Παρουσιάστηκε η φιλοσοφία της νέας προσέγγισης της αξιολόγησης της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση, αναλύοντας την αλλαγή προσέγγισης από την αξιολόγηση της επίδοσης στην διοίκηση της απόδοσης
- Έγινε καταγραφή και ανάλυση των δεξιοτήτων/ικανοτήτων ως πυλώνια συνεχούς βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τον ν. 4940/2022
- Αναλύθηκαν τα εργαλεία ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται διεθνώς στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα, παρουσιάστηκαν καλές πρακτικές και έγινε σύγκριση με την χρήση τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση
- Έγινε κριτική θεώρηση της προσέγγισης της στοχοθεσίας ως συστήματος οργάνωσης της εργασίας και βελτίωσης της λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας και των περιπτώσεων του ν.3230/2004 και του ν.4369/2016
- Αποτυπώθηκε η διαδικασία διαμόρφωσης στόχων και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση
- Παρουσιάστηκε η στοχοθεσία στο πλαίσιο ενός συστήματος συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας οργάνωσης
- Αναλύθηκε το νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης-στοχοθεσίας και η σχέση του με το HRMS: διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος για την ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

Οι συγκεκριμένοι πυλώνες μεταρρυθμίσεων της ΓΓΑΔΔΤ που αφορούν στη Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και η εξειδίκευσή τους σε συγκεκριμένες δράσεις, είναι κάτι περισσότερο από μια ευθυγράμμιση των τακτικών με τους οργανωσιακούς στόχους της. Η ΓΓΑΔΔΤ επικεντρώνεται στην καθοδήγηση των φορέων του Δημοσίου τομέα , ενώ στοχεύει σε ένα βιώσιμο

μέλλον, διευκολύνοντας, υποστηρίζοντας και έχοντας και υπό την ευθύνη της τα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Για τον Δημόσιο Τομέα αυτό σημαίνει ότι οι πρακτικές και οι δράσεις υποστήριξης του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να έχουν ως στόχο την ενδυνάμωση των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορούν να προσφέρουν άριστες υπηρεσίες Κρατικού Μηχανισμού στον Πολίτη.

Από την μελέτη προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Το σύστημα αξιολόγησης του ν. 4369/2016, ενώ διέθετε όλα εκείνα τα στοιχεία που το κατέτασσαν στην κατηγορία ενός ολοκληρωμένου και προσανατολισμένου στην πιο σύγχρονη αντίληψη περί αξιολόγησης συστήματος, μέσα από την εν μέρει εφαρμογή του και ειδικότερα την αδυναμία εκτέλεσης των σχετικών με τη στοχοθεσία ενεργειών, δεν λειτούργησε αποτελεσματικά.
- Η άμεση εφαρμογή του ν.4940/2022 ήδη από την 1.1.2023 καταδεικνύει την ανάγκη άμεσης εφαρμογής του νέου σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης. Ο προϊστάμενος της εκάστοτε οργανικής μονάδας καθίσταται το επίκεντρο του νέου συστήματος αξιολόγησης, δεδομένου ότι είναι αυτός που αξιολογείται με βαθμολογική αποτύπωση της απόδοσής του τόσο ως προς την επίτευξη των στόχων όσο και ως προς τις δεξιότητες που κατέχει ή/και αναπτύσσει κατά τη διάρκεια του αξιολογικού έτους. Οι ενέργειες και η δράση του ως αξιολογούμενου προϊσταμένου μιας οργανικής μονάδας συνδέεται άρρηκτα με την ομάδα της οποίας προϊσταται. Προωθείται κατά συνέπεια η έννοια της ομάδας στην οργανική μονάδα και ο προϊστάμενος καθίσταται υπεύθυνος για την υλοποίηση των στόχων, που ανατίθενται σε αυτήν αλλά ταυτόχρονα, και για την κινητοποίηση των υπαλλήλων που την απαρτίζουν.
- Με τον προσδιορισμό των κρίσιμων δεξιοτήτων για την επιτέλεση των καθηκόντων των υπηρετούντων στο δημόσιο τομέα υπαλλήλων αναμένεται να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Ειδικότερα, η θέσπιση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων αναμένεται να επιφέρει την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στην αξιοπιστία της δημόσιας διοίκησης, της

διαφάνειας και της αξιοκρατίας σε όλες τις διαδικασίες διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου τομέα.

- Τα εργαλεία ανάπτυξης και ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει ή πρόκειται να εφαρμόσει η ΓΓΑΔΔΤ και προβλέπονται στο ν.4940/2022, είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση τόσο με τις διεθνείς καλές πρακτικές, όσο και με τη συνολική στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση.
- Βασικό κώλυμα για την εφαρμογή της στοχοθεσίας διαπιστώνεται ότι είναι η δυσκολία κατανόησης της σημασίας για δέσμευση τόσο της ηγεσίας όσο και του προσωπικού στην κατεύθυνση επίτευξης συγκεκριμένων, σαφών, εφικτών και μετρήσιμων στόχων.
- Η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν είχε καταφέρει να κατανοήσει, να δεσμευθεί και να αντιμετωπίσει ως μέθοδο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της εργασίας την εφαρμογή της στοχοθεσίας, γεγονός το οποίο αποτέλεσε καταλυτικό παράγοντα για τη θέσπιση του νέου πλαισίου του ν4940/2022, ειδικά ως προς την στοχοθεσία.
- Η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημόσιων υπαλλήλων στη διαδικασία στοχοθεσίας, όπως και γενικότερα στην λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης της δημόσιας υπηρεσίας.
- Ο «μετασχηματισμός» του ανθρώπινου και του οργανωσιακού κεφαλαίου της δημόσιας διοίκησης στην κατεύθυνση της ανίχνευσης και της ανάπτυξης των δυνατοτήτων και των προοπτικών εξέλιξης αμφοτέρων έχει ως προϋπόθεση τη διαμόρφωση ενός αξιόπιστου και ρεαλιστικού συστήματος με έμφαση, όχι στον υπάλληλο αλλά στην ομάδα και επίκεντρο τις δεξιότητες των μελών της.
- Για την υλοποίηση της ολοκληρωμένης προσέγγισης που θέτει το νέο θεσμικό πλαίσιο, αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, γίνεται φανερό ότι το HRMS αποτελεί τη βασική υποδομή που θα συγκεντρώνει το σύνολο των απαιτούμενων για τις μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες εργαλείων/λειτουργικοτήτων, μεταξύ των οποίων είναι και τα συστήματα στοχοθεσίας και αξιολόγησης.

- Το νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης – στοχοθεσίας έχει σχεδιαστεί με γνώμονα την διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος που θα επιτρέπει στη ΓΓΑΔΔΤ να σχεδιάζει και να διαμορφώνει τις κατάλληλες πολιτικές και δράσεις οι οποίες, σε βάθος χρόνου, θα συντελέσουν στο μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και του οργανωσιακού κεφαλαίου της δημόσιας διοίκησης.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχείς προκλήσεις, τις νέες τάσεις της εργασίας και τις απαιτήσεις που απορρέουν από αυτές, οι μεταρρυθμίσεις της ΓΓΑΔΔΤ για το Ανθρώπινο Δυναμικό του Δημοσίου Τομέα συνολικά, αλλά και ειδικά με την εισαγωγή του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων στον δημόσιο τομέα και του νέου συστήματος στοχοθεσίας και αξιολόγησης, τροφοδοτούν η μία την άλλη και υπηρετούν, όχι μόνο την στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δημοσίου τομέα της ΓΓΑΔΔΤ, αλλά και τον απώτερο στόχο, την ικανοποίηση και τη βέλτιστη εμπειρία του Πολίτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ελληνική Βιβλιογραφία

- Fayol, H., (2010). Γενικές αρχές διοικήσεως στις επιχειρήσεις, Αθήνα: Σάκκουλας.
- Βαξεβανίδου, Μαρία και Παναγιώτης Ρεκλείτης. Management Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Προπομπός, 2012
- Επιτροπάκη, Ολ., και Γερακάρη, Ελ., (2014). Μελέτη / οδηγός εφαρμογής και ανάλυσης δεικτών ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα.
- Ιορδάνογλου, Δ., (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα: Κριτική.
- Κονταράς, Δ. (2015). Μελέτη Ανάπτυξης ολιστικών δεικτών απόδοσης (KPIs) έργων. Εξέταση μελέτης περίπτωσης επαναλανσαρίσματος προϊόντος πολυεθνικής εταιρείας”. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αθήνα

- Μαυρομούστακου Η., Τσιφτσόγλου Α., Κοϊμτζόγλου Ι., (2019) Δημόσια Διακυβέρνηση, Προοπτικές και Προκλήσεις στον 21^ο Αιώνα, Πρακτικά 1^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Τομέα Διοικητικής Επιστήμης Παντείου Πανεπιστημίου, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Μαυρομούστακου Η., (2016), Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων: Πρόσληψη και Υπηρεσιακή Κατάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη
- Μιχαλόπουλος Νίκος «Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων» Εκδόσεις Παπαζήση (2007)
- Μουζά-Λαζαρίδη, Άννα-Μαρία. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Θεσσαλονίκη: Ζυγός, 2013.
- Παπαδημητρίου, κ.θ. (2014) «Επτά χρόνια φαγούρα για την εφαρμογή του νόμου 3230/2004 (διοίκηση με στόχους και μετρήσεις απόδοσης) στην ελληνική διοίκηση...» στο Α. Μακροδημήτρης κ.ά (επιμ.), Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση: δυνατότητες, προοπτικές, αδυναμίες, Αθήνα: εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπαδοπούλου, Στ. & Σουλίου, Ε. (2005). Η διαδικασία σχεδιασμού και δημιουργίας ενός Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας για το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας. ΤΕΙ Καβάλας: Διπλωματική Εργασία. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://docplayer.gr/37634548-I-diadikasia-shediasmoy-kai-dimioyrgias-enos-pinaka-isorropimenis-stohothesias-gia-to-tehnologiko-ekpaideytiko-idryma-kavalas.html> (20/1/2023).
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ - Μπουραντάς Δημήτρης «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων » Εκδόσεις Μπένου (2003)
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: εκδ. Μπένου.
- Σπανού, Κ. (επιμ.) Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση, περιγραφή, αποτίμηση, ΕΛΙΑΜΕΠ- Ίδρυμα Λεβέντη, Παρατηρητήριο για την Κρίση, Αθήνα 2018 <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>
- Σπανού, Κ. (1999). «Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση», Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης.

- Σπανού Κ. (2022) Η διοίκηση στο επίκεντρο, Προκλήσεις και προσδοκίες του θεσμικού περιβάλλοντος, Συλλογικό έργο, Εκδόσεις Παπαζήση
- Στογγάρη Α., & Τσέκος Θ. (2016). Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, 21–62. <https://doi.org/10.12681/sas.10263>.
- Στογγάρη Αγγελική - Τσέκος Θεόδωρος «Από τον έλεγχο της Συμμόρφωσης στην Αξιολόγηση της Απόδοσης», *Επιστήμη και Κοινωνία Τόμος 33* (2015)
- Τερζή Κ, Τσολακίδου Σ, Γκέγκας Α, Παυλάκης Μ. «Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα», *e-Journal of Science & Technology (e-JST)*, τεύχος 1, σελ.:1-37 (2017)
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ.,(2004) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Rosili
- Τζωρτζόπουλος, Α. (2018). Εφαρμογή αρχών και εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον υγειονομικό τομέα-εγγύηση στην ποιοτική αναβάθμιση των νοσοκομείων και του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 35(5), 649-664.
- Τσολακίδου Σαββατού «Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα»12 (5),*e-Journal of Science &Technology (e-JST)*, τεύχος 12, σελ.:73-83 (2017)
- Φώκιαλη, Π., (2011). Διαστάσεις κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης στην εκπαίδευση. Αθήνα: Πεδίο.
- Χριστοφιλοπούλου, Π. (2021). Το Επιτελικό Κράτος και η Αποπολιτικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα: η Περίπτωση του Ν.4622/19. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 142-159.
- Ψαχαρόπουλος, Γ. (1999). Οικονομική της εκπαίδευσης. Αθήνα: Παπαζήσης.

2. Διεθνής Βιβλιογραφία

- Armstrong Michael, (2009), *Armstrong's Handbook of Performance Management. An evidence- based guide to delivering high performance*, 4th edition, Published By Kogan Page, London and Philadelphia.

- Artz L. (2017). The word on the inside: Epistemological considerations on women, crime and punishment. *Acta Criminologica: Southern African Journal of Criminology*, 30(4), 1–15.
- Bandura, A. (2013). The role of self-efficacy in goal-based motivation. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 147–157). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Berman, E., Hijal-Moghrabi, I., (2023). *Performance and Innovation in the Public Sector: Managing for Results*. Routledge.
- Bourgon, J. (2011), “A new synthesis of public administration: Serving in the 21st century”, *Queen’s Policy Studies*, McGill-Queen’s University Press, Montreal, Québec, Canada, www.jstor.org/stable/j.ctt7zp3k.
- Cappelli, P., Tavis, A., (2016). *The Performance Management Revolution*. Harvard Business Review.
- Christensen T, (2012) *Global ideas and modern public sector reforms: A theoretical elaboration and empirical discussion of a neoinstitutional theory*. *American Review of Public Administration* 42(6): 635–653.
- Christensen, T. & Laegreid, P. (2002). *New public management: Puzzles of democracy and the influence of citizens*. *Journal of Political Philosophy* 10 (3):267–295
- Christopher Hood and Ruth Dixon. 2015. *A Government That Worked Better And Cost Less?: Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. Oxford University Press.
- Chun, Young Han, and Hal G. Rainey 2005b. *Goal ambiguity and organizational performance in U.S. Federal agencies* *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15: 529–557.
- Daoanis, L.E., (2012). *Performance Appraisal System: It’s Implication to Employee Performance*. *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol.2, No.3, (pp.55-62).
- David Marginson & Laurie McAulay & Melvin Roush & Tony Van Zijl, 2010. "Performance measures and short-termism: An exploratory study," *Accounting and Business Research*, Taylor & Francis Journals, vol. 40(4), pages 353-370.

- De Waal A. & Kourtit, K. (2013) "Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use," International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing, vol. 62(5), pages 446-473, July.
- DeChurch, A.L., Marks, A., (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. The International Journal of Conflict Management, 12 (1), 4-22.
- Deloitte and Touch (2021) What is Modern Performance Management? 5 Steps to Create a Process
- Dessler, Gary. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις. Κριτική, 2012.
- Diefenbach, Thomas. 2006. "Competing Strategic Perspectives and Sense-making of Senior Managers in Academia." The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review 5 (6): 126-137. doi:10.18848/1447-9524/CGP/v05i06/49910.
- Drucker, P. (1954), The Practice of Management, Harper Business.
- Drucker, P. (1974) Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper and Row, 442.
- Dunleavy, P. and Hood, C. (1994) From Old Public Administration to New Public Management. Public Money and Management, 14, 9-16. <http://dx.doi.org/10.1080/09540969409387823>
- Eckerlund, I., Eklöf, J., & Nathorst-Böös, J. (2000). Patient preferences or cost-effectiveness? Priorities are highly affected by introduction of economic dimension. Lakartidningen, 97(49), 5782-6.
- Eckerson W. (2020), Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business, 2nd Edition
- Ewenstein, B., Hancock, B., Komm, A.: Ahead of the Curve: The Future of Performance Management. McKinsey & Company, New York, NY, USA (2016)
- Fitz-Enz, J., (2009). The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. Amacom.

- Flanagan, J (1954). The Critical Incident Technique, American Institute for Research and University of Pittsburgh, Psychological Bulletin, vol.51, no.4
- Goh, Swee C. et al. "The relationship between learning capability and organizational performance: A meta-analytic examination." *The Learning Organization* 19 (2012): 92-108.
- Hackman, R., J., (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business Press.
- Hood, C. C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.
- Hugh Mosley, Holger Schütz, Nicole Breyer «Management by Objectives in European Public Employment Services» May 2001, 106-108.
- Jon Moxnes Steineke and Sigrid Hedin «Management by Objectives and Results» Structures and practices in the regional policy field in the Scandinavian countries and Iceland, *NORDREGIO* 2008, 9.
- *Journal of Public Administration, Finance and Law* Issue 20/2021 40 Performance Management Systems in public sector under new public management regime: an Australian case, Anup Chowdhury Dhaka, Bangladesh
- Jung Chan Su . 2010. Predicting organizational actual turnover rates in the U.S. Federal government *International Public Management Journal*, 13: 297–317.
- Jung, Chan Su. 2011. Organizational goal ambiguity and performance: Conceptualization, measurement, and relationships. *International Public Management Journal*, 14: 193–217.
- Kaplan, R.S. , Norton, D.P., (1996b), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, 53 – 79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996a), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January –February, 75-85.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1992), "The Balanced Scorecard – Measure that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January – February, 71-79.
- Kayar, M., & Bulur, Ö. C. (2017). Study on the importance of employee performance assessment and lost productive time rate determination in garment assembly lines. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*.

- König, K. (1997). Entrepreneurial management or executive administration: The perspective of classical public administration. In W. J. M. Kickert (ed.) Public management and administrative reform in Western Europe (213-232). Northampton,UK: Edward Elgar.
- Koontz, H. Wehrich, H. (2009) Essentials of Management. An International Perspective. New Delhi: Tata McGraw Hill, 93-101.
- KPMG (2022) «The Future of HR: from Flax to flow» (ανακτήθηκε 10.2.2023 από: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/11/the-future-of-hr-from-flux-to-flow.html>)
- Kreitner, R. (2009) Management. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, p. 157.
- Kulachet Mongkol, 2011. The Critical Review of New Public Management Model and its Criticisms. Research Journal of Business Management, 5: 35-43.
- Kylili, A., Fokaides, P., Lopez Jimenez, P.A. Key Performance Indicators (KPIs) approach in buildings, renovation for the sustainability of the built environment: A review.
- Lan, Z., & Rosenbloom, D. H. (1992). Editorial: Public administration in transition?
- Latham Gary P. 2004. The motivational benefits of goal-setting. Academy of Management Executive, 18: 126–129.
- Lievens F & Patterson F. (2011) The validity and incremental validity of knowledge tests, low-fidelity simulations, and high-fidelity simulations for predicting job performance in advanced level high-stakes selection. Journal of Applied Psychology
- Lindblom, Charles E. The Science of “Muddling Through,” 19 Pub. Admin. Rev. 79 (1959), Communication Law and Policy, 25:4, 451-455, DOI: 10.1080/10811680.2020.1805947
- Locke Edwin A. 2004. Guest editor’s introduction: Goal-setting theory and its applications to the world of business Academy of Management Executive, 18: 124–125.

- Locke Edwin A. Latham Gary P . 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey *American Psychologist*, 57: 705–717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). Goal setting theory, 1990. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 3–15). Routledge/Taylor & Francis Group
- Mai R. & Akerson A., (2003). *The Leader as Communicator: Strategies and Tactics to Build Loyalty, Focus Effort, and Spark Creativity*, AMACOM, American Management Association.
- Management. McKinsey & Company, New York, NY, USA (2016)
- Mowels, C., Norman K., (2023). *Complexity and the Public Sector*. Routledge.
- Muhammad Ashfaq «Managing by Objectives (MBO) and Government Agencies: A Critical Review» *European Journal of Business and Management*, www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.10, No.28, 2018.
- Muller, M., (2019), *The Managers' Guide to HR*, Amacom.
- Obisi, C., (2011). Employee Performance Appraisal and its implication for Individual and Organizational Growth, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1 No.9 (92-97), December 2011.
- OECD (2021) *Public Governance Reviews-Skills for a High Performing Civil Service -Highlights*
- O'Flynn, J. 2005b. A Public Value Framework for Contractual Governance. *PUBLIC*, Issue 07, ESADEs Institute of Public Management, Barcelona .
- O'Flynn, Janine L. and O'Flynn, Janine L., *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications* (2007). *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 66, No. 3, pp. 353-366, 2007
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8, 377-388. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Performance Ratings. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings>.
- Perry J. L. and Porter L., (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *AMR*, 7, 89–98, <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285475>

- Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505–514. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00611.x>
- Polidano C., 1999, *The New Public Management in Developing Countries* Institute for Development Policy and Management, University of Manchester
- Pollitt, C. (2012). Politics, Administration and Performance: A continuing search, but no one best way? *Statskontoret Den effektiva staten: en antologi fran Statskontoret*. (edited by Statskontoret), Stockholm, pp. 117-160.
- Pollitt, C. (2013). The logics of performance management. *Evaluation*, 19(4), 346–363. <https://doi.org/10.1177/1356389013505040>
- Pollitt, C. and G. Bouckaert. 2004. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press
- *Public Administration Review*, 52(6), 535-537, <https://doi.org/10.2307/977163>
- Rainey Hal G. and Chan Jung Su. (2010) *A Conceptual Framework for Analysis of Goal Ambiguity in Public Organizations* *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, pp. 71-99 , Oxford University Press
- Rainey Hal G. Steinbauer Paula 1999. Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9: 1–32.
- Rock, D., James, B., (2015). *Why More and More Companies Are Ditching*
- Ronning, R., Hartley, J., Fuglsang, L., Genijen, K., (2022). *Valuing Public Innovation Contribution to Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Schultz, T., (1971). *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. New York: Free Press.
- Smith Ken G. Locke Edwin A. Barry David 1990. Goal setting, planning, and organizational performance: An experimental simulation *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46: 118–134.
- Su, C., & Rainey, H. G. (2011). Organizational Goal Characteristics and Public Duty Motivation in U.S. Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 28–47. <https://doi.org/10.1177/0734371X10394404>

- Thompson, K. R., Luthans, F., & Terpening, W. D. (1981). The effects of MBO on performance and satisfaction in a public sector organization. *Journal of Management*, 7(1), 53-68.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2008). *Human Resource Management*. FT Prentice Hall.
- Turner, B., S., (2007). *Max Weber, From History to Modernity*. Taylor & Francis.
- Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.07.006>
- Whiting, F., Martin, M., (2021). *Human Resource Practice*. Kogan Page.
- Williams, C. (2009) *Management*. Ohio: Cengage Learning, 172-175.
- Wilson James Q. 1989. *Bureaucracy*. New York, NY: Basic Books
- Wilson, E., & Doig, A. (1996). The shape of ideology: Structure, culture and policy delivery in the new public sector. *Public Money & Management*, 16(2), 53- 61, <https://doi.org/10.1080/0954096960938792>
- Wright, Bradley E. 2007. Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67: 54–64.
- Zakaria, Z., *A cultural approach of embedding KPIs into organizational practices* (2014), 933, 942-944.

3. Νόμοι

- Ν. 1943/1991 (Α'50) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση των προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»
- ΠΔ 318/1992 (Α' 161) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου»

- Ν. 3230/2004 (Α' 44) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
- Ν. 3528/2007 (Α' 26) «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ»
- Ν. 3850/2010 (Α' 84) «Κύρωση του Κώδικα νόμων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων»
- ν. 3852/2010 (Α' 87) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης»
- Ν. 4369/2016 (Α' 33) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»
- Νόμος 4489/2017 (Α' 140) «Ευρωπαϊκή εντολή έρευνας στις ποινικές υποθέσεις Εναρμόνιση της νομοθεσίας με την Οδηγία 2014/41/ΕΕ και άλλες διατάξεις»
- Ν. 4533/2018 (Α' 75) «Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις»
- Ν. 4590/2019 «Άρθρο 43 (Α' 17) «Τροποποιήσεις Διατάξεων του Ν. 4369/2016»
- ν. 4622/2019 (Α' 133) «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης»
- Ν. 4765/2021 (Α' 6) «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις»
- Νόμος 4940/2022 (Α' 112) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»

4. Υπουργικές Αποφάσεις / Εγκύκλιοι

- Αριθμ. Πρωτ.: ΔΟΑ/Φ.01/13237/10.06.2004 «Σύσταση Μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας» εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν. 3230/2004)-Μεθοδολογία Στοχοθεσίας» εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 «Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων» εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 7323/05.04.2006 «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης» εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (Ν. 3230/2004)» εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. 20741/23.07.2008 «Υπόμνηση εγκυκλίου Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας» εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.26250/30.09.2008 «Επιμόρφωση Υπαλλήλων σε θέματα Στοχοθεσίας, Μέτρησης Αποτελεσματικότητας/ Αποδοτικότητας και Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης» εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Αριθμ. Πρωτ.: 12972/10.05.2016 «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017» εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης.
- Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ.772/04.01.2018 «Ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων κατά τη διαδικασία καθορισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας – Σύνθεση και Λειτουργία», εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

- Αριθ. Πρωτ: ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/5 οίκ. 8882/02.03.2018 «Εφαρμογή συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018 στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.4369/2016» εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.
- Αριθμ. Πρωτ: ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ. 18708/2022 ΦΕΚ 6176/Β/5-12-2022: Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν. 4940/2022 (Α' 112)
- Αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1./οικ.386/11.01.2023 «Καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν.4940/2022»(Β΄46) απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών.

5. Διαδικτυακές πηγές και λοιπά κείμενα

- Αιτιολογική έκθεση Ν. 4369/2016
<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/e-mesd-eis.pdf>
- Έκθεση ΕΛΙΑΜΕΠ (Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής), Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης-Επισκόπηση, περιγραφή, αποτίμηση, Συντονισμός ερευνητικού έργου: Καλλιόπη Σπανού, Οκτώβριος 2018. <https://www.eliamep.gr/event/reforms-in-public-administration-during-the-crisis-28112018/>
- Staroňová, Katarína, Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission, 2017
http://www.eupan.eu/files/repository/20170912115220_EUPAN_Performance_appraisal_in_the_eu_member_states_and_the_ec_FINAL_index.pdf
- Τα στατιστικά στοιχεία που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 1 της μελέτης αντλήθηκαν από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου

- Αιτιολογική Έκθεση νόμου 4940/2022 (ΦΕΚ Α'/112), Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.
- Γλαβέλη, Ν. και Παπαδόπουλος, Δ., (2000). Συγκριτική ανάλυση της παραδοσιακής (χρηματοοικονομικής) και της σύγχρονης (στρατηγικής) προσέγγισης μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης, Πρακτικά 7ου Διεθνούς Συνεδρίου Εταιρείας Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης: “Χρηματοοικονομικές Εξελίξεις στην Εποχή του Ευρώ”, 12 – 14 Οκτωβρίου, Καβάλα, 142 – 151.
- Cornerstone, (2018). Check-ins: a new philosophy for performance reviews. https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/whitepaper/smb-wp-check-ins-performance-reviews_0.pdf.
- Καρρά, Ε., (2004). Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας: Θεωρητική Διερεύνηση και Πρακτική Εφαρμογή στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Leon, A., Murphy, T., (2016). For Companies Doing Away with Performance Management System and Having no Ratings over the Recent Years: What Has Been Learned?. Cornell University, ILR School. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student>.
- Morris, D., (2014). Lessons Learned With Check-In. Adobe. <https://theblog.adobe.com/lessons-learned-with-check-in>.
- Rock, D., James, B., (2015). Why More and More Companies Are Ditching Performance Ratings. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/09/why-more-and-more-companies-are-ditching-performance-ratings>.
- Τεχνικό Δελτίο Πράξης «Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού», ΚτΠ ΑΕ
- <https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions/>
- <https://www.aihr.com/wp-content/uploads/types-of-ld-initiatives-to-consider.png>

- https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1083390/GPP_Career_Framework.pdf
- <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/executive-leadership-development-programs.html>
- <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/executive-talent-management-framework.html>
- https://commission.europa.eu/system/files/2022-03/hr_mp_2022_en.pdf
- www.ekdd.gr
- <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/careers-myhr/all-employees/career-development/coaching-services/leadership-coaching>
- <https://insp.gouv.fr/>
- <https://www.oecd.org/wise/measuring-well-being-and-progress.htm>
- <https://www.oecd.org/wise/measuring-well-being-and-progress.htm>
- <https://news.prudential.com>
- <https://www.publicjobs.ie/en/information-hub/civil-service-career-path>
- <https://sef.psc.nsw.gov.au/getting-started-old/career-development>
- <https://www.togetherplatform.com/blog/career-pathing-employee-development>
- https://commission.europa.eu/system/files/2022/04/c_2022_2229_2_en_act_part1_v12.pdf
- <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
- https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/500767/Civil_Service_Competency_Framework.pdf
- https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

- https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/ap19_17/ap_epso_en.pdf
- https://europa.eu/epso/doc/edp_2012_final_version.pdf
- Αιτιολογική Έκθεση ν. 4940/2022.
- ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, Δημόσιο 2020, Ιούλιος 2017
- Επιτροπή Δεκλερής, Ελληνική Διοίκηση 2000 - Πρώτο Πρόγραμμα Εκσυγχρονισμού.
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση, Προγραμματική Περίοδος 2007-2013 (Οκτώβριος 2007).
- Εισηγητική Έκθεση του ν. 3230/2004.
- Σχέδιο Δράσης για τη Στοχοθεσία και την Ποιότητα, Θεματική Αιρεσιμότητα 11: Ύπαρξη στρατηγικού πλαισίου πολιτικής για την ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας των κρατών μελών, συμπεριλαμβανομένης της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης - ΕΣΠΑ 2014-2020, Απρίλιος 2015.
- Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας - ΚΕΠΕ, Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης 1983-1987.
- Παρασκευή Χαραλαμπογιάννη, (12.06.2022) «Από την αξιολόγηση της επίδοσης στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης», Εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, (ανακτήθηκε 10.1.2023 από: <https://www.kathimerini.gr/society/561903304/apo-tin-axiologisi-tis-epidosis-sti-synechi-veltiosi-tis-apodosis/>)
- Καινοτόμο Εργαστήριο (6.11.2018) ΕΚΔΔΑ, Έκθεση εργασιών - Συμπεράσματα «Το δημόσιο που μαθαίνει και αλλάζει: Σύγχρονες προσκλήσεις και προσανατολισμοί της επιμόρφωσης στον δημόσιο τομέα»

