

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ



ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο

Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Τίτλος διπλωματικής

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ
ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ Η
ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ
ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Φοιτήτρια: ΛΙΑΠΑΚΗ ΕΜΜΑΝΟΥΕΛΑ

Επιβλέπουσα: ΜΠΕΣΣΑ ΝΑΝΤΙΑ

ΙΕΡΑΠΕΤΡΑ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2016

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ – ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

- 1. (ΟΤΑ):** Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- 2. (ΤΑ):** Τοπική Αυτοδιοίκηση
- 3. (Α.Δ.):** Ανθρώπινο Δυναμικό
- 4. (Υ.Κ.):** Υπαλληλικός Κώδικας
- 5. (ΕΚΔΔΑ):** Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης
- 6. (ΕΣΔΔ):** Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
- 7. (ΕΣΤΑ):** Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- 8. (ΙΝΕΠ):** Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
- 9. (ΠΙΝΕΠ):** Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
- 10. (Η/Υ):** Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
- 11. (ΝΠΔΔ):** Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
- 12. (ΝΠΙΔ):** Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
- 13. (ΥΕ):** Υποχρεωτική Εκπαίδευση
- 14. (ΚΠΑ):** Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
- 15. (ΠΕΕΑ):** Προγραμματισμού Εκτέλεσης Ελέγχου Ανάδρασης

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ Η ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να παρουσιάσει όσο το δυνατόν αναλυτικότερα **τον τρόπο και τις δυνατότητες με τις οποίες η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού** -μια έννοια που έχει τις ρίζες της στο Management - **βρίσκει την εφαρμογή της στους κόλπους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.**

Τρεις θα είναι οι βασικοί άξονες στους οποίους θα αναπτυχθεί η εν λόγω εργασία προκειμένου να αναπτύξει την θεματική της. Ο πρώτος είναι θεωρητικός και θα αποσαφηνίσει και θα ορίσει την έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού αρχικά σε γενικότερο επίπεδο, περισσότερο όμως στην συνέχεια σε σχέση με την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Θα γίνουν οι απαραίτητες αναφορές στην νομολογία που αφορά τους υπαλλήλους στους ΟΤΑ, ώστε να αποσαφηνιστεί όσο πιο καθαρά γίνεται το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων και του ρόλου τους. Η αναφορά στο επικαιροποιημένο θεσμικό πλαίσιο που διέπει το καθεστώς λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτική.

Στη συνέχεια θα ακολουθήσει ο δεύτερος άξονας της εργασίας, ο οποίος έχει να κάνει με την έννοια της Ανάπτυξης αυτού του δυναμικού. Αναλυτικότερα, δυο από τις κυριότερες όψεις της Ανάπτυξης οι οποίες θα ερευνηθούν διεξοδικά είναι η Εκπαίδευση και η Αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στους οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ο δεύτερος αυτός άξονας αποτελεί κατά κύριο λόγο και τον πυρήνα της έρευνας. Μέσα από την Εκπαίδευση και την Αξιολόγηση θα επιχειρηθεί να οριστεί ενδελεχέστερα και με σαφήνεια ο όρος της Ανάπτυξης, κυρίως σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο τρίτος άξονας θα είναι εκείνος που θα προσδίδει σε ό,τι έχει αναλυθεί την πρακτική διάσταση του ζητήματος. Συγκεκριμένα θα γίνει όσο το δυνατόν αναλυτικότερη αναφορά σε δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έχουν στο κέντρο της στοχοθεσίας τους την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to present as thoroughly as possible **the way and possibilities for the Development of Human Resources** – a concept rooted in Management- **to be applied in the context of Local Government Administration.**

This paper has been structured around three major axes in order to develop its subject area. The first axe, the theoretical one, aims at clarifying and defining the concept of Human Resources both on a general level and in relation to Local Government Administration. In the same line, reference is made to the case law that regard the Local Government employees so as to clarify their role and area of competence. This reference to the updated institutional framework that underlie the operating procedures of human resources is as concise as possible.

The second axe of this paper is related to the concept of the development of human resources. In particular, two of the main aspects of Development, which are being thoroughly looked into, are the Education and the Assessment of civil servants employed by the Local Government Administration. This second axe is practically the core of our research. It is with regard to the aforementioned ideas of Education and Assessment that this paper attempts to define the concept of Development mainly in relation to the efficiency of services.

Finally, the third axe is the one that puts all the above elements in practical context. More specifically, detailed reference is made to actions and projects of the European Union that focus on Human Resources Development.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ

- 1.1 Εισαγωγή
- 1.2 Η έννοια «ανθρώπινο δυναμικό». Αναδρομή και ορισμός.
- 1.3 Το ανθρώπινο δυναμικό κάτω από δημόσιο management
- 1.4 Ο ρόλος, τα καθήκοντα οι υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων στους ΟΤΑ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- 2.1 Εισαγωγή
- 2.2. Στελέχωση ΑΔ σε ΟΤΑ
- 2.3 Εκπαίδευση των υπαλλήλων. Εισαγωγή
- 2.4 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού στους ΟΤΑ
- 2.5 Αξιολόγηση των υπαλλήλων. Εισαγωγή
- 2.6 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού στους ΟΤΑ
- 2.7 Κίνητρα προς του δημοτικούς υπαλλήλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ. ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΚΠΑ

- 3.1 Εισαγωγή: τι είναι το ΚΠΑ
- 3.2 Τα κριτήρια του ΚΠΑ που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό
**ΕΠΙΜΕΤΡΟ: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΜΑΘΗΜΑ ΤΟΥ ΕΚΔΔΑ**

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού στους ΟΤΑ, το οποίο εντάσσεται στην γενικότερη προβληματική της σχέσης του σύγχρονου πολίτη μιας ευνομούμενης δημοκρατίας με την έννοια του δημοσίου. Ειδικότερα στις μέρες μας αυτή η σχέση είναι πανθομολογούμενα σε μια μεταιχμιακή κατάσταση. Με δεδομένη την έλλειψη εμπιστοσύνης ανάμεσα στον πολίτη και τους εκπροσώπους της εκάστοτε εξουσίας, όπως αυτή εκφράζεται κατά καιρούς στην δημόσια σφαίρα¹, τις δυσλειτουργίες της δημοκρατικής νομιμοποίησης, και τις νέες προκλήσεις της σύγχρονης εποχής (οικονομικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές), εξάγεται το συμπέρασμα πως η ιστορική στιγμή μιας μετάβασης σε πιο αποκεντρωμένα και αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης έχει φτάσει.

Ο κοινωνικός αποκλεισμός με τις μορφές της ανεργίας και της υποαπασχόλησης, τα άρρωστα κοινωνικά φαινόμενα της ξενοφοβίας και της μισαλλοδοξίας, η ταυτόχρονη αλματώδης ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, οι τεράστιες δημογραφικές μεταβολές, είναι ορισμένες από τις τεράστιες προκλήσεις που τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο καλούνται οι οργανωμένες δημόσιες δομές να αντιμετωπίσουν (Christopher Pollitt, Geert Bouckaert, Elke Loffler *Το ταξίδι της ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Δημόσιο Τομέα: Από το Εκεί στο Εδώ, και μετά Που;*). Σε αυτό το περιβάλλον ο κοντινότερος, αμεσότερος και πιο αδιαμεσολάβητος φορέας άσκησης δημόσιας πολιτικής για τον κάθε πολίτη παραμένει η Τοπική Αυτοδιοίκηση και οι άνθρωποί της, το καλούμενο Ανθρώπινο Δυναμικό.

Έχοντας πλέον μπει για τα καλά στον 21^ο αιώνα, σε μια τόσο ασταθή και ευμετάβλητη εποχή, η Τοπική Αυτοδιοίκηση ειδικά στην Ευρωπαϊκή πραγματικότητα σταθερά με την πάροδο των ετών επωμίζεται όλο και σημαντικότερο έργο για να επιτελέσει. Ως πεδίο συναλλαγής, συναναστροφής και συνδιαλλαγής με τις ευρωπαϊκές κοινωνίες η Τοπική Αυτοδιοίκηση καλείται να είναι εκείνη που με καίριες, και εύστοχες παρεμβάσεις οφείλει να διευκολύνει σε πρακτικό και πραγματικό επίπεδο τις ζωές των ανθρώπων, να προσφέρει λύσεις σε σημαντικά

¹ Από τον 18^ο αιώνα ο όρος «δημόσια σφαίρα» χρησιμοποιείται για να οριστεί ο χώρος εντός του οποίου οι πολίτες- ιδιώτες συγκροτούσαν ένα κοινό του οποίου η «δημόσια λογική» ενεργούσε ως ένας έλεγχος στην κρατική εξουσία. Ο γερμανός φιλόσοφος Γιουργκεν Χάμπερμας τον χρησιμοποιεί για να ορίσει τον δημόσιο χώρο έξω από τον έλεγχο του κράτους, όπου τα άτομα αντάλασσαν απόψεις και γνώμες.

προβλήματα, να οργανώνεται όλο και καλύτερα, ώστε να οργανώνει την θέση του κάθε πολίτη εντός της ευνομούμενης πολιτείας. Ένα κύριος άξονας τέτοιων παρεμβάσεων θα ήταν η βελτίωση και ανάπτυξη των χαρακτηριστικών και της ενεργείας αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση προς όφελος και δικό τους και των πολιτών. Σε αυτό το πλαίσιο φανερώνεται πόσο βαρύνουσας σημασίας είναι ο ρόλος και η παρουσία της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της.

1.2 Η έννοια «ανθρώπινο δυναμικό». Αναδρομή και ορισμός.



Ανθρώπινο δυναμικό ορίζεται ως το σύνολο των φυσικών προσώπων που στελεχώνουν μια επιχείρηση και τα οποία δρουν, λειτουργούν και εργάζονται προς το συμφέρον και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Μπουραντά το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πλέον πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης, καθώς είναι εκείνο που οργανώνει, διευθύνει και υλοποιεί τα μέσα και τους στόχους των υπολοίπων παραμέτρων μια επιχείρησης.

Συχνά ο όρος ανθρώπινο δυναμικό - εφεξής ΑΔ - εννοιολογικά ταυτίζεται με τον όρο «ανθρώπινο κεφάλαιο». Πράγματι, σύμφωνα με τον Νικολάου το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, «κατ' αντιστοιχία προς το οικονομικό κεφάλαιο, περιγράφει το προσωπικό μιας Επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του (πχ. Εκπαίδευση, εμπειρία, γνώση του αντικειμένου, προθυμία κλπ) που μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην Επιχείρηση». Υπό αυτό το πρίσμα τόσο το ΑΔ όσο και το Ανθρώπινο Κεφάλαιο αφορούν τους εργαζόμενους, το προσωπικό των επιχειρήσεων, το οποίο δεν θεωρείται ως αναλώσιμο συστατικό κάποιου οργανισμού, αλλά δύναμη δημιουργικότητας, σταθερότητας και εύρυθμης λειτουργίας του συστήματος. Η κυριαρχική δύναμη του «ανθρώπινου παράγοντα» τονίζεται ακριβώς από την ανάγκη να οριστεί ως ΑΔ ή Ανθρώπινο Κεφάλαιο το σύνολο των εργαζόμενων ανθρώπων σε

μια επιχείρηση. Μάλιστα επειδή τελευταία έχει διαδοθεί ευρύτατα η χρησιμοποίηση των Η/Υ και για να μην υποτιμάται η σημασία του ανθρώπου στην κατασκευή και στο χειρισμό τους, διατυπώθηκε η άποψη ότι, εκτός από τον τεχνολογικό (hardware) και το «λογισμικό» μέρος (software), υπάρχει και ένα τρίτο και σημαντικότερο μέρος, το wetware, που αντιστοιχεί στον άνθρωπο, χειριστή και τροφοδότη με στοιχεία, επομένως και εξουσιαστή του Η/Υ. Αυτήν την έννοια έχει το ανθρώπινο κεφάλαιο. (εγκυκλοπαίδεια ΥΔΡΙΑ).

Ίσως μια διαφοροποίηση των δυο εννοιών έγκειται στο γεγονός ότι το Ανθρώπινο Κεφάλαιο ως όρος επεκτείνεται εννοιολογικά σε σχέση με το ίδιο το άτομο αλλά και σε σχέση με την κοινωνία. Συγκεκριμένα η Φώκιαλη 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». Για τον Ψαχαρόπουλο το Ανθρώπινο Κεφάλαιο «είναι το σύνολο της σοφίας, των γνώσεων, των δεξιοτήτων των ταλέντων, των εμπνεύσεων που οδηγούν σε καινοτομίες ή/και καθιστούν δυνατή την ανταπόκριση σε μεγάλους στόχους (Ψαχαρόπουλος, 1999). Αποτελεί «προσόν» και κατά μία έννοια «περιουσιακό στοιχείο» που δεν μεταβιβάζεται και συνοδεύει πάντα το άτομο που το κατέχει (Malhorta, 2000)».

Σύμφωνα με τους τελευταίους ορισμούς μπορούμε να υποστηρίξουμε πως αυτή η τελευταία διάσταση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, ως το σύνολο της επιδεξιότητας, γνώσεων και ταλέντων των εργαζομένων εμπεριέχεται και εσωκλείεται στην έννοια του ΑΔ. Μια τελική επισήμανση, δηλαδή θα μπορούσε να είναι και η εξής: Με την λέξη «δυναμικό» υπονοείται ακριβώς και η διαρκής δυνατότητα των εργαζομένων να εμπλουτίζουν και να εμβαθύνουν όσα στοιχεία καλέσαμε πριν Ανθρώπινο Κεφάλαιο.

Θα μπορούσαμε λοιπόν να υποστηρίξουμε ότι μέσω του όρου Ανθρώπινο Δυναμικό υπογραμμίζεται η ανάγκη το σύνολο των εργαζομένων σε μια επιχείρηση να μην θεωρείται ως κάτι στατικό, μονομερές και μονοδιάστατο, αλλά απεναντίας να αντιμετωπίζεται πάντα ως κάτι «εν δυνάμει» καλύτερο, αποδοτικότερο και βελτιωμένο σε σχέση με τις υπηρεσίες που καλείται να προσφέρει.

1.3 Το Ανθρώπινο Δυναμικό κάτω από δημόσιο management

Αφού αποσαφηνίσαμε τον όρο Ανθρώπινο Δυναμικό, ακολούθως θα σκιαγραφήσουμε το συγκεκριμένο πλαίσιο, μέσα στο οποίο αυτό θα εξεταστεί. Γιατί είναι σαφώς διαφορετικό να μιλάμε για ΑΔ που υπάρχει και εργάζεται σε μια επιχείρηση, από αυτό που λειτουργεί και δρα στα πλαίσια της Δημόσιας Διοίκησης και συγκεκριμένα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης -εφεξής ΤΑ-.

Με τον όρο Διοίκηση εννοούμε τον τρόπο και το σύστημα λειτουργίας μιας ή περισσότερων ομάδων φυσικών προσώπων τα οποία συντονίζονται και δρουν ομαδικά προκειμένου να εξασφαλίσουν, να πετύχουν και να βελτιώσουν τους στόχους που τους έχουν τεθεί. Στον ιδιωτικό τομέα ο όρος management είναι εκείνος που περιγράφει καλύτερα τα παραπάνω. Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια, με την εδραίωση των κανόνων της ελεύθερης οικονομίας σε όλο το φάσμα της δημόσιας ζωής, ο όρος management και τα συνακόλουθά του, χρησιμοποιούνται και σε ότι έχει να κάνει με κάποιες δημόσιες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να μιλάμε για δημόσιο management.

Εν τούτοις η τεράστια ειδοποιός διαφορά ανάμεσα σε αυτά τα δυο καθεστάτα management παραμένει και έχει να κάνει ακριβώς με την φύση των παρεχόμενων προς την κοινωνία υπηρεσιών. Στο δημόσιο management το ΑΔ καλείται να παρέχει Δημόσια Αγαθά, δηλαδή αγαθά που διέπονται από δυο απαραίβατες αρχές. Την αρχή της αδιαιρετότητας και την αδυναμία εφαρμογής της αρχής του αποκλεισμού. Σύμφωνα με την πρώτη όλοι οι πολίτες καταναλώνουν από κοινού (εξ' αδιαιρέτου), το σύνολο της διαθέσιμης ποσότητας του προσφερόμενου δημοσίου αγαθού και η ποσότητα-ποιότητα του δημοσίου αγαθού που καταναλίσκεται είναι ίδια για όλους τους καταναλωτές (Derrick-Gilbert 1988). Σύμφωνα με την δεύτερη από την στιγμή που ένα αγαθό διατίθεται στην κοινωνία δεν μπορεί ένας καταναλωτής του να αποκλειστεί –κάτι που στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να ισχύσει. Αυτά τα δυο χαρακτηριστικά των προσφερόμενων αγαθών από φορείς δημοσίου χαρακτήρα καθιστούν τα παρεχόμενα αγαθά Δημόσια. Συγκεκριμένα, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης –εφεξής ΟΤΑ- έχουν να κάνουν με Δημόσια Αγαθά τοπικής εμβέλειας και ενδιαφέροντος, τα καλούμενα ως Τοπικά Δημόσια Αγαθά. Αυτά –μα

όχι μόνο- έχει ως στόχο να παρέχει αποτελεσματικότερα, ταχύτερα και αμεσότερα το ΑΔ των ΟΤΑ.²

Επανερχόμενοι τώρα στον όρο Δημόσια Διοίκηση οφείλουμε να περιγράψουμε ακριβώς την έννοια και την δομική της σύσταση προκειμένου να αντιληφθούμε σε τι αναφερόμαστε όταν μιλάμε για ΑΔ σε ΟΤΑ.

Γενικά το σύνολο των μέσων, των τρόπων και των ενεργειών που έχουν ως στόχο την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος επ' ωφέλειά των πολιτών ενός κράτους και την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος περιγράφει την έννοια της Δημόσιας Διοίκησης. Πιο περιεκτικά μπορούμε να πούμε πως είναι το σύνολο των φορέων, των διοικητικών μηχανισμών και των οργανισμών ενός Κράτους που σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο αναπτύσσουν την δραστηριότητά τους με σκοπό την εφαρμογή των νόμων και την υλοποίηση των προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά ορίζονται από την εκάστοτε πολιτική εξουσία. Η Δημόσια Διοίκηση επωμίζεται επίσης με την φροντίδα, την προαγωγή και την διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων και είναι προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση των δημόσιων αναγκών και σκοπών δημοσίου συμφέροντος. Υπηρετεί τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και λειτουργεί πάντα προς την επίτευξη των στόχων αυτών.

Η Δημόσια Διοίκηση έχει θα λέγαμε δυο εκφάνσεις: την νόμιμα εκλεγμένη Κυβέρνηση που ως εκτελεστική εξουσία εκτελεί τις νομοθετικές αποφάσεις της Βουλής και την αμιγή Διοίκηση στην οποία περιλαμβάνονται οι δημόσιες υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου/Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου. (ΝΠΔΔ/ΝΠΙΔ). Η Διοίκηση υπάγεται στην Κυβέρνηση της οποίας τις αποφάσεις εκτελεί και υλοποιεί τις γενικές της κατευθύνσεις. Μέρος της Γενικής Κυβέρνησης αποτελούν και οι ΟΤΑ πρώτου και δευτέρου βαθμού. ΟΤΑ α βαθμού είναι οι δήμοι και αποτελούν ΝΠΔΔ. Η ελληνική επικράτεια είναι χωρισμένη σε 325 δήμους και κάθε δήμος διοικείται από: το δημοτικό συμβούλιο, την οικονομική επιτροπή, την επιτροπή ποιότητας ζωής, την εκτελεστική επιτροπή και τον δήμαρχο.

Η Δημόσια Διοίκηση για να εκπληρώσει τους σκοπούς της και να πετύχει την αποστολή της στελεχώνεται από το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο μπορεί να απασχολείται ως προσωπικό του Κράτους, των ΟΤΑ, των ΝΠΔΔ, των δημόσιων

² Υπάρχουν πολλές ενστάσεις και διαφοροποιημένες αντιλήψεις σχετικά με το τι θεωρούμε δημόσιο και τι ιδιωτικό αγαθό, όπως επίσης και ποιο μοντέλο διακυβέρνησης –συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο- είναι καταλληλότερο να παρέχει τα Δημόσια Αγαθά και τα Τοπικά Δημόσια Αγαθά. Π.χ υπάρχει η αντίληψη που υποστηρίζει πως όποιο αγαθό δεν μπορεί να ρυθμιστεί από τις κανόνες της αγοράς –π.χ περιβαλλοντική προστασία- θεωρείται δημόσιο.

εταιρειών κλπ. **Δημόσιοι Υπάλληλοι καλούνται τα φυσικά πρόσωπα που συνδέονται με το Κράτος ή τα ΝΠΔΔ με ειδική έννομη σχέση και ασκούν δημόσια εξουσία κατ' επάγγελμα και με αμοιβή.** Η υπηρεσιακή τους κατάσταση διέπεται από τα άρθρα 29, παρ 3, 56, 103 και 104 του Συντάγματος και από τις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα (ΥΚ). Σύμφωνα με το άρθρο 103 οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν τον λαό, οφείλουν αφοσίωση στην πατρίδα και πίστη στο Σύνταγμα.

1.4 Ο ρόλος, τα καθήκοντα οι υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων στους ΟΤΑ.

Από όσα αναφέραμε πιο πάνω, γίνεται σαφές πως το ΑΔ μιας ιδιωτικής επιχείρησης, η οποία έχει ως στόχο την κερδοφορία των ιδιοκτητών ή των μετόχων της και την οικονομική της μακροήμερευση, δεν έχει τους ίδιους στόχους, ούτε λειτουργεί κάτω από τους ίδιους ρυθμιστικούς κανόνες σε σχέση με το ΑΔ ενός δημόσιου οργανισμού. Το εργασιακό καθεστώς, τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και οι σκοποί τους οποίους υπηρετούν οι εργαζόμενοι σε έναν δημόσιο φορέα καθορίζονται όχι με όρους κερδοφορίας αλλά με όρους απόλυτης αφοσίωσης και πίστης σε αρχές και αξίες που προστατεύουν, προάγουν και εμπεδώνουν την εύρυθμη λειτουργία της σχέσης δημοσίου και πολίτη.

Η σύγχρονη αντίληψη για την Δημόσια Διοίκηση είναι προσανατολισμένη στην προάσπιση του αποκεντρωμένου χαρακτήρα που οφείλει να έχει, με έμφαση στην διεύρυνση της αυτοτέλειας και της θεσμικής θωράκισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Για να γίνουν οι ΟΤΑ οργανισμοί προσιτοί και λειτουργικοί για τους πολίτες είναι ανάγκη η αξιοκρατία, η χρηστή διοίκηση, η αποτελεσματικότητα να διέπουν και να καθορίζουν τόσο την λειτουργία, όσο και την ανάδειξη του ΑΔ τους. Έτσι λοιπόν ο νέος Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (Ν.3584/2007 ΦΕΚ Α' 143) επιχειρεί να ορίσει επακριβώς το πλαίσιο λειτουργίας του ΑΔ στους ΟΤΑ.

Με απόφαση του εκάστοτε δημοτικού συμβουλίου ψηφίζεται ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας, ο οποίος ορίζει την εσωτερική διάρθρωση και δομή των υπηρεσιών των δήμων σε διευθύνσεις, τμήματα και γραφεία καθώς επίσης και την διαίρεσή τους σε κατηγορίες και κλάδους προσωπικού ανάλογα με τις θέσεις και τις αρμοδιότητές τους. Μάλιστα σύμφωνα με το άρθρο 97 του Ν 3852/2010 υπάρχει

πρόβλεψη για μονάδες αρμόδιες για διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Μακρυδημήτρης, *Δημόσια Διοίκηση*, 2000, σ 285).

Σύμφωνα με το άρθρο 31 του Ν 3584/2007 οι δημοτικοί υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους, υπηρετούν το Λαό και οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα και την Δημοκρατία. Μπορεί να προσλαμβάνονται ως τακτικοί ή με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου σε θέσεις οργανικές ή ακόμα και αορίστου χρόνου, εάν πρόκειται να καλυφθούν απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 103 του Συντάγματος. Σύμφωνα με τον Ν 3584/2007 η μονιμότητα των υπαλλήλων υφίσταται για όσο οι οργανικές θέσεις που κατέχουν συνεχίζουν να υπάρχουν. Όσοι μάλιστα διορίζονται σε οργανικές θέσεις διανύουν πρώτα δυο έτη δοκιμαστικής υπηρεσίας και με την συμπλήρωση διετίας μονιμοποιούνται αυτοδικαίως.

Πολλοί είναι εκείνοι που θεωρούν τις έννοιες της μονιμότητας και της ανάπτυξης του ΑΔ των ΟΤΑ, δηλαδή των δημοτικών υπαλλήλων, έννοιες ασύμβατες και αντικρουόμενες. Είναι εκείνοι που επιμένουν να εντοπίζουν τις στρεβλώσεις και τα προβλήματα των δημόσιων οργανισμών ως απότοκα της μονιμότητας. Η αλήθεια είναι πως πράγματι υπάρχουν αρκετές δυσλειτουργίες που αφορούν το ΑΔ, οι οποίες όμως δεν μπορούν και δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται με μονομέρεια και ιδεολογικές εμμονές³. Ορισμένες από αυτές είναι: η μη αξιοποίηση του ΑΔ με βάση τα προσόντα και τις δυνατότητές του, η ελλιπής μετεκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων, η άτεγκτη και σκληρή τήρηση των νόμων εις βάρος της ποιότητας και του περιεχομένου των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι ιεραρχικές σχέσεις που εμποδίζουν το πνεύμα της ομαδικότητας και της συνεργασίας, η μειωμένη κινητικότητα.

Όλες αυτές οι στρεβλώσεις και οι δυσλειτουργίες επιβαρύνουν το κόστος λειτουργίας των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης και των ΟΤΑ, μα κυρίως καθιστούν αντιπαραγωγικό το θεσμικό πλαίσιο που ρυθμίζει την λειτουργία, την οργάνωση και τις σχέσεις των δημόσιων υπηρεσιών τόσο σε σχέση με τους ίδιους τους εργαζόμενους, όσο και σε σχέση με τους πολίτες. Στην ουσία αποτελούν την αιτία της αποξένωσης που νιώθουν απέναντι στην εργασία τους οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αλλά και οι πολίτες σε σχέση με τους δημόσιους οργανισμούς με τους οποίους συναλλάσσονται.

³ Άλλωστε η υιοθέτηση των εργασιακών κανόνων της ελεύθερης οικονομίας στο πεδίο της παροχής δημόσιων αγαθών, θα προκαλούσε το αίσθημα της γενικευμένης εργασιακής ανασφάλειας, της μη αποδοτικότητας λόγω έλλειψης του αισθήματος του καθήκοντος κλπ

Μονάχα με την βελτίωση της δράσης του ΑΔ, την ανάπτυξη του προς το αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο είναι δυνατόν να αλλάξει μια τέτοια συνθήκη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Εισαγωγή

Με τον όρο Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να ονομαστούν όλες εκείνες οι δράσεις και οι μέθοδοι που αφορούν την λειτουργία των εργαζομένων σε μια επιχείρηση και αποσκοπούν στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, στην βελτίωση της υπαλληλικής επίδοσης και άρα στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων, ως αποτέλεσμα των δυο προαναφερθέντων παραγόντων. Κύριες μέθοδοι Ανάπτυξης ΑΔ θεωρούνται η εκπαίδευση και η αξιολόγηση των εργαζομένων, ενώ μια από τις κυριότερες παραμέτρους που θα εξασφάλιζαν καλύτερες προϋποθέσεις για την συνεχή βελτίωση της παραγωγικότητας του ΑΔ θεωρείται και η θέσπιση ενός λειτουργικού πλαισίου που θα καθόριζε την στελέχωση μιας επιχείρησης.

2.2 Στελέχωση ΑΔ στους ΟΤΑ

Όπως σε κάθε δημόσιο οργανισμό, έτσι και στους ΟΤΑ οι ανάγκες για προσωπικό δεν είναι ποτέ δεδομένες και αμετάβλητες. Ειδικά στην σύγχρονη εποχή η ευελιξία που καλούνται οι δημόσιες επιχειρήσεις να επιδείξουν όσον αφορά την δυνατότητα παροχής υπηρεσιών για τον πολίτη είναι ένα από τα καίρια χαρακτηριστικά που πρέπει συνεχώς να βελτιώνουν. Και αν λόγω της οικονομικής συγκυρίας, το ήδη υπάρχον ΑΔ καλείται να διευρύνει τα προσόντα και την αποδοτικότητά του για να καλύψει τις νέες ανάγκες που δημιουργούνται (αυτός άλλωστε είναι ο ρόλος της Ανάπτυξης του ΑΔ μέσω της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης), δεν παύει να είναι μείζονος σημασίας η ανάγκη για νέες προσλήψεις. Υπό αυτήν την έννοια ο τρόπος και τα κριτήρια προσέλκυσης νέου υπαλληλικού προσωπικού αποτελεί την βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή του. Τα λάθη και οι προχειρότητες σε αυτήν την διαδικασία, (για παράδειγμα η ασάφεια σχετικά με τις ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν, η προβληματική διαδικασία γνωστοποίησης της κενής θέσης που παρουσιάζεται, η απουσία ικανοποιητικής παροχής πληροφοριών για την θέση εργασίας ή η ελαστικότητα στην κατάρτιση κριτηρίων για τα προσόντα

του κάθε υποψηφίου) κοστίζουν για την δημόσια επιχείρηση τόσο οικονομικά, όσο και σε επίπεδο ικανοποίησης του πολίτη σε σχέση με τις υπηρεσίες που λαμβάνει.

Μια ορθή διαδικασία στελέχωσης ΑΔ λοιπόν θα περιελάμβανε: α) την καταγραφή των υπάρχουσών αναγκών σε μια υπηρεσία β) την προσέλκυση των ήδη εργαζομένων –εσωτερική πηγή προσέλκυσης- ή των υποψηφίων υπαλλήλων – εξωτερική πηγή προσέλκυσης- των οποίων τα προσόντα είναι συμβατά με τις ανάγκες της κενής θέσης και γ) την διαδικασία της επιλογής των καλύτερων για την θέση. Για την τελευταία διαδικασία αρμόδια θα πρέπει να είναι η Διεύθυνση Διοίκησης Προσωπικού του Οργανισμού (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Στο πεδίο των ΟΤΑ ο τρόπος της επιλογής και της πρόσληψης των υπαλλήλων καθορίζεται από τον Ν.2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης» καθώς και από τον Ν.3812/09 «Αναμόρφωση συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις». Σημαντική παράμετρος που εδώ πρέπει να επισημανθεί είναι ότι σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ.1 του άρθρου 11 του Ν.3833/2010 προβλέπεται ότι ο αριθμός των ετήσιων προσλήψεων και διορισμών στους ΟΤΑ –αλλά και σε ολόκληρο το φάσμα του δημοσίου- δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερος συνολικά από το λόγο ένα προς πέντε, δηλαδή μία πρόσληψη για πέντε αποχωρήσεις στο σύνολο των φορέων κάθε οργανισμού. Η τελευταία αυτή διάταξη έχει ως αποτέλεσμα το υπάρχον προσωπικό των ΟΤΑ να επωμίζεται περισσότερες και πολλαπλές αρμοδιότητες, γεγονός που επιβαρύνει την προοπτική ανάπτυξής του. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η εφαρμογή του θεωρητικού πλαισίου, το οποίο θα έκανε την επιλογή και την πρόσληψη ΑΔ μοχλό ανάπτυξής του, είναι σχεδόν αδύνατη στις υπάρχουσες ασφυκτικές συνθήκες που υπαγορεύονται από την δημοσιονομική πολιτική λιτότητας.

2.3 Εκπαίδευση των υπαλλήλων. Εισαγωγή

Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε την οργανωμένη γνωστική διαδικασία της μάθησης η οποία μέσα από την μελέτη, την πρακτική εξάσκηση και την εμπειρία οδηγεί στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων που υπηρετούν την επίτευξη κάποιου σκοπού. Από τους διάφορους οργανισμούς και τις διάφορες επιχειρήσεις – είτε στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα- η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, η οποία είναι συνυφασμένη και ταυτισμένη με την αύξηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, άρα και την αύξηση της απόδοσης

του ΑΔ. Μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της συνέπειάς της -που είναι η πνευματική καλλιέργεια- τροποποιείται προς το καλύτερο η γενικότερη στάση, συμπεριφορά και ψυχολογία του υπαλλήλου απέναντι, αφενός στην ίδια του την εργασία και, αφετέρου, απέναντι στον αποδέκτη των υπηρεσιών του.

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση, ιδίως όταν αυτή γίνεται στον χώρο εργασίας, έρχεται ως απάντηση στην εσωτερική κούραση και την ρουτίνα που δημιουργείται στον κάθε εργαζόμενο, λόγω της επαναλαμβανόμενης και συνεχούς ενασχόλησής του με συγκεκριμένα καθήκοντα και με μονοδιάστατο τρόπο⁴. Πέρα όμως από αυτό, η ανάγκη για μια συνεχώς βελτιωμένη εκπαιδευτική κατάρτιση και επιμόρφωση είναι στην σημερινή εποχή τεράστια και επιβάλλεται από τις νέες συνθήκες που δημιουργούν η πρόοδος της τεχνολογίας, το χάσμα γενεών μεταξύ νεοπροσληφθέντων και παλιότερων υπαλλήλων στο πεδίο των γνώσεων και των δεξιοτήτων, καθώς και τις απαιτήσεις για την όποια επαγγελματική ανέλιξη του κάθε υπαλλήλου (Κανελλόπουλος, 1990). Ως εκ τούτου η εκπαίδευση των υπαλλήλων δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία βραχύχρονη και αποσπασματική, αλλά απεναντίας ως μια διαδικασία σε διαρκή ανάπτυξη και συνεχή εξέλιξη.

Σύμφωνα με τον Malcolm (Malcolm, P, 1996) η οργάνωση της εκπαίδευσης του προσωπικού έχει συγκεκριμένα στάδια. Σε ένα πρώτο επίπεδο θα πρέπει να γίνεται ο ορθός προσδιορισμός των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών, με άλλα λόγια η εύρεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων να γίνεται με βάση υπάρχουσες και αληθινές εργασιακές ανάγκες. Η παρατήρηση της υπαλληλικής απόδοσης και ο βαθμός ανταπόκρισης των υπηρεσιών τους στους στόχους που καλούνται να εκπληρώσουν, είναι καθοριστικός παράγοντας για το τι πρόγραμμα εκπαίδευσης χρειάζεται ο εργαζόμενος.

Ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι το επόμενο βήμα μετά τον καθορισμό των αναγκών και αναφέρεται σε πρακτικά ζητήματα όπως ο καθορισμός του περιεχομένου της εκπαίδευσης, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, ο ορισμός των εκπαιδευτών και άλλα. Η μέθοδος εκπαίδευσης που θα επιλεγεί αποτελεί ένα τρίτο επίπεδο στην οργάνωση της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα η εκάστοτε υπηρεσία έχει να επιλέξει ανάμεσα σε μια μέθοδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων της εντός του χώρου εργασίας τους ή έξω από τον εργασιακό τους χώρο. Η πρώτη ρίχνει το βάρος στην πρακτική πλευρά της εργασίας καθώς επιχειρεί να βελτιώσει τον

⁴ Πρόκειται για τον νόμο του Greshman, σύμφωνα με τον οποίο η ρουτίνα τείνει σταδιακά να εξαλείψει την ικανότητα για ανανεωτική σκέψη και δράση.

εργαζόμενο μέσα από την καθοδήγηση, την συμμετοχή σε επιτροπές ή την εναλλαγή θέσεων εργασίας. Η δεύτερη ρίχνει το βάρος στον εμπλουτισμό του θεωρητικού και γνωσιακού υπόβαθρου του εργαζομένου και σε αυτήν περιλαμβάνονται οι διαλέξεις, τα σεμινάρια, τα εργαστήρια κ.α. Το ΑΔ των ΟΤΑ σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία μπορεί να εκπαιδευτεί τόσο εντός, όσο και εκτός του χώρου εργασίας.

Ένα επόμενο και τελικό στάδιο της σωστή οργάνωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας των υπαλλήλων αποτελεί η απαρέγκλιτη εφαρμογή του προγράμματος, (όσον αφορά τα χρονοδιαγράμματα, τις υποδομές και την τήρηση των κανόνων διδασκαλίας), καθώς επίσης και η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος (η οποία συνήθως γίνεται μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων. Από αυτά εξάγονται συμπεράσματα για τον βαθμό απόκτησης γνώσεων των εκπαιδευόμενων και για το εάν αυτές ανταποκρίνονται στους στόχους του προγράμματος όπως αυτοί τέθηκαν εξ αρχής.)

Τα οφέλη μιας εκπαιδευτικής και επιμορφωτικής διαδικασίας είναι πολλαπλά. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, την βελτίωση της ποιότητας του έργου τους, το χαμηλότερο κόστος των δραστηριοτήτων τους καθώς μειώνεται ο χρόνος διεκπεραίωσης των διαφόρων υποθέσεων, την ανάπτυξη της συνεργατικότητας και της επικοινωνίας μεταξύ τους, την ποιοτική βελτίωση της ψυχολογίας τους. Είναι σαφές πως όλα αυτά τα ευεργετικά αποτελέσματα, αποτελούν ταυτόχρονα ένα μεγάλο κέρδος για την ίδια την επιχείρηση η οποία μέσα από την προσωπική ικανοποίηση του εργαζομένου της, την επιτυχία και την εργασιακή του φιλοδοξία κατορθώνει να αναπτύσσει τα ποιοτικά και παραγωγικά ης χαρακτηριστικά.



2.4 Εκπαίδευση ΑΔ στους ΟΤΑ

Η εκπαίδευση των δημοτικών υπαλλήλων έχει ως νομικό της πλαίσιο τους νόμους α) Ν. 1388/83, β) Ν.1943/91, γ) Ν2527/97, δ) Ν.2738/99, ε) Ν.2683/99. στ) Ν.2683/2007. Στοχοθεσία όλων αυτών των νομοθετημάτων αποτελεί η αρτιότερη επιμόρφωση του ΑΔ στους ΟΤΑ, και η παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας και κατάρτισης προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σημαντικότερη παράμετρο της όλης εκπαιδευτικής νομοθεσίας αποτελεί το γεγονός ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση αρχίζει από την στιγμή της εισόδου ενός υπαλλήλου στο δημόσιο και δύναται να συνεχιστεί καθ' όλη την διάρκειά της θητείας του σε αυτό.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η εκπαίδευση των δημοτικών υπαλλήλων μπορεί να γίνει είτε στον χώρο δουλειάς, είτε έξω από αυτόν. Η πρώτη αφορά περισσότερο την άμεση βελτίωση του υπαλλήλου σε πρακτικό επίπεδο και περιλαμβάνει:

1) Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης: Η συγκεκριμένη μέθοδος εκπαίδευσης λαμβάνει χώρα καθ' όλη την διάρκεια εργασίας του υπαλλήλου. Είναι το λεγόμενο στην επιστήμη του management “coaching”. Συνήθως την αναλαμβάνει ο προϊστάμενος του του αντίστοιχου τμήματος ή μιας υπηρεσίας και έχει να κάνει με την παροχή κάθε είδους βοήθειας, σε επίπεδο διευκρινίσεων και καθοδήγησης για διάφορα υπηρεσιακά ζητήματα που απασχολούν τους υπαλλήλους.

2) Συμμετοχή σε επιτροπές. Ο θεσμός των επιτροπών στα πλαίσια των υπηρεσιών ενός ΟΤΑ και η συμμετοχή των δημοτικών υπαλλήλων σε αυτές καθίσταται μια πρώτης τάξεως ευκαιρία για διεύρυνση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων που είναι μέλη τους. Ταυτόχρονα η ανάγκη για συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων, γνώσεων και εμπειριών, καθιστούν τις επιτροπές σημαντικό χώρο ανάπτυξης του ΑΔ.

Εκτός όμως από την εκπαίδευση των δημοτικών υπαλλήλων εντός του χώρου εργασίας –μια εκπαίδευση που έχει έναν άτυπο χαρακτήρα- η κύρια, και κατά κάποιο τρόπο επίσημη, εκπαιδευτική διαδικασία λαμβάνει χώρα έξω από τον χώρο εργασίας, και την αναλαμβάνουν αρμόδιοι εκπαιδευτικοί θεσμοί, δημόσιες σχολές, ινστιτούτα και πανεπιστήμια. Ο κυριότερος από αυτούς είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΕΚΔΑΑ), το οποίο αποτελείται από τρεις εκπαιδευτικές μονάδες: την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ), την Εθνική

Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ) και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης με τα περιφερειακά τους ιδρύματα (ΙΝΕΠ και ΠΙΝΕΠ). Για την εκπαίδευση του ΑΔ στους ΟΤΑ κομβικής σημασίας είναι η λειτουργία της ΕΣΤΑ που ιδρύθηκε με το άρθρο 14 του Ν 3200/2003 και λειτουργεί από το 2005. Η ΕΣΤΑ έχει ως στόχο την δημιουργία εξειδικευμένων επαγγελματικών στελεχών ταχείας ανέλιξης, επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα για τους ΟΤΑ ά και β βαθμού και τα όργανα διοίκησης των νομικών προσώπων που ιδρύονται από αυτούς.

Γενικότερα η εκπαίδευση των υπαλλήλων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και των υπαλλήλων στους ΟΤΑ αφορά κυρίως την θεωρητική κατάρτιση των υπαλλήλων, την εμβάθυνση των μορφωτικών τους αναφορών και την ανάπτυξη του γνωσιακού τους υπόβαθρου. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει εφτά επίπεδα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων και είναι οι εξής:

1. ΠΡΟΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Παρέχεται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και απευθύνεται κυρίως σε ιδιώτες αλλά και σε άτομα που έχουν αποκτήσει τη δημοσιοϋπαλληλική ιδιότητα και επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν στο δημόσιο (άρθρο 14 του ν. 1388/83 και άρθρο 12 του ν. 2527/97).

2. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Είναι υποχρεωτική και γίνεται εντός του πρώτου οκταμήνου από το διορισμό όλων των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α., πλην των υπαλλήλων κατηγορίας ΥΕ. Η αρμοδιότητα εκτέλεσης των προγραμμάτων αυτών ανήκει αποκλειστικά στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.) και δε σχετίζεται με οποιαδήποτε άλλη εισαγωγική εκπαίδευση που πραγματοποιείται στην οικεία υπηρεσία (άρθρο 33 του ν. 1943/91, άρθρο 13 του ν. 2527/97, άρθρο 19 του ν. 2738/99 και άρθρο 47 του ν. 2683/99).

3. ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ: Πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας των υπαλλήλων με ευθύνη των μονάδων εκπαίδευσης των Υπουργείων ή του ΙΝ.ΕΠ. (άρθρο 34 του ν. 1943/91 και άρθρο 47 του ν. 2683/99).

4. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: Ανάλογα με τις εκτιμήσεις των υπηρεσιακών αναγκών γίνεται παρακολούθηση προγραμμάτων εξειδίκευσης των υπαλλήλων σε αντικείμενα της υπηρεσίας. Τα προγράμματα εξειδίκευσης καταρτίζονται και οργανώνονται από τη μονάδα εκπαίδευσης του οικείου Υπουργείου ή της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας, ή Ν.Π.Δ.Δ., ή από το ΙΝ.ΕΠ. (άρθρο 35 του ν. 1943/91).

5. ΠΡΟΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Αφορά υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ των Υπουργείων, Περιφερειών, Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α.. Στόχος των προγραμμάτων

προαγωγικής εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη γνώσεων διοικητικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων ανταποκρινόμενων στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊσταμένου διεύθυνσης. Για το λόγο αυτό στα προγράμματα αυτά συμμετέχουν υπάλληλοι Α' βαθμού που έχουν ασκήσει καθήκοντα τμηματάρχη επί τριετία τουλάχιστον ή υποψήφιοι για προϊστάμενοι διεύθυνσης, μετά από επιτυχία σε ειδικό εισαγωγικό διαγωνισμό. Η ευθύνη για την κατάρτιση και εκτέλεση των προγραμμάτων ανήκει στο ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.. Μέχρι στιγμής δεν έχει πραγματοποιηθεί κανένα πρόγραμμα προαγωγικής εκπαίδευσης (άρθρο 15 του ν. 2527/97).

6. ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Αφορά υπαλλήλους που έχουν συμπληρώσει τρία (3) χρόνια υπηρεσίας τουλάχιστον και στοχεύει στη διεύρυνση των επιστημονικών ή τεχνικών γνώσεων τους ή στην ειδίκευσή τους σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίας. Γίνεται σε ΑΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής, στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης ή σε άλλους κατάλληλους φορείς ιδιωτικούς ή δημόσιους. Για τη συμμετοχή τους στα προγράμματα μετεκπαίδευσης με διάρκεια μικρότερη του έτους, οι υπάλληλοι δεν πρέπει να έχουν υπερβεί το 55ο έτος της ηλικίας τους (άρθρο 37 του ν. 1943/91 και άρθρο 47 του ν. 2683/99).

7. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Αφορά υπαλλήλους με τριετή τουλάχιστον υπηρεσία, κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, ηλικίας μέχρι 50 ετών. Η εκπαίδευση γίνεται σε ΑΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής με στόχο τη λήψη μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών συναφούς με τα αντικείμενα του υπουργείου ή Ν.Π.Δ.Δ. στο οποίο ο υπάλληλος ανήκει οργανικά (άρθρο 38 του ν. 1943/91 και άρθρο 47 του ν. 2683/99).

Σύμφωνα με τον πρόσφατο Υπαλληλικό Κώδικα (ΥΚ) και συγκεκριμένα με τον νόμο Ν.3528/2007, όπως αυτός τροποποίησε τον αντίστοιχο του 1999, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των υπαλλήλων αποτελεί όχι μόνο δικαίωμά τους αλλά και υποχρέωση της πολιτείας, καθώς η τελευταία οφείλει να τους ενθαρρύνει και να τους διευκολύνει προς αυτήν την κατεύθυνση. Αναλυτικότερα στο άρθρο 47, παρ 1 του ΥΚ τονίζεται ότι η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου με έξοδα που βαρύνουν κυρίως τις οικείες υπηρεσίες και με βάση τις κάθε φορά ισχύουσες διατάξεις. Στο ίδιο άρθρο και στην παρ 3 καθορίζεται ρητά ότι η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων σε όλη την διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Το ίδιο υποχρεωμένοι είναι και οι δημόσιοι υπάλληλοι να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια που η

υπηρεσία κρίνει την συμμετοχή τους επιβεβλημένη και αναγκαία. Σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει η δυνατότητα πειθαρχικών κυρώσεων. (βλέπε και 2.7)

Δυστυχώς η εκπαιδευτική διαδικασία στο ευρύτερο φάσμα του δημόσιου τομέα έχει αρκετά προβλήματα και παρουσιάζει αδυναμίες που είναι δύσκολο να ξεπεραστούν καθώς σχετίζονται με τους εξής παράγοντες:

α) εξ' ορισμού η εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων αναφέρεται σε ενήλικες, οι οποίοι λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων, επαγγελματικών και οικογενειακών δυσκολεύονται στην εύρεση ποιοτικού χρόνου για να αφιερώσουν σε μια απαιτητική εκπαιδευτική διαδικασία.

β) εξαιτίας του γεγονότος ότι η εκπαιδευτική διαδικασία απευθύνεται σε ολοκληρωμένες ενήλικες προσωπικότητες που φέρουν το δικό τους διαμορφωμένο φορτίο εμπειριών και γνώσεων, θα πρέπει όσοι συμμετέχουν να είναι απόλυτα συνειδητοποιημένοι για τον λόγο, την σημασία και την αξία της εκπαιδευτικής διαδικασίας στην οποία εμπλέκονται.

γ) η έλλειψη επαρκούς προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες, -ιδίως μετά το 2010- αποθαρρύνει τους φορείς δημόσιας διοίκησης να δίνουν τα απαραίτητα κίνητρα για την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους, καθώς κάποιες επείγουσες και σημαντικές υποθέσεις, λόγω της εκπαιδευτικής τους άδειας, καθυστερούν. Επίσης οι ίδιοι οι υπάλληλοι έχοντας περισσότερο φόρτο εργασίας εξαιτίας της υποστελέχωσης των υπηρεσιών τους, αδυνατούν να βρουν το απαιτούμενο χρόνο για εκπαίδευση.

δ) η αδυναμία ορθού ορισμού και ανίχνευσης των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών, έργο που έχει επωμιστεί το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), εμποδίζει και τον σωστό καθορισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πρέπει να ακολουθηθούν.

Συμπερασματικά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι, παρά τα προσκόμματα και τα σημαντικά προβλήματα που καλείται η εκπαιδευτική διαδικασία να ξεπεράσει, η ανάγκη για ποιοτικότερη και συνεχή επιμόρφωση των δημοτικών υπαλλήλων αυξάνεται, όσο αυξάνονται και οι ανάγκες για αποδοτική και αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Το ΑΔ των ΟΤΑ, μέσω της εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσής του, μπορεί να γίνει εκείνος ο λειτουργικός παράγοντας που θα «ξεκλειδώσει» νέες προοπτικές για τον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης, και κατ' επέκταση για το ίδιο το Κράτος, όσον αφορά την βελτίωση της ζωής των πολιτών. Χρειάζεται η λοιπόν να γίνει συνείδηση τόσο από την πολιτεία, όσο και από την κοινωνία ότι η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων στους ΟΤΑ αποτελεί ένα

βασικό πυλώνα της έννοιας της ανάπτυξής του. Μονάχα έτσι το ΑΔ μπορεί να νοηθεί ως ενεργητικός μοχλός ανάπτυξης των ΟΤΑ.

2.5 Αξιολόγηση των υπαλλήλων. Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε λόγος για τον έναν από τους δυο βασικούς παράγοντες που στοιχειοθετούν την έννοια της ανάπτυξης του ΑΔ και η οποία είναι η εκπαίδευσή του. Το άλλο είναι η αξιολόγησή του.

Με τον όρο αξιολόγηση υπαλλήλου μπορεί να εννοηθεί και να περιγραφεί εκείνη η διαδικασία, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος αξιολογείται, ώστε να οριστεί ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνεται στα εργασιακά του καθήκοντα. Μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης, κρίνεται επιτυχής ή ανεπιτυχής η επίτευξη των εργασιακών στόχων του κάθε υπαλλήλου, όπως αυτοί έχουν προκαθοριστεί από συγκεκριμένα κριτήρια.

Ως κεντρικοί στόχοι της αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης μπορεί να θεωρηθούν: α) η εμπέδωση της αίσθησης του δικαίου και της έννοια της αξιοκρατίας στους κόλπους των εργαζομένων, ανεξάρτητα από τον βαθμό και την θέση τους β) η συνεχής βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για περαιτέρω ανάπτυξη της αποδοτικότητάς τους μέσα από τον μεταξύ τους ανταγωνισμό γ) η εγκαθίδρυση της αντικειμενικότητας η οποία θα καθορίζει τις αμοιβές, τις δυνατότητες ανέλιξης, τις μετατάξεις και τις μετακινήσεις των υπαλλήλων δ) ο καλύτερος και αποτελεσματικότερος έλεγχος της εργοδοσίας προς τον εργαζόμενο, ο οποίος συνεπάγεται καθοδήγηση και ορισμό στόχων για το ΑΔ της επιχείρησης. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Οι βασικότερες χρήσεις της αξιολόγησης των υπαλλήλων έχουν να κάνουν με τον καθορισμό των στόχων απόδοσης, την σύνδεση μεταξύ αμοιβής και απόδοσης, τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων, μα κυρίως η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για την προσέλκυση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Εάν λοιπόν έπρεπε να οριστεί το ποια διαδικασία αξιολόγησης θα θεωρούνταν αποτελεσματική, θα μπορούσε να υποστηριχτεί πως είναι εκείνη που θα οδηγούσε σε μια ορθή προσέλκυση και εκπαίδευση του εργασιακού προσωπικού, το οποίο θα οδηγούνταν μέσω της συνεχώς αξιολογούμενης εργασίας του σε ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσής του.

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (Κανελλόπουλος Χ, 1979) ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλο το προσωπικό, να είναι αποδεκτό από τους τους αξιολογούμενους, να είναι συμβατό με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες τους κάθε οργανισμού ου το χρησιμοποιεί, και να διέπεται από αξιοπιστία και αντικειμενικότητα κυρίως όταν κρίνονται διαφορετικές υπαλληλικές επιδόσεις στην ίδια περίοδο.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων μπορεί να γίνεται ακολουθώντας διάφορες μεθόδους που γενικά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες: τις αντικειμενικές και τις υποκειμενικές μεθόδους.

Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να θεωρηθούν εκείνες που έχουν να κάνουν περισσότερο με ποσοτικοποιημένα κριτήρια βάση των οποίων κρίνονται οι εργαζόμενοι. Τέτοια μπορεί να είναι ο όγκος της παραγωγής που επιτυγχάνει ο κάθε υπάλληλος, ο αριθμός των υποθέσεων που απέτυχε ο υπάλληλος να διεκπεραιώσει, ο αριθμός των απουσιών του κάθε υπαλλήλου. Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι εκείνες που έχουν να κάνουν περισσότερο με κριτήρια συνυφασμένα με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτές τις μεθόδους εκτιμώνται και αξιολογούνται τάσεις και συμπεριφορές, γεγονός που καθιστά αναγκαία σε αυτές την καθοριστική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα. Μια τέτοια αξιολόγηση μπορεί να την αναλάβει οποιοσδήποτε είναι σε θέση να παρακολουθεί από κοντά την επίδοση των υπαλλήλων, δηλαδή συνάδελφος, υφιστάμενος ή προϊστάμενος, ακόμα και πολίτης⁵. Σύμφωνα με τον Kamp (Kamp, D, 1995) ένα σύστημα αξιολόγησης που θα μπορούσε να κριθεί αποτελεσματικό και πλήρες οφείλει να συμπεριλάβει τόσο αντικειμενικά-ποσοτικά κριτήρια, όσο και υποκειμενικά-ποιοτικά.



⁵ Στην συντριπτική πλειονότητα των περιπτώσεων ο προϊστάμενος αναλαμβάνει αυτού του είδους της αξιολόγηση προς τον υφιστάμενό του.

2.6 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού στους ΟΤΑ

Το καθεστώς και ο τρόπος της αξιολόγησης των υπαλλήλων στους ΟΤΑ ορίζεται πλέον από την πιο πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση του Νόμου 4369/2016 με τίτλο «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». Ο νόμος αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο δεύτερο καθορίζεται το νέο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στο δημόσιο με βάση τα προσόντα του κάθε υπαλλήλου, τις εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων του, ενώ στην τελική αξιολόγηση θα προσμετράται για πρώτη φορά η βαθμολόγηση από υφισταμένους του αλλά και τυχόν παρατηρήσεις πολιτών για το έργο που επιτελεί. Στο τρίτο κεφάλαιο του νόμου εισάγονται διαδικασίες που καθιερώνουν τον νέο τρόπο επιλογής των προϊσταμένων στο δημόσιο, (τμηματάρχες, διευθυντές, γενικοί διευθυντές), καθώς και το νέο σύστημα προαγωγής υπαλλήλων. Σημαντική παράμετρος που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι με τον νέο νόμο επανέρχεται η μοριοδότηση πιστοποιημένης εκπαίδευσης από το ΕΚΔΑΑ και προβλέπονται κίνητρα για περεταίρω επιμόρφωση των υπαλλήλων.

Αναλυτικότερα σύμφωνα με τον νέον νόμο η αξιολόγηση του ΑΔ των ΟΤΑ στηρίζεται στην έκθεση αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει: α) Τους τίτλους σπουδών του/της υπαλλήλου, καθώς και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης που έλαβαν χώρα κατά το έτος για το οποίο αφορά η αξιολόγηση. β) Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο, κατά την περίοδο που αξιολογείται. γ) Τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης (θα αναλυθεί παρακάτω) δ) Τη βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει των κριτηρίων των επόμενων παραγράφων. Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους. Δεν συντάσσεται έκθεση αξιολόγησης για χρονικό διάστημα μικρότερο των πέντε μηνών. Αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού. Κάθε έκθεση αξιολόγησης γνωστοποιείται υποχρεωτικά στον υπάλληλο που αφορά, από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού. Ο υπάλληλος

δικαιούται οποτεδήποτε να ζητεί και να λαμβάνει πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του, από την αρμόδια υπηρεσία Προσωπικού ή Διοικητικού, θέτοντας επί του εντύπου της έκθεσης αξιολόγησης την υπογραφή του και την ημερομηνία κατά την οποία έλαβε γνώση. Ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από το μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο αξιολογητών. Στην περίπτωση όπου η απόκλιση μεταξύ των δύο αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, στην οποία παραπέμπονται υποχρεωτικά οι σχετικές Εκθέσεις αξιολόγησης.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατατάσσονται στις εξής διακεκριμένες κατηγορίες: **I. Γνώση του αντικειμένου ενδιαφέρον και δημιουργικότητα** **II. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.** **III. Αποτελεσματικότητα.** Κάθε κατηγορία κριτηρίων αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια, ως ακολούθως:

Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα: 1. Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. 2. Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα 3. Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων. 4. Πρωτοβουλία, Καινοτομίες (κυρίως: ανάπτυξη δεξιοτήτων, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, οργάνωση κινήτρων στους/στις υφιστάμενους/ες, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου). 5. Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών. 6. Ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.

Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά: 1) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συναδέλφους στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα, υπαλλήλους 2) Συμπεριφορά προς τους πολίτες σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους στα πλαίσια της νομιμότητας.

Αποτελεσματικότητα: 1) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου). 2) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος.

Κάθε επί μέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τους αξιολογητές με ένα ακέραιο βαθμό, που κατά την αντικειμενική κρίση αρμόζει στο αντίστοιχο κριτήριο για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 έως το 100, με ανώτατο βαθμό τον αριθμό 100 και κατώτατο τον αριθμό 0. Με βαθμό από 90 έως 100 βαθμολογούνται οι άριστοι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν επιδείξει όλως εξαιρετική απόδοση στα καθήκοντα τους. Ως όλως εξαιρετική επίδοση νοείται η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από τον αξιολογούμενο, από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την Υπηρεσία. Για τη βαθμολογία με βαθμό 90 και άνω απαιτείται η κατάθεση από τους αξιολογητές ειδικής αιτιολογίας της βαθμολογίας αυτής για τα κριτήρια αξιολόγησης, με καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που την στοιχειοθετούν και εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21. Με βαθμό από 75 έως 89 βαθμολογούνται οι πολύ επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, μπορούν να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα και περιστασιακά μόνο ενδεχομένως να χρειάζονται ελάχιστη υποβοήθηση στο έργο τους. Με τους βαθμούς 60 έως 74 βαθμολογούνται οι καλοί υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, αλλά υπολείπονται των παραπάνω κριτηρίων. Με τους βαθμούς 50 έως 59 βαθμολογούνται οι μη ιδιαίτερα επαρκείς υπάλληλοι, οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου και μπορεί να χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους. Με τους βαθμούς 40 έως 49 βαθμολογούνται οι μέτριοι υπάλληλοι οι οποίοι κατά κανόνα χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους. Με τους βαθμούς 25 έως 39 βαθμολογούνται οι ανεπαρκείς υπάλληλοι. Με τους βαθμούς 1 έως 24 βαθμολογούνται οι ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη Υπηρεσία υπάλληλοι.

Βαθμολογία κάτω του βαθμού εξήντα (60) πρέπει υποχρεωτικά να αιτιολογείται ειδικά και να θεμελιώνεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία και δεδομένα του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, όπως η επιβολή πειθαρχικών ποινών, δυσμενών παρατηρήσεων των προϊσταμένων του ή άλλων αντικειμενικών στοιχείων που να καταδεικνύουν προδήλως μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα. Εάν ελλείπουν παρόμοια υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας, ο υπάλληλος δύναται να ασκήσει ένσταση στην ειδική επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, κατά τη διαδικασία που προβλέπεται στο άρθρο 20.

Σύμφωνα με τον νέο νόμο καθορίζονται επίσης και τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Αυτά κατατάσσονται στις εξής διακεκριμένες κατηγορίες: **I.** Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα. **II.** Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά **III.** Διοικητικές ικανότητες **IV.** Αποτελεσματικότητα Κάθε κατηγορία κριτηρίων αναλύεται στα εξής επί μέρους κριτήρια:

Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα

1. Επαγγελματική επάρκεια: αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και η ευθυκρίσια. 2. Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων: αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων. 3. Πρωτοβουλία – Καινοτομίες: αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.

Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά: 1. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού. 2. Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους. 3. Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους: αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.

Διοικητικές ικανότητες: 1. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του: αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους. 2. Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές τους δυνατότητες. 3. Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης. 4. Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

Αποτελεσματικότητα: 1. Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας.

Κάθε επί μέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τους αξιολογητές με ένα ακέραιο βαθμό που, κατά την αντικειμενική κρίση, αρμόζει στο αντίστοιχο κριτήριο για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 έως το 100, με ανώτατο βαθμό τον αριθμό 100 και κατώτατο τον αριθμό 0. Η απόδοση των

προϊστάμενων ακολουθεί την ίδια βαθμολογική κλίμακα με αυτήν των υπαλλήλων (πχ με βαθμό από 90 έως 100 βαθμολογούνται οι άριστοι προϊστάμενοι, κ.ο.κ). Για βαθμολογία μικρότερη των 60 βαθμών πρέπει και πάλι υποχρεωτικά να αιτιολογείται ειδικά και να βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου. Ο υπάλληλος-προϊστάμενος που δέχεται την δυσμενή βαθμολόγηση δύναται να ασκήσει ένσταση στην ειδική επιτροπή του άρθρου 21.

Καινοτομία της νέας νομοθετική ρύθμισης αποτελεί το γεγονός ότι κάθε προϊστάμενος αξιολογείται και από τους άμεσους υφισταμένους του, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις. Ο προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμήματος και εάν αυτοί είναι λιγότεροι από τρεις από το σύνολο των υπαλλήλων της διεύθυνσης. Ο προϊστάμενος επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση. Η αξιολόγηση, όπως αυτή ορίστηκε παραπάνω, από τους υφισταμένους πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού. Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τα κριτήρια: **α)** Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, **β)** ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, **γ)** υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, **δ)** ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, **ε)** ανάληψη ευθύνης, **στ)** δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών. Έχοντας λοιπόν υπόψη αυτά τα κριτήρια οι υφιστάμενοι αξιολογούν τον προϊστάμενό τους χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: 90 – 100: Άριστος, 75 – 89: πολύ επαρκής, 60 – 74: επαρκής, 50 – 59 όχι τόσο επαρκής, 40 – 49: μέτριος, 25 – 39: ανεπαρκής, 1 – 24: ακατάλληλος. Κάθε κριτήριο βαθμολογείται ξεχωριστά.

Συμβουλευτική Συνέντευξη Πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος, ως πρώτος αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος τόσο του ίδιου όσο και για τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οργανικής μονάδας, στην οποία υπηρετεί. Η ημερομηνία της συμβουλευτικής συνέντευξης, καθώς και οι υπογραφές του αξιολογητή και του αξιολογούμενου σημειώνονται σε ειδικό χώρο του εντύπου αξιολόγησης με επισημείωση στην περίπτωση κατά την οποία ο

αξιολογούμενος ζήτησε προθεσμία για να υποβάλει τις απόψεις – αντιρρήσεις του κατά τις διατάξεις της παραγράφου.

Σε περίπτωση αξιολόγησης του υπάλληλου με μέσο όρο βαθμολογίας της έκθεσης μικρότερο του εξήντα (60) συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου. Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να καταγράψει απόψεις – αντιρρήσεις εντός δύο ημερών από την πραγματοποίηση της συνέντευξης. Οι απόψεις – αντιρρήσεις υποβάλλονται απευθείας στον αξιολογητή, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου και λαμβάνονται υπόψη από τον αξιολογητή. Εφόσον προτείνονται μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υπόψη υποχρεωτικά από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου, ο οποίος οφείλει να σημειώσει στην έκθεση αξιολόγησης τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσει τον υπάλληλο για να βελτιώσει την απόδοσή του.

Αξιολογητές: Αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων κατά τις διατάξεις του παρόντος είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί τους με τον τρόπο που ορίζεται στο επόμενο άρθρο. Όπου δεν υπάρχει δεύτερος ιεραρχικά προϊστάμενος, την αξιολόγηση διενεργεί αποκλειστικά ο ένας. Για τους αποσπασμένους υπαλλήλους συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών, στις οποίες είναι αποσπασμένοι, εφόσον υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος Κεφαλαίου. Κάθε αξιολογητής υποχρεούται να συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους αρμοδιότητας του, εφόσον προϊστάτο αυτών κατά το προηγούμενο έτος για πέντε (5) τουλάχιστον μήνες, ανεξάρτητα αν είχε τοποθετηθεί με έκδοση σχετικής απόφασης ή μη, έστω και αν κατά το χρόνο σύνταξης των εκθέσεων υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία.

Όλα αυτά τα στοιχεία του νέου νόμου - ο οποίος καθορίζει τον τρόπο και την χρήση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημοσίου γενικά, και των ΟΤΑ ειδικά- συνηγορούν στο συμπέρασμα ότι σε αντίθεση με παλαιότερες εποχές η αξιολόγηση αποτελεί πλέον για την πολιτεία ένα σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης του ΑΔ στους διάφορους δημόσιους οργανισμούς και φορείς. Το μεγάλο ζητούμενο βέβαια παραμένει τα πορίσματα μιας αποτελεσματικής διαδικασίας αξιολόγησης να χρησιμοποιούνται από τους δημόσιους οργανισμούς –και συγκεκριμένα από τους ΟΤΑ- με γνώμονα και στόχο την ατομική βελτίωση στην εργασιακή απόδοση του

κάθε υπαλλήλου, η οποία θα οδηγούσε στην συνολική ανάπτυξη της απόδοσης της λειτουργίας του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Είναι αναντίρρητο όμως το γεγονός ότι η αξιολόγηση ως διαδικασία εξαρτάται σε ένα μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα, γεγονός που αναδεικνύει περισσότερο ακόμα την ανάγκη για αξιοπιστία, αντικειμενικότητα και αμεροληψία του εκάστοτε εξεταστή. Σε αντίθετη περίπτωση λάθη υπερβολική αυστηρότητας ή υπερβολική επιείκειας, λάθη που εδράζονται σε προσωπικές εμπάθειες και συμπάθειες μπορούν να προκαλέσουν ανεπανόρθωτη ζημιά στο κύρος και την αξιοπιστία της οποιασδήποτε μορφής αξιολόγησης.

2.7 Κίνητρα προς τους δημοτικούς υπαλλήλους.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί η ανάπτυξη του υπαλληλικού σώματος και του εργασιακού δυναμικού ενός δημόσιου οργανισμού εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το εάν και κατά πόσο η πολιτική εξουσία νομοθετεί και προωθεί πολιτικές προς την κατεύθυνση της παρότρυνσης των εργαζομένων, ώστε να αναπτύξουν την παραγωγικότητά τους. Ο Κώδικας Κατάταξης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων, όπως αυτός ορίζεται από τον νόμο 3584/2007, προφέρει αρκετά κίνητρα προς αυτήν την κατεύθυνση. Ενδεικτικά αξίζει να αναφερθούν τα παρακάτω σημεία.

Στο άρθρο 1 καθιερώνεται η ύπαρξη ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων με βάση την ισότητα και την αξιοκρατία. Με αυτόν τον τρόπο χορηγείται μια έμμεση εγγύηση στους υπαλλήλους όσον αφορά το αίσθημα δικαίου και αμεροληψίας που θα ορίζει την παραμικρή ενέργεια και λειτουργία στον χώρο δουλειάς.

Στο άρθρο 57 παράγραφο 6, καθιερώνεται η μηχανογραφική άδεια, η οποία σχετίζεται με την εξοικείωση των δημοτικών υπαλλήλων με τις νέες τεχνολογίες που εισάγονται στο δημόσιο. Συγκεκριμένα η εκμάθηση της χρήσης Η/Υ σε όσους υπαλλήλους χρησιμοποιούν Η/Υ για περισσότερες από πέντε ώρες την ημέρα είναι ο στόχος της συγκεκριμένης άδειας.

Στα άρθρα 65 και 66 ορίζεται η δυνατότητα χορήγησης άδειας στους ενδιαφερόμενους εργαζόμενους με σκοπό την υπηρεσιακή εκπαίδευση, την μετεκπαίδευση ή την μεταπτυχιακή εκπαίδευσή τους. Δίνονται κίνητρα για συμμετοχή τους σε συνέδρια, σεμινάρια και συναντήσεις επιστημονικού χαρακτήρα, εφόσον η συμμετοχή τους σε αυτά κρίνεται από την υπηρεσία συμφέρουσα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ

ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ:

ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΚΠΑ

3.1 Εισαγωγή: τι είναι το ΚΠΑ

Από όλα όσα έχουν μέχρι τώρα αναφερθεί, ένα βασικό συμπέρασμα το οποίο μπορεί να εξαχθεί είναι ότι η ανάπτυξη του ΑΔ του ευρύτερου δημόσιου τομέα και εν προκειμένω των ΟΤΑ εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο της βελτίωσης της λειτουργίας και των υπηρεσιών του κράτους απέναντι στον πολίτη. Η οικοδόμηση μιας σχέσης εμπιστοσύνης και συνέπειας ανάμεσα στην κοινωνία και την πολιτεία είναι σαφές πως, εκτός των άλλων, περνάει και μέσα από την ανάπτυξη της απόδοσης των υπαλλήλων της πολιτείας και την βελτίωση των εργασιακών τους χαρακτηριστικών.

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης μπορεί να υποστηριχθεί ότι η κυβέρνηση κάθε ευρωπαϊκής χώρας, όσο και περισσότερο με την πάροδο του χρόνου, δείχνει να συνειδητοποιεί πόσο μείζονος σημασία είναι η βελτίωση της ποιότητας του δημόσιου τομέα της. Οι πιέσεις άλλωστε που δέχονται οι κυβερνήσεις είναι προς την κατεύθυνση μιας συνεχούς μεταρρύθμισης των δημόσιων, καθώς κάτι τέτοιο απαιτούν οι συνθήκες που προκύπτουν από τις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, και τις σύγχρονες εξελίξεις σε επίπεδο κοινωνίας και πολυπολιτισμικότητας.

Πέρα λοιπόν από τις πρωτοβουλίες τις οποίες σε εθνικό επίπεδο παίρνει μια χώρα με στόχο την ανάπτυξη των δημόσιων υπηρεσιών της, την αποτελεσματική διοίκηση και την ανάπτυξη του ΑΔ τους, σημαντικός παράγοντας που μένει να επισημανθεί είναι η ύπαρξη τέτοιων δράσεων σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί μια χαρακτηριστική πρακτική που εντάσσεται σε αυτήν την κατεύθυνση.

Όπως αναλυτικά αναφέρεται στο εισαγωγικό σημείωμα το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο διοίκησης Ολικής Ποιότητας⁶, που

⁶ Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** (Total Quality Management, TQM) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηρισθεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία

αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα για το δημόσιο τομέα, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM). Βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση, τους πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση της ανάλυσης της οργανωσιακής απόδοσης, προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

Το ΚΠΑ είναι διαθέσιμο στο δημόσιο τομέα, είναι δωρεάν και προσφέρεται σαν ένα εύκολο στη χρήση εργαλείο για να βοηθήσει τις δημόσιες οργανώσεις σε όλη την Ευρώπη στη χρήση τεχνικών διαχείρισης ποιότητας για τη βελτίωση της απόδοσης. Έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιηθεί σε όλο το δημόσιο τομέα και μπορεί να εφαρμοστεί στις δημόσιες οργανώσεις, σε ευρωπαϊκό, εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, ενώ ταυτόχρονα φιλοδοξεί να αποτελέσει τον καταλύτη για μια ολοκληρωμένη διαδικασία βελτίωσης στο πλαίσιο μιας δημόσιας οργάνωσης.

Οι πέντε βασικοί στόχοι του ΚΠΑ και οι οποίοι ορίζονται ως εξής: **1.** να εισάγει τις δημόσιες διοικήσεις στην κουλτούρα της αριστείας και στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, **2.** να τις οδηγήσει προοδευτικά σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας (ΠΕΕΑ), ο οποίος αποτελείται από τα στάδια του Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου και της Ανάδρασης, **3.** να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης, **4.** να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας και στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, **5.** να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργάνωσης του δημοσίου τομέα. Οι οργανώσεις που ξεκινούν να εφαρμόζουν το ΚΠΑ φιλοδοξούν να επιτύχουν την άριστη απόδοση και επιθυμούν να εισάγουν στην οργάνωση μια νοοτροπία αριστείας. Η αποτελεσματική χρήση του ΚΠΑ θα πρέπει να οδηγήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη αυτής της κουλτούρας και σκέψης εντός της οργάνωσης σε σύντομο χρονικό διάστημα.

του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση.



3.2 Τα κριτήρια του ΚΠΑ που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό

Το Ευρωπαϊκό ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) έχει ορίσει – όπως ήδη έχουμε πει- οχτώ βασικές αρχές αριστείας που θα πρέπει να διέπουν κάθε οργανισμό προκειμένου να θεωρείται αποδοτικός και λειτουργικός. Το ΚΠΑ έχοντας ως στόχο να είναι εργαλείο διοίκησης όχι μιας παραδοσιακής γραφειοκρατικής δημόσιας οργάνωσης, αλλά μιας δημόσιας οργάνωσης που θα διέπεται από την διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έχει υιοθετήσει αυτές στις οχτώ αρχές. Μια από αυτές είναι η ανάπτυξη του ΑΔ. Συγκεκριμένα ως αρχή αριστείας η ανάπτυξη του ΑΔ σε όλα τα επίπεδα αποτελεί την πεμπτουσία της οργάνωσης. Η πλήρης συμμετοχή των εργαζομένων επιτρέπει την πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων τους προς όφελος του οργανισμού. Η συνεισφορά των εργαζομένων θα πρέπει να μεγιστοποιείται μέσω της ανάπτυξης και της συμμετοχής, καθώς και μέσω της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα διέπεται από κοινές αξίες και κλίμα εμπιστοσύνης, διαφάνειας, ενδυνάμωσης και αναγνώρισης.

Αναλυτικότερα, το ΚΠΑ είναι διαρθρωμένο στην βάση εννέα κριτηρίων, τα οποία αποτελούν τα κύρια σημεία για την οποιαδήποτε ανάλυση έχει να κάνει με την οργάνωση και την λειτουργία ενός οργανισμού. Τα πρώτα πέντε καθορίζουν τις διοικητικές πρακτικές κάποιου φορέα, με άλλα λόγια το τι πρέπει και πως προσεγγίζει τις εργασίες που οφείλει να διεκπεραιώσει. Σύμφωνα με το ΚΠΑ αυτά τα πέντε πρώτα κριτήρια καλούνται «Προϋποθέσεις». Τα επόμενα τέσσερα κριτήρια είναι τα λεγόμενα «Αποτελέσματα» και έχουν να κάνουν με τι επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με τους στόχους της. Για αυτόν το σκοπό χρησιμοποιούνται τρόποι μέτρησης, υπολογισμού και εκτίμησης των αποτελεσμάτων αυτών.

Κάθε κριτήριο αποτελείται από επί μέρους υποκριτήρια που με την σειρά τους αναλύονται σε παραδείγματα. Το όλο σκεπτικό της χρήσης του ΚΠΑ είναι, μέσα από την βαθμολόγηση και την αξιολόγηση των υποκριτηρίων και των παραδειγμάτων, να καταστεί το ΚΠΑ ένα πρότυπο μαθησιακής διαδικασίας για την δημόσια οργάνωση που το χρησιμοποιεί. Ο χρήστης του ΚΠΑ, έχοντας συστήσει ομάδες αξιολόγησης, έχει την δυνατότητα να εξάγει τα αναγκαία συμπεράσματα που χρειάζεται προκειμένου να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία της οργάνωσης και λειτουργίας του και να βελτιωθεί.

Σε αυτήν την διάρθρωση του ΚΠΑ το ΑΔ και η ανάπτυξή του αποτελεί το τρίτο (ως προϋπόθεση) και το έβδομο (ως αποτέλεσμα) κριτήριο. Στην εισαγωγή του τρίτου κριτηρίου αναφέρει ότι το ΑΔ είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας οργάνωσης. Η οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει τις ικανότητες και όλες τις δυνατότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Μεταξύ άλλων επισημαίνεται επίσης πως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικής σημασίας σε περιόδους αλλαγών. Η βελτίωση της ανάπτυξης της ηγεσίας, η διαχείριση ταλέντων και ο στρατηγικός προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού αποτελούν κρίσιμους παράγοντες, δεδομένου ότι οι άνθρωποι αποτελούν συχνά τη μεγαλύτερη επένδυση της οργάνωσης. Η αποτελεσματική διαχείριση και η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπουν στην οργάνωση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους και να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα των υπαλλήλων της και την ικανότητά τους να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η επιτυχής διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η ηγεσία προάγουν τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού, τα κίνητρα, την ανάπτυξη και την πρόσδεσή τους στην οργάνωση. Στο πλαίσιο της διαχείρισης ολικής ποιότητας, είναι σημαντικό να γίνει συνείδηση το γεγονός ότι μόνο οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι μπορούν να κρατήσουν ικανοποιημένους τους πελάτες της οργάνωσης.

Στο πρώτο υποκριτήριο της συγκεκριμένης ενότητας, ο χρήστης ΚΠΑ καλείται να αξιολογήσει το κατά πόσο ο δημόσιος οργανισμός που αξιολογείται προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ΑΔ με διαφάνεια σε συνάρτηση με την στρατηγική και τους στόχους του. Αναλυτικά καλείται να βαθμολογήσει –σε μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης- μια σειρά από παραδείγματα. Ορισμένα από αυτά ενδεικτικά είναι: α) κατά πόσο αναλύονται οι υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες

σε ΑΔ από τον δημόσιο φορέα β) κατά πόσο αναπτύσσεται και υλοποιείται μια σαφής πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια αναφορικά με τις προσλήψεις, τις προαγωγές, τις επιβραβεύσεις κλπ., γ) κατά πόσο η διοίκηση ΑΔ λαμβάνει υπόψη μελλοντικές αρμοδιότητες και κοινωνικές πτυχές (για παράδειγμα κατά πόσο ευέλικτο είναι το ωράριο της υπηρεσίας, τι ισχύει με τις άδειες μητρότητας και πατρότητας, τις εκπαιδευτικές άδειες, τις ίσες ευκαιρίες όταν υπεισέρχονται παράγοντες όπως η διαφορετικότητα των φύλων, η πολιτισμική διαφοροποίηση ή η απασχόληση των ατόμων με ειδικές ανάγκες.).

Στο δεύτερο υποκριτήριο ο χρήστης ΚΠΑ καλείται να αξιολογήσει το κατά πόσο ο δημόσιος οργανισμός που αξιολογείται, προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των εργαζομένων του, εναρμονίζοντας τις ατομικές επιδιώξεις με τους σκοπούς της επιχείρησης. Τα συγκεκριμένα παραδείγματα που καλείται να βαθμολογήσει ενδεικτικά είναι: α) οι υφιστάμενες ικανότητες των υπαλλήλων ως προς τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την συμπεριφορά τους σε σχέση με τα ανάγκες του οργανισμού β) η ανάπτυξη διοικητικών και ηγετικών δεξιοτήτων καθώς και ο χειρισμός των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και των πολιτών γ) ο βαθμός ανάπτυξης και προώθησης σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης όπως τα πολυμέσα, η ηλεκτρονική μάθηση και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δ) κατά πόσο η στρατηγική για την ανάπτυξη των ικανοτήτων μετουσιώνεται σε ένα συνολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα βασισμένο σε υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες που έχει η οργάνωση στο πεδίο των δεξιοτήτων.

Στο τρίτο υποκριτήριο ο χρήστης ΚΠΑ καλείται να αξιολογήσει το κατά πόσο ο δημόσιος οργανισμός που αξιολογείται, ενεργοποιεί την συμμετοχή του ΑΔ μέσω της ανάπτυξης του ανοιχτού διαλόγου και της ενίσχυσης του με στόχο την ευημερία του. Ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα που αξιολογούνται είναι α) το κατά πόσον προωθείται το κλίμα ανοιχτής επικοινωνίας, διαλόγου και ενθάρρυνσης της συλλογικής εργασίας β) το εάν και σε ποιο βαθμό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις ανάγκες των κοινωνικά μειονεκτούντων εργαζομένων και των ατόμων με αναπηρία γ) το εάν διασφαλίζονται οι καλές συνθήκες εργασίες και εάν αυτές ευνοούν την επίτευξη μιας λογικής ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή των εργαζομένων δ) το κατά πόσο το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την παραγωγή νέων ιδεών και προτάσεων εκ μέρους των υπαλλήλων, καθώς και την ανάπτυξη των σχετικών μηχανισμών.

Έχοντας την αξιολόγηση αυτών των επιμέρους στοιχείων στα χέρια του ο χρήστης του ΚΠΑ που επιθυμεί να έχει μια σαφή εικόνα σχετικά με το ΑΔ, μπορεί να προχωρήσει στο κριτήριο 7 το οποίο ορίζεται ως «Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό». Συγκεκριμένα το κριτήριο 7 διαχωρίζει τα αποτελέσματα αυτά σε δυο κατηγορίες. Από την μία είναι τα συμπεράσματα των μετρήσεων που προέκυψαν από την άμεση επαφή με το ΑΔ μέσω ερωτηματολογίων, ερευνών, εκτιμήσεων συνεντεύξεων κλπ. και από την άλλη είναι οι μετρήσεις απόδοσης που ο ίδιος ο οργανισμός με δικιά του πρωτοβουλία κάνει για να παρακολουθεί το ΑΔ σχετικά με το παραγόμενο έργο και το βαθμό ικανοποίησής του.

Συγκεκριμένα στο πρώτο υποκριτήριο της συγκεκριμένης ενότητας ο χρήστης ΚΠΑ καλείται να αξιολογήσει το κατά πόσο το ΑΔ αντιλαμβάνεται την δημόσια υπηρεσία στην οποία υπηρετεί ως ελκυστικό χώρο εργασίας και εάν έχει κίνητρα για την βελτίωση της καθημερινής του εργασιακής απόδοσης. Ενδεικτικά μπορεί να αναφερθεί ότι τα παραδείγματα στα οποία αναλύεται το υποκριτήριο αυτό αφορούν αποτελέσματα μετρήσεων σχετικών με την συνολική αντίληψη του ΑΔ για την συνολική απόδοση του οργανισμού ως προς την κοινωνία ή για την συμμετοχή των πολιτών και την αντίληψή τους για τον ρόλο της υπηρεσίας ή τον βαθμό της συμμετοχής του ΑΔ σε διαδικασίες βελτίωσης του ή την κοινωνική ευθύνη του οργανισμού.

Μια άλλη ομάδα παραδειγμάτων είναι αυτά που αφορούν αποτελέσματα μετρήσεων σχετικών με την αντίληψη του ΑΔ όσον αφορά την διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης. Ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν τα αποτελέσματα για την αντίληψη του ΑΔ όσον αφορά την ικανότητα μεσαίων και ανώτερων στελεχών, τον βαθμό αναγνώρισης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών, την στάση του οργανισμού σχετικά με τις αλλαγές και τις καινοτομίες, τον τρόπο κατανομής της εργασίας και τα συστήματα αξιολόγησης που ακολουθεί ο οργανισμός για το ΑΔ.

Ακολουθεί η ομάδα παραδειγμάτων που αφορά την αντίληψη του ΑΔ για τις συνθήκες εργασίας του όπως για παράδειγμα όσον αφορά το εργασιακό κλίμα, την προσέγγιση του οργανισμού σε κοινωνικά ζητήματα (χρόνος εργασίας, προστασία υγείας, ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής), την διαχείριση ζητημάτων ίσων ευκαιριών κ.α.

Τέλος η αντίληψη του ΑΔ σχετικά με την σταδιοδρομία και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του αποτυπώνεται από μια σειρά επιμέρους αποτελεσμάτων σχετικών με την ενθάρρυνση και ενδυνάμωση του ΑΔ προς αυτήν την κατεύθυνση, την πρόσβαση

του ΑΔ στην κατάρτιση και την ποιότητα της σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Το δεύτερο υποκριτήριο του κριτηρίου 7 με τίτλο «Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό» ομαδοποιεί διάφορα αποτελέσματα μετρήσεων που σχετίζονται με τους δείκτες αποτελεσματικότητας του ΑΔ όπως αυτοί διαμορφώνονται μέσα από μετρήσεις του ίδιου του οργανισμού. Τα αποτελέσματα αυτά αφορούν δηλαδή την εσωτερικό τρόπο με τον οποίο κάθε δημόσια υπηρεσία μετρά τις υπαλληλικές επιδόσεις σε διάφορα πεδία. Ενδεικτικά το υποκριτήριο αυτό περιλαμβάνει δείκτες σχετικούς με την συμπεριφορά του ΑΔ (αριθμός απουσιών, παραπόνων, ημερών απεργίας), τα κίνητρα και την συμμετοχή των εργαζομένων (σε εκπαιδευτικά προγράμματα και καινοτόμες δράσεις), το επίπεδο χρήσης τεχνολογιών των υπαλλήλων, την ικανότητα του ΑΔ να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών κ.α.

Στην ουσία το υποκριτήριο 7.2 απαρτίζεται από μια σειρά δεικτών και αποτελεσμάτων που έχουν σκοπό να λειτουργήσουν ως αντικειμενικός αντίποδας – μιας και πρόκειται για μετρήσιμα συμπεράσματα- στον υποκειμενισμό του προηγούμενου υποκριτηρίου, το οποίο είχε ως στόχο να αποτυπωθεί η αντίληψη των εργαζομένων για τον οργανισμό στον οποίο υπηρετούν.

ΕΠΙΜΕΤΡΟ

Η ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού ως μάθημα του ΕΚΔΔΑ

Η ελληνική δημόσια διοίκηση και οι φορείς εκπαίδευσης των υπαλλήλων της φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια έχουν αναγάγει την ανάπτυξη του ΑΔ στους δημόσιους οργανισμούς σε πεδίο υψίστης σημασίας και σπουδαιότητας. Από το 2011 το ΕΚΔΔΑ προσφέρει στους εκπαιδευόμενους και υποψήφιους υπαλλήλους ειδικό μάθημα με τίτλο «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού».

Το μάθημα χαρακτηρίζεται από την έμφαση στην θεωρητική κατάρτιση των εκπαιδευόμενων σχετικά με τις τα ζητήματα γύρω από την έννοια των ανθρώπινων πόρων και την εξοικείωση με όρους που προέρχονται από την επιστήμη του management. Κύριο όμως χαρακτηριστικό αυτής της εκπαιδευτικής πρωτοβουλίας αποτελεί η καινοτομία στην φύση και τον τρόπο διεξαγωγής του μαθήματος.

Αναλυτικότερα, με δεδομένο τον θεμελιώδη ρόλο που έχει η ανάπτυξη του ΑΔ στην συγκρότηση μια αποτελεσματικής οργανωσιακής απόδοσης στον δημόσιο

τομέα, ο σκοπός του μαθήματος είναι οι συμμετέχοντες να μπορέσουν να αποκτήσουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που θα τους επέτρεπαν να αντικαταστήσουν προγενέστερες παρωχημένες πρακτικές με σύγχρονες καινοτόμες.

Ως συγκεκριμένοι στόχοι του μαθήματος ορίζονται

- 1) Η κατανόηση της σημασίας της δια βίου εκπαίδευσης και της συνεχούς επιμόρφωσης για την ανάπτυξη της ατομικής και συλλογικής παραγωγικότητας
- 2) Η συνειδητοποίηση των ειδικών απαιτήσεων που έχει η οργάνωση και διοίκηση του ΑΔ στον σύγχρονο χώρο της δημόσιας διοίκησης που συνεχώς αλλάζει
- 3) Η κατανόηση του τρόπου αλληλεπίδρασης των διαφορετικών μοντέλων διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων.
- 4) Η αξία προσδιορισμού ατομικών και ομαδικών στόχων και η σημασία της εφαρμογής μοντέλου διοίκησης απόδοσης για την επίτευξή τους.
- 5) Η κατανόηση της σημασίας της επικοινωνίας και της συνεργασίας, καθώς και του τρόπου πρόληψης- επίλυσης-διαχείρισης συγκρούσεων.
- 6) Η κατανόηση της έννοιας της αξιολόγησης ως μέσου μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων.
- 7) Η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και η ανάδειξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω ένα καίριο γνώρισμα του προγράμματος αποτελεί η καινοτομία του όσον αφορά τον τρόπο διεξαγωγής και την γενικότερη φιλοσοφία του. Κατ' αρχήν μια βασική ιδέα του εκπαιδευτικού αυτού προγράμματος αποτελεί το ότι η πράξη προηγείται της θεωρίας. Κάθε θεματική ενότητα του προγράμματος εμπεριέχει ασκήσεις οι οποίες προηγούνται της θεωρητικής ανάλυσης, γεγονός συμβατό με τις ιδιάζουσες ανάγκες των ενήλικων μαθητών, καθώς αξιοποιείται έτσι η εμπειρία τους. Τα αποτελέσματα των ασκήσεων θα συνεισφέρουν στο γενικό αποτέλεσμα που δεν είναι άλλο από την συστηματοποίηση σε ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο όσων μαθαίνουν από κάθε ενότητα οι εκπαιδευόμενοι.

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό της καινοτομίας του προγράμματος αποτελεί το γεγονός ότι το συγκεκριμένο μάθημα ολοκληρώνεται σε δυο διαφορετικές χρονικές περιόδους. ένα τετραήμερο δια ζώσης εκπαίδευσης και μετά από ένα μήνα ξανά για μια μέρα πάλι δια ζώσης εκπαίδευσης. Στον ενδιάμεσο χρόνο οι μαθητές, έχοντας μελετήσει το εκπαιδευτικό υλικό και έχοντας αναστοχαστεί κριτικά τα όσα έχουν αποκομίσει από τις πρώτες τέσσερις ημέρες, καλούνται να εκπονήσουν μια γραπτή εργασία την οποία παρουσιάζουν την πέμπτη ημέρα του προγράμματος με σκοπό να αξιολογηθεί.

Ένα τελευταίο καινοτόμο γνώρισμα του προγράμματος αποτελεί και η αξιοποίηση των διαδικτυακών εργαλείων ελεύθερου λογισμικού, με τα οποία οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να εξοικειωθούν κατά την διάρκεια των συναντήσεων. Στόχος είναι, μέσω ενός τόσο χρήσιμου εργαλείου οι συμμετέχοντες να μάθουν τρόπους ευκολότερης και αποτελεσματικότερης οργάνωσης της δουλειά τους, καθώς και βελτίωσης της μεταξύ τους συνεργασίας.

Η διάρθρωση του μαθήματος, όσον αφορά το γνωσιολογικό περιεχόμενο είναι η εξής:

Πρώτη μέρα: 1. Εισαγωγή στο Πρόγραμμα / 2. Εκπαίδευση και Δια βίου μάθηση ως παράγοντες παραγωγικότητας και αλλαγής /3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού/ 4. Επικοινωνία.

Δεύτερη μέρα: 5. Συναισθηματική νοημοσύνη /6 Διαχείριση Συγκρούσεων
7. Παρακίνηση

Τρίτη μέρα: 8. Ηγεσία
9 Αξιολόγηση της απόδοσης

Τέταρτη μέρα: 10. Προσωπικό σχέδιο δράσης
11 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Ενδιάμεσο διάστημα: 12 Υποστήριξη Πρακτικής Εφαρμογής

Πέμπτη μέρα:13 Παρουσίαση Σχεδίων Δράσης
14 Αξιολόγηση Προγράμματος

Από την συγκεκριμένη διάρθρωση μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι μέσω του εκπαιδευτικού αυτού προγράμματος παρέχεται μια ολοκληρωμένη και πλήρης εικόνα του αντικειμένου στους σπουδαστές του ΕΚΔΔΑ. Ο συνδυασμός πρακτικών ασκήσεων, θεωρητικής κατάρτισης και εκπόνησης γραπτής εργασίας μετά

από την υποστήριξη του εκπαιδευτή-συμβούλου, παρέχει στους εκπαιδευόμενους τα κατάλληλα εφόδια προκειμένου να κατανοήσουν την λειτουργία, την σημασία και τον ρόλο που έχει να επιτελέσει η ανάπτυξη του ΑΔ στους δημόσιους οργανισμούς.



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Με την παρούσα εργασία επιχειρήθηκε να αναλυθούν και να περιγραφούν εκείνες οι παράμετροι που θα μπορούσαν να διαφωτίσουν την έννοια της ανάπτυξης του ΑΔ μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας του δημόσιου management και πιο συγκεκριμένα σε εκείνα τα πεδία που αφορούν την λειτουργία της Τ.Α. Έγινε εκτενής αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο που ορίζει την εκπαίδευση και την αξιολόγηση των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς, με στόχο να αναδειχθεί η σημασία που έχουν για την ανάπτυξη του ΑΔ. Δόθηκε βάρος στην παρουσίαση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, ως μια θεσμική πρωτοβουλία σε ευρωπαϊκό επίπεδο αναμόρφωσης και εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, ακριβώς για να επισημανθεί η αξία αυτής της αναμόρφωσης στις νέες συνθήκες που επιβάλλουν οι σύγχρονοι καιροί.

Το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα και η ανάπτυξή του, αποτελεί ζήτημα μέγιστης σημασίας όχι μονάχα με όρους λειτουργικότητας και παραγωγικότητας. Αποτελεί ζήτημα κυρίως πολιτικό και κοινωνικό. Η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και αγαθών από τους δημόσιους φορείς προς την κοινωνία αποτελεί αν μη τι άλλο ζήτημα δημοκρατίας. Όπως αναφέρουν και στο άρθρο τους «Το ταξίδι της ποιότητας στην ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση» οι

Christopher Pollitt, Geert Bouckaert και Elke Löffler: «... Αυτό που διασταυρώνεται με τη δημοκρατική ατζέντα είναι η σύγχρονη ιδέα της ποιότητας ότι τους πολίτες πρέπει να τους συμβουλευόμαστε, να τους ακούμε και να τους σεβόμαστε – και, πέρα από αυτό, ότι σε όλους τους πολίτες πρέπει να φερόμαστε με τον ίδιο τρόπο, και όχι μόνο στο «μέσο» πολίτη, αλλά σε όλους τους πολίτες, με όλη τους την ποικιλομορφία.». Για να μπορούν όμως οι πολίτες να είναι πραγματικοί αποδέκτες ενός τέτοιου μοντέλου συμπεριφοράς, οφείλει ο ίδιος ο δημόσιος οργανισμός να αποτελεί στο επίπεδο της εσωτερικής του λειτουργίας παράδειγμα ισότητας και ισονομίας, αξιοκρατίας και συνυπευθυνότητας μεταξύ των εργαζομένων του –υφισταμένων και προϊσταμένων. Το ΑΔ μέσα από τις δυνατότητες βελτίωσης και ανάπτυξής του, τις δυνατότητες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, την αντικειμενικότητα της αξιολόγησής του, μπορεί να σφυρηλατήσει εκείνο το αξιακό φορτίο που θα του επιτρέψει να αισθάνεται λειτουργός και αποδέκτης, φορέας και υποδοχέας των δημοκρατικών προταγμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ
Α
ΕΠΙΣΗΜΑ ΕΓΓΡΑΦΑ

- 1) 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» (ΦΕΚ Α' 33/ 27.2.2016)
- 2) Ν.3833/2010 « Προστασία της εθνικής οικονομίας-Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης» (ΦΕΚ 40 Α/ 15.3.2010)
- 3) Ν.3584/2007 «Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» (ΦΕΚ 143 Α/ 28.6.2007)
- 4) Ν.3582/2007 «Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ» (ΦΕΚ 26 Α/ 9.2.2007)
- 5) Ν 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44 Α / 11.2.2004)
- 6) Ν.2738/99, «Συλλογικές διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 180 Α/19.9.1999)
- 7) Ν.2683/99 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 19 Α/9.2.1999)
- 8) Ν.1943/91 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ 50 Α / 11.4.91)
- 9) Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτοαξιολόγησης ΚΠΑ 2013

B

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 10) Ζαβλάνος, Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Έλλην.
- 11) Κανελλόπουλος, Χ. (1979) Αξιολόγηση προσωπικού: Θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από την διεθνή πράξη. Αθήνα: Έλλην
- 12) Κανελλόπουλος, Χ. (1990) Αξιοποίηση προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης. Αθήνα: International Publishing.
- 13) Καρκατσούλης, Π. (2010). Αρχές Καλής Νομοθέτησης. Αθήνα: Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- 14) Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ. Αθήνα: Παπαζήση.
- 15) Μακρυδημήτρης, Α. (2010). Δημόσια Διοίκηση. Αθήνα: Σάκκουλα.
- 16) Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου
- 17) Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Μπένου
- 18) Πασσάς, Α., & Τσέκος, Θ. (2004). Η Επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων υπαλλήλων- Ευρωπαϊκή και ελληνική εμπειρία. Αθήνα: ΙΝΕ
- 19) Τύπας, Γ., & Κατσαρός, Γ. (2006). Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη: Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία. Αθήνα: Gutenberg
- 20) Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- 21) Kamp, D. (1995), Επιτυχημένη Αξιολόγηση προσωπικού. Comrupress A.E.
- 22) Malcolm, P. (1996). Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού. Comrupress A.E.
- 23) Patrick. J Montana, Bruce H Charmov,(2002), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- 24) Luis R. Gomez, David B Balkin, Robert L.Cardy, (2015), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λευκωσία: Broken Hill Publishers-Παπαζήση

Γ

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ/ ΑΡΘΡΑ/ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ

- 25)** Christofer Pollit, Geert Bouckaert, Elke Loffler, (200;) Το ταξίδι της ποιότητας στον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα: Από το εκεί στο εδώ και μετά που;, 3^ο Συνέδριο Ποιότητας για την Δημόσια Διοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Ρότερνταμ Ολλανδία, Διαθέσιμο στο:
<http://www.gspa.gr/%284201076833461257%29/eCPortal.asp?id=3830&nt=19&lang=1&pID=235&p2ID=811>
- 26)** C. Pollitt, (2004) Από το εκεί στο εδώ, από το τώρα στο μετά: Αγοράζοντας και Δανείζοντας μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση, 9^ο διεθνές συνέδριο CLAD, Μαδρίτη, διαθέσιμο στο:
<http://www.gspa.gr/%284201076833461257%29/eCPortal.asp?id=3830&nt=19&lang=1&pID=235&p2ID=811>
- 27)** ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ Πρακτικά διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. • Αθήνα 21-22 Ιανουαρίου 2008 Διαθέσιμο στο:
http://www.ekdd.gr/ekdda/images/diethnoi/Praktika_Sinedriou_2008.pdf
- 28)** <https://el.wikipedia.org>
- 29)** www.ypes.gr
- 30)** <http://www.dikaiologitika.gr>