



**ΣΧΟΛΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**Απόδοση Δημοσίων Υπαλλήλων, και Μέθοδοι Αξιολόγησης–
Η Περίπτωση Ελλάδος και Κύπρου**

Της

ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ-ΕΘΕΛΟΝΤΗ Ροδοθέα

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙ ΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΟ
ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ
(LLM)**

Πάφος, 2017

**Απόδοση Δημοσίων Υπαλλήλων, Αξιολόγησης και Μέθοδοι –
Η Περίπτωση Ελλάδος και Κύπρου**

Μεταπτυχιακή Εργασία

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Καθηγητής Κωνσταντίνος ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙ ΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΟ
ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ
(LLM)**

Πάφος, 2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Επιβλέποντα Καθήγητη κ. Κωνσταντίνο ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟ, ο οποίος με συνέδραμε καθ'όλη τη διάρκεια του όλου εγχειρήματος.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω θερμά, όλους τους διδάσκοντες στο Πρόγραμμα LLM καθώς και το Προσωπικό της Βιβλιοθήκης για την προθυμία τους κατά την αναζήτηση επιστημονικών στοιχείων για την ανά χείρας εργασία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο – Εισαγωγή.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο - Η Λειτουργία του Δημοσίου Τομέα και οι Μέθοδοι Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων	9
2.1 Η Λειτουργία και η Οριοθέτηση των Χαρακτηριστικών του Δημοσίου Τομέα.....	9
2.2 Τρόπος Εργασίας Δημοσίων Υπαλλήλων και Σχετικών Υπηρεσιών.....	12
2.2.1 Συνήθης Μοντέλα Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων: τρέχουσες πρακτικές.....	12
2.2.2 Τρόπος Μέτρησης Απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων.....	23
2.3 Τομείς Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο Η λειτουργία του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα και στην Κύπρο.....	28
3.1 Η Λειτουργία και Οριοθέτηση του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα.....	28
3.1.1 Το περιεχόμενο και η διαδικασία σύνταξης των Ο.Ε.Υ. των Δημοσίων Υπηρεσιών.....	30
3.1.2 Η διάρθρωση των Δημοσίων Υπηρεσιών	32
3.1.3 Ο σχεδιασμός της οργανωτικής Δομής Δημοσίων Υπηρεσιών	34
3.1.4 Οι οργανωτικές θέσεις των προσωπάρχων στο Δημόσιο	36
3.2 Η Λειτουργία και Οριοθέτηση του Δημοσίου Τομέα στην Κύπρο.....	39

3.3 Αξιολόγηση των Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα Κύπρου	42
3.4 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στις καθημερινές λειτουργίες των εργαζομένων στις Δημόσιες Υπηρεσίες.....	47
3.5 Δημόσιοι Τομείς σε Ελλάδα και Κύπρο: Τάσεις εκσυγχρονισμού.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο – Διαπιστώσεις, Συμπεράσματα, Προτάσεις.....	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία αποτυπώνετε η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα για την εκπλήρωση των γενικών και ειδικών στόχων των δημοσίων υπηρεσιών. Προκειμένου λοιπόν η εν λόγω μελέτη να θεωρείται ορθή και αντιπροσωπευτική ως προς τα στοιχεία που εξετάζει παρατίθεται ιστορική αναδρομή της εξέλιξης της διαδικασίας αξιολόγησης και αναλύονται οι διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις για αυτήν.

Γίνεται μια γενική προσέγγιση για την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Δίνεται έμφαση κυρίως στις αδυναμίες που παρουσιάζονται στα υφιστάμενα συστήματα αξιολόγησης στο Δημόσιο τομέα καθώς και οι λύσεις σε αυτές έτσι ώστε το προσωπικό να εργάζεται εξίσου αποδοτικά για να μπορέσει να φέρει τα μέγιστα αποτελέσματα στον τομέα ευθύνης τους.

Ακολούθως επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα σε διεθνές επίπεδο και παρουσιάζεται το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στον Ελληνικό και Κυπριακό Δημόσιο Τομέα. Γίνεται επίσης ανάλυση της ισχύουσας νομοθεσίας καθώς και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Τέλος, παρατίθενται τα γενικά συμπεράσματα/διαπιστώσεις και προτάσεις για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης που υπάρχει και εφαρμόζεται στο Ελληνικό και Κυπριακό Δημόσιο, έτσι ώστε να καταστεί ένα αξιόλογο εργαλείο εμπέδωσης της αξιοκρατίας και κατ' επέκταση ορθής στελέχωσης των Υπηρεσιών.

1. Κεφάλαιο 1^ο – Εισαγωγή

Αποτελεί γεγονός στις μέρες μας πως οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να στελεχώνονται από ικανούς και αποδοτικούς ανθρώπους, όπως άλλωστε και όλοι οι επιχειρηματικοί οργανισμοί στη σύγχρονη κοινωνία και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αν λοιπόν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό γι' αυτήν τη στελέχωση, οι υπηρεσίες κι οι οργανισμοί είναι σχεδόν αδύνατο να λειτουργήσουν (Χυτήρης, 2001).

Προκειμένου λοιπόν να υπάρξει μια σωστή λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, απαραίτητος συντελεστής παραγωγής, είναι ο άνθρωπος. Το ίδιο ισχύει και για την προσπάθεια που καταβάλλεται με σκοπό να επιτευχθούν κι οι στόχοι των επιχειρήσεων. Από το εργατικό δυναμικό δηλαδή, εξαρτάται η επιτυχία των δημόσιων οργανισμών. Η λειτουργία μιας υπηρεσίας μπορεί επίσης να τερματιστεί από τους εργαζομένους ή/και ακόμα να γίνει λιγότερο αποδοτική. Αν οι εργαζόμενοι δεν είναι τόσο αποδοτικοί, τότε και η υπηρεσία θα είναι εξίσου λιγότερο αποδοτική (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Θα πρέπει να σημειωθεί πως δεν είναι λίγοι οι εργαζόμενοι εκείνοι οι οποίοι δεν είναι σε θέση να κατανοήσουν το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος τους στην δημόσια υπηρεσία. Επομένως η ευθύνη που διακρίνει τ' άτομα που εργάζονται σε μια υπηρεσία είναι κι η σημαντική διαφορά της θέσης που κατέχουν εντός αυτής, ανεξάρτητα αν τη διοικούν ή απλά εργάζονται σε αυτή. Συνεπάγεται λοιπόν πως η υπηρεσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια υπηρεσία με σημαντικό ρόλο για τη λειτουργία της υπηρεσίας και φυσικά κάθε υπηρεσία τη χρειάζεται (Λίτσιος, 2009).

Η υπηρεσία αυτή ασχολείται με κάθε δραστηριότητα της δημόσιας υπηρεσίας σχετικά με τη στελέχωση και την ορθή λειτουργία της σε ζητήματα εργασίας προσωπικού. Είναι βασική ευθύνη του συγκεκριμένου τμήματος να είναι σε θέση να γνωρίζει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι. Σημαντικά θέματα ή ζητήματα δε με τα οποία ασχολείται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις δημόσιες υπηρεσίες, είναι τα εξής:

- Η προσέλκυση ανθρώπινων πόρων
- Η εκπαίδευση εργαζομένων
- Η αξιολόγηση ανθρώπινων πόρων
- Η ορθή και δίκαιη αμοιβή εργαζομένων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις δημόσιες υπηρεσίες επίσης, ασχολείται με όλες εκείνες τις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται εντός της υπηρεσίας, με θέματα υγείας προσωπικού όπως και με την ασφάλειά του. Επίσης, τα όποια θέματα είναι σχετικά με τις υπερησιακές στρατηγικές και τους στόχους της εταιρείας, αφορούν αυτό το συγκεκριμένο τμήμα. Σημαντικό θέμα διερεύνησης για πολλούς ερευνητές, έχει αποτελέσει επίσης η μελέτη του αντικειμένου του συγκεκριμένου τμήματος.

Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι η σημαντικότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις δημόσιες υπηρεσίες είναι τεράστια αφού οι αποφάσεις της επηρεάζουν το αποτέλεσμα λειτουργίας όλης της υπηρεσίας. Από την άλλη πλευρά όμως και το σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι για την κάθε υπηρεσία.

Για το λόγο αυτό, πολλοί είναι εκείνοι που θεωρούν σημαντικό το ρόλο των εργαζομένων για την απόδοση μιας υπηρεσίας. Το θέμα είναι όμως ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα είναι πάντα μια χρήσιμη οργάνωση για την υπηρεσία και τη σωστή λειτουργία της. Ειδικότερα, σε περιόδους ανταγωνισμού. Έτσι ως αποτέλεσμα θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις υπηρεσίες ασχολείται με εκείνα τα θέματα που σχετίζονται με τους στόχους της υπηρεσίας και την επίτευξή τους. Το τμήμα αυτό φέρει «στενή» σχέση με το νομικό τμήμα της υπηρεσίας από το οποίο και κάποιες φορές επηρεάζεται σχετικά (Χυτήρης, 2001). Η νομοθεσία η οποία διέπει μια υπηρεσία και ασχολείται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις δημόσιες υπηρεσίες, αναφέρεται σε:

- Εργασιακά δικαιώματα
- Αμοιβές εργαζομένων
- Προσλήψεις
- Απολύσεις, δικαιώματα και απαιτήσεις απολυμένων

2. Κεφάλαιο 2^ο – Η Λειτουργία του Δημοσίου Τομέα και οι Μέθοδοι Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων

2.1 Η Λειτουργία και η Οριοθέτηση των Χαρακτηριστικών του Δημοσίου Τομέα

Η έννοια του «Δημόσιου Τομέα» περιλαμβάνει στην παρέμβαση του Κράτους με διάφορους τρόπους και οργανωτικές μορφές στο χώρο της (δημόσιας) οικονομίας (Λίτσιος, 2009). Κατά αυτό τον τρόπο αντιπαραβάλλεται με τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας, καθόσον εκεί το Κράτος παρεμβαίνει με πιο ασθενή και περιορισμένο τρόπο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρέμβαση ή δράση του Κράτους στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα συνεπάγεται ανάλογη περιστολή της εφαρμογής των αρχών του δημοσίου δικαίου, εφόσον για τις αντίστοιχες δράσεις, ολοένα και περισσότερο ισχύουν οι αρχές και οι κανόνες του ιδιωτικού δικαίου. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι η δημόσια διοίκηση δεν λειτουργεί πάντα με τρόπο κυριαρχικό απέναντι στους πολίτες αλλά και με τρόπο ισότιμο και συναλλακτικό προς αυτούς («ως ιδιώτης») (Αρχές Νομοθετικής πρωτοβουλίας για τη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (2010).

Συνεπώς, η επέμβαση της Διοίκησης στην οικονομία δεν γίνεται εκ των άνω, αλλά η ίδια συμμετέχει στην οικονομική ζωή στο ίδιο επίπεδο με τους ιδιώτες με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται σχέσεις ισότητας ανάμεσά τους και να υπόκειται η ίδια, όπως και οι ιδιώτες, στους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου. Έτσι, ένας σύνθετος και διαρκώς μεταβαλλόμενος συνδυασμός αρχών και κανόνων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου χαρακτηρίζει ένα μεγάλο μέρος της οργάνωσης της δράσης και των αποτελεσμάτων λειτουργίας του δημοσίου τομέα της οικονομίας στην εποχή μας (Αρχές Νομοθετικής πρωτοβουλίας για τη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (2010).

Αυτό αποτελεί συνέπεια της έκτασης του κρατικού παρεμβατισμού στην οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας. Αξίζει χαρακτηριστικά να σημειωθεί ότι ακόμη και αυτή η έννοια των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, εκτός του νομικού προσώπου του Κράτους και των ΟΤΑ (Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης), δεν ήταν οικεία στη συνταγματική τάξη μέχρι και το Σύνταγμα του 1927. Έκτοτε με τη διεύρυνση του φαινομένου του κρατικού παρεμβατισμού, μια τάση που διογκώθηκε κατά τη μεταπολεμική περίοδο, ως συνέπεια κοινωνικοπολιτικών συνθηκών, αντιλήψεων και καταστάσεων, άρχισε να γίνεται συχνότερη χρήση του όρου, αλλά και ανάλογων θεσμικών και οργανωτικών εκφάνσεων της Διοίκησης.

Το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, είναι ότι το Δημόσιο έφτασε να διαχειρίζεται το 65% των πόρων της οικονομίας και έτσι, με βάση όλους τους συμβατικούς δείκτες μέτρησης, το μέγεθος του κράτους στην Ελλάδα έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Ως συνέπεια των διαφόρων νομοθετικών ρυθμίσεων και μεταβολών, ο δημόσιος τομέας οριοθετήθηκε με το άρθρο 1 παρ. 6 του ν. 1256/1982 (το οποίο ερμήνευσε αυθεντικά το άρθρο 9 του ν. 1232/1982), και περιλαμβάνει (Αρχές Νομοθετικής πρωτοβουλίας για τη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (2010):

Α) τις κρατικές ή δημόσιες υπηρεσίες, όπως εκπροσωπούνται από το νομικό πρόσωπο του δημοσίου,

Β) τους κρατικούς ή δημόσιους οργανισμούς ως κρατικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου,

Γ) τις κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθείσες υπηρεσίες όπως η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, η Ελληνική Ραδιοφωνία-Τηλεόραση κτλ.,

Δ) τις τραπεζικές και άλλες ανώνυμες εταιρίες στις οποίες είτε τα κατά τις προηγούμενες περιπτώσεις νομικά πρόσωπα έχουν το σύνολο ή την πλειοψηφία των μετοχών του εταιρικού κεφαλαίου είτε έχουν κρατικό προνόμιο ή κρατική επιχορήγηση, όπως η Τράπεζα της Ελλάδος, η Αγροτική Τράπεζα, η Εθνική Τράπεζα, η Κτηματική Τράπεζα, η Εμπορική Τράπεζα κτλ,

Ε) τα κρατικά νομικά πρόσωπα που έχουν χαρακτηριστεί από το νόμο ή τα δικαστήρια ως νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, όπως ο Οργανισμός Συγκοινωνιών Ελλάδος, ο Αυτόνομος Σταφιδικός Οργανισμός κτλ. που χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από οποιοδήποτε από τα προαναφερόμενα νομικά πρόσωπα και

ΣΤ) τις θυγατρικές ανώνυμες εταιρίες των πιο πάνω νομικών προσώπων των εδαφίων Α'-Ε' αυτής της παραγράφου που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα από αυτά.

Ο ν. 1892/1990, επαναοριοθέτησε την έννοια του δημοσίου τομέα με πρόθεση να τον περιορίσει. Χαρακτηριστικό είναι ότι ο νόμος αυτός δεν χρησιμοποιεί το επίθετο «κρατικός/ά» για τον προσδιορισμό των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και έτσι φαίνεται, κατά το σημείο αυτό, να απηχεί μια ευρύτερη αντίληψη για το δημόσιο τομέα, για τον οποίο όρισε ότι περιλαμβάνει μόνο:

α) τις κάθε είδους δημόσιες υπηρεσίες, που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του δημοσίου και εκπροσωπούνται από αυτό,

β) τα κάθε είδους νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, εξαιρουμένων των Χρηματιστηρίων Αξιών και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, είτε αυτά αποτελούν οργανισμούς κατά τόπο είτε καθ' ύλην αυτοδιοίκησης,

3. Ο ν. 1586/1986, άρθρο 19 παρ 5, διευκρίνισε ότι περιλαμβάνονται στην περίπτωση αυτή και οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης.

4. Την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς υπήγαγε στο δημόσιο τομέα ο ν. 2198/1994.

γ) τις κάθε είδους κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθείσες υπηρεσίες και οργανισμούς, καθώς και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου δημοσίου χαρακτήρα που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς (ν. 2198/1994.),

δ) τις τράπεζες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου, είτε στο σύνολό τους είτε κατά πλειοψηφία, και

ε) τις κάθε είδους θυγατρικές εταιρίες των νομικών προσώπων που αναφέρονται στις περιπτώσεις β' και γ' αυτού του άρθρου, εκτός από τις υπηρεσίες των ΟΤΑ.

Συνεπώς, όπως προκύπτει από τη νέα οριοθέτηση, ο δημόσιος τομέας υπό νομική έννοια περιλαμβάνει το Δημόσιο, τους ΟΤΑ, τα δημόσια πρόσωπα ειδικών σκοπών που διέπονται κατ' αρχήν από το διοικητικό δίκαιο, καθώς και εκείνα που

διέπονται κατ' αρχήν από το ιδιωτικό δίκαιο, τις δημόσιες υπηρεσίες, τις τράπεζες που ανήκουν στο Δημόσιο είτε στο σύνολό τους είτε κατά πλειοψηφία και τους ανάδοχους δημόσιας υπηρεσίας (ν. 2198/1994.).

2.2 Τρόπος Εργασίας Δημοσίων Υπαλλήλων και Σχετικών Υπηρεσιών

2.2.1 Συνήθη Μοντέλα Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων: τρέχουσες πρακτικές

Αναφερόμενοι στο μοντέλο αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων στις μέρες μας στην Ελλάδα, θα λέγαμε πως ο Νόμος «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» ρυθμίζει οτιδήποτε έχει να κάνει με τη βαθμολογία και το σύστημα αξιολόγησης, προαγωγής και επιλογής προϊσταμένων. Τα θέματα τα οποία αφορούν τη βαθμολογία για τις θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων από το Υπουργείο ρυθμίζονται από την εγκύκλιο Βερναρδάκη και είναι γνωστά ως ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ. Η βαθμολογική διάρθρωση είναι η εξής (Νόμος «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, 2015)

ΒΑΘΜΟΣ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
Εισαγωγικός	Δ'	Δ'	Δ'	Ε'
	Γ'	Γ'	Γ'	Δ'
	Β'	Β'	Β'	Γ'
Καταληκτικός	Α'	Α'	Α'	Β'

Πίνακας Νο.1 – Βαθμολογική Διάρθρωσης Θέσεων – Συστήματα Προαγωγών στην Ελλάδα

Οι θέσεις των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ ανήκουν σε κάθε κατηγορία οργανικά και είναι ενιαίες. Σε περίπτωση που υπάρχουν κάποιες ειδικές περιπτώσεις

εισαγωγικού βαθμού η βαθμολογική διάρθρωση αφορά τα εξής (Νόμος «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, 2015)

- Για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, κατόχους διδακτορικού διπλώματος εισαγωγικός βαθμός είναι ο Β'
- Για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών εισαγωγικός βαθμός είναι ο Γ'
- Για τους απόφοιτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης εισαγωγικός βαθμός είναι ο βαθμός Β'. Ο βαθμός που αντιστοιχεί σε αυτό του χρόνου φοίτησης σε ΕΣΔΔΑ ανήκει σε αυτή την κατηγορία καθώς και όσοι είναι αριστούχοι.

Είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι οι υπαλλήλοι πρέπει να έχουν ένα βαθμό εισαγωγής για δυο συνεχόμενα έτη ανεξάρτητα τα τυπικά προσόντα τα οποία μπορεί να αποκτήσουν τα δυο αυτά έτη.

Χρόνος προαγωγής

Ο απαιτούμενος χρόνος για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό ανά κατηγορία

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
ΒΑΘΜΟΣ				
Ε'	-	-	-	2 έτη
Δ'	2 έτη	2 έτη	2 έτη	10 έτη
Γ'	5 έτη	6 έτη	8 έτη	10 έτη
Β'	6 έτη	6 έτη	6 έτη	καταληκτικός (22 έτη-Ομ-Οημ.)
Α'	καταληκτικός	καταληκτικός	καταληκτικός	-
	(13 έτη-Ομ-Οημ.)	(14 έτη-Ομ-Οημ.)	(16 έτη-Ομ-Οημ.)	

Πίνακας Νο.2 – Χρόνος Προαγωγής Δημοσίων Υπαλλήλων Αναλόγως Βαθμού και Χρόνου Εργασίας

Προσαύξηση του χρόνου προαγωγής από βαθμό σε βαθμό

Ε'	-	-	-	2 έτη
Δ'	2 έτη	2 έτη	2 έτη	11 έτη
Γ'	6 έτη	7 έτη	9 έτη	11 έτη
Β'	7 έτη	7 έτη	7 έτη	καταληκτικός (24 έτη-Ομ-Οημ.)
Α'	καταληκτικός (15 έτη-Ομ-Οημ.)	καταληκτικός (16 έτη-Ομ-Οημ.)	καταληκτικός (18 έτη-Ομ-Οημ.)	-

**Πίνακας Νο.3 – Χρόνος Προσαύξηση της Προαγωγής Δημοσίων Υπαλλήλων
Αναλόγως Βαθμού και Χρόνου Εργασίας**

Ο παραπάνω χρόνος παραμονής αναφέρεται ανα κατηγορία βαθμό και είναι ένα έτος παραπάνω για τους υπαλλήλους εκείνους οι οποίοι δε έχουν κάποιο τυπικό προσόν το οποίο απαιτείται για την υπηρεσία τους. Οι υπάλληλοι αυτοί έχουν χρόνο προαγωγής από βαθμό σε βαθμό και είναι ο εξής.

Τα δυο πρώτα χρόνια είναι μια δοκιμαστική διαδικασία όπως ορίζει το άρθρο 40 του ΥΚ. Εξαιρούνται οι απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ (Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) που δεν τους αφορά κάτι τέτοιο. Παρόλα αυτά και για τους αποφοίτους προβλέπεται μια διετή υποχρεωτική παραμονή σε εισαγωγικό βαθμό Β όπως ορίζει το άρθρο 25 του ν.4369/2016 όπου είναι μια δοκιμαστική περίοδος. Έτσι οι απόφοιτοι ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ ανεξάρτητα τα προσόντα που έχουν και την προέλευσή τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω και σύμφωνα με το στόχο και την αποστολή της ΕΣΔΔΑ (Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) οι συγκεκριμένοι απόφοιτοι υπηρετούν σύμφωνα με τις διατάξεις της κατάταξής τους. Ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ και η θητεία τους συνεχίζεται μέχρι την αποφοίτησή τους από την ΕΣΔΔΑ. Για να προαχθούν από το βαθμό Β στο Α πρέπει να έχουν έξι χρόνια υπηρεσία στο Β βαθμό ακόμα και αν δε έχουν κάποιο πτυχίο πανεπιστημίου (Νόμος «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, 2015). Στην εξαετή

θητεία, αναφέρεται και ο χρόνος φοίτησής τους στην ΕΣΔΔΑ και αν υπάρχει το ένα έτος σαν αριστούχοι.

- **Μείωση χρόνου προαγωγής**

Όσοι υπαλλήλοι ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ και ΤΕ με διδακτορικό δίπλωμα προκειμένου να εξελιχθούν, ο χρόνος μειώνεται κατά έξι χρόνια. Όσοι ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ και ΤΕ με μεταπτυχιακό πτυχίο ετήσιας διάρκειας ο χρόνος που αναφέρεται για την εξέλιξή τους είναι μειωμένος κατά δύο χρόνια. Αν κάποιος υπάλληλος διαθέτει και διδακτορικό και μεταπτυχιακό μόνο το διδακτορικό του λαμβάνεται υπόψη και ο χρόνος για τη εξέλιξή του μειώνεται κατά έξι χρόνια (Νόμος «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, 2015).

Έτσι αν κάποιος υπάλληλος που ανήκει σε κατηγορία ΠΕ ή ΤΕ έχει διδακτορικό θα διορισθεί στο βαθμό Β και η εξέλιξή του θα μειωθεί κατά έξι χρόνια. Αν αργότερα αποκτήσει κάποιος μεταπτυχιακό δεν έχει καμία σημασία. Ο χρόνος του δε θα μειωθεί κατά δύο χρόνια. Αν κάποιος υπάλληλος κατέχει παραπάνω από ένα μεταπτυχιακό η βαθμολογική του εξέλιξη θα μειωθεί κατά ένα έτος ανεξάρτητα πότε απόκτησε τον τίτλο αυτό (Νόμος «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, 2015).

Παρόλα αυτά αν κάποιος υπάλληλος αποκτήσει μετά το διορισμό του κάποιο διδακτορικό και ήδη έχει και μεταπτυχιακό η βαθμολογική του εξέλιξη μειώνεται ανάλογα από τα χρόνια τα οποία προκύπτουν από τη αφαίρεση των ετών που χρησιμοποιούνται για να μειωθεί η βαθμολογική του εξέλιξη. Έτσι για παράδειγμα υπάλληλος κατηγορίας ΠΕ, κάτοχος ήδη κατά το διορισμό του τριών μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών, διορίζεται στον Γ βαθμό με πλεονάζοντα χρόνο δύο έτη, (ένα επιπλέον έτος για κάθε έναν πέραν του ενός μεταπτυχιακών τίτλων που κατέχει).

Ακολουθώντας και εντός ενός έτους από το διορισμό του καταθέτει διδακτορικό δίπλωμα: ο χρόνος της βαθμολογικής του εξέλιξης μειώνεται κατά δυο χρόνια αφού από το σύνολο των έξι έχουν αναγνωρισθεί τα τέσσερα λόγω κατοχής του μεταπτυχιακού. Αναγκαστικά θα χρειασθεί ακόμα δύο έτη για το βαθμό Γ. Στην περίπτωση που κάποιος υπάλληλος έχει μια αξιολόγηση σύμφωνα με τις διατάξεις

Μέρους Β του ν. 4369/2016 για δυο χρόνια με βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη του βαθμού 90 ο χρόνος προαγωγής μειώνεται κατά ένα έτος. Πρέπει να αναφερθεί ότι (Νόμος «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, 2015)

- για τη βαθμολογία των υπαλλήλων και την προαγωγή και κατάταξη τους δεν απαιτείται κάποιο αναγνωρισμένο δίπλωμα ή μεταπτυχιακό. Η αφετηρία του υπολογισμού του παραπάνω χρόνου είναι ο χρόνος κατάθεσης του διδακτορικού ή μεταπτυχιακού.
 - Υποχρεωτικά τα όποια διδακτορικά ή μεταπτυχιακά πρέπει να είναι αναγνωρισμένα από το ΠΔ 50/2001.
 - Οι αρμόδιες Υπηρεσίες πρέπει να δώσουν έμφαση σε κατάρτιση πινάκων προακτέων σύμφωνα με τις διατάξεις για μείωση ή προσαύξηση του χρόνου προαγωγής. Σύμφωνα με το ν. 4369/2016 ενεργοποιούνται εκ νέου οι βαθμολογικές προαγωγές και εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 83 του Υ.Κ. (ν.3528/2007), όπως αντικαταστάθηκαν με τις διατάξεις του άρθρου 25 του ν. 4369/2016. Ειδικότερα:
- Οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό, εφόσον:

Με το ν. 4369/2016 ενεργοποιούνται εκ νέου οι βαθμολογικές προαγωγές και εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 83 του Υ.Κ. (ν.3528/2007), όπως αντικαταστάθηκαν με τις διατάξεις του άρθρου 25 του ν. 4369/2016.

Ειδικότερα: Οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό, εφόσον:

1. έχουν συμπληρώσει το απαιτούμενο χρόνο βαθμό
2. το επίπεδό τους είναι υψηλό σε ότι αφορά τα προσόντα τους σε εκθέσεις αξιολόγησης

- **Απόφαση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου**

Προκειμένου να προαχθεί κάποιος υπάλληλος σε επόμενο βαθμό λαμβάνονται υπόψη όλα τα στοιχεία του προσωπικού του μητρώου από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο

ώστε να εξακριβωθεί αν η δραστηριότητα του ήταν επιτυχής στη υπηρεσία. Έτσι το Υπηρεσιακό Συμβούλιο λαμβάνει υπόψη του όλες τις εκθέσεις των τελευταίων πέντε χρόνων. Για να προαχθεί στον Α βαθμό το επίπεδο των προσόντων του πρέπει να είναι υψηλό για διοικητικές ικανότητες. Το υπηρεσιακό συμβούλιο τον Απρίλιο κάθε έτους καταρτίζει, με βάση τις καταστάσεις του άρθρου 88 του Υ.Κ. (ν. 3528/2007), πίνακα προακτέων με αλφαβητική σειρά κατά βαθμό, κλάδο και ειδικότητα, καθώς και πίνακες μη προακτέων. Για την εγγραφή στους πίνακες αυτούς κρίνονται οι υπάλληλοι που συμπληρώνουν ως τις 30 Απριλίου του επόμενου έτους τον απαιτούμενο για την προαγωγή χρόνο υπηρεσίας (Νόμος «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, 2015).

Οι πίνακες ισχύουν από 1η Μαΐου του χρόνου κατάρτισης τους όπως ορίζει το άρθρο 90 του ΥΚ. Όσοι υπάλληλοι αναφέρονται σε αυτούς του πίνακες πρέπει να προαχθούν μέσα σε ένα μήνα υποχρεωτικά. Η προαγωγή τους θα γίνει από τη μέρα που συμπληρώνει ο υπάλληλος το χρόνο υπηρεσίας ώστε να προαχθεί στον επόμενο βαθμό αλλά όχι πριν το χρόνο έναρξης ισχύς του πίνακα. Έπειτα από ειδική απόφαση του Υπηρεσιακού συμβουλίου ως μη προακτέοι είναι όσοι δεν έχουν τις βασικές προϋποθέσεις για την άσκηση των καθηκόντων του ανώτερου βαθμού. Οι αποφάσεις δεν αναρτώνται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

- Μεταβατικές Διατάξεις

Οι υπάλληλοι, που υπηρετούν κατά την 27/2/2016, κατατάσσονται από 1/1/2016 στους βαθμούς της κατηγορίας που υπηρετούν, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 80 και 82 του Υ.Κ. (ν. 3528/2007), όπως αντικαταστάθηκαν με τις διατάξεις του ν. 4369/2016 οι οποίες δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστούν εν προκειμένω, και με βάση το συνολικό χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας, που έχει αναγνωριστεί για τη βαθμολογική ή τη μισθολογική τους εξέλιξη έως 31/12/2015. Ο παραπάνω χρόνος είναι ο χρόνος εκείνος που έχει διανυθεί στο βαθμό κατάταξης. Στη κατάταξη δεν υπολογίζονται (ν. 4369/2016)

- ο χρόνος της αργίας είτε εξαιτίας ποινικής δίωξης που κατέληξε σε οποιαδήποτε καταδίκη είτε εξαιτίας πειθαρχικής δίωξης που κατέληξε σε πειθαρχική ποινή τουλάχιστον προστίμου αποδοχών τριών μηνών
- ο χρόνος της αδικαιολόγητης αποχής από τα καθήκοντα

- ο χρόνος της προσωρινής παύσης
- ο χρόνος της άδειας άνευ αποδοχών, που δεν αποτελεί χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας
- ο χρόνος της αναστολής άσκησης καθηκόντων, εφόσον στη συνέχεια ο υπάλληλος τέθηκε σε αργία
- το χρονικό διάστημα κατά το οποίο στερήθηκε ο υπάλληλος το δικαίωμα για προαγωγή
- χρονικό διάστημα ίσο προς το μισό του απαιτούμενου προς προαγωγή χρόνου, σε περίπτωση επιβολής της πειθαρχικής ποινής του υποβιβασμού.

Πρέπει να αναφερθεί ότι όπως το άρθρο 27 του ν. 4369/2016 ορίζει αν υπήρξε κάποιος χρόνος διαθεσιμότητας για κάποιο λόγο θα ληφθεί υπόψη. Δεν υπολογίζεται για την κατάταξη στο σύνολό της δημόσιας υπηρεσίας, το μισό εκτός της δεκαετίας χρόνου. Η ημερομηνία κατάταξης είναι αυτή της απόκτησης του τυπικού προσόντος της ανώτερης υπηρεσίας (ν. 4369/2016).

Ως ημερομηνία για την κατάταξη αυτή λαμβάνεται η ημερομηνία απόκτησης του τυπικού προσόντος της ανώτερης κατηγορίας. Υπαλλήλοι, οι οποίοι υπηρετούν σε κατηγορία χωρίς να κατέχουν το απαιτούμενο τυπικό προσόν, κατατάσσονται στους βαθμούς της κατηγορίας που υπηρετούν, με προσθήκη ενός έτους στο χρόνο που απαιτείται για προαγωγή στον επόμενο βαθμό με εξαίρεση τον εισαγωγικό βαθμό.

Η ημερομηνία απόκτησης του τυπικού προσόντος είναι και εκείνη η οποία λαμβάνεται. Όσοι υπαλλήλοι δε έχουν τα τυπικά προσόντα που χρειάζονται θα ανήκουν σε βαθμούς κατηγορίας όπου και υπηρετούν και θα προστίθεται ένα έτος για να προαχθούν με εξαίρεση τον εισαγωγικό βαθμό. Το προσόν που είναι απαραίτητο είναι ο βασικό τίτλος σπουδών για την κατηγορία ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ.

- **Άμεσες ενέργειες Διοίκησης**

Από τη στιγμή που στο τέλος Απριλίου όλα τα Υπηρεσιακά Συμβούλια είναι ενημερωμένα και όλοι οι πίνακες πρακτών, θα πρέπει οι Υπηρεσίες Προσωπικού να κατατάξουν άμεσα τους υπαλλήλους τους σε νέες βαθμίδες αφού οι προαγωγές θα πραγματοποιηθούν σύμφωνα με τις διαπιστωτικές πράξεις όπως ορίζει το άρθρο 27 του 4369/2016 (ν. 4369/2016).

Προβλέπεται το δικαίωμα υποβολής αίτησης για διόρθωση στοιχείων αυτής της κατάταξης όπως ορίζει το άρθρο 2. Σύμφωνα με την 1^η 2016 οι υπάλληλοι θα καταταχθούν στον εισαγωγικό βαθμό που προβλέπεται έπειτα από υπολογισμό του χρόνου που έχει αναγνωρισθεί στη δημόσια υπηρεσία αλλά και του χρόνου που έχει προκύψει από τα τυπικά τους προσόντα μέχρι και τη 31^η 2015. Έτσι αναφέρονται τα παρακάτω παραδείγματα για την καλύτερη διευκόλυνση των Υπηρεσιών.

- Υπάλληλος κατηγορίας ΠΕ, κάτοχος διδακτορικού διπλώματος, με συνολική πραγματική δημόσια υπηρεσία έως 1/1/2016 δέκα έτη, κατατάσσεται κατ' αρχάς στον εισαγωγικό βαθμό Β (λόγω του διδακτορικού διπλώματος) και βάσει των δέκα ετών συνολικής υπηρεσίας κατατάσσεται τελικά την 1/1/2016 στον Α βαθμό με πλεονάζοντα χρόνο στο βαθμό αυτό τέσσερα έτη
- Αριστούχος απόφοιτος ΕΣΔΔΑ, κάτοχος διδακτορικού διπλώματος και συνολικό χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας κατά την 1/1/2016 τρία έτη, εκ των οποίων το ένα έτος και έξι μήνες, χρόνος φοίτησης στην ΕΣΔΔΑ και το υπόλοιπο χρονικό διάστημα ενός έτους και έξι μηνών είναι ο χρόνος που έχει μεσολαβήσει από την επομένη της αποφοίτησής του - διορισμό του έως και την 1/1/2016: κατατάσσεται στον Β βαθμό, ως απόφοιτος της ΕΣΔΔΑ, και βάσει του χρόνου που υπολογίζεται για κατάταξη, ο οποίος ανέρχεται συνολικά σε δέκα έτη (έξι έτη λόγω κατοχής διδακτορικού διπλώματος + τρία έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας + ένα έτος ως αριστούχος απόφοιτος) κατατάσσεται τελικά στον Β βαθμό, με πλεονάζοντα χρόνο δέκα έτη, δεδομένου ότι εν προκειμένω δεν έχουν διανυθεί στον εισαγωγικό βαθμό δύο συναπτά έτη, με τη συμπλήρωση των οποίων (εν προκειμένω μετά από έξι μήνες), θα δύναται να εγγραφεί στον πίνακα προακτέων για την προαγωγή του στον Α βαθμό με συνυπολογισμό του πλεονάζοντος χρόνου που θα κατέχει κατά την ημερομηνία προαγωγής του.

Έπειτα από ερωτήματα πολλών Υπηρεσιών για τον υπολογισμό του χρόνου φοίτησης των αποφοίτων ΕΣΔΔΑ πρέπει να αναφερθούν τα εξής . Όλοι οι εν λόγω σπουδαστές υπολογίζονται ως δόκιμοι υπάλληλοι δημοσίου υπολογισμένων όλων των καθηκόντων και των περιορισμών. Για το διορισμό και την κατάταξή τους θα ληφθεί υπόψη ως αφετηρία του χρόνου υπολογισμού η ημερομηνία δημοσίευσης στην

Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Για αυτόν το λόγο και όλες οι σχετικές Υπηρεσίες θα πρέπει να κάνουν επανέλεγχο των κατατάξεων των αποφοίτων.

- Για υπάλληλο κατηγορίας ΠΕ, με ημερομηνία διορισμού την 31/12/1990 και με συνολικό χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας έως τις 31/12/2015 εικοσιπέντε έτη, ο οποίος: α) μετατάχθηκε σε ανώτερη κατηγορία ΠΕ στις 31/12/2010, β) απέκτησε τον τίτλο σπουδών της ΠΕ κατηγορίας στις 1/9/2010: για τον υπολογισμό του συνολικού χρόνου για κατάταξη θα ληφθούν υπόψη: πέντε έτη και τέσσερις μήνες πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας ως ΠΕ (από 1/9/2010, ημερομηνία κτήσης του τυπικού προσόντος ΠΕ έως και 31/12/2015), δεκατέσσερα έτη και δέκα μήνες, διάστημα το οποίο προκύπτει ως εξής:
 - από 31/12/1990, (ημερομηνία διορισμού του υπαλλήλου) έως 1/9/2010, (ημερομηνία κτήσης του τυπικού προσόντος ΠΕ) δεκαεννέα έτη και οκτώ μήνες, διάστημα από το οποίο υπολογίζονται δέκα έτη
 - Από το υπόλοιπο συνολικό χρονικό διάστημα των εννιά ετών και οκτώ μηνών λαμβάνεται επίσης υπόψη το μισό του πέραν της δεκαετίας χρόνου ήτοι $[(9 \text{ έτη και } 8 \text{ μήνες})/2] = \text{τέσσερα έτη και δέκα μήνες}$, οπότε $(\alpha) + (\beta) = 14 \text{ έτη και } 10 \text{ μήνες}$. Ο ανωτέρω υπάλληλος βάσει όλων των ανωτέρω διαθέτει συνολικό χρόνο για κατάταξη είκοσι έτη και δύο μήνες, οπότε και κατατάσσεται τελικά στον Α βαθμό με πλεονάζοντα χρόνο επτά έτη και δύο μήνες.
 - Όσοι υπαλλήλοι δεν έχουν τα τυπικά προσόντα των τίτλων σπουδών θα ανήκουν σύμφωνα με τον Β πίνακα και σύμφωνα με τα χρονικά διαστήματα του πίνακα. Προκειμένου να συμμετέχουν σε συλλογικό όργανο ή σε κατάληψη θέσης θα πρέπει να κατέχουν κάποιο βαθμό. Τα καθήκοντά τους θα τα ασκούν ανεξάρτητα από τη λήξη της θητείας τους. Σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και υπαλλήλων ΝΠΔΔ όλες αυτές θα εφαρμόζονται προκειμένου να γίνει η βαθμολογική εξέλιξη. Το ίδιο ισχύει και για τους υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου Δημοσίου. Εξαιρείται το προσωπικό μερικής απασχόλησης.

- **Βαθμολογική ένταξη – Αναγνώριση προϋπηρεσίας**

Για την αναγνώριση προϋπηρεσίας αναφέρονται

- Όσοι υπαλλήλοι διέθεταν πριν το διορισμό τους χρόνο σε δημόσια υπηρεσία εντάσσονται αφού έχουν μονιμοποιηθεί μέχρι τον επόμενο βαθμό. Η ένταξη αυτή ανατρέχει στο χρόνο του οικείου Υπηρεσιακού Συμβουλίου
- Η πραγματική δημόσια υπηρεσία νοείται κάθε υπηρεσία που έχει διανυθεί στο Δημόσιο, σε Ν.Π.Δ.Δ., σε Ν.Π.Ι.Δ. του Δημοσίου ή σε ΟΤΑ., με σχέση εργασίας δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου ορισμένου ή αορίστου χρόνου, καθώς και κάθε άλλη υπηρεσία που, με βάση ειδικές διατάξεις, αναγνωρίζεται ως πραγματική δημόσια υπηρεσία για βαθμολογική εξέλιξη
- Προϋπηρεσία με σχέση εργασίας δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου αντίστοιχη της προηγούμενης παραγράφου, σε υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή των χωρών - μελών αυτής, λαμβάνεται υπόψη για την ένταξη
- Για τους υπαλλήλους του Υπουργείου Πολιτισμού από φυσικά ή νομικά πρόσωπα ή σε άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς και για αρχαιολογικά έργα, ανασκαφές ή άλλες εργασίες παρόμοιες θα αναγνωρισθεί όλο το σύνολο σαν προϋπηρεσία
- Σαν προϋπηρεσία υπολογίζεται για τα παραπάνω εκείνη η προϋπηρεσία η οποία αναφέρεται πριν το διορισμό στην κατηγορία που ο υπάλληλος ανήκει
- Προϋπηρεσία σε συναφές αντικείμενο έως επτά έτη που έχει διανυθεί πριν από το διορισμό, εκτός του δημόσιου τομέα, λαμβάνεται υπόψη εφόσον αποδεικνύεται. Οι όροι και οι προϋποθέσεις αναγνώρισης της ως άνω προϋπηρεσίας, καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια καθορίζονται με προεδρικό διάταγμα που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Για την ορθή και ενιαία εφαρμογή των προαναφερόμενων διατάξεων των παρ. 1-3 και 5 του άρθρου 98 του Υ.Κ. (ν.3528/2007) διευκρινίζονται τα εξής προς εξέταση κρίσιμα στοιχεία, προκειμένου να διαπιστώνεται η δυνατότητα αναγνώρισης συγκεκριμένης προϋπηρεσίας: Ως προϋπηρεσία λογίζεται αποκλειστικά αυτή που έχει διανυθεί πριν από το διορισμό του υπαλλήλου στο Δημόσιο, σε Ν.Π.Δ.Δ., σε Ν.Π.Ι.Δ. του Δημοσίου ή σε ΟΤΑ.

Αναφέρεται ότι θα πρέπει να έχει πραγματοποιηθεί

- σχέση εργασίας δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου με αόριστο χρόνο ή να έχει αναγνωρισθεί πραγματική δημόσια υπηρεσία για βαθμολογική εξέλιξη σύμφωνα με ειδικές διατάξεις
- η συγκεκριμένη υπηρεσία πρέπει να έχει πραγματοποιηθεί πριν το διορισμό του υπαλλήλου στην κατηγορία που ανήκει
- Από τη στιγμή που η προϋπηρεσία έχει αναγνωρισθεί θα πρέπει να έχει πραγματοποιηθεί πριν το διορισμό του υπαλλήλου στην κατηγορία στην οποία ανήκει
- Οι υπαλλήλοι των οποίων έχει αναγνωρισθεί η προϋπηρεσία μέχρι να γίνουν μόνιμοι θα εντάσσονται μέχρι τον επόμενο βαθμό κατηγορίας τους και θα υπολογίζεται και ο χρόνος σε αυτό το βαθμό.

- **Αναγνώριση προϋπηρεσίας σε ιδιωτικό τομέα**

Σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 98 του Υ.Κ. (Ν.3528/2007) προβλέπεται ότι λαμβάνεται υπόψη προϋπηρεσία έως επτά έτη που έχει διανυθεί πριν από το διορισμό του υπαλλήλου στον ιδιωτικό τομέα. Με την έκδοση του προβλεπόμενου στις σχετικές διατάξεις Π.Δ. θα καθοριστούν οι όροι και οι προϋποθέσεις αναγνώρισης της εν λόγω προϋπηρεσίας καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια. Το εν λόγω Π.Δ. αναμένεται να εκδοθεί εντός ευλόγου χρόνου προκειμένου να ληφθεί υπόψη για τη βαθμολογική ένταξη των υπαλλήλων και για τις έννομες συνέπειες αυτής. Αναγνώριση του χρόνου της διαθεσιμότητας ως πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας για τη μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη, άρθρο 39 του ν. 4369/2016. Στις διατάξεις του άρ.39 του ν. 4369/2016 προβλέπονται τα εξής: «Για όσους υπαλλήλους τέθηκαν σε καθεστώς διαθεσιμότητας με βάση τις διατάξεις του ν. 4093/2012 (Α' 222), του ν. 4172/2013 (Α' 167), του ν. 4250/2014 (Α' 74) και τις διατάξεις του άρθρου 67παρ. 4 του ν. 4316/2014 (Α'270), καθώς και τις διατάξεις του άρθρου 70 του ν. 4257/2014 (Α' 93) ο χρόνος της διαθεσιμότητας θεωρείται ως χρόνος πραγματικής υπηρεσίας και λαμβάνεται υπόψη για τη μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη».

Αναγνώριση προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα:

Με βάσει τα στοιχεία των προαναφερόμενων διατάξεων, σε όσους υπαλλήλους εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 39 του ν. 4369/2016, αλλά και σε όσους υπαλλήλους έχουν τεθεί για οποιονδήποτε λόγο σε διαθεσιμότητα και υπηρετούν κατά τη δημοσίευση του ν. 4369/2016 (27/2/2016), οπότε και θα καταταχθούν την 1/1/2016 βάσει των διατάξεων του άρθρου 27 του ν. 4369/2016, θα συνυπολογιστεί ο χρόνος της διαθεσιμότητας που επήλθε για οποιοδήποτε λόγο, δεδομένου ότι βάσει των προβλεπόμενων στην παρ. 2 του άρθρου 27 του ν. 4369/2016, ο χρόνος της διαθεσιμότητας δεν αναφέρεται στις αποκλειστικά παρατιθέμενες περιπτώσεις α' έως ζ', οι οποίες δεν υπολογίζονται για την κατάταξη των υπαλλήλων. Όσον αφορά στα θέματα μισθολογικής κατάταξης και εξέλιξης, συνεπεία της αναγνώρισης του χρόνου της διαθεσιμότητας και για τη μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων βάσει των διατάξεων του άρθρου 39 του ν. 4369/2016, αρμόδιο είναι το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους (Ν. 4369/2016).

2.2.2 Τρόπος Μέτρησης Απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων

Πέρα των θεσμοθετημένων και δια νόμων συγκεκριμένων μεθόδων και τεχνικών αξιολόγησης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών που αναφέρθηκαν παραπάνω, θα λέγαμε επίσης πως αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός πως οι άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται σε μια δημόσια υπηρεσία θεωρούνται το πιο σημαντικό «περιουσιακό στοιχείο» που εκείνη διαθέτει. Ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος για να επιλέγουν οι υπεύθυνοι εντός των δημοσίων επιχειρήσεων τους καλύτερους υποψηφίους για την μετακίνηση αυτών στα εσωτερικά τμήματα των υπηρεσιών, είναι να αξιολογούν την ικανότητά τους χρησιμοποιώντας μια ποικιλία εργαλείων αντικειμενικής αξιολόγησης όχι μόνο σε αρχικό στάδιο αλλά και όταν αυτοί θα έχουν προσληφθεί στην υπηρεσία. Οι μέθοδοι και τεχνικές εκείνες οι οποίες χρησιμοποιούνται από ένα μεγάλο μέρος επιχειρήσεων στις μέρες μας, αναφέρονται ως ακολούθως (Νόμος *«Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων*, 2015).

- Ερωτηματολογία Επαγγελματικής Προσωπικότητας προς τους Εργαζομένους στην Δημόσια Υπηρεσία

Τα *Ερωτηματολόγια Επαγγελματικής Προσωπικότητας* παρέχουν ένα σημαντικό προφίλ το οποίο αντανακλά τους προτιμητέους τρόπους εργασιακής συμπεριφοράς του ατόμου εντός της δημόσιας υπηρεσίας και τα προεξέχοντα χαρακτηριστικά του. Τα *Ερωτηματολόγια Επαγγελματικής Προσωπικότητας* της κάθε δημόσιας υπηρεσίας θεωρούνται από τα πλέον ευρέως μελετημένα και διαδεδομένα ψυχομετρικά εργαλεία τα οποία διατίθενται σήμερα από διάφορες δημόσιες υπηρεσίες του χώρου.

Η κάθε δημόσια υπηρεσία βέβαια διαθέτει μία ποικιλία εκδόσεων ερωτηματολογίων επαγγελματικής προσωπικότητας και ανάλογα με τους διαφορετικούς τομείς και ανάγκες της εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Χαρακτηριστικά θα μπορούσε να αναφερθεί πως μια υπηρεσία μπορεί να διαθέτει τα *Ερωτηματολόγια Επαγγελματικής Προσωπικότητας* τα οποία παρέχουν ένα προφίλ το οποίο αντανακλά τους προτιμητέους τρόπους της εργασιακής συμπεριφοράς του ατόμου και τα προεξέχοντα χαρακτηριστικά του. Επίσης τα *Ερωτηματολόγια Επαγγελματικής Προσωπικότητας* μιας υπηρεσίας είναι από τα πιο ευρέως μελετημένα και διαδεδομένα ψυχομετρικά εργαλεία που διατίθενται στις μέρες μας (Παπαδάκης, 2002).

➤ Ψυχομετρικά Εργαλεία για Εργαζομένους στις Δημόσιες υπηρεσίες

Το συγκεκριμένο «εργαλείο» - πρόγραμμα προσφέρει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εξοικειωθούν και να αξιοποιούν κατάλληλα τις πληροφορίες που τους προσφέρουν τα ψυχομετρικά τεστ καθώς επίσης και τα στελέχη που εμπλέκονται στη διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού, χωρίς αυτή βέβαια να είναι μια από τις κύριες αρμοδιότητές τους. Κατανοώντας βέβαια βαθύτερα τα τεστ ικανοτήτων και την προσέγγιση των ερωτηματολογίων της επαγγελματικής προσωπικότητας των εργαζομένων, οι υπεύθυνοι προσπαθούν να αξιοποιούν στο μέγιστο την πληροφόρηση που λαμβάνουν έτσι ώστε να παίρνουν τις καταλληλότερες αποφάσεις σχετικά με τις εργασιακές θέσεις εντός της δημόσιας υπηρεσίας.

Θα πρέπει να σημειωθεί πως τα ψυχομετρικά τεστ και «εργαλεία» αναφέρονται περισσότερο σε διευθυντικά στελέχη τα οποία εμπλέκονται στη διαδικασία της αξιολόγησης, είτε εσωτερικών είτε εξωτερικών υποψηφίων σε μεγάλες δημόσιες υπηρεσίες. Οι στόχοι της χρήσης των ψυχομετρικών «εργαλείων» ως μέθοδος

αξιολόγησης προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες, προσφέρουν στους συμμετέχοντες τα ακόλουθα :

- *Γνωρίζουν τα είδη των τεστ ικανοτήτων, τη χρησιμότητά τους και την καταλληλότητά τους*
 - *Μαθαίνουν να κατανοούν και να δίνουν ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων των τεστ*
 - *Γνωρίζουν τις βασικές Αρχές Δεοντολογίας της κάθε δημόσιας υπηρεσίας*
 - *Αποκτούν βασικές γνώσεις σχετικά με τις ψυχολογικές θεωρίες προσωπικότητας και τη σχέση τους με την εργασία*
 - *Μαθαίνουν να ερμηνεύουν και να κατανοούν τις διαστάσεις ενός προφίλ επαγγελματικής προσωπικότητας, στα πλαίσια μιας θέσης εργασίας*
 - *Μαθαίνουν να συσχετίζουν το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Προσωπικότητας με τις επαγγελματικές ιδιότητες της υπηρεσίας τους*
-
- Ασκήσεις Προσομοίωσης προς τους Εργαζομένους της Δημόσιας Υπηρεσίας

Οι Ασκήσεις Προσομοίωσης ή Πολλαπλής Αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι δημόσιες υπηρεσίες ως μέσον αξιολόγησης των εργαζομένων τους, βασίζονται περισσότερο στη χρήση της προσομοίωσης εργασιακών καταστάσεων για σκοπούς αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού. Χωρίζονται σε τρεις (3) ευρύτερες κατηγορίες ασκήσεων, δηλαδή τις *Ομαδικές Ασκήσεις, Γραπτές Ασκήσεις και Ασκήσεις Αλληλεπίδρασης* οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να προσομοιάζουν διαφορετικές όψεις της εργασιακής επίδοσης (Παπαδάκης, 2002).

Επιπρόσθετα προσφέρουν την ευκαιρία παρατήρησης της συμπεριφοράς των συμμετεχόντων – εργαζομένων σε μια δημόσια υπηρεσία και συνεπακόλουθα αξιολόγησής τους σε σχετικές με την εργασία επαγγελματικές ιδιότητες. Ταυτόχρονα, παρέχουν στους συμμετέχοντες μια αναλυτική εικόνα του είδους των καθηκόντων και αποφάσεων που περιλαμβάνει η θέση εργασίας τους. Η κάθε δημόσια υπηρεσία βέβαια μπορεί να διαθέτει ένα μεγάλο εύρος από πενήντα έτοιμες ασκήσεις προσομοίωσης και

άνω, ταυτόχρονα δε συνεργάζεται με οργανισμούς για τη δημιουργία ειδικά προσαρμοσμένων ασκήσεων.

2.3 Τομείς Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων

Αναφερόμενοι στους τομείς αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, θα λέγαμε πως είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθούν οι μεταβλητές που επηρεάζουν την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων με σκοπό να επιλυθεί ένα πρόβλημα υποκίνησης στους εργαζομένους και ως προς την επίτευξη παραγωγικότητας εντός των δημόσιων οργανισμών (Νόμος «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, 2015).

Μια πρακτική είναι ο συμβιβασμός που χρειάζεται για το πρόβλημα. Σύμφωνα με αυτόν, δίνεται αρχικά σημασία στην συμπεριφορά και στις συνέπειές της για τον υπάλληλο. Στην περίπτωση που υπάρχει διαφωνία ανάμεσα σε προσδοκώμενα αποτελέσματα και σε ήδη επιτυχημένα δημιουργείται και πρόβλημα υποκίνησης στην υπηρεσία. Ένα απλό παράδειγμα προβλήματος υποκίνησης είναι όταν κάποιοι υπάλληλοι αδυνατούν να ακολουθήσουν κάποιον κανόνα ασφάλειας. Όταν καπνίζουν σε απαγορευμένη περιοχή. Επίσης και όταν κάποιοι αδυνατούν να ακολουθήσουν τις αποφάσεις των προϊσταμένων τους (Νόμος «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, 2015).

Πολλές φορές όταν κάποιος υπάλληλος δεν μπορεί να έχει και την απαιτούμενη απόδοση σημειώνεται πρόβλημα αποτυχημένης προσδοκίας από την υπηρεσία. Οι λόγοι στους οποίους αποδίδεται η χαμηλή απόδοση είναι κυρίως τέσσερις και εξηγούν τις αιτίες αυτής της απόδοσης. Είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή, 2003):

- **Πρόβλημα επικοινωνίας.** Σημειώνεται όταν οι υπάλληλοι δεν είναι σε θέση να επικοινωνήσουν με την δημόσια υπηρεσία και δεν μπορούν να κατανοήσουν τι ακριβώς θέλει από αυτούς.
- **Πρόβλημα ικανότητας.** Και σε αυτήν την περίπτωση οι υπάλληλοι είτε νοητικά είτε σωματικά δεν μπορούν να καταλάβουν τι θέλει η δημόσια υπηρεσία από αυτούς.

- **Πρόβλημα εκπαίδευσης.** Μέχρι να τελειώσει η εκπαίδευση συνεχίζεται η προσπάθεια.
- **Πρόβλημα ευκαιρίας.** Στην περίπτωση αυτή πρέπει οι υπάλληλοι να έχουν και τις απαραίτητες ευκαιρίες από την υπηρεσία για να επιτύχουν το ανάλογο αποτέλεσμα.

Είναι απόλυτα σημαντικό πως οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν τι ακριβώς χρειάζεται η δημόσια υπηρεσία. Η υποκίνηση είναι απόλυτα συνδεδεμένη με πολλά στοιχεία και αποτελείται από κρίκους. Η υποκίνηση κινεί αυτούς τους κρίκους και όλοι μαζί την αντιπροσωπεύουν. Για κάποιους υπαλλήλους, είναι δύσκολο να το καταλάβουν και να συνειδητοποιήσουν με ποια μέθοδο υποκινούνται και ποιά θα είναι τα αποτελέσματα.

Ωστόσο οι συνέπειες που προέρχονται από την συμπεριφορά κάποιου δημοσίου υπαλλήλου, μπορούν να αναλύσουν μια υποκίνηση στους εργαζομένους με σκοπό την επίτευξη παραγωγικότητας εντός των δημόσιων οργανισμών. Οι αρχές που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή, 2003):

- Επιβράβευση συμπεριφοράς για να συνεχισθούν. Οι συμπεριφορές που δεν επιβραβεύονται δεν επαναλαμβάνονται.
- Μέσα από μισθούς ή προαγωγές πολλές φορές δημιουργούνται κίνητρα και υποκινήσεις. Η υπηρεσία ότι κάποιες φορές κάποιοι υπάλληλοι υποκινούνται από αυτά.
- Η επιβράβευση μια σωστής συμπεριφοράς είναι πολύ καλύτερη από την τιμωρία και έχει καλύτερα αποτελέσματα.
- Αν η επιβράβευση γίνει γρήγορα ή στην ώρα της τότε η υποκίνηση είναι καλύτερη και αποτελεσματικότερη. Αν και η τιμωρία αργοπορεί σε άλλη περίπτωση το αποτέλεσμα είναι το ίδιο.
- Η επιβράβευση η οποία αφορά έναν υπάλληλο ανεξάρτητα από την υπηρεσία επιδρά θετικότερα σε μια ανεξάρτητη προσωπικότητα η οποία είναι μέσα στην υπηρεσία.
- Όταν η υποκίνηση είναι αυστηρή έχει μεγαλύτερη ισχύ.

3. Κεφάλαιο 3^ο – Η Λειτουργία του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα και στην Κύπρο

3.1 Η Λειτουργία και Οριοθέτηση του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα

Αναφερόμενοι σχετικά στην λειτουργία και οριοθέτηση του Δημοσίου τομέα στην Ελλάδα σε Νομοθετικό επίπεδο, θα λέγαμε πως σύμφωνα με το άρθρο 10 του νόμου 3584/2007, πλαισιώνεται ο οργανισμός εσωτερικής υπηρεσίας και διακρίνεται η εσωτερική διάρθρωση των δημοσίων υπηρεσιών ως εξής (ν. 3584/2007)

1. Με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας καθορίζονται η εσωτερική διάρθρωση των υπηρεσιών σε Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Τμήματα, [Αρχή Τροποποίησης] Αυτοτελή Τμήματα - ΠΡΟΣΘ. ΤΩΝ ΩΣ ΑΝΩ ΛΕΞΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 1 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 38 ΤΟΥ Ν. 3801/09, ΦΕΚ-163 Α/4-9-09 [Τέλος Τροποποίησης] και Αυτοτελή Γραφεία, οι αρμοδιότητες τους και οι θέσεις κατά κατηγορίες και κλάδους προσωπικού. Επίσης, ορίζονται οι κλάδοι ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ των οποίων οι υπάλληλοι κρίνονται για την κατάληψη θέσεων προϊσταμένων των κατά περίπτωση οργανικών μονάδων, ανάλογα με την ειδικότητα του κλάδου και το αντικείμενο των συγκεκριμένων οργανικών μονάδων.
2. Με απόφαση του Δημοτικού ή Κοινοτικού ή Διοικητικού Συμβουλίου ψηφίζονται οι Οργανισμοί Εσωτερικής Υπηρεσίας των Δήμων, Κοινοτήτων, Δημοτικών και Κοινοτικών Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, Ιδρυμάτων και Συνδέσμων Δήμων και Δήμων και Κοινοτήτων, αντίστοιχα. Η απόφαση εγκρίνεται με πράξη του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας ύστερα από γνώμη του οικείου Υπηρεσιακού Συμβουλίου, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.
3. Η σύσταση θέσεων προσωπικού με τους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας των Δημοσίων Υπηρεσιών, γίνεται μετά από εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών και με την προϋπόθεση ότι για τη σύσταση κάθε νέας οργανικής θέσης θα πρέπει ο μέσος όρος των τακτικών εσόδων των δύο τελευταίων ετών να είναι διπλάσιος του ποσού στο οποίο ανέρχεται η ετήσια δαπάνη του βασικού μισθού του καταληκτικού κλιμακίου των προτεινόμενων νέων θέσεων πολλαπλασιαζόμενης της δαπάνης αυτής επί δύο.

4. Τροποποίηση των Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας των Δημοσίων Υπηρεσιών, γίνεται με την ανωτέρω διαδικασία. Δεν επιτρέπεται η τροποποίηση των Οργανισμών κατά το τελευταίο εξάμηνο της περιόδου, με εξαίρεση την περίπτωση ανάθεσης ή μεταβίβασης νέων αρμοδιοτήτων και σε συμμόρφωση με τελεσίδικη δικαστική απόφαση.
5. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες, για την κάλυψη αναγκών των Δημοσίων Υπηρεσιών, απαιτείται η πρόσληψη υπαλλήλων κλάδων που δεν προβλέπονται από τις σχετικές ρυθμίσεις, η ονομασία του κλάδου καθορίζεται με βάση τη λειτουργία που θα καλυφθεί και τα σχετικά τυπικά προσόντα.
6. Για την κατάρτιση ή τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας των Ιδρυμάτων και Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, απαιτείται και σύμφωνη γνώμη των υπευθύνων Δημοσίων Υπηρεσιών.
7. Νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου που συγχωνεύονται σε ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, σύμφωνα με τις διατάξεις του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα, μπορεί να οργανώνονται σε επίπεδο Διεύθυνσης ή αυτοτελούς Τμήματος ανάλογα με τον αριθμό των υπηρετούντων τακτικών υπαλλήλων. Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου που δεν συγχωνεύονται σε ένα Νομικό Πρόσωπο και των οποίων ο αριθμός των υπηρετούντων τακτικών υπαλλήλων είναι μέχρι δέκα μπορεί να οργανώνονται σε επίπεδο αυτοτελούς Γραφείου.

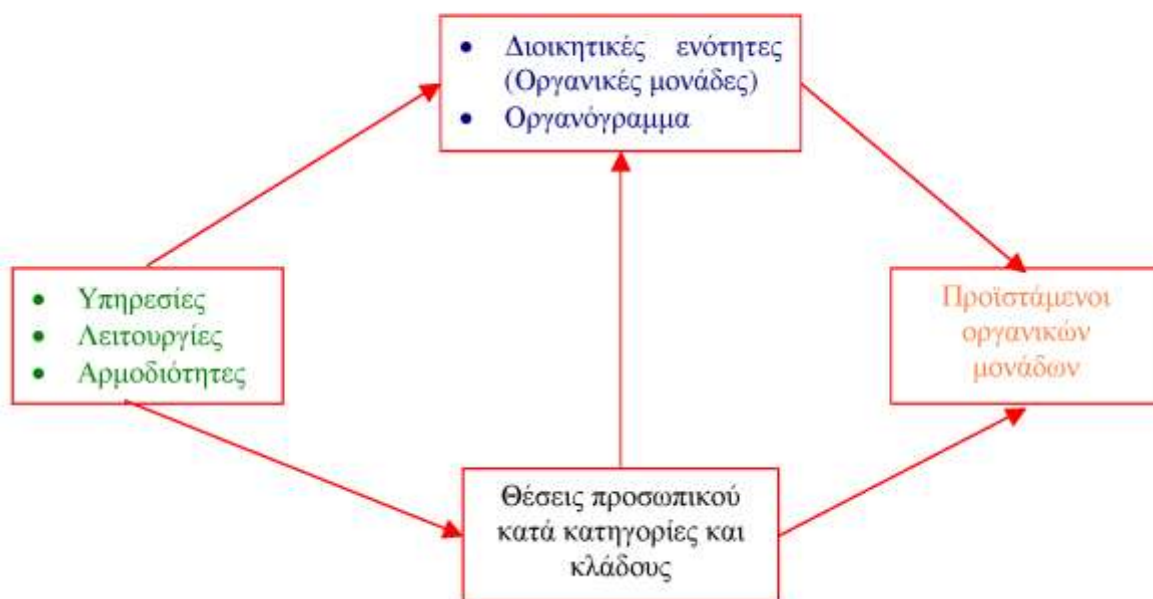
Στην περίπτωση των Δήμων, με την ψήφιση του Καλλικράτη (Ν. 3852/2010) στο άρθρο 97 ορίζεται ότι οι Οργανισμοί Εσωτερικής Υπηρεσίας των Δήμων θα πρέπει να περιλαμβάνουν υπηρεσιακές μονάδες με τα ακόλουθα αντικείμενα:

1. Προγραμματισμού και Ανάπτυξης
2. Οικονομικής υπηρεσίας
3. Τεχνικής υπηρεσίας
4. Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνιών
5. Διαφάνειας
6. Νομικής Υποστήριξης
7. Διοίκησης – Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
8. Άσκησης Κοινωνικής Πολιτικής και Πολιτικών Ισότητας των Φύλων
9. Περιβάλλοντος – Πολιτικής Προστασίας

10. Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού, Νέας Γενιάς και
11. Γεωργίας, Κτηνοτροφίας και Αλιείας, εφόσον ασκούνται αντίστοιχες αρμοδιότητες.

3.1.1 Το Περιεχόμενο και η Διαδικασία Σύνταξης των Ο.Ε.Υ. των Δημοσίων Υπηρεσιών

Σχήμα 1 : Το περιεχόμενο ενός ΟΕΥ



Πηγή : Ε.Ε.Τ.Α.

Οι Οργανισμοί Εσωτερικής Υπηρεσίας των Δημοσίων Υπηρεσιών αποτελούν ένα από τα πιο βασικά κομμάτια για την σωστή λειτουργία των υπηρεσιών ενός οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης. Ένας Ο.Ε.Υ. σωστά δομημένος, με σαφείς αρμοδιότητες μεταξύ των οργανικών μονάδων, με δια τμηματικές συνεργασίες, δημοκρατική λειτουργία και στελεχωμένος με τις κατάλληλες ειδικότητες όσο αναφορά το προσωπικό, μπορεί να λειτουργήσει με θετικό τρόπο, τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για την τοπική κοινωνία (ν. 3584/2007).

Ιδιαίτερα με δημιουργία και ανάπτυξη οριζόντιας πληροφόρησης, επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών χρησιμοποιώντας Συντονιστικά Συμβούλια, Ομάδες Εργασίας για την επεξεργασία ζητημάτων που αφορούν περισσότερες διοικητικές ενότητες.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι παράγοντες που καθορίζουν και επηρεάζουν το περιεχόμενο ενός Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας των Δημοσίων Υπηρεσιών, εκτός από τις νέες αρμοδιότητες και τις αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των Δημοσίων Υπηρεσιών μετά την εφαρμογή των Μνημονίων. Εάν δηλαδή μια Δημόσια Υπηρεσία έχει τις αναγκαίες οικονομικές πιστώσεις και να προωθήσει την εσωτερική ανάπτυξη της (ν. 3584/2007).

Φυσικά το όραμα της διοίκησης θα πρέπει να αποτυπώνεται και στο επιχειρησιακό πρόγραμμα των Δημοσίων Υπηρεσιών μέσω προγράμματος επενδύσεων και πρόγραμμα παροχής υπηρεσιών. Βασικός παράγοντας αποτελεί και η υφιστάμενη κατάσταση Οργάνωσης και στελέχωσης των Δημοσίων Υπηρεσιών, δηλαδή εάν υπάρχει το αναγκαίο προσωπικό για να μπορεί να λειτουργήσει η υπηρεσία εάν τουλάχιστον αποτυπώνεται στον Ο.Ε.Υ. Συνεπώς ένας οργανισμός εσωτερικής Υπηρεσίας των Δημοσίων Υπηρεσιών θα πρέπει να περιλαμβάνει (Νόμος 3584/2007)

- Τις οργανικές μονάδες, δηλαδή τη διάρθρωση των υπηρεσιών των Δημοσίων Υπηρεσιών με τη μορφή Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήματα, Αυτοτελές γραφεία, με τις αρμοδιότητες και τα αντικείμενα που θα εκτελεί κάθε μία από τις οργανωτικές μονάδες.
- Τον σχεδιασμό της οργανωτικής δομής των υπηρεσιών (Διοίκηση, εποπτεία, Συντονισμός)
- Τις οργανικές θέσεις του προσωπικού σύμφωνα με τις ανάγκες σε προσωπικό του εκάστοτε τ.Δημοσίων Υπηρεσιών.
- Τους κλάδους των Προϊσταμένων που θα επιλέγονται για κάθε οργανική μονάδα.

Είναι πάρα πολύ σημαντικό για τους συντάκτες των Ο.Ε.Υ των Δημοσίων Υπηρεσιών, να γνωρίζουν πάρα πολύ καλά το προσωπικό και πιο συγκεκριμένα το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων, τα τυπικά τους προσόντα, τα χρόνια υπηρεσίας, την βαθμολογική τους κατάταξη καθώς και τις μελλοντικές αποχωρήσεις (σε βάθος 5ετίας) σε προσωπικό. Είναι δηλαδή, σημαντικό να παρουσιαστεί στον Ο.Ε.Υ. η υφιστάμενη κατάσταση του προσωπικού, να προβλεφθούν οι μελλοντικές ανάγκες σε εργαζομένους, να θεσπιστούν οι απαραίτητες κενές οργανικές θέσεις και να

καθοριστούν οι κατάλληλοι κλάδοι υπαλλήλων που θα μπορούν να κριθούν για προϊστάμενοι και θα ηγηθούν των οργανικών δομών των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε την δύσκολη κατάσταση που έχουν περιέλθει οι περιπτώσεις των Δημοσίων Υπηρεσιών από την εφαρμογή Μνημονιακών πολιτικών που είχαν ως αποτέλεσμα να υποστούν μια ραγδαία συρρίκνωση σε ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και σε πόρους.

Συγχρόνως με βάση τα στοιχεία του Μητρώου Μισθοδοτούμενων υπαλλήλων Ελληνικού Δημοσίου για το 2013 το προσωπικό των Δημοσίων Υπηρεσιών έφθανε τα 84.177 άτομα. Δηλαδή τα τελευταία τρία κρίσιμα χρόνια (2011-2013) το προσωπικό των Δήμων μειώθηκε κατά 10.768 άτομα δηλαδή 12%. Αυτή η βίαια προσαρμογή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης απεικονίζεται και στους Οργανισμούς εσωτερικής Υπηρεσίας, που στην ουσία τους καθιστούν ανεφάρμοστους.

3.1.2 Η Διάρθρωση των Υπηρεσιών των Δημοσίων Υπηρεσιών

Ένας Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας θα πρέπει ανάλογα με το ιεραρχικό του επίπεδο να διακρίνεται σε Γενική Διεύθυνση – Διεύθυνση – Τμήμα – Αυτοτελές Τμήμα – Αυτοτελές Γραφείο. Το μοντέλο οργανωτικής δομής θα πρέπει να αποτυπώνεται μέχρι και την οργανωτική δομή ενός τμήματος. Η εργασιακή εμπειρία έχει δείξει ότι τα πολλά αυτοτελή τμήματα σε έναν Ο.Ε.Υ. δημιουργούν προβλήματα διοίκησης καθώς η ύπαρξη διευθυντή ως ανώτατο ιεραρχικό προϊστάμενο δίνει άλλο κύρος στις αποφάσεις του τμήματος και οι εργαζόμενοι νιώθουν περισσότερο ασφαλείς τόσο για την εργασίας τους (αφού υπάρχει μεγαλύτερος έλεγχος) όσο και για την θέση τους (μέσω της προστασίας τους από τον Διευθυντή) (Αρχές Νομοθετικής πρωτοβουλίας για τη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (2010).

Για να μπορεί να δημιουργηθεί μια διεύθυνση θα πρέπει να υπηρετούν σ' αυτή τουλάχιστον 13 υπάλληλοι και άνω. Η θέσπιση ενός Τμήματος προϋποθέτει 4 υπαλλήλους και άνω. Συγχρόνως κάθε διεύθυνση θα πρέπει να έχει 4 με 5 τμήματα. Η ύπαρξη περισσότερων τμημάτων έχει δείξει ότι δημιουργεί προβλήματα συντονισμού από τον εκάστοτε προϊστάμενο Διεύθυνσης. Το μοντέλο διοίκησης και συγκρότησης

ενός Ο.Ε.Υ. με διευθύνσεις με πολλά τμήματα κατά την γνώμη μου δημιουργεί περισσότερα προβλήματα από αυτά που έρχεται να λύσει.

Βασικός σκοπός είναι η περιστολή των δαπανών (με λιγότερα επιδόματα ευθύνης) και ο κεντρικός έλεγχος των υπηρεσιών. Όμως η φύση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (πολλές και διαφορετικές αρμοδιότητες) είναι τέτοια που επιβάλλει την δημιουργία ευέλικτων διευθύνσεων. Η εργασιακή πρακτική έχει αποδείξει ότι η δημιουργία μεγάλων σε αριθμό τμημάτων Διευθύνσεων καθιστά δύσκολο το συντονισμό τους από τον Προϊστάμενο.

Σύμφωνα με τον οδηγό προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων Οργανισμών εσωτερικής Υπηρεσίας από την ΕΕΤΑ, ένας Ο.Ε.Υ. των Δημοσίων Υπηρεσιών και με βάση το αντικείμενο και τον σκοπό του θα πρέπει να αποτελείται: (1) από τις επιτελικές υπηρεσίες με κύριο σκοπό την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στο πολιτικά όργανα και στις δημοτικές υπηρεσίες, (2) από τις υπηρεσίες υποστήριξης με κύριο σκοπό την παροχή διοικητικής, τεχνικής, και οικονομικής υποστήριξης σε όλες τις δημοτικές υπηρεσίες, (3) υπηρεσίες Περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής με κύριο σκοπό την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και την προώθηση της αστικής ανάπτυξης, (4) υπηρεσίες κοινωνικής προστασίας, παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού με κύριο σκοπό την προστασία της κοινωνικής προστασίας, την προστασία της δημόσιας υγείας, της παιδείας, του πολιτισμού και αθλητισμού, (5) υπηρεσίες Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης με επίκεντρο τον πρωτογενή τομέα της παραγωγής, στη μεταποίηση και στον τριτογενή τομέα.

Η λειτουργία των δομών των Δημοσίων Υπηρεσιών είναι να παρουσιάζονται ομαδοποιημένες ανά τομέα αρμοδιοτήτων ως εξής (Αρχές Νομοθετικής πρωτοβουλίας για τη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (2010):

Α. Τομέας Υποδομών, Μεταφορών Περιβάλλοντος & Πολεοδομίας

- ❖ Τεχνικές Υπηρεσίες
- ❖ Υπηρεσίες Περιβάλλοντος – Πολιτικής Προστασίας
- ❖ Υπηρεσίες Καθαριότητας – Ανακύκλωσης Απορριμμάτων

- ❖ Υπηρεσίες Πρασίνου
- ❖ Πολεοδομικές & Τοπογραφικές Υπηρεσίες

B. Τομέας Οικονομικής Ανάπτυξης & Απασχόλησης

- ❖ Υπηρεσίες Γεωργίας, Κτηνοτροφίας και Αλιείας
- ❖ Υπηρεσίες Φυσικών πόρων, Ενέργειας και Βιομηχανίας (μόνο για τους νησιωτικούς δήμους)
- ❖ Υπηρεσίες χορήγησης αδειών καταστημάτων και ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων
- ❖ Υπηρεσίες Τουρισμού - Προώθησης της απασχόλησης
- ❖ Τομέας Κοινωνικής Πολιτικής, Παιδείας, Αθλητισμού και Πολιτισμού
- ❖ Κοινωνικές υπηρεσίες & Υπηρεσίες υγείας
- ❖ Υπηρεσίες Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού, Νέας Γενιάς

Γ. Οριζόντιες / Υποστηρικτικές υπηρεσίες - Υπηρεσίες Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Οργάνωσης

- ❖ Διοικητικές υπηρεσίες και υπηρεσίες Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
- ❖ Οικονομικές υπηρεσίες
- ❖ Υπηρεσίες Πληροφορικής
- ❖ Υπηρεσίες Νομικής υποστήριξης
- ❖ Υπηρεσίες Δημοτικής αστυνομίας
- ❖ Υπηρεσίες ΚΕΠ

3.1.3 Ο Σχεδιασμός της Οργανωτικής Δομής των Δημοσίων Υπηρεσιών

Τα προβλήματα συντονισμού και εποπτείας των Δημοσίων Υπηρεσιών, δημιουργούνται συνήθως όταν οι αρμοδιότητες, για την εκτέλεση μίας εργασίας δεν αφορούν μία Διεύθυνση αλλά περισσότερες, υπάρχει δηλαδή επικάλυψη αρμοδιοτήτων. Εκεί χρειάζεται ο συντονισμός των υπηρεσιών για αυτό εκτός από τα πολιτικά όργανα, (δηλαδή τους Αντιδημάρχους) μπορούν να λειτουργήσουν ή να θεσπιστούν όργανα

βοηθητικά προς αυτή την κατεύθυνση όπως ο Γενικός Γραμματέας, ο Γενικός Διευθυντής και οι δια τμηματικές επιτροπές.

Συνεργάζεται με τον Γενικό Γραμματέα και τους προϊστάμενους έτσι ώστε οι υπηρεσίες να εναρμονίζονται με τους περιοδικούς στόχους Δημοσίων Υπηρεσιών. Παρακολουθεί και ελέγχει την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών. Συνυπογράφει αποφάσεις, επιμελείται και καλεί το συντονιστικό συμβούλιο των υπηρεσιών. Όταν υπάρχει επικάλυψη των αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανωτικών δομών, εισηγείται στον Δήμαρχο και κατευθύνει τις υπηρεσίες ώστε να απεγκλωβιστούν οι υπηρεσίες και να υλοποιήσουν με τον καλύτερο τρόπο το έργο που τους ανατίθεται.

Για την ομαλή εφαρμογή του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας είναι απαραίτητο να θεσμοθετηθούν και να προβλεφθούν στους Ο.Ε.Υ. συντονιστικά υπηρεσιακά όργανα που θα εκδημοκρατίσουν τις διαδικασίες οργάνωσης και θα βοηθήσουν στον συντονισμό των οργανωτικών δομών.

Κρίνεται απαραίτητη η θέσπιση: (1) Συντονιστικό Συμβούλιο Υπηρεσιών με την συμμετοχή των προϊσταμένων για την παρακολούθηση και υποστήριξη της λειτουργίας του συνόλου των υπηρεσιών. Συγχρόνως ανάλογα με το θέμα μπορούν να καλούνται και υπάλληλοι του Δήμου ή συνεργάτες, (2) δια τμηματικές ομάδες μόνιμες ή έκτακτες για την επεξεργασία ζητημάτων που αφορούν περισσότερες διοικητικές ενότητες. Είναι πλέον γεγονός ότι η τοπική αυτοδιοίκηση έχει αλλάξει. Η φύση της εργασίας των υπηρεσιών απαιτεί την σύνθετη δράση των οργανωτικών δομών και αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσα από δια τμηματικές συνεργασίες.

Είναι πολύ σημαντικό η θεσμοθέτηση στους Ο.Ε.Υ. υπηρεσιακών οργάνων όπως είναι οι ολομέλειες τμημάτων. Δηλαδή σε τακτά χρονικά διαστήματα, να γίνεται το αυτονόητο, δηλαδή να συγκαλούνται ολομέλειες τμημάτων σε επίπεδο Διεύθυνσης, με συμμετοχή όλου του προσωπικού της Διεύθυνσης. Η ανταλλαγή απόψεων αποτελεί συστατικό παρακίνησης για τους υπαλλήλους δίνοντας την αίσθηση στους εργαζόμενους, ότι η γνώμη τους θεωρείται σημαντική και λαμβάνεται υπόψη από τα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας, ή τουλάχιστον 1 φορά την εβδομάδα να συγκαλείται συμβούλιο των προϊσταμένων του τμήματος με το Διευθυντή.

3.1.4 Οι Οργανωτικές Θέσεις του Προσωπικού στο Δημόσιο

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών υπηρετεί μεγάλος αριθμός εργαζομένων με διαφορετικές ειδικότητες και κλάδους. Υπαλλήλοι με διαφορετικό γνωστικό επίπεδο και ποιότητα εργασίας. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ορισμένες ειδικότητες όπως: Εργάτες Καθαριότητας, Οδηγοί, Τεχνίτες, εργαζόμενοι στους Παιδικούς Σταθμούς, στις Κοινωνικές Δομές, στον Αθλητισμό, στον Πολιτισμό, Μηχανικοί, Διοικητικό Προσωπικό. Για να μπορέσουν οι Δήμοι να ανταποκριθούν στον ρόλο τους, αυτό περνάει μέσα από την αντιμετώπιση των ζητημάτων του προσωπικού τους, που θα πρέπει να επιμορφώνεται, να εξειδικεύεται και να ανανεώνεται μέσα από την κάλυψη των κενών Οργανικών θέσεων.

Σύμφωνα με το καθήκοντολογίο των υπαλλήλων Δημοσίων Υπηρεσιών, το προεδρικό διάταγμα 37^α/1987, οι Ο.Ε.Υ. θα πρέπει να προβλέπουν θέσεις προσωπικού που εντάσσονται στις εξής κατηγορίες.

1. Ειδικές θέσεις.
2. Θέσεις μονίμου προσωπικού (Οργανικές και Προσωποπαγείς).
3. Θέσεις προσωπικού με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (Οργανικές και Προσωποπαγείς).
4. Θέσεις προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου.

Γενικότερα ένας Ο.Ε.Υ. θα πρέπει να περιλαμβάνει, εκτός από την καταγραφή του υφιστάμενου προσωπικού, τις κενές οργανικές θέσεις. Δηλαδή τις ειδικότητες και κλάδους που έχει ανάγκη, η Δημόσια Υπηρεσία προκειμένου να καλυφθούν από μελλοντική προκήρυξη πλήρωσης. Κρίνεται αναγκαίο να πούμε ότι η λειτουργία Δημοσίων Υπηρεσιών με τον νόμο 4024/2011 και συγκεκριμένα με το άρθρο 36 καταργήθηκε μεγάλος αριθμός κενών οργανικών θέσεων, που σε συνδυασμό με τον περιορισμό (ν. 3833/2010 άρθρο 11) – στην ουσία παγώματος – των προσλήψεων Δημοσίων Υπηρεσιών δεν μπορούν να καλύψουν τα κενά τους σε προσωπικό παρά μόνο με ελαστικές σχέσεις εργασίας δηλαδή 2μηνα, 8μηνα και συμβάσεις έργου.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι οργανικές θέσεις του προσωπικού διακρίνονται στις εξής κατηγορίες: Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ), Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ).

Σύμφωνα με τα άρθρα 23 και 24 της κωδικοποιημένης συλλογής νομοθεσίας για την κατάσταση του μονίμου προσωπικού, αναφέρεται ότι το προσωπικό των Δήμων διακρίνεται σε Διοικητικό, Τεχνικό, Υγειονομικό, Εκπαιδευτικό. Οι οργανικές θέσεις θα πρέπει να εξειδικεύονται δηλαδή να προβλέπονται συγκεκριμένες ειδικότητες και όχι κλάδοι π.χ. ΠΕ Μηχανικών Περιβάλλοντος ή ΠΕ Χημικών Μηχανικών κ.α. Εξειδίκευση χρειάζεται και ο κλάδος των Τεχνιτών (θα πρέπει να αναφέρεται ως Τεχνίτες Ξυλουργοί, Τεχνίτες Υδραυλικοί) και οι θέσεις του ΥΕ Προσωπικού Καθαριότητας (θα πρέπει να αναγράφονται ως Εργάτες Καθαριότητας, Εργάτες Πρασίνου, Εργάτες Κοιμητηρίου).

Εδώ θα πρέπει να συμπεριλάβουμε και τις προσωρινές προσωποπαγείς θέσεις οι οποίες έχουν την ιδιαιτερότητα ότι κενωμένες με οποιοδήποτε τρόπο καταργούνται (συνταξιοδότηση ή παραίτηση υπαλλήλου).

Συγχρόνως σε έναν Ο.Ε.Υ. θα πρέπει να προβλέπονται οι νέες Οργανικές θέσεις. Για τις νέες οργανικές θέσεις λαμβάνεται υπόψη η οικονομική κατάσταση του Δήμου. Σύμφωνα με το άρθρο 10 του νόμου 3584/2007 για τη σύσταση κάθε νέας οργανικής θέσης θα πρέπει ο μέσος όρος των τακτικών εσόδων των δύο τελευταίων ετών να είναι διπλάσιος του ποσού στο οποίο ανέρχεται η ετήσια δαπάνη του βασικού μισθού του καταληκτικού κλιμακίου των προτεινόμενων νέων θέσεων πολλαπλασιαζόμενης της δαπάνης επί δύο.

Αξίζει στο σημείο αυτό να σημειώσουμε ότι το νομοθετικό πλαίσιο για την πρόσληψη τακτικού προσωπικού, μετά την εφαρμογή των Μνημονιακών πολιτικών είναι ιδιαίτερα αυστηρό και περιορισμένο. Δείχνει κατά την γνώμη μου με το πιο χαρακτηριστικό τρόπο ότι τα μέτρα που ονομάστηκαν ως διοικητική μεταρρύθμιση στο δημόσιο τομέα, τελικά είχαν ως σκοπό την βίαιη συρρίκνωση του δημοσίου τόσο σε αριθμό υπαλλήλων αλλά και σε οργανωτικές δομές.

Το μοντέλο διοίκησης με προσλήψεις βασισμένες (έστω και λίγες) ελαστικών σχέσεων εργασίας στην ουσία δεν καλύπτει ο φορέας τις πάγιες ανάγκες του, αλλά και

δεν φέρνει μείωση των οικονομικών πιστώσεων της Γενικής Κυβέρνησης. Οι αυξημένες συνταξιοδοτήσεις αντικαταστούν την μισθοδοσία του εργαζομένου με τη σύνταξη του πολίτη. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές σημαντικές θεσμικές παρεμβάσεις:

- Περιορισμός προσλήψεων για τα έτη 2011 έως και 2016- Κανόνας 1 προς 5 Από την 1η Ιανουαρίου 2011 και μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 2016, ο αριθμός των ετήσιων προσλήψεων και διορισμών του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου στους φορείς της παρ. 1 του άρθρου 1 του ν. 3812/2009 δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερος συνολικά από το λόγο ένα προς πέντε (μία πρόσληψη ανά πέντε αποχωρήσεις), στο σύνολο των φορέων (παρ.1 άρθρο 11 Ν.3833/2010 (ΦΕΚ 40/2010 τεύχος Α-), με τις τροποποιήσεις του.
- Αναστολή προσλήψεων και διορισμών Υ.Ε. και Δ.Ε. Οι προσλήψεις και οι διορισμοί του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου των κατηγοριών ΥΕ και ΔΕ, όλων των κλάδων και ειδικοτήτων, των ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού και των Ν.Π.Ι.Δ. αυτών αναστέλλονται έως την 31. 12.2016. (άρθρο πρώτο περίπτ.3 υποπαρ.ΣΤ.1 του Ν.4093/12)
- Πρόσληψη ΠΕ και ΤΕ. Για τις προσλήψεις και τους διορισμούς του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου των κατηγοριών ΠΕ και ΤΕ, όλων των κλάδων και ειδικοτήτων, των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού και των Ν.Π.Ι.Δ. αυτών εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 11 του ν. 3833/2010, όπως ισχύει. (άρθρο πρώτο περίπτ.3 υποπαρ.ΣΤ.1 του Ν.4093/12). Δηλαδή ο κανόνας 1 προς πέντε.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα για το πώς εφαρμοστήκαν οι ανωτέρω νομοθετικές παρεμβάσεις είναι ότι στο Δήμο Χαλανδρίου τα χρόνια από το 2009 έως το 2014 προσελήφθη ένας Μόνιμος Υπάλληλος.

Α. Θέσεις προσωπικού με σχέση Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (Οργανικές και Προσωποπαγείς).

Σύμφωνα με το άρθρο 178 του νόμου 3584/2007, οι οργανικές θέσεις προβλέπονται μόνο για το Ειδικό Επιστημονικό προσωπικό και για Μουσικούς

(πλήρους ή μερικής απασχόλησης (Νόμος 3584/2007). Οι υπόλοιπες θέσεις που δεν αφορούν τις ανωτέρω ειδικότητες θα αναφερθούν στον Οργανισμό εσωτερικής Υπηρεσίας ως προσωρινές.

B. Θέσεις προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου

Στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας θα πρέπει να προβλεφθεί και ο αριθμός απασχολούμενων με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου που θα απασχοληθούν στις ανταποδοτικές υπηρεσίες και στην αντιμετώπιση εποχιακών ή άλλων περιοδικών ή πρόσκαιρων αναγκών. Οι θέσεις αυτές αναγράφονται με το συνολικό τους αριθμό, χωρίς να αναφέρεται αναλυτικά η ειδικότητα τους.

3.2 Η Λειτουργία και Οριοθέτηση του Δημοσίου Τομέα στην Κύπρο

Η Κύπρος είναι ανεξάρτητη δημοκρατία με προεδρικό σύστημα διακυβέρνησης. Το Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας προνοεί τη διάκριση των τριών κρατικών εξουσιών (εκτελεστικής, νομοθετικής και δικαστικής). Η εκτελεστική εξουσία ασκείται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και 11μελές Υπουργικό Συμβούλιο, η νομοθετική εξουσία από τη Βουλή των Αντιπροσώπων και η δικαστική εξουσία από τα δικαστήρια (Οριοθέτηση Δημοσίου Τομέα της Κύπρου, Κυπριακή Δημοκρατία, 2016). Στην Κύπρο υπάρχουν σήμερα 11 Υπουργεία

- Υπουργείο Εξωτερικών: Είναι υπεύθυνο για τις σχέσεις του κράτους με τις άλλες χώρες, για τις διάφορες συμβάσεις με άλλα κράτη και γενικά για την εξωτερική πολιτική της χώρας.
- Υπουργείο Εσωτερικών: Φροντίζει για τις εσωτερικές υποθέσεις του κράτους γενικά, για τον τρόπο εσωτερικής διοίκησης και εποπτεύει τα όργανα αυτοδιοίκησης. Είναι επίσης υπεύθυνο για τη διοργάνωση εκλογών και για τα θέματα προσφύγων
- Υπουργείο Άμυνας: Φροντίζει για την ασφάλεια από κάθε εξωτερική απειλή και την οργάνωση της άμυνας
- Υπουργείο Οικονομικών: Διαχειρίζεται τα οικονομικά του κράτους. Καταρτίζει τον προϋπολογισμό, κατανέμει και εισπράττει τους φόρους, εγκρίνει τις αυξήσεις μισθών και διενεργεί γενικά όλες τις εισπράξεις και πληρωμές του

κράτους.

- Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημοσίας Τάξεως: Εποπτεύει την απονομή δικαιοσύνης, φροντίζει για την καλή λειτουργία των δικαστηρίων και των φυλακών, εργάζεται για την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και είναι υπεύθυνο για την εσωτερική ασφάλεια και τάξη.
- Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού: Είναι υπεύθυνο για τη μόρφωση των πολιτών, την οργάνωση και λειτουργία όλων των βαθμίδων της εκπαίδευση και γενικά την ανάπτυξη των τεχνών και των γραμμάτων.
- Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων: Ασχολείται με τα εργατικά θέματα, τις κοινωνικές ασφαλίσσεις και υπηρεσίες και τα σχέδια συντάξεων.
- Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος: Φροντίζει για την προαγωγή της γεωργικής παραγωγής και της κτηνοτροφίας και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
- Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων: Ασχολείται με θέματα που έχουν σχέση με τις συγκοινωνίες (δρόμοι, οργάνωση, μεταφορές, άδειες αυτοκινήτων), τις επικοινωνίες και την εκτέλεση συναφών έργων (αεροδρόμια, λιμάνια, υδατοφράκτες κλπ). Επίσης είναι υπεύθυνο για τη διαφύλαξη και συντήρηση αρχαιολογικών χώρων και μνημείων.
- Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού: Είναι υπεύθυνο για το εσωτερικό και εξωτερικό εμπόριο, τη διοργάνωση και συμμετοχή του κράτους σε εκθέσεις προϊόντων, την οργάνωση της βιομηχανίας, την επίβλεψη των εργοστασίων και των βιοτεχνιών, τη συνεργατική ανάπτυξη και την ανάπτυξη του τουρισμού
- Υπουργείο Υγείας: Φροντίζει για τη δημόσια υγεία και γενικά την ιατρική περίθαλψη με την οργάνωση νοσοκομείων, την περιστολή επιδημικών ασθενειών, κα.
- Με εξαίρεση τα Υπουργεία Εξωτερικών και Άμυνας, στα υπόλοιπα εννέα Υπουργεία υπάγονται συγκεκριμένα Τμήματα/ Υπηρεσίες. Το κάθε Υπουργείο και το κάθε Τμήμα/ Υπηρεσία έχει τη δική του οργανωτική δομή, η οποία είναι

αυστηρά ιεραρχική, με ξεκάθαρες αρμοδιότητες σε κάθε επίπεδο και κατάλληλους μηχανισμούς αναφοράς/ επικοινωνίας μεταξύ των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων.

Εκτός από τα 11 Υπουργεία στο δημόσιο τομέα λειτουργούν και Ανεξάρτητες Υπηρεσίες, που δεν υπάγονται σε Υπουργεία (όπως π.χ. η Νομική Υπηρεσία, η Ελεγκτική Υπηρεσία, κ.ά.), των οποίων προϊστάμενοι ανεξάρτητοι Αξιωματούχοι που διορίζονται, βάσει συνταγματικής πρόνοιας, από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, υπάρχουν επίσης και Ανεξάρτητες Υπηρεσίες που ιδρύθηκαν με νόμο συνήθως για σκοπούς εναρμόνισης με το κοινοτικό κεκτημένο, των οποίων προϊστάμενοι ανεξάρτητοι Αξιωματούχοι που διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Η αποκέντρωση των κυβερνητικών δραστηριοτήτων σε περιφερειακό επίπεδο επιτυγχάνεται μέσω της λειτουργίας Επαρχιακών Γραφείων. Τμήματα/ Υπηρεσίες όπως, π.χ. το Τμήμα Γεωργίας, οι Κτηνιατρικές Υπηρεσίες και το Τμήμα Αναπτύξεως Υδάτων (όλα κάτω από το Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος), το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως και το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας (κάτω από το Υπουργείο Εσωτερικών), το Τμήμα Δημοσίων Έργων και οι Ηλεκτρομηχανολογικές Υπηρεσίες (κάτω από το Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων), το Τμήμα Εργασίας, το Τμήμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων και οι Υπηρεσίες Κοινωνικής Ευημερίας (κάτω από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων), λειτουργούν γραφεία στις επαρχίες του νησιού, ώστε να διευκολύνεται η προσφορά υπηρεσιών στο κοινό (Οριοθέτηση Δημοσίου Τομέα της Κύπρου, Κυπριακή Δημοκρατία, 2016).

Επιπρόσθετα, στις επαρχίες λειτουργούν και οι Επαρχιακές Διοικήσεις, οι οποίες προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες στο κοινό και συντονίζουν τις δραστηριότητες των Κυβερνητικών Τμημάτων σε επαρχιακό επίπεδο με στόχο την προώθηση διάφορων αναπτυξιακών προγραμμάτων.

Τέλος υπάρχουν οι Ημικρατικοί Οργανισμοί (οργανισμοί κοινής ωφελείας) για εξυπηρέτηση σκοπών δημόσιας ωφέλειας η σύσταση, οι αρμοδιότητες και η λειτουργία των οποίων καθορίζεται με νόμο. Οι Ημικρατικοί Οργανισμοί λειτουργούν με περισσότερη αυτονομία και ευελιξία, καθώς διοικούνται από Διοικητικό Συμβούλιο, τα μέλη του οποίου διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Το προσωπικό των εν λόγω

Οργανισμών διορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο τους, βάσει των θέσεων και των μισθοδοτικών κλιμάκων που περιλαμβάνονται στον ετήσιο Προϋπολογισμό τους που συνήθως εγκρίνεται από το Υπουργικό Συμβούλιο και τη Βουλή των Αντιπροσώπων (Οριοθέτηση Δημοσίου Τομέα της Κύπρου, Κυπριακή Δημοκρατία, 2016).

3.3 Αξιολόγηση των Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα Κύπρου

Η δημόσια υπηρεσία τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα λειτουργίας ενός κράτους, το οποίο σκοπό έχει την εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας και κατ' επέκταση την παροχή ενός κράτους δικαίου. Για να μπορέσει μια δημόσια υπηρεσία να ταχθεί στις υπηρεσίες του κοινωνικού συνόλου πρέπει να στηρίζεται σε γερά θεμέλια και να υπάρχει σωστή λειτουργία τόσο σε θέματα εσωτερικής διοίκησης όσο και σε ζητήματα που αφορούν τους ίδιους τους δημόσιους υπαλλήλους (Οριοθέτηση Δημοσίου Τομέα της Κύπρου, Κυπριακή Δημοκρατία, 2016).

Ο δημόσιος υπάλληλος όπως και κάθε υπάλληλος του ιδιωτικού τομέα, αποζητά την ικανοποίηση μέσα από την επίτευξη των εργασιακών του στόχων ενώ αποζητά υγιής εργασιακές σχέσεις, ευχάριστο περιβάλλον εργασίας και αναγνώριση και ανταπόδοση των κόπων του. Από την άλλη, η δημόσια υπηρεσία, αν και έχει καταντήσει ο Μεφιστοφελής της εποχής μας, με την γραφειοκρατία και τη διαφθορά να χωλαίνουν τα σαθρά θεμέλια της δημόσιας υπηρεσίας, οφείλει να προχωρήσει σε δραστικές αλλαγές σε ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης για να αποβεί ένα υγιές όργανο το οποίο θα προσφέρει με επάρκεια και λειτουργικότητα στο κοινωνικό σύνολο αλλά και στα άτομα που απαρτίζουν το δυναμικό του (Οριοθέτηση Δημοσίου Τομέα της Κύπρου, Κυπριακή Δημοκρατία, 2016).

Μέρος αυτών των αλλαγών, αποτελεί η ορθή αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων το οποίο από τη μια μεριά θα βοηθήσει τον δημόσιο υπάλληλο να αντιληφθεί σε πιο σημείο βρίσκεται και από την άλλη θα βοηθήσει την ίδια τη δημόσια υπηρεσία να αντιληφθεί που υπάρχουν κενά στην στελέχωσή της και να προσπαθήσει να τα συμπληρώσει. Ωστόσο οι ενέργειες που αναφέρονται στο πλαίσιο της λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα της Κύπρου μετά την υπογραφή μνημονίου με το ΔΝΤ, αναφέρονται ως εξής

- ΚΡΑΤΙΚΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ «Ο περί Κρατικού Μισθολογίου (Προσαυξήσεις, Τιμαριθμική Αναπροσαρμογή και Γενικές Αυξήσεις Μισθών και Συντάξεων των Αξιωματούχων και των Εργοδοτούμενων της Κρατικής Υπηρεσίας) Νόμος του 2015». Πρόκειται για τη σημαντικότερη μεταρρύθμιση από όλες και αφορά την εισαγωγή ενός μηχανισμού που θα διασφαλίζει τη διατήρηση του κρατικού μισθολογίου σε βιώσιμα επίπεδα. Στόχος είναι όπως εφαρμοστεί από την 1/ 1/ 2017 καθώς τότε τερματίζονται οι παγοποιήσεις στις αυξήσεις των δημοσίων και πλέον δεν θα δίνονται αυτόματα, με το ρίσκο να δούμε εκ νέου μια υπερθέρμανση στο κρατικό μισθολόγιο. Ο νέος μηχανισμός θα διασφαλίζει τη διατήρηση του ύψους του Κρατικού Μισθολογίου σε λογικά δημοσιονομικά πλαίσια αποτρέποντας την αύξησή του μέσω αλόγιστων προσλήψεων. Επίσης, θα διασφαλίζει ότι η αύξηση των μισθών θα λαμβάνει υπόψη τα οικονομικά δεδομένα με βάσει την μεταβολή του ονομαστικού ΑΕΠ. Στην ουσία, όλα θα είναι συνδεδεμένα με την πορεία του ΑΕΠ. Αυξήσεις, Αυτόματη Τιμαριθμική Αναπροσαρμογή (ΑΤΑ), τυχόν γενικές αυξήσεις, ο αριθμός των δημόσιων, ακόμα και τα αιτήματα για μισθολογικές αναβαθμίσεις, καλή ώρα τα αιτήματα των νοσοκόμων, θα μετρούν όλα ως «μισθολόγιο» και το ύψος αυτού, η μεταβολή του, θα είναι συνδεδεμένη με την πορεία του ΑΕΠ. Έτσι, το μέγεθος του δημοσίου και ο μισθολόγιο μπαίνει σε ένα πλαίσιο το οποίο δεν θα μπορεί να παρεκκλίνει από την πορεία της πραγματικής οικονομίας. Με άλλα λόγια, αν το ΑΕΠ επιτρέπει μια αύξηση των εξόδων κατά επτά μονάδες και δύο από αυτές χρησιμοποιηθούν σε προσλήψεις στην παιδεία και άλλες δύο για την αναβάθμιση μιας κατηγορίας επαγγελματιών, τότε μένουν ακόμα τέσσερις μονάδες για προσαυξήσεις, ΑΤΑ κτλ. Αξιωματούχοι του υπουργείου Οικονομικών το χαρακτηρίζουν ως «νομοσχέδιο στρατηγικής σημασίας», ενώ τεχνοκράτες του ΔΝΤ θεωρούν ότι ανάλογο σύστημα πρέπει να εφαρμοστεί και σε άλλες χώρες. Να θυμίσουμε ότι σχετικός ευρωπαϊκός κανονισμός αναφέρει πως ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των δαπανών δεν πρέπει να υπερβαίνει το μεσοπρόθεσμο ρυθμό αύξησης του δυνητικού ΑΕΠ.
- ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ «Ο περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Προαγωγή, Διατμηματική Προαγωγή και Πρώτο Διορισμό και Προαγωγή στη Δημόσια Υπηρεσία Νόμος του 2015». Με τη νέα νομοθεσία εισάγονται διατάξεις για την αξιολόγηση και επιλογή υποψηφίων από την ΕΔΥ σε

ανελκτικές θέσεις του δημοσίου. Ειδικότερα, πρόκειται για ένα νέο σύστημα για τις προαγωγές στις κλίμακες Α11 και Α13. Πιο αναλυτικά, γίνεται πρόνοια για την ανέλιξη δημόσιων υπαλλήλων σε θέσεις προαγωγής, διατμηματικής προαγωγής και πρώτου διορισμού και προαγωγής, καθώς και γραπτές εξετάσεις για την πλήρωση των δυο τελευταίων κατηγοριών θέσεων. Συγκεκριμένα, προβλέπεται η διεξαγωγή δύο διαφορετικού επιπέδου εξετάσεων το τελευταίο τετράμηνο κάθε έτους. Μια για την πλήρωση θέσεων διατμηματικής προαγωγής και μια για την πλήρωση θέσεων πρώτου διορισμού και προαγωγής για την επόμενη χρονιά. Η γραπτή εξέταση θα έχει καθοριστική σημασία για την επιλογή υποψηφίων. Πρώτον γιατί στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας θα προχωράει τριπλάσιος αριθμός υποψηφίων για κάθε κενή θέση που δημοσιεύτηκε με βάση τη σειρά επιτυχίας στη γραπτή εξέταση και δεύτερον γιατί η γραπτή εξέταση θα έχει πλέον ιδιαίτερη βαρύτητα στη συνολική αξιολόγηση. Επίσης, εισάγονται κριτήρια όσον αφορά τη μοριοδότηση, δηλαδή ο υποψήφιος θα γνωρίζει από πριν πόσο μετρά η γραπτή εξέταση και πόσο η προφορική. Τέλος, το σύστημα θα είναι συνδεδεμένο με το σύστημα αξιολόγησης, ώστε κάποιος που δεν βαθμολογήθηκε ικανοποιητικά να μην δικαιούται προαγωγή. Κατ' επέκταση, η σύσταση του προϊστάμενου θα έχει ιδιαίτερη βαρύτητα. Όσον αφορά την κλίμακα Α13, (θέσεις Προϊστάμενων Τμημάτων, περιλαμβανομένων γενικών διευθυντών) με τη νέα νομοθεσία διευρύνονται τα σχέδια υπηρεσίας και μπορεί να τη διεκδικήσει μεγαλύτερος αριθμός προσωπικού από ότι ήταν οι δικαιούχοι μέχρι σήμερα. Επίσης, εισάγονται ειδικές εξετάσεις και κέντρα αξιολόγησης, στα οποία οι υποψήφιοι έχουν να διαχειριστούν ένα case study, πχ πως θα αντιδράσουν αν κάποιος κλαίει μπροστά τους.

- ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ «Ο περί Αξιολόγησης Υποψηφίων για Διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία (Τροποποιητικός) Νόμος του 2015». Το νομοσχέδιο φιλοδοξεί να αλλάξει τον τρόπο πρόσληψης στο δημόσιο, καταργώντας τις προφορικές εξετάσεις για θέσεις χαμηλότερες της κλίμακας Α7. Συγκεκριμένα, επιδιώκεται όπως λαμβάνεται υπόψη μόνο το αποτέλεσμα στις γραπτές εξετάσεις, χωρίς να απαιτείται προφορική εξέταση. Η πρόνοια αφορά θέσεις για τις οποίες χρειάζεται απολυτήριο σχολής μέσης εκπαίδευσης ή δίπλωμα τριετούς μεταλυκειακού κύκλου σπουδών ως βασικό προσόν. Η

ρύθμιση προωθείται για σκοπούς απλοποίησης και επίστευσης της διαδικασίας πλήρωσης των θέσεων, λαμβάνοντας υπόψη ότι για το συγκεκριμένο επίπεδο θέσεων εισδοχής η προφορική εξέταση συνιστά υποκειμενικό κριτήριο επιλογής και δεν πρέπει να έχει ιδιαίτερη βαρύτητα. Προφορικές εξετάσεις θα γίνονται μόνο κατ' εξαίρεση και νοουμένου ότι συντρέχουν ειδικοί λόγοι από την ΕΔΥ που θα δικαιολογούν κάτι τέτοιο.

➤ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ «Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 2015» Εισάγεται νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο συνδέεται με την υπηρεσιακή ανέλιξη τους σε θέσεις προαγωγής και διατμηματικής προαγωγής, με στόχο την ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσής τους. Οι υπάλληλοι αξιολογούνται ετησίως για να ξέρουν πόσο καλά τα πήγαν, αν ανταποκρίθηκαν στις απαιτήσεις, που υστερούν κτλ. Στόχος είναι να γίνουν πιο παραγωγικοί, αλλά και να διαπιστώσει η υπηρεσία που υπάρχουν κενά και περιθώριο βελτίωσης. Στο νέο σύστημα αξιολόγησης καθορίζεται αναλυτικό πλαίσιο ικανοτήτων και κριτηρίων για το κάθε ιεραρχικό επίπεδο προσωπικού, βάσει των οποίων θα γίνεται η αξιολόγηση των υπαλλήλων. Επίσης, εισάγεται νέος τρόπος βαθμολογίας των υπαλλήλων για την καταλληλότητά τους όσον αφορά σκοπούς ανέλιξης σε θέσεις προαγωγής ή διατμηματικής προαγωγής. Περαιτέρω, εισάγεται καθοδηγητικός μηχανισμός ποσοτώσεων (guided distribution), ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν θα βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι το ίδιο και θα αποφευχθεί το τυπικό «άριστος». Να θυμίσουμε ότι βάση του δεύτερου νομοσχεδίου, η αξιολόγηση των υπαλλήλων θεωρείται κριτήριο για την επιλογή τους σε θέσεις προαγωγής και διατμηματικής προαγωγής.

➤ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΕΔΥ «Ο περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Τροποποιητικός) Νόμος του 2015» Την ευθύνη για την εφαρμογή των πιο πάνω θα αναλάβει η ΕΔΥ, η οποία βλέπει τις αρμοδιότητές της να ενισχύονται. Πρόκειται για μια γενική τροποποίηση που αφορά την εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης και προαγωγών για το οποίο αρμόδιος φορέας θα είναι η ΕΔΥ. Με το νομοσχέδιο αναθέτετε στην ΕΔΥ η παρακολούθηση της ορθής εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και της

δημοσιοποίησης στην Ετήσια Έκθεσή των σχετικών στατιστικών στοιχείων. Επίσης, αναλαμβάνει την εφαρμογή εσωτερικών ελέγχων για τη διασφάλιση της συμμόρφωσής με τους τύπους, το νομικό πλαίσιο και τις αρχές που διέπουν την επιλογή προσωπικού. Τέλος, το νομοσχέδιο προνοεί την εισαγωγή μιας νέας κατηγορίας θέσεων με σκοπό την ενθάρρυνση της κινητικότητας των δημόσιων υπαλλήλων για τις θέσεις κλίμακας Α13, τις οποίες θα μπορούν πλέον να διεκδικούν δημόσιοι υπάλληλοι που υπηρετούν οπουδήποτε στη δημόσια υπηρεσία στο αμέσως κατώτερο βαθμολογικό επίπεδο, νοουμένου ότι κατέχουν τα απαιτούμενα προσόντα και πείρα.

- **ΕΝΑΛΛΑΞΙΜΟΤΗΤΑ** «Ο περί απόσπασης υπαλλήλων της Δημόσιας Υπηρεσίας και των Οργανισμών Δημοσίου Δικαίου Νόμος του 2015» Η εναλλαξιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων θα λάβει επιτέλους σάρκα και οστά και θα εφαρμόζεται όπου οι απαιτήσεις των θέσεων το επιτρέπουν. Επιδιώκεται η ρύθμιση της δυνατότητας κινητικότητας των υπαλλήλων μεταξύ της δημόσιας υπηρεσίας και των ημικρατικών οργανισμών με σκοπό την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση τους στο πλαίσιο της μείωσης των απασχολούμενων στο δημόσιο. Ακόμα ένας λόγος όμως είναι οι συνεχείς μεταβολές στις υπηρεσιακές ανάγκες. Με το νομοσχέδιο ρυθμίζεται η δυνατότητα απόσπασης δημοσίου υπαλλήλου σε κάποιον ημικρατικό οργανισμό και το αντίστροφο, καθώς και η απόσπαση υπαλλήλου από έναν ημικρατικό σε άλλον μετά από απόφαση της ΕΔΥ. Η απόσπαση θα γίνεται κατόπιν εισήγησης του υπουργού Οικονομικών και η διάρκειά της θα είναι μέχρι τρία χρόνια με δυνατότητα ανανέωσης.
- **ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ** «Ο περί Δημόσιας Υπηρεσίας (τροποποιητικός) Νόμος του 2015» Το νομοσχέδιο αποσκοπεί στην υιοθέτηση αυστηρότερων προνοιών όσον αφορά την αστική ευθύνη των δημοσίων υπαλλήλων για περιστατικά παραβίασης των κανονισμών χρηστής διοίκησης και διαφάνειας, που ζημιώνουν το δημόσιο και εμπλέκονται σε πράξεις διαφθοράς. Στόχος του είναι η ενίσχυση των υφιστάμενων διατάξεων για την αστική ευθύνη των δημοσίων υπαλλήλων ώστε να καταστεί πρακτικότερη και αποτελεσματικότερη η εφαρμογή τους. Μέσα από το νομοσχέδιο ενισχύεται η διαφάνεια, η εφαρμογή των διατάξεων γίνεται πιο άμεση και επιτακτική, ενώ η λήψη της απόφασης για την αστική ευθύνη του υπαλλήλου θα λαμβάνεται από τον Γενικό Εισαγγελέα αντί τον

υπουργό Οικονομικών. Τέλος, αν το αδίκημα παραγραφεί λόγω καθυστέρησης του προϊστάμενου να το καταγγείλει τότε η ευθύνη μεταφέρεται στον τελευταίο.

3.4.1 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στις Καθημερινές Λειτουργίες των Εργαζομένων στις Δημόσιες Υπηρεσίες

Προκειμένου όλες οι διαδικασίες και τα προγράμματα των καθημερινών διεργασιών στο Δημόσιο Τομέα να έχουν επιτυχία, θα πρέπει να υπάρχουν και ορισμένες προϋποθέσεις οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες και αναφέρονται σχετικά στην εφαρμογή των τεχνικών του Εσωτερικού Ελέγχου στις υπηρεσίες αυτές. Οι προϋποθέσεις των τεχνικών του Εσωτερικού Ελέγχου στις δημόσιες υπηρεσίες, μπορούν να διευκολύνουν ή να εμποδίσουν ή/και να δημιουργήσουν προβλήματα σε αυτές τις διαδικασίες. Έτσι αναφέρονται οι τεχνικές του Εσωτερικού Ελέγχου στις δημόσιες υπηρεσίες ως εξής (Πρωτοψάλτης, 2003) :

- Δέσμευση διοίκησης για ηθική και υλικοτεχνική υποστήριξη
- Κατανόηση διαδικασιών και σχέσης μεταξύ τους
- Κατανόηση αποστολής και στρατηγικής της υπηρεσίας
- Κατανόηση κουλτούρας εταιρείας
- Κατανόηση φύσης αλλαγών
- Χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας

Αναλυτικότερα, με σκοπό τα προγράμματα των καθημερινών διεργασιών στο Δημόσιο Τομέα να έχουν επιτυχία, οι τεχνικές του Εσωτερικού Ελέγχου στις δημόσιες υπηρεσίες αναφέρονται τα εξής (Πρωτοψάλτης, 2003) :

Δέσμευση της διοίκησης για ηθική και υλικοτεχνική υποστήριξη

Οι ριζικές αλλαγές στην δημόσια υπηρεσία, αποτέλεσμα του ανασχεδιασμού του Εσωτερικού Ελέγχου. Έτσι θα πρέπει η δέσμευση των εργαζομένων σε αυτές τις αλλαγές να είναι απαραίτητη.

Κατανόηση των διαδικασιών και της σχέσης μεταξύ τους

Ο σχεδιασμός των νέων διαδικασιών του Εσωτερικού Ελέγχου, θα είναι πιο εφικτός αλλά και πιο λειτουργικός αν υπάρχει η απόλυτη κατανόηση αυτών από τους

εργαζομένους. Δεν θα πρέπει να υπάρχουν τριβές ή συγκρούσεις ανάμεσα σε εργαζόμενους και στα τμήματα.

Κατανόηση της αποστολής και της στρατηγικής της υπηρεσίας

Με τους στόχους μιας δημόσιας υπηρεσίας, θα πρέπει να εναρμονίζονται όλες οι διαδικασίες ανασχεδιασμού του Εσωτερικού Ελέγχου και φυσικά με όλα όσα η δημόσια υπηρεσία επιδιώκει μέσα σε μια ανταγωνιστική αγορά και μέσα στο περιβάλλον της. Είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό. Απαραίτητος ο προσανατολισμός σε αυτά.

Κατανόηση της κουλτούρας της δημόσιας υπηρεσίας

Η κουλτούρα μιας δημόσιας υπηρεσίας θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με τις διαδικασίες του ανασχεδιασμού του Εσωτερικού Ελέγχου, αλλιώς θα δημιουργηθεί μια νέα κουλτούρα. Άλλωστε όλες οι ριζικές αλλαγές που προέρχονται από τον ανασχεδιασμό επηρεάζονται άμεσα από την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα της δημόσιας υπηρεσίας.

Κατανόηση της φύσης των αλλαγών

Οι όποιες αλλαγές σε κάποια διαδικασία επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από άλλες διαδικασίες ή/και από ορισμένες δημόσιες επιχειρησιακές λειτουργίες. Οι παράμετροι των αλλαγών, θα πρέπει να είναι απολύτως κατανοητοί από τους σχεδιαστές του ανασχεδιασμού του Εσωτερικού Ελέγχου και ταυτόχρονα να επωφελούνται από τις θετικές συνέπειες της γνώσης αυτών.

Η χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας

Οι λύσεις τεχνολογίες χρησιμοποιούνται από πολλά προγράμματα ανασχεδιασμού του Εσωτερικού Ελέγχου στην εφαρμογή τους. Οι άνθρωποι που ασχολούνται με τις διαδικασίες ανασχεδιασμού της δημόσιας υπηρεσίας και των λειτουργιών της είναι υποχρεωμένοι να μελετήσουν τις όποιες ανάγκες τεχνολογίας υπάρχουν.

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης πως προκειμένου να σχεδιαστεί η νέα διαδικασία, αυτό που πρέπει να γίνει αρχικά είναι να συλλάβει η ομάδα τη γενική της μορφή. Έτσι θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες οι οποίες

συλλέχθηκαν από την απλή ανάλυση της κατάστασης αλλά και οι πληροφορίες οι οποίες υπάρχουν μέσα στην δημόσια υπηρεσία. Η νέα διαδικασία θα πρέπει να σχεδιαστεί με ακρίβεια και να είναι απλή και μικρή, ιδιαίτερα αν η παλαιότερη ήταν πολύπλοκη και με πολλά βήματα. Δε θα πρέπει να σταματά σε κανένα σημείο και να μην έχει όγκο εργασίας συσσωρευμένο στις δημόσιες υπηρεσίες (Πρωτοψάλτης, 2003).

Μια ακόμα πηγή πληροφοριών, είναι οι χάρτες των διαδικασιών που υπάρχουν από τα προηγούμενα στάδια του Εσωτερικού Ελέγχου. Σε αυτούς τους χάρτες θα πρέπει να ανατρέξει η ομάδα για να δημιουργήσει τη νέα διαδικασία. Παρ' όλα αυτά, κάποιες απόψεις από συγγραφείς έρχονται σε αντίθεση με αυτό αφού κάποιιοι θεωρούν ότι σε καμία περίπτωση η νέα διαδικασία δε θα πρέπει να στηρίζεται στην παλιά.

Πρόκειται για μια διαδικασία νέα και είναι πολύ πιθανό κάποιες μικρές λεπτομέρειες της παλιάς να επηρεάσουν τη νέα. Όλες οι διαδικασίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και είναι χρήσιμο η ομάδα να συμβουλευέται τους χάρτες για να έχει μια σωστή συμβατότητα ανάμεσα στις διαδικασίες και ταυτόχρονα να υπάρχει μια ομαλή ροή σε αυτές (Πρωτοψάλτης, 2003).

Στην τρίτη κατηγορία που είναι επίσης σημαντική είναι τα στοιχεία από τη στρατηγική της υπηρεσίας και κυρίως το κομμάτι που έχει να κάνει με τις νέες διαδικασίες ανασχεδιασμού. Σε κάποιες περιπτώσεις, ενώ ο ανασχεδιασμός του Εσωτερικού Ελέγχου τελείωσε, υπήρχε σύγκρουση με τη στρατηγική και τους στόχους της υπηρεσίας με πολλά προβλήματα να δημιουργούνται. Είναι απαραίτητο οι νέες διαδικασίες να εναρμονίζονται με τη στρατηγική και με τους στόχους της δημόσιας υπηρεσίας.

Το επιχειρηματικό σχέδιο της δημόσιας υπηρεσίας θα πρέπει να δρα συμβουλευτικά για την ομάδα και κάποιος δημόσιο υψηλόβαθμο στέλεχος να βοηθά και να είναι παρόν στις συγκεντρώσεις. Η εικόνα της νέας διαδικασίας θα πρέπει να καταγραφεί από την ομάδα αφού η γραπτή εικόνα και διατύπωση αποτελεί και περιλαμβάνει στόχους μετρήσιμους οι οποίοι αφού επιτευχθούν σε αυτούς θα βασίζεται η εξέλιξη της διαδικασίας. Τα νέα χαρακτηριστικά της θα περιλαμβάνουν τον τρόπο με τον οποίο η δημόσια υπηρεσία θα λειτουργεί και το ποιος θα εκτελεί τις ενέργειες.

Επίσης, οι εναλλακτικές που εμφανίζονται σε αυτό το σημείο είναι πολλές. Είναι πολύ πιθανό να πρέπει να σχεδιαστούν αλλαγές στη δομή του δημόσιου

οργανισμού από τη στιγμή που νέα μοντέλα και νέες ροές εργασίας σχεδιάζονται. Η βάση για τη σχεδίαση της νέας διαδικασίας είναι η διατύπωση του οράματος της νέας διαδικασίας αλλά και οι πληροφορίες. Αυτό που γίνεται είναι να αναθεωρηθεί η παλιά διαδικασία και να σχεδιαστεί η νέα με στόχους νέους. Όλες οι αλλαγές στη ροή εργασίας καταγράφονται από την ομάδα για κάθε τμήμα ξεχωριστά. Οι όποιες βελτιώσεις χρειάζονται γίνονται ξεχωριστά για την καλύτερη απόδοση της ροής εργασίας στις δημόσιες υπηρεσίες (Πρωτοψάλτης, 2003).

Διαφορετικό τμήμα του οργανισμού θεωρείται η κάθε λειτουργία του αλλά θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση με όλα τα τμήματα και ως προς τις τεχνικές του Εσωτερικού Ελέγχου. Από τη στιγμή που η νέα διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου έχει διατυπωθεί, έχουν αρχίσει οι αλλαγές να φαίνονται στη ροή εργασίας. Το πέρασμά της από κάθε λειτουργία δημιουργεί συσχετίσεις ανάμεσα σε λειτουργίες και διαγράμματα συσχέτισης.

Οι αλλαγές μπορεί να υπάρχουν στη νέα διαδικασία και να περιλαμβάνονται σε όλη τη παλιά διαδικασία και κυρίως τις λειτουργίες του οργανισμού ή τις αλλαγές σε τμήματα αυτού με αποτέλεσμα να αλλάζει η ροή εργασίας μέσα σε αυτά. Είναι συχνό φαινόμενο να οι λειτουργίες να επηρεάζονται και βασικά αυτές οι οποίες δεν ανήκουν σε αυτή τη διαδικασία η οποία ανασχεδιάζεται. Η αιτία είναι οι σχέσεις μεταξύ τους. Είναι λοιπόν απαραίτητο να γίνουν κάποιες προσαρμογές σε αυτό το σημείο (Πρωτοψάλτης, 2003).

Οι εναλλακτικές του Εσωτερικού Ελέγχου με μετρήσιμα χαρακτηριστικά απόδοσης είναι βασικό να υπάρχουν. Επίσης γίνεται χαρτογράφηση των νέων εναλλακτικών της νέας διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου. Με αυτό τον τρόπο θα είναι ξεκάθαρο από την προσομοίωση των διαδικασιών αυτών ποια θα είναι η διαδικασία η οποία πληροί τις προϋποθέσεις εκείνες οι οποίες ορίστηκαν για τη διατύπωση του οράματος της νέας διαδικασίας. Είναι επομένως αναμενόμενο να γίνουν αλλαγές στην εργασία από τη στιγμή που σχεδιάστηκε η νέα διαδικασία. Κάποιες από αυτές θα καταργηθούν, θα προστεθούν κάποιες νέες και είναι πολύ πιθανό να κάποιες από τις αρμοδιότητες να μετατεθούν σε κάποιους νέους εργαζόμενους και να φύγουν από κάποιους άλλους (Πρωτοψάλτης, 2003).

Όλοι οι εργαζόμενοι είναι πολύ σημαντικό να συμμετέχουν σε αυτό το σχεδιασμό των νέων εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου και ειδικά όσοι τις

εκτελέσουν. Μπορεί επίσης να προκύψουν και θέματα οικονομικών απολαβών, καλύτερης απόδοσης και δυνατοτήτων. Βασικός στόχος του ανασχεδιασμού είναι να κάνει την εργασία απλή δουλειά και να δημιουργηθούν θέσεις εργασίας μέσα από τη συμμετοχή των εργαζομένων αλλά που δε θα μειώσουν την απόδοσή τους.

Είναι όμως και αποδεδειγμένο ότι μέσα από αυτή τη προσέγγιση προωθείται η αποδοχή των εργαζομένων αλλά και η δέσμευσή τους. ένα άλλο κομμάτι το οποίο πρέπει η νέα αυτή η διαδικασία να αντιμετωπίσει είναι και οι προμηθευτές τους οποίους πρέπει να αντιμετωπίσει και αυτούς αλλά και συνεργάτες του οργανισμού με θετικό μάτι και σαν τμήμα του δημόσιου οργανισμού.

Μερικά από τα στάδια της νέας διαδικασία γίνονται στο εξωτερικό του δημόσιου οργανισμού. Τα στάδια αυτά μπορεί να εκκινούν τη διαδικασία ή να αποτελούν βήματα μέσα στα ήδη υπάρχοντα τα οποία ήδη εκτελούνται. Αλλά και αυτά αποτελούν σημαντικά κομμάτια τα οποία σε καμία περίπτωση σε πρέπει να αγνοηθούν στο σχεδιασμό των νέων διαδικασιών. Είναι αναμενόμενο να γίνει η απαραίτητη μελέτη της περίπτωσης ανάθεσης εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες. Πολλές φορές η εξέταση του ίδιου πράγματος αποτελεί συχνό φαινόμενο και σημαντικό χρόνος ξοδεύεται από τον οργανισμό. Κάποιες από τις διαδικασίες αποτελούνται από υπο-διαδικασίες οι οποίες δίνουν κάποιο σημαντικό αποτέλεσμα στη βασική διαδικασία.

Είναι αναμενόμενο λοιπόν να επανεξετάζεται το αποτέλεσμα σε αυτή την περίπτωση. Η απλοποίηση της διαδικασία είναι εφικτή με τη μείωση αυτών των εισαγωγών και με την κάθε διαδικασία αυτόνομη. Απαραίτητος ο μειωμένος χρόνος και η διπλή εργασία αλλά και η καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα σημεία με τη μεγαλύτερη πιθανότητα εργασιακής συμφόρησης είναι και τα σημεία στα οποία συναντιόνται οι δυο διαδικασίες. Το αποτέλεσμα της μιας είναι αναμενόμενο από την άλλη και στο σημείο αυτό ξοδεύεται πολύς χρόνος σε ότι αφορά την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Αν λοιπόν ο αριθμός αυτών των σημείων είναι μικρός, τότε η διαδικασία εκτελείται πιο γρήγορα.

Είναι όμως και πολύ πιθανό μια διαδικασία να περιέχει κάποια βήματα τα οποία δεν έχουν κάποια ιδιαίτερη αξία. Τα βήματα αυτά πρέπει να αφαιρούνται από τη νέα διαδικασία αλλά να μην υπάρχουν και άλλα. Αν δεν προστίθενται βήματα τότε η διαδικασία είναι και πιο αποδοτική. Παρόλα αυτά υπάρχουν και τα σημαντικά βήματα τα οποία δίνουν αξία στη διαδικασία και δε πρέπει να αφαιρεθούν. Σαν αποτέλεσμα σε

αυτό το σημείο πρέπει δημιουργηθεί καλύτερη εργασία η οποία έχει σχέση με αυτά τα βήματα. Ο χρόνος εκτέλεσης αυτών θα μειωθεί αλλά και οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε αυτά (Πρωτοψάλτης, 2003).

Πολλές από τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου οι οποίες δε προσδίδουν κάποια αξία σε εργασίες του δημόσιου οργανισμού, αφορούν σε μεγάλο βαθμό γραφειοκρατικές διεργασίες. Η μορφή αυτών των διεργασιών συνήθως είναι με αυτή του ελέγχου ο οποίος γίνεται γιατί υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στους εργαζομένους. Ο φόβος για λάθη είναι αναμενόμενος. Δεν είναι τυχαίο ότι σε πολλές περιπτώσεις το κόστος ελέγχου ήταν ακριβότερο κατά πολύ από το κόστος παραγωγής του αποτελέσματος.

Επίσης το ποσοστό του μη ικανοποιητικού αποτελέσματος του Εσωτερικού Ελέγχου ήταν χαμηλό, για να δικαιολογεί τη συγκεκριμένη σπατάλη για τον εσωτερικό έλεγχο. Ο μοναδικός τρόπος για να απαλλαγεί η δημόσια υπηρεσία από αυτά τα φορτία είναι να διατηρηθούν οι παραπάνω έννοιες και να εκτελεσθεί η διαδικασία χωρίς αυτές. Είναι απαραίτητο να προσδιορισθούν οι από την αρχή οι εργασίες του κάθε τμήματος, αφού οι αλλαγές οι οποίες παρατηρούνται σε κάθε τμήμα και στις λειτουργίες της δημόσιας υπηρεσίας θα αλλάξουν τη ροή των εργασιών στις διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου (Πρωτοψάλτης, 2003).

3.5 Δημοσίοι Τομείς σε Ελλάδα και Κύπρο: Τάσεις εκσυγχρονισμού

Ως οι σημαντικότερες αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών χαρακτηρίστηκαν οι αλλαγές που συντελέστηκαν λίγο πριν την υπογραφή του Μνημονίου και κυρίως κατά τη διάρκειά ισχύς του. Οι επιστήμονες της ΓΣΕΕ υποστηρίζουν πως μέσα σε 8 μήνες, από το Μάιο του 2010 έως και το Δεκέμβριο του ίδιου χρόνου, ανατράπηκαν δικαιώματα και κεκτημένα χρόνων. Τέσσερις είναι οι βασικοί νόμοι που άλλαξαν πολλά στις εργασιακές σχέσεις στον ιδιωτικό τομέα, ενώ εξέχοντα ρόλο στο νέο σκηνικό που δημιουργείται, διαδραματίζει, όπως είναι αναμενόμενο, ο νόμος που κύρωσε το Μνημόνιο, καθώς σε αυτόν βασίζονται οι όποιες μετατροπές. Ένα χρόνο μετά την υπογραφή του Μνημονίου και εν'όψη του εορτασμού της Πρωτομαγιάς, με τα αιτήματα για δωρο και σταθερή εργασία να φαντάζουν εξίσου επίκαιρα όσον και πριν από 125 χρόνια, στο Σικάγο, αναφέρονται αναλυτικά οι σημαντικότερες αλλαγές (Υπουργείο Εργασίας, Ν. 3846/10).

1) N. 3846/10

Καταρτίστηκε πριν από την ένταξη της Ελλάδας στο μηχανισμό στήριξης, ψηφίστηκε όμως, σχεδόν ταυτόχρονα με το Μνημόνιο. Μεταξύ άλλων περιλαμβάνει:

- Για να μετατραπεί μια σύμβαση έργου ή ορισμένου χρόνου σε αορίστου, θα πρέπει να συντρέχουν δύο προϋποθέσεις: η διάρκειά της να φθάνει ή και να ξεπερνά τους 9 συνεχείς μήνες, και κυρίως να αποδεικνύεται 9από τον εργαζόμενο) αποκλειστικότητα και κύρια απασχόληση στον ίδιο εργοδότη. Αντίστοιχη διάταξη ίσχυε από το 1998 χωρίς το προαπαιτούμενο των 9 μηνών.
- Επεκτείνεται και στις ΔΕΚΟ η μερική απασχόληση, καλύπτοντας πλέον ολόκληρο τον δημόσιο τομέα. Διατηρεί την προσαύξηση στο ωρομίσθιο στα ίδια επίπεδα με το Ν. 2874/00 (7,5%) μόνο για τους εργαζόμενους κάτω των 20 ωρών. Εισάγεται ρύθμιση για προσαύξηση κατά 10% στο ωρομίσθιο σε περίπτωση υπερωριακής απασχόλησης το οποίο απέχει από τα αντίστοιχα ποσοστά προσαύξησης για τους πλήρως απασχολούμενους (από 25% και άνω). Εισάγει ειδικές ρυθμίσεις διευκόλυνσης μετατροπής της πλήρους απασχόλησης σε μερική.
- Όσον αφορά στην εκ περιτροπής εργασία (που αποτελεί έκφραση της μερικής απασχόλησης), υπολογίζεται πλέον σε ετήσια βάση. Εισάγεται περιορισμός στη διάρκειά της, 6 μήνες κατά το ημερολογιακό έτος, χωρίς να αποκλείεται η συνέχισή της (μέχρι και ένα ακόμη δμηνο) εντός του επόμενου ημερολογιακού έτους. Η κάθε ημέρα μερικής απασχόλησης θεωρείται ολόκληρη ημέρα προϋπηρεσίας.
- Εισάγονται ρυθμίσεις για επίκληση συγκεκριμένων λόγων προσφυγής σε Υπηρεσίες Προσωρινής Απασχόλησης (ΕΠΑ) που δικαιολογούνται από το έκτακτο, πρόσκαιρο και εποχικό των αναγκών. Εισάγεται η αρχή της ίσης μεταχείρισης με τους εργαζόμενους της δανειζόμενης υπηρεσίας για όλο το φάσμα των εργασιακών όρων και των παροχών προς το προσωπικό. Απαγορεύεται ο δανεισμός στις επικίνδυνες εργασίες και στις υπηρεσίες που έχουν προβεί σε ομαδικές απολύσεις για οικονομοτεχνικούς λόγους. Η διάρκεια του δανεισμού αυξάνεται από 8μηνη σε 10μηνη η οποία θεωρείται και ως ανώτατη διάρκεια μετά και από τυχόν ανανέωση (αντί του 16μήνου) που ίσχυε. Σε αυτό όμως εισάγεται εξαίρεση για ανώτατη διάρκεια του 18μήνου σε

περίπτωση αναπλήρωσης μισθωτού του οποίου αναστέλλεται η εργασιακή σχέση.

- Για την διαθεσιμότητα, διατηρείται το 3μηνο ως ανώτατη διάρκεια κατά ημερολογιακό έτος, αλλά απαγορεύεται η άμεση συνέχειά του κατά το επόμενο, εισάγοντας το κενό των τουλάχιστον 3 μηνών πριν από τη νέα διαθεσιμότητα. Ως προς τη διαδικασία, εισάγεται απλή διαβούλευση χωρίς να απαιτείται η τεκμηριωμένη οικονομική έκθεση του εργοδότη κατ' αναλογία των ισχυόντων για τις ομαδικές απολύσεις.
- Ρυθμίζονται θέματα τηλεργασίας και προβλέπεται μεταξύ άλλων 3μηνη δοκιμαστική περίοδος προσφυγής σε αυτήν.
- Επιτρέπεται η κατάτμηση του χρόνου αδείας και σε περισσότερες των 2 περιόδων από τις οποίες η μία πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον 10 ή 12 ημέρες για πενθήμερη και εξαήμερη εργασία αντίστοιχα.
- Επαναρυθμίζεται το καθεστώς της διευθέτησης του συνολικού εργάσιμου χρόνου με την διατήρηση του αποκλειστικού ρόλου των συλλογικών συμβάσεων και συλλογικών συμφωνιών (με συνδικάτα, συμβούλια εργαζομένων ή ενώσεις προσώπων).

2) Ν.3833/10

Με γενικό τίτλο Νόμος «για την προστασία της οικονομίας: επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης», προβλέπονται περικοπές στους μισθούς των εργαζομένων στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, ενώ επιβάλλονται αλλαγές και στα εργασιακά, οι οποίες μάλιστα θεωρήθηκαν τότε, προπομπός εξελίξεων και στον ιδιωτικό τομέα. Μεταξύ άλλων προβλέπονται (Υπουργείο Εργασίας, Ν.3833/10):

- Μείωση των τακτικών αποδοχών και των εν γένει αμοιβών των εργαζομένων (οριζόντια μείωση) σε ΝΠΔ, που ανήκουν στο κράτος ή επιχορηγούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό, κατά 7%.
- Μείωση των επιδομάτων Χριστουγέννων, Πάσχα και άδειας των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα (ΝΠΔΔ, ΝΠΔ, ΟΤΑ) κατά 30%.
- Μείωση των επιδομάτων των εργαζομένων στο δημόσιο (ΝΠΔΔ και ΟΤΑ) κατά 12%.

- Μείωση του ανώτατου ορίου υπερωριών απογευματινής απασχόλησης στον δημόσιο τομέα κατά 30%.
- Πάγωμα μισθών στον δημόσιο τομέα μέχρι τέλους του 2010 με απαγόρευση των συλλογικών συμβάσεων και ατομικών συμφωνιών και την κατάργηση της κάθε αντίθετης ρύθμισης ή διάταξης που αναιρεί το εν λόγω μέτρο.
- Αναστολή των διορισμών και των προσλήψεων για το έτος 2010, με εξαίρεση τους τομείς παιδείας, υγείας και ασφάλειας και σταδιακή απορρόφηση των ήδη αποτυχόντων στον διαγωνισμό του ΑΣΕΠ.
- Καθιέρωση της σχέσης 1 προς 5 μεταξύ προσλήψεων και αποχωρήσεων στο δημόσιο με εξαίρεση (1 προς 1) τους τομείς της υγείας, παιδείας και ασφάλειας.
- Μείωση για το 2010 των προσλήψεων με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και έργου στο δημόσιο κατά 30%.

3) Ν. 3845/10

Με τίτλο «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο» αρχίζει ουσιαστικά η εφαρμογή του Μνημονίου. Μιας συμφωνίας, η οποία ανανεώνεται και μεταλλάσσεται κάθε φορά που η Ελλάδα εκταμιεύει κάποια δόση του δανείου. Στην πράξη, λαμβάνονται επιπλέον μισθολογικά μέτρα για τους δημοσίους υπαλλήλους, ενώ εισάγονται ρυθμίσεις και στον ιδιωτικό τομέα με στόχο τη σταδιακή ενίσχυση της ευελιξίας των μισθών, των απολύσεων, των μορφών απασχόλησης, και των ωραρίων. Για το δημόσιο τομέα, τα μέτρα είναι (Υπουργείο Εργασίας, Ν.3845/10):

- Μείωση των αμοιβών και πάσης φύσης αποδοχών των εργαζομένων σε ΝΠΔ του δημοσίου κατά 3% (πέραν της μείωσης που έχει προηγηθεί με το Ν. 3833/10).
- Μείωση των επιδομάτων των εργαζομένων σε ΝΠΔΔ και ΟΤΑ κατά 8% και σε περίπτωση έλλειψης επιδομάτων μείωση των αποδοχών κατά 3% (πέραν των οποίων μειώσεων έχουν προκύψει από το Ν. 3833/10).
- Κατάργηση των επιδομάτων Χριστουγέννων, Πάσχα και αδείας για τους εργαζόμενους στο δημόσιο που αμείβονται με αποδοχές άνω των 3.000 ευρώ.

- Για τους εργαζόμενους του δημοσίου που αμείβονται με μικρότερες αμοιβές των 3.000 ευρώ τα επιδόματα εορτών περιορίζονται σε 500 ευρώ για το δώρο Χριστουγέννων, 250 ευρώ για το δώρο Πάσχα, και 250 ευρώ το επίδομα αδείας.

Ως προς το σύνολο της μισθωτής εργασίας και ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα εισάγεται:

- Η καθιέρωση της δυνατότητας μη ισχύος της ευνοϊκότερης συλλογικής σύμβασης, σε περίπτωση συρροής συλλογικών συμβάσεων.
- Η καθιέρωση της δυνατότητας μη ισχύος της εθνικής γενικής συλλογικής σύμβασης ως προς τον κατώτατο μισθό για τους νέους κάτω των 25 ετών.
- Η καθιέρωση ετήσιων συμβάσεων μαθητείας για τους νέους στην οποία δεν θα ισχύει ο κατώτατος μισθός.

Καθιερώνεται με γενικές ρυθμίσεις που καλούνται να εξειδικευθούν στη συνέχεια για ζητήματα όπως:

- Η μείωση των αποζημιώσεων απόλυσης
- Η αλλαγή του τρόπου καταβολής των αποζημιώσεων απόλυσης
- Η αύξηση του ορίου για τις ομαδικές απολύσεις
- Η αλλαγή του συστήματος προσφυγής στη διαιτησία για την επίλυση συλλογικών διαφορών.
- Ο επανακαθορισμός του ανώτατου χρόνου των συμβάσεων ορισμένου χρόνου (από τα 2 έτη που είναι σήμερα)
- Η εξέταση της άρσης της μονιμότητας στον δημόσιο τομέα στην περίπτωση κατάργησης της θέσης απασχόλησης στο πλαίσιο ερμηνείας των συνταγματικών διατάξεων με βάση την οποία η μονιμότητα ακολουθεί τη θέση εργασίας και όχι τον εργαζόμενο.
- Η άρση των περιορισμών στα κλειστά επαγγέλματα.

4) Ν. 3863/2010

Στον ασφαλιστικό νόμο Λοβέρδου-Κουτρουμάνη, περιλήφθησαν διατάξεις για το εργασιακό, που αφορούν στο σύστημα των απολύσεων (ατομικό και εργατικό δίκαιο) και σε εκείνο των συλλογικών διαπραγματεύσεων και συμβάσεων. Οι ρυθμίσεις

που άπτονται των εργασιακών σχέσεων έχουν ως εξής (Υπουργείο Εργασίας, Ν.3863/10):

- Θεσπίζεται η δυνατότητα μείωσης του κατώτατου μισθού με την καθιέρωση διάκρισης στις αμοιβές των εργαζομένων κάτω των 25 ετών, αφού για τους νεοπροσλαμβανομένους θα ισχύει το 84% του γενικού κατώτατου μισθού που απορρέει από την εθνική γενική συλλογική σύμβαση εργασίας. Παράλληλα ο ΟΑΕΔ αναλαμβάνει να καλύψει μέρος των ασφαλιστικών εισφορών.
- Καθιερώνεται ο θεσμός της ετήσιας σύμβασης μαθητείας για νέους 15-18 ετών με την καταβολή του 70% του γενικού κατώτατου μισθού.
- Οι αλλαγές στο σύστημα των ατομικών απολύσεων αφορούν σε έμμεσες μειώσεις των αποζημιώσεων. Με τις νέες ρυθμίσεις αν και το ύψος των αποζημιώσεων στις απολύσεις παραμένει το ίδιο σε περίπτωση μη τακτικής καταγγελίας της σύμβασης εργασίας και άμεση καταβολή της αποζημίωσης, αλλάζει το καθεστώς στην περίπτωση της τακτικής καταγγελίας που συν-δέονται με τον χρόνο προειδοποίησης και την καταβολή του ½ της αποζημίωσης που καταβάλλεται στην πρώτη περίπτωση.
- Έτσι στο εξής μειώνεται αισθητά ο χρόνος προειδοποίησης ώστε να εφαρμόζεται ευχερέστερα ο θεσμός της τακτικής καταγγελίας. Με αυτόν τον τρόπο η προϋπηρεσία των 2 μηνών μέχρι 2 έτη απαιτεί προειδοποίηση 1 μήνα, η προϋπηρεσία 3-5 χρόνων απαιτεί προειδοποίηση 2 μηνών, η προϋπηρεσία 5-10 ετών απαιτεί προειδοποίηση 3 μηνών, η προϋπηρεσία 10-15 ετών προειδοποίηση 4 μηνών, η προϋπηρεσία 15-20 ετών, προειδοποίηση 5 μηνών και άνω των 20 ετών προειδοποίηση 6 μηνών.
- Η αλλαγή στον τρόπο καταβολής των αποζημιώσεων εστιάζεται στην λύση των δίμηνων δόσεων που αναλογούν τουλάχιστον σε 2 μισθούς η καθεμία (μετά από την πρώτη καταβολή που αντιστοιχεί σε 2 μισθούς), αναιρώντας την προηγούμενη ρύθμιση περί υποχρέωσης του εργοδότη για την άμεση καταβολή του συνόλου της αποζημίωσης (με εξαίρεση τις περιπτώσεις που αυτή υπερέβαινε τους 6 μισθούς, όπου και υπήρχε δυνατότητα διακανονισμού του υπολοίπου των 6 μισθών, σε 3 κατ' ανώτατο όριο δόσεις που η καθεμία δεν αντιστοιχούσε σε λιγότερο από 3 μισθούς).
- Επίσης, αυξάνεται το επιτρεπόμενο όριο ομαδικών απολύσεων. Το όριο των ελεύθερων απολύσεων ανέρχεται σε 6 ανά μήνα για τις υπηρεσίες από 20-150

εργαζόμενους (αντί των 4 απολύσεων που ίσχυε από 20-199 εργαζόμενους). Επιπλέον για τις υπηρεσίες άνω των 150 εργαζομένων το σχετικό όριο ανέρχεται σε 5% (από 2% που ίσχυε για τις υπηρεσίες που απασχολούν τουλάχιστον 200 εργαζόμενους).

- Ο νόμος προβλέπει επίσης τη μείωση των προσαυξήσεων στην περίπτωση υπέρβασης του ωραρίου εργασίας. Ειδικότερα, μειώνεται η προσαύξηση στο ωρομίσθιο σε περίπτωση υπερεργασίας από 25% σε 20%. Σε ότι δε αφορά στις υπερωρίες η προσαύξηση των πρώτων 120 ωρών ανά έτος μειώνεται από 50% σε 40%, και όσων υπερβαίνουν τις 120 ετήσιες ώρες υπερωριακής απασχόλησης από 75% σε 60%. Τέλος η προσαύξηση στις υπερωρίες που δεν έχουν πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της σχετικής αδειοδότησης («κατ' εξαίρεση» υπερωρίες) μειώνεται από 100% σε 80%.

5) Ν.3899/2010

Στα τέλη του 2010, η νέα υπουργός Εργασίας τότε, Λούκα Κατσέλη ψηφίζει νόμο με τον οποίο θεσπίζει σημαντικές αλλαγές στις συλλογικές διαπραγματεύσεις και στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Ειδικότερα (Υπουργείο Εργασίας, Ν.3899/10):

- Θεσπίζεται για πρώτη φορά η ειδική επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας, αλλάζοντας ουσιαστικά την εσωτερική σχέση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Πρόκειται για το νέο είδος επιχειρησιακών ΣΣΕ, που αφορούν (το ίδιο όπως οι τυπικές επιχειρησιακές ΣΣΕ) τους εργαζόμενους μιας υπηρεσίας ή εκμετάλλευσης του ιδιωτικού, δημόσιου ή ευρύτερου δημόσιου τομέα. Συνάπτονται μεταξύ του εργοδότη, ανεξάρτητα του αριθμού των εργαζομένων που απασχολεί (και λιγότερους από 50) και του επιχειρησιακού σωματείου και εάν αυτό δεν υπάρχει, με το αντίστοιχο κλαδικό πρωτοβάθμιο σωματείο ή με την αντίστοιχη Ομοσπονδία. Προκειμένου να συναφθεί ειδική ΕΣΣΕ τα μέρη καταθέτουν κοινή αιτιολογημένη έκθεσή τους στο Συμβούλιο Κοινωνικού Ελέγχου Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΚΕΕ) που διατυπώνει απλή γνώμη, για τη σκοπιμότητά της.
- Με το νέο αυτό είδος ΣΣΕ μπορούν να συμφωνηθούν για τους εργαζόμενους της συγκεκριμένης υπηρεσίας όροι εργασίας δυσμενέστεροι από αυτούς της αντίστοιχης κλαδικής ΣΣΕ, μέχρι το κατώφλι της Εθνικής Γενικής ΣΣΕ.

- Εφόσον υπάρχει συρροή ΣΣΕ, οι ειδικές ΕΣΣΕ δεν καλύπτονται από την αρχή της ευνοϊκότερης ρύθμισης των κλαδικών ΣΣΕ, ούτε εφαρμόζονται αντί αυτών ευνοϊκότερες κλαδικές ΣΣΕ που έχουν κηρυχθεί γενικά υποχρεωτικές.
- Εισάγονται σημαντικές αλλαγές στο σύστημα μεσολάβησης και διαιτησίας, με σημαντικότερη αυτή που ορίζει πως ο ΟΜΕΔ δεν αποφασίζει για όλα τα ζητήματα των σχέσεων εργασίας παρά μόνον για θέματα που αφορούν στον καθορισμό του βασικού ημερομισθίου ή/και βασικού μισθού. Τα υπόλοιπα θέματα (πχ επιδόματα, λοιποί όροι εργασίας) παραπέμπονται στη συλλογική διαπραγμάτευση και δεν μπορούν να αποτελέσουν περιεχόμενο της απόφασης του διαιτητή.
- Εισάγονται νέες ρυθμίσεις για την εκ περιτροπής εργασία, σύμφωνα με την οποία αν περιοριστούν οι δραστηριότητες του ο εργοδότης μπορεί, αντί καταγγελίας της σύμβασης εργασίας, να επιβάλλει σύστημα εκ περιτροπής απασχόλησης στην υπηρεσία του, επιμηκύνοντας την διάρκεια της από 6 στους 9 μήνες στο ίδιο ημερολογιακό έτος.
- Παράλληλα, καθορίζει την διάρκεια απασχόλησης στον έμμεσο εργοδότη σε 36 μήνες, ενώ διευρύνει την διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου σε 12 μήνες.

4. Κεφάλαιο 4^ο Διαπιστώσεις – Συμπεράσματα - Προτάσεις

Όπως σημειώθηκε και προηγουμένως, η αξία για μια Δημόσια Υπηρεσία και με σκοπό την ορθή εργασία των νεργαζομένων, αποτελεί το βασικό σημείο και το κέντρο της φιλοσοφίας της ορθής διοίκησης. Μόνο ο τελικός πελάτης είναι σε θέση να αναγνωρίσει την αξία. Η αξία μπορεί να εκφρασθεί με κάποιο προϊόν ή και υπηρεσία η οποία να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη.

Θα λέγαμε πως αποτελεί γεγονός πως οι σημερινές δημόσιες υπηρεσίες έχουν ανάγκη από ένα απαιτητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να αναπτύσσονται και το οποίο έχει επιβάλει μια αποτελεσματική και κάπως σκληρή διαχείριση. Θα πρέπει να αναφερθεί πως η στρατηγική καθώς και η ποιοτική λήψη των αποφάσεων, γίνεται όλο και πιο σκληρή και την ίδια στιγμή θα πρέπει να εφαρμοσθεί από τις διάφορες υπηρεσίες με τρόπο άμεσο και ταχύ.

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις δημόσιες υπηρεσίες, θα πρέπει να είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στον δημόσιο οργανισμό με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι άνθρωποι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε δημόσιας υπηρεσίας. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή υπηρεσία να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Προκειμένου για το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στις διάφορες δημόσιες υπηρεσίες να εκπληρώσει τις σχετικές δραστηριότητες του, θα πρέπει αναμφίβολα να έχουν οριστεί συγκεκριμένοι στόχοι. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την ίδια την υπηρεσία όσο για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζόμενους. Οι στόχοι των τμημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις δημόσιες υπηρεσίες, μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες.

Οργανωσιακοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους του δημόσιου οργανισμού. Όπως

έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.

Λειτουργικοί στόχοι. Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του δημόσιου οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ό,τι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.

Κοινωνικοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για τον δημόσιο οργανισμό.

Προσωπικοί στόχοι. Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στον δημόσιο οργανισμό. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο. Εν κατακλείδι, οι βασικές λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις δημόσιες υπηρεσίες, είναι οι εξής :

- η προσέλκυση των ανθρωπίνων πόρων στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που ένας δημόσιος οργανισμός διαθέτει
- η επιλογή στη συνέχεια του κατάλληλου προσωπικού
- η εκπαίδευση του προσωπικού που έχει επιλεγεί
- η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στον συγκεκριμένο δημόσιο οργανισμό από τον οποίο έχουν προσληφθεί

Καταλήγοντας θα λέγαμε πως εκτός των Νόμων, θα πρέπει να υπάρχουν και ασκήσεις προσομοίωσης ή πολλαπλής αξιολόγησης που θα χρησιμοποιούν οι δημόσιες υπηρεσίες ως μέσο αξιολόγησης των εργαζομένων τους, βασίζονται περισσότερο στη χρήση της προσομοίωσης εργασιακών καταστάσεων για σκοπούς αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού. Χωρίζονται σε τρεις (3) ευρύτερες κατηγορίες ασκήσεων, δηλαδή τις Ομαδικές Ασκήσεις, Γραπτές Ασκήσεις και Ασκήσεις Αλληλεπίδρασης οι

οποίες έχουν σχεδιαστεί για να προσομοιάζουν διαφορετικές όψεις της εργασιακής επίδοσης.

Επιπρόσθετα θα μπορούν να προσφέρουν την ευκαιρία παρατήρησης της συμπεριφοράς των συμμετεχόντων – εργαζομένων σε μια δημόσια υπηρεσία και συνεπακόλουθα αξιολόγησής τους σε σχετικές με την εργασία επαγγελματικές ιδιότητες. Ταυτόχρονα, θα παρέχουν στους συμμετέχοντες μια αναλυτική εικόνα του είδους των καθηκόντων και αποφάσεων που περιλαμβάνει η θέση εργασίας τους. Η κάθε δημόσια υπηρεσία βέβαια θα μπορεί διαθέτει ένα μεγάλο εύρος από 50 έτοιμες ασκήσεις προσομοίωσης και άνω, ταυτόχρονα δε συνεργάζεται με οργανισμούς για τη δημιουργία ειδικά προσαρμοσμένων ασκήσεων.

Οι έτοιμες ασκήσεις της κάθε δημόσιας υπηρεσίας θα χωρίζονται σε τέσσερις (4) κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο και το περιεχόμενο της θέσης εργασίας σε μια δημόσια υπηρεσία ως ακολούθως:

Κατηγορία Ασκησης	Περιεχόμενο Άσκησης	Κατάλληλη για
Ασκήσεις Διαχείρισης Στρατηγικής	Η σειρά αυτή περιλαμβάνει πολλά από τα διαφορετικά είδη Ασκήσεων Πολλαπλής Αξιολόγησης που συνήθως έχουν περιεχόμενο σχετικό με θέματα στρατηγικής, όπως διαμόρφωση στρατηγικής για έναν δημόσιο οργανισμό και λήψη κρίσιμων αποφάσεων που επηρεάζουν την πορεία/ κατεύθυνση ενός τέτοιου οργανισμού.	Η σειρά είναι κατάλληλη για αξιολόγηση Ανώτερων Διευθυντικών Στελεχών (Senior Managers), Διευθυντών (Directors) και Στελεχών που ασχολούνται με τη Διαμόρφωση Πολιτικής της δημόσιας υπηρεσίας.
Ασκήσεις	Οι ασκήσεις αυτής της σειράς	Μπορούν να χρησιμοποιηθούν

Εφαρμογής Στρατηγικής	περιλαμβάνουν κυρίως θέματα εφαρμογής στρατηγικής σε ένα ευρύτερο πλαίσιο και λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν ένα τμήμα, μία διεύθυνση ή ένα τομέα σε κάποιο δημόσιο οργανισμό.	για την αξιολόγηση Διευθυντών Τμημάτων ή Τομέων (Departmental & Functional Managers) και έμπειρων Εξειδικευμένων Επαγγελματιών (Professionals).
Ασκήσεις Σχεδιασμού Στρατηγικής	Σε αυτή τη σειρά ασκήσεων το περιεχόμενο καλύπτει θέματα προγραμματισμού εργασιών και projects σε δομημένο και συγκεκριμένο πλαίσιο καθώς και λήψη αποφάσεων με επίδραση σε συγκεκριμένα ζητήματα ή projects.	Οι ασκήσεις αυτής της σειράς είναι κατάλληλες για αξιολόγηση υποψηφίων Πτυχιούχων, Management Trainees, Junior Managers, Προϊσταμένων και Εξειδικευμένου Προσωπικού (Professionals).
Σειρά Επαφών με το Πελάτη	Οι ασκήσεις της σειράς Επαφή με τον Πελάτη έχουν σχεδιαστεί για την αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών και περιλαμβάνουν συγκεκριμένα θέματα σχετικά με πελάτες και οργάνωση της δουλειάς.	Είναι κατάλληλες για αξιολόγηση Στελεχών Πωλήσεων (‘πρώτης γραμμής’) και Εξυπηρέτησης Πελατών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Αρχές Νομοθετικής πρωτοβουλίας για τη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (2010).
- ❖ Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εκδόσεις Νομική βιβλιοθήκη. Αθήνα
- ❖ Ζαβλάνος, Μ. (2002). Οργανωτική συμπεριφορά. Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα.
- ❖ Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- ❖ Καραναστάση Γ.Μ., (2008) Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης Εκδόσεις Γ.Μ. Καραναστάσης.
- ❖ ΚΕΔΕ (2013) Αξιολόγηση των Δομών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Σημειώσεις
- ❖ Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα
- ❖ Κέφη, Β. (2005). Ολοκληρωμένο Μανατζμεντ. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- ❖ Κέφη Β. & Παπαζαχαρίου Π, (2009). Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.
- ❖ Κωσταρίδου – Ευκλείδη Α. (1998). Ψυχολογία κινήτρων. Ελληνικά γραμματα. Αθήνα.
- ❖ Λάμπρου Χ.,. (2008) Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων. Εκδόσεις Γ.Μ. Καραναστάση.
- ❖ Λίτσιος Η., (2009), Οργανισμοί Εσωτερικής Υπηρεσίας των Δήμων Σημειώσεις Ε.Ε.Τ.Α.- Κ.Ε.Δ.Ε. Σημειώσεις
- ❖ Μέτζελος Α. και Τσουντα Κ., (1992) Κωδικοποιημένη Συλλογή Νομοθεσίας για την κατάσταση του Μονίμου Προσωπικού των Ο.Τ.Α. Έκδοση ΠΟΕ-ΟΤΑ.
- ❖ Μπουραντάς, Δ. (2002). Μανατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
- ❖ Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.
- ❖ Παπαδάκης Β, (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.

- ❖ Κάντας (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Ελληνικά Γράμματα. Αθήνα
- ❖ Παγκάκη Γ. (1998) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Εκδόσεις Σάκκουλα.
- ❖ Πρωτοψάλτης, Ν.Γ., 2003, Σύστημα Οργανώσεων Εσωτερικού Ελέγχου Δημοσίων Επιχειρήσεων, Αθήνα
- ❖ Παπαδάτου Θ., (2001), Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιριών, Εκδόσεις Σακκουλά, Αθήνα-Θεσσαλονίκη
- ❖ Σπανός, Α., 1997. Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας. Αθήνα : Εκδόσεις Γαλανός.
- ❖ Φάκος, Δ., 2004, Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, Αθήνα
- ❖ Χυτήρης Λ, (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα
- ❖ Υπουργείο Εργασίας, Ν.3846/10
- ❖ Υπουργείο Εργασίας, Ν.3833/10
- ❖ Υπουργείο Εργασίας, Ν.3845/10
- ❖ Υπουργείο Εργασίας, Ν.3863/10
- ❖ Υπουργείο Εργασίας, Ν.3899/10
- ❖ Νόμος «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, 2015
- ❖ Νόμος 3584/2007
- ❖ Οριοθέτηση Δημοσίου Τομέα της Κύπρου, Κυπριακή Δημοκρατία, 2016