

«Προκλήσεις αποδοτικότητας για τη
Δημόσια Διοίκηση του αύριο: από την
εμπειρία στελεχών και πολιτών».

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης &
Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.): Αναβάθμιση
και Αναπροσανατολισμός των Δεξιοτήτων
στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος, 16.07.21

Αθηνά Δημοπούλου

Αν. Καθηγήτρια

Νομική Σχολή Αθηνών

Εθνικό και Καποδιστριακό
Πανεπιστήμιο Αθηνών

adimoroul@law.uoa.gr



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών

— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

Ξεκάθαροι στόχοι

Εμπέδωση της αντίληψης ότι ο εργαζόμενος στο δημόσιο έχει ως αποστολή και στόχο την βέλτιστη υπηρεσία του πολίτη.

Να επιδιώκει τη δημιουργία συνθηκών που θα επιτρέψουν σε όλους τους εργαζόμενους να μεγιστοποιήσουν την προσφορά τους

Όστε η Ελλάδα να παρέχει υπηρεσίες παγκόσμιας κλάσης στους πολίτες της και σε όσους επισκέπτονται τη χώρα, και των οποίων αποδέκτης θα είναι και ο ίδιος.



Κοινές αρχές διαχείρισης της αποδοτικότητας των εργαζομένων στο Δημόσιο: το παράδειγμα του Καναδά

- Κοινό κείμενο θέσεων και οδηγιών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ([Directive on Performance Management](#)).
- Συνεπής, δίκαιη και συστηματική προσέγγιση της διαχείρισης των επιδόσεων σε ολόκληρη τη δημόσια διοίκηση.
- Η διαχείριση της αποδοτικότητας αποτελεί μια συνεχή διαδικασία
- Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό προσωπικών στόχων, για την ανάπτυξη, καθοδήγηση, παροχή ανατροφοδότησης και αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου.

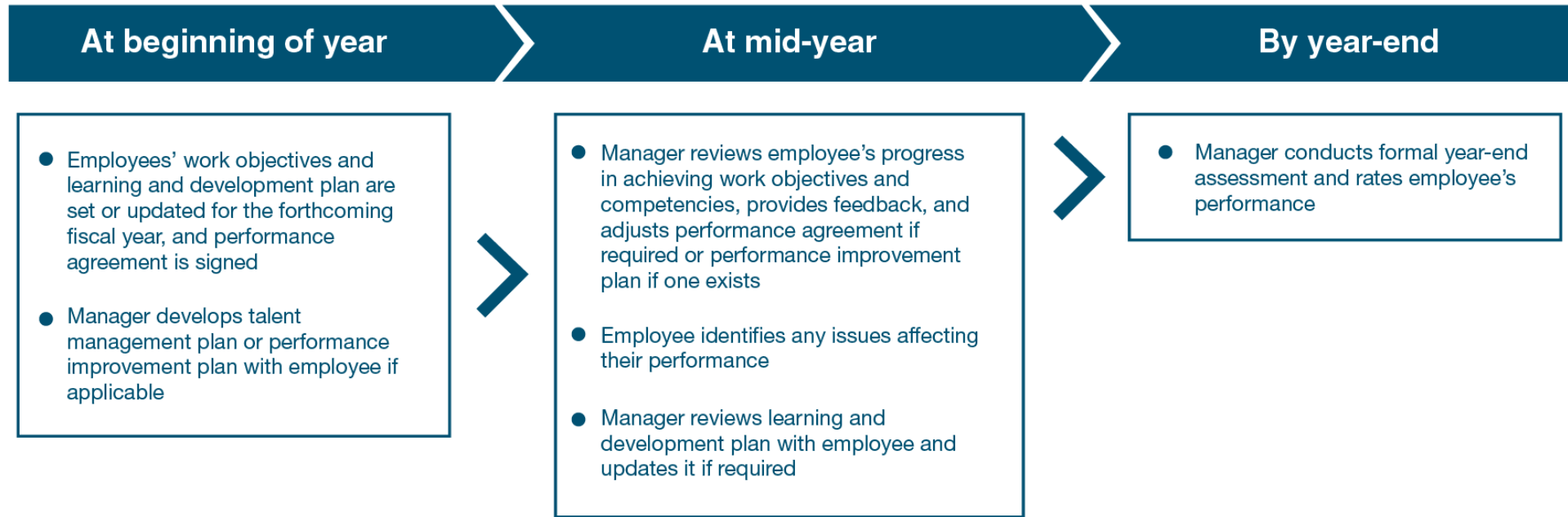




«Συμφωνία επιδόσεων»

- Ο υπάλληλος αναλαμβάνει συνειδητά να βελτιώνει συνεχώς την εργασία του
- Υπογράφοντας μία προσωποποιημένη «συμφωνία επιδόσεως», η οποία καταγράφει τί αναμένει η υπηρεσία του από αυτόν.
- Καθαρούς και μετρήσιμους στόχους εργασίας, με συναφή μέτρα επιδόσεων, που συνδέονται με τις προτεραιότητες του Οργανισμού και της Κυβέρνησης της χώρας·
- Μετρήσιμες αναμενόμενες συμπεριφορές·
- Σχέδιο μάθησης και ανάπτυξης·
- Υπογράφεται από τον προϊστάμενο και τον εργαζόμενο που αναγνωρίζουν ότι το περιεχόμενο της συμφωνίας επιδόσεως έχει αποτελέσει αντικείμενο εξατομικευμένης συζήτησής τους.

Performance Management Annual Cycle



Continuous feedback and coaching, employee recognition, performance development through the employee's learning and development plan, and development of performance improvement plan if required

Ελλάδα: ανάγκη για Διαδικασίες

Καταγραφή διαδικασιών για κάθε
ζητούμενη ενέργεια.

Να ανατεθεί θέση ευθύνης σε κάθε
υπηρεσία που να παρακολουθεί και
ελέγχει το πώς να βελτιώσει, συντομεύσει,
καταστήσει λιγότερο χρονοβόρες,
κοστοβόρες και πιο φιλικές στον πολίτη τις
διαδικασίες.

Στόχευση απόδοσης εργαζομένων

Η απόδοση του κάθε εργαζόμενου (με ή χωρίς θέση ευθύνης) δεν ποσοτικοποιείται και δεν συγκρίνεται με την απόδοση σε αντίστοιχες θέσεις του ίδιου ή άλλου φορέα.

Να γίνει σαφής περιγραφή των θέσεων εργασίας με αναφορά σε στόχους, ευθύνες, υποχρεώσεις, επιβράβευση και συνέπειες.

Να δίνονται κίνητρα για καλύτερη απόδοση σε επίπεδο εργαζομένων, προϊσταμένων ή οργανισμών.

Να ενθαρρύνονται πρωτοβουλίες εργαζομένων που στόχο έχουν την αναβάθμιση ή ανάπτυξη των παρεχόμενων από το φορέα υπηρεσιών.

Να αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται ιδιαίτερες δεξιότητες ή γνώσεις.



Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

- Να ορίζονται αντικαταστάτες για εργαζομένους με εξειδικευμένο αντικείμενο ώστε να διασφαλίζεται η συνέχεια της υπηρεσίας σε περιπτώσεις αδειών ή απουσίας.
- Υπάρχουν δημόσιοι φορείς με υπαλλήλους χωρίς ουσιαστικό αντικείμενο και άλλοι χωρίς επαρκές προσωπικό: ορθολογική κατανομή και ευελιξία κινητικότητας στην ίδια πόλη.

Εκπαίδευση και επιμόρφωση υπαλλήλων

- Να υπάρχουν καταγεγραμμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης για κάθε θέση εργασίας.
- Να προβλέπεται, ως πάγιο μέρος της απασχόλησης, η συνεχιζόμενη επιμόρφωση του προσωπικού.
- Η οποία θα έπρεπε να είναι διαρκής, σταθερή, σε τακτά χρονικά διαστήματα, αντίστοιχη με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης.
- Να υπάρχουν διαδικασίες που να υποχρεώνουν τον εργαζόμενο σε επιπλέον εκπαίδευση /κατάρτιση, εφόσον διαπιστωθούν ελλείψεις στην απόδοσή του.
- Η παρεχόμενη επιμόρφωση να βασίζεται στις ανάγκες της θέσης εργασίας του.



Πανδημία

Η πανδημία έχει παράσχει άλλοθι σε ορισμένους για την ελαχιστοποίηση της εργασιακής απόδοσης, επιβαρύνοντας άλλους.

Σε ορισμένους τομείς του δημοσίου δεν υπάρχει συνέπεια εργασιακού ωραρίου, ενώ παρατηρούνται συχνές απουσίες για προσωπικούς λόγους χωρίς ουσιαστική επιτήρηση,

Με αποτέλεσμα να χάνονται άπειρες εργατοώρες, κάτι προς αποφυγήν του οποίου υπάρχουν και τεχνολογικές λύσεις.

Επαγγελματική συνείδηση και εργασιακές συνθήκες:

- Δεν καταγράφεται το όραμα και οι προσδοκίες κάθε εργαζόμενου για τον χώρο εργασίας του και δεν αναπτύσσεται προσωπική ευθύνη για την συνδιαμόρφωσή του.
- Ελλείπει σαφών κριτηρίων, επικρατούν εσφαλμένες εντυπώσεις σε μέρος των δημοσίων υπαλλήλων για το αληθές επίπεδο των ικανοτήτων και αποδόσεώς τους.
- Να καλλιεργηθεί η ανάπτυξη επαγγελματικής συνείδησης και πνεύματος συνεργασίας.
- Να γίνεται επιμόρφωση για διαχείριση συγκρούσεων και κρίσεων, τη διαχείριση άγχους, την ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων (με συναδέλφους, κοινότητα και πολίτες).



Προϊστάμενοι

- Η εξέλιξη γίνεται με βάση την αρχαιότητα και όχι τα αντικειμενικά προσόντα, με αποτέλεσμα ενίοτε να βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης παντελώς ακατάλληλοι.
- Οι προϊστάμενοι και η Διοίκηση κάθε οργανισμού δεν διαθέτουν «εργαλεία» για τη συμμόρφωση των υφισταμένων τους, με τα ζητούμενα για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.
- Να ελέγχεται ο προϊστάμενος για την απόδοση των υφισταμένων του.
- Να ανασκοπείται το έργο των προϊσταμένων, με στόχο τη βελτίωση του παραγόμενου έργου ή/και αντικατάστασή τους.
- Να μην γίνεται αντικατάσταση εργαζομένων σε θέσεις ευθύνης, μετά το πέρας της θητείας τους, ανεξάρτητα από τον έλεγχο της αναγκαιότητας, ποιότητας και ποσότητα του παραγόμενου έργου.



Διοίκηση

- Να εφαρμόζονται αξιοκρατικά κριτήρια για την επιλογή της Διοίκησης κάθε οργανισμού.
- Η Διοίκηση του κάθε οργανισμού να καλείται να σχεδιάζει το όραμα και τη στρατηγική της για να το επιτύχει και να καθιστά κοινωνούς για αυτά τους εργαζομένους.
- Η Διοίκηση να μην βασίζεται μόνο στην άποψη των προϊσταμένων για τη λήψη αποφάσεων, αλλά να λαμβάνει υπόψη και τη γνώμη των άμεσα εμπλεκόμενων υπαλλήλων.
- Να γίνονται ανασκοπήσεις του παραγόμενου έργου από τη Διοίκηση κάθε οργανισμού σε τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό είτε την αναγνώριση και διόρθωση τυχόν λανθασμένων αποφάσεων, είτε την επιβράβευση και συνέχιση πρακτικών.



Αξιολόγηση

- Η ετήσια αξιολόγηση δεν είναι ουσιαστική, διότι δεν βασίζεται σε προκαθορισμένα - αντικειμενικά κριτήρια.
- Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν αξιοποιούνται με οποιονδήποτε τρόπο,
- Δεν λαμβάνονται υπόψη τα αναφερόμενα προβλήματα και τυχόν προτάσεις για τη λύση τους.
- Εκλαμβάνεται ως μία διαδικασία τυπική ή αντιμετωπίζεται με χαριστική/επιεική διάθεση λόγω προσωπικών σχέσεων και τήρησης ισορροπιών.
- Λόγος για τον οποίο είναι αναγκαία η συνύπαρξη διαδικασιών εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης.

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

- Η απόδοση του κάθε οργανισμού και οι χρησιμοποιούμενοι πόροι δεν συγκρίνονται με αυτά άλλων αντίστοιχων οργανισμών.
- Δεν γίνεται εξειδικευμένη παροχή υπηρεσιών από οργανισμούς του ίδιου αντικειμένου (π.χ. νοσοκομεία για ορθοπεδικά, καρδιολογικά, γυναικολογικά, ογκολογικά, παιδιατρικά).



οικά, με αποτέλεσμα υψηλό κόστος και
ής ποιότητας υλικών.

ειρηματικού σχεδίου κάθε Οργανισμού,
ριότητα και το είδος του ζητούμενου
προϊσταμένου είναι συνήθως αρκετή.

ύνταξης και επικαιροποίησης
ναλώσιμου υλικού κλπ), με αποτέλεσμα
υ, που κάποιες φορές δεν εξυπηρετούν

ας και ποσότητας των υπό προμήθεια
γόμενο έργο, μεταξύ φορέων συναφών

- Γίνεται τεράστια σπατάλη πόρων σε τηλέφωνα και ηλεκτρικό, ενώ έξυπνα ψηφιακά συστήματα θα επέτρεπαν σημαντική μείωση δαπανών.

Ψηφιακά εργαλεία

- Είναι σκόπιμη η ολοκλήρωση των επιμέρους λειτουργιών της κάθε πλατφόρμας πριν από την εφαρμογή της, καθώς συνήθως τίθεται σε εφαρμογή η νέα διαδικασία ενώ η πλατφόρμα δεν καλύπτει όλες τις ανάγκες οι οποίες είναι γνωστές στους αρμόδιους.
- Λείπουν ξεκάθαρες οδηγίες και διευκρινίσεις για τους πολίτες, που αφήνουν κενά και απορίες. Τα email και τηλέφωνα παροχής πληροφοριών σπανίως απαντώνται, με αποτέλεσμα ο πολίτης να χάνει χρόνο σε αναμονή ή να παραπέμπεται από υπάλληλο σε υπάλληλο για την παροχή διευκρινίσεων.
- Θα ήταν σκόπιμη η πιλοτική λειτουργία της πλατφόρμας και δοκιμή της από επαγγελματίες του οικείου κλάδου ή πολίτες, από το πρώτο βήμα έως το τελευταίο, ώστε να διαπιστώνονται οι βελτιώσεις που απαιτούνται πριν τεθεί σε ευρεία εφαρμογή.
- Η έντυπη υποβολή και διακίνηση εγγράφων, στο μέτρο του δυνατού, πρέπει να ελαχιστοποιηθεί.



Νομοθεσία: ανάγκη κωδικοποιήσεων



- Οι αόριστοι κανόνες δικαίου αφήνουν μεγάλα περιθώρια ερμηνείας στη διοίκηση, π.χ. ώστε να επιβάλλονται πρόστιμα κατά το δοκούν, επιβαρύνοντας εν συνεχεία και το έργο των Δικαστηρίων.
- Οι συνεχείς τροποποιήσεις της νομοθεσίας καθιστούν αδύνατη την παρακολούθηση των αλλαγών χωρίς βάσεις νομικών δεδομένων.
- Δημιουργούν κίνδυνο σφαλμάτων για τους υπαλλήλους, ώστε η κωδικοποίηση νόμων σε ενιαίο κείμενο να είναι αναγκαία.

Σεμινάρια για την
εφαρμογή νέων
ρυθμίσεων –
απλές οδηγίες για
τους πολίτες

Όταν θεσπίζονται νέες ρυθμίσεις, θα πρέπει να γίνονται, μέσω διαδικτύου, επιμορφωτικά σεμινάρια σε όλους τους εμπλεκόμενους δημόσιους υπαλλήλους,

Και στους επαγγελματίες των συναφών κλάδων για την ορθή εφαρμογή των νέων κανόνων δικαίου και διαδικασιών.

Οδηγίες για τους πολίτες, για κάθε διαδικασία, προσβάσιμων στο διαδίκτυο, που να επικαιροποιούνται τακτικά.

A man with dark hair, wearing a light blue button-down shirt and blue jeans, is sitting on a wooden ledge. He is looking down at a laptop on his lap. The background is a vast, clear blue sky with a few wispy clouds, and the ocean is visible in the distance. The scene is captured in a cinematic style with soft lighting.

Αλλοδαποί

- Ιδιαίτερη κατηγορία κοινού αποτελούν οι αλλοδαποί.
- Όταν θεσπίζεται μία ρύθμιση, όπως π.χ. φορολογικά κίνητρα για αλλοδαπούς για τη μεταφορά της φορολογικής κατοικίας τους στην Ελλάδα, ας σκέφτεται κάποιος να εκδώσει ένα συνολικό Οδηγό , στα αγγλικά, για όλα τα λοιπά ζητήματα που συνδέονται με μία τέτοια απόφαση, από την άδεια παραμονής και τη λήψη ΑΦΜ, μέχρι τον εκτελωνισμό των αυτοκινήτων.

Η γνώμη των επαγγελματιών

- Υφίσταται μεγάλη απόσταση μεταξύ ρυθμίσεων και εφαρμογής αυτών στην καθημερινή πρακτική.
- Για την προώθηση λύσεων για παρωχημένες, γραφειοκρατικές και ανορθολογικές διαδικασίες, θα ήταν σκόπιμο να καλούνται από την εκάστοτε κυβέρνηση επαγγελματίες του οικείου κλάδου ώστε να αναδεικνύονται τα θέματα/προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν,
- Όχι μόνον με τη μορφή της εκ των υστέρων δημόσιας διαβούλευσης, αλλά της εκ προοιμίου υποβολής προτάσεων για την διόρθωση δυσλειτουργιών με την εκπόνηση σχεδίων νόμων.

