

Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης και Εξέλιξης των Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα

Αθήνα, Δεκέμβριος 2014



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης
και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση υποστηρίζεται από ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και εξέλιξης των υπαλλήλων που οδηγεί σε ένα νέο σύστημα προαγωγών

Νέες Δομές

Η εφαρμογή των νέων Προεδρικών Διαταγμάτων παρέχει:

- Ένα ορθολογικό πλαίσιο για τις δομές, τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες των Υπουργείων
- Μεγαλύτερη αυτονομία και ευρύτερο φάσμα δραστηριοτήτων για τους προϊσταμένους

Νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων

Η εφαρμογή του νέου συστήματος επιλογής προϊσταμένων αναδεικνύει και τοποθετεί με διαφάνεια τους πιο ικανούς προϊσταμένους σε θέσεις ευθύνης

Νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και αξιοποίησης

Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και αξιοποίησης των Δημοσίων Υπαλλήλων στηρίζεται στους προϊσταμένους και

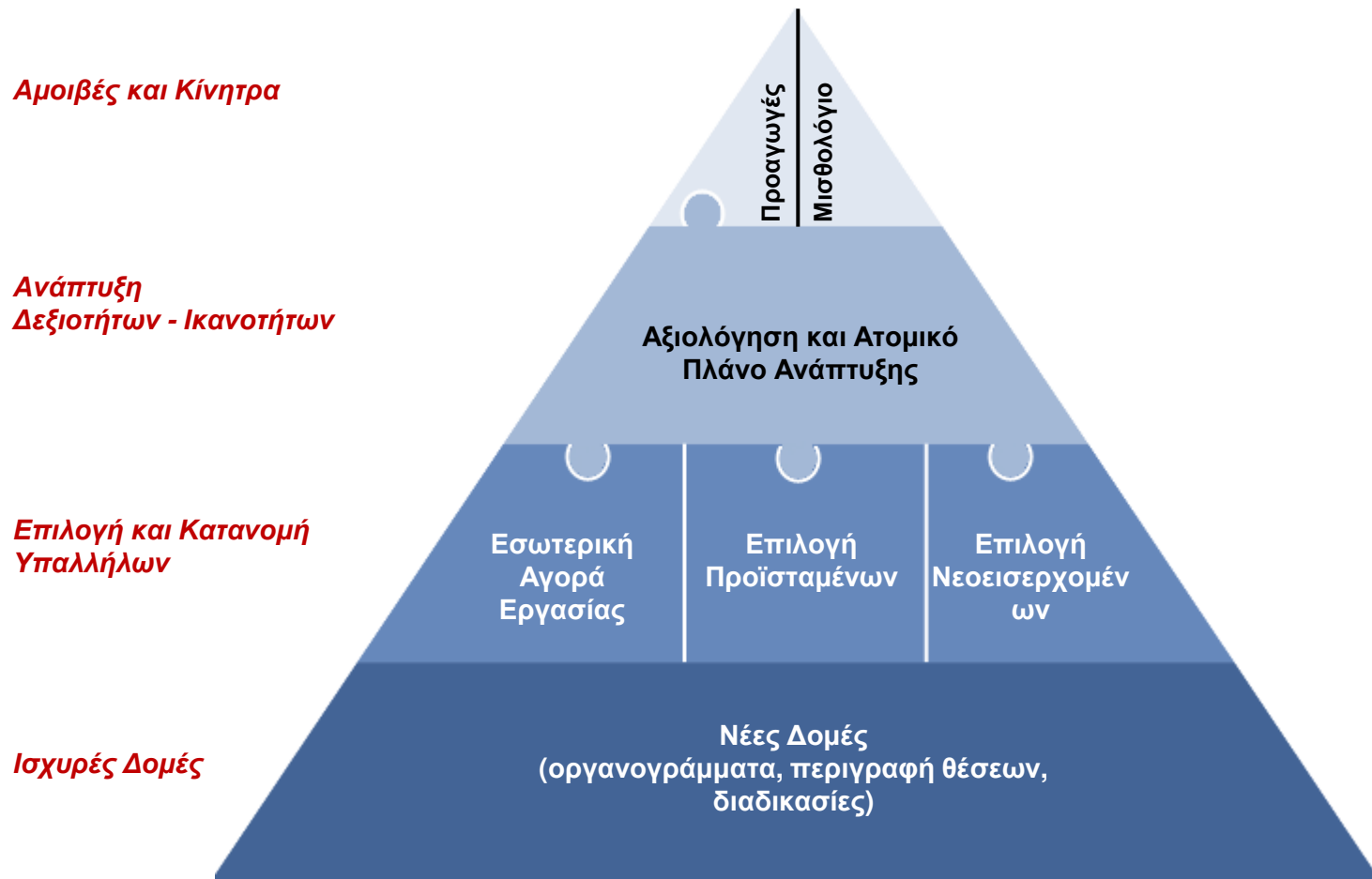
- Αποτελεί εργαλείο για τη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Παρέχει το πλαίσιο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των Δημόσιων Υπαλλήλων
- Προωθεί την κουλτούρα του διαλόγου στη Διοίκηση

Νέο σύστημα προαγωγών

Το νέο σύστημα προαγωγών είναι μια αξιοκρατική και διαφανής διαδικασία:

- Αναγνώρισης της απόδοσης
- Επιβράβευσης
- Εξέλιξης των Δημοσίων Υπαλλήλων

Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και εξέλιξης των υπαλλήλων αποτελεί δομικό στοιχείο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης...



...και διαμορφώθηκε μετά από διεξοδική προετοιμασία

Ποιόν συμβουλευθήκαμε

- Εμπειρογνώμονες ανθρωπίνου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης από Γαλλία, Αγγλία, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Καναδά, Ισπανία, Ιρλανδία
- Πανεπιστημιακούς
- Εμπειρογνώμονες Ανθρωπίνου Δυναμικού του Ιδιωτικού Τομέα

Δεδομένα - περιπτώσεις που εξετάστηκαν

- Ελληνική νομοθεσία
- Διεθνείς βέλτιστες πρακτικές (Καναδάς , Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ιρλανδία)
- Εξέταση ειδικών περιπτώσεων από Γαλλία, Βέλγιο, Αγγλία

Αρχές που διέπουν το νέο σύστημα

Αξίες:

- Αξιοκρατία
- Διαφάνεια
- Αντικειμενικότητα

Μέσα:

- Συμμετοχή των υπαλλήλων και προϊσταμένων σε δομημένο και εποικοδομητικό διάλογο
- Εξειδικευμένη εκπαίδευση των αξιολογητών
- Στοχευμένη επικοινωνία

Βασικά Χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και εξέλιξης των υπαλλήλων

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	Είναι εργαλείο, το οποίο ενισχύει την ορθή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
Τεκμηρίωση Αποφάσεων για Προαγωγές και Άλλες Υπηρεσιακές Μεταβολές	Παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες στη Διοίκηση ώστε να αποφασίζει για τις προαγωγές και άλλες υπηρεσιακές μεταβολές των υπαλλήλων
Ανάδειξη Εξαιρετικής Απόδοσης	Προσδιορίζει, εντοπίζει και αναδεικνύει την εξαιρετική απόδοση
Ανάπτυξη Υπαλλήλων	Αποτελεί πλατφόρμα για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων
Απλότητα στη Χρήση	Είναι απλό, εύχρηστο και λειτουργικό και βασίζεται σε ηλεκτρονική εφαρμογή

Οι προηγούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις δεν ανταποκρίνονται στις σημερινές προκλήσεις

Προηγούμενες Νομοθετικές Ρυθμίσεις

Οι προηγούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις δεν μπόρεσαν να καθιερώσουν ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό σύστημα για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων.

Π.Δ. 318/1992

ν.3230/2004

Ν. 4250/2014

Βασικά στοιχεία του νόμου

Καθιέρωση

- Καθορισμένων κριτηρίων
- Α' και Β' Αξιολογητή
- Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης
- Εξέταση ενστάσεων από το υπηρεσιακό συμβούλιο

- Καθιέρωση στοχοθεσίας και δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας

- Πρόβλεψη υποχρεωτικής ποσόστωσης και για τις τρεις κλίμακες (υψηλή 25% - μεσαία 60% - χαμηλή 15%) με στόχο τον περιορισμό της κατάχρησης του «άριστα»

Εντοπιζόμενα προβλήματα

- Αξιολόγηση της πλειοψηφίας των υπαλλήλων με άριστα χωρίς πρόβλεψη για αντιμετώπιση του προβλήματος (εσωτερικός έλεγχος)
- Ελλιπής και πλημμελής εφαρμογή της αξιολόγησης (μη συγκρότηση ΕΕΑ, μη εξέταση των άριστων εκθέσεων κ.α.)
- Έλλειψη άμεσης σύνδεσης της απόδοσης με την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων

- Μη σύνδεση της στοχοθεσίας με την ατομική αξιολόγηση
- Έλλειψη παροχής κινήτρων
- Προσανατολισμός σε στόχους εύκολα επιτεύξιμους
- Ελλιπής και πλημμελής εφαρμογή

- Η ελλιπής επικοινωνία των στόχων του συστήματος οδήγησε στο χαρακτηρισμό του ως εργαλείο για διαθεσιμότητα και «απολύσεις»
- Η εκ των προτέρων υποχρεωτική βαθμολόγηση συγκεκριμένου ποσοστού υπαλλήλων (15%) με τις βαθμολογίες της χαμηλής κλίμακας
- Ο μεταβατικός χαρακτήρας του συστήματος δημιούργησε αντικειμενικές αδυναμίες εφαρμογής του (χρονικά, οργανωτικά)
- Η έλλειψη άμεσης σύνδεσης της απόδοσης με τις μισθολογικές αυξήσεις

Το σύστημα υλοποιείται από συγκεκριμένους εμπλεκόμενους με ξεκάθαρους ρόλους και αρμοδιότητες, εξασφαλίζοντας διαφάνεια και λογοδοσία

Εμπλεκόμενοι

Ρόλοι

Αρμοδιότητες

1

Αξιολογούμενος

Αξιολογείται, συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία και έχει την ευθύνη για την προσωπική του ανάπτυξη και εξέλιξη

- Καταθέτει τις προσωπικές του απόψεις και τη δική του σπτική σχετικά με τα κύρια επιτεύγματα και τις επαγγελματικές του φιλοδοξίες στο σχετικό έντυπο
- Προτείνει, συμφωνεί και δεσμεύεται για τα αποτελέσματα του έτους
- Συζητά και συμφωνεί εκ των προτέρων με τον αξιολογητή του σε ένα ρεαλιστικό και επιτεύξιμο Ατομικό Πλάνο Ανάπτυξης
- Ενημερώνει για την πορεία των εργασιών κατά τη διάρκεια του έτους και αποζητά κατευθύνσεις όταν προκύπτουν εμπόδια απόδοσης
- Έχει δικαίωμα να υποβάλλει ένσταση

2

Άμεσος Αξιολογητής (άμεσος προϊστάμενος)

Έχει την ευθύνη συντονισμού, παρακολούθησης και ορθής και έγκαιρης ολοκλήρωσης της διαδικασίας αξιολόγησης

- Συζητά εντός πλαισίου και συμφωνεί με τον αξιολογούμενο τα στοιχεία που θα καθορίσουν την απόδοση
- Συμπληρώνει το έντυπο της αξιολόγησης και ενημερώνει σχετικά τον αξιολογούμενο
- Καταρτίζει Ατομικά Πλάνα Ανάπτυξης
- Παρακολουθεί την εξέλιξη του υπαλλήλου κατά τη διάρκεια του έτους, και έγκαιρα επεμβαίνει όπου υπάρχουν εμπόδια απόδοσης
- Υποστηρίζει συστηματικά τον αξιολογούμενο για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση και βελτίωση των δυνατών του σημείων
- Ενημερώνει τον έμμεσο αξιολογητή
- Συνεργάζεται με ΔΑΔ για την εφαρμογή των Ατομικών Πλάνων Ανάπτυξης/ βελτίωσης της απόδοσης

3

Έμμεσος Αξιολογητής (άμεσος προϊστάμενος του αξιολογητή)

Επιλαμβάνεται ενστάσεων και τυχόν διαφωνιών αξιολογούμενου-αξιολογητή

- Επιλαμβάνεται τυχόν ενστάσεων του αξιολογούμενου
- Διαχειρίζεται διαφωνίες που ενδεχομένως προκύπτουν μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή κατά τη συζήτηση επί των στόχων του επόμενου έτους

Πώς ορίζεται η απόδοση και με ποια κριτήρια αξιολογείται

Η απόδοση των υπαλλήλων αξιολογείται με βάση την αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, σε σύγκριση με τις απαιτήσεις των θέσεων που κατέχουν. Έμφαση δίνεται στον προσδιορισμό και την κατανόηση του **ΤΙ** είναι αυτό που αναμένεται από τους υπαλλήλους, αλλά και για το **πώς** θα επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ποσοτικά Κριτήρια Απόδοσης ΤΙ;

- Αναμενόμενα αποτελέσματα
- Παραδοτέα για το επόμενο έτος
- Κύριες ευθύνες – απαιτήσεις της θέσης
- Τι αναμένεται από τον υπάλληλο το επόμενο έτος;
- Πού θα πρέπει να επικεντρωθούν οι προσπάθειες;
- Πώς η εργασία του υπαλλήλου συμβάλλει στη συνολική αποστολή του τμήματος ;

Ποιοτικά κριτήρια απόδοσης ΠΩΣ;

- Δεξιότητες
- Ικανότητες
- Εργασιακή συμπεριφορά
- Πώς οι υπάλληλοι αξιοποιούν τις γνώσεις και δεξιότητες τους για να επιτύχουν τα αποτελέσματα;
- Ποιες συμπεριφορές οδηγούν στην επιτυχία;

Ενιαία κλίμακα αξιολόγησης και πλαίσιο δεξιοτήτων

Δεξιότητες	<ul style="list-style-type: none">• 3 ενιαίες κατηγορίες <p>(για υπαλλήλους αναλύονται περαιτέρω σε 9 επιμέρους δεξιότητες)</p>	<p>Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα (γνώση, αποδοτικότητα, λήψη αποφάσεων, διαχείριση έργου, συνέπεια & υπευθυνότητα)</p> <p>Προσανατολισμός στον Πολίτη (εξυπηρέτηση, συμπεριφορά)</p> <p>Συνεργασία (ομαδικότητα, επικοινωνία)</p> <p>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού</p> <p>Διαχείριση Αλλαγών</p> <p>Στρατηγική Σκέψη</p>
Κλίμακα	<ul style="list-style-type: none">• Περιγραφική• Προοδευτική	<p>Απόδοση που υπερβαίνει σταθερά τις απαιτήσεις της θέσης (ενδεικτική ποσόστωση 5%)</p> <p>Απόδοση που καλύπτει πλήρως & ενίοτε υπερβαίνει τις απαιτήσεις της θέσης</p> <p>Απόδοση που καλύπτει τις απαιτήσεις της θέσης</p> <p>Απόδοση που χρειάζεται βελτίωση για να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της θέσης</p> <p>Απόδοση που που υπολείπεται των απαιτήσεων της θέσης</p>
Διαβάθμιση Δεξιοτήτων	<p>Με την καταγραφή των εργασιακών συμπεριφορών εντός της κάθε δεξιότητας, βάσει της περιγραφικής και προοδευτικής κλίμακας, καθιερώνεται μια κοινή γλώσσα για την αναμενόμενη απόδοση και συμπεριφορά των υπαλλήλων προκειμένου η αξιολόγηση να γίνεται δίκαια και αντικειμενικά.</p>	