



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΗΜΗΤΡΑ Κ. ΔΟΝΤΟΥΔΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Α. ΤΑΡΑΜΠΙΑΝΗΣ

ΥΠΟΒΛΗΘΗΚΕ ΩΣ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ
ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
(MASTER IN PUBLIC MANAGEMENT –MPM)

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2019

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΤΑΡΑΜΠΙΑΝΗΣ Α. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ (ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ)

ΤΑΜΠΟΥΡΗΣ Γ. ΕΥΘΥΜΙΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΤΣΙΟΥΤΡΑΣ Δ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

*«Φτάσε όπου δεν μπορείς!»
Νίκος Καζαντζάκης*

*Αφιερώνεται στο αυτεξούσιο της ποιότητας
της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*

Ως το επιστέγασμα της προσπάθειας ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών σπουδών μου, η παρούσα διπλωματική εργασία υπήρξε αποτέλεσμα της συνέργειας πολλών ανθρώπων, τους οποίους δράττομαι της ευκαιρίας να ευχαριστήσω.

Θα ήθελα λοιπόν να εκφράσω τις ευχαριστίες μου, καταρχάς σε όλους τους διδάσκοντες καθηγητές και στους συνεργάτες τους, στους συμφοιτητές μου και στην υπηρεσία μου. Στη συνέχεια, επιθυμώ να ευχαριστήσω τον κύριο Διονύσιο Κοντογιώργη, Προϊστάμενο του Τμήματος Οριζόντιων Εφαρμογών και Δικτύων της Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, για το υλικό που, ευγενικά, μου διέθεσε.

Καταλυτικός παράγοντας επιλογής και διερεύνησης του συγκεκριμένου θέματος υπήρξε η εμπνευσμένη διδασκαλία του επιβλέποντα καθηγητή μου, κυρίου Κωνσταντίνου Ταραμπάνη, τον οποίο και ευχαριστώ ιδιαίτερα για την καθοδήγηση, τη στήριξη και την άμεση ανταπόκριση που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Τέλος, για τη στήριξη της οικογένειας και των φίλων μου, κατά τη διάρκεια αυτού του ταξιδιού και ιδιαίτερα του τελευταίου έτους σπουδών, οφείλω περισσότερα από ευχαριστίες.

Σκοπό της παρούσας εργασίας συνιστά η προσπάθεια προσέγγισης των θεμάτων που άπτονται της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση υπό το πρίσμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Θέτοντας τόσο τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης όσο και την ίδια τη δημόσια διοίκηση ως αποδέκτες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, επιχειρείται αρχικά η επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Η σύνθεση, η διάκριση και η διάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση προσδιορίζονται και αποτυπώνεται η ηλεκτρονική διαχείριση τους στο «Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου». Η ανάπτυξη και εφαρμογή του επερχόμενου έργου «Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) – Human Resource Management System (HRMS)», ως το εναρκτήριο λάκτισμα για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζεται και αναλύεται, ενώ επιχειρείται η «χαρτογράφηση» των επιχειρησιακών λειτουργιών του «επαγγελματικού κύκλου ζωής» των πολιτικών δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων ΝΠΔΔ, των οποίων η υπηρεσιακή κατάσταση διέπεται από τις διατάξεις του νόμου 3528/2007.

Οι επιχειρησιακές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που λαμβάνουν χώρα στον «επαγγελματικό κύκλο ζωής» των δημοσίων υπαλλήλων αναγνωρίζονται, προσδιορίζονται και ταξινομούνται με τη χρήση του μοντέλου αναφοράς Process Classification Framework (PCF)[®] του American Productivity & Quality Center (APQC), συντελώντας στην αποτύπωση ενός μέρους της υφιστάμενης κατάστασης (As Is), ως στοιχείου απαραίτητου για την εφαρμογή του επερχόμενου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Λέξεις Κλειδιά: Ηλεκτρονική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, Επιχειρησιακές Λειτουργίες, Δημόσιοι Υπάλληλοι, Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Πλαίσιο Ταξινόμησης Διαδικασιών, Σημειογραφία Μοντελοποίησης Επιχειρηματικών Διαδικασιών

With this essay, it is attempted to approach the human resource issues of the greek public administration under the spectrum of electronic government (e-Government). By setting both public administration servants and public administration itself as receivers of e-Government, it is initially attempted to review the bibliography. The composition, distinction and structure of the manpower forming the greek public administration are identified, whilst their electronic management is recorded in the "Greek Human Resources Registry". The development and implementation of the upcoming project named "Human Resource Management System (HRMS)" that is considered as the starting point towards the most effective exploitation of the manpower, is presented and analyzed. At the same time, it is attempted to "map" the business processes of the "professional life cycle" of public servants and of those serving to Legal Entities of Public Law, whose working status is governed by the provisions of Law 3528/2007.

All Human Resource business processes related to the "professional life cycle" of public servants are identified, specified and classified by the usage of the "Process Classification Framework (PCF)®" provided by the American Productivity & Quality Center (APQC); this classification contributes to the partial representation of the existing situation (As Is) that is a necessary element towards the implementation of the upcoming Human Resource Management System.

Keywords: Electronic Human Resource Management (e-HRM); Human Resource Management System (HRMS); Business Processes; Public Servants; Process Classification Framework (PCF)®; Business Process Reengineering (BPR); Business Process Model Notation (BPMN)

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	iv
Περίληψη.....	v
Abstract.....	vi
Πίνακας Περιεχομένων.....	vii
Κατάλογος εικόνων.....	x
Κατάλογος πινάκων.....	xi
Κατάλογος σχημάτων.....	xii
Κατάλογος Business Process Model Notation (BPMN).....	xiii
Κατάλογος Συντομογραφιών.....	xiv
1 Εισαγωγή.....	1
1.1 Αντικείμενο και σκοπός της εργασίας.....	1
1.2 Δομή της εργασίας.....	4
2 Θεωρητικό πλαίσιο.....	6
2.1 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government).....	6
2.1.1 <i>Εννοιολογικό πλαίσιο</i>	6
2.1.2 <i>Τύποι υπηρεσιών και πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης</i>	8
2.1.3 <i>Η προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ελλάδας</i>	10
2.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
2.2.1 <i>Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού</i>	13
2.2.2 <i>Η έννοια της ηλεκτρονικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού</i>	15
3 Ανθρώπινο δυναμικό ελληνικής δημόσιας διοίκησης.....	19
3.1 Ιστορικά στοιχεία ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	19
3.2 Σύνθεση και διάκριση ανθρώπινου δυναμικού.....	21
3.2.1 <i>Εννοιολογικοί προσδιορισμοί</i>	23
3.2.2 <i>Η ταξινόμηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Μητρώο</i>	32
3.3 Ανάλυση τακτικού προσωπικού.....	35

3.3.1	Κατηγορίες τακτικού προσωπικού	35
4	Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	43
4.1	Ο ρόλος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης	43
4.2	Συνοπτική περιγραφή του έργου	46
4.3	Υφιστάμενη κατάσταση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	53
4.3.1	Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, Ψηφιακό Οργανόγραμμα και Περίγραμμα Θέσης	54
4.3.2	Ηλεκτρονική αξιολόγηση	58
4.3.3	Ανοιχτά δεδομένα και στατιστικά στοιχεία για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	60
5	Επιχειρησιακές λειτουργίες “επαγγελματικού κύκλου ζωής” δημοσίων υπαλλήλων.....	62
5.1	Επιχειρησιακές διαδικασίες.....	62
5.1.1	Εννοιολογικό πλαίσιο	62
5.1.2	Πλαίσιο ταξινόμησης διαδικασιών - <i>Process Classification Framework(PCF)</i> ®.....	64
5.1.3	Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ.....	67
5.2	Εφαρμογή Πλαισίου Ταξινόμησης Διαδικασιών (PCF)® στην ελληνική δημόσια διοίκηση	69
5.2.1	Πλαίσιο ταξινόμησης διαδικασιών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού .	70
5.2.2	Πλαίσιο ταξινόμησης διαδικασιών (PCF®) ΔΑΔ στον «επαγγελματικό κύκλο ζωής» των δημοσίων υπαλλήλων	75
5.3	Μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών.....	82
5.3.1	Τεκμηρίωση με Σημειογραφία Μοντελοποίησης Επιχειρηματικών Διαδικασιών (<i>Business Process Model Notation / BPMN</i>)	84
6	Επίλογος.....	88
6.1	Σύνοψη και συμπεράσματα	88
6.2	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	90

7	Βιβλιογραφικές αναφορές	92
8	Παράρτημα.....	102



Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1 - Ρόλοι της Δημόσιας Διοίκησης και αλληλεπιδράσεις	9
Εικόνα 2 - Πυλώνες δράσης	11
Εικόνα 3 - Ιστοσελίδα www.apografi.gov.gr την 26η Οκτωβρίου 2010.....	20
Εικόνα 4 – Ιστοσελίδα www.apografi.gov.gr την 25η Νοεμβρίου 2018	22
Εικόνα 5 - Ελληνικός δημόσιος τομέας.....	26
Εικόνα 6 - Ιστοσελίδα www.gcloud.ktpae.gr την 10η Ιανουαρίου 2019	53
Εικόνα 7 - Οργανόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης & Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	55
Εικόνα 8 - Επισκόπηση οργανογραμμάτων φορέων γενικής κυβέρνησης.....	56
Εικόνα 9 - Ψηφιακό οργανόγραμμα	57
Εικόνα 10 - Προβολή περιγράμματος θέσεων.....	58
Εικόνα 11 - Ορισμός συμμετεχόντων.....	59
Εικόνα 12 - Αρχική σελίδα πρόσβασης στατιστικών στοιχείων	60
Εικόνα 13 - Κατηγορίες PCF® - Επίπεδο 1	65
Εικόνα 14 - Ανάλυση στοιχείων PCF®.....	66
Εικόνα 15 - BPMN Κατηγορίες στοιχείων.....	83

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 - Αριθμός τακτικού προσωπικού την 31 ^η Δεκεμβρίου 2015 ανά κατηγορία	36
Πίνακας 2 - Συγκεντρωτικές κατηγορίες προσωπικού	37
Πίνακας 3 - Έργα «καταλύτες» για τη διοικητική μεταρρύθμιση	45
Πίνακας 4 - Διατάξεις νόμου 3528/2007	68

Σχήμα 1 - Διάκριση δημοσίων υπαλλήλων	29
Σχήμα 2 – Κριτήρια ταξινόμησης δημοσίων υπαλλήλων.....	31
Σχήμα 3 - Κριτήριο θέσης.....	33
Σχήμα 4 - Κατανομή τακτικού προσωπικού.....	38
Σχήμα 5 - Φορείς απασχόλησης πολιτικού προσωπικού.....	39
Σχήμα 6 - Κατηγορίες έννομης σχέσης	41
Σχήμα 7 - Κατηγορίες εργασιακής σχέσης.....	41
Σχήμα 8 - Κατηγορίες τακτικού προσωπικού.....	42
Σχήμα 9 - Στρατηγικές και δράσεις	47
Σχήμα 10 - Ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders).....	50
Σχήμα 11 - Υποέργα πράξης Σ.Δ.Α.Δ.	52

Κατάλογος Business Process Model Notation (BPMN)

BPMN 1 - 7.3.3.2.1 Χορήγηση άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης–ΝΠΔΔ (As Is)	86
BPMN 2 - 7.3.3.2.1 Χορήγηση άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης–Υπουργείο (As Is)	87

Κατάλογος Συντομογραφιών

APQC	American Productivity & Quality Center
BPMN	Business Process Model Notation
BPR	Business Process Reengineering
e-Government	Electronic Government
e-HRM	Electronic Human Resource Management
G-Cloud	Government Cloud
HRM	Human Resource Management
HRMS	Human Resource Management System
ICTs	Information and Communication Technologies
IT	Information Technology
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΝΠ	Δημόσια Νομικά Πρόσωπα
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
ΕΑΠ	Ενιαία Αρχή Πληρωμής
ΕΣΚ	Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας
ΕτΚ	Εφημερίδα της Κυβέρνησης
ΙΔΑΧ	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
ΙΔΟΧ	Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου
ΚΥΑ	Κοινή Υπουργική Απόφαση
Μητρώο	Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΤ	Πληροφορική Τεχνολογία
ΣΔΑΔ	Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

ΤΔΠ	Τεχνικό Δελτίο Εγκεκριμένης Πράξης
ΤΠΕ	Τεχνολογία της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών
ΥΚ	Υπαλληλικός Κώδικας (Κώδικας Πολιτικών Δημοσίων Υπαλλήλων & Υπαλλήλων ΝΠΔΔ)
Υ.Δ.Μ.Η.Δ	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
ΥΠ.Δ.Α.	Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

1

Εισαγωγή

Η Ψηφιακή Επανάσταση, που συντελείται τα τελευταία σαράντα περίπου χρόνια, έχει διαμορφώσει μια νέα πραγματικότητα, μετασχηματίζοντας πλήρως τον τρόπο που ο σύγχρονος άνθρωπος ζει και αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Η Τεχνολογία της Πληροφορίας / Information Technology (IT) ή Πληροφορική Τεχνολογία (ΠΤ) ή Τεχνολογίες των Πληροφοριών και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) / Information and Communication Technologies (ICTs) ή Ψηφιακή Τεχνολογία – Digital Technology επιδρά διαρκώς στους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας συντελώντας αποφασιστικά και ραγδαία στην διαμόρφωση νέων δεδομένων τρόπου εργασίας, επικοινωνίας, καλλιτεχνικής και οικονομικής δραστηριότητας, προκαλώντας ριζικές αλλαγές στην κοινωνία, στην οικονομία και εν τέλει στον πολιτισμό μας.

Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη που προσφέρονται σε όλους τους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας με τη χρήση της Πληροφορικής Τεχνολογίας, έχουν οδηγήσει και την ελληνική δημόσια διοίκηση σε μια διαρκή προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού της, προκειμένου στο πλαίσιο της αποστολής της να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες και να μεταβεί στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

1.1 Αντικείμενο και σκοπός της εργασίας

Η δημόσια διοίκηση, κλάδος κατεξοχήν εντάσεως πληροφορίας, σύμφωνα με τον Πίνακα Πληροφοριακής Έντασης / Information Intensity Matrix που αποτυπώνει τη σημασία της πληροφορίας για την παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας ενός κλάδου (Porter E. Michael & Millar E. Victor, 1985; Ταραμπάνης, 2017), αποτελεί

βασικό πεδίο εφαρμογής δράσεων μετασχηματισμού της προς μια ψηφιακή δημόσια διοίκηση· δράσεων που θα παρέχουν νέους τρόπους πρόσβασης σε πληροφορίες και υπηρεσίες, τόσο για τους πολίτες όσο και για την ίδια τη δημόσια διοίκηση και το προσωπικό της.

Στο κείμενο «Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση της Ελλάδας» (Υ.Δ.Μ.Η.Δ, 2014a), αναφέρεται χαρακτηριστικά:

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-governance) αφορά στον εκσυγχρονισμό του Κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης, με όχημα τις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), με στόχο το ριζικό μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, προκειμένου η Διοίκηση να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και προάγοντας την ενεργή συμμετοχή των πολιτών (σ.3).

Καθίσταται αναγκαία, επομένως, η διερεύνηση των τρόπων συντέλεσης οργανωσιακών αλλαγών και του εναρμονισμού των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, προκειμένου να καταστεί εφικτή η επίτευξη δημόσιας αξίας.

Το ανθρώπινο δυναμικό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνιστά καταλυτικό παράγοντα για την ομαλή λειτουργία αλλά και για την επίτευξη των επιδιωκόμενων οργανωτικών αποτελεσμάτων της διοίκησης. Η διαχείριση του όμως, διαχρονικά, συντελεί στη δημιουργία παθογενειών που εντοπίζονται, κυρίως, στη μη ορθή αξιοποίηση και κατανομή του και στην ελλειμματική ανάπτυξη, εκπαίδευση, ανταμοιβή και ενδυνάμωση του, μη επιτυγχάνοντας εν τέλει την εμφύσηση οράματος και δέσμευσης στο προσωπικό που θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και στην εκπλήρωση του ρόλου των δημοσίων υπαλλήλων ως εκτελεστών της θέλησης του Κράτους που τίθενται στην υπηρεσία του Λαού (άρθρο 103 § 1 Συντάγματος ΕτΚ, 2008).

Επιδιώκοντας την άρση των ανωτέρω παθογενειών, οι προσπάθειες ετών των στελεχών της δημόσιας διοίκησης έχουν οδηγήσει στην ηλεκτρονική διαχείριση του προσωπικού στο «Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου» ενώ η ανάπτυξη και εφαρμογή του επερχόμενου έργου «Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) – Human Resource Management System (HRMS)», θέτει τα

θεμέλια για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του προσωπικού, και κατ' επέκταση τη μετάβαση στην επιδιωκόμενη Ψηφιακή Διοίκηση.

Αποφασιστικής σημασίας γεγονός για τον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης, συνιστά η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering- BPR), όπου με τη χρήση των Τεχνολογιών των Πληροφοριών και των Επικοινωνιών θα επέλθει μεταβολή στο μοντέλο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, ανασχεδιάζοντας την υφιστάμενη λειτουργία και οργανωτική δομή της, η οποία είναι βασισμένη σε παρελθούσες διοικητικές πρακτικές χειρόγραφης εκτέλεσης διαδικασιών. Η χρήση των ΤΠΕ είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, συνιστώντας η καθεμία αναπόσπαστο στοιχείο για την επιτυχή δράση της άλλης (Αποστολάκης, Λουκής, & Χάλαρης, 2008).

Σε αυτό το πλαίσιο, επιχειρείται η εννοιολογική προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης καθώς και η εξέταση της σύνθεσης και της διάκρισης του προσωπικού της. Αποπειράται, επίσης, η «χαρτογράφηση» των επιχειρησιακών λειτουργιών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του «επαγγελματικού κύκλου ζωής» των πολιτικών δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων ΝΠΔΔ, των οποίων η υπηρεσιακή κατάσταση διέπεται από τις διατάξεις του νόμου 3528 (ΕτΚ, 2007α). Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, ως «**επαγγελματικός κύκλος ζωής**» ορίζεται η πορεία και τα διαλαμβανόμενα γεγονότα του πολιτικού δημοσίου υπαλλήλου από το διορισμό έως και την αποχώρηση του. Η έννοια της υπηρεσιακής κατάστασης απαντάται στο Σύνταγμα της Ελλάδας (Μέρος Τρίτο, Τμήμα ΣΤ', Κεφάλαιο Δεύτερο, Άρθρα 103 & 104 ΕτΚ, 2008) και αναφέρεται στις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που απορρέουν από την ειδική έννομη σχέση των οργάνων της διοίκησης με το κράτος.

Η χρήση του μοντέλου αναφοράς Process Classification Framework (PCF)[®] του American Productivity & Quality Center (APQC) σε συνδυασμό με τον εντοπισμό και την σύνδεση του σχετικού νομικού πλαισίου, προς τεκμηρίωση των εν λόγω επιχειρησιακών λειτουργιών, επέτρεψε την αναγνώριση, τον προσδιορισμό και την ταξινόμηση τους. Ο εντοπισμός, η καταγραφή και η τυποποίηση της υφιστάμενης κατάστασης (As Is) κρίνεται ως προαπαιτούμενη δράση για την επιτυχή αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR) και τη μετάβαση στη μελλοντική κατάσταση (To Be) που επιδιώκεται με την ανάπτυξη, εφαρμογή και εκπλήρωση του διττού ρόλου λειτουργίας του επερχόμενου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.2 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία δομείται σε επτά κεφάλαια. Αρχικά, στο **πρώτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται μια συνοπτική περιγραφή του αντικειμένου και του σκοπού της εργασίας, καθώς και η οργάνωση του κειμένου.

Στη συνέχεια, στο **δεύτερο κεφάλαιο**, επιχειρείται η παράθεση του εννοιολογικού πλαισίου για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την ηλεκτρονική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και ο τρόπος που η ελληνική δημόσια διοίκηση, στο πλαίσιο της αποστολής της, προσεγγίζει τις εν λόγω έννοιες.

Το ανθρώπινο δυναμικό στην ελληνική δημόσια διοίκηση και η ηλεκτρονική διαχείριση του στο «Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου» αποτυπώνονται στο **τρίτο κεφάλαιο**, όπου επιχειρείται ο εννοιολογικός προσδιορισμός τόσο της ίδιας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης όσο και των πολυάριθμων κατηγοριών προσωπικού που τη συνθέτουν. Κατηγορίες προσωπικού, των οποίων η υπηρεσιακή κατάσταση προσδιορίζεται από διαφορετικά -πολύαριθμα κατά περίπτωση- νομοθετήματα καθιστώντας μεν την εννοιολογική διάκριση τους καίριας σημασίας, συνθέτοντας δε ένα ιδιαίτερα δυσχερές νομοθετικό πλαίσιο που καθιστά τη διαχείριση του ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτητική και «πρόκληση» για την ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται το υπό εκτέλεση έργο «Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) – Human Resource Management System (HRMS)», το οποίο αναπτύσσει η ελληνική δημόσια διοίκηση - όντας σε μια διαρκή προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού και μετάβασης της στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση - αποσκοπώντας στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Επίσης παρουσιάζεται η υφιστάμενη κατάσταση της πλατφόρμας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού – μετεξέλιξη της ηλεκτρονικής υπηρεσίας απογραφής μισθοδοτούμενων από το ελληνικό δημόσιο - και τα υποσυστήματα που αναπτύχθηκαν και περιλαμβάνονται μέχρι τώρα.

Η προσπάθεια ανάδειξης της σημασίας των επιχειρησιακών λειτουργιών για το επερχόμενο έργο και η προσέγγιση τους αποτυπώνεται στο **πέμπτο κεφάλαιο**. Αρχικά παρατίθεται συνοπτικά το εννοιολογικό πλαίσιο των επιχειρησιακών διαδικασιών και το μοντέλο αναφοράς Process Classification Framework (PCF)[®]. Στη συνέχεια, με τη χρήση του συγκεκριμένου μοντέλου αναφοράς και του ισχύοντος νομικού πλαισίου, επιχειρείται η αποτύπωση των επιχειρησιακών λειτουργιών της

διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια του «επαγγελματικού κύκλου ζωής» των πολιτικών δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων ΝΠΔΔ, των οποίων η υπηρεσιακή κατάσταση διέπεται από τις διατάξεις του νόμου 3528 (ΕτΚ, 2007α), ενώ ενδεικτικά, αποτυπώνεται και τεκμηριώνεται υφιστάμενη διαδικασία με Σημειογραφία Μοντελοποίησης Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Model Notation / BPMN).

Ολοκληρώνοντας στο **έκτο κεφάλαιο** περιλαμβάνεται η σύνοψη της εργασίας και τα συμπεράσματα που προέκυψαν, και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα σε τομείς που δεν αποτέλεσαν πεδίο έρευνας της παρούσας εργασίας.

Τέλος, το **έβδομο κεφάλαιο** περιλαμβάνει αναλυτικά το σύνολο των βιβλιογραφικών αναφορών, η χρήση των οποίων συντέλεσε στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

2

Θεωρητικό πλαίσιο

*«Καθένας έχει δικαίωμα συμμετοχής στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Η διευκόλυνση της πρόσβασης στις πληροφορίες που διακινούνται ηλεκτρονικά, καθώς και της παραγωγής, ανταλλαγής και διάδοσής τους αποτελεί υποχρέωση του Κράτους, τηρουμένων πάντοτε των εγγυήσεων των άρθρων 9, 9Α και 19»
(Άρθρο 5^Α § 2 του Συντάγματος, ΕτΚ, 2008).*

Ήδη από το 2001, το άρθρο 5^Α § 2 αποτέλεσε σημείο Αναθεώρησης του Συντάγματος της Ζ' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, εισάγοντας στην ελληνική έννομη τάξη την έννοια «Κοινωνία της Πληροφορίας», κατοχυρώνοντας συνταγματικά το δικαίωμα του κάθε πολίτη για πρόσβαση στην πληροφορία και δη στην ηλεκτρονική, θέτοντας το Κράτος υπόχρεο απέναντι του για την παροχή κάθε είδους διευκόλυνσης στην πρόσβαση και προσφέροντας ταυτόχρονα τα εχέγγυα προστασίας των προσωπικών του δεδομένων.

2.1 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government)

2.1.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

Η έννοια «Κοινωνία της Πληροφορίας» αναφέρεται στον προσανατολισμό σημαντικών δραστηριοτήτων της κοινωνίας μας για τη δημιουργία, διανομή, χρήση και επαναχρησιμοποίηση των πληροφοριών που επιτυγχάνονται μέσω των σύγχρονων τεχνολογιών διαχείρισής τους, την αποκαλούμενη ως Τεχνολογία της Πληροφοριών

και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) - Information and Communication Technology (ICT). Η ολοένα και αυξανόμενη χρήση της ΤΠΕ προσφέρει μεν ευκαιρίες σε πολυάριθμους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, περικλείει δε κινδύνους νέας μορφής εγκλημάτων, όπως το ηλεκτρονικό έγκλημα, καθώς και δημιουργίας «ψηφιακού χάσματος» από τη μη ισότιμη συμμετοχή όλων στην κοινωνία της πληροφορίας (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2018).

Η Κοινωνία της Πληροφορίας θέτει ως πρωταρχικό παράγοντα της οικονομίας την παραγωγή, διανομή και έλεγχο των πληροφοριών. Η εποχή αυτή ξεκίνησε από τη δεκαετία του 1970 με την Ψηφιακή Επανάσταση, τη μετατροπή δηλαδή των μηχανικών και αναλογικών συσκευών σε ψηφιακές. Η μετατροπή αυτή δε θα συνιστούσε παράγοντα επανάστασης, αν οι νέες ψηφιακές συσκευές δεν είχαν τη δυνατότητα να συνδέονται με άλλες ψηφιακές και να ανταλλάσσουν / επεξεργάζονται πληροφορίες με μεγάλη ταχύτητα. Η ταχύτατη εξέλιξη και η ευρεία χρησιμοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας που συντελέστηκε τα επόμενα χρόνια, άλλαξε συθέμελα την κοινωνία, μη αφήνοντας ανεπηρέαστο κανένα τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας. Έτσι, έχει μεταβάλει θεμελιωδώς και τον επιχειρηματικό χώρο, όπου η ψηφιακή τεχνολογία αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα και παράγοντα κερδοφορίας των επιχειρήσεων (Kroenke & Boyle, 2017).

Η καταλυτική επίδραση της ψηφιακής τεχνολογίας μετέβαλε και τον τρόπο άσκησης των δραστηριοτήτων της δημόσιας διοίκησης, συμβάλλοντας στη δημιουργία νέων αντιλήψεων για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη άσκηση τους και ωθώντας τη διακυβέρνηση να ανταποκριθεί στις επιγενόμενες προκλήσεις.

Αναγνωρίζοντας την επίδραση αυτή, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης ορίζει ότι ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι *«η χρήση των ΤΠΕ και κυρίως του διαδικτύου, ως ενός εργαλείου επίτευξης καλύτερης διακυβέρνησης / The use of information and communication technologies, and particularly the Internet, as a tool to achieve better government»* (σ.63), θεωρώντας ότι η αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης αφορά τα κράτη μέλη του, και η ενσωμάτωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτελεί το μέσο μετασχηματισμού προς μια δημόσια διοίκηση εστιασμένη στον πολίτη και τις ανάγκες του (OECD E-Government Task Force, 2003).

Στο πλαίσιο αυτό ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (United Nations, 2018b) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι *«Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να οριστεί ως η χρήση των ΤΠΕ για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις / E-government can thus be defined as the use of ICTs to more effectively and efficiently deliver government services to citizens and businesses»*.

Η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων - Commission of the European Communities (2003), ανταποκρινόμενη στις προκλήσεις της νέας εποχής, σε ανακοίνωση της προς τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θέτει ως αντικείμενο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Government) *«την αξιοποίηση των ΤΠΕ στις δημόσιες διοικήσεις σε συνδυασμό με τις οργανωτικές αλλαγές και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, προκειμένου να βελτιωθούν οι δημόσιες υπηρεσίες, οι δημοκρατικές διαδικασίες και οι πολιτικές που ασκεί ο δημόσιος τομέας στην Ευρώπη»* (σ.8), αναδεικνύοντας το ρόλο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε νευραλγικής σημασίας παράγοντα για το μέλλον της Ευρώπης.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν αφορά μόνο τη χρήση των ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση· αφορά συνολικά τη διακυβέρνηση και τη λειτουργία της και το πως αυτή κάνοντας χρήση των νέων τεχνολογιών, θα βελτιώσει τη ποιότητα ζωής των πολιτών, προσφέροντας διαφανείς, αποδοτικές, ποιοτικές, εξωστρεφείς και ασφαλείς υπηρεσίες, προσανατολισμένες στις ανάγκες των πολιτών, ενισχύοντας το κλίμα εμπιστοσύνης και την ενεργή συμμετοχή τους στις δημοκρατικές διαδικασίες και στη λήψη αποφάσεων (e-Democracy, e-Participation), διατηρώντας ταυτόχρονα όλες τις διόδους επικοινωνίας ανοικτές και αποτρέποντας τον κοινωνικό αποκλεισμό (e-Inclusion).

2.1.2 Τύποι υπηρεσιών και πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Οι δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ανάλογα με την κατηγορία των χρηστών (***Εικόνα I***) που απευθύνονται και τις ανάγκες τους, μπορούν να διακριθούν στους παρακάτω τομείς (Alshehri & Drew, 2010; Janita & Miranda, 2018; Seifert, 2003), θέτοντας τη δημόσια διοίκηση σε ρόλο κυρίως παρόχου αλλά και αποδέκτη υπηρεσιών, δημιουργώντας έτσι τις ανάλογες αλληλεπιδράσεις.

Έτσι, όταν η δημόσια διοίκηση επέχει το ρόλο του παρόχου υπηρεσιών έχουμε τις ακόλουθες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις:

- **Κυβέρνηση προς Πολίτες - Government-to-Citizen (G2C)**, όπου περιλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες που αφορούν την αλληλεπίδραση μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και των πολιτών
- **Κυβέρνηση προς Επιχειρήσεις - Government-to-Business (G2B)**, όπου η αλληλεπίδραση αφορά τη σχέση μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και των επιχειρήσεων
- **Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση - Government-to-Government (G2G)**, στο πλαίσιο της οποίας αναπτύσσεται η σχέση και η αλληλεπίδραση μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης
- **Κυβέρνηση προς Εργαζόμενους - Government-to-Employee (G2E)**, όπου περιλαμβάνονται οι διαδικασίες που αφορούν τη σχέση μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της.



Εικόνα 1 - Ρόλοι της Δημόσιας Διοίκησης και αλληλεπιδράσεις

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Αντίθετα, όταν η δημόσια διοίκηση γίνεται η ίδια αποδέκτης υπηρεσιών, οι ανωτέρω σχέσεις και αλληλεπιδράσεις αντιστρέφονται και έχουμε αντίστοιχα:

- **Πολίτες προς Κυβέρνηση - Citizen-to-Government (C2G)**

- **Επιχειρήσεις προς Κυβέρνηση - Business -to Government - (B2G)**
- **Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση - Government-to-Government (G2G)**
- **Εργαζόμενοι προς Κυβέρνηση - Employee -to- Government (E2G)**

Πολλαπλά είναι τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ενισχύοντας έτσι το ρόλο της ως ενός δυναμικού μέσου μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, που επιδρά και βελτιώνει την παροχή και την ποιότητα των πληροφοριών, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης μέσω της μείωσης των διοικητικών επιβαρύνσεων και του χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών και συναλλαγών, οδηγώντας σε αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και του βαθμού ικανοποίησης των χρηστών της υπηρεσίας, εγκαθιδρύοντας τελικά με αυτό τον τρόπο σχέσεις εμπιστοσύνης και συνέπειας (Pinter, 2008; Αποστολάκης κ.ά., 2008).

Ανάλογα πλεονεκτήματα προκύπτουν και από σχετική έρευνα του ΟΟΣΑ (Alshehri & Drew, 2010; OECD E-Government Task Force, 2003) για την επίδραση της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στα κράτη μέλη του, όπου επισημαίνεται – εκτός των άλλων - και η συμβολή της στην επίτευξη των στόχων της οικονομικής πολιτικής και της προώθησης των δημόσιων μεταρρυθμίσεων και των πολιτικών διακυβέρνησης.

2.1.3 Η προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ελλάδας

Απέναντι στις νέες προκλήσεις που θέτει η μετάβαση προς μία Κοινωνία της Πληροφορίας, και με γνώμονα την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής ανάκαμψης των κρατών μελών της, η Ευρωπαϊκή Ένωση ανέλαβε σημαντικές πρωτοβουλίες και δράσεις, αναγνωρίζοντας την Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνιών ως αποφασιστικό παράγοντα του οικονομικού και κοινωνικού εκσυγχρονισμού της (Αποστολάκης κ.ά., 2008).

Στο πλαίσιο της ανωτέρω στρατηγικής, εντάσσονται οι πρωτοβουλίες «eEurope 2002: Συνέπειες και Προτεραιότητες» (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2001), «eEurope 2005: Κοινωνία της πληροφορίας για όλους» (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2002) και «Η στρατηγική i2010 – Ευρωπαϊκή κοινωνία της πληροφορίας για την ανάπτυξη και την απασχόληση» (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2005), οι οποίες έθεσαν τις προτεραιότητες

για την κοινωνία της πληροφορίας, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην πορεία για την οικονομική και κοινωνική ανάκαμψη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Pinter, 2008).

Η στρατηγική «Ευρώπη 2020» αντικατοπτρίζει τους στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης για μια έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη με ορίζοντα το 2020. Αποτελεί το πλαίσιο αναφοράς για την ανάληψη σχετικών δραστηριοτήτων από τα κράτη μέλη, προσδοκώντας να αποτελέσει μια αξιόπιστη στρατηγική εξόδου από την οικονομική και κοινωνική κρίση των τελευταίων ετών (European Commission, 2010).

Το «Ψηφιακό Θεματολόγιο για την Ευρώπη» - “Digital Agenda for Europe” αποτελεί έναν από τους επτά άξονες της γενικότερης στρατηγικής και αφορά τη μέγιστη αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και τη δημιουργία μιας ψηφιακής ενιαίας αγοράς για νοικοκυριά και επιχειρήσεις (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014).



Εικόνα 2 - Πυλώνες δράσης

Πηγή: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>

Στο πλαίσιο του Ψηφιακού Θεματολογίου για την Ευρώπη, το ισχύον Σχέδιο Δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016-2020 «Επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της διακυβέρνησης» αναδεικνύει το ρόλο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, και θέτει ως πυλώνες δράσης (**Εικόνα 2**) τον εκσυγχρονισμό της

δημόσιας διοίκησης, την επίτευξη διασυνοριακής διαλειτουργικότητας και τη διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης με τους πολίτες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016).

Σε αυτό το πλαίσιο ενεργειών, η Υπουργική Διακήρυξη για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση - Tallinn Declaration on e-Government (Council of the EU, 2017), αποτέλεσμα των διεργασιών της Υπουργικής Συνόδου για τη Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, που πραγματοποιήθηκε στο Ταλίν της Εσθονίας την 6η Οκτωβρίου 2017, αποτελεί τη κοινή δέσμευση των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την μετάβαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τη ψηφιακή οικονομία, ενώ ταυτόχρονα υπογραμμίζει τη σημασία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την κοινωνική συνοχή, την οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία ανάπτυξης και απασχόλησης.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση – η έννοια της οποίας ορίζεται στο επόμενο κεφάλαιο - καλούμενη να ευθυγραμμιστεί με την πολιτική, τη στρατηγική, τις πρωτοβουλίες και τα σχέδια δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχει εκπονήσει διάφορα προγράμματα ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών τα τελευταία είκοσι χρόνια, κάνοντας χρήση των χρηματοδοτικών εργαλείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και επιδεικνύοντας διαρκή βελτίωση των επιδόσεων της (European Commission, 2018; United Nations, 2018a).

Το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης είναι ο καθ' ύλην αρμόδιος φορέας για την ανάπτυξη και εφαρμογή της εθνικής πολιτικής σε θέματα επικοινωνίας και ψηφιακών υποδομών. Ενέχει επίσης και την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της εθνικής ψηφιακής στρατηγικής, καθώς και τον συντονισμό των εμπλεκόμενων φορέων για την εφαρμογή της ψηφιακής στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης (European Commission, 2018; ΕτΚ, 2017b).

Η «Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική» (Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, 2016) αποτελεί το στρατηγικό πλαίσιο που κατευθύνει τις δράσεις ψηφιακής πολιτικής στη χώρα μας και εστιάζει στους ακόλουθους επτά τομείς παρέμβασης, αναπτύσσοντας τις απαιτούμενες δράσεις για τον καθένα:

1. Ανάπτυξη εθνικών υποδομών συνδεσιμότητας νέας γενιάς
2. Επιτάχυνση της ψηφιοποίησης της οικονομίας
3. Ωθηση του κλάδου ΤΠΕ για την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας και της απασχόλησης

4. Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού με ψηφιακές δεξιότητες
5. Ριζική αναθεώρηση του τρόπου παροχής ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου
6. Άρση των αποκλεισμών και διάχυση των ωφελειών της ψηφιακής οικονομίας
7. Ενίσχυση ασφάλειας και εμπιστοσύνης

Τμήμα της αποτελούν τόσο η στρατηγική όσο και τα ήδη εκπονηθέντα σχέδια δράσης - από τους προηγούμενους αρμόδιους για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση φορείς - που συνάδουν με τους τομείς παρέμβασης της για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Το σύνολο όλων συνθέτει την «Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική» και θέτει τις κατευθύνσεις για τη ψηφιακή αναμόρφωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης μέσω συγκεκριμένων στόχων και δράσεων, αναγνωρίζοντας με αυτό τον τρόπο τις παθογένειες της δημόσιας διοίκησης και χαράζοντας μια νέα προοπτική ανασυγκρότησης και εκσυγχρονισμού της.

2.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.2.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) – Human Resource Management (HRM) αφορά την επιχειρησιακή λειτουργία που εστιάζει στο σύνολο των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού έχοντας ως σκοπό τη βέλτιστη αξιοποίηση τους, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης και περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως την επιλογή, κατάρτιση, αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων (Dessler, 2015).

Συνοπτικά, σύμφωνα με τον Dessler (2015), οι τομείς δραστηριότητας στη σύγχρονη ΔΑΔ αφορούν:

1. **το σχεδιασμό, την προσέλκυση, την επιλογή και την τοποθέτηση των εργαζομένων**, όπου περιλαμβάνονται δραστηριότητες
 - για τον προγραμματισμό και την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό

- για την ανάλυση μιας θέσης εργασίας, προκειμένου να καθορισθούν τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες της θέσης και τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου που θα την καταλάβει, και
 - για την ανάδειξη τεχνικών εξέτασης και επιλογής των εργαζομένων, προκειμένου να προσληφθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις
2. **την εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη τους**, με δραστηριότητες που αφορούν την παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης, προκειμένου οι εργαζόμενοι να μπορούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους, έχοντας αποκομίσει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες
 3. **την αξιολόγηση, την ανταμοιβή και τις αποδοχές τους**, όπου αναπτύσσονται δραστηριότητες για τη διαχείριση της απόδοσης και της ανέλιξης των εργαζομένων καθώς και για τη διαμόρφωση κινήτρων και παροχών στο πλαίσιο της ανταμοιβής και των αποδοχών τους και τέλος
 4. **τα εργασιακά δικαιώματα και την ασφάλεια τους**, με δραστηριότητες που εξασφαλίζουν την τήρηση της νομοθεσίας, έναν ασφαλή εργασιακό χώρο, τη δίκαιη μεταχείριση, καλλιεργώντας έτσι την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Ο ρόλος της ΔΑΔ σήμερα αναδεικνύεται σε κομβικής σημασίας λειτουργία για τους οργανισμούς, δεδομένου ότι δεν αφορά πλέον μόνο στον συντονισμό και στη διαχείριση του αναγκαίου ανθρώπινου κεφαλαίου για τη λειτουργία του οργανισμού, αλλά αφορά στη συμβολή της στην επίτευξη των επιδιωκόμενων οργανωτικών αποτελεσμάτων. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ αναφέρεται η έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resource Management)· έννοια που αναφέρεται στη διαμόρφωση των πολιτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων και συμπεριφορών των εργαζομένων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού (Daly, 2015).

Οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως και οι ιδιωτικοί, βρίσκονται αντιμέτωποι με πρωτόγνωρες προκλήσεις, λειτουργώντας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο, περίπλοκο και απαιτητικό περιβάλλον. Η μείωση του κόστους λειτουργίας και του αριθμού των εργαζομένων τους, απόρροια της χρηματοπιστωτικής και οικονομική κρίσης, σε

συνδυασμό με τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που αναδύονται από τις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, οδηγούν στην αλλαγή του παραδοσιακού μοντέλου του κράτους, με την υιοθέτηση σύγχρονων αντιλήψεων για ένα στρατηγικό και ευέλικτο δημόσιο τομέα (OECD, 2015). Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται το δομικό στοιχείο για την ευθυγράμμιση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους των δημόσιων οργανισμών, επιτρέποντας τους να αναπτύξουν το σωστό συνδυασμό ανθρώπων και δεξιοτήτων αυξάνοντας την ικανοποίηση των πολιτών (OECD, 2011).

2.2.2 Η έννοια της ηλεκτρονικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η έννοια της ηλεκτρονικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού - Electronic Human Resource Management (e-HRM) έλκει ποικιλία ορισμών στη σχετική βιβλιογραφία των τελευταίων ετών.

Σύμφωνα με τους Ruël, Bondarouk, & Looise (2004) ορίζεται ως «ένας τρόπος υλοποίησης στρατηγικών, πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού με την υποστήριξη ή / και με την πλήρη χρήση των διαύλων επικοινωνίας που βασίζονται στην τεχνολογία του παγκόσμιου ιστού (web based) / e-HRM is a way of implementing HR strategies, policies, and practices in organizations through a conscious and directed support of and/or with the full use of web-technology-based channels» (σελ. 365).

Ο Strohmeier (2007) θεωρώντας ότι οι υπάρχοντες ορισμοί είναι ελάχιστοι, γενικοί και μονοδιάστατοι, αφού λαμβάνουν υπόψη τους μόνο τη χρήση της τεχνολογίας του παγκόσμιου ιστού, ορίζει ότι «e-HRM είναι (ο σχεδιασμός, η ενσωμάτωση και) η εφαρμογή της Τεχνολογίας της Πληροφορίας για τη δικτύωση και την υποστήριξη τουλάχιστον δύο μεμονωμένων ή ομαδικών δρώντων που διεξάγουν από κοινού δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού / e-HRM is the (planning, implementation and) application of information technology for both networking and supporting at least two individual or collective actors in their shared performing of HR activities» (σελ.20). Αναφέρεται δε στο διττό ρόλο της Τεχνολογίας της Πληροφορίας, ως απαραίτητο στοιχείο για τη σύνδεση και την αλληλεπίδραση των δρώντων είτε αυτοί βρίσκονται στο ίδιο δωμάτιο είτε σε διαφορετικές ηπείρους από τη μία πλευρά, και ως πυλώνας στήριξης ή και υποκατάστασης – ενίοτε - της ανθρώπινης δραστηριότητας κατά την εκτέλεση των λειτουργιών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, από την άλλη πλευρά. Επισημαίνει τέλος, τον πολυδιάστατο

ρόλο της e-HRM, δεδομένης της συνέργειας ατόμων, ομάδων, οργανωτικών μονάδων ακόμη και ολόκληρων οργανισμών, προκείμενου να εκτελεστούν οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Bondarouk & Ruël (2009) ορίζουν «την e-HRM ως ένα καθολικό όρο που περιλαμβάνει όλους τους πιθανούς μηχανισμούς και τα πλαίσια ενσωμάτωσης μεταξύ της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού και της Τεχνολογίας της Πληροφορίας αποσκοπώντας στη δημιουργία αξίας τόσο στο εσωτερικό όσο και μεταξύ των οργανισμών για συγκεκριμένους εργαζόμενους και τη διοίκηση / *We define e-HRM as an umbrella term covering all possible integration mechanisms and contents between HRM and Information Technologies aiming at creating value within and across organizations for targeted employees and management*» (σελ.507).

Η ηλεκτρονική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως αναφέρουν οι Joseph & Ezzedeen (2009), αφορά ουσιαστικά την υλοποίηση, διευκόλυνση και υποστήριξη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσω τεχνολογιών που βασίζονται στο Web όπως το διαδίκτυο (internet) και / ή ένα ιδιωτικό δίκτυο (intranet), ενώ υπό το πρίσμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σχετίζεται με την διαδικτυακή διαχείριση της σχέσης εργαζομένων και διοίκησης.

Η υιοθέτηση της, η οποία αποτελεί για έναν οργανισμό επιλογή μεθόδου προσέγγισης της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου, αποσκοπεί στη μείωση του κόστους, αύξηση της αποδοτικότητας, βελτίωση των υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης πελατών, διευκόλυνση της διαχείρισης των εργαζομένων, βελτίωση του στρατηγικού προσανατολισμού της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και δυνατότητα ενσωμάτωσης των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού διαφορετικών οργανωτικών μονάδων ή και ολόκληρων οργανισμών. (Ruël κ.ά., 2004).

Τρεις τομείς δράσης και εφαρμογής της ηλεκτρονικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να διακριθούν. Ο **επιχειρησιακός τομέας (operational HRM)**, που αφορά την αυτοματοποιημένη άσκηση των βασικών διοικητικών λειτουργιών, όπως για παράδειγμα τη διαχείριση μισθοδοσίας και των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων· ο **σχεσιακός τομέας (relational HRM)**, όπου αναφέρεται στα εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως η πρόσληψη και η επιλογή νέου προσωπικού, η κατάρτιση, η διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης και οι ανταμοιβές και τέλος ο **μετασχηματιστικός τομέας (transformational HRM)** όπου εστιάζει στις

στρατηγικού χαρακτήρα δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα διαδικασίες οργανωτικής αλλαγής και διαχείρισης γνώσης / Knowledge Management (Bondarouk, Ruël, & van der Heijden, 2009; Lepak & Snell, 1998)

Πλήθος ορισμών - ανάλογα με την οπτική ματιά του ερευνητή - διέπουν την έννοια της ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη σχετική βιβλιογραφία, όπως ήδη προαναφέρθηκε. Το ερευνητικό πεδίο αφορά κυρίως τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχή υιοθέτησή της και τις συνέπειες αυτής, αναδεικνύοντας τους τεχνολογικούς, οργανωσιακούς και ανθρώπινους παράγοντες στους κυρίαρχους τομείς επίδρασης. Αυτό που πρέπει να επισημανθεί κυρίως όμως, είναι ότι η επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα και της οργανωσιακής κουλτούρας συνιστά τον σπουδαιότερο παράγοντα επίδρασης για την επιτυχή υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος. Η αποτελεσματική τεχνολογική υιοθέτηση δε συνιστά απαραίτητα και επιτυχή εφαρμογή της στη λειτουργία της διαχείρισης. Για να είναι επιτυχημένη η εν λόγω λειτουργία απαιτείται οι χρήστες να αποδεχθούν τη νέα τεχνολογία, να πεισθούν για την αξία της και να εκπαιδευθούν για την ορθή χρήση της (T. Bondarouk, Parry, & Furtmueller, 2017).

Κρίσιμο θεωρείται πλέον, και το πεδίο έρευνας για την επίδραση των νέων αναδυόμενων τεχνολογιών, όπως το Διαδίκτυο των Αντικειμένων (Internet of Things –IoT), η Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence) και τα Μεγάλα Δεδομένα (Big Data), στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, πάνω από δύο εκατομμύρια εργαζόμενους αναμένεται να επηρεάσει τα επόμενα χρόνια το Διαδίκτυο των Αντικειμένων, αφού προβλέπεται ότι, προκειμένου να προσληφθούν οι εργαζόμενοι, οι οργανισμοί θα απαιτούν από αυτούς τη χρήση συσκευών “fitness band” για υποστήριξη και βελτίωση της φυσικής τους κατάστασης, επιδιώκοντας τη μείωση του διαρκώς αυξανόμενου κόστους υγειονομικής περίθαλψης. Το Διαδίκτυο των Αντικειμένων ορίζεται ως η αναδυόμενη τεχνολογία για σύνδεση πολλών και διαφορετικού είδους συσκευών στο διαδίκτυο και ενσωματώνει αισθητήρες, πομπούς και δέκτες για την αποστολή και λήψη δεδομένων χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση. Τα “wearables” (αντικείμενα / συσκευές που φοράει κανείς) είναι ψηφιακές συσκευές που είτε λειτουργούν ανεξάρτητα όπως τα έξυπνα ρολόγια / smartwatches ή αλληλεπιδρούν με άλλες συσκευές, προκειμένου να στείλουν και να λάβουν δεδομένα, όπως τα βραχιόλια άσκησης / fitness band (Johnson & Stone, 2018).

Η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (e-HRM) στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συνιστά παράγοντα βελτίωσης της

απόδοσης της δημόσιας διοίκησης και ενίσχυσης της λογοδοσίας της διακυβέρνησης απέναντι στους πολίτες, λαμβανομένων υπόψη και των παραγόντων κινδύνου που ελλοχεύουν για την ασφάλεια και την προστασία των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων. Η εμπειρία των «πρωτοπόρων» στη ηλεκτρονική διακυβέρνηση χωρών, συνιστά αρωγό στις λοιπές χώρες για κάθε προσπάθεια εφαρμογής της (Joseph & Ezzedeen, 2009).

Αντικείμενο εξέτασης των επομένων κεφαλαίων θα αποτελέσει η προσέγγιση της ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management System – HRMS) από την ελληνική δημόσια διοίκηση, ως μια δράση εντασσόμενη στο ανωτέρω θεωρητικό πλαίσιο.

3

Ανθρώπινο δυναμικό ελληνικής

δημόσιας διοίκησης

Σύμφωνα με τις διατάξεις του πρώτου και δεύτερου άρθρου του νόμου 3845 (ΕτΚ, 2010b) προκειμένου να ληφθούν τα ενδεικνυόμενα μέτρα δημοσιονομικής πολιτικής του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας, μεταξύ άλλων προβλέφθηκε η διενέργεια απογραφής του πάσης φύσεως προσωπικού στο Δημόσιο, στα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α' και Β' βαθμού και η καταβολή των αμοιβών τους μέσω της συσταθείσας Ενιαίας Αρχής Πληρωμής (ΕΑΠ).

Αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών, και μετά από προσπάθεια ετών των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, είναι η δημιουργία του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (Μητρώο), μιας on - line βάσης δεδομένων όπου καταγράφεται επίσημα και επικαιροποιείται άμεσα στην πηγή το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, επιτρέποντας έτσι την αποτελεσματικότερη διαχείριση του.

3.1 Ιστορικά στοιχεία ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου

δυναμικού

Σύμφωνα με την εγκύκλιο ΔΙΔΑΔ/Φ.18.22/1829/οικ.14321 (Υπουργείο Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2010) η ελληνική δημόσια διοίκηση έχοντας ως βασικούς πυλώνες δράσης για την αξιοποίηση του

ανθρώπινου δυναμικού τη δημιουργία της ΕΑΠ και την απογραφή του προσωπικού, ξεκίνησε την υποχρεωτική απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί και μισθοδοτείται από αυτήν τον Ιούλιο του 2010, υλοποιώντας τις διατάξεις του νόμου 3845(ΕτΚ, 2010b) και της Κοινής Υπουργικής Απόφασης (ΚΥΑ) 2/37345/0004 (ΕτΚ, 2010a).

Το καθ' ύλην αρμόδιο τέως Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης δημιούργησε το έτος 2010 στον ιστότοπο www.apografi.gov.gr την ηλεκτρονική υπηρεσία απογραφής των μισθοδοτούμενων από το ελληνικό δημόσιο (**Εικόνα 3**). Αρχικά στην απογραφή συμμετείχε το πάσης φύσεως μισθοδοτούμενο προσωπικό που υπηρετούσε στο δημόσιο, στα ΝΠΔΔ και τους ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού, όπως όριζαν οι κείμενες διατάξεις ενώ παράλληλα συστάθηκε στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους η ΕΑΠ, με σκοπό την πληρωμή, μέσω τραπεζικών λογαριασμών, των πάσης φύσεως αποδοχών του απογραφέντος προσωπικού μετά από διασταύρωση με τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από την ηλεκτρονική υπηρεσία απογραφής.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Ηλεκτρονική υπηρεσία απογραφής μισθοδοτούμενων από το Ελληνικό Δημόσιο

Κοινή Υπουργική Απόφαση | Εγκύκλιος

Διαύγεια
διαφάνεια στο κράτος

Αριθμός Μοναδικών ΑΦΜ που έχουν απογραφεί: 768.009

Για οποιαδήποτε απορίες που δεν απαντώνται από τις συχνές ερωτήσεις (FAQ) απευθυνθείτε στο apografi@apografi.gov.gr

ΚΑΛΕΣΤΕ ΜΑΣ 1500

Επιβεβαίωση Απογραφής

Καλώς ήρθατε στην εφαρμογή επιβεβαίωσης απογραφής και ένταξης στην **Ενιαία Αρχή Πληρωμών**. Εδώ μπορείτε να ενημερωθείτε για τον κωδικό (ή τους κωδικούς) που σας δόθηκαν κατά την διαδικασία απογραφής. **Αν δεν μπορέσατε να τους σημειώσετε ή να τους εκτυπώσετε, σας δίνουμε την δυνατότητα να το κάνετε από εδώ.**

Η διαδικασία είναι απλή: Πληκτρολογείτε τον ΑΦΜ σας και πατάτε το κουμπί 'Εμφάνιση Κωδικού Απογραφής' στο κάτω μέρος της εφαρμογής. Αν είχατε απογραφεί κανονικά, τότε θα δείτε την ώρα απογραφής καθώς και τον κωδικό επιβεβαίωσης. Μπορείτε να εκτυπώσετε τα στοιχεία πατώντας το κουμπί 'Εκτύπωση'.

Τέλος, αν ο εκκαθαριστής της μισθοδοσίας σας έχει στείλει στοιχεία στην Ενιαία Αρχή Πληρωμής, είτε κατά την πιλοτική είτε κατά την παραγωγική φάση, θα εμφανιστεί σχετικό μήνυμα στο κάτω μέρος της οθόνης.

Υπενθυμίζουμε πως η Ενιαία Αρχή Πληρωμών είναι η μόνη αρμόδια για την πληρωμή πάσης φύσεως αποβών των αμειβομένων της Κεντρικής Κυβέρνησης, καθώς και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΑΠΟΓΡΑΦΗΣ

Πρόσφατα Νέα & Ανακοινώσεις

Ανακοίνωση 25.08.2010
Παράρτη οδών για την εφαρμογή των άρθρων 5 έως 20 της ΚΥΑ για την Ενιαία Αρχή Πληρωμή

Ανακοίνωση 30.07.2010
Κοινή Συνέλευση Τόπων των Υπουργίων Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Κ. Γ. Ραγκούση και Οικονομικών Κ. Γ. Παπακωνσταντίνου. Γ.Ν. ΡΑΓΚΟΥΣΗΣ[...]

Ανακοίνωση 30.07.2010
Η απογραφή σχεδιάστηκε, υλοποιήθηκε και ολοκληρώθηκε μέσα σε δύο μήνες. Πρόκειται για ένα έργο πνοής που δημιουργήθηκε σε χρόνο πρωτόγνωρο για τα μέτρα σήμερα διαθέσιμα. Το έργο υπήρξε προϊόν συνεργασίας δύο Υπουργείων (Εσωτερικών και Οικονομικών) με τη συμβολή του γραφείου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Πρωθυπουργού. Τέτοιες συνεργασίες, υπό κανονικές συνθήκες, προσθέτουν διαδικαστικά εμπόδια σε αντίστοιχα έργα της Δημόσιας Διοίκησης [...]

Ανακοίνωση 23.07.2010
Με ιδιαίτερα καλοσημαστικά αποτελέσματα πραγματοποιείται η απογραφή του πάσης φύσεως προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης Ευρωπαϊκού θεματικού άξονα (κατάλογος χωρών: Δημοσίου Υπαλλήλους, Δημοσίου Λειτουργούς, οι οποίοι με τη συμμετοχή τους βοήθησαν και επέτρεψαν να πραγματοποιηθεί μια σημαντικότητα και πρωτόγνωρη διαδικασία στο Ελληνικό κράτος. Για όλους λόγους υπαχθούν, δεν κατέστη δυνατόν μέχρι σήμερα, να συμμετάσχουν στη διαδικασία της απογραφής. [...]

Ανακοίνωση 22.07.2010
Πλήρες άνοιγμα του προγράμματος απογραφής.
Όλες οι Ανακοινώσεις >

Η εφαρμογή απογραφής σχεδιάστηκε από τη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και τη Γενική Γραμματεία Πληρωματικών Υποχρεώσεων του Υπουργείου Οικονομικών, σε συνεργασία με την Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Γραφείου του Πρωθυπουργού.

Όροι Χρήσης | Πολιτική Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων | Καταγραφή Στοιχείων με cookies

© Οπτικός τόπος έχει υλοποιηθεί με το Ελεύθερο/Δορυμικό /Δορυμικό/Ανοικτό Κώδικα Seam Framework (Java Application Server)

Εικόνα 3 - Ιστοσελίδα www.apografi.gov.gr την 26η Οκτωβρίου 2010

Πηγή: <https://web.archive.org/web/20101026075836/http://apografi.gov.gr/>

Στη συνέχεια με τις διατάξεις της ΚΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.81/28/οικ. 22624 (ΕτΚ, 2012a) και της εγκυκλίου ΔΙΔΑΔ/Υ.81/62/οικ.19639 (Υπουργείο Διοικητικής

Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2013) προβλέφθηκε η απογραφή και των φυσικών προσώπων που μισθοδοτούνται ή αμείβονται με πάσης φύσης αμοιβή και συνδέονται με οποιαδήποτε σχέση ή σύμβαση εργασίας ή έργου με τους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα που υπάγονται στο άρθρο 1§1 του νόμου 2190 (ΕτΚ, 1994), δηλαδή των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου που ανήκουν στο κράτος και των επιχειρήσεων των ΟΤΑ Α΄ & Β΄ βαθμού.

Πλέον, μετά από μια σειρά νομοθετικών ρυθμίσεων, καταγράφεται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει οποιαδήποτε αμοιβή από την ΕΑΠ, ακόμη και αν αφορά κατηγορίες που δεν αποτελούν μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018ε).

Σήμερα στην ιστοσελίδα <http://apografi.gov.gr/> (*Εικόνα 4*), παρουσιάζεται η μετεξέλιξη της ηλεκτρονικής υπηρεσίας απογραφής μισθοδοτούμενων από το ελληνικό δημόσιο, με τη δημιουργία πλατφόρμας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, θέτοντας τις βάσεις για το επερχόμενο έργο «**Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού**» (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018b), που θα παρουσιαστεί αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

3.2 Σύνθεση και διάκριση ανθρώπινου δυναμικού

Η δημιουργία του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου επέτρεψε και την παροχή στατιστικών στοιχείων, συμβάλλοντας έτσι αποφασιστικά στη διαφάνεια και στην πληροφόρηση τόσο των πολιτών όσο και των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης.

Με βάση τα δημοσιευμένα συνολικά στατιστικά στοιχεία του 2018 (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018ε), μπορεί κανείς να διακρίνει τη διάρθρωση και τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού (*Παράρτημα 1*), όπως αυτά έχουν δομηθεί μέχρι τώρα για τις ανάγκες της λειτουργίας του Μητρώου.

Πριν όμως επιχειρηθεί η κατηγοριοποίηση του προσωπικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στο Μητρώο κρίνεται απαραίτητη η παράθεση των εννοιών και της οργανωτικής δομής του δημοσίου τομέα, προκειμένου να καταστεί σαφής η χρήση τους στο Μητρώο.



Αρχική

Ανακοινώσεις

Εγχειρίδιο χρήσης για τον έλεγχο προϋποθέσεων μετακίνησης από τους Φορείς Προέλευσης.

21 Νοεμβρίου 2018 Εμφανίσεις: 234

Εγχειρίδιο χρήσης για τον έλεγχο προϋποθέσεων μετακίνησης από τους Φορείς Προέλευσης.

Δείτε [ΕΔΩ](#) το Εγχειρίδιο

1. Είσοδος στην εφαρμογή
2. Απόδοση Ρόλου
3. Έλεγχος Προϋποθέσεων Μετακίνησης από τους Φορείς Προέλευσης
4. Εφαρμογή «Αιτήσεις Μετακίνησης»
5. Ειδικές Περιπτώσεις Ελέγχου
6. Ενημέρωση για το αποτέλεσμα του ελέγχου

Ο έλεγχος προϋποθέσεων για απόσπαση ή μετάταξη πρέπει να έχει ολοκληρωθεί από τον φορέα προέλευσης έως και την **28η /11/2018**.

Οδηγίες προς τους φορείς προέλευσης και υποδοχής για την υλοποίηση του Β' Κύκλου του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας έτους 2018

16 Νοεμβρίου 2018 Εμφανίσεις: 2464

Ι. Έλεγχος Προϋποθέσεων Μετακίνησης από τους Φορείς Προέλευσης

Σε αυτό το στάδιο, οι χρήστες με ρόλο «**Υπηρεσία Κινητικότητας Φορέα Προέλευσης**» έχουν πρόσβαση στις αιτήσεις των υποψηφίων που ανήκουν οργανικά στο φορέα τους και για κάθε μια αίτηση καλούνται να συμπληρώσουν τα πεδία «Έλεγχος Φορέα Προέλευσης» και «Παρατηρήσεις Ελέγχου Φορέα Προέλευσης».

Η αίτηση κάθε υποψηφίου ελέγχεται από την «Υπηρεσία Κινητικότητας» του φορέα προέλευσης για το κατά πόσο πληροί τις προϋποθέσεις απόσπασης ή μετάταξης (ποσοστό πλήρωσης θέσεων του κλάδου στο φορέα, συμπλήρωση απαιτούμενου χρόνου υπηρεσίας από διορισμό/προηγούμενη μετάταξη κτλ).

Στην περίπτωση που ο φορέας προέλευσης είναι ΟΤΑ Α' βαθμού και απαιτείται η γνώμη δήμαρχου, αυτή η καταχωρίζεται στο πεδίο «Παρατηρήσεις».

Διαβάστε περισσότερα: [Οδηγίες προς τους φορείς προέλευσης και υποδοχής για την υλοποίηση του Β' Κύκλου του Ενιαίου...](#)

Παράταση προθεσμίας ελέγχου εγκυρότητας αξιολόγησης

06 Νοεμβρίου 2018 Εμφανίσεις: 1301

Κατόπιν σημαντικού αριθμού αιτημάτων των φορέων και προκειμένου να αποφευχθεί επιπλέον διοικητική επιβάρυνση στις οικείες Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού, η λειτουργικότητα της εφαρμογής για τον έλεγχο εγκυρότητας των εκθέσεων αξιολόγησης θα παραμείνει ενεργή έως και την **Τετάρτη 7 Νοεμβρίου 2018**.

Οι οικείες Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού παρακαλούνται να ενημερώσουν, με κάθε πρόσφορο μέσο, όλους τους φορείς αρμοδιότητάς τους, προκειμένου να ολοκληρωθεί ο έλεγχος εγκυρότητας εντός της ανωτέρω προθεσμίας.

Μη λειτουργία εφαρμογής αξιολόγησης την Τρίτη 6 Νοεμβρίου

05 Νοεμβρίου 2018 Εμφανίσεις: 496

Η εφαρμογή της αξιολόγησης **δεν θα λειτουργεί** την **Τρίτη 6 Νοεμβρίου** προκειμένου να ολοκληρωθεί η **εξαγωγή των αποτελεσμάτων** για τις εκθέσεις αξιολόγησης του έτους 2017 σύμφωνα με την σχετική **Εγκύκλιο**.

Απόφαση Κατανομής

Συμπλήρωση πεδίου "Απόφαση Κατανομής" για τακτικό προσωπικό, καθώς και "Εγκριτική Απόφαση" για έκτακτο προσωπικό που εξαιρείται από την ΠΥΣ 33/2006 όπως ισχύει ...

Πιστοποίηση Δ/τή Προσωπικού

Για να πιστοποιηθείτε ως "Διευθυντής Προσωπικού" του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού ενός φορέα ή υπηρεσίας που δεν έχει απογραφεί άλλη φορά, θα πρέπει να προβείτε ...

Αντικατάσταση Δ/τή Προσωπικού

Για να υποβάλλετε αίτηση αντικατάστασης ως Διευθυντή Προσωπικού σε ένα φορέα ή υπηρεσία θα πρέπει στα εξής βήματα:

Οδηγίες πρόσβασης

Μεταβείτε στην ιστοσελίδα <https://hr.apografi.gov.gr> και επιλέξτε «Είσοδος στην Υπηρεσία»: (πρόσβαση με χρήση κωδικών TAXISnet)

Μητρώο
Ανθρώπινου Δυναμικού

Ψηφιακά Οργανογράμματα

Περιγράμματα θέσεων

Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας

Αξιολόγηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

Πρόσβαση στο μητρώο

Μέσω της εφαρμογής οι Διευθυντές Προσωπικού και οι Διαχειριστές μπορούν να διαχειρίζονται το προσωπικό τους & όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να βλέπουν τα στοιχεία τους

Μητρώο
είσοδος στην υπηρεσία

Ανοιχτά Δεδομένα
API

Στατιστικά Μητρώου

Δημόσιο 2020

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης



Εικόνα 4 – Ιστοσελίδα www.apografi.gov.gr την 25η Νοεμβρίου 2018

Πηγή: <http://apografi.gov.gr/>

3.2.1 Εννοιολογικοί προσδιορισμοί

3.2.1.1 Δημόσια διοίκηση και οργάνωση του δημόσιου τομέα

Σύμφωνα με τον Δαγτόγλου (2012), η έννοια της διοίκησης θεωρείται μια νομική έννοια πολύπλευρη και ασαφής όσο λίγες. Διακρίνεται στη δημόσια και στην ιδιωτική διοίκηση. Η **δημόσια διοίκηση** αφορά στη διοίκηση του κράτους, των ΝΠΔΔ και των άλλων δημοσίων οργανισμών, που έχουν ως κοινό σκοπό την εξυπηρέτηση δημοσίου συμφέροντος, όπως ορίζεται από το Σύνταγμα και τους νόμους. Η **ιδιωτική διοίκηση** ασχολείται με τη διοίκηση των ιδιωτικών οργανισμών και επιχειρήσεων και εξυπηρετεί ιδιωτικά συμφέροντα.

Η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου οργανισμού, με ορισμένη διάρθρωση και ονομασία συνθέτει την έννοια της δημόσιας διοίκησης κατά την *οργανική* έννοια, ενώ η λειτουργία του διοικείν, ως διακεκριμένη από τη νομοθετική και την δικαστική λειτουργία, η οποία είναι ανεξάρτητη από ένα ορισμένο οργανισμό αναφέρεται στην *λειτουργική* της έννοια (Δαγτόγλου, 2012).

Το άρθρο 26 του Συντάγματος της Ελλάδας (ΕτΚ, 2008) αναφέρει ρητά ότι οι λειτουργίες της Πολιτείας συνίστανται **στη νομοθετική, στην εκτελεστική και στη δικαστική**, οι οποίες ασκούνται αντίστοιχα από τη Βουλή και τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και την Κυβέρνηση, και από τα Δικαστήρια.

Η εφαρμογή της εκτελεστικής λειτουργίας, η οποία ασκείται μέσω της κυβέρνησης που καθορίζει και κατευθύνει τη γενική πολιτική της χώρας, σύμφωνα με τους ορισμούς του Συντάγματος και των νόμων, συντελείται από τη δημόσια διοίκηση (άρθρο 82 & 103 του Συντάγματος) και η έννοια της συνοψίζεται χαρακτηριστικά στην φράση του Στασινόπουλου (1954) **«Διοίξεις είναι ό,τι απομένει μετά την αφαίρεση τής νομοθετικής και τής δικαστικής λειτουργίας»** (σ.223).

Η διοικητική λειτουργία περαιτέρω, όπως αναφέρουν οι Ακριβοπούλου και Ανθόπουλος (2015) είναι αυτή που ασκείται μέσω των δημοσίων υπηρεσιών και των δημοσίων υπαλλήλων, τους οποίους το άρθρο 103 του Συντάγματος τους χρήζει εκτελεστές της θέλησης του κράτους και τους θέτει στην υπηρεσία του λαού.

Σε συνέχεια της ανωτέρω εννοιολογικής προσέγγισης για την ελληνική δημόσια διοίκηση, απαιτείται ο προσδιορισμός των υπηρεσιών και των φορέων του

κράτους από τους οποίους αυτή ασκείται καθώς και η οριοθέτηση του δημόσιου τομέα, προκειμένου να γίνει αντιληπτό το εύρος, το είδος και η ταξινόμηση τους, δεδομένης της υποχρέωσης απογραφής του προσωπικού τους.

Όπως ορίζεται με την τελευταία νομοθετική ρύθμιση για το Μητρώο, που επήλθε με το άρθρο 101 του νόμου 4389 (ΕτΚ, 2016b), υποχρέωση απογραφής των φυσικών προσώπων που απασχολούν έχουν:

α) οι φορείς του δημόσιου τομέα που ορίζονται στο άρθρο 14 §1 του νόμου 2190 (ΕτΚ, 1994), δηλαδή

- i. Οι δημόσιες υπηρεσίες*
- ii. Τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου*
- iii. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης κάθε βαθμού, της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Κοινοτήτων Ελλάδας και των τοπικών ενώσεων δήμων και κοινοτήτων*
- iv. Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί*
- v. Τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που ανήκουν στο κράτος ή επιχορηγούνται από αυτό κατά 50 % τουλάχιστον του προϋπολογισμού τους ή το κράτος κατέχει το 51% του μετοχικού τους κεφαλαίου.*
- vi. Τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που ανήκουν στα ανωτέρω νομικά πρόσωπα i, ii, iii, iv και v ή επιχορηγούνται από αυτά κατά 50 % τουλάχιστον του προϋπολογισμού τους ή αυτά κατέχουν το 51% του μετοχικού τους κεφαλαίου και*

β) οι φορείς της Γενικής Κυβέρνησης που περιλαμβάνονται στο οικείο Μητρώο της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής.

Το στατιστικό **Μητρώο των Φορέων της Γενικής Κυβέρνησης**, όπως αναφέρει η Ελληνική Στατιστική Αρχή (2018), περιλαμβάνει τους φορείς εκείνους οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, με βάση τα κριτήρια του νέου Κανονισμού 549 της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2013) σχετικά με το Ευρωπαϊκό Σύστημα Λογαριασμών 2010 / European System of Accounts (ESA 2010). Η κατάρτιση και η τακτική

επικαιροποίηση του αποτελεί υποχρέωση όλων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ορθή οριοθέτηση του θεσμικού τομέα της Γενικής Κυβέρνησης.

Ο δημόσιος τομέας έχει οριοθετηθεί σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 14 του νόμου 4270 (ΕτΚ, 2014α), και του άρθρου 10 του νόμου 4337 (ΕτΚ, 2015c) και απεικονίζεται σχηματικά στην **Εικόνα 5**. Οι ανωτέρω διατάξεις ταξινομούν και ορίζουν αναλυτικά το δημόσιο τομέα ως εξής:

Δημόσιος τομέας: Περιλαμβάνει τη Γενική Κυβέρνηση, τα εκτός αυτής νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ), καθώς και τις εκτός αυτής δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς του Κεφαλαίου Α' του ν. 3429/2005 (Α'314) ανεξαρτήτως εάν έχουν εξαιρεθεί από την εφαρμογή του.

Γενική Κυβέρνηση: Περιλαμβάνει τρία υποσύνολα, αποκαλούμενα υποτομείς: της Κεντρικής Κυβέρνησης, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και των Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης (ΟΚΑ), σύμφωνα με τους κανόνες και τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Συστήματος Λογαριασμών (ΕΣΟΛ). Οι φορείς εκτός Κεντρικής Διοίκησης, που περιλαμβάνονται στους υποτομείς της Γενικής Κυβέρνησης («λοιποί φορείς της Γενικής Κυβέρνησης»), προσδιορίζονται, ανά υποτομέα, από το Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, που τηρείται με ευθύνη της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και αποτελούν ξεχωριστά νομικά πρόσωπα που εποπτεύονται από φορείς της Κεντρικής Διοίκησης ή από ΟΤΑ

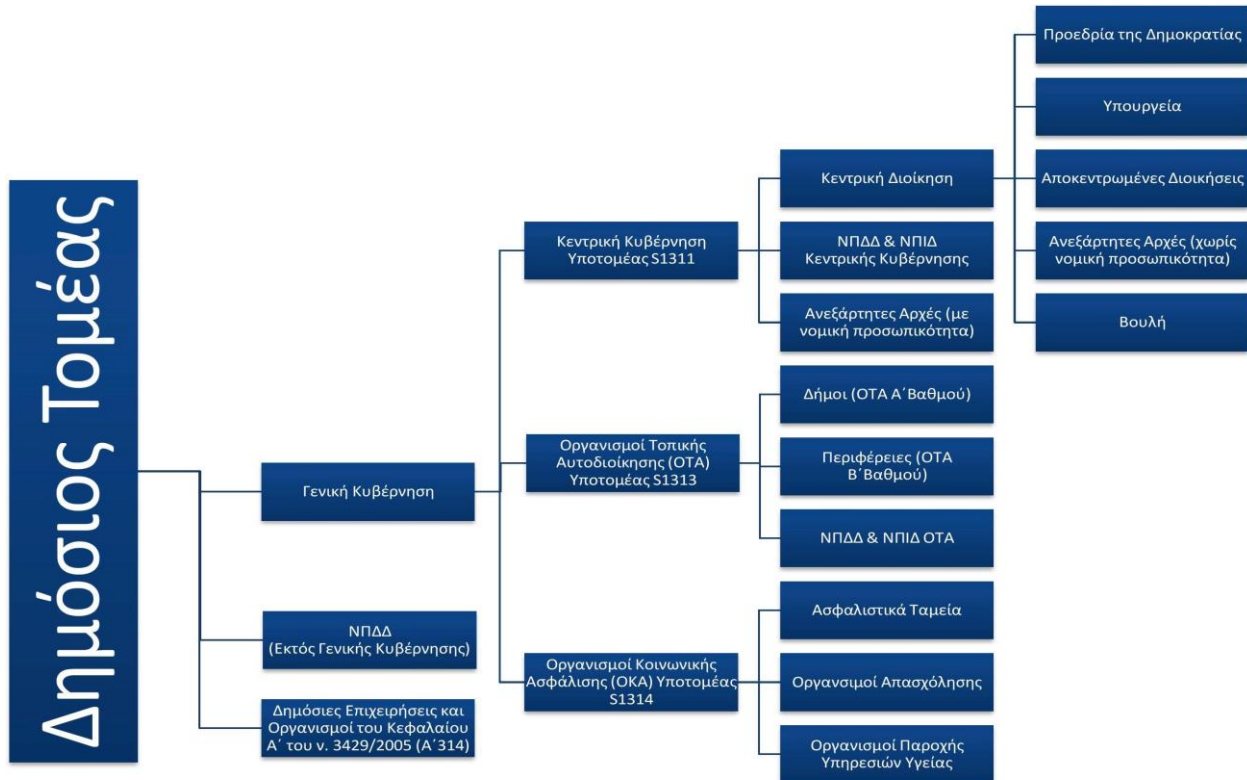
Υποτομέας της Κεντρικής Κυβέρνησης: περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, καθώς και τις Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές που έχουν νομική προσωπικότητα, εφόσον τα παραπάνω περιλαμβάνονται στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, αλλά δεν ανήκουν στους υποτομείς των ΟΤΑ και των ΟΚΑ

Υποτομέας ΟΤΑ: περιλαμβάνει: (αα) τους ΟΤΑ, οι οποίοι αποτελούνται από τους Δήμους (ΟΤΑ Α' βαθμού) και τις Περιφέρειες (ΟΤΑ Β' βαθμού) και (ββ) τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που ανήκουν, ελέγχονται ή χρηματοδοτούνται από τους ΟΤΑ.

Υποτομέας ΟΚΑ: περιλαμβάνει Ασφαλιστικά Ταμεία, Οργανισμούς Απασχόλησης και Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών Υγείας.

Κεντρική Διοίκηση ή Δημόσιο ή Κράτος: περιλαμβάνει την Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, καθώς και τις Ανεξάρτητες Αρχές που δεν έχουν νομική προσωπικότητα. Για λόγους

στατιστικής ταξινόμησης, η Βουλή των Ελλήνων περιλαμβάνεται και αυτή στην Κεντρική Διοίκηση, σύμφωνα με τον Κανονισμό της, ως προς τον προϋπολογισμό εξόδων και τον ισολογισμό-απολογισμό αυτής. Οι φορείς της Κεντρικής Διοίκησης και οι υποδιαιρέσεις τους σε ειδικούς φορείς είναι διοικητικές της μονάδες και μονάδες του προϋπολογισμού της, χωρίς αυτοτελή νομική προσωπικότητα.



Εικόνα 5 - Ελληνικός δημόσιος τομέας

Πηγή: Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, νόμοι 4270/2014 και 4337/2015 - Ίδια επεξεργασία

Συμπληρωματικά, το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης καταρτίζει και δημοσιεύει το «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης» σε μια προσπάθεια καταγραφής των δημοσίων υπηρεσιών και λοιπών φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίοι συγκροτούν την έννοια του δημόσιου τομέα, όπως ο τομέας αυτός οριοθετείται στο ισχύον κάθε φορά θεσμικό πλαίσιο. Σε αυτό καταγράφονται και οι εποπτευόμενοι φορείς των υπουργείων διακρινόμενοι σε υπαγόμενους και μη στο δημόσιο τομέα του άρθρου 51 του νόμου 1892 (ΕτΚ, 1990), που συνεπάγεται και διαφορετική, κάθε φορά, σχέση εξάρτησής τους από το Κράτος. Το εν λόγω μητρώο εμπεριέχει το σύνολο σχεδόν των φορέων που σχετίζονται με την

έννοια του δημόσιου τομέα, ανεξάρτητα από το ποιος νόμος ορίζει τον τομέα αυτό, και αυτό συνιστά παράγοντα διαφοροποίησης του από το Στατιστικό Μητρώο των Φορέων της Γενικής Κυβέρνησης (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018c).

3.2.1.2 Προσωπικό της δημόσιας διοίκησης

Η δημόσια διοίκηση, όπως ήδη έχει ορισθεί στην προηγούμενη ενότητα, αφορά στη διοίκηση του κράτους, των ΝΠΔΔ και των άλλων δημοσίων οργανισμών, δηλαδή των δημοσίων νομικών προσώπων, που έχουν ως κοινό σκοπό την εξυπηρέτηση δημοσίου συμφέροντος, όπως ορίζεται από το Σύνταγμα και τους νόμους.

Ως **Δημόσια Νομικά Πρόσωπα (ΔΝΠ)** ορίζονται τα νομικά πρόσωπα των οποίων η οργάνωση και η λειτουργία διέπεται από τους κανόνες του διοικητικού δικαίου, και ασκούν δημόσια εξουσία με τη θέσπιση μονομερώς κανόνων δικαίου. Δημόσια Νομικά Πρόσωπα συνιστούν ακόμη και τα νομικά πρόσωπα των οποίων η λειτουργία τους διέπεται από τους κανόνες ιδιωτικού δικαίου μεν αλλά ασκούν παραγωγική ή επιχειρηματική δραστηριότητα κατά παραχώρηση από το κράτος και / ή για ειδικό σκοπό που προσδιορίζεται κατά την ίδρυση τους, η οποία συντελείται με περιουσιακά στοιχεία του δημοσίου (Σπηλιωτόπουλος, 2011).

Ανάλογα με τις καταστατικές διατάξεις που διέπουν την οργάνωση των ΔΝΠ που απαρτίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση, προβλέπεται ότι η διενέργεια των νομικών πράξεων που δηλώνουν τη βούληση τους και τα δεσμεύουν συντελείται από ατομικά ή συλλογικά διοικητικά όργανα. Τα όργανα του ΔΝΠ διακρίνονται σε **άμεσα**, όσα δηλαδή δεν έχουν ιεραρχική εξάρτηση από άλλο όργανο και η αρμοδιότητα ορίζεται απευθείας από το Σύνταγμα ή από τις ιδρυτικές διατάξεις όπως στην περίπτωση των ΝΠΔΔ, και σε **έμμεσα**, όσα δηλαδή έχουν ιεραρχική εξάρτηση από το άμεσο όργανο του ΔΝΠ (Σπηλιωτόπουλος & Χρυσανθάκης, 2013).

Αναλυτικότερα, **άμεσα** όργανα α) του ΔΝΠ του Κράτους θεωρούνται ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, το Υπουργικό Συμβούλιο, ο Πρωθυπουργός, οι Αντιπρόεδροι, οι Υπουργοί και οι Υφυπουργοί της Κυβέρνησης, β) του ΔΝΠ των ΟΤΑ Α' & Β' βαθμού το δημοτικό / περιφερειακό συμβούλιο, ο δήμαρχος / περιφερειάρχης και οι επιτροπές διακυβέρνησης των δήμων / περιφερειών και γ) των λοιπών ΔΝΠ το διοικητικό συμβούλιο ή το μονομελές όργανο διοίκησης. **Έμμεσα** όργανα του ΔΝΠ του κράτους είναι οι γενικοί γραμματείς των υπουργείων

(μετακλητοί, μη μόνιμοι ανώτατοι υπάλληλοι), οι γενικοί γραμματείς των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, καθώς και όλα εκείνα τα φυσικά πρόσωπα των ΔΝΠ που συμμετέχουν στην προετοιμασία και στην εφαρμογή των νομικών πράξεων και υλικών ενεργειών βάσει των οποίων ασκείται η δραστηριότητα του (Σπηλιωτόπουλος & Χρυσανθάκης, 2013).

Για την επίτευξη των σκοπών τους, όπως αυτοί ορίζονται με την εθνική έννομη τάξη, τα ΔΝΠ, αναπτύσσουν δραστηριότητες που ασκούνται από μεγάλο αριθμό φυσικών προσώπων, όπως αναφέρθηκε ήδη παραπάνω, και τα οποία συνδέονται με αυτά με ειδική έννομη σχέση. Τα φυσικά πρόσωπα μπορούν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους είτε με τη μορφή επαγγέλματος αποκομίζοντας τα οικονομικά μέσα της διαβίωσης τους είτε από επιθυμία προσφοράς ανεξάρτητα από τα οικονομικά οφέλη. Αυτά τα φυσικά πρόσωπα που δρουν ως έμμεσα όργανα, όπως περιεγράφηκαν παραπάνω, συγκροτούν το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης. Κανόνες αποκλειστικά του διοικητικού δίκαιου ή ανάμικτα με κανόνες του ιδιωτικού δικαίου προσδιορίζουν την ειδική έννομη σχέση που συνδέει το δημόσιο νομικό πρόσωπο με το προσωπικό του (Σπηλιωτόπουλος & Χρυσανθάκης, 2013).

Σημαντικό ρόλο για την άσκηση της διοικητικής λειτουργίας επιτελούν οι δημόσιοι υπάλληλοι δηλαδή τα έμμεσα διοικητικά όργανα που προσφέρουν κατά επάγγελμα εργασία προς το κράτος και απολαμβάνουν ειδική διασφάλιση της υπαλληλικής τους κατάστασης σύμφωνα με το Σύνταγμα (αρθρο103 § 1) αποτελώντας παράγοντες συνέχειας και σταθερότητας της διοίκησης (Τάχος & Συμεωνίδης, 2007). Ο Αγγελόπουλος, όπως αναφέρεται στο Σπηλιωτόπουλος και Χρυσανθάκης (2013), ορίζει τους δημόσιους υπαλλήλους ως «*τα έμμεσα όργανα του κράτους, τα διατελούντα εν αμέσω υπηρεσιακή, προαιρετική και πειθαρχική προς αυτό σχέση*» (σ.5), αποτυπώνοντας συνοπτικά και με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά της ειδικής νομικής σχέσης τους με το κράτος.

3.2.1.3 Διακρίσεις των δημοσίων υπαλλήλων

Το Σύνταγμα διακρίνει τους δημοσίους υπαλλήλους α) στους πολιτικούς ή διοικητικούς υπαλλήλους και β) στους στρατιωτικούς ενώ ιδιαίτερη αναφορά και διάκριση από τους δημοσίους υπαλλήλους επιφυλάσσει για τους δικαστικούς και τους δημόσιους λειτουργούς λόγω της διαφορετικής έννομης σχέσης που τους διέπει, όπως και για τους υπαλλήλους της βουλής.

Προσεγγίζοντας εννοιολογικά τις ανωτέρω κατηγορίες (*Σχήμα 1*) και σύμφωνα με τους Σπηλιωτόπουλο και Χρυσανθάκη (2013) και τους Ακριβοπούλου και Ανθόπουλος (2015), μπορούν να ορισθούν ως:

1. **Πολιτικοί ή διοικητικοί δημόσιοι υπάλληλοι**, οι υπάλληλοι που στελεχώνουν τις υπηρεσίες που ανήκουν στο δημόσιο νομικό πρόσωπο του κράτους, οι υπηρετούντες στο Πυροσβεστικό Σώμα, οι μη στρατιωτικοί υπάλληλοι των στρατιωτικών και αστυνομικών υπηρεσιών, οι υπάλληλοι της γραμματείας των δικαστηρίων, των εισαγγελιών, των γραφείων του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της Προεδρίας της Δημοκρατίας.
2. **Στρατιωτικοί δημόσιοι υπάλληλοι**, οι μόνιμοι αξιωματικοί και υπαξιωματικοί των Ενόπλων Δυνάμεων (Στρατός Ήρας, Ναυτικό και Αεροπορία, Ελληνική Αστυνομία, Λιμενοφύλακες και Λιμενικό Σώμα).
3. **Δικαστικοί Λειτουργοί**, οι τακτικοί δικαστές και οι εισαγγελείς ως φορείς της δικαστικής λειτουργίας και
4. **Δημόσιοι Λειτουργοί**, όσοι επιτελούν δημόσιο λειτούργημα όπως οι καθηγητές των ΑΕΙ, τα μέλη των Ανεξάρτητων Αρχών, οι γιατροί του ΕΣΥ και οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας και πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.



Σχήμα 1 - Διάκριση δημοσίων υπαλλήλων

Πηγή: Σπηλιωτόπουλος & Χρυσανθάκης (2013) και Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος (2015) – Ιδία επεξεργασία

Η υπηρεσιακή κατάσταση, η έννοια της οποίας ορίστηκε στην εισαγωγή, των ανωτέρω προσδιορίζεται από διαφορετικά - πολυάριθμα κατά περίπτωση - νομοθετήματα καθιστώντας μεν την εννοιολογική διάκριση τους καίριας σημασίας, συνθέτοντας δε ένα ιδιαίτερα δυσχερές νομοθετικό πλαίσιο που καθιστά τη

διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτητική.

Περαιτέρω, οι πολιτικοί δημόσιοι υπάλληλοι, όπως αναφέρουν οι Σπηλιωτόπουλος και Χρυσανθάκης (2013), διακρίνονται σύμφωνα με τις διατάξεις του Συντάγματος και της νομοθεσίας στις παρακάτω κατηγορίες:

1. **Τακτικοί**, όπου εντάσσονται οι μόνιμοι υπάλληλοι με εργασιακή σχέση δημοσίου δικαίου που κατέχουν οργανική θέση (θέση προβλεπόμενη από νόμο) και εξελίσσονται με το σύστημα της σταδιοδρομίας κατατασσόμενοι σε βαθμούς ή κλιμάκια υπαλληλικής ιεραρχίας
2. **Μετακλητοί**, όπου εντάσσονται όσοι προσλαμβάνονται σε συγκεκριμένες οργανικές θέσεις και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με σύμβαση εργασίας δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου και
3. **Ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου**, όπου εντάσσονται όσοι έχουν προσληφθεί με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου σε οργανικές θέσεις είτε ειδικού επιστημονικού ή τεχνικού ή βοηθητικού προσωπικού είτε λοιπών οργανικών θέσεων που προβλέπονται από τη νομοθεσία και
4. **Ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου**, όπου εντάσσονται όσοι έχουν προσληφθεί με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου (ή και οι απασχολούμενοι με σύμβαση έργου) σε μη οργανικές θέσεις για την κάλυψη είτε απρόβλεπτων και επειγουσών είτε παροδικών αναγκών.

Διαφορετική, από την ανωτέρω, προσέγγιση εκφράζουν οι Τάχος και Συμεωνίδης (2007), οι οποίοι διακρίνουν τους δημόσιους υπαλλήλους σε κατηγορίες (*Σχήμα 2*) ως ακολούθως:

1. **Δημόσιοι λειτουργοί**, όπου εντάσσονται όσοι ασκούν δημόσιο λειτούργημα ή αξίωμα και συνδέονται με το κράτος με σχέση εποπτείας και όχι ιεραρχικής εξάρτησης
Δημόσιοι υπάλληλοι, όπου εντάσσονται τα έμμεσα όργανα του κράτους που τελούν σε άμεση σχέση ιεραρχικής εξάρτησης με αυτό

2. **Πολιτικοί υπάλληλοι**, όπου εντάσσονται οι δικαστικοί και οι διοικητικοί υπάλληλοι του Κράτους, των Δήμων και των ΝΠΔΔ καθώς και οι υπάλληλοι διοίκησης της δικαιοσύνης σε αντιδιαστολή με τους στρατιωτικούς

Διοικητικοί υπάλληλοι, όπου εντάσσονται μόνο οι διοικητικοί υπάλληλοι του Κράτους, των Δήμων και των ΝΠΔΔ σε αντιδιαστολή με τους δικαστικούς και τους υπαλλήλους διοίκησης της δικαιοσύνης

Στρατιωτικοί υπάλληλοι, όπου εντάσσονται τα στρατιωτικά όργανα των Ενόπλων Δυνάμεων, του Λιμενικού Σώματος, των Σωμάτων Ασφαλείας, του Πυροσβεστικού Σώματος και της Εθνικής Υπηρεσίας Πληροφοριών



Σχήμα 2 – Κριτήρια ταξινόμησης δημοσίων υπαλλήλων

Πηγή: Τάχος & Συμεωνίδης (2007) – Ιδία επεξεργασία

3. **Μόνιμοι υπάλληλοι**, όπου εντάσσονται οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις (άρθρα 103 § 4 και 92 § 1, 4 του Συντάγματος)

Υπάλληλοι επί θητεία, όπου εντάσσονται όσοι διορίζονται σε οργανικές θέσεις με ειδικές διατάξεις για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Η υπηρεσιακή τους κατάσταση εξομοιώνεται με των μόνιμων υπαλλήλων για όλη τη διάρκεια της θητείας τους και

Μετακλητοί υπάλληλοι, όπου εντάσσονται όσοι ορίζει το Σύνταγμα στο άρθρο 103 § 5, δηλαδή οι ανώτατοι διοικητικοί υπάλληλοι που κατέχουν θέσεις εκτός της υπαλληλικής ιεραρχίας, οι διοριζόμενοι απευθείας με βαθμό πρεσβευτικό (διορισμός αναγνωρισμένων προσωπικοτήτων της χώρας ως

πρέσβεις), οι υπάλληλοι της Προεδρίας της Δημοκρατίας και των γραφείων του Πρωθυπουργού, των Υπουργών και Υφυπουργών. Προσλαμβάνονται χωρίς οποιαδήποτε διαδικασία για την εκπλήρωση συγκεκριμένου σκοπού και αποχωρούν αυτοδίκαια με την ολοκλήρωση του, και τέλος

4. **Τακτικοί υπάλληλοι**, όπου εντάσσονται όσοι κατέχουν οργανική θέση και **Έκτακτοι υπάλληλοι**, όπου εντάσσονται όσοι δεν κατέχουν οργανική θέση

3.2.2 Η ταξινόμηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Μητρώο

Η ταξινόμηση του ανθρώπινου δυναμικού για τις ανάγκες της λειτουργίας του Μητρώου δομείται με μια διαφορετική προσέγγιση και διάκριση, από αυτήν που παρατέθηκε στην προηγούμενη ενότητα και παρουσιάζεται στη συνέχεια. Έτσι το προσωπικό του δημοσίου τομέα, όπως αποτυπώνεται στα δημόσια διαθέσιμα (*Παράρτημα 1*) στατιστικά στοιχεία του Μητρώου (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018e), ταξινομείται αρχικά σε δύο μεγάλες κατηγορίες με κριτήριο την κατοχή ή μη οργανικής θέσης (*Σχήμα 3*), οριζόμενη στο Μητρώο ως «**Εργασιακή Σχέση**»:

1. **Τακτικό προσωπικό**, το οποίο αποτελείται από
 - τους μόνιμους υπαλλήλους / λειτουργούς,
 - υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου
 - απασχολούμενους με έμμισθη εντολή και
 - υπαλλήλους επί θητεία που μονιμοποιούνται με την λήξη της (Μέλη ΔΕΠ, Ιατροί ΕΣΥ, Ειδικοί Φρουροί).
2. **Έκτακτο προσωπικό**, το οποίο αποτελείται από
 - το προσωπικό με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου
 - το προσωπικό με σύμβαση έργου,
 - ωρομίσθιους
 - υπαλλήλους επί θητεία χωρίς δυνατότητα μονιμοποίησης
 - τους αιρετούς

- τους μετακλητούς υπαλλήλους
- και λοιπές κατηγορίες μισθοδοτούμενων που ενώ δεν αποτελούν μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης καταγράφονται για λόγους πληρότητας της συνολικής εικόνας και της πληρωμής τους μέσω της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών (φυσικά πρόσωπα σε πρακτική άσκηση ή μαθητεία ή επαγγελματική κατάρτιση, αντιρρησίες συνείδησης, δικαιούχοι αποζημιώσεων με δικαστικές αποφάσεις, εκπαιδευτές, θεραπευνίδες ΥΕΘΑ, ιδιώτες μέλη επιτροπών, σχολικοί τροχονόμοι, υπότροφοι).



Σχήμα 3 - Κριτήριο θέσης

Πηγή στοιχείων: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης – Ιδία επεξεργασία

Τα ΔΝΠ στα οποία απασχολείται τόσο το τακτικό όσο και το έκτακτο προσωπικό είναι:

1. **Η Γενική Κυβέρνηση εκτός των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ)**, δηλαδή τα Υπουργεία, οι Ανεξάρτητες Αρχές, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, οι ΟΤΑ Α΄ και Β΄ Βαθμού και τα εποπτευόμενα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και
2. **Τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ)**

Περαιτέρω, ανάλογα με την υφιστάμενη εργασιακή σχέση, το προσωπικό καταγράφεται στο Μητρώο και διακρίνεται ανά επίπεδο εκπαίδευσης, όπου η οριζόμενη ως «**Κατηγορία εκπαίδευσης**» αφορά το προσωπικό:

- **ΥΕ** – Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
- **ΔΕ** – Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- **ΤΕ** – Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
- **ΠΕ** – Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
- **ΕΕΠ** – Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό
- **Ειδικών Θέσεων**, όπου ανήκουν κυρίως στελέχη των σωμάτων ασφαλείας και του στρατού

Εξειδικεύοντας περαιτέρω, το πεδίο «**Κλάδος**» ή «**Ειδικότητα**» αφορά το είδος απασχόλησης του προσωπικού σύμφωνα με τον καλούμενο «οργανισμό» του κάθε ΔΝΠ, δηλαδή το νομικό πλαίσιο που καθορίζει το σκοπό, τη διάρθρωση και τον τρόπο διοίκησής του. Με το Προεδρικό Διάταγμα 50 (ΕτΚ, 2001) ρυθμίζονται ανά κατηγορία εκπαίδευσης οι κλάδοι ή ειδικότητες απασχόλησης καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα διορισμού του προσωπικού. Στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και με δεδομένο την υπερβολική εξειδίκευση των κλάδων του προσωπικού, κλήθηκαν οι φορείς από το αρμόδιο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης να προχωρήσουν στον εξορθολογισμό των κλάδων, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, με το στόχο την υιοθέτηση ενός κοινού «κλαδολογίου» (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017a). Η ενέργεια αυτή μέχρι στιγμής δεν έχει ευδοκιμήσει, και ως εκ τούτου δεν υφίσταται ακόμη κοινό «κλαδολόγιο» για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης.

Στα δημόσια διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία του Μητρώου (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018d) αποτυπώνεται για το μεν τακτικό προσωπικό της Γενικής Κυβέρνησης (εκτός ΝΠΔ), ο αριθμός των απασχολούμενων ανά φορέα (συμπεριλαμβανομένων και των ΝΠΔΔ που εποπτεύει), για το δε έκτακτο προσωπικό ο αριθμός των απασχολούμενων ανά είδος εργασιακής σχέσης και φορέα. Αντίστοιχα, και για τα ΝΠΔ αποτυπώνεται ο αριθμός του τακτικού προσωπικού που απασχολεί το ΝΠΔ ανά εποπτεύον Υπουργείο, ενώ για το έκτακτο προσωπικό ο αριθμός των απασχολούμενων ανά είδος εργασιακής σχέσης και ΝΠΔ.

Μέχρι τα μέσα του Απριλίου 2015 η τότε ιστοσελίδα του Μητρώου (<http://apografi.yap.gov.gr/>) παρείχε τη δυνατότητα πρόσβασης και λήψης και αναλυτικών στατιστικών στοιχείων τόσο του τακτικού όσο και του έκτακτου προσωπικού (*Παράρτημα 2 & Παράρτημα 3*).

Σήμερα, περαιτέρω στοιχεία σύνθεσης και διάκρισης του ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν δημοσιοποιηθεί από το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης εκτός από την μελέτη «Ανάλυση τακτικού προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης για το έτος 2015» (Φαϊτάκη, Ιωάννου, Δημητρίου, και Κοντογιώργης, 2016), όπου αποτυπώνεται – πέραν των μεταβολών του τακτικού προσωπικού – μια ποιοτική ανάλυση του συνόλου του τακτικού προσωπικού, στοιχεία της οποίας θα χρησιμοποιηθούν στην επόμενη ενότητα.

3.3 Ανάλυση τακτικού προσωπικού

Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, έχει προχωρήσει στην δημοσίευση της μελέτης «Ανάλυση τακτικού προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης για το έτος 2015» (Φαϊτάκη κ.ά., 2016), χωρίς όμως να προβεί στη δημοσίευση ανάλογων μελετών και για τα επόμενα έτη.

Ως εκ τούτου, η ανάλυση που ακολουθεί στηρίζεται στα στοιχεία του έτους 2015 (*Παράρτημα 4*), όπου το σύνολο του τακτικού προσωπικού της Γενικής Κυβέρνησης (εκτός ΝΠΙΔ) ανέρχεται σε 566.913 άτομα, ενώ το έτος 2017 (*Παράρτημα 1*) σε 566.861, καθιστώντας την αριθμητική μεταβολή μη σημαντική. Το σύνολο του έκτακτου προσωπικού της Γενικής Κυβέρνησης (εκτός ΝΠΙΔ) ανέρχεται σε 86.550 και 119.403 άτομα για τα έτη 2015 και 2017 αντίστοιχα.

3.3.1 Κατηγορίες τακτικού προσωπικού

Στη μελέτη των Φαϊτάκη κ.ά. (2016) περιλαμβάνεται και η κατηγοριοποίηση του τακτικού προσωπικού σε ομάδες, όπου οι οριζόμενες τιμές του πεδίου «**Κατηγορία προσωπικού**» εμφανίζονται στον *Πίνακα 1*.

Το πεδίο «*Κατηγορία προσωπικού*» αποτέλεσε νέο πεδίο σύνθεσης των τακτικών υπαλλήλων. Κατά τη μετάβαση στη νέα εφαρμογή της απογραφής το έτος 2015 ήταν συμπληρωμένο με την προσωρινή τιμή «*Δεν έχει οριστεί κατηγορία προσωπικού (1)*» μέχρι την συμπλήρωση της ορθής τιμής από την αρμόδια Διεύθυνση

Προσωπικού κάθε φορέα (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015).

Πίνακας 1 - Αριθμός τακτικού προσωπικού την 31^η Δεκεμβρίου 2015 ανά κατηγορία

Κατηγορία προσωπικού	Σύνολα
ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	194430
ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΙ	78183
ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΩΜΑΤΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	68111
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	67761
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	67651
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	36333
ΙΑΤΡΟΙ Ε.Σ.Υ	7271
ΜΕΛΗ ΔΕΠ	7187
ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	6418
ΚΛΗΡΙΚΟΙ	9298
ΔΙΚΑΣΤΕΣ	2827
ΕΙΔΙΚΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	977
ΜΕΛΗ Ε.ΔΙ.Π.	888
ΜΕΛΗ Ε.Τ.Ε.Π.	801
ΙΑΤΡΟΙ ΣΕ ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	800
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ Τ.Ε.Ι.	683
ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΧΟΛΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	636
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	516
ΜΟΥΣΙΚΟΙ	434
ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ / ΕΙΔΙΚΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΕΣ (Ε.Λ.Ε.)	405
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	404
ΚΥΡΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ Ν.Σ.Κ.	393
ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	336
ΔΙΚΗΓΟΡΟΙ ΜΕ ΕΜΜΙΣΘΗ ΕΝΤΟΛΗ	263
ΜΕΛΗ Ε.Ε.Π.	234
ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΟΙ	106
ΝΑΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	104
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΚΑΔΗΜΙΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ	72
ΛΟΙΠΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	356
ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ Η ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (1)	13035
Σύνολο	566.913

Πηγή: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

Στη συνέχεια επιχειρείται ομαδοποίηση των κατηγοριών προσωπικού του *Πίνακας 1* αποσκοπώντας στην αποτελεσματικότερη αποτύπωση των μεγεθών του ανά διακριτή ομάδα (*Πίνακας 2*).

Πίνακας 2 - Συγκεντρωτικές κατηγορίες προσωπικού

Κατηγορία προσωπικού	Σύνολα
ΠΟΛΙΤΙΚΟ	194.430
ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟ / ΣΩΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	146.294
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ / ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ	146.014
ΙΑΤΡΙΚΟ / ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	44.404
ΔΙΚΑΣΤΙΚΟ	9.638
ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΟ	9.634
ΛΟΙΠΟ	3.464
ΑΝΕΥ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ	13.035
Σύνολο	566.913

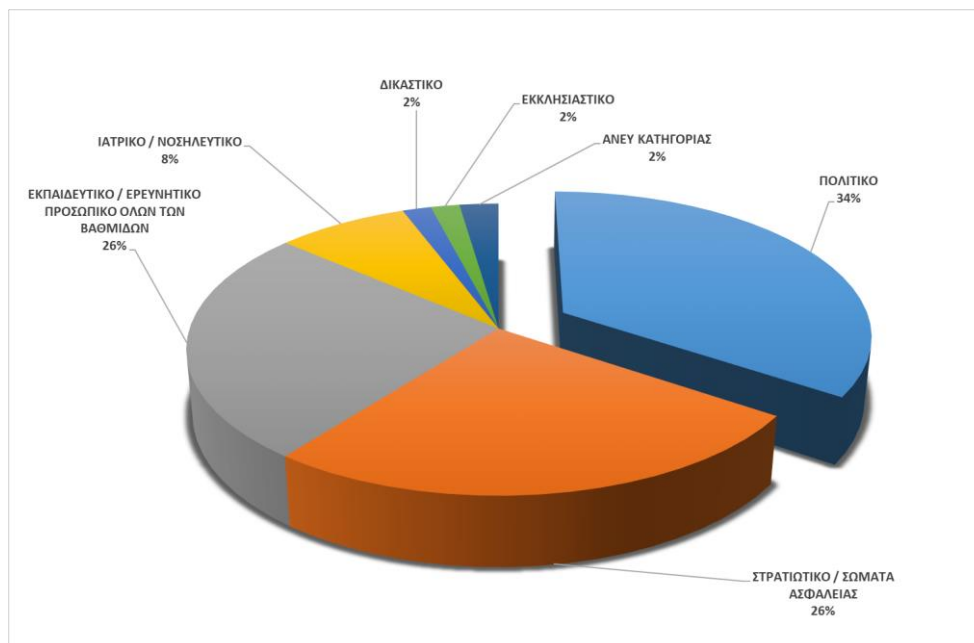
Πηγή Στοιχείων: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης –Ίδια επεξεργασία

Σύμφωνα με το «Εγχειρίδιο Εφαρμογής Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου» (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015) οι τιμές που λαμβάνει το πεδίο «Κατηγορία Προσωπικού» αφορούν:

- **Πολιτικό προσωπικό**, όπου περιλαμβάνεται το μόνιμο και το με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου προσωπικό.
- **Στρατιωτικό και Σώματα Ασφαλείας**, όπου περιλαμβάνονται αντίστοιχα το στρατιωτικό προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων και τα στελέχη της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού Σώματος και του Λιμενικού Σώματος.
- **Εκπαιδευτικό και Ερευνητικό προσωπικό όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης**, όπου περιλαμβάνεται το τακτικό εκπαιδευτικό προσωπικό (εκπαιδευτικοί) της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το ειδικό εκπαιδευτικό και βοηθητικό προσωπικό της ειδικής αγωγής, τα μέλη ΔΕΠ (Διδακτικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό), Ε.Ε.Π. (Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό), Ε.ΔΙ.Π. (Εργαστηριακό Ειδικό Προσωπικό), Ε.Τ.Ε.Π. (Ειδικό Τεχνικό Εργαστηριακό Προσωπικό) των ΑΕΙ, το εκπαιδευτικό προσωπικό Τ.Ε.Ι. και οι ερευνητές / ειδικοί λειτουργικοί επιστήμονες (Ε.Λ.Ε.).
- **Ιατρικό και Νοσηλευτικό προσωπικό**, όπου περιλαμβάνονται αντίστοιχα οι τακτικοί ιατροί του κλάδου ΕΣΥ και ιατροί σε κέντρα υγείας, και το μόνιμο και το με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου νοσηλευτικό

προσωπικό που αν και ανήκει στο πολιτικό προσωπικό, καταχωρείται στο Μητρώο σε ξεχωριστή κατηγορία για λόγους στατιστικής ανάλυσης.

- **Δικαστικό προσωπικό**, όπου περιλαμβάνονται οι δικαστικοί λειτουργοί, οι δικαστικοί υπάλληλοι και το κύριο προσωπικό του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους
- **Εκκλησιαστικό προσωπικό**, όπου περιλαμβάνονται οι ιερείς και οι υπάλληλοι της εκκλησίας και
- **Λοιπό προσωπικό**, όπου περιλαμβάνονται το πάσης φύσεως Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό, οι Σπουδαστές παραγωγικών σχολών δημοσίου δηλαδή της Εθνικής Σχολής Δικαστών, της Διπλωματικής Ακαδημίας, της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, των Σχολών της Αστυνομικής Ακαδημίας, των Σχολών των Ενόπλων Δυνάμεων, Διπλωματικοί υπάλληλοι, οι δικηγόροι με έμμισθη εντολή, οι Μουσικοί, Δημοσιογράφοι, Ναυτικό Προσωπικό της Πλοηγικής Υπηρεσίας και το Εκπαιδευτικό Προσωπικό των Ακαδημιών του Εμπορικού Ναυτικού.



Σχήμα 4 - Κατανομή τακτικού προσωπικού

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Εξετάζοντας την κατανομή του τακτικού προσωπικού (Σχήμα 4) προκύπτει ότι η πλειοψηφία ανήκει στο πολιτικό προσωπικό με ποσοστό 34,30 % και ακολουθεί

το στρατιωτικό / σώματα ασφαλείας και το εκπαιδευτικό / ερευνητικό προσωπικό με 25,81% και 25,76% αντίστοιχα, το ιατρικό και νοσηλευτικό με 7,83%, το δικαστικό και εκκλησιαστικό με 1,70% και τέλος το λοιπό προσωπικό με 0,61%. Για το προσωπικό που δεν είχε οριστεί κατηγορία από τους φορείς το ποσοστό ανέρχεται σε 2,30%.

Το πολιτικό προσωπικό της δημόσιας διοίκησης αποτελεί τη μεγαλύτερη κατηγορία του τακτικού προσωπικού της Γενικής Κυβέρνησης (εκτός ΝΠΙΔ) με ποσοστό 34,30% και συντίθεται, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση του Μητρώου, από το μόνιμο προσωπικό και από το προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.

Αναλύοντας τα δημόσια διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία του Μητρώου (*Παράρτημα 4*) του έτους 2015, προκύπτει ότι επί του συνόλου των 566.913 ατόμων του τακτικού προσωπικού της Γενικής Κυβέρνησης (εκτός ΝΠΙΔ), το 14,56% απασχολείται στους ΟΤΑ και το 85,44% στους λοιπούς φορείς.



Σχήμα 5 - Φορείς απασχόλησης πολιτικού προσωπικού

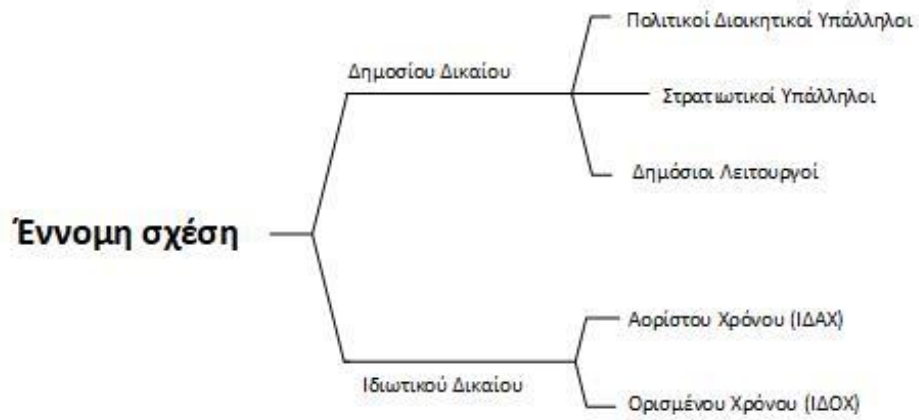
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Δεδομένης της έλλειψης αναλυτικότερων στοιχείων και θεωρώντας ότι το σύνολο των απασχολούμενων στους ΟΤΑ ανήκει στο πολιτικό προσωπικό, προκύπτει ότι επί του συνόλου των 194.430 ατόμων του πολιτικού προσωπικού, το 57,54 % απασχολείται στο δημόσιο και τα ΝΠΙΔ του, ενώ το 42,46 % στους ΟΤΑ Α' & Β' βαθμού (*Σχήμα 5*).

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων καθορίζεται από πολυάριθμα νομοθετήματα. Για το μόνιμο πολιτικό προσωπικό, όπως αυτό αποτυπώνεται στο Μητρώο, ισχύει ο νόμος 3528 (ΕτΚ, 2007a) για τους απασχολούμενους στο Δημόσιο και τα ΝΠΔΔ, και ο νόμος 3584 (ΕτΚ, 2007b) για τους απασχολούμενους στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού. Η υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου διέπεται από τις διατάξεις του Προεδρικού Διατάγματος 410 (ΕτΚ, 1988) και συμπληρωματικά, ανάλογα με το φορέα απασχόλησης, εφαρμόζονται και διατάξεις των νόμων 3528 (ΕτΚ, 2007a) και 3584 (ΕτΚ, 2007b).

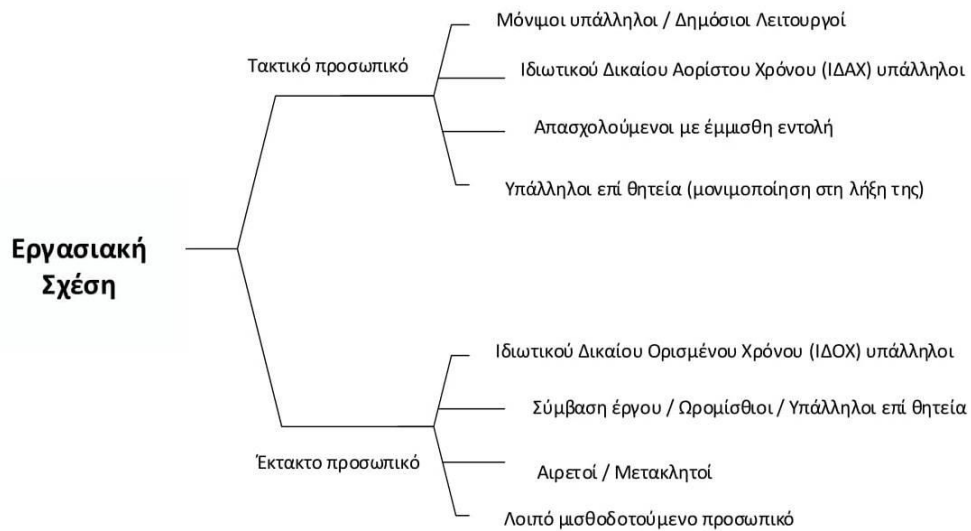
Η παρούσα εργασία θα προσεγγίσει το πολιτικό διοικητικό προσωπικό του Δημοσίου και των ΝΠΔΔ, ως πολυπληθέστερο από αυτόν των ΟΤΑ, επιχειρώντας να χαρτογραφήσει τον «επαγγελματικό κύκλο ζωής» των υπαλλήλων του, που εμπίπτουν αποκλειστικά στις διατάξεις του νόμου 3528 (ΕτΚ, 2007a) όπως ισχύει.

Συνοψίζοντας, το *Σχήμα 6*, το *Σχήμα 7* και το *Σχήμα 8* αποτυπώνουν σχηματικά την κατηγοριοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στα Δημόσια Νομικά Πρόσωπα (ΔΝΠ), όπως αυτή είναι δομημένη για τις ανάγκες του Μητρώου.



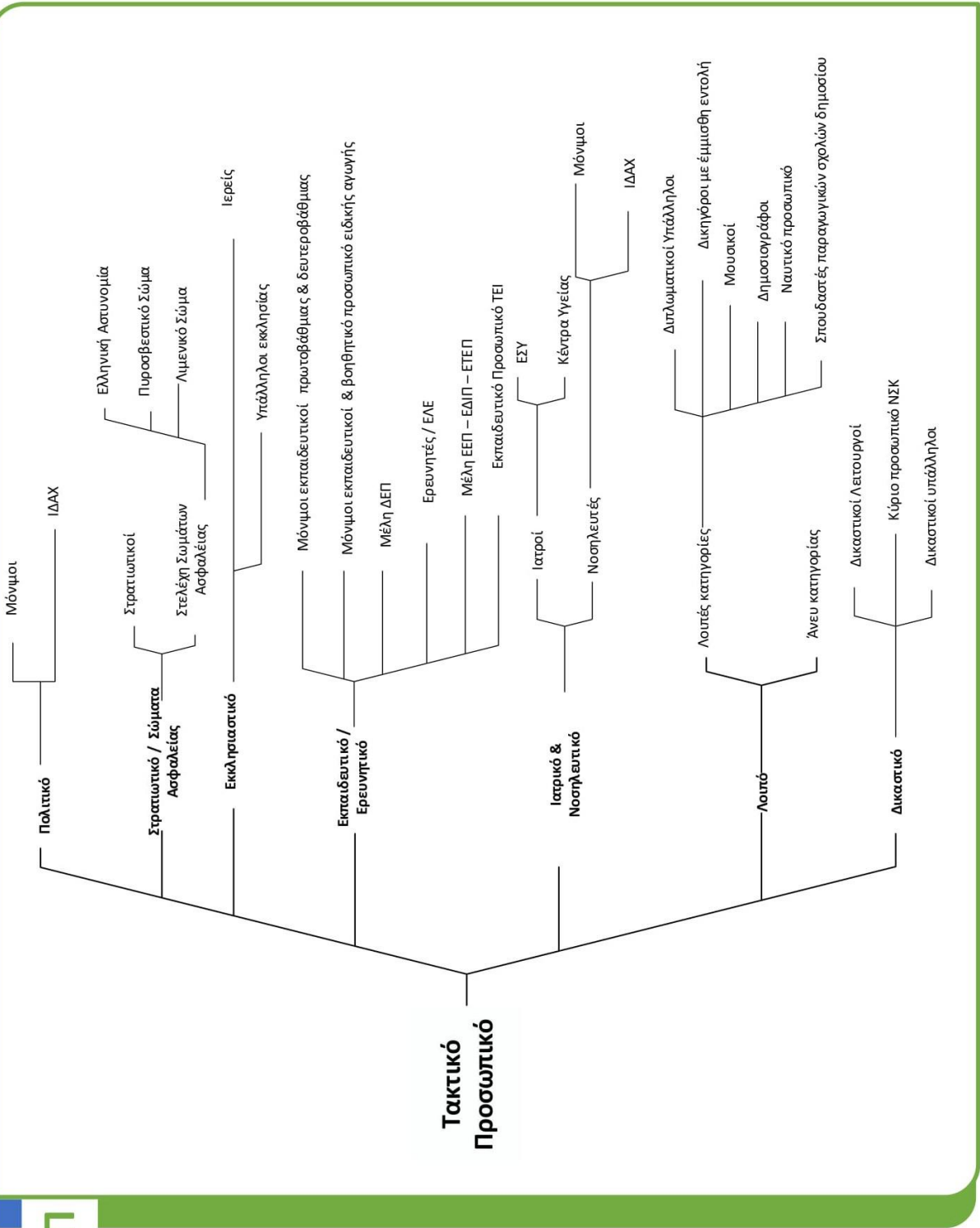
Σχήμα 6 - Κατηγορίες έννομης σχέσης

Πηγή: Ιδία επεξεργασία



Σχήμα 7 - Κατηγορίες εργασιακής σχέσης

Πηγή: Ιδία επεξεργασία



Σχήμα 8 - Κατηγορίες τακτικού προσωπικού

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

4

Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου

Δυναμικού

Σύμφωνα με τις διατάξεις του μέρους β', άρθρου 3 § γ', περ. 5.1 του νόμου 4336 (ΕτΚ, 2015b), προκειμένου να υλοποιηθεί η συμφωνία χρηματοδότησης της ελληνικής οικονομίας από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας (European Stability Mechanism – ESM), οι ελληνικές αρχές διακυβέρνησης οφείλουν – μεταξύ άλλων - να εφαρμόσουν στρατηγικές εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Βασικούς άξονες μεταρρύθμισης συνιστούν η αναδιοργάνωση και ο εξορθολογισμός των διοικητικών δομών και διαδικασιών, η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, και η ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση. Συνέπεια των ανωτέρω αλλά και των παλαιότερων δεσμεύσεων, συνιστά η διαρκής προσπάθεια της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για αναδιάρθρωση της, προβαίνοντας στη θέσπιση του απαιτούμενου κανονιστικού πλαισίου και στη χρήση των σύγχρονων επιστημονικών εργαλείων και τεχνολογιών.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή του έργου «Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) – Human Resource Management System (HRMS)» αποτελεί το εναρκτήριο λάκτισμα για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

4.1 Ο ρόλος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης

Το καθ' ύλην αρμόδιο υπουργείο για τα θέματα οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΥΠ.Δ.Α.). Η αποστολή του, όπως αναφέρεται στον οργανισμό

λειτουργίας του, είναι «η διαρκής αναβάθμιση του προσωπικού, της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, μέσα από το σχεδιασμό την υλοποίηση μεταρρυθμιστικών πολιτικών αξιοποιώντας τις δυνατότητες που παρέχουν οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών» (ΕτΚ, 2017a, άρθ.1).

Ο επιτελικός και συντονιστικός ρόλος που διαδραματίζει το ΥΠ.Δ.Α. προς τους λοιπούς φορείς του δημοσίου επιδιώκει την εξάλειψη των διαχρονικών αδυναμιών και παθογενειών που παρατηρούνται στην ελληνική δημόσια διοίκηση, με τη χρήση των κατάλληλων επιστημονικών εργαλείων διοίκησης και ΤΠΕ, στοχεύοντας στη διαμόρφωση κατάλληλων στρατηγικών για την ανάπτυξη δημόσιας αξίας (public value) παρέχοντας στον πολίτη υπηρεσίες με αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο.

Μέχρι την ίδρυση του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης το έτος 2016, το τέως Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Υ.Δ.Μ.Η.Δ.) αποτελούσε τον αρμόδιο φορέα χάραξης πολιτικής για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Στο εκπονηθέν «Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020» (Υ.Δ.Μ.Η.Δ, 2014b) πέντε έργα χαρακτηρίζονται ως έργα «**Καταλύτες / Enablers**», αποτελούν τον κορμό στήριξης για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η ολοκλήρωση τους αποτελεί ορόσημο για την επίτευξη τόσο των θεθέντων στρατηγικών στόχων όσο και της συμμόρφωσης της χώρας με τις ανειλημμένες διεθνείς υποχρεώσεις (**Πίνακας 3**). Συγκεκριμένα, αφορούν την:

1. Υιοθέτηση και λειτουργία ενιαίου συστήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Κεφαλαίου της Δημόσιας Διοίκησης (HRMS)
2. Πολιτική Δημόσιας Πληροφορικής (ITPolicy)
3. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Τώρα (eGovNow)
4. Ανάπτυξη ενός κεντρικού συστήματος ολοκληρωμένης χρηματοοικονομικής διαχείρισης (Enterprise Resource Planning -ERP)
5. Λειτουργία συστήματος παροχής υπηρεσιών / διαχείρισης σχέσεων με τους πολίτες (Citizen Relationship Management -CRMS).

Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στο εν λόγω σχέδιο δράσης, η δημιουργία ενιαίας ψηφιακής υποδομής διαχείρισης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (HRMS) στοχεύει «στην οικοδόμηση μιας συμπαγούς και καλά συντονισμένης διοίκησης, στην προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στο στρατηγικό όραμα και στους δημοσιονομικούς περιορισμούς, στην ενίσχυση της υπεύθυνης διαχείρισης των υψηλόβαθμων στελεχών, στην οικοδόμηση μιας κουλτούρας αποτελεσμάτων και στο σχεδιασμό δυνατοτήτων αυτοβελτίωσης» (σ.77).

Πίνακας 3 - Έργα «καταλύτες» για τη διοικητική μεταρρύθμιση

ΔΡΑΣΗ / ΕΡΓΟ ΚΑΤΑΛΥΤΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΚΑΤΑΛΥΤΗ			
	Οργανωτικός	Τεχνικός	Βασικός για τη διοικητική μεταρρύθμιση	Δημιουργός πολιτικής
IT Policy	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
eGov Now		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
HRMS	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ERP	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
CRMS	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Πηγή: Υ.Α.Μ.Η.Δ «Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020» - Προσαρμογή πρωτότυπου πίνακα

Άλλωστε, μία από τις διαχρονικές αδυναμίες στη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτελεί - εκτός των άλλων - και η μη ορθολογική κατανομή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017b).

Προσδοκώντας να θεραπεύσει το ΥΠ.Δ.Α. την ανωτέρω παθολογία, η οποία αποτελεί βασικό παράγοντα αποσταθεροποίησης και αποσυντονισμού της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, θέτει ως μία από τις πρώτες προτεραιότητες της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, για τον «Άξονα 4 – Ανθρώπινο Δυναμικό», την υλοποίηση της «Δράσης 4Α.Δ2 - Ανάπτυξη και αξιοποίηση συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRMS)» (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017b).

4.2 Συνοπτική περιγραφή του έργου

Η ένταξη της πράξης «**Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) – Human Resource Management System (HRMS)**» στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020», συνολικής προϋπολογισμένης επιλέξιμης δημόσιας δαπάνης **4.543.314,65 €**, την 13η Ιουνίου 2018 (Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, 2018a), σηματοδοτεί την έναρξη υλοποίησης ενός από τα χαρακτηρισμένα – όπως προαναφέρθηκε - ως έργα «καταλύτες / enablers» για την εφαρμογή του σχεδίου δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014-2020 (Υ.Δ.Μ.Η.Δ, 2014b).

Το Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2014-2020 αποτελεί τη στρατηγική πυξίδα για την ανάπτυξη της χώρας, όπου με τη χρήση των χρηματοδοτικών εργαλείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συνδράμει στην υλοποίηση των στόχων της στρατηγικής «Ευρώπη 2020». θέτει τις χρηματοδοτικές προτεραιότητες που προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στη χώρα, και διαμορφώνει πολυετή προγράμματα στρατηγικής και δράσεων, ανά τομέα παρέμβασης εθνικής εμβέλειας ή ανά περιφέρεια, τα οριζόμενα ως «Επιχειρησιακά Προγράμματα (Ε.Π.)» (Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, 2018b).

Στο θεματικό άξονα Γ' «Βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα», του τομεακού Ε.Π «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα» - το οποίο αφορά δράσεις για την μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα, και με την ενσωμάτωση και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών – εντάσσεται η πράξη «**Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) – Human Resource Management System (HRMS)**», ως απόρροια των στρατηγικών για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (*Σχήμα 9*), που αναλύθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο.

Το νυν Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης κλήθηκε – ως ο αρμόδιος φορέας - με την υπ' αριθμό 470/02-03-2016 Πρόσκληση της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα» (Υπουργείο Οικονομίας Ανάπτυξης & Τουρισμού, 2016), να υποβάλει την πρόταση του για τη χρηματοδότηση του έργου. Η συγκεκριμένη δράση συνάδει τόσο με τους στόχους του Ε.Π όσο και με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τις μεταρρυθμιστικές δεσμεύσεις για τη δημόσια διοίκηση που προβλέπονται στις διατάξεις του νόμου 4336 (ΕτΚ, 2015b), και έχει λάβει την έγκριση εκτέλεσης από το Υπουργείο Ψηφιακής

Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών & Ενημέρωσης, ως συναφής δράση με τους στόχους της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής.



Σχήμα 9 - Στρατηγικές και δράσεις

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Σύμφωνα με το **Τεχνικό Δελτίο Εγκεκριμένης Πράξης (ΤΔΠ)**, όπου εκεί αποτυπώνονται στοιχεία για την ταυτότητα, τη σκοπιμότητα και την ωριμότητά του έργου, τους εμπλεκόμενους φορείς καθώς και το χρονοδιάγραμμα και το κόστος υλοποίησης, αντικείμενο του εν λόγω έργου είναι

«η εισαγωγή, η ανάπτυξη, η λειτουργία και η συντήρηση μιας ενιαίας κεντρικής υποδομής για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα συγκεντρώνει και θα επεξεργάζεται το πρωτογενές περιεχόμενο, τις οργανωτικές δομές και την πληροφορία που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, ώστε να υποστηρίζεται ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και αποτίμηση της ενιαίας πολιτικής διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση» (Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, 2018c, σελ. 7)

Όπως αναφέρεται στο ΤΔΠ, τρεις άξονες φέρεται να δομούν και να συνθέτουν τη λειτουργικότητα του ΣΔΑΔ:

1. Ο **άξονας λειτουργίας**, όπου ορίζεται ως ο τρόπος που σχεδιάζεται η λειτουργία του ΣΔΑΔ και ο οποίος θα επιτρέπει τη λειτουργικότητα με τους οργανισμούς σύμφωνα με τους ακόλουθους δύο τρόπους:
 - μέσω διαλειτουργικότητας, για την αυτόματη συμπλήρωση των απαιτούμενων για τη λειτουργία του ΣΔΑΔ στοιχείων, με τα υφιστάμενα σύγχρονα και επαρκή πληροφοριακά συστήματα των

φορέων δημόσιας διοίκησης, που δεν κρίνεται τεχνικά και οικονομικά σκόπιμη η αλλαγή της υπάρχουσας υποδομής τους ή

- μέσω διαμοιραζόμενης υπηρεσίας που θα παρέχεται μέσω του διαδικτύου για όσους φορείς απαιτείται – σύμφωνα με τεχνικοοικονομικά κριτήρια - η αντικατάσταση των υφιστάμενων παρωχημένων συστημάτων τους και η πλήρης υποστήριξη της άσκησης των αρμοδιοτήτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού από το ΣΔΑΔ.

2. Ο **άξονας διαλειτουργικότητας**, όπου το ΣΔΑΔ θα διαλειτουργεί με τα πληροφοριακά συστήματα των φορέων με οριζόντια αρμοδιότητα και συνέργεια στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ως τέτοιοι βασικοί φορείς νοούνται, το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), το Εθνικό Τυπογραφείο, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), η Ενιαία Αρχή Πληρωμής (ΕΑΠ), το πρόγραμμα Ανάρτησης Πράξεων στο Διαδίκτυο «Διαύγεια», η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων (ΓΓΠΣ) και το πληροφοριακό σύστημα e-ΔΑΥΚ (Δελτίο Ατομικής & Υπηρεσιακής Κατάστασης) της υπηρεσίας συντάξεων του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ), και τέλος
3. Ο **άξονας σχεδιασμού δράσεων διοικητικής μεταρρύθμισης και μοντελοποίησης διαδικασιών**, όπου οι υπό σχεδιασμό νέες δράσεις μεταρρύθμισης προβλέπεται να υλοποιούνται αποκλειστικά μέσω του ΣΔΑΔ, αφού πρώτα θα απαιτείται η μοντελοποίηση – η έννοια της οποίας ορίζεται στο επόμενο κεφάλαιο - και τεκμηρίωση των διαδικασιών τους. Ενδεικτικές δράσεις που αναφέρονται στο ΤΠΔ, αφορούν στην διαχείριση διαδικασιών προσλήψεων – αποχωρήσεων, επιλογής προϊσταμένων, κινητικότητας – εσωτερικής αγοράς εργασίας του ελληνικού δημοσίου, αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων, οργανογραμμάτων φορέων, καταγραφής και ανάλυσης μισθολογίου, καταγραφής και ανάλυσης ποιοτικών στοιχείων ανθρώπινου δυναμικού και δημιουργίας αναφορών (reporting).

Η σκοπιμότητα του έργου συνίσταται στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης πλατφόρμας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, που θα αποτελεί το σημείο αναφοράς τόσο για τη λήψη αποφάσεων και τη χάραξη πολιτικής σε επιτελικό επίπεδο όσο και για την τυποποιημένη και σύννομη διαχείριση από τους φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ως εκ τούτου σημαντική θέση για την επίτευξη της ανωτέρω σκοπιμότητας κατέχουν οι επιχειρησιακές περιοχές που θα καλύψει το ΣΔΑΔ και αφορούν, σύμφωνα πάντα με το ΤΔΠ:

- Προσλήψεις/Αποχωρήσεις/Μεταβολές
- Διαχείριση Οργανωτικών και Ατομικών Στοιχείων - Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού
- Αξιολόγηση Προσωπικού
- Διοικητική Πληροφόρηση, επιτελικές αναφορές και υποστήριξη διοίκησης
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Μητρώο Φορέων – Ψηφιακά Οργανογράμματα (Αρμοδιότητες, Έντυπα , Διαδικασίες)
- Περιγράμματα Θέσεων
- Κινητικότητα
- Στοχοθεσία

Προσδιορίζοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) της κεντρικής πλατφόρμας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση (*Σχήμα 10*), διακρίνουμε πέντε μεγάλες κατηγορίες δυνητικών χρηστών:

1. Τις **Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού** των φορέων της δημόσιας διοίκησης, οι οποίες επιτελούν τη διαχείριση του προσωπικού τους
2. Το **προσωπικό** της δημόσιας διοίκησης, όπου θα έχει τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης και διαχείρισης του ατομικού του φακέλου, τη δυνατότητα υποβολής αιτήσεων κ.α.

3. Τους **φορείς δημόσιας διοίκησης**, που έχουν οριζόντια αρμοδιότητα και συνέργεια στη διαχείριση του προσωπικού, αλλά και εν δυνάμει κάθε φορέας που απαιτείται, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, να έχει εξουσιοδοτημένη πρόσβαση στα στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού. Ενδεικτικά, μπορεί να αναφερθεί α) η επιβεβαίωση της γνησιότητας των τίτλων σπουδών του υπηρετούντος προσωπικού, η οποία έχει ήδη διεξαχθεί σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις από την διεύθυνση προσωπικού του φορέα απασχόλησης του εργαζόμενου, β) η αυτόματη έκδοση του πιστοποιητικού υπηρεσιακών μεταβολών, όπου αναγράφεται το σύνολο της επαγγελματικής πορείας του εργαζόμενου από το διορισμό του και μετά, γ) ο έλεγχος κατοχής δεύτερης θέσης και του ύψους των πρόσθετων αποδοχών του εργαζόμενου, δ) η έκδοση αποφάσεων αναρρωτικών αδειών από τις αρμόδιες υγειονομικές επιτροπές, κ.ά.



Σχήμα 10 - Ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders)

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

4. Το **Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης**, ως ο αρμόδιος φορέας χάραξης στρατηγικής για την αξιοποίηση του προσωπικού και του καθορισμού του θεσμικού πλαισίου δράσης

5. Οι **πολίτες**, όπου στο πλαίσιο της διαφάνειας και της λογοδοσίας της δημόσιας διοίκησης, θα έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε συγκεντρωτικά ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης.

Περαιτέρω, μπορούν να θεωρηθούν ως «**εσωτερικοί χρήστες**» του ΣΔΑΔ οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των φορέων και το προσωπικό τους, ως «**εξωτερικοί χρήστες**» οι πολίτες και οι λοιποί φορείς δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο της αλληλεπίδρασης και της συνέργειας, ενώ ως «**επιτελικός χρήστης**» το αρμόδιο Υπουργείο που θέτει τις στρατηγικές κατευθύνσεις.

Οι εμπλεκόμενοι φορείς για την υλοποίηση του ΣΔΑΔ είναι το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ως ο φορέας λειτουργίας, συντήρησης και κύριος του έργου, ενώ η Κοινωνία της Πληροφορίας ΑΕ (μη κερδοσκοπική εταιρεία του δημοσίου), ως δικαιούχος φορέας μετά την υπογραφή σχετικής προγραμματικής σύμβασης με το ΥΠ.Δ.Α για τη μεταβίβαση της αρμοδιότητας εκτέλεσης του έργου, θα υλοποιήσει το έργο.

Η μεθοδολογία υλοποίησης του έργου βασίζεται στη δομή ανάλυσης εργασιών (Work Breakdown Structure), δηλαδή την υλοποίηση της πράξης κατανεμημένη σε επιμέρους διακριτές δραστηριότητες, τα οριζόμενα ως υποέργα. Ο χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του ΣΔΑΔ αναφέρεται στο τέλος του έτους 2022, ενώ πέντε υποέργα (**Σχήμα 11**) συνθέτουν την πορεία υλοποίησης του:

- Υποέργο 1** Υπηρεσίες διαχείρισης και υποστήριξης του ΣΔΑΔ· υλοποίηση με διαγωνιστική διαδικασία και χρονική διάρκεια 36 μήνες
- Υποέργο 2** Ωρίμανση των εσωτερικών διαδικασιών και του περιβάλλοντος των Φορέων Υποδοχής· υλοποίηση με ίδια μέσα και χρονική διάρκεια 27 μήνες
- Υποέργο 3** Υπηρεσίες υλοποίησης ΣΔΑΔ· υλοποίηση με διαγωνιστική διαδικασία και χρονική διάρκεια 24 μήνες
- Υποέργο 4** Υπηρεσίες υλοποίησης και παραμετροποίησης ΣΔΑΔ για τους λοιπούς φορείς, που διαθέτουν ήδη επαρκή πληροφοριακά συστήματα ΔΑΔ και θα διαλειτουργούν με το ΣΔΑΔ· υλοποίηση με διαγωνιστική διαδικασία και χρονική διάρκεια 21 μήνες

Υπόεργο 5 Προμήθεια και εγκατάσταση λογισμικού υποστήριξης του ΣΔΑΔ· υλοποίηση με διαγωνιστική διαδικασία και χρονική διάρκεια 6 μήνες



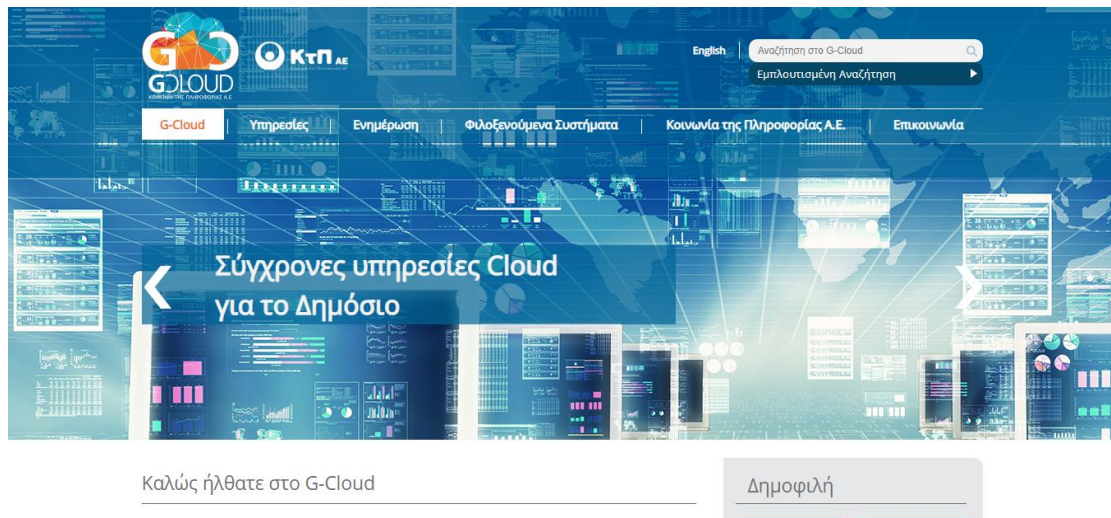
Σχήμα 11 - Υπόεργα πράξης Σ.Α.Α.Α.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Η συνολική προϋπολογισμένη επιλέξιμη δημόσια δαπάνη ανέρχεται στο ποσό των τεσσάρων εκατομμυρίων πεντακοσίων σαράντα τριών χιλιάδων τριακοσίων δεκατεσσάρων ευρώ και εξήντα πέντε λεπτών (€ 4.543.314,65)

Το ΣΔΑΔ θα εγκατασταθεί στο σύγχρονο κέντρο δεδομένων (Data Center) του Δημόσιου Τομέα, το Κυβερνητικό Υπολογιστικό Νέφος (Government Cloud ή G-Cloud) που βρίσκεται στους χώρους της Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.

Στην ιστοσελίδα <https://www.gcloud.ktpae.gr/> (Εικόνα 6), αναφέρεται ότι το G-Cloud είναι η υποδομή που επιτρέπει την κοινή χρήση υπολογιστικών υποδομών από τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης. Αποτελεί στρατηγική επιλογή για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, σύμφωνα με το Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020 και την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική, και αποσκοπεί στην αποδοτικότερη αξιοποίηση των υπολογιστικών πόρων, τη μείωση του κόστους λειτουργίας της και την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών με ασφάλεια.



Εικόνα 6 - Ιστοσελίδα www.gcloud.ktpae.gr την 10η Ιανουαρίου 2019

Πηγή: <https://www.gcloud.ktpae.gr/>

4.3 Υφιστάμενη κατάσταση στη Διαχείριση Ανθρώπινου

Δυναμικού

Όπως έχει αναφερθεί ήδη, σήμερα στην ιστοσελίδα <http://apografi.gov.gr/> (Εικόνα 4), παρουσιάζεται η μετεξέλιξη της ηλεκτρονικής υπηρεσίας απογραφής μισθοδοτούμενων από το ελληνικό δημόσιο, καθώς η πλατφόρμα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύεται σταδιακά με δεδομένα και εφαρμογές.

Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης έχει αναπτύξει και ενσωματώσει με διαγωνιστικές διαδικασίες τρία έργα / υποσυστήματα, πέραν του Μητρώου του Ανθρώπινου Δυναμικού, που επιτελούν ψηφιακά τις λειτουργίες για:

1. το «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας»
2. τα «Ψηφιακά Οργανογράμματα» και «Περιγράμματα Θέσης»
3. την «Ηλεκτρονική Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων» και,

τα οποία συνθέτουν τη σημερινή λειτουργικότητα της ηλεκτρονικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, επιτρέποντας τον κεντρικό συντονισμό, έλεγχο και αξιολόγηση των διαδικασιών. Στη συνέχεια παρατίθεται η συνοπτική παρουσίαση τους.

4.3.1 Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, Ψηφιακό Οργανόγραμμα και Περίγραμμα

Θέσης

Σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου 4440 (ΕτΚ, 2016ε) προβλέφθηκε η καθιέρωση του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ) για τους πολιτικούς διοικητικούς υπαλλήλους και τους υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, που υπηρετούν στους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, επιτρέποντας τη μετακίνηση τους από τον έναν φορέα στον άλλον είτε με απόσπαση είτε με μετάταξη, αποσκοπώντας τόσο στην αξιοποίηση και στην αποτελεσματικότερη κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στους φορείς του δημοσίου, όσο και στην ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και της επαγγελματικής ανέλιξης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με τα άρθρα 12 και 13 του ανωτέρου νόμου,

ως **απόσπαση** νοείται «η απομάκρυνση του υπαλλήλου για ορισμένο χρονικό διάστημα από την υπηρεσία στην οποία ανήκει η οργανική θέση που κατέχει και η ανάθεση σε αυτόν καθηκόντων σε άλλη υπηρεσία, διενεργείται για την κάλυψη επειγουσών υπηρεσιακών αναγκών προσωρινού χαρακτήρα, και αφορά την άσκηση καθηκόντων κλάδου για τον οποίο ο υπάλληλος διαθέτει τα απαιτούμενα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα», ενώ

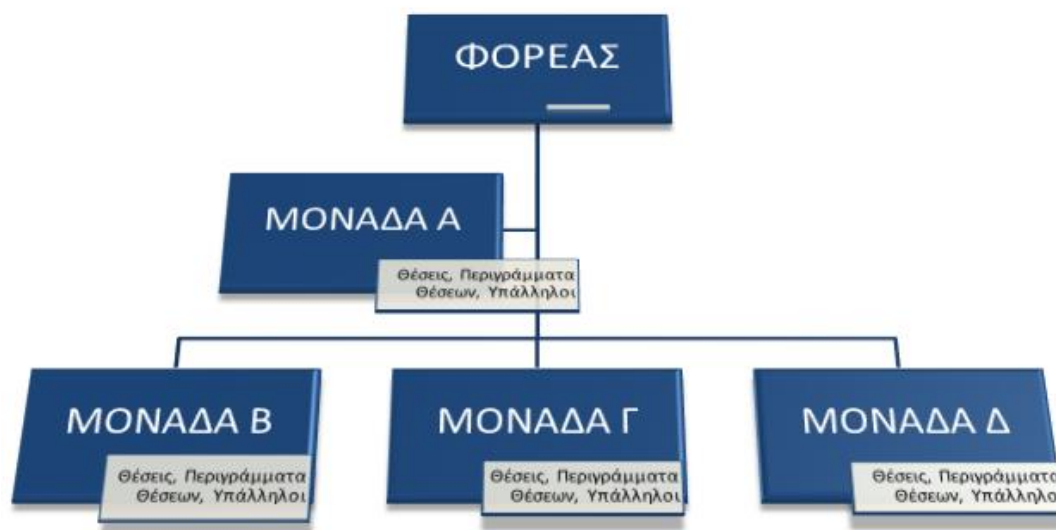
ως **μετάταξη** «η μετακίνηση του υπαλλήλου από την υπηρεσία στην οποία ανήκει η οργανική θέση του σε κενή οργανική θέση άλλης υπηρεσίας, σε κλάδο της ίδιας ή ανώτερης κατηγορίας, για την οποία έχει τα απαιτούμενα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, διενεργείται για την κάλυψη πάγιων αναγκών σύμφωνα, με τις προβλεπόμενες διαδικασίες στο ΕΣΚ», αντίστοιχα.

Η αξιολόγηση των δομών των φορέων, η κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και η ψηφιακή απεικόνιση και διαχείριση αυτών, συνιστά την προϋπόθεση για τη συμμετοχή των φορέων ως υπηρεσιών υποδοχής προσωπικού στο ΕΣΚ, σύμφωνα με το άρθρο 4 του ανωτέρω νόμου. Οι διατάξεις του άρθρου 16 του ίδιου νόμου, προβλέπουν τη δημιουργία της βάσης δεδομένων του «Οργανογράμματος της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

Όλοι οι φορείς της Γενικής Κυβέρνησης - όπως αυτή οριοθετείται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης - οφείλουν να αποτυπώσουν τη δομή του φορέα τους στις επιμέρους οργανικές μονάδες,

καταδεικνύοντας τις σχέσεις ιεραρχίας, τις προβλεπόμενες οργανικές θέσεις, τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας καθώς και τον αριθμό των υπηρετούντων υπαλλήλων (**Εικόνα 7**).

Η μοντελοποίηση και η διαχείριση των στοιχείων των οργανογραμμάτων των φορέων βασίζεται στο Core Public Organization Vocabulary (CPOV), το οποίο ορίζεται ως το σύγχρονο και επεκτάσιμο μοντέλο δεδομένων για την περιγραφή δημόσιων οργανισμών που αναπτύσσεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (<https://joinup.ec.europa.eu/solution/core-public-organisation-vocabulary>), με στόχο μια κοινή αλλά προσαρμόσιμη αναπαράσταση των στοιχείων των φορέων εξασφαλίζοντας έτσι τη διαλειτουργικότητα. Σε κάθε φορέα έχει αποδοθεί ένα μοναδικό αναγνωριστικό (κωδικός), προκειμένου να είναι εφικτή η ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ συστημάτων για την ταυτοποίηση των φορέων (Κοντογιώργης, 2018).




Εικόνα 7 - Οργανόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης & Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Πηγή: http://apografi.gov.gr/charts/charts_thesmiko.html

Στην εφαρμογή «Ψηφιακά Οργανογράμματα» στην ιστοσελίδα <https://hr.apografi.gov.gr/organizations/browse?0> αποτυπώνεται η επισκόπηση των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης (**Εικόνα 8**), όπου σε πρώτο επίπεδο αναφέρεται η επίσημη ονομασία του φορέα, ο μοναδικός κωδικός, ο εποπτεύων φορέας, το είδος του φορέα και η υπαγωγή ή μη στη Γενική Κυβέρνηση, ενώ τέλος μέσω σύνδεσης (link) εμφανίζεται το ψηφιακό οργανόγραμμα, όπως διακρίνεται στην **Εικόνα 9**, όπου αναπτύσσεται το οργανόγραμμα της Ακαδημίας Αθηνών, ως πρώτος εμφανιζόμενος

φορέας στην επισκόπηση της εφαρμογής την 11^η Ιανουαρίου 2019. Σε κάθε οργανική μονάδα αποτυπώνεται ο αριθμός των υπαλλήλων που υπηρετούν, παρέχοντας τη δυνατότητα προβολής των θέσεων μέσω συνδέσμου (link).

Στη συνέχεια, όπως εμφανίζεται και στην **Εικόνα 10**, από την προβολή θέσεων διαπιστώνεται ο κωδικός της θέσης, η εργασιακή σχέση και ο κλάδος καθώς και το ειδικό περίγραμμα της θέσης και η ημερομηνίας έκδοσης του. Ο σύνδεσμος (link) στο ειδικό περίγραμμα θέσης οδηγεί στην εμφάνιση του αρχείου όπου περιγράφονται αναλυτικά όλα τα απαιτούμενα στοιχεία που προσδιορίζουν το περίγραμμα μιας θέσης εργασίας (**Παράρτημα 5**)



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΥΝΟΙΚΑ ΔΡΑΣΗΜΑΤΑ

ΜΗΤΡΩΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

Επισκόπηση Φορέων

Κριτήρια Αναζήτησης

Επίσημη Ονομασία

Κωδικός Αναγνωριστικό

Εποπτεύων Φορέας [Επιλογή από Λίστα](#) | [Καθαρισμός](#)

Τύπος

Επιχειρησιακή Λειτουργία

Γεωγρ. Αρμοδιότητα
Χώρα Δήμος

Επίλεξτε

Επίσημη Ονομασία	Κωδικός	Εποπτεύων Φορέας	Τύπος	Ανήκει στη Γενική Κυβέρνηση	
ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΑΘΗΝΩΝ	61928	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑ ΖΩΝΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΕ	93967	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	73401		ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΑΝΤΙΚΑΡΚΙΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ "ΘΕΑΓΕΝΕΙΟΥ"	89166	4η Υ.ΠΕ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ Α.Ε.	63591	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΑΘΗΝΑΣ	22475	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΚΛΗΣΙΑΣΤΙΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΒΕΛΛΑΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	61564	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Α.Σ.Ε.Π.)	37313	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΑΡΧΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	30050		ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΑΥΤΟΝΟΜΟΣ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΣΚΙΜΑΤΙΚΩΝ ΒΑΡΒΑΚΕΙΩΝ ΙΔΡΥΜΑ	46379	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΒΑΡΒΑΚΕΙΩΝ ΙΔΡΥΜΑ	56831	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΓΓΑΙΟΥ ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	47874	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΠΟΔΗΜΟΥ ΕΛΛΗΝΙΣΜΟΥ	44118	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΟ ΑΝΤΙΚΑΡΚΙΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ ΜΕΤΑΣΑ	93155	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ - Κ.Υ ΓΟΥΜΕΝΙΣΣΑΣ	82563	4η Υ.ΠΕ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ - Κ.Υ ΚΥΘΗΡΩΝ "ΤΡΙΦΥΛΛΕΙΟ"	82612	2η Υ.ΠΕ. ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΓΓΑΙΟΥ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ - Κ.Υ ΛΗΜΝΟΥ	17550	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ - Κ.Υ ΦΙΛΙΑΤΩΝ	19121	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ - Κ.Υ ΚΩ	12283	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ "Γ. ΓΕΝΗΜΑΤΑΣ"	35063	1η Υ.ΠΕ. ΑΤΤΙΚΗΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ "ΠΙΠΟΚΡΑΤΕΙΟΥ"	75386	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ "ΚΟΡΓΙΛΑΕΝΕΙΟ ΜΠΕΝΑΚΕΙΟΥ" ΕΕΣ	67504	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΤΤΩΛ/ΝΙΑΣ, ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΑΓΡΙΝΙΟΥ	22101	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΜΦΙΣΣΑΣ	92262	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΧΑΪΑΣ- ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΓΓΟΥ	12739	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	ΦΟΡΕΙΣ ΝΠΔΔ	Ναι	Οργανόγραμμα

1 - 25 από 452 εγγραφές
<< < 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 >>

Η εφαρμογή του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάστηκε από το [Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης](#)
 Η εφαρμογή υλοποιήθηκε από τη [eL Solutions Hellas](#) | [Όροι Σέρβις](#) | [Πολύτιμη Προστασία Προσωπικών Δεδομένων](#)

Εικόνα 8 - Επισκόπηση οργανογραμμάτων φορέων γενικής κυβέρνησης

Πηγή: <https://hr.apografi.gov.gr/organizations/browse?0>

Για την αποτελεσματικότερη δημιουργία των περιγραμμάτων θέσης και τη διευκόλυνση των φορέων, το ΥΠ.Δ.Α. δημιούργησε και δημοσίευσε στην ιστοσελίδα http://apografi.gov.gr/perigrammata/per_library.html τη Βιβλιοθήκη Περιγραμμάτων, όπου αναλύεται η μεθοδολογία κατάρτισης τους και περιλαμβάνονται πρότυπα εγγράφων, κατάλογος επαγγελμάτων και οδηγίες συγγραφής, εκδίδοντας ταυτόχρονα και τις ανάλογες εγκύκλιες οδηγίες εφαρμογής.

Ονομασία Μονάδας	Κωδικός	Τύπος Μονάδας	Θέσεις
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	566062	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	1
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ, ΕΘΙΜΟΤΥΠΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ	774483	ΓΡΑΦΕΙΟ	3
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΣ - ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	802529	ΓΡΑΦΕΙΟ	5
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΕΚΔΟΣΕΩΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΑΤΩΝ	331116	ΤΜΗΜΑ	4
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	839703	ΤΜΗΜΑ	1
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΒΕΛΟΓΙΚΗΣ	315110	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	1
ΤΜΗΜΑ ΚΑΤΑΛΟΓΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ	873222	ΤΜΗΜΑ	5
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΧΕΔΙΩΝ	832006	ΤΜΗΜΑ	5
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΗΡΟΔΟΤΗΜΑΤΩΝ	323642	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	1
ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΗΡΟΔΟΤΗΜΑΤΩΝ	731551	ΤΜΗΜΑ	4
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ - ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ ΚΗΡΟΔΟΤΗΜΑΤΩΝ	150170	ΤΜΗΜΑ	4
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	800113	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	1
ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	647723	ΤΜΗΜΑ	4
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΡΜΙΝΑΣ	796160	ΤΜΗΜΑ	9
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	323750	ΤΜΗΜΑ	3
ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	256133	ΤΜΗΜΑ	4
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ	334548	ΤΜΗΜΑ	4
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	544376	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	2
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	673855	ΤΜΗΜΑ	3
ΤΜΗΜΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ	451539	ΤΜΗΜΑ	3
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	864245	ΤΜΗΜΑ	3
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	706036	ΤΜΗΜΑ	3
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	471933	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	1
ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΒΕΒΩΣ ΤΩΝ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΤΩΝ ΔΙΑΘΕΤΩΝ Η ΤΩΝ ΔΩΡΗΤΩΝ	735729	ΤΜΗΜΑ	3
ΤΜΗΜΑ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	962385	ΤΜΗΜΑ	5

Εικόνα 9 - Ψηφιακό οργανόγραμμα

Πηγή: <https://hr.apografi.gov.gr/app/do?3>

Η εφαρμογή των ανωτέρω δεν έχει επιτευχθεί όμως για σημαντικό μέρος των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης. Έτσι ενώ η τασσόμενη προθεσμία - για την ολοκλήρωση της καταχώρησης των ψηφιακών οργανογραμμάτων και των περιγραμμάτων θέσης - ήταν η 31η Μαΐου 2018 (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018α), την 9η Ιανουαρίου 2019 καλούνται εκ νέου οι φορείς να ανταποκριθούν στην ανωτέρω υποχρέωση (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2019).

Η μη ανταπόκριση των φορέων δημιουργεί δυσλειτουργία στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας δυσχεραίνοντας την ορθή λειτουργία του, δεδομένης της ελλιπούς εικόνας για τις πραγματικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό των φορέων.

Το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας προβλέπει τη διενέργεια της διαδικασίας τρεις φορές (κύκλος) ανά έτος. Σε κάθε κύκλο αναρτώνται, οι υπό πλήρωση κενές θέσεις των φορέων - με βάση το ψηφιακό οργανόγραμμα και τα αιτήματά τους - στο υποσύστημα «Κινητικότητα» και στη συνέχεια ακολουθεί η ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων από τους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους σε προκαθορισμένη φόρμα με προσυμπληρωμένα τα στοιχεία που τηρούνται στο μητρώο, ενώ η διαδικασία επιλογής γίνεται σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις και υποστηρίζεται από την εφαρμογή.

Οργανόγραμμα Φορέα: ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΑΘΗΝΩΝ

Ενέργειες: Προβολή Θέσεων

Ονομασία Μονάδας	Κωδικός	Τύπος Μονάδας	Θέσεις
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	566062	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	1
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ, ΕΘΙΜΟΤΥΠΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ	774483	ΓΡΑΦΕΙΟ	3
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΣ - ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	802529	ΓΡΑΦΕΙΟ	5
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΕΚΔΟΣΕΩΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΑΤΩΝ	331116	ΤΜΗΜΑ	4
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	839703	ΤΜΗΜΑ	1

Κωδικός	Εργασιακή Σχέση	Κλάδος	Ειδικό Περιγραφή	Έκδοση Περιγράμματος
8323122274	ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ /ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ /ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ	1,5 - Διοικητικός Υπάλληλος	1-31/05/2018

Εικόνα 10 - Προβολή περιγράμματος θέσεων

Πηγή: <https://hr.apografi.gov.gr/app/do?3>

4.3.2 Ηλεκτρονική αξιολόγηση

Οι διατάξεις του β' μέρους του νόμου 4369 (ΕτΚ, 2016α) καθορίζουν τόσο το πλαίσιο της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και των υπαλλήλων ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, όσο και το πλαίσιο διαχείρισης της απόδοσής τους.

Ως αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται «η εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζόμενου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση του» (Dessler, 2015, σ.276), ενώ ως διαχείριση της απόδοσης «η διαρκής διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και

ομάδων, και την εναρμόνιση της απόδοσής τους με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού» (Dessler, 2015, σ.278).

Το υποσύστημα της ηλεκτρονικής αξιολόγησης υποστηρίζει, πλέον, την ηλεκτρονική διεξαγωγή της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊστάμενων οργανικών μονάδων, σύμφωνα με τα οριζόμενα στις διατάξεις του άρθρου 9 του νόμου 4533 (ΕτΚ, 2018).

Κατά συνέπεια, η αξιολογική περίοδος για το έτος 2017 διενεργήθηκε μέσω της συγκεκριμένης εφαρμογής, όπου οι αρμόδιες διευθύνσεις προσωπικού, ως κεντρικοί διαχειριστές, εκκινούν τη διαδικασία και καθορίζουν τους συμμετέχοντες προσδίδοντας, ανάλογα το ρόλο του αξιολογητή και του αξιολογούμενου (**Εικόνα 11**).

Διαχείριση Αξιολογήσεων

Ενέργειες:

Κριτήρια Αναζήτησης

Κύκλος Αξιολόγησης

ΑΦΜ Αξιολογούμενου Επώνυμο Αξιολογούμενου

ΑΦΜ Α' Αξιολογητή Επώνυμο Α' Αξιολογητή

ΑΦΜ Β' Αξιολογητή Επώνυμο Β' Αξιολογητή

Μονάδα	Τύπος	ΑΦΜ Υπαλλήλου	Υπάλληλος	Κατάσταση Αξιολ.	Α' Αξιολογητής	Β' Αξιολογητής
Δε βρέθηκαν εγγραφές						

Εικόνα 11 - Ορισμός συμμετεχόντων

Πηγή: http://www.apografi.gov.gr/evaluation/eval_manual.html (Εγχειρίδιο χρήσης)

Στη συνέχεια, ο κάθε αξιολογούμενος οφείλει να συμπληρώσει και να υποβάλει το κατάλληλο ηλεκτρονικό έντυπο αξιολόγησης του. Η συμπληρωμένη ηλεκτρονική έκθεση αξιολόγησης αυτόματα δρομολογείται στους οριζόμενους αξιολογητές, προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία. Ο κάθε χρήστης, ανάλογα με το ρόλο που επιτελεί, λαμβάνει γνώση των τυχόν εκκρεμοτήτων υποβολής της έκθεσης αξιολόγησης καθώς και του αποτελέσματος της διαδικασίας μετά την ολοκλήρωση της.

4.3.3 Ανοιχτά δεδομένα και στατιστικά στοιχεία για τη Διαχείριση Ανθρώπινου

Δυναμικού

Σύμφωνα με τις διατάξεις του κεφαλαίου Α΄ του νόμου 4305 (ΕτΚ, 2014b), καθιερώνεται η αρχή της ανοικτής διάθεσης και περαιτέρω χρήσης των εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων που βρίσκονται στην κατοχή των φορέων του δημόσιου τομέα. Με αυτό τον τρόπο ενσωματώνονται στην ελληνική έννομη τάξη οι σχετικές οδηγίες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου συμβάλλοντας αποφασιστικά στη διαφάνεια και τη λογοδοσία της δημόσιας διοίκησης, στην αύξηση της αποδοτικότητας της, στη συμμετοχή των πολιτών και στην οικονομική ανάπτυξη, όπως αναφέρεται στην «Ετήσια έκθεση για τη διάθεση και περαιτέρω χρήση των ανοικτών δεδομένων» (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017c).

Με βάση το ανωτέρω πλαίσιο, η ιστοσελίδα της εφαρμογής, εκτός των υποσυστημάτων που προαναφέρθηκαν και βρίσκονται σε παραγωγική λειτουργία, συμπεριλαμβανομένου του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού, παρέχει σε όλους τη δυνατότητα άντλησης στατιστικών στοιχείων του μητρώου από τα έτη 2009 έως και σήμερα (*Εικόνα 12*).

The screenshot shows the homepage of the 'ΑΠΟΓΡΑΦΗ' (Census) website. At the top, there is a logo for 'ΑΠΟΓΡΑΦΗ' and a dropdown menu for 'Αρχική'. Below the logo, a blue banner contains a welcome message in Greek and English. The main content area features two numbered sections: '1 Στατιστικά Στοιχεία' and '2 Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου'. The footer contains copyright information and contact details for the Ministry of Administrative Reform and Government Organization.

Εικόνα 12 - Αρχική σελίδα πρόσβασης στατιστικών στοιχείων

Πηγή: <http://apografi.yap.gov.gr/apografi>

Τέλος, όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα http://apografi.gov.gr/2-ap/89-open_data_api.html, διατίθενται API - Ανοιχτά Δεδομένα επιτρέποντας την αλληλεπίδραση του συστήματος με εξωτερικές πηγές μέσω συγκεκριμένων εντολών προγραμματισμού, που ορίζονται από το API (Application Programming Interface) του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου.

5

Επιχειρησιακές λειτουργίες “επαγγελματικού κύκλου ζωής”

δημοσίων υπαλλήλων

Δομικό στοιχείο επίτευξης αποτελεσματικής λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) συνιστά η εφαρμογή τυποποιημένης και σύννομης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού από τους φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Εμβαθύνοντας στον άξονα λειτουργίας του ΣΔΑΔ, όπως διατυπώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, θα επιχειρηθεί η αναγνώριση, ο προσδιορισμός και η ταξινόμηση των επιχειρησιακών λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που λαμβάνουν χώρα στον «επαγγελματικό κύκλο ζωής» των πολιτικών δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων ΝΠΔΔ, των οποίων η υπηρεσιακή κατάσταση διέπεται από τις διατάξεις του νόμου 3528 (ΕτΚ, 2007α), ως στοιχείο απαραίτητο για την εκπλήρωση του διττού ρόλου που σκοπεύει να επιτελέσει το ΣΔΑΔ.

5.1 Επιχειρησιακές διαδικασίες

5.1.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

Σύμφωνα με τους Kroenke και Boyle (2017), επιχειρησιακή διαδικασία (business process) είναι το δίκτυο των δραστηριοτήτων που αποσκοπεί στην

ολοκλήρωση μιας επιχειρηματικής λειτουργίας. Κάθε οργανισμός - ιδιωτικός ή δημόσιος - επιτελεί τις λειτουργίες του μέσω τυποποιημένων και προκαθορισμένων διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί του.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα (Information System – IS), ως ένα σύνολο αλληλεπιδρώντων στοιχείων παραγωγής πληροφορίας, υποστηρίζουν την εκτέλεση των διαδικασιών ενός οργανισμού. Οι διαδικασίες (procedures) συνιστούν μαζί με το υλικό (hardware), το λογισμικό (software), τα δεδομένα (data) και τους ανθρώπους (people) τα πέντε στοιχεία αλληλεπίδρασης, προκειμένου να παραχθεί η πληροφορία από ένα Πληροφοριακό Σύστημα, βασισμένο στην Πληροφορική Τεχνολογία (Kroenke & Boyle, 2017).

Περαιτέρω, ο Weske (2018) ορίζει ότι μία επιχειρησιακή διαδικασία (business process) *«αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελούνται συντονισμένα σε ένα οργανωσιακό και τεχνικό περιβάλλον. Αυτές οι δραστηριότητες μαζί επιτυγχάνουν έναν επιχειρηματικό στόχο. Κάθε επιχειρησιακή διαδικασία εκτελείται από έναν μόνο οργανισμό, αλλά μπορεί επίσης να αλληλεπιδράσει με επιχειρησιακές λειτουργίες που εκτελούνται από άλλους οργανισμούς»* (σ.3), ενώ θεωρεί ότι η επίτευξη του επιχειρηματικού στόχου – σε αυτό το πλαίσιο - με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό, είναι εφικτή μόνο όταν επέρχεται η συνεργασία των ανθρώπων και των λοιπών επιχειρησιακών πόρων, όπως τα Πληροφοριακά Συστήματα και κατ' επέκταση απαιτείται και η συνεργασία και συνέργεια των επιστημονικών πεδίων της Πληροφορικής και της Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Η τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών κρίνεται καθοριστικής σημασίας παράγοντας τόσο για τη δυνατότητα εφαρμογής των πολιτικών ενός οργανισμού όσο και για τη συνέπεια των αποτελεσμάτων, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα μείωση του κινδύνου σφαλμάτων (McKinney & Kroenke, 2017).

Δεν πρέπει να αγνοηθεί, επίσης, η αποφασιστική συμβολή της τυποποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών στην αξιοποίηση ενός κρίσιμου πόρου για κάθε οργανισμό, τη γνώση. Χωρίς την τυποποίηση, η γνώση καθίσταται μη εκμεταλλεύσιμη, όντας διάχυτη, αποθηκευμένη σε διάφορα μέρη ενός οργανισμού και για αυτό το λόγο μεταβαλλόμενη διαρκώς, στερώντας έτσι τους οργανισμούς από όλα τα πλεονεκτήματα της αξιοποίησης της (Kraft, 2019; Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης, χ.χ.).

Συνεπώς, καθίσταται καίριας σημασίας γεγονός ο προσδιορισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, η ταξινόμηση και η τυποποίηση τους, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι των οργανισμών ιδιωτικών και μη.

Οι Dumas, La Rosa, Mendling, και Reijers (2017) ορίζουν ότι ο προσδιορισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (process identification) συνίσταται σε μία σειρά δραστηριοτήτων με σκοπό τη συστηματική οριοθέτηση του συνόλου των επιχειρησιακών διαδικασιών ενός οργανισμού καθώς και τη θέσπιση σαφών κριτηρίων επιλογής των διαδικασιών που χρήζουν βελτίωσης. Η ολοκλήρωση και το αποτέλεσμα των ανωτέρω δραστηριοτήτων, το οποίο αναπαριστά τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τις συντελούμενες αλληλεπιδράσεις, συνιστά την αρχιτεκτονική διαδικασιών (process architecture), που θέτει το πλαίσιο προτεραιοτήτων, μοντελοποίησης και ανασχεδιασμού τους (Business Process Reengineering – BPR).

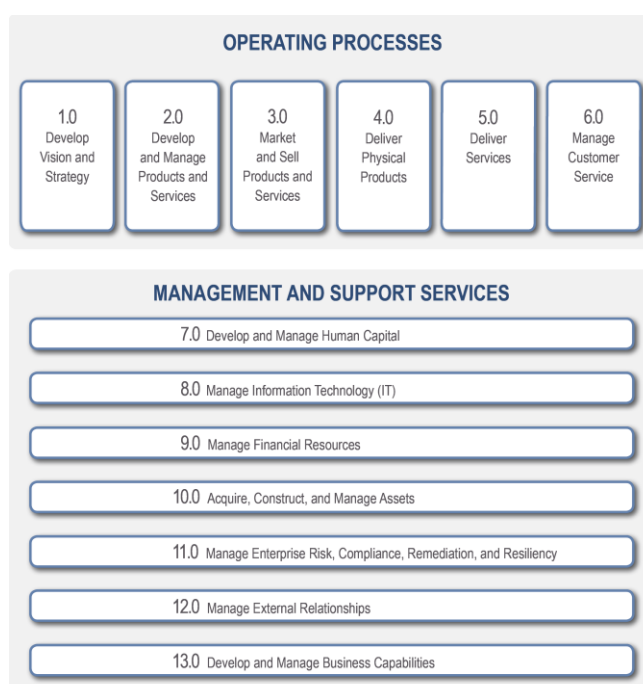
Μία από τις κατηγοριοποιήσεις των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι η διάκριση τους σε δομημένες και σε δυναμικές. Δομημένες διαδικασίες (structured processes) είναι οι επίσημα καθορισμένες και τυποποιημένες διαδικασίες, οι οποίες μεταβάλλονται συνήθως με αργό ρυθμό, ρυθμίζουν και οριοθετούν τη δράση των συντελεστών, και η ορθή εκτέλεση τους -με τους ελάχιστους δυνατούς πόρους- συνιστά σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για τους οργανισμούς, αποκλείοντας όμως καινοτομική δράση. Αντίθετα, οι δυναμικές διαδικασίες (dynamic processes) είναι συνήθως διαδικασίες ανεπίσημες, γρήγορα μεταβαλλόμενες, μη προκαθορισμένες, που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της αλλαγής των συνθηκών και των νέων απαιτήσεων και συμβάλλουν αποφασιστικά στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών, απαιτώντας καινοτομική δράση (McKinney & Kroenke, 2017).

5.1.2 Πλαίσιο ταξινόμησης διαδικασιών -Process Classification Framework(PCF)®

Το Πλαίσιο Ταξινόμησης Διαδικασιών - Process Classification Framework (PCF)® αναπτύχθηκε από το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας - American Productivity & Quality Center (APQC) και, όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα του μη κερδοσκοπικού οργανισμού <https://www.apqc.org/pcf>, συνιστά ένα εργαλείο δημιουργίας επιχειρηματικής αξίας μέσω της υιοθέτησης κοινής ορολογίας για τον καθορισμό και την αναγνώριση των επιχειρησιακών διαδικασιών

των οργανισμών, επιτρέποντας έτσι να επιτευχθεί συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking) καθώς και διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Management).

Το PCF® αποτελεί μια ιεραρχικά δομημένη ταξινόμηση των επιχειρησιακών λειτουργιών σε πέντε (5) επίπεδα, όπου το επίπεδο 1 αντιπροσωπεύει τις δεκατρείς (13) λειτουργίες υψηλού επιπέδου (Category) ενός οργανισμού, όπως η ανάπτυξη και διαχείριση οράματος και στρατηγικής, η ανάπτυξη και διαχείριση προϊόντων και υπηρεσιών, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κ.α. (**Εικόνα 13**).



Εικόνα 13 - Κατηγορίες PCF® - Επίπεδο 1

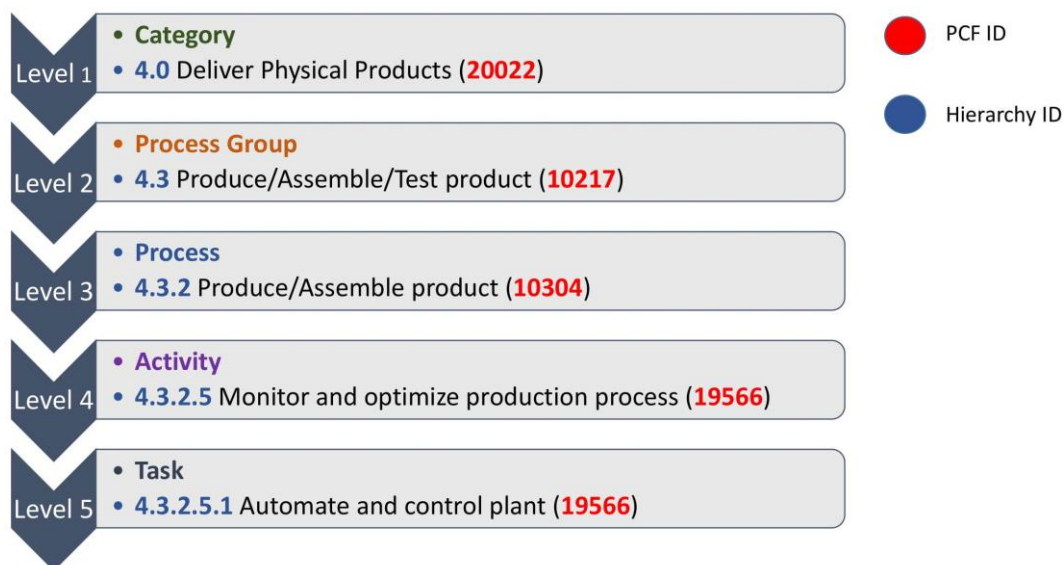
Πηγή: <https://www.apqc.org/process-frameworks-and-design>

Η κάθε μία **Μέγα-λειτουργία (Category)** αναλύεται περαιτέρω σε i) **Λειτουργία (Process Group)**, όπου αφορά την ομαδοποίηση και εξειδίκευση των κύριων διαδικασιών, ii) **Κύρια Διαδικασία (Process)**, μια σειρά βημάτων για την επίτευξη ενός αποτελέσματος iii) **Δραστηριότητα (Activity)**, η εξειδικευμένη εκτέλεση μέρους των κύριων διαδικασιών και iv) **Εργασία / Βήμα (Task)**, η εκτέλεση της δραστηριότητας. Η **Εικόνα 14** αποτυπώνει σχηματικά την ανωτέρω ανάλυση.

Σε κάθε στοιχείο του PCF® αποδίδεται μοναδικός πενταψήφιος αριθμός αναγνώρισης (Process element identification number - PCF ID) μηχανικά

αναγνώσιμος, ενώ ο αριθμός ιεραρχίας (Hierarchy ID) αποτυπώνει την ιεραρχική δομή, επιτρέποντας την εύκολη αναζήτηση των στοιχείων εντός του και μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με την έκδοση (version) του προτύπου.

Κρίσιμης σημασίας είναι το γεγονός ότι η ιεραρχική αποτύπωση στο PCF® δε συνιστά σειρά ή αλληλεξάρτηση συμβάντων· το PCF® αναγνωρίζει και ταξινομεί όσα συμβαίνουν σε κάθε τμήμα του οργανισμού (APQC, 2018)



Εικόνα 14 - Ανάλυση στοιχείων PCF®

Πηγή: Προσαρμογή πρωτότυπου σχήματος

<https://www.apqc.org/sites/default/files/files/PCF%20Collateral/Intro%20to%20PCF%20-%20FINAL.pdf>

Το PCF® ως μοντέλο αναφοράς μπορεί να αποτελέσει την αφετηρία για τον προσδιορισμό και την ταξινόμηση των επιχειρησιακών λειτουργιών ενός οργανισμού, όντας προσαρμόσιμο στις ιδιαιτερότητες κάθε οντότητας κερδοσκοπικής και μη (APQC, 2018; Dumas κ.ά., 2017).

Για τον προσδιορισμό και την ταξινόμηση των επιχειρησιακών λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που λαμβάνουν χώρα στον «επαγγελματικό κύκλο ζωής» των πολιτικών δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων ΝΠΔΔ, χρησιμοποιήθηκε ως μοντέλο αναφοράς η mega-λειτουργία “(10007) - 7.0 - Develop and Manage Human Capital / Ανάπτυξη και Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου” του APQC Process Classification Framework (PCF®) - City Government - Excel Version 7.2.1 (Παράρτημα 6), το οποίο προσαρμόστηκε ανάλογα για την ελληνική δημόσια διοίκηση και τεκμηριώθηκε σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο της επόμενης ενότητας.

5.1.3 Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ

Ο Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ (Υπαλληλικός Κώδικας) κυρώθηκε με το νόμο 3528 (ΕτΚ, 2007α) και όπως ρητά αναφέρεται στο άρθρο 1, έχει ως σκοπό «την καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα ιδίως με τις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και την ανάγκη διασφάλισης της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους».

Σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 2 § 2 οι διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα διέπουν και τις λοιπές κατηγορίες υπαλλήλων ή λειτουργών, για όσα θέματα δε ρυθμίζονται από τις ειδικές για αυτούς διατάξεις, όπως για παράδειγμα των υπαλλήλων των ΟΤΑ Α΄ και Β΄ Βαθμού, των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κ.α.

Ο Υπαλληλικός Κώδικας θέτει το βασικό θεσμικό πλαίσιο, αποτυπώνοντας στις διατάξεις του, τους κανόνες που διέπουν τον «επαγγελματικό κύκλο ζωής» των πολιτικών δημοσίων υπαλλήλων. Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, ως «επαγγελματικός κύκλος ζωής» ορίζεται η πορεία και τα διαλαμβανόμενα γεγονότα του πολιτικού δημοσίου υπαλλήλου από το διορισμό έως και την αποχώρησή του.

Οκτώ μέρη αποτελούν τον Υπαλληλικό Κώδικα (**Πίνακας 4**), όπου στο μέρος Α΄ αποτυπώνονται οι προϋποθέσεις διορισμού των εν λόγω υπαλλήλων, στο μέρος Β΄ οι υποχρεώσεις, οι περιορισμοί, τα κωλύματα και η αστική ευθύνη που διέπουν την ιδιότητα τους, στο μέρος Γ΄ τα δικαιώματά τους, στο μέρος Δ οι υπηρεσιακές μεταβολές, στο μέρος Ε΄ το πειθαρχικό δίκαιο, στο μέρος ΣΤ΄ η λύση της υπαλληλικής τους σχέσης, στο μέρος Ζ΄ τα συλλογικά όργανα και τέλος στο μέρος Η΄ οι μεταβατικές διατάξεις εφαρμογής του.

Οι διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα έχουν υποστεί αλλεπάλληλες τροποποιήσεις τα τελευταία χρόνια, με τις πιο πρόσφατες να αφορούν το πειθαρχικό δίκαιο, την αξιολόγηση και την κινητικότητα του προσωπικού, όπου οι νόμοι 4057 (ΕτΚ, 2012b) και 4325 (ΕτΚ, 2015a), 4369 (ΕτΚ, 2016a) και 4440 (ΕτΚ, 2016c)

Πίνακας 4 - Διατάξεις νόμου 3528/2007

ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΝΠΔΔ		ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ
ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ			
ΜΕΡΟΣ Α' ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ	A	ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΚΩΛΥΜΑΤΑ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ	
	B	ΠΛΗΡΩΣΗ ΘΕΣΕΩΝ	
	Γ	ΔΙΟΡΙΣΜΟΣ	
ΜΕΡΟΣ Β' ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΚΩΛΥΜΑΤΑ - ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	A	ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
	B	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
	Γ	ΑΣΥΜΒΙΒΑΣΤΑ ΕΡΓΑ Ή ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ	
	Δ	ΚΩΛΥΜΑΤΑ	
	Ε	ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	
ΜΕΡΟΣ Γ' ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	A	ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑ	
	B	ΜΙΣΘΟΣ - ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
	Γ	ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	
	Δ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
	Ε	ΚΑΝΟΝΙΚΗ ΑΔΕΙΑ	
	ΣΤ	ΑΔΕΙΕΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΕΩΝ	
	Z	ΑΝΑΡΡΩΤΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ	
	Η	ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ	
	Θ	ΗΘΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	
ΜΕΡΟΣ Δ' ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ	A	ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	
	B	ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΜΕΤΑΤΑΞΗ	
	Γ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ - ΚΛΑΔΟΙ - ΠΡΟΣΟΝΤΑ	
	Δ	ΠΡΟΑΓΩΓΗ - ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ	
	Ε	ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ	
	ΣΤ	ΑΡΓΙΑ - ΑΝΑΣΤΟΛΗ ΑΣΚΗΣΗΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	
ΜΕΡΟΣ Ε' ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ	ΤΜΗΜΑ Α ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΑ & ΠΟΙΝΕΣ	A	ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΑ
		B	ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΠΟΙΝΕΣ
		Γ	ΔΙΩΞΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΩΝ
		Δ	ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ
	ΤΜΗΜΑ Β' ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	A	ΑΣΚΗΣΗ ΠΕΙΘΑΡΧΔΙΚΗΣ ΔΙΩΞΗΣ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ - ΕΝΟΡΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ - ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗ
		B	ΑΠΟΛΟΓΙΑ
		Γ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΝΩΠΙΟΝ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ
		Δ	ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ
		Ε	ΕΝΣΤΑΣΗ - ΠΡΟΣΦΥΓΗ - ΕΠΑΝΑΛΛΗΨΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
		ΣΤ	ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΦΗΣ ΠΟΙΝΩΝ - ΔΑΠΑΝΕΣ
		Z	
	ΤΜΗΜΑ Γ - ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ		
	ΜΕΡΟΣ ΣΤ' ΛΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	A	ΛΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ
B		ΠΑΡΑΙΤΗΣΗ	
Γ		ΕΚΠΤΩΣΗ	
Δ		ΑΠΟΛΥΣΗ	
ΜΕΡΟΣ Ζ' ΣΥΛΛΟΓΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ	A	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ	
	B	ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ	
ΜΕΡΟΣ Η' - ΤΕΛΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ			

Πηγή: Νόμος 3528/2007 - Ίδια επεξεργασία

αντίστοιχα, αντικαθιστούν πλήρως τις αρχικές διατάξεις και επέχουν καθολική ισχύ όχι μόνο για τους δημόσιους πολιτικούς υπαλλήλους και τους υπαλλήλους των ΝΠΔΔ, αλλά και για τους υπαλλήλους των ΟΤΑ και το προσωπικό ΙΔΑΧ, των οποίων η υπηρεσιακή κατάσταση διέπεται από διαφορετικούς κώδικες, όπως ήδη αναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο.

Για την τεκμηρίωση του συνόλου των δομημένων διαδικασιών που προσδιορίζονται και ταξινομούνται σύμφωνα με το PCF® στην επόμενη ενότητα, έγινε εντοπισμός και χρήση νομοθετημάτων πέραν του Υπαλληλικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει. Αυτά ορίζονται ρητά στην παρουσίαση κάθε διαδικασίας ενώ όπου δεν υπάρχει αναφορά νομοθετήματος, καταδεικνύεται η εκτέλεση της διαδικασίας ως διοικητική πρακτική στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

5.2 Εφαρμογή Πλαισίου Ταξινόμησης Διαδικασιών (PCF)®

στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Έχοντας ως μοντέλο αναφοράς τη μεγαλειουργία “**(10007) - 7.0 - Develop and Manage Human Capital**” του APQC Process Classification Framework (PCF®) - City Government - Excel Version 7.2.1 (**Παράρτημα 6**) και οδηγό τεκμηρίωσης το θεσμικό πλαίσιο κυρίως του νόμου 3528 (ΕτΚ, 2007a), όπως ήδη αναφέρθηκε στις προηγούμενες ενότητες, επιχειρείται η «χαρτογράφηση» των επιχειρησιακών λειτουργιών, ως ένα πρώτο βήμα εντοπισμού, καταγραφής και τυποποίησης της υφιστάμενης κατάστασης (As Is) που θα αποτελέσει το έναυσμα για την απαιτούμενη αναδιοργάνωση των διαδικασιών (Business Process Reengineering BPR), προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική η λειτουργία του ΣΔΑΔ.

Συσχετίζοντας το μοντέλο αναφοράς PCF® με τις διαλαμβανόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες της ΔΑΔ στον «επαγγελματικό κύκλο ζωής» των δημοσίων υπαλλήλων, καθίσταται σαφής η ανάγκη προσέγγισης και προσαρμογής του στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Με πνεύμα διερευνητικό προσδιορίζονται και ταξινομούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες, η αποτύπωση των οποίων παρουσιάζεται στην επόμενη υποενότητα.

5.2.1 Πλαίσιο ταξινόμησης διαδικασιών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με το μοντέλο αναφοράς PCF®, το οποίο παρατίθεται αναλυτικά στο *Παράρτημα 6*, η μεγαλειουργία “**10007 - 7.0 - Develop and Manage Human Capital / Ανάπτυξη και Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου**” περιλαμβάνει τις ακόλουθες δέκα λειτουργίες (επίπεδο 2), οι οποίες προσδιορίζονται μοναδικά από τον πενταψήφιο PCF ID που σημειώνεται εντός παρένθεσης:

1. **(17043) - 7.1 Develop and manage human resources planning, policies, and strategies (Ανάπτυξη και διαχείριση σχεδιασμού, πολιτικών και στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού)**, όπου ενσωματώνονται οι διαδικασίες που αφορούν την ανάπτυξη της στρατηγικής και των κατάλληλων πολιτικών και σχεδιασμού για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού
2. **(10410) - 7.2 Recruit, source, and select employees (Προσέλκυση, πηγές ανεύρεσης και επιλογή εργαζομένων)**, όπου ταξινομούνται οι διαδικασίες για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων ενός οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, για τον τρόπο επιλογής των καταλληλότερων εργαζομένων, για τη διαπραγμάτευση και την πρόσληψη καθώς και για τη διατήρηση των προσωπικών αρχείων των υποψήφιων για πρόσληψη εργαζόμενων
3. **(20599) - 7.3 Manage employee on-boarding, development, and training (Διαχείριση ενσωμάτωσης, ανάπτυξης και εκπαίδευσης εργαζομένων)**, όπου αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων, τη διαχείριση των επιδόσεων και της αξιολόγησης τους και την παροχή των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων
4. **(17052) - 7.4 Manage employee relations (Διαχείριση εργασιακών σχέσεων)**, όπου ταξινομούνται διαδικασίες σχετικές με την ανάπτυξη, τη διατήρηση και τη βελτίωση των σχέσεων της διοίκησης με τους εργαζόμενους
5. **(10412) - 7.5 Reward and retain employees (Διαχείριση ανταμοιβής και ενδυνάμωσης προσωπικού)**, όπου ενσωματώνονται οι διαδικασίες που αναφέρονται στη δημιουργία κατάλληλων προγραμμάτων παροχής ανταμοιβών, αναγνώρισης και κινήτρων στους εργαζόμενους καθώς και στη διαχείριση της μισθοδοσίας τους

6. **(10413) - 7.6 Redeploy and retire employees (Διαχείριση τοποθέτησης / ανακατανομής και συνταξιοδότησης εργαζομένων)**, όπου εμπεριέχονται οι σχετικές διαδικασίες με τη διαχείριση της κατανομής, τοποθέτησης και οργάνωσης των εργαζομένων, την προαγωγή και τον υποβιβασμό, καθώς την απόλυση και την οριστική αποχώρηση τους από έναν οργανισμό
7. **(17056) – 7.7 Manage employee information and analytics (Διαχείριση πληροφοριών και αναλυτικών στοιχείων εργαζομένων)**, όπου συγκεντρώνονται οι διαδικασίες που αφορούν τη διαχείριση των πληροφοριών και των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων, τη δημιουργία των αναφορών για τη διοίκηση, τη διαχείριση και συντήρηση των πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης προσωπικού, λογιστηρίου και μισθοδοσίας
8. **(17057) - 7.8 Manage employee communication (Διαχείριση επικοινωνιακής πολιτικής)**, όπου αναφέρεται στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχεδίου για την έναρξη επικοινωνίας και δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης
9. **(10532) - 7.9 Deliver employee communications (Εφαρμογή επικοινωνιακής πολιτικής)**, όπου αναφέρεται στην εφαρμογή του σχεδίου της επικοινωνιακής πολιτικής με την έναρξη διαλόγου, την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, και τέλος
10. **(13269) – 7.10 Manage union relations (Διοίκηση σχέσεων με σωματεία εργαζομένων)**, όπου ενσωματώνονται οι διαδικασίες που αφορούν την διαχείριση των σχέσεων με τα σωματεία των εργαζομένων.

Προσεγγίζοντας τις ανωτέρω λειτουργίες του μοντέλου αναφοράς PCF® και επιχειρώντας την προσαρμογή τους στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση, αναπτύχθηκαν, σε αντιστοιχία με τις ανωτέρω παρατιθέμενες λειτουργίες, οι έξι από τις δέκα λειτουργίες, η ανάλυση των οποίων στα επόμενα επίπεδα, παρατίθενται αναλυτικά στην υποενότητα 5.2.2.

Ο περιορισμός αυτός συνίσταται στο γεγονός ότι στην παρούσα εργασία εξετάζονται μόνο οι διαλαμβανόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες της ΔΑΔ στον «επαγγελματικό κύκλο ζωής» των πολιτικών δημοσίων υπαλλήλων και των

υπαλλήλων ΝΠΔΔ, των οποίων η υπηρεσιακή κατάσταση διέπεται από τις διατάξεις του νόμου 3528 (ΕτΚ, 2007α).

Συγκεκριμένα, επιχειρείται η ταξινόμηση ενός μέρους της μεγαλειουργίας «Ανάπτυξη και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», με όσες διαδικασίες συντελούνται από το διορισμό έως και την αποχώρηση και τη λύση της έννομης σχέσης με το ελληνικό δημόσιο για μία συγκεκριμένη κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων, όπως αυτή ορίσθηκε ήδη στο τρίτο κεφάλαιο. Επιλέχθηκε, επίσης, ως πρότυπο αναφοράς η έκδοση “**City Government - Excel Version 7.2.1**” του APQC Process Classification Framework (PCF®), ως το πλέον κατάλληλο δεδομένου ότι ταξινομεί τις διαδικασίες που παρέχονται από φορείς κυβερνητικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, οι έξι λειτουργίες που συνθέτουν τον κορμό της μεγαλειουργίας της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση και αποτελούν το πεδίο ανάπτυξης των κύριων διαδικασιών, των οποίων η αντιστοιχία με το μοντέλο αναφοράς PCF® καταδεικνύεται μέσω του (εντός παρένθεσης) PCF ID, είναι:

- 1. (10410) - 7.2 Η Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού**, όπου ενσωματώνονται οι διαλαμβανόμενες διαδικασίες διορισμού και θεμελίωσης της ειδικής έννομης σχέσης που σηματοδοτούν την έναρξη του υπό εξέταση «επαγγελματικού κύκλου ζωής» του δημοσίου υπαλλήλου. Δεν περιλαμβάνονται οι κύριες διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, τις πηγές ανεύρεσης και τον τρόπο επιλογής του προσωπικού
- 2. (20599) - 7.3 Η Διαχείριση Ενσωμάτωσης, Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Προσωπικού**, όπου ταξινομούνται διαδικασίες που αφορούν την διαρκή εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του προσωπικού, έργο που επιτελείται κυρίως από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), ως εθνικός στρατηγικός φορέας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Διαδικασίες που σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και τη διαχείριση της απόδοσης ταξινομούνται, επίσης, σε αυτή την ενότητα
- 3. (17052) - 7.4 Η Διαχείριση Εργασιακών Σχέσεων**, η οποία περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με τους όρους απασχόλησης που διέπουν την ειδική έννομη σχέση των δημοσίων υπαλλήλων με τα ΔΝΠ,

τις συνθήκες εργασίας τους καθώς και την ανάπτυξη και διευκόλυνση της συνδικαλιστικής δράσης τους

4. **(10412) - 7.5 Η Διαχείριση Ανταμοιβής και Ενδυνάμωσης Προσωπικού**, όπου εντοπίζονται δραστηριότητες σχετικές με την παροχή ανταμοιβής, παρακίνησης και κινήτρων για την ενδυνάμωση της δέσμευσης του προσωπικού. Δεν περιλαμβάνονται διαδικασίες σχετικές με την ανάπτυξη συστήματος αμοιβών, δεδομένου ότι στην ελληνική δημόσια διοίκηση η δημοσιονομική πολιτική αναπτύσσεται από το Υπουργείο Οικονομικών
5. **(10413) - 7.6 Η Διαχείριση Επαγγελματικής Πορείας Προσωπικού**, όπου ταξινομούνται οι διαδικασίες που σχετίζονται με την τοποθέτηση, την κινητικότητα, την προαγωγή, την αποχώρηση και τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των δημοσίων υπαλλήλων μέσω του πειθαρχικού δικαίου, και τέλος
6. **(17056) – 7.7 Η Διαχείριση Πληροφοριών και Αναλυτικών Στοιχείων Προσωπικού**, όπου εμπεριέχονται όλες οι δραστηριότητες που αφορούν το σύνολο των προσωπικών στοιχείων, των αιτήσεων και τη διαχείριση του χρόνου εργασίας και παρουσίας των δημοσίων υπαλλήλων.

Περαιτέρω, οι ανωτέρω λειτουργίες αναλύονται στα επόμενα επίπεδα τρία έως πέντε, δηλαδή ανά λειτουργία (επίπεδο 2) ταξινομούνται οι κύριες διαδικασίες (επίπεδο 3), οι δραστηριότητες (επίπεδο 4) και οι εργασίες/βήματα (επίπεδο 5), όπως παρουσιάζονται αναλυτικά στην επόμενη υποενότητα 5.2.2. Η αναγραφή του πενταψήφιου PCF ID, τις προσδιορίζει μοναδικά σε αντιστοιχία με το πρότυπο αναφοράς PCF®. Όπου δεν αναγράφεται και αναφέρεται μόνο ο αριθμός ιεραρχίας (Hierarchy ID) αφορά διαδικασίες που δεν απαριθμούνται στο πρότυπο αλλά υφίστανται στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, το PCF® ως μοντέλο αναφοράς μπορεί να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες κάθε οντότητας κερδοσκοπικής και μη. Το PCF® δεν απαριθμεί όλες τις διαδικασίες μέσα σε μια συγκεκριμένη οργάνωση και η κάθε διαδικασία που παρατίθεται στο πλαίσιο δεν υπάρχει σε όλους τους οργανισμούς, ενώ ο ορισμός (definition) που δίνεται από το πρότυπο PCF® σε κάθε διαδικασία, συνιστά το σημείο αναφοράς για την αντιστοίχιση κάθε διαδικασίας με αυτό.

Το γεγονός αυτό επέτρεψε την προσαρμογή του σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπου αντιστοιχήθηκαν όσες λειτουργίες, κύριες διαδικασίες και δραστηριότητες διέπουν τη μεγαλειουργία της ΔΑΔ και συνάδουν με τους τεθέντες ορισμούς του μοντέλου αναφοράς, σύμφωνα πάντα με τους προαναφερθέντες περιορισμούς. Το θεσμικό πλαίσιο επίσης, ως οδηγός τεκμηρίωσης των διαδικασιών που αφορούν τον «επαγγελματικό κύκλο ζωής» των δημοσίων υπαλλήλων, οδήγησε στην ανακάλυψή και στον προσδιορισμό των βημάτων (επίπεδο 5) και τη σύνδεση τους με τις εκάστοτε δραστηριότητες του ανώτερου επιπέδου. Επικουρικά, και για όσες διαδικασίες δεν προβλέπονται στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο, η τεκμηρίωση τους στηρίχθηκε στη διοικητική πρακτική που ακολουθείται για την εκτέλεση τους από την ελληνική δημόσια διοίκηση. Έτσι η προσαρμογή κατέστη εφικτή, αποδεικνύοντας την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα που διέπει το μοντέλο αναφοράς PCF®.

Περαιτέρω, σημαντικές διαφορές που να αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα εφαρμογής του εν λόγω προτύπου στην ελληνική δημόσια διοίκηση δε διαφάνηκαν. Πιθανόν, αυτό να οφείλεται τόσο στους περιορισμούς που τέθηκαν για την εφαρμογή του PCF® όσο και στην εφαρμογή της συγκεκριμένης μεγαλειουργίας, η οποία δεν παρουσιάζει αποκλίσεις σε διαφορετικούς οργανισμούς. Η διαπίστωση αυτή ενισχύεται και από το γεγονός ότι η ανάπτυξη του μοντέλου αναφοράς PCF® συνάδει με τους τομείς δραστηριότητας στη σύγχρονη ΔΑΔ, όπως αυτοί παρατέθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο.

Στην επόμενη υποενότητα 5.2.2, ως πίνακας δενδροειδούς μορφής, παρατίθεται το πλαίσιο ταξινόμησης διαδικασιών PCF® για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως έχει προσαρμοστεί για τις ανάγκες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, σύμφωνα με τα ανωτέρω.

5.2.2 Πλαίσιο ταξινόμησης διαδικασιών (PCF®) ΔΑΔ στον «επαγγελματικό κύκλο ζώης» των δημοσίων υπαλλήλων

PCF ID	Hierarchy ID	Επιχειρησιακές Διαδικασίες
10007	7.0	Ανάπτυξη & Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
10410	7.2	Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού
10443	7.2.4	Διαχείριση Προσλήψεων
10463	7.2.4.1	Διορισμός
	7.2.4.1.1	Έκδοση ατομικής πράξης διορισμού (άρθρα 15 & 16 ν.3528 / 2007)
	7.2.4.1.2	Δημοσίευση και κοινοποίηση πράξης διορισμού (άρθρο 17 ν.3528 / 2007)
	7.2.4.1.3	Έκδοση πράξης ανάκλησης διορισμού (άρθρο 20 ν.3528 / 2007)
	7.2.4.1.4	Έκδοση ατομικής πράξης αναδιορισμού (άρθρο 21 ν.3528 / 2007)
10465	7.2.4.3	Ορκωμοσία & ανάληψη υπηρεσίας
	7.2.4.3.1	Έκδοση πρωτοκόλλου ορκωμοσίας (άρθρο 19 ν.3528 / 2007)
	7.2.4.3.2	Έκδοση πρακτικού ανάληψης υπηρεσίας (άρθρο 19 ν.3528 / 2007)
20599	7.3	Διαχείριση Ενωσιότητας, Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Προσωπικού
10469	7.3.1	Διαχείριση Ανάπτυξης & Επαγγελματικού Προσανατολισμού Προσωπικού
11243	7.3.1.2	Αξιολόγηση & αποτίμηση εισαγωγικής εκπαίδευσης
	7.3.1.2.1	Συμπλήρωση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης (Απόφαση ΔΙΕΚ/ΣΜ.Α.Υ.1/15607 ΦΕΚ Β 1909/2011)
17050	7.3.1.3	Διεξαγωγή προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης
	7.3.1.3.1	Αίτημα συμμετοχής νεοδιορισζόμενων στην εισαγωγική εκπαίδευση ΕΚΔΑΑ (άρθρο 47 ν.3528 / 2007)
10470	7.3.2	Διαχείριση Απόδοσης Προσωπικού
10479	7.3.2.1	Καθορισμός ατομικής στοχοθεσίας & δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας προσωπικού
	7.3.2.1.1	Απόφαση καθορισμού ατομικών στόχων, δεικτών μέτρησης και χρονικού ορίζοντα υλοποίησής τους (άρθρο 22 ν.4369 / 2016)
10480	7.3.2.2	Αξιολόγηση προσωπικού & Διαχείριση απόδοσης προσωπικού
	7.3.2.2.1	Απόφαση καθορισμού διαδικασίας αξιολόγησης οργανικών μονάδων (άρθρο 23 ν.4389 / 2016)
	7.3.2.2.2	Σύνταξη ετήσιας έκθεσης αξιολόγησης υπαλλήλου (άρθρο 16 ν.4369 / 2016)
10481	7.3.2.3	Αξιολόγηση & Αναθεώρηση προγραμμάτων απόδοσης προσωπικού
	7.3.2.3.1	Απόφαση αναθεώρησης ατομικών στόχων (άρθρο 22 ν.4369 / 2016)

PCF ID	Hierarchy ID	Επιχειρησιακές Διαδικασίες
10472	7.3.3	Διαχείριση Επαγγελματικής Ανάπτυξης Προσωπικού
10488	7.3.3.2	Ενίσχυση επιμόρφωσης προσωπικού
	7.3.3.2.1	Χορήγηση άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης (άρθρο 58 ν.3528 / 2007)
	7.3.3.2.2	Χορήγηση άδειας για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς λόγους (άρθρο 59 ν.3528 / 2007)
	7.3.3.2.3	Χορήγηση άδειας εξετάσεων (άρθρο 60 ν.3528 / 2007)
10473	7.3.4	Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Δεξιότητων Προσωπικού
10491	7.3.4.3	Επιμορφωτικές δράσεις ανάπτυξης απαιτούμενων δεξιοτήτων
	7.3.4.3.1	Πρόσκληση συμμετοχής σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα (ΠΔ 57 / 2011)
	7.3.4.3.2	Έγκριση συμμετοχής υπαλλήλου σε επιμορφωτική δράση (άρθρο 47 ν.3528 / 2007)
10492	7.3.4.4	Ανάπτυξη εκπαιδευτικών αναγκών
	7.3.4.4.1	Κατάρτιση Επιχειρησιακού Σχεδίου Εκπαιδευτικών – Επιμορφωτικών Αναγκών (Απόφαση ΔΙΕΚ/ΣΜ.Α/Υ.1/15607 ΦΕΚ Β 1909/2011)
10493	7.3.4.5	Ανάπτυξη & Εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων
	7.3.4.5.1	Υλοποίηση Επιχειρησιακού Σχεδίου Εκπαιδευτικών – Επιμορφωτικών Αναγκών (Απόφαση ΔΙΕΚ/ΣΜ.Α/Υ.1/15607 ΦΕΚ Β 1909/2011)
	7.3.4.5.2	Υλοποίηση προγραμμάτων ηλεκτρονικής εκπαίδευσης εξ αποστάσεως (ΠΔ 57 / 2011)
	7.3.4.5.3	Φοίτηση στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (άρθρο 15 ν.3966 / 2011)
17052	7.4	Διαχείριση Εργασιακών Σχέσεων
10483	7.4.1	Διαχείριση Συνδικαλιστικής Δράσης
	7.4.1.1	Διευκόλυνση συνδικαλιστών για την άσκηση συνδικαλιστικών καθηκόντων
	7.4.1.1.1	Απόφαση διάθεσης χώρου συνεδριάσεων σε σωματεία εργαζομένων (άρθρο 16 ν.1264 / 1982)
	7.4.1.1.2	Χορήγηση άδειας άσκησης συνδικαλιστικών καθηκόντων (άρθρο 17 ν.1264 / 1982 & άρθρο 46 ν.3528 / 2007)
10484	7.4.2	Διαχείριση Όρων Απασχόλησης και Συνθηκών Εργασίας
	7.4.2.1	Διαχείριση περιορισμών, συμβιβαστων και κωλυμάτων
	7.4.2.1.1	Χορήγηση άδειας άσκησης ιδιωτικού έργου με αμοιβή (άρθρο 31 ν.3528 / 2007)
	7.4.2.1.2	Διαχείριση δήλωσης συμμετοχής σε εταιρία (άρθρο 32 ν.3528 / 2007)
	7.4.2.1.3	Διαχείριση δήλωσης κωλύματος συμπερόντος (άρθρο 36 ν.3528 / 2007)

Επιχειρησιακές Διαδικασίες	
PCF ID	Hierarchy ID
	7.4.2.2 Διαχείριση υγιεινής και ασφάλειας
	7.4.2.2.1 Ανάθεση καθήκοντων τεχνικού ασφαλείας (ν.3850 / 2010)
	7.4.2.2.2 Ανάθεση καθήκοντων γιατρού εργασίας (ν.3850 / 2010)
10412	7.5 Διαχείριση Ανταμοιβής & Ενδυνάμωσης Προσωπικού
10494	7.5.1 Διαχείριση Ανάπτυξης Προγραμμάτων Ανταμοιβής, Αναγνώρισης & Παρακίνησης
10503	7.5.1.6 Ανταμοιβή και παρακίνηση προσωπικού
	7.5.1.6.1 Χορήγηση ηθικών αμοιβών και τιμητικών τίτλων (άρθρα 61,64 & 96 ν.3528 / 2007)
	7.5.1.6.2 Διαπιστωτική πράξη προωθημένης βαθμολογικής εξέλιξης (άρθρο 82 ν.3528 / 2007)
	7.5.1.6.3 Διαπιστωτική πράξη προωθημένης μισθολογικής εξέλιξης (άρθρα 3 & 12 ν.4354 / 2015)
	7.5.1.6.4 Βράβευση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας οργανικών μονάδων (άρθρο 23 § 4 ν.4389 / 2016)
10495	7.5.2 Διαχείριση Παροχών Ασφάλισης
	7.5.2.1 Διαχείριση παροχών υγείας
	7.5.2.1.1 Παροχή υγειονομικής περίθαλψης (άρθρο 57 ν.3528 / 2007)
	7.5.2.1.2 Παροχή εξόδων κηδείας (άρθρο 57 ν.3528 / 2007)
10496	7.5.3 Διαχείριση Παροχής Αδειών Προσωπικού
10508	7.5.3.1 Παροχή κανονικών, αναρρωτικών και ειδικών αδειών
	7.5.3.1.1 Χορήγηση κανονικής άδειας (άρθρα 48 & 49 ν.3528 / 2007)
	7.5.3.1.2 Χορήγηση αναρρωτικής άδειας (άρθρα 54 -56 ν.3528 / 2007)
	7.5.3.1.3 Χορήγηση ειδικής άδειας διευκολύνσεων (άρθρο 50 ν.3528 / 2007)
	7.5.3.1.4 Χορήγηση άδειας άνευ αποδοχών (άρθρο 51 ν.3528 / 2007)
	7.5.3.1.5 Απόφαση μείωσης ημερήσιας απασχόλησης ή εργάσιμων ημερών με ανάλογη μείωση αποδοχών (άρθρο 37 ν. 3986 / 2011)
10509	7.5.3.2 Παροχή αδειών υποστήριξης οικογενειακής ζωής
	7.5.3.2.1 Χορήγηση άδειας μητρότητας (άρθρο 52 ν.3528 / 2007)
	7.5.3.2.2 Χορήγηση άδειας διευκολύνσεων υπαλλήλων με οικογενειακές υποχρεώσεις (άρθρο 53 ν.3528 / 2007)
10497	7.5.4 Διαχείριση Μισθοδοσίας

PCF ID	Hierarchy ID	Επιχειρησιακές Διαδικασίες
	7.5.4.1	Προσδιορισμός μισθολογικών παροχών
	7.5.4.1.1	Διαπιστωτική πράξη μισθολογικής κατάταξης (άρθρο 9 ν.4354 / 2015)
	7.5.4.1.2	Απόφαση αναγνώρισης χρόνου προϋπηρεσίας για μισθολογική ένταξη (άρθρο 11 ν.4354 / 2015)
	7.5.4.1.3	Απόφαση χορήγησης επιδομάτων και παροχών (άρθρα 15-19 ν.4354 / 2015)
	7.5.4.1.4	Απόφαση περικοπής τακτικών αποδοχών (άρθρο 43 ν.3528 / 2007)
	7.5.4.1.5	Διαπιστωτική πράξη υπερωριακής απασχόλησης (άρθρο 20 ν.4354 / 2015)
	7.5.4.1.6	Απόφαση αναστολής μισθολογικής εξέλιξης (άρθρο 12 ν.4354 / 2015)
10413	7.6	Διαχείριση Επαγγελματικής Πορείας Προσωπικού
10512	7.6.1	Διαχείριση Προσγωγών & Κρίσης προϋποταμένων
	7.6.1.1	Διαχείριση προσγωγών
	7.6.1.1.1	Διαπιστωτική πράξη αυτοδικαίως μονιμοποίησης (άρθρο 40 ν.3528 / 2007)
	7.6.1.1.2	Σύνταξη καταστάσεων προαγωγής υπαλλήλων (άρθρο 88 ν.3528 / 2007)
	7.6.1.1.3	Κύρωση πινάκων προακτέων (άρθρο 83 ν.3528 / 2007)
	7.6.1.1.4	Διαπιστωτική πράξη προαγωγής (άρθρα 82 & 83 ν.3528 / 2007)
	7.6.1.1.5	Απόφαση αναγνώρισης χρόνου προϋπηρεσίας για βαθμολογική ένταξη (άρθρο 98 ν.3528 / 2007)
	7.6.1.1.6	Διαπιστωτική πράξη βαθμολογικής κατάταξης (άρθρο 80 ν.3528 / 2007)
	7.6.1.2	Διαχείριση κρίσης προϋποταμένων
	7.6.1.2.1	Έκδοση πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος για την πλήρωση θέσεων ευθύνης (άρθρα 84-86 ν.3528 / 2007)
	7.6.1.2.2	Απόφαση επιλογής προϋποταμένου οργανικής μονάδας (άρθρα 84-86 ν.3528 / 2007)
	7.6.1.2.3	Απόφαση τοποθέτησης προϋποταμένου οργανικής μονάδας (άρθρα 84-86 ν.3528 / 2007)
	7.6.1.2.4	Αναπλήρωση προϋποταμένου οργανικής μονάδας (άρθρο 87 ν.3528 / 2007)
10513	7.6.2	Διαχείριση Αποχωρήσεων
	7.6.2.1	Διαχείριση παραιτήσεων
	7.6.2.1.1	Αυτοδίκαιη λύση υπαλληλικής σχέσης λόγω νέου διορισμού (άρθρο 35 ν.3528 / 2007)
	7.6.2.1.2	Λύση υπαλληλικής σχέσης λόγω παραίτησης (άρθρο 148 ν.3528 / 2007)

Επιχειρησιακές Διαδικασίες	
PCF ID	Hierarchy ID
	7.6.4.2
	Διαχείριση πειθαρχικών κυρώσεων μονομελών πειθαρχικών οργάνων
	7.6.4.2.1
	Εκτέλεση πειθαρχικής ποινής έγγραφης επίκλησης (άρθρο 109 ν.3528 / 2007)
	7.6.4.2.2
	Εκτέλεση πειθαρχικής ποινής επιβολής προστίμου (άρθρο 109 ν.3528 / 2007)
	7.6.4.3
	Διαχείριση πειθαρχικών κυρώσεων συλλογικών πειθαρχικών οργάνων
	7.6.4.3.1
	Εκτέλεση πειθαρχικής ποινής έγγραφης επίκλησης (άρθρο 109 ν.3528 / 2007)
	7.6.4.3.2
	Εκτέλεση πειθαρχικής ποινής επιβολής προστίμου (άρθρο 109 ν.3528 / 2007)
	7.6.4.3.3
	Εκτέλεση πειθαρχικής ποινής αναστολής δικαίωματος προαγωγής (άρθρο 109 ν.3528 / 2007)
	7.6.4.3.4
	Εκτέλεση πειθαρχικής ποινής αναστολής δικαίωματος συμμετοχής σε διαδικασία επιλογής προϊστάμενου οργανικής μονάδας (άρθρο 109 ν.3528 / 2007)
	7.6.4.3.5
	Εκτέλεση πειθαρχικής ποινής αναστολής άσκησης καθηκόντων προϊστάμενου οργανικής μονάδας (άρθρο 109 ν.3528 / 2007)
	7.6.4.3.6
	Εκτέλεση πειθαρχικής ποινής υποβιβασμού (άρθρο 109 ν.3528 / 2007)
	7.6.4.3.7
	Εκτέλεση πειθαρχικής ποινής προσωρινής παύσης καθηκόντων (άρθρο 109 ν.3528 / 2007)
	7.6.4.4
	Διαχείριση διαγραφής πειθαρχικών ποινών
	7.6.4.4.1
	Διαγραφή πειθαρχικών ποινών (άρθρο 145 ν.3528 / 2007)
	7.6.4.5
	Διαχείριση απαλλαγής από πειθαρχική δίωξη
	7.6.4.5.1
	Εκτέλεση πειθαρχικής απόφασης απαλλαγής δικόμορου (άρθρο 144 ν.3528 / 2007)
20132	7.6.6
	Διαχείριση Κατανομής Προσωπικού
10517	7.6.6.2
	Διαχείριση τοποθέτησης προσωπικού
	7.6.6.2.1
	Απόφαση τοποθέτησης νεοδιοριζόμενου υπαλλήλου (άρθρο 65 ν.3528 / 2007)
	7.6.6.2.2
	Απόφαση μετακίνησης υπαλλήλου (άρθρο 66 ν.3528 / 2007)
	7.6.6.2.3
	Απόφαση ανάθεσης καθηκόντων άλλου κλάδου (άρθρο 30 ν.3528 / 2007)
	7.6.6.2.4
	Απόφαση μετακίνησης προϊστάμενου σε άλλη οργανική μονάδα αντίστοιχου επιπέδου (άρθρο 66 ν.3528 / 2007)
17055	7.6.7
	Διαχείριση Κινητικότητας Προσωπικού
	7.6.7.2
	Κινητικότητα εντός του φορέα προέλευσης
	7.6.7.2.1
	Απόφαση μετάθεσης υπαλλήλου (άρθρο 67 ν.3528 / 2007)
	7.6.7.2.2
	Απόφαση μετάταξης υπαλλήλου από κλάδο σε κλάδο (άρθρο 69 ν.3528 / 2007)

PCF ID	Hierarchy ID	Επιχειρησιακές Διαδικασίες
	7.6.7.2.3	Απόφαση μετάταξης σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας (άρθρο 70 ν.3528 / 2007)
	7.6.7.3	Κινητικότητα εκτός του φορέα προέλευσης
	7.6.7.3.1	Απόφαση απόσπασης (άρθρο 68 ν.3528 / 2007)
	7.6.7.3.2	Απόφαση μετάταξης σε άλλη υπηρεσία (άρθρο 71 ν.3528 / 2007)
	7.6.7.3.3	Απόφαση μετάταξης σε υπηρεσία παραμεθόριας περιοχής (άρθρο 72 ν.3528 / 2007)
	7.6.7.3.4	Απόφαση αμοιβαίας μετάταξης υπαλλήλων (άρθρο 74 ν.3528 / 2007)
17056	7.7	Διαχείριση Πληροφοριών & Αναλυτικών Στοιχείων Προσωπικού
10523	7.7.2	Διαχείριση Υπαλληλικών Προσφυγών
	7.7.2.1	Διαχείριση αιτήσεων, δηλώσεων και ενστάσεων προσωπικού
	7.7.2.1.1	Διαχείριση ένστασης κατά έκθεσης αξιολόγησης (αρθ 20 § 3 ν.4369/2019)
	7.7.2.1.2	Διαχείριση αίτησης διάρθρωσης στοιχείων κατάστασης προαγωγών (αρθ 88 § 2 ν.3528/2007)
10524	7.7.3	Διαχείριση Προσωπικού Αρχείου
	7.7.3.1	Συγκρότηση προσωπικού αρχείου υπαλλήλου
	7.7.3.1.1	Συγκρότηση προσωπικού αρχείου νεοδιοριζόμενου υπαλλήλου (άρθρο 23 ν.3528 / 2007)
	7.7.3.1.2	Αυτεπάγγελτος έλεγχος γνησιότητας δικαιολογητικών υπηρεσιακής κατάστασης (άρθρο 28 ν.4305 / 2014)
	7.7.3.1.3	Δήλωση περιουσιακής κατάστασης (άρθρο 28 ν.3528 / 2007)
	7.7.3.1.4	Πρόβωση και λήψη ηλεκτρονικής ατομικής κάρτας εκπαίδευσης (Απόφαση Αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/οικ.17166 ΦΕΚ Β 1963/2014)
	7.7.3.1.5	Έκδοση πιστοποιητικού υπηρεσιακών μεταβολών
	7.7.3.1.6	Έκδοση βεβαίωσης υπηρεσιακής κατάστασης
10527	7.7.6	Διαχείριση Χρόνου και Παρουσιών
	7.7.6.1	Παρακολούθηση χρόνου εργασίας και παρουσίας προσωπικού
	7.7.6.1.1	Καταγραφή χρόνου ημερήσιας απασχόλησης (άρθρο 29 ν.3528 / 2007)
	7.7.6.1.2	Έλεγχος παρουσίας προσωπικού (άρθρο 29 ν.3528 / 2007)

5.3 Μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών

Η αποτύπωση των επιχειρησιακών λειτουργιών στο PCF® δε συνιστά σειρά ή αλληλεξάρτηση συμβάντων αλλά προσδιορισμό και ταξινόμηση όσων συμβαίνουν σε κάθε τμήμα του οργανισμού, όπως ήδη έχει αναφερθεί στην προηγούμενη ενότητα.

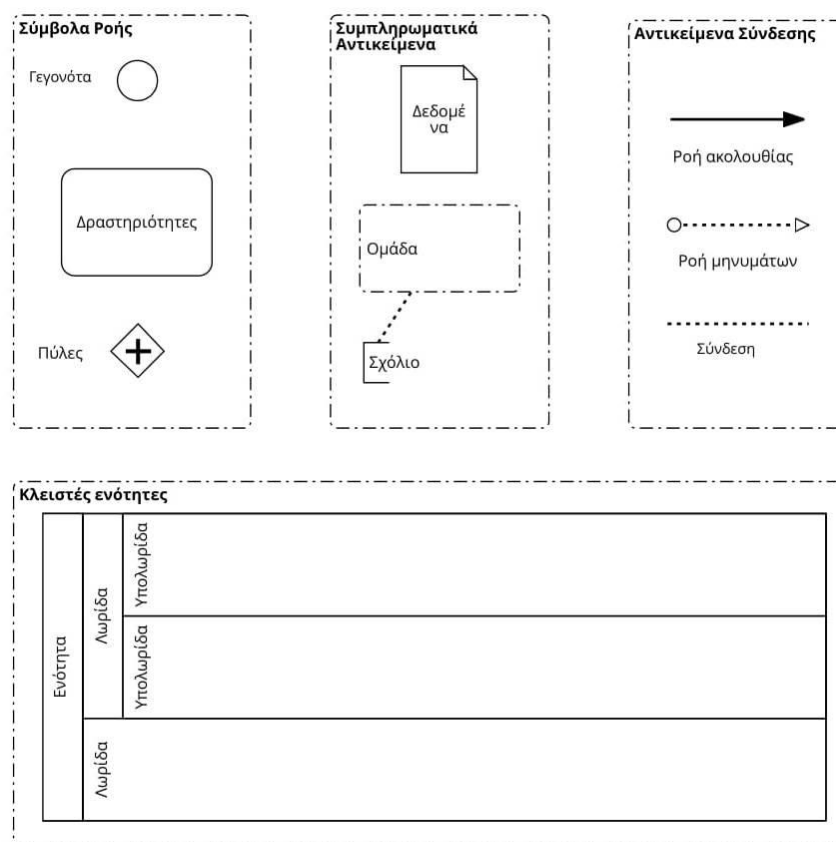
Η διάταξη της σειράς που εκτελείται μια επιχειρηματική διαδικασία του επιπέδου 5 (εργασία / βήμα / Task) του PCF®, ουσιαστικά η εκτέλεση της δραστηριότητας, απεικονίζεται κατάλληλα από μια γραφική σημειογραφία. Αυτή η γραφική παράσταση συνιστά τη μοντελοποίηση της επιχειρησιακής διαδικασίας (Business Processes Modeling), προσδίδοντας σαφήνεια και κατανόηση της δομής και της λειτουργία της, επιτρέποντας έτσι την ανάλυση, τη βελτίωση και τελικά τον ανασχεδιασμό της (Weske, 2018).

Η Σημειογραφία Μοντελοποίησης Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Model Notation / BPMN) αποτελεί ένα διεθνές πρότυπο μοντελοποίησης, που έχει αναπτυχθεί από την Object Management Group (OMG) (<http://www.bpmn.org>), και αποσκοπεί - από τη μία πλευρά - στη σύγκλιση του χάσματος κατανόησης που διέπει τη συνεργασία μεταξύ του αναλυτή μιας διαδικασίας, του τεχνικού ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων και του διαχειριστή και του τελικού χρήστη της διαδικασίας και - από την άλλη - στην επικοινωνία με τις γλώσσες προγραμματισμού εκτέλεσης διαδικασιών (Ταραμπάνης, 2017).

Οι οργανωσιακές πτυχές μιας επιχειρησιακής οντότητας αποτυπώνονται σε ενότητες και υποενότητες (Swimlanes). Μία κλειστή ενότητα (pool) αναπαριστά το δράστη (actor), το φορέα ή το ρόλο ουσιαστικά που επιτελεί τη δραστηριότητα, ενώ οι υποενότητες (lanes) δηλώνουν την οργανωσιακή δομή, όπως τμήματα, διευθύνσεις κ.α. εντός πάντα του φορέα – δράστη (**Εικόνα 15**). Πληθώρα αντικειμένων συμβάλλουν στην αποτύπωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως τα αντικείμενα ροής (Flow Objects), τα αντικείμενα σύνδεσης (Connecting Objects), τα συμπληρωματικά Αντικείμενα (Artifacts) κ.α. και τα οποία μπορούν να αναζητηθούν στη σχετική βιβλιογραφία (Weske, 2018; Ταραμπάνης, 2017).

Ένας από τους τρεις άξονες δόμησης και σύνθεσης της λειτουργικότητας του ΣΔΑΔ, που αναφέρονται στο Τεχνικό Δελτίο Εγκεκριμένης Πράξης (ΤΔΠ) και εξετάστηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο, ο άξονας σχεδιασμού δράσεων διοικητικής

μεταρρύθμισης και μοντελοποίησης διαδικασιών, αναφέρει ρητά την υλοποίηση δράσεων σε λειτουργικές περιοχές του φάσματος δράσης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποκλειστικά ηλεκτρονικά, θέτοντας ως προαπαιτούμενο τη μοντελοποίηση της διαδικασίας. Άλλωστε τόσο η υλοποίηση του 2^{ου} Υποέργου «Ωρίμανση των εσωτερικών διαδικασιών και του περιβάλλοντος των Φορέων Υποδοχής του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» όσο και του 3^{ου} Υποέργου «Υπηρεσίες υλοποίησης ΣΔΑΔ» περιλαμβάνουν δράσεις αποτύπωσης και τεκμηρίωσης των διαδικασιών των φορέων υποδοχής του ΣΔΑΔ.



Εικόνα 15 - BPMN Κατηγορίες στοιχείων

Πηγή: Weske, 2018

Αποσκοπώντας στην ανάδειξη της σημασίας της αποτύπωσης των διαδικασιών για το επερχόμενο έργο, επιχειρείται στη συνέχεια η τεκμηρίωση της διαδικασίας «7.3.3.2.1 Χορήγηση άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης», η οποία προσδιορίστηκε στην προηγούμενη ενότητα, με τη χρήση των συμβόλων της Σημειογραφίας Μοντελοποίησης Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process

Model Notation / BPMN) και με τη χρήση του λογισμικού Signavio (<https://academic.signavio.com/>).

Δεδομένου του πλήθους των Δημοσίων Νομικών Προσώπων (ΔΝΠ) - όπως αποτυπώθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο - και του διαφορετικού νομικού πλαισίου λειτουργίας τους, το οποίο συντελεί συνήθως στη διαφοροποίηση είτε τη ροής της διαδικασίας είτε των ρόλων που απαιτούνται για την εκτέλεση της, η διαδικασία «**7.3.3.2.1 Χορήγηση άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης**» τεκμηριώνεται τόσο για τον πολιτικό δημόσιο υπάλληλο ενός ΝΠΔΔ όσο και ενός Υπουργείου, σύμφωνα με το άρθρο 58 του νόμου 3528 (ΕτΚ, 2007a). Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι το άμεσο διοικητικό όργανο, όπως ορίστηκε ήδη στο τρίτο κεφάλαιο, των ανωτέρω ΔΝΠ είναι ο Υπουργός για την περίπτωση του Υπουργείου και το Διοικητικό Συμβούλιο για το ΝΠΔΔ, διαφοροποιώντας έτσι τόσο τη ροή όσο και τους απαιτούμενους ρόλους για την εκτέλεση της προαναφερθείσας διαδικασίας.

Επίσης, η καταγραφή της ανωτέρω διαδικασίας, με τρόπο παρεμφερή, στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων ΝΠΔΔ [άρθρο 58 ν. 3528 (ΕτΚ, 2007a)], των υπαλλήλων ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού [άρθρο 65 ν. 3584 (ΕτΚ, 2007b) και μέρος Ζ' του ν.3852 (ΕτΚ, 2010c)], των δικαστικών υπαλλήλων [άρθρο 42 ν.2812 (ΕτΚ, 2000) και των υπαλλήλων ΙΔΑΧ [άρθρο 36 ν.4590(ΕτΚ, 2019)] την κατέστησε επιλέξιμη για μοντελοποίηση, αναδεικνύοντας ταυτόχρονα την επιτακτική ανάγκη ανασχεδιασμού του εν λόγω θεσμικού πλαισίου. Ουσιαστικά καταγράφεται παρεμφερή διαδικασία για όλες τις ανωτέρω κατηγορίες προσωπικού, η οποία όμως αποτυπώνεται στο αντίστοιχο νομοθέτημα που αφορά την κάθε κατηγορία προσωπικού.

Τέλος, για την αποτύπωση της διαδικασίας, όπως αυτή παρουσιάζεται στα **BPMN 1** (όπου ο αιτών απασχολείται σε ΝΠΔΔ) και **BPMN 2** (όπου ο αιτών απασχολείται σε υπουργείο), έγινε χρήση τόσο του θεσμικού πλαισίου όσο και της διοικητικής πρακτικής που ακολουθείται συνήθως από τα ΔΝΠ και αφορά την υφιστάμενη διαδικασία (As Is).

5.3.1 Τεκμηρίωση με Σημειογραφία Μοντελοποίησης Επιχειρηματικών

Διαδικασιών (Business Process Model Notation / BPMN)

Η διαδικασία «**7.3.3.2.1 Χορήγηση άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης**», έχει ως εναρκτήριο γεγονός την αίτηση του ενδιαφερόμενου υπαλλήλου.

1. Ο ενδιαφερόμενος συμπληρώνει το έντυπο αίτησης που διατίθεται στην υπηρεσία του, συλλέγει τα απαιτούμενα δικαιολογητικά και τα υποβάλλει στη γραμματεία της υπηρεσίας του.

2. Η αίτηση και τα δικαιολογητικά παραλαμβάνονται, πρωτοκολλούνται και διαβιβάζονται αρμοδίως στον υπάλληλο της Διεύθυνσης Προσωπικού, ο οποίος προβαίνει σε έλεγχο αυτής και των δικαιολογητικών που τη συνοδεύουν. Στην περίπτωση μη πληρότητας των απαιτούμενων δικαιολογητικών, ενημερώνεται ο ενδιαφερόμενος υπάλληλος και η αίτηση τίθεται σε αναμονή των συμπληρωματικών δικαιολογητικών. Στη συνέχεια γίνεται έλεγχος των προϋποθέσεων που θέτει το νομικό πλαίσιο. Εφόσον πληρούνται οι προϋποθέσεις, συντάσσεται η εισήγηση προς το αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, διαφορετικά επέρχεται το τέλος της διαδικασίας.

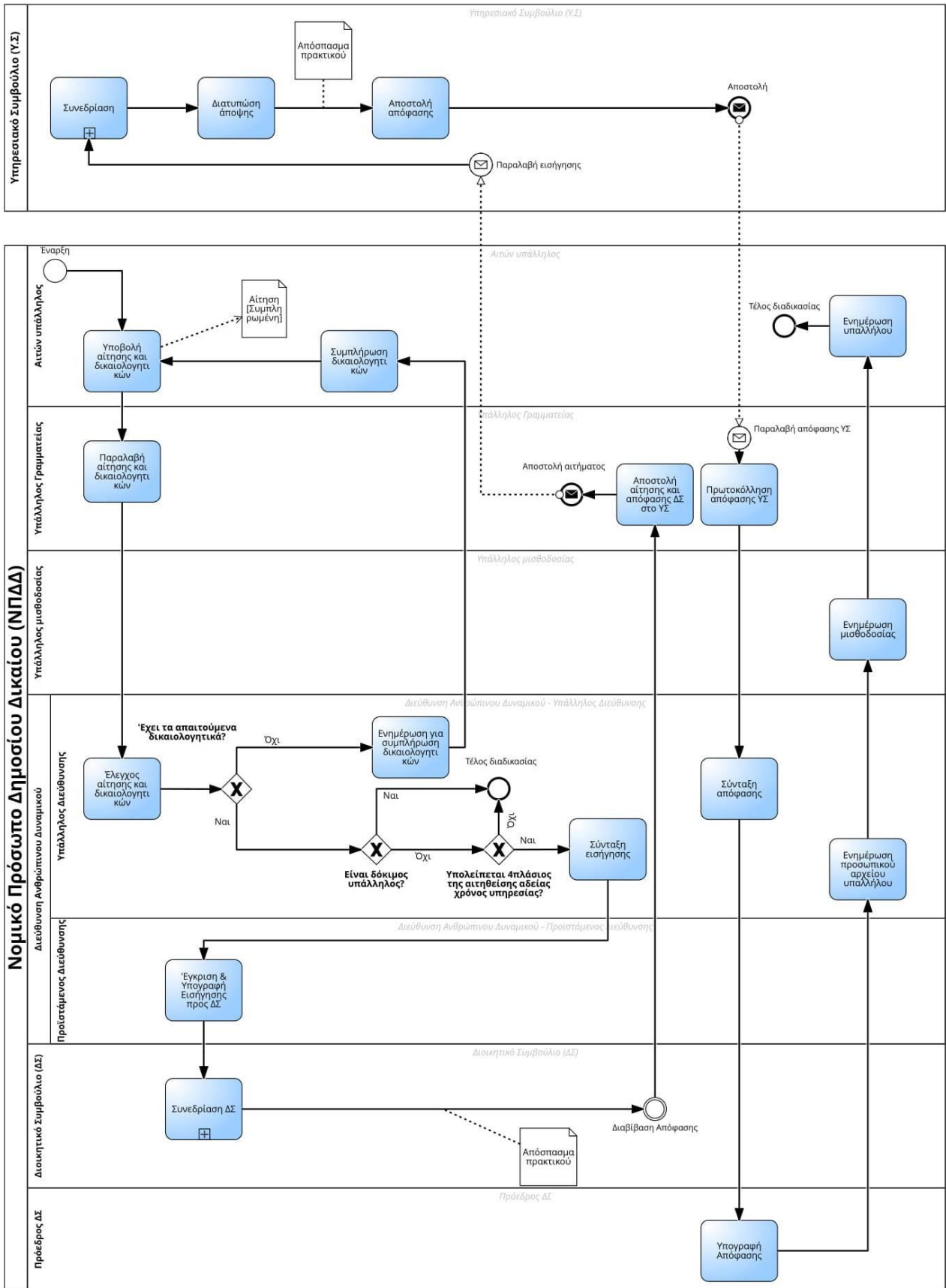
3. Η εισήγηση διαβιβάζεται στον Προϊστάμενο Διεύθυνσης Προσωπικού για έγκριση και υπογραφή και επιστρέφεται στην γραμματεία για αποστολή της μαζί με τα λοιπά δικαιολογητικά στο αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο [περίπτωση Υπουργείου (*BPMN 2*)] ή διαβιβάζεται στο Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) για έγκριση της και στη συνέχεια αποστολή του αποσπάσματος συνεδρίασης ΔΣ μαζί με τα λοιπά δικαιολογητικά της στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο [περίπτωση ΝΠΔΔ (*BPMN 1*)].

4. Η παραλαβή της απόφασης από την οντότητα «Υπηρεσιακό Συμβούλιο» - που αλληλεπιδρά με το φορέα - αποτελεί το εναρκτήριο γεγονός για τη συνεδρίαση του συλλογικού οργάνου και την διατύπωση άποψης, σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο. Στη συνέχεια το απόσπασμα πρακτικού της συνεδρίασης αποστέλλεται στον αιτούντα φορέα.

5. Η Γραμματεία του φορέα παραλαμβάνει, πρωτοκολλά και διαβιβάζει στον υπάλληλο της Διεύθυνσης Προσωπικού την απόφαση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Στη συνέχεια ο υπάλληλος συντάσσει την απόφαση έγκρισης ή μη της αιτούμενης αδείας και τη διαβιβάζει για να προσυπογραφεί στον Υπουργό [περίπτωση Υπουργείου (*BPMN 2*)] ή στον Πρόεδρο ΝΠΔΔ [περίπτωση ΝΠΔΔ (*BPMN 1*)].

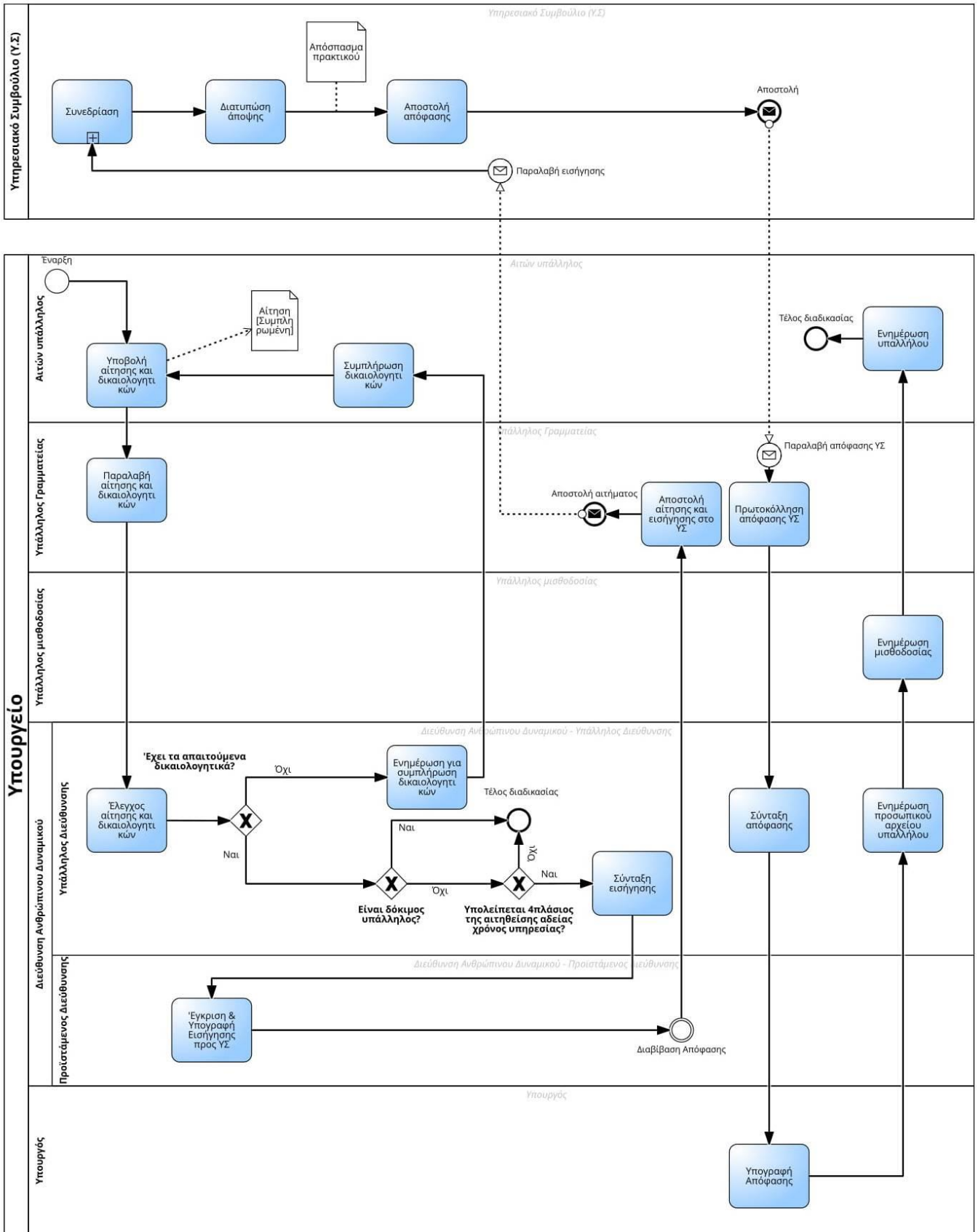
6. Ο υπάλληλος της Διεύθυνσης Προσωπικού ενημερώνει το προσωπικό αρχείο του υπαλλήλου, το τμήμα μισθοδοσίας και τον ενδιαφερόμενο υπάλληλο θέτοντας την ολοκλήρωση της διαδικασίας.

BPMN 1 - 7.3.3.2.1 Χορήγηση άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης-ΝΠΔΔ (As Is)



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

BPMN 2 - 7.3.3.2.1 Χορήγηση άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης-Υπουργείο (As Is)



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

6

Επίλογος

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτελεί μια «πρόκληση» για την ανάπτυξη δράσεων ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της απλούστευσης των διαδικασιών της, με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση της αποστολής της, ήτοι την εξυπηρέτηση του πολίτη και εν γένει του κοινωνικού συνόλου. Η δρομολόγηση των οργανωσιακών αλλαγών οφείλει να υπηρετεί τον ανωτέρω σκοπό, επιδιώκοντας την εξάλειψη των διαχρονικών παθογενειών και των αδυναμιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

6.1 Σύνοψη και συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, η παρούσα εργασία πραγματεύτηκε την προσπάθεια της ελληνικής δημόσιας διοίκησης να εφαρμόσει δράσεις ψηφιακού μετασχηματισμού στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της, η οποία αντικατοπτρίζεται στην έναρξη υλοποίησης του έργου καταλύτη «Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) – Human Resource Management System (HRMS)». Έργο που «προκαλεί» την ανάγκη ανάπτυξης και διαμόρφωσης των κατάλληλων πολιτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και της οργανωσιακής αλλαγής της δημόσιας διοίκησης.

Προκειμένου να επέλθουν όμως στρατηγικές δραστηριότητες, στο πλαίσιο του μετασχηματιστικού τομέα εφαρμογής ενός συστήματος e-HRM, απαιτείται αρχικά, η ανάπτυξη δράσεων τόσο για την άσκηση των βασικών διοικητικών λειτουργιών όσο και για την υποστήριξη των συντελούμενων επιχειρηματικών διαδικασιών.

Η τυποποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η σημασία της οποίας επιχειρήθηκε να αναδειχθεί στην παρούσα εργασία, με τη χρήση σύγχρονων επιστημονικών εργαλείων κρίνεται ως ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας του επερχόμενου έργου που θα οδηγήσει όχι μόνο στην ομοιόμορφη και σύννομη διαχείριση του προσωπικού αλλά και στην απελευθέρωση πολύτιμων πόρων για την ανάδειξη της στρατηγικής διάστασης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επιχειρήθηκε, επίσης η εννοιολογική προσέγγιση των κατηγοριών του προσωπικού και η διάκριση τους, σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία. Παρουσιάστηκε επίσης η δόμηση των ανωτέρω κατηγοριών προσωπικού στο Μητρώο, αναδεικνύοντας τις διαφορές με τη σχετική βιβλιογραφία. Παράλληλα όμως διαπιστώθηκε η σύγχυση που μπορεί να προκληθεί στον αναγνώστη, δεδομένης της μη ορθής χρήσης των σχετικών εννοιών από την ελληνική δημόσια διοίκηση. Για παράδειγμα ο νόμος 4440 (ΕτΚ, 2016c) αναφέρει στο άρθρο 1: *«Αντικείμενο του παρόντος Κεφαλαίου είναι η καθιέρωση Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ) για τους πολιτικούς διοικητικούς υπαλλήλους, μόνιμους και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, από μία δημόσια υπηρεσία σε άλλη με μετάταξη ή απόσπαση»*, θέτοντας ως πολιτικούς διοικητικούς υπαλλήλους και τους υπαλλήλους **με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου**, γεγονός που έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τις σχετικές πηγές του διοικητικού δικαίου και τη σχετική βιβλιογραφία.

Περαιτέρω η ύπαρξη πολλαπλών στρατηγικών κειμένων δράσης, η μη θέσπιση ενός κοινού νομικού πλαισίου που να διέπει την υπηρεσιακή κατάσταση των ομοειδών κατηγοριών προσωπικού είναι κάποιοι από τους παράγοντες, που ενδέχεται να αποτελέσουν τροχοπέδη στην προσπάθεια αυτή, ιδιαίτερα όταν πλέον η νέα εποχή απαιτεί ευελιξία και αμεσότητα στη δράση των δημοσίων αρχών.

Τέλος, η επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα είναι καθοριστικής σημασίας για το αποτέλεσμα. Η ενημέρωση, η εκπαίδευση και η κατάλληλη παρακίνηση για τη συμμετοχή του προσωπικού κατά τη διάρκεια ανάπτυξης του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα συμβάλλει στην ανάδειξη του, ως ενός έργου των ανθρώπων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και όχι ως ενός έργου της ελληνικής διοίκησης.

6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στην παρούσα εργασία αποτυπώθηκε ένα μέρος των επιχειρησιακών λειτουργιών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και μόνο για μία συγκεκριμένη κατηγορία προσωπικού, από το σύνολο που απασχολείται στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Συγκεκριμένα, αποτυπώθηκαν οι ακόλουθες έξι από τις δέκα επιχειρησιακές λειτουργίες της μεγαλειουργίας “10007 - 7.0 - **Develop and Manage Human Capital / Ανάπτυξη και Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου**” του μοντέλου αναφοράς PCF®:

	PCF ID	Hierarchy ID	Επιχειρησιακές διαδικασίες
1.	(10410)	7.2	Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού (στο μέρος που αφορά τη κύρια διαδικασία του διορισμού και την αποδοχή σύναψης της έννομης σχέσης)
2.	(20599)	7.3	Διαχείριση Ενσωμάτωσης, Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Προσωπικού
3.	(17052)	7.4	Διαχείριση Εργασιακών Σχέσεων
4.	(10412)	7.5	Διαχείριση Ανταμοιβής και Ενδυνάμωσης Προσωπικού
5.	(10413)	7.6	Διαχείριση Επαγγελματικής Πορείας Προσωπικού
6.	(17056)	7.7	Διαχείριση Πληροφοριών και Αναλυτικών Στοιχείων Προσωπικού

Οι ανωτέρω επιχειρησιακές λειτουργίες, αποτυπώθηκαν μόνο για την κατηγορία των πολιτικών δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων ΝΠΔΔ, των οποίων η υπηρεσιακή κατάσταση διέπεται από τον Υπαλληλικό Κώδικα και μόνο για τα διαλαμβανόμενα γεγονότα από το διορισμό έως και την αποχώρησή τους.

Δεν αποτέλεσαν αντικείμενο της συγκεκριμένης έρευνας οι λοιπές λειτουργίες του μοντέλου αναφοράς PCF®, που αφορούν α) την ανάπτυξη και διαχείριση σχεδιασμού, πολιτικών και στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού, β) την προσέλκυση,

πηγές ανεύρεσης και επιλογή εργαζομένων (πέραν της κύριας διαδικασίας του διορισμού), γ) τη διαχείριση της επικοινωνιακής πολιτικής με τους εργαζόμενους και την εφαρμογή της και δ) τη διαχείριση σχέσεων με σωματεία εργαζομένων.

Η χαρτογράφηση του συνόλου των επιχειρησιακών λειτουργιών που διέπουν την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, σύμφωνα με τους ορισμούς και την ταξινόμηση που παρέχει το Process Classification Framework (PCF)[®], και για τις λοιπές κατηγορίες προσωπικού, όπως αυτές εξετάστηκαν στο τρίτο κεφάλαιο, δύναται να αποτελέσουν αντικείμενο περαιτέρω έρευνας όπως και τα θέματα διαλειτουργικότητας που δεν θίχθηκαν στην παρούσα εργασία.

Ενδιαφέρον θα παρουσίαζε επίσης και η αποτύπωση και των λοιπών λειτουργιών υψηλού επιπέδου (Category) στις οντότητες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπως η ανάπτυξη και διαχείριση οράματος και στρατηγικής, η ανάπτυξη και διαχείριση προϊόντων και υπηρεσιών, η διαχείριση και εφαρμογή της πληροφορικής τεχνολογίας κ.α.

7

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Alshehri, M., & Drew, S. (2010). E-Government Fundamentals. *IADIS International Conference on ICT, Society and Human Beings 2010*. Ανακτήθηκε από <https://research-repository.griffith.edu.au/handle/10072/37709>
- APQC. (2018). *PCF Business Rules*. Ανακτήθηκε από <https://www.apqc.org/sites/default/files/files/PCF%20Collateral/PCF%20Business%20Rules.pdf>
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
- Bondarouk, T., Ruël, H., & van der Heijden, B. (2009). e-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 578–590. <https://doi.org/10.1080/09585190802707359>
- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Council of the EU. (2017). *Tallinn Declaration on eGovernment*. Ανακτήθηκε από http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Minadmin-20171010_eGovernmentMinisterialDeclarationsignedinTallinnon6October2017.pdf

- Daly, J. L. (2015). *Human resource management in the public sector: policies and practices*. New York: Routledge.
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. (Θ. Κουτρούκης & Γ. Θεριού, Επιμ.) (2η έκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική (το πρωτότυπο εκδόθηκε 2013).
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2017). *Βασικές αρχές της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών*. (Λ. Κ. Τσιρώνης, Επιμ.). Λευκωσία: Brokeh Hill (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2013).
- European Commision. (2018). *eGovernment in Greece*. Ανακτήθηκε από https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/eGovernment_in_Greece_2018_0.pdf
- European Commission. (2010). EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Ανακτήθηκε 31 Δεκέμβριος 2018, από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020>
- Janita, M. S., & Miranda, F. J. (2018). Quality in e-Government services: A proposal of dimensions from the perspective of public sector employees. *Telematics and Informatics*, 35(2), 457–469. <https://doi.org/10.1016/J.TELE.2018.01.004>
- Johnson, R., & Stone, D. (2018). The Advantages and Unintended Consequences of eHRM. Ανακτήθηκε 26 Νοέμβριος 2018, από https://www.researchgate.net/publication/322963788_The_Advantages_and_Unintended_Consequences_of_eHRM
- Joseph, R. C., & Ezzedeen, S. R. (2009). E-Government and E-HRM in the Public Sector. Στο *Encyclopedia of Human Resources Information Systems* (σσ 272–277). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-883-3.ch041>
- Kraft, J. (2019). Capturing Knowledge Leads to Improved Processes. Ανακτήθηκε 10 Ιανουάριος 2019, από <https://www.apqc.org/blog/capturing-knowledge-leads-improved-processes>
- Kroenke, D. M., & Boyle, R. J. (2017). *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στην πράξη*. (Κ. Ταραμπάνης, Ι. Πολλάλης, & Α. Λαζακίδου, Επιμ.). Broken Hill (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2017).
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215–234. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90003-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90003-1)

- McKinney, E. H., & Kroenke, D. M. (2017). *Εισαγωγή στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης: διεργασίες, συστήματα πληροφορίες*. (Ι. Π. Ψαρομήλιγκος, Μ. Τσιριντάνη, Β. Νικολαΐδης, & Δ. Φ. Παπαδόπουλος, Επιμ.). Λευκωσία: Broken Hill (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2015).
- OECD. (2011). ‘Strategic human resources management’, in *Government at a Glance 2011* (σσ 90–91). OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/gov_glance-2011-22-en
- OECD. (2015). *Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264206267-en>
- OECD E-Government Task Force. (2003). The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report “The E-Government Imperative”. *OECD Journal On Budgeting*, 3(1), 61–96. Ανακτήθηκε από <http://www.oecd.org/gov/budgeting/43496369.pdf>
- Pinter, R. (2008). *Μελέτες στην Κοινωνία της Πληροφορίας: Από τη θεωρία στη πράξη*. Θεσσαλονίκη: Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης.
- Porter E. Michael, & Millar E. Victor. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, July-Aug(July), 149–160. Ανακτήθηκε από <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>
- Ruël, H. J. M., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: innovation or irritation? An exploration of web-based human resource management in five large companies. *Management Revue*, 15(4), 364–380. Ανακτήθηκε από <http://www.jstor.org/stable/41783479>
- Seifert, J. W. (2003). *Report for Congress A Primer on E-Government: Sectors, Stages, Opportunities, and Challenges of Online Governance*. Ανακτήθηκε από <https://fas.org/sgp/crs/RL31057.pdf>
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2006.11.002>
- United Nations. (2018a). UN E-Government Survey 2018. Ανακτήθηκε 2 Δεκέμβριος 2018, από <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>

- United Nations. (2018b). What is e-government. Ανακτήθηκε 9 Δεκέμβριος 2018, από <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/UNeGovDD-Framework#whatis>
- Weske, M. (2018). *Διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών: έννοιες, γλώσσες, αρχιτεκτονικές*. (Μ. Βλαχοπούλου & Κ. Βεργίδης, Επιμ.). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2012).
- Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, Χ. (2015). *Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο [ηλεκτρ. βιβλ.]*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε από <http://hdl.handle.net/11419/2532>
- Αποστολάκης, Ι. Α., Λουκής, Ε., & Χάλαρης, Ι. (2008). *Ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση: οργάνωση, τεχνολογία και εφαρμογές*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Δαγτόγλου, Π. Δ. (2012). *Γενικό διοικητικό δίκαιο*. (Π.-Μ. Ε. Ευστρατίου & Θ. Παπαγεωργίου, Επιμ.) (6η έκδ). Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης. (χ.χ.). *Υλικό Κατάρτισης στη Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης*. Θεσσαλονίκη. Ανακτήθηκε από <https://www.certh.gr/dat/9d58a2e8/file.pdf>
- Ελληνική Στατιστική Αρχή. (2018). Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης. Ανακτήθηκε 17 Οκτώβριος 2018, από <http://www.statistics.gr/el/register-general-government-entities>
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (2013). *EE L174 της 26-06-2013. Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 549/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 21ης Μαΐου 2013 , για το ευρωπαϊκό σύστημα εθνικών και περιφερειακών λογαριασμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ... που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον ΕΟΧ*. https://doi.org/10.3000/19770669.L_2013.174.e1
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (2018). EUR-Lex-Γλωσσάριο σύνοψης. Ανακτήθηκε 8 Δεκέμβριος 2018, από https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/information_society.html?locale=el
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (2001). eEurope 2002: Συνέπειες και Προτεραιότητες. Ανακοίνωση προς το Εαρινό Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Στοκχόλμης, 23-24 Μαρτίου 2001. Ανακτήθηκε 8 Δεκέμβριος 2018, από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:l24226a&from=EL>

- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (2002). eEurope 2005: Κοινωνία της πληροφορίας για όλους. Ανακτήθηκε 8 Δεκέμβριος 2018, από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=celex%3A52002DC0263>
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (2003). *Ο ρόλος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για το μέλλον της Ευρώπης: (Κείμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον ΕΟΧ)*. Ανακτήθηκε από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0567&from=EL>
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (2005). Ανακοίνωση της Επιτροπής, της 1ης Ιουνίου 2005, στο Συμβούλιο, στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών με τίτλο: «i2010 – Ευρωπαϊκή κοινωνία της πληροφορίας για την ανάπτυξη και την απασχόληση». Ανακτήθηκε 8 Δεκέμβριος 2018, από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex:52005DC0229>
- ΕτΚ. (1988). Προεδρικό Διάταγμα 410.Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που αφορούν το προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου του Δημοσίου ... Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου(ΦΕΚ Α191/1988).
- ΕτΚ. (1990). Νόμος 1892.Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις(ΦΕΚ Α 101/1990).
- ΕτΚ. (1994). Νόμος 2190.Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης(ΦΕΚ Α 28/1944).
- ΕτΚ. (2000). Νόμος 2812.Κύρωση του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων(ΦΕΚ Α 67/2000).
- ΕτΚ. (2001). Προεδρικό Διάταγμα 50.Καθορισμός των προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του δημοσίου(ΦΕΚ Α 39/2001).
- ΕτΚ. (2007a). Νόμος 3528.Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.(ΦΕΚ Α 26/2007).
- ΕτΚ. (2007b). Νόμος 3584.Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων(ΦΕΚ Α 143/2007).
- ΕτΚ. (2008). Σύνταγμα της Ελλάδος(ΦΕΚ Α/120/2008).
- ΕτΚ. (2010a). Κοινή Υπουργική Απόφαση 2/37345/0004/04-06-2010. Απογραφή προσωπικού του δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α α΄και β΄βαθμού και

- σύσταση Ενιαίας Αρχής Πληρωμής(ΦΕΚ Β 784/2010).
- ΕτΚ. (2010b). Νόμος 3845.Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. (ΦΕΚ Α 65/2010).
- ΕτΚ. (2010c). Νόμος 3852.Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης(ΦΕΚ Α 87/2010).
- ΕτΚ. (2012a). Κοινή Υπουργική Απόφαση ΔΙΔΑΔ/Φ.81/28/οικ. 22624/28-09-2012.Τροποποίηση της υπ’ αριθμ.2/37345/0004/4–6–2010 (ΦΕΚ 784/Β’/4–6–2010) απόφασης ... όμοιά της(ΦΕΚ Β 2658/2012).
- ΕτΚ. (2012b). Νόμος 4057.Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.Εφημερίδα της Κυβέρνησης(ΦΕΚ Α 54/2012).
- ΕτΚ. (2014a). Νόμος 4270.Αρχές Δημοσιονομικής Διαχείρισης και Εποπτείας (Ενσωμάτωση Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - Δημόσιο Λογιστικό και άλλες διατάξεις(ΦΕΚ Α 143/2014).
- ΕτΚ. (2014b). Νόμος 4305. Ανοικτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων.. και άλλες διατάξεις(ΦΕΚ Α/237).
- ΕτΚ. (2015a). Νόμος 4325.Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης–Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις(ΦΕΚ Α 47/2015).
- ΕτΚ. (2015b). Νόμος 4336.Συνταξιοδοτικές διατάξεις – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης... Συμφωνίας Χρηματοδότησης(ΦΕΚ Α 94/2015).
- ΕτΚ. (2015c). Νόμος 4337. Μέτρα για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων(ΦΕΚ Α 129/2015).
- ΕτΚ. (2016a). Νόμος 4369.Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης..και άλλες διατάξεις(ΦΕΚ Α’33/2016).
- ΕτΚ. (2016b). Νόμος 4389.Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις(ΦΕΚ Α 94/2016).
- ΕτΚ. (2016c). Νόμος 4440.Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση

- και την Τοπική Αυτοδιοίκηση ... και λοιπές διατάξεις(ΦΕΚ Α' 224/2016).
- ΕτΚ. (2017a). Προεδρικό Διάταγμα 133.Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης(ΦΕΚ Α/161/2017).
- ΕτΚ. (2017b). Προεδρικό Διάταγμα 82.Οργανισμός του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης(ΦΕΚ Α/117/2017).
- ΕτΚ. (2018). Νόμος 4533.Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις(ΦΕΚ Α 75/2018).
- ΕτΚ. (2019). Νόμος 4590.Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις(ΦΕΚ Α 17/2019).
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2014). Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια: Ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη. Ανακτήθηκε 31 Δεκέμβριος 2018, από https://europa.eu/european-union/topics/digital-economy-society_el
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2016). Σχέδιο δράσης της ΕΕ για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 20126-2020.Επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της διακυβέρνησης. Ανακτήθηκε 8 Δεκέμβριος 2018, από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=CELEX%3A52016DC0179>
- Κοντογιώργης, Δ. (2018). *Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου. Μη δημοσιευμένη αναφορά.Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.*
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. Π. (2011). *Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου - Τόμος Ι (7η έκδ).* Αθήνα: Αντ. Ν. Σάκκουλας.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. Π., & Χρυσανθάκης, Χ. (2013). *Βασικοί θεσμοί δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου (8η έκδ).* Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Στασινόπουλος, Μ. Δ. (1954). *Μαθήματα διοικητικού δικαίου.* Αθήνα: [χ.ό.].
- Ταραμπάνης, Κ. (2017). *Σημειώσεις Διαλέξεων Μαθήματος Πληροφοριακά Συστήματα και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση του ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση.* Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Τάχος, Α. Ι., & Συμεωνίδης, Ι. Λ. (2007). *Ερμηνεία υπαλληλικού κώδικα και αντίστοιχων διατάξεων Κώδικα Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (3η έκδ).* Αθήνα;Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

- Υ.Δ.Μ.Η.Δ. (2014a). *Στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014-2010*. Ανακτήθηκε από http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140415_egov_strategy.pdf
- Υ.Δ.Μ.Η.Δ. (2014b). *Σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014-2020*. Ανακτήθηκε από http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20141219_Action_Plan.pdf
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2015). *Εγχειρίδιο εφαρμογής Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου*. Ανακτήθηκε από http://apografi.gov.gr/images/odhgoi_xrasis/apografi_manual_v1.1_23_06_2015.pdf
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2017a). *Εγκύκλιος ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/149/οικ.7282/02-03-2017.Αξιολόγηση και εξορθολογισμός των κλάδων Δημοσίου τομέα*. Ανακτήθηκε από <https://diavgeia.gov.gr/doc/ΨΓΡΚ465ΧΘΨ-ΙΣΚ?inline=true>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2017b). *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019*. Ανακτήθηκε από <http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-Booklet-GR.pdf>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2017c). *Ετήσια έκθεση για τη διάθεση και περαιτέρω χρήση των ανοιχτών δεδομένων*. Ανακτήθηκε από http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2017/03/271933315_etisia_ekthesi-2017.pdf
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2018a). *Εγκύκλιος ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/οίκ.17876/17-05-2018.Ψηφιακό Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης*. Ανακτήθηκε από <https://diavgeia.gov.gr/search?query=ada:%22Ω6Α5465ΧΘΨ-ΠΒΟ%22&page=0>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2018b). Ένταξη του HRMS στο επιχειρησιακό πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα 2014-2020». Ανακτήθηκε 6 Οκτώβριος 2018, από <http://www.minadmin.gov.gr/?p=29994>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2018c). *Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης*. Ανακτήθηκε από http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20180626_organosi_mhtrooy_foreon_2018.pdf

- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2018d). Στατιστικά των στοιχείων Αυγούστου 2018. Ανακτήθηκε 6 Οκτώβριος 2018, από http://apografi.yap.gov.gr/apografi/2018/Flows_August_2018.htm
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2018e). Στατιστικά των συνολικών στοιχείων 2018 (Ιανουάριος - Αύγουστος). Ανακτήθηκε 15 Νοέμβριος 2018, από http://apografi.yap.gov.gr/apografi/2018/Flows_2018.htm
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2019). *Εγκύκλιος ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/250/οικ.1119/09-01-2019.Ένταξη των φορέων στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα.* Ανακτήθηκε από <https://diavgeia.gov.gr/decision/view/6E9Λ465ΧΘΨ-K23>
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. (2013). Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Υ.81/62/οικ. 19639 της 12-07-2013.Απογραφή προσωπικού Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου και Δημοτικών Επιχειρήσεων. Ανακτήθηκε 19 Ιούλιος 2018, από http://www.apografi.gov.gr/mitroo/mitroo_thesmiko.html
- Υπουργείο Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. (2010). Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.18.22/1829/οικ.14321 της 21-6-2010.Απογραφή του πάσης φύσεως προσωπικού του δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α ά και β΄ βαθμού. Ανακτήθηκε 19 Ιούλιος 2018, από http://www.apografi.gov.gr/mitroo/mitroo_thesmiko.html
- Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2015). Εγκύκλιος ΔΙΠΑΑΔ/Φ.81/142/Οικ.16235 της 26-05-2015.Νέα Εφαρμογή Απογραφής – Παροχή Κωδικού ΔΙΠΑΑΔ Από Την Εφαρμογή. Ανακτήθηκε 19 Ιούλιος 2018, από http://www.apografi.gov.gr/mitroo/mitroo_thesmiko.html
- Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης. (2018a). *Απόφαση 1874/2018 - Ένταξη της Πράξης «ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ» με Κωδικό ΟΠΣ 5000905 στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020».* Ανακτήθηκε από <https://diavgeia.gov.gr/doc/ΩΜΝΨ465ΧΙ8-ΑΨΚ?inline=true>
- Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης. (2018b). ΕΣΠΑ 2014-2020. Ανακτήθηκε 7 Δεκέμβριος 2018, από <https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx>
- Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης. (2018c). *Τεχνικό Δελτίο Εγκεκριμένης Πράξης MIS 5000905.*

- Υπουργείο Οικονομίας Ανάπτυξης & Τουρισμού. (2016). *Πρόσκληση για την υποβολή προτάσεων στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» με τίτλο «Δράσεις ανάπτυξης και εφαρμογής Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιας Διοίκησης»*. Ανακτήθηκε από <https://diavgeia.gov.gr/doc/Ω6ΟΔ4653Ο7-III?inline=true>
- Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης. (2016). Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016 - 2021. Ανακτήθηκε 26 Ιούλιος 2018, από <http://www.mindigital.gr/index.php/κείμενα-στρατηγικής/220-digital-strategy-2016-2021>
- Φαϊτάκη, Α., Ιωάννου, Ν., Δημητρίου, Α., & Κοντογιώργης, Δ. (2016). *Ανάλυση τακτικού προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης για το έτος 2015*. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Ανακτήθηκε από http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20160318_analisi_metabolon_taktikou_prosopikou2015.pdf

8

Παράρτημα

8.2 Αναλυτικά στατιστικά στοιχεία Μητρώου την 15^η Απριλίου 2015

Κεντρική Σελίδα ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Μητρώο Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου

1. Εξέλιξη της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα (31.12.2009 – 31.12.2013)

- Εξέλιξη 2009 - 2013

2. Μηνιαία Εξέλιξη Προσωπικού

- Ιανουάριος 2013
- Φεβρουάριος 2013
- Μάρπος 2013
- Απρίλιος 2013
- Μάιος 2013
- Ιούνιος 2013
- Ιούλιος 2013
- Αύγουστος 2013
- Σεπτέμβριος 2013
- Οκτώβριος 2013
- Νοέμβριος 2013
- Δεκέμβριος 2013
- Συνολικά 2013
- Ιανουάριος 2014
- Φεβρουάριος 2014
- Μάρπος 2014
- Απρίλιος 2014
- Μάιος 2014
- Ιούνιος 2014
- Ιούλιος 2014
- Αύγουστος 2014
- Σεπτέμβριος 2014
- Οκτώβριος 2014
- Συνολικά 2014

Αναλυτικά Στατιστικά στοιχεία για Τακτικό Προσωπικό

3. Συνδυαστική εμφάνιση αποτελεσμάτων για τις παρακάτω κατηγορίες πληροφοριών.

ΦΥΛΟ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΦΟΡΕΑ

ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4. Συνδυαστική εμφάνιση αποτελεσμάτων για τις παρακάτω κατηγορίες πληροφοριών.

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

ΓΝΩΣΗ ΗΥ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5. Τακτικό Προσωπικό (Μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και υπάλληλοι Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου).

- Ανά Εργασιακή Σχέση
- Ανά Κατηγορία Εκπαίδευσης
- Ανά Φορέα
- Ανά Θέση Ευθύνης
- Ανά Φύλο
- Ανά Ηλικία

6. Λοιπά προσωπικά Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου.

- Ανά Εργασιακή Σχέση
- Ανά Κατηγορία Εκπαίδευσης
- Ανά Φορέα
- Ανά Θέση Ευθύνης
- Ανά Φύλο
- Ανά Ηλικία

- Οι Δ/νσεις Προσωπικού των φορέων είναι υπεύθυνες για την επεξεργασία και τη διαρκή επικαιροποίηση των στοιχείων μέσα στις εφαρμογές του Μητρώου Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου.
- Τα στοιχεία των κατηγοριών στατιστικών 3,4,5 και 6, αναφέρονται στην: **10 Νοεμβρίου 2014**
- Τα αναλυτικά στατιστικά στοιχεία βασίζονται στην επεξεργασία που έχει γίνει από τις Δ/νσεις Προσωπικού μέσα από τις εφαρμογές του Μητρώου Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου: <http://apografi.gov.gr>
- Τα αναλυτικά στατιστικά στοιχεία συμπληρώνονται προαιρετικά από τους υπαλλήλους κατά την απογραφή τους και δεν αντικατοπτρίζουν το σύνολο των γνώσεων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων

Όροι Χρήσης | Πολιτική Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων
Ο δικτυακός τόπος έχει υλοποιηθεί από την Υ.Α.Π. - Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής.

Παράρτημα 2

Πηγή: <http://web.archive.org/web/20150416053500/http://apografi.yap.gov.gr:80/apografi/default.asp>

8.3 Αποτελέσματα αναζήτησης αναλυτικών στατιστικών στοιχείων την 26η Απριλίου 2015

The screenshot shows the Internet Archive Wayback Machine interface. The address bar contains the URL http://apografi.yap.gov.gr:80/apografi/ypalliloianayporgeio_n.asp. The date and time of capture are 26 April 2015. Below the address bar, there is a link for "Κεντρική Σελίδα". The main content area features a table titled "Αριθμός υπαλλήλων (Μονίμων και ΙΔΑΧ) ανά φορέα". The table lists the following data:

Φορέας	Αριθμός υπαλλήλων
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ	1742
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ	6756
ΟΤΑ	80354
ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	482686
ΣΥΝΟΛΟ	572576

Below the table, there is a button labeled "Εξαγωγή σε αρχείο".

Παράρτημα 3

Πηγή: http://web.archive.org/web/20150426143131/http://apografi.yap.gov.gr:80/apografi/ypalliloianayporgeio_n.asp

8.5 Περίγραμμα θέσης εργασίας

ΕΙΔΙΚΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Διοικητικός Υπάλληλος			
ΈΚΔΟΣΗ:	1	Κωδικός	8323122274
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗΣ:	31/05/2018 16:28	Θέσης:	
Τομέας Πολιτικής	Κωδικός ΓΠ	Τίτλος Θέσης Εργασίας	
Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών	1.5	Διοικητικός Υπάλληλος ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
Οργανισμός	Τόπος Εργασίας (Ταχυδρομική Διεύθυνση)		
ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΑΘΗΝΩΝ	ΕΛΛΑΔΑ 10679 ΑΘΗΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ 28		
Σύντομη Περιγραφή της θέσης εργασίας			
Εποπτεύει και συντονίζει τις δραστηριότητες των υπαγομένων στη Γενική Διεύθυνση υπηρεσιακών μονάδων με σκοπό τη μεθοδικότερη και αποτελεσματικότερη υλοποίηση του έργου τους.			
Γενικό Προφίλ			
Μισθολογικές Προβλέψεις	Τύπος εργασιακής σχέσης	Βαθμός	
<input checked="" type="checkbox"/> Υπαγωγή στο μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Μόνιμο Προσωπικό	<input checked="" type="checkbox"/> Α	
<input type="checkbox"/> Εξαίρεση από το μισθολόγιο	<input type="checkbox"/> Προσωπικό Αορίστου Χρόνου	<input type="checkbox"/> Β	
<input type="checkbox"/> Επιπλέον αμοιβές	<input type="checkbox"/> Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου	<input type="checkbox"/> Γ	
	<input type="checkbox"/> Έμμισθη εντολή ή άλλη σχέση εργασίας	<input type="checkbox"/> Δ	
	Αναφέρατε:	<input type="checkbox"/> Ε	
Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας			
Φορείς με τους οποίους συνεργάζεται	Αναφέρονται στη θέση εργασίας	Αναφέρεται σε	
<ul style="list-style-type: none"> Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων λοιπών φορέων της Δημόσιας Διοίκησης Εταιρεία Αξιοποίησης και Διαχείρισης της Περιουσίας της Ακαδημίας Αθηνών Κέντρα Ερευνών της Ακαδημίας Αθηνών Επιτροπή Ερευνών – ΕΛΚΕ της Ακαδημίας Αθηνών 	<ul style="list-style-type: none"> Προϊστάμενοι Διευθύνσεων της Ακαδημίας Αθηνών Προϊστάμενοι Αυτοτελών Τμημάτων της Ακαδημίας Αθηνών Προϊστάμενοι Αυτοτελών Γραφείων της Ακαδημίας Αθηνών 	<ul style="list-style-type: none"> Πρόεδρος της Ακαδημίας Αθηνών Γενικός Γραμματέας της Ακαδημίας Αθηνών Σύγκλητος της Ακαδημίας Αθηνών 	

Κύρια καθήκοντα

- Εισηγείται και συντάσσει διοικητικά έγγραφα που άπτονται των αρμοδιοτήτων της Υπηρεσιακής μονάδας, εφαρμόζοντας την κείμενη νομοθεσία.
- Εξυπηρετεί τους συναλλασσομένους με την υπηρεσία του.
- Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την επιτυχή ολοκλήρωση των θεμάτων που του ανατίθενται
- Προτείνει τρόπους βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και της οργάνωσης της υπηρεσίας.
- Παρέχει εμπειριστατωμένες εισηγήσεις στη Διοίκηση της Ακαδημίας Αθηνών, μετά από ανάλυση δεδομένων και αξιολόγηση κινδύνων και διαμορφώνει εναλλακτικές επιλογές βάσει της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας της Ακαδημίας.
Διασφαλίζει συνθήκες οριζόντιας συνεργασίας μεταξύ της Γενικής Διεύθυνσης της Ακαδημίας και λοιπών φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.
Έχει την ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία των διοικητικών, οικονομικών και τεχνικών υπηρεσιών της Ακαδημίας και την εκτέλεση των αποφάσεων της Συγκλήτου.
Εισηγείται την ετήσια στοχοθεσία και παρακολουθεί την επίτευξή της βάσει των θεσπισμένων δεικτών απόδοσης.
Εισηγείται για τη συνεχή βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των οργανικών μονάδων με την υποβολή προτάσεων οργανωτικού και επιχειρησιακού ανασχεδιασμού.
Εκπροσωπεί τη Γενική Διεύθυνση, όπου απαιτείται.
Εγκρίνει τα περιγράμματα θέσεων εργασίας των υποκείμενων οργανικών μονάδων.
Συντονίζει και αναθέτει εργασίες στους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση για την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων.
Διαχειρίζεται και αξιοποιεί το προσωπικό ώστε να επιτυγχάνονται οι θεσπισμένοι στόχοι.
Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη διαχείριση κρίσεων.
Αξιολογεί το προσωπικό σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Θεσμική Εκπροσώπηση και Συνεργασία

Εκπροσωπεί τη Γενική Διεύθυνση, όπου απαιτείται.

Πηγή: <https://hr.apografi.gov.gr/app/do?2>

8.6 APQC Process Classification Framework (PCF) - City Government - Excel Version 7.2.1



Παράρτημα 6

Πηγή: <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/apqc-process-classification-framework-pcf-city-government-excel-version-721>

PCF ID	Hierarchy ID	Name	Difference Index	Change details	Metrics available?
10002	1.0	Develop Vision and Strategy	83	+20944	Y
10003	2.0	Develop and Manage City Services	74	+19696, +19698	Y
10004	3.0	Promote the City	124	+20008, -10104	Y
20022	4.0	Deliver City Products	120	+10217, +10219, c10215, NEW	Y
20025	5.0	Deliver Services	85	+20026, +20040, +20058, NEW	Y
20085	6.0	Engage Constituents	75	+12658, +20110, +20595, NEW	Y
10007	7.0	Develop and Manage Human Capital	49	+20599, -10411, c17043	Y
20607	8.0	Manage Information Technology (IT)	321	+20608, +20652, +20706, +20765, +20784, +20824, +20866, NEW	Y
17058	9.0	Manage Financial Resources	96	+10737, +17059, c10728	Y
19207	10.0	Acquire, Construct, and Manage Assets	57	+19208, +19238, c10937, c10940, NEW	N
16437	11.0	Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation, and Resiliency	8	RENAME, WAS:Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation and Resiliency	N
10012	12.0	Manage External Relationships	23	c11010, c11011, c11011	N
10013	13.0	Develop and Manage City Capabilities	38	+20959	Y

PCF ID	Hierarchy ID	Name	Difference Index	Change details	Metrics available?
10007	7.0	Develop and Manage Human Capital	49	+20599, -10411, c17043	Y
17043	7.1	Develop and manage human resources planning, policies, and strategies	11	+20958, -17044, RENAME, WAS:Develop and manage human resources (HR) planning, policies, and strategies	Y
20958	7.1.1	Develop human resources strategy	2	+20606, NEW	N
10418	7.1.1.1	Identify strategic HR needs	0		N
10419	7.1.1.2	Define HR and business function roles and accountability	0		N
10420	7.1.1.3	Determine HR costs	0		N
10421	7.1.1.4	Establish HR measures	0		N
10422	7.1.1.5	Communicate HR strategies	0		N
10432	7.1.1.6	Develop strategy for HR systems/technologies/tools	0		N
20606	7.1.1.7	Manage employer branding	1	NEW	N
17045	7.1.2	Develop and implement workforce strategy and policies	7	+16938, +11622, +11623, +20122, c10424, c10433	N
10423	7.1.2.1	Gather skill requirements according to corporate strategy and market environment	0		N
10424	7.1.2.2	Plan employee resourcing requirements per business unit/organization	1	RENAME, WAS:Plan employee resourcing requirements per unit/organization	N
10425	7.1.2.3	Develop compensation plan	1	+10210	N
10210	7.1.2.3.1	Establish incentive plan	1	NEW	N
10426	7.1.2.4	Develop succession plan	0		Y
16938	7.1.2.5	Develop high performers/leadership programs	1	NEW	N
10427	7.1.2.6	Develop employee diversity plan	0		N
11622	7.1.2.7	Develop training program	1	NEW	N
11623	7.1.2.8	Develop recruitment program	1	NEW	N
10428	7.1.2.9	Develop other HR programs	0		N
10429	7.1.2.10	Develop HR policies	0		N
10430	7.1.2.11	Administer HR policies	0		N
10431	7.1.2.12	Plan employee benefits	0		N
10433	7.1.2.13	Develop workforce strategy models	1	RENAME, WAS:Develop work force strategy models	N
20122	7.1.2.14	Implement workforce strategy models	1	NEW	N
10417	7.1.3	Monitor and update strategy, plans, and policies	0		Y
10434	7.1.3.1	Measure realization of objectives	0		N
10435	7.1.3.2	Measure contribution to business strategy	0		N
10436	7.1.3.3	Communicate plans and provide updates to stakeholders	0		N
10438	7.1.3.4	Review and revise HR plans	0		N

PCF ID	Hierarchy ID	Name	Difference Index	Change details	Metrics available?
17046	7.1.4	Develop competency management models	0		N
10410	7.2	Recruit, source, and select employees	8	+20123, -17049	Y
10439	7.2.1	Manage employee requisitions	5	-10449, c10447, c10446, c10448, c10450	N
10445	7.2.1.1	Align staffing plan to work force plan and business unit strategies/resource needs	0		N
10447	7.2.1.2	Develop and maintain job descriptions	1	RENAME, WAS:Develop job descriptions	N
10446	7.2.1.3	Open job requisitions	1	RENAME, WAS:Develop and open job requisitions	N
10448	7.2.1.4	Post job requisitions	1	RENAME, WAS:Post requisitions	N
10450	7.2.1.5	Modify job requisitions	1	RENAME, WAS:Post requisitions	N
10451	7.2.1.6	Notify hiring manager	0	RENAME, WAS:Modify requisitions	N
10452	7.2.1.7	Manage requisition dates	0		N
10440	7.2.2	Recruit/Source candidates	0		N
10453	7.2.2.1	Determine recruitment methods and channels	0		N
10454	7.2.2.2	Perform recruiting activities/events	0		N
10455	7.2.2.3	Manage recruitment vendors	0		N
17047	7.2.2.4	Manage employee referral programs	0		N
17048	7.2.2.5	Manage recruitment channels	0		N
20123	7.2.3	Screen and select candidates	1	NEW	N
10456	7.2.3.1	Identify and deploy candidate selection tools	0		N
10457	7.2.3.2	Interview candidates	0		N
10458	7.2.3.3	Test candidates	0		N
10459	7.2.3.4	Select and reject candidates	0		N
10443	7.2.4	Manage new hire/re-hire	0		Y
10463	7.2.4.1	Draw up and make offer	0		N
10464	7.2.4.2	Negotiate offer	0		N
10465	7.2.4.3	Hire candidate	0		N
10444	7.2.5	Manage applicant information	1		N
10460	7.2.5.1	Obtain candidate background information	0		N
10466	7.2.5.2	Create applicant record	0		N
10467	7.2.5.3	Manage/track applicant data	1	+20124	N
20124	7.2.5.3.1	Complete position classification and level of experience	1	NEW	N
10468	7.2.5.4	Archive and retain records of non-hires	0		N
20599	7.3	Manage employee on-boarding, development, and training	15	NEW	Y
10469	7.3.1	Manage employee orientation and deployment	4	c11243, c17050	Y
10474	7.3.1.1	Create/maintain employee on-boarding program	2	+10477, +10478	N
10477	7.3.1.1.1	Develop employee induction program	1	NEW	N

PCF ID	Hierarchy ID	Name	Difference Index	Change details	Metrics available?
10478	7.3.1.1.2	Maintain/Update employee induction program	1	NEW	N
11243	7.3.1.2	Evaluate the effectiveness of the employee on-boarding program	1	RENAME, WAS:Evaluate the effectiveness of employee on-boarding program	N
17050	7.3.1.3	Execute on-boarding program	1	RENAME, WAS:Execute onboarding program	N
10470	7.3.2	Manage employee performance	1	c10479	Y
10479	7.3.2.1	Define employee performance objectives	1	RENAME, WAS:Define performance objectives	N
10480	7.3.2.2	Review, appraise, and manage employee performance	0		N
10481	7.3.2.3	Evaluate and review performance program	0		N
10472	7.3.3	Manage employee development	2	c10488, c17051	Y
10487	7.3.3.1	Define employee development guidelines	0		N
10488	7.3.3.2	Develop employee career plans and career paths	1	RENAME, WAS:Develop employee career plans	N
17051	7.3.3.3	Manage employee skill and competency development	1	RENAME, WAS:Manage employee skills development	N
10473	7.3.4	Develop and train employees	7	+16940, +20125, c10490	Y
10490	7.3.4.1	Align employee with organization development needs	1	RENAME, WAS:Align employee and organization development needs	N
16940	7.3.4.2	Define employee competencies	1	NEW	N
10491	7.3.4.3	Align learning programs with competencies	0		N
10492	7.3.4.4	Establish training needs by analysis of required and available skills	0		N
10493	7.3.4.5	Develop, conduct, and manage employee and/or management training programs	0		Y
20125	7.3.4.6	Manage examinations and certifications	5	+20126, +20127, +20128, +20129, NEW	N
20126	7.3.4.6.1	Liaise with external certification authorities	1	NEW	N
20127	7.3.4.6.2	Administer certification tests	1	NEW	N
20128	7.3.4.6.3	Appraise experience qualifications	1	NEW	N
20129	7.3.4.6.4	Administer certificate issue and maintenance	1	NEW	N
17052	7.4	Manage employee relations	0		Y
10483	7.4.1	Manage labor relations	0		Y
10484	7.4.2	Manage collective bargaining process	0		N
10485	7.4.3	Manage labor management partnerships	0		N
10531	7.4.4	Manage employee grievances	0		Y
13269	7.5	Manage union relations	0		N
13270	7.5.1	Negotiate contracts	0		N
13272	7.5.1.1	Analyze terms	0		N
13273	7.5.1.2	Negotiate and agree on new terms	0		N

PCF ID	Hierarchy ID	Name	Difference Index	Change details	Metrics available?
13274	7.5.1.3	Communicate new terms to appropriate parties	0		N
13271	7.5.2	Manage and administer labor contracts	0		N
13275	7.5.2.1	Manage wage administration including monthly rate changes	0		N
13276	7.5.2.2	Manage labor grievances	0		N
13277	7.5.2.3	Conduct strike management	0		N
13278	7.5.2.4	Manage employee discipline	0		N
13279	7.5.2.5	Manage performance appraisal	0		N
13280	7.5.2.6	Manage field labor training	0		N
10412	7.6	Reward and retain employees	8	+10494, +10496, -17053, -17054	Y
10494	7.6.1	Develop and manage reward, recognition, and motivation programs	3	c10499, c10500, NEW	Y
10498	7.6.1.1	Develop salary/compensation structure and plan	0		Y
10499	7.6.1.2	Develop benefits and rewards plan	1	RENAME, WAS:Develop benefits and reward plan	N
10500	7.6.1.3	Perform competitive analysis of benefits and rewards	1	RENAME, WAS:Perform competitive analysis of benefit and rewards	N
10501	7.6.1.4	Identify compensation requirements based on financial, benefits, and HR policies	0		N
10502	7.6.1.5	Administer compensation and rewards to employees	0		N
10503	7.6.1.6	Reward and motivate employees	0		N
10495	7.6.2	Manage and administer benefits	0		N
10504	7.6.2.1	Deliver employee benefits program	0		N
10505	7.6.2.2	Administer benefit enrollment	0		N
10506	7.6.2.3	Process claims	0		N
10507	7.6.2.4	Perform benefit reconciliation	0		N
10496	7.6.3	Manage employee assistance and retention	3	+10509, +10511, NEW	N
10508	7.6.3.1	Deliver programs to support work/life balance for employees	0		N
10509	7.6.3.2	Develop family support systems	1	NEW	N
10510	7.6.3.3	Review retention and motivation indicators	0		N
10511	7.6.3.4	Review compensation plan	1	NEW	N
10497	7.6.4	Administer payroll	0		Y
10413	7.7	Redeploy and retire employees	4	+20132, c17055	Y
10512	7.7.1	Manage promotion and demotion process	0		Y
10513	7.7.2	Manage separation	0		Y
10514	7.7.3	Manage retirement	0		N
10515	7.7.4	Manage leave of absence	0		N
10516	7.7.5	Develop and implement employee outplacement	0		N

PCF ID	Hierarchy ID	Name	Difference Index	Change details	Metrics available?
20132	7.7.6	Manage workforce scheduling	3	+20133, c10517, NEW	N
20133	7.7.6.1	Receive required resources/skills and capabilities	1	NEW	N
10517	7.7.6.2	Manage resource deployment	1	RENAME, WAS:Manage deployment of personnel	N
17055	7.7.7	Relocate employees and manage assignments	1	RENAME, WAS:Relocate employees, and manage assignments	N
10520	7.7.7.1	Manage expatriates	0		Y
17056	7.8	Manage employee information and analytics	1	c10525	N
10522	7.8.1	Manage reporting processes	0		Y
10523	7.8.2	Manage employee inquiry process	0		Y
10524	7.8.3	Manage and maintain employee data	0		Y
10525	7.8.4	Manage human resource information systems HRIS	1	RENAME, WAS:Manage human resource information systems (HRIS)	Y
10526	7.8.5	Develop and manage employee metrics	0		Y
10527	7.8.6	Develop and manage time and attendance systems	0		Y
10530	7.8.7	Manage/Collect employee suggestions and perform employee research	0		N
17057	7.9	Manage employee communication	1	+16944	Y
10529	7.9.1	Develop employee communication plan	0		N
16944	7.9.2	Conduct employee engagement surveys	1	NEW	N
10532	7.10	Deliver employee communications	0		N