

Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
<<ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ>>.



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κος ΣΠΥΡΙΔΑΚΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΠΑΠΟΥΤΣΑΚΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ, Α.Μ. 7232

ΠΕΙΡΑΙΑ 2016

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1.1.Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	4
2.1.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	4
2.2.ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	5
2.3.ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	6
2.4.ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	6
2.5.ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	7
2.6.ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	10
3.1.ΤΙ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ	10
3.1.1.ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	10
3.1.2.ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ(GOAL SETTINGS)	18
3.1.3.ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	25
3.2.ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	31
3.2.1.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	31
3.2.2.ΚΙΝΗΤΡΑ	35
3.2.3.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	40
3.2.4.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	46
4.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	46
4.2.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	47
4.3.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΠΟΥΔΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	47
4.4.Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	48
4.4.1.ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	49
4.4.2.ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	49
4.4.3.ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	50
4.4.4.ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣΔΙΟΙΚΗΣΗΣ(ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ)	50
4.4.5.ΔΙΑΡΦΩΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	51
4.4.6.ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΙΑΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Δ.Α. ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	54
5.1.ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΟ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΚΑΙ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	54
5.2.ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ,ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ	56
5.3.ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	57
5.4.ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΜΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	62
5.5.ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΑΠΟΔΟΣΗ	63
5.6.ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο δημόσιος τομέας στις μέρες μας χαρακτηρίζεται ως αναποτελεσματικός λόγω χαρακτηριστικών όπως είναι η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, οι προαγωγές με βάση το χρόνο υπηρεσίας, χωρίς να δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα και στις ικανότητες. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει πώς ο δημόσιος, και συγκεκριμένα ο ελληνικός τομέας μπορεί μέσα από τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη της διοίκησης της απόδοσης, να είναι αποδοτικός και να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Στο πρώτο μέρος (κεφάλαιο 1 και 2), αφού θα γίνει πρώτα μία εισαγωγή στην ιστορία της διοίκησης της απόδοσης, θα δοθούν ξεχωριστοί ορισμοί της διοίκησης της απόδοσης, θα παρουσιαστούν τα βασικά χαρακτηριστικά της, οι σκοποί της, οι λόγοι εφαρμογής της, τα οφέλη που δημιουργούνται μέσα από αυτήν, αλλά και οι αρνητικές συνέπειες που μπορεί να υπάρξουν αν το σύστημα διοίκησης λειτουργεί αναποτελεσματικά. Τέλος σε αυτό το μέρος θα αναφερθεί το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης.

Στο δεύτερο μέρος θα γίνει λεπτομερής αναφορά στους παράγοντες που απαιτούνται για την εφαρμογή της διοίκησης της απόδοσης.

Στο τρίτο μέρος θα παρουσιαστεί αναλυτικά ο δημόσιος τομέας ως προς το πώς ορίζεται, η ιστορική του εξέλιξη, το προσωπικό που απασχολείται στον ελληνικό δημόσιο τομέα στις μέρες μας, τα προβλήματα αποδοτικότητας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τις αδυναμίες που έχει η ελληνική δημόσια διοίκηση και τι χαρακτηριστικά πρέπει να έχει η ελληνική -και όχι μόνο- δημόσια διοίκηση για να χαρακτηρίζεται ως σύγχρονη.

Στο τέταρτο μέρος θα παρουσιαστούν προτάσεις και εφαρμογές της διοίκησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα που να συμβάλουν σε προτάσεις εκσυγχρονισμού ως προς την διοίκησή του.

Τέλος θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα που βγαίνουν μέσα από την λεπτομερή και αναλυτική παρουσίαση της διοίκησης απόδοσης και τον δημόσιο τομέα ξεχωριστά και πώς εφαρμόζοντας συγκεκριμένες εφαρμογές της διοίκησης της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, αυτός θα μπορέσει να βγει από τις αδυναμίες που τον χαρακτηρίζουν στις μέρες μας, εξυπηρετώντας το δημόσιο συμφέρον και λειτουργώντας αποτελεσματικά και κατά πόσο αυτό είναι εφικτό να γίνει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1.1. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Koontz(1971) το πρώτο ιστορικό παράδειγμα διοίκησης της απόδοσης το συναντάμε στην περίοδο της δυναστείας Wei(221-65 μ.Χ.), όταν ο αυτοκράτορας χρησιμοποίησε έναν εκτιμητή της αυτοκρατορίας, του οποίου το έργο ήταν να αξιολογήσει την απόδοση της οικογένειας.

Τον 16ο αιώνα ο Ignatius Loyola καθιέρωσε ένα σύστημα για την επίσημη αξιολόγηση των μελών της Κοινωνίας των Ιησουιτών.

Μετά τον πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, άρχισε στις επιχειρήσεις η συστηματική αξιολόγηση σαν τεχνική μετά την δοκιμή της στις ένοπλες δυνάμεις της Αμερικής για την εκτίμηση των αξιωματικών. Μεταξύ του 1920 και του 1930 μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν ένα σύστημα σύμφωνα με το οποίο οι αμοιβές καθορίζονταν με την αξία του εργαζομένου(Merit Rating) που δεν ήταν στην ουσία παρά μία αξιολόγηση που κράτησε μέχρι το 1950. Κατόπιν συστηματοποιήθηκε και άρχισε να εφαρμόζεται όχι τόσο για τους εργατές αλλά και για τα στελέχη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Michael Armstrong, performance management είναι μία συστηματική διαδικασία για την βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού, με την ανάπτυξη της επίδοσης των ατόμων και των ομάδων. Είναι δηλαδή ένα μέσο για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων με την κατανόηση και την διαχείριση της απόδοσης μέσα σε ένα συμφωνημένο πλαίσιο προγραμματισμένων στόχων, προτύπων και απαιτήσεων επάρκειας-ικανοτήτων. Υπάρχουν διαδικασίες για την θέσπιση κοινής αντίληψης σχετικά με το τι πρέπει να επιτευχθεί, και για την ανάπτυξη των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο που να αυξάνει την πιθανότητα, πώς θα πρέπει να επιτευχθούν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Ανήκει και καθοδηγείται από το line management(=διαχείριση δραστηριοτήτων της πρώτης γραμμής που συμβάλει στην παραγωγή ενός

οργανισμού).

Σαν λειτουργική διαδικασία, διοίκηση της απόδοσης ορίζετε το σύστημα μέσω του οποίου οι οργανισμοί θέτουν εργασιακούς στόχους, καθορίζουν πρότυπα αξιολόγησης της απόδοσης, την ανάθεση και αξιολόγηση του έργου, παρέχουν πληροφόρηση για την απόδοση, τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης και την ανάπτυξη και διανομή αμοιβών(Briscoe and Claus, 2008).

Πιο αναλυτικά διοίκηση της απόδοσης θα μπορούσαμε να πούμε πώς είναι η συστηματική εκτίμηση-αξιολόγηση του εργαζομένου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη. Κανονικά αυτή η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός που και αυτός με την σειρά του υπόκειται σε παρόμοια αξιολόγηση από τον ανώτερο του. Δηλαδή μέσα σε ένα οργανισμό ο καθένας που αξιολογεί άλλους, αξιολογείται και αυτός από τον ανώτερό του. Με αυτήν την διαδικασία αξιολόγησης, ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει κάθε χρόνο τους στόχους που ανατίθενται για το βαθμό αξιολόγησης των οποίων βαθμολογείται . Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει βάσει των προτύπων απόδοσης που τίθενται κάθε χρόνο μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου, αλλά και βάσει κάποιων κριτηρίων όπως είναι η λήψη αποφάσεων, η δυνατότητα εργασίας σε ομάδες, η εργασιακή συμπεριφορά, η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη κλπ.

Οι αξιολογήσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές για κάθε τύπου επιχείρηση ή οργανισμό επειδή βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης αποφασίζει ποιοι εργαζόμενοι θα προαχθούν, ποιοι θα πάρουν αύξηση, ποιοι θα εξελιχθούν και ποιοι ενδεχομένως θα πρέπει να απολυθούν και να αντικατασταθούν από άλλους πιο αποδοτικούς εργαζομένους.

Εδώ σε αυτό το σημείο καλό είναι να τονιστεί ότι όταν μιλάμε για αξιολόγηση δεν εννοούμε το ότι ο εργαζόμενος θα κρίνεται ως προσωπικότητα και ως χαρακτήρας. Η αξιολόγηση αυτό που έχει ως καθήκον είναι να μετρήσει και να αξιολογήσει την απόδοση έργου όλων όσων εργάζονται στον οργανισμό. Με λίγα λόγια το δικαίωμα μιας ιεραρχικής διεύθυνσης του έργου το οποίο απαιτείται από έναν προϊστάμενο δεν του δίνει με κανένα τρόπο το δικαίωμα να αισθάνεται <<ανώτερος>> σαν άνθρωπος και να θεωρεί τον υφιστάμενο <<κατώτερο>> του σαν κοινωνική ύπαρξη.

2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η διοίκηση της απόδοσης είναι μία προγραμματισμένη διαδικασία της οποίας τα κύρια βασικά χαρακτηριστικά είναι η συμφωνία, η μέτρηση, η ανατροφοδότηση, η ενθάρρυνση και ο διάλογος. Ασχολείται με την μέτρηση αποτελεσμάτων στη μορφή επιπέδων επίδοσης σε σχέση με τις προσδοκίες που εκφράζονται ως στόχοι ή σκοποί. Σε αυτό το πλαίσιο επικεντρώνεται στους στόχους, τα πρότυπα και στην μέτρηση της απόδοσης ή στους δείκτες της. Βασίζεται στην συμφωνία απαιτήσεων του κάθε ρόλου, των στόχων και στην βελτίωση της απόδοσης αλλά και σε σχέδια για προσωπική ανάπτυξη. Παρέχει ένα περιβάλλον για συνεχή διάλογο σχετικά με την απόδοση, η οποία συμπεριλαμβάνει την από κοινού και τη συνεχή επανεξέταση των επιτευγμάτων σε σύγκριση με τους στόχους, τις απαιτήσεις και τα σχέδια, την ανατροφοδότηση, την ενίσχυση και την καθοδήγηση.

Άλλα χαρακτηριστικά είναι η γνώση, η εκπαίδευση και η συμπεριφορά για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι αναπτυξιακές ανάγκες προσδιορίζονται από τον καθορισμό αυτών των απαιτήσεων και την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο έχουν επιτευχθεί μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των γνώσεων και των δεξιοτήτων και μέσω της κατάλληλης

συμπεριφοράς που θα σέβεται τις θεμελιώδεις αρχές.

2.3. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

- Υποβοηθάει στην δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτελέσεως από τους εργαζομένους στην παρούσα δουλειά τους, ιδιαίτερα αν ακολουθείται μία συνέντευξη αξιολόγησης με τον κάθε εργαζόμενο.
- Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και των ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπου. Ανάπτυξη που προκύπτει με ατομική μελέτη, επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα, ή ενέργειες σχετικές με το έργο όπως είναι η εναλλαγή στο έργο. Πρέπει να τονιστεί πώς η εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων συντελούν και στην εξέλιξη και στο να δυναμώσει ο οργανισμός.
- Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα, κάτι που δημιουργεί μεταξύ τους και μία αμοιβαία κατανόηση.
- Υποβοηθά στην λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζομένου και απολύσεις, ενέργειες που γίνονται σωστά και λογικά αν η αξιολόγηση γίνει συστηματικά για μία μακρά περίοδο.
- Αποτελεί για πολλούς οργανισμούς τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των αμοιβών και των εργαζομένων.
- Δίνει βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων που επιτυγχάνεται με τη σύγκριση της εκτιμήσεως της εργασίας με τα αποτελέσματα των τεστ, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις κλπ.. Επίσης μία ένδειξη της αξίας ενός προγράμματος εκπαίδευσής μπορεί μερικές φορές να καθοριστεί από μία ανάλυση της απόδοσης του υπαλλήλου μετά το τέλος μίας ειδικής διδασκαλίας.

2.4. ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η δύναμη της είναι ότι αποτελεί μία ουσιαστικά ολοκληρωμένη προσέγγιση για την διαχείριση της απόδοσης σε συνεχή βάση. Είναι ολιστική και διαποτίζει κάθε πτυχή της λειτουργίας της επιχείρησης και βοηθά να δώσει σκοπό και νόημα σε αυτούς που εμπλέκονται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Φυσικά στην διοίκηση απόδοσης όπως έχουμε τονίσει και προηγουμένως ενσωματώνονται στοιχεία όπως η βαθμολόγηση, ο καθορισμός των στόχων, και η αναθεώρηση, αμοιβής με βάση την επίδοση και μία τάση προς γνώρισμα αξιολόγησης. Εννοιολογικά όμως η διοίκηση της απόδοσης είναι διαφορετική από τις προηγούμενες προσεγγίσεις στο ότι: 1) θεωρείται μία συνεχή διαδικασία και δεν λαμβάνεται σαν ένα μεμονωμένο γεγονός, 2) αντιμετωπίζεται ως μία φυσιολογική και αναγκαία λειτουργία της διοίκησης και όχι ως μία διαδικασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, 3) ανήκει

και εκτελείται από τους line managers(=διευθυντής παραγωγής, στέλεχος πρώτης γραμμής. Το Ανώτερο διευθυντικό στέλεχος που έχει άμεση ευθύνη για την παραγωγή ή τη λειτουργία ορισμένων μονάδων σύμφωνα με το οργανόγραμμα και την αρμοδιότητα να δίνει εντολές στους υφισταμένους του.) και όχι από τις διαδικασίες των ανθρωπίνων πόρων. Στην πράξη όμως ο όρος αυτός, έχει συχνά αντικαταστήσει την “αξιολόγηση της απόδοσης”, όπως ακριβώς η “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” έχει αντικαταστήσει τον όρο <<Διοίκηση Προσωπικού>> χωρίς καμία αλλαγή στην προσέγγιση.

Η αγορά και η επιχειρηματική κουλτούρα της δεκαετίας του 1980 εστίασε την προσοχή της στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας από την καλύτερη χρησιμοποίηση των πόρων. Ο προσανατολισμός της απόδοσης, έγινε απαραίτητος, ειδικά στα πλαίσια του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της ύφεσης. Η άνοδος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων συνέβαλλε στην εμφάνιση της Διοίκησης της απόδοσης. Όπως ο Sparrow (2008) ανέφερε αυτή η άνοδος συνοδεύτηκε από μία μετακίνηση της εστίασης από την αξιολόγηση σε ένα ευρύτερο πρόγραμμα για την βελτίωσή της, μία έμφαση σε πιο ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων, των managers και των κατώτερων σε ιεραρχική κλίμακα στελέχη του οργανισμού σχετικά με τις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα, καθώς και την ανάγκη να ενθαρρύνει και να δίνεται κίνητρο στους εργαζομένους από τους ανωτέρους τους. Πιο συγκεκριμένα ανέφερε 3 αναπτύξεις που συνέβαλαν σε αυτή την μετακίνηση:

- Η ύπαρξη του Talent Management: Δηλαδή ο συστηματικός εντοπισμός και η ανάπτυξη των ταλαντούχων εργαζομένων.
- Employee segmentation: Ο Προσδιορισμός δηλαδή συγκεκριμένων τομέων των εργαζομένων των οποίων οι επιδόσεις οδηγούν σε επιχειρηματικά αποτελέσματα και της κατάλληλης ανταμοιβής τους για αυτά.
- The concept of total rewards: Το σύστημα ανταμοιβών πρέπει να <<αγκαλιάσει>> τις μη οικονομικά ανταμοιβές όπως και τις οικονομικές αμοιβές, με το σκεπτικό ότι οι μη οικονομικά ανταμοιβές όπως η αναγνώριση και η δυνατότητα ευκαιριών μπορούν να παρέχονται σαν ανταμοιβή των εργαζομένων μέσω των διαδικασιών διαχείρισης της απόδοσης.

Μια άλλη εξέλιξη στη δεκαετία του 1990 και μετά ήταν η δημιουργία υψηλής απόδοσης, υψηλής δέσμευσης ή συστημάτων διαχείρισης υψηλής συμμετοχής, στα οποία η διαχείριση της απόδοσης και η επίτευξη υψηλότερων επιπέδων δέσμευσης των εργαζομένων έπαιξε σημαντικό ρόλο.

2.5. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Α)ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΙΝΑΙ:

- Ο καθορισμός σαφών προτύπων, σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης, συμβάλλοντας με την τρόπο αυτό υλοποίησής τους.
- Η διαπίστωση από τους εργαζομένους ότι η καλή απόδοση αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται.
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων επειδή αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και ότι αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους. Επιπλέον, η τακτική θετική ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση λειτουργεί ως κίνητρο και ενεργοποιεί περαιτέρω τους εργαζόμενους.

- Η αυτογνωσία του εργαζόμενου, καθώς και η διαπίστωση των ορίων και των δυνατοτήτων του, κινητοποιούν το ενδιαφέρον του, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα τους για ανταλλαγή πληροφοριών και υποβολή προτάσεων για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.
- Η κακή απόδοση διαπιστώνεται στα αρχικά στάδια και ο κίνδυνος αγωγών για άδικη απόλυση ελαχιστοποιείται.
- Τα κενά κατάρτισης και ανάπτυξης προσδιορίζονται και καλύπτονται.
- Διευκολύνει τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας και την πρόοδο.
- Τα προβλήματα και τα παράπονα εκφράζονται και επιλύονται.
- Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν ποιες συμπεριφορές εκτιμά η επιχείρηση και ο οργανισμός.

Β) ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Πιθανές αρνητικές συνέπειες όταν δεν υπάρχει ένα σύστημα διοίκησης απόδοσης ή όταν είναι ανεπαρκής είναι οι εξής:

- Δεν υπάρχει σωστή Στρατηγική για τις εργασίες των εργαζομένων και των managers.
- Μειώνεται η λειτουργική απόδοση του οργανισμού, γιατί βασίζεται ο προγραμματισμός των διαδικασιών από τους managers για το εργατικό δυναμικό με εικασίες στην καλύτερη περίπτωση.
- Χωρίς σωστή αξιολόγηση της απόδοσης δεν μπορούν να τεθούν στόχοι και προσωπικές επιτεύξεις.
- Οι managers και οι εργαζόμενοι δεν καταλαβαίνουν τι ακριβώς τους ζητείται και ποιο ρόλο έχουν μέσα στον οργανισμό και όταν το αντιλαμβάνονται είναι πλέον αργά.
- Οι managers δεν ξέρουν τις επιδόσεις του εργατικού δυναμικού για να το αξιολογήσουν.
- Απογοήτευση και εκνευρισμός από το γεγονός ότι η προσπάθεια μπορεί να μην ανταποκρίνεται στις πραγματικές προτεραιότητες του οργανισμού ή από το ότι αυτές οι προτεραιότητες δεν είναι ξεκάθαρες.
- Αδιαφορία σχετικά με την επίτευξη κοινών επιχειρηματικών/ ομαδικών στόχων.

2.6. ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Το πλαίσιο αξιολόγησης σαν δομή αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μίας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή της διοικητικής ανάλυσης. Τα κριτήρια αυτά είναι:

- **Η ηγεσία:** Η συμπεριφορά των ηγετών μιας οργάνωσης μπορεί να βοηθήσει ώστε να δημιουργηθεί σαφήνεια και ενότητα σκοπού και ένα περιβάλλον στο οποίο να διαπρέπει η ίδια η οργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι ηγέτες υποδεικνύουν τον προσανατολισμό της οργάνωσης. Είναι υπεύθυνοι για τη βελτίωση της απόδοσης και προετοιμάζονται για το μέλλον οργανώνοντας τις αλλαγές που απαιτούνται, ώστε η οργάνωση να εκπληρώσει την αποστολή της. Οι ηγέτες δημιουργούν τις άριστες συνθήκες για την οργάνωσή τους, ώστε αυτή να προσαρμόζεται στη συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία την οποία υπηρετούν.

- **Η στρατηγική και ο προγραμματισμός:** Ο τρόπος που μια οργάνωση συνδυάζει αποτελεσματικά τις αλληλένδετες δραστηριότητές της είναι αυτός που καθορίζει τη συνολική της απόδοση. Η στρατηγική μεταφράζεται σε σχέδια, επιδιώξεις και μετρήσιμους στόχους. Ο προγραμματισμός και η στρατηγική αντανακλούν την προσέγγιση της οργάνωσης ως προς την εφαρμογή πολιτικών εκσυγχρονισμού και καινοτομιών.
- **Η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού:** Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ίδια η οργάνωση. Είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους με άριστο τρόπο ορίζει την επιτυχία της οργάνωσης.
- **Οι εξωτερικές Συνεργασίες και οι Πόροι:** Οι συνεργασίες και οι πόροι είναι ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις κύριες συνεργασίες της ειδικά με τους πελάτες/πολίτες ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Με αυτό τον τρόπο οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της οργάνωσης.
- **Η διοίκηση Διαδικασιών και αλλαγών:** Ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες ώστε να υποστηρίζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Η καινοτομία και η ανάγκη να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους είναι δύο από τους κύριους παράγοντες ανάπτυξης των διαδικασιών
- **Τα αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πελάτη:** Τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει η οργάνωση.
- **Τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό:** Τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.
- **Τα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία:** Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η οργάνωση ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινότητας. Αυτά περιλαμβάνουν την αντίληψη των πελατών για τον τρόπο θεώρησης της οργάνωσης και τη συμβολή της στα ζητήματα της ποιότητας ζωής των πολιτών, του περιβάλλοντος και της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων, όπως επίσης και τα εσωτερικά μέτρα της οργάνωσης για την αποτελεσματικότητά της όσον αφορά τη συνεισφορά της στην κοινωνία.
- **Κύρια αποτελέσματα επίδοσης:** Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με τη στρατηγική και το προγραμματισμό της, σε σχέση με τα εσωτερικά αποτελέσματα, που αφορούν τα αποτελέσματα τα οποία έχει πετύχει η οργάνωση σε σχέση με την διοίκηση και την βελτίωση της και τα εξωτερικά αποτελέσματα που αφορούν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφόρων μετόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

3.1. ΤΙ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ

3.1.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

Περιγραφή θέσεων εργασίας

Πριν η επιχείρηση προχωρήσει σε προσλήψεις, στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας με την κατάργηση και συγχώνευση υφισταμένων θέσεων, χρειάζεται να κάνει περιγραφή των νέων ή αναθεωρημένων θέσεων εργασίας. Επίσης σε περίπτωση που δημιουργούνται κενές θέσεις εργασίας λόγω συνταξιοδότησης ή αποχώρησης εργαζομένων, χρήσιμο είναι η επιχείρηση να προβαίνει σε εκ νέου περιγραφή των θέσεων αυτών επειδή το επίπεδο της τεχνολογικής εξέλιξης και ο έντονος ανταγωνισμός δημιουργούν διαρκώς νέα δεδομένα στην αγορά εργασίας. Φυσικά όταν μία επιχείρηση ξεκινά την οικονομική της δραστηριότητα, οφείλει να κάνει περιγραφή όλων των θέσεων εργασίας. Επιπλέον, όταν μία επιχείρηση προβαίνει σε εμπλουτισμό κάποιων θέσεων εργασίας, με την προσθήκη νέων αρμοδιοτήτων και βαθμό υπευθυνότητας, βασικό μέλημά της θα πρέπει να είναι η εκ νέου περιγραφή των εν λόγω θέσεων.

Η περιγραφή των θέσεων εργασίας παίζει σπουδαίο ρόλο για την διοίκηση της απόδοσης γιατί χρησιμεύει σαν χάρτης πορείας και ως πυξίδα για την κατεύθυνση που κάθε εργαζόμενος οφείλει να έχει ως προς την εκτέλεση του έργου του. Περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια όλο το περιεχόμενο και το εύρος του έργου που πρέπει να εκτελείται από τον κάτοχο της θέσης. Είναι μία ευκαιρία για τον εργαζόμενο και κυρίως στον νεοπροσληφθέντα εργαζόμενο, η κατεύθυνση της εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο θέτει τις σαφείς και ξεκάθαρες προσδοκίες της επιχείρησης από την εκτέλεση του έργου που προδιαγράφεται. Πιο συγκεκριμένα συμβάλλει:

- Στον καθορισμό ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών, καθώς το ύψος των αποδοχών καθορίζεται βάσει της σπουδαιότητας, της πολυπλοκότητας, των απαιτήσεων και του βαθμού υπευθυνότητας της θέσης εργασίας.
- Στην αποφυγή παραπόνων εκ μέρους των εργαζομένων ως προς το περιεχόμενο της εργασίας τους, καθώς γνωρίζουν από πριν το εύρος των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων τους.
- Στην αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων, αφού ο καθένας απευθύνεται στον άμεσο προϊστάμενο του, γνωρίζοντας τη θέση του στην ιεραρχία.
- Στην αποφυγή αλληλεπικαλύψεων ή δημιουργίας κενών στην εκτέλεση εργασιών, αφού ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει το αντικείμενο του με λεπτομέρεια.
- Στην ορθή επιλογή και πρόσληψη των καταλλήλων εργαζομένων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ή καλύτερα στις προδιαγραφές, της θέσης εργασίας.
- Στην κατεύθυνση και ένταξη του νεοεισερχόμενου στην επιχείρηση, καθώς κατά την πρόσληψή του έχει την δυνατότητα να γνωρίζει λεπτομερώς το περιεχόμενο της εργασίας του.
- Στον ορθό προγραμματισμό των σχεδίων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης τόσο ως προς το περιεχόμενο όσο και ως προς τους στόχους που εξυπηρετεί, καθώς στην περιγραφή κάθε θέσης εργασίας αναφέρεται το είδος και το επίπεδο των γνώσεων που απαιτούνται.
- Στην αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων, βάσει των κριτηρίων που με σαφήνεια

- προσδιορίζονται ως πρότυπα απόδοσης στην περιγραφή της θέσης εργασίας.
- Στην εύρυθμη λειτουργία και στο συντονισμό της επιχείρησης.

Πρέπει να τονίσουμε όμως πως για να είναι διαχρονικά χρήσιμη η περιγραφή κάθε θέσης εργασίας, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από:

- Ευελιξία για να μην εμποδίζεται η δημιουργικότητα του εργαζομένου που, ως γνωστόν, συμβάλλει στην προώθηση της καινοτομίας στην επιχείρηση.
- Προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα που δημιουργούνται στην αγορά εργασίας, λόγω νέων ειδικοτήτων, χρήσης σύγχρονης τεχνολογίας και έντονου ανταγωνισμού.
- Δυνατότητα επαναπροσδιορισμού σε περίπτωση διαπίστωσης επαγγελματικής σύγχυσης και προβλημάτων επικοινωνίας και συντονισμού στην εργασιακό χώρο.

Βήματα για την περιγραφή της θέσης εργασίας

Για την περιγραφή της θέσης εργασίας ακολουθούνται κάποια βήματα, που αναφέρονται σε συγκεκριμένα πεδία, όπως είναι τα στοιχεία της θέσης εργασίας, ο σκοπός ύπαρξης της θέσης, το επίπεδο στην ιεραρχική δομή της εταιρίας, το περιεχόμενο της εργασίας, οι κύριες αρμοδιότητες, αλλά και υπευθυνότητες. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο ή ένας δεδομένος τρόπος για την περιγραφή της θέσης εργασίας. Κάθε επιχείρηση ακολουθεί την δική της δομή και προτυποποίηση, ανάλογα με τις ανάγκες και τα δεδομένα της.

1ο Βήμα: Γενικά στοιχεία της θέσης

Το πρώτο πεδίο αφορά στα στοιχεία της θέσης, που είναι ο τίτλος της θέσης, η οργανωτική μονάδα στην οποία ανήκει, ο φορέας, η έδρα, και το όνομα του άμεσου προϊσταμένου. Στο πεδίο αυτό δίνονται κάποιες γενικές πληροφορίες. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται, εκτός από τον τίτλο της θέσης, και ο κωδικός της θέσης εργασίας. Επιπλέον σε αρκετές περιπτώσεις, ενδείκνυται να αναφέρεται και ο χρόνος διάρκειας του συμβολαίου, η δυνατότητα ανανέωσης και η ημερομηνία έναρξης του συμβολαίου.

Σε αρκετές περιπτώσεις καλό είναι να προσδιορίζεται ο τόπος εξάσκησης των καθηκόντων, επειδή δεν ταυτίζεται πάντα με την έδρα της επιχείρησης. Η θέση μπορεί να αφορά στην απασχόληση σε μία θυγατρική εταιρεία ενός ομίλου επιχειρήσεων, σε ένα υποκατάστημα μεγάλου δικτύου παροχής υπηρεσιών ή σε μια αποκεντρωμένη μονάδα μεγάλου οργανισμού. Συνεπώς, πρέπει να διευκρινίζεται ο ακριβής τόπος απασχόλησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές φορές αναφέρεται το ύψος της αμοιβής, καθώς και η παροχή ειδικών επιδομάτων, ασφαλιστικών καλύψεων, διαμονής και ημερήσιας αποζημίωσης για εργασία εκτός έδρας, εισιτηρίων μετακίνησης για την πρόσβαση στον χώρο εργασίας κλπ.

Παρακάτω δίνεται ένα παράδειγμα εντύπου περιγραφής θέσης εργασίας,

ΕΝΤΥΠΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ:	ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ <<ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ>> - διεθνής βιομηχανικός όμιλος
ΚΑΤΟΧΟΣ:	ΑΡΒΑΝΙΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:	Διευθυντής Προμηθειών Ομίλου
ΚΩΔΙΚΟΣ ΘΕΣΗΣ:	INT-GLM-2732
ΕΙΔΟΣ ΘΕΣΗΣ:	ΜΟΝΙΜΗ
ΤΟΜΕΑΣ:	Μεταλλουργίας και Ενέργειας
ΥΠΗΡΕΣΙΑ:	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
ΕΔΡΑ:	Αττική
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:	Λεωφόρος Λαυρίου 121, Αττική
ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΑΡΓΥΡΗΣ-ΓΕΝΙΚΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΜΙΛΟΥ
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ:	36(τμηματάρχες, επόπτες, ελεγκτές, τεχνικοί, εργάτες)
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	16/04/2007

Σχήμα 1: Παράδειγμα εντύπου περιγραφής θέσης εργασίας.

2ο Βήμα: Ιεραρχία Εταιρίας – Επίπεδο της θέσης εργασίας στην ιεραρχική δομή

Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι, ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας, μπορεί να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση ως προς τον άμεσο προϊστάμενο και τους υφισταμένους, καθώς και στο επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας στο οποίο ανήκει η θέση εργασίας. Τα στοιχεία της ιεραρχίας μπορούν είτε να αποτελέσουν ένα αυτοτελές πεδίο είτε να ενταχθούν στο ενιαίο πρώτο πεδίο με τα γενικά στοιχεία της θέσης εργασίας.

Τίτλος άμεσου προϊστάμενου	
Όνοματεπώνυμο προϊσταμένου	
Σχέση συνεργασίας	
Τίτλοι των θέσεων που αναφέρονται απευθείας στη θέση εργασίας	
1.	
2.	
3.	
Αριθμός εργαζομένων που ο κάτοχος της θέσης διευθύνει	
Μόνιμα	
Εποχικά	
Όνοματεπώνυμο υφισταμένων και σχέση συνεργασίας	
1.	
2.	

Σχήμα 2: Έντυπο με γενικά στοιχεία θέσης εργασίας.

Σκοπός της παρουσίασης αυτής είναι ο σαφής καθορισμός του βαθμού ευθύνης που έχει η θέση εργασίας ως προς τον προγραμματισμό, το συντονισμό, τη διεύθυνση και τον έλεγχο των υφισταμένων. Επίσης δίνεται, έμφαση στις αναφορές που πρέπει να γίνονται προς τον άμεσο προϊστάμενο, καθώς και στην συνεργασία που χρειάζεται να αναπτύσσεται μαζί του.

3ο Βήμα: Αποστολή ή σκοπός της θέσης

Στο τρίτο πεδίο ορίζεται ο σκοπός της θέσης εργασίας. Με μια περιεκτική πρόταση αποδίδεται ο κεντρικός ρόλος της θέσης εργασίας, που την καθιστά διαφορετική από τις άλλες θέσεις. Με τον ορισμό του σκοπού της θέσης εργασίας, δίνεται η συνοπτική εικόνα του ρόλου του κατόχου της και της συνεισφοράς του στην επίτευξη του στρατηγικού σκοπού και στόχων της επιχείρησης. Επίσης, πολλές φορές, στην θέση του όρου <<σκοπός της θέσης>> χρησιμοποιείται ο όρος <<αποστολή της θέσης>>. Δεν υπάρχει πολύ σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο όρων και η επιλογή εξαρτάται από τη φιλοσοφία της επιχείρησης, καθώς ο όρος <<σκοπός της θέσης>> δείχνει ότι υπάρχει συγκεκριμένη στοχοθεσία, ενώ η πολιτική περικλείει μια έννοια πιο γενική και θεωρητική.

4ο Βήμα: Βασικές λειτουργίες της θέσης

Στο τέταρτο πεδίο παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της θέσης εργασίας. Δηλαδή, περιγράφεται το περιεχόμενο της εργασίας, καθώς και το εύρος των λειτουργιών. Πρόκειται για ένα αρκετά δύσκολο πεδίο, καθώς χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ως προς την καταγραφή των απαραίτητων λειτουργιών που θα πρέπει να εκτελεί ο κάτοχος της θέσης.

5ο Βήμα: Βασικές υποχρεώσεις – καθήκοντα – αρμοδιότητες

Στη συνέχεια περιγράφονται όλα τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις που αναλαμβάνει ο κάτοχος της θέσης. Στο πεδίο αυτό, γίνεται πλήρης καταγραφή των υποχρεώσεων που απαιτούνται για την θέση. Για την περιγραφή των καθηκόντων και των υποχρεώσεων χρησιμοποιούνται ρήματα στον ενεστώτα, που δείχνουν την συγκεκριμένη ενέργεια. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή στην επιλογή των ρημάτων. Αποφεύγονται τα ρήματα γενικού περιεχομένου. Όπως <<κάνει, ενεργεί, δρα, αναλαμβάνει, διεξάγει>> κλπ. Αντίθετα, επιλέγονται ρήματα που περιγράφουν με λεπτομέρεια αυτό που καλείται να εκτελέσει ο κάτοχος της θέσης. Προτιμούνται ρήματα όπως <<διευθύνει, αναπτύσσει, προτείνει, συνεργάζεται, διαπραγματεύεται, συμβάλλει, ελαχιστοποιεί, πραγματοποιεί, παρακολουθεί, συγκρίνει, επιδιώκει, ενημερώνει, συμπληρώνει, καταγράφει, συνδυάζει, επιμελείται, φροντίζει>> κ.ά.

6ο Βήμα : Στατιστικά στοιχεία και πρότυπα απόδοσης

Αφού περιγραφούν οι βασικές υποχρεώσεις και υπευθυνότητες, δίνονται στατιστικά στοιχεία σχετικά με την απόδοση του κατόχου της θέσης και στην συνέχεια περιγράφονται τα πρότυπα απόδοσης, τα οποία αποδίδουν το επίπεδο παραγωγικότητας που αναμένεται να πετύχει ο κάτοχος της θέσης. Τα πρότυπα διαμορφώνονται ανάλογα με τη φύση της εργασίας. Για παράδειγμα, για έναν πωλητή πρότυπο απόδοσης είναι το ύψος των πωλήσεων ανά μήνα, δίμηνο, εξάμηνο και ετήσια σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή μια δεδομένη αγορά-στόχο. Αντίθετα, για έναν

εργάτη στη γραμμή συναρμολόγησης, πρότυπο απόδοσης είναι ο αριθμός των συναρμολογήσεων εξαρτημάτων ενός μηχανήματος στη μονάδα του χρόνου(ανά ώρα).

Γενικά τα πρότυπα απόδοσης είναι πολύ καθοριστικής σημασίας, επειδή λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων. Βάσει των προτύπων απόδοσης βαθμολογούνται οι κάτοχοι των θέσεων από τους προϊσταμένους τους.

Σημειώνεται ότι τα πρότυπα απόδοσης μπορούν είτε να αποδοθούν ξεχωριστά στο πεδίο αυτό, είτε να περιγραφούν στο προηγούμενο πεδίο, συνδυαστικά με κάθε κύριο καθήκον, υποχρέωση και ευθύνη.

7ο Βήμα: Συνθήκες εργασίας – Απαιτούμενος εξοπλισμός – Βαθμός δυσκολίας

Στο πεδίο αυτό περιγράφονται οι συνθήκες εργασίας που καθιστούν δύσκολη την εκτέλεση του έργου και των καθηκόντων της θέσης. Οι συνθήκες εργασίας χαρακτηρίζονται ως δυσμενείς, όταν υπάρχουν παράγοντες που εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αποδώσει αποτελεσματικά. Τέτοια παράγοντες είναι η θερμοκρασία, ο φωτισμός, η υγρασία, ο θόρυβος, η έκθεση σε επικίνδυνους παράγοντες (εκρηκτικές ύλες, υπέρυθη ακτινοβολία, χημικές ουσίες, σκόνη καπνός, δηλητηριώδη αέρια). Επιπλέον, χρειάζεται να αναφέρεται το είδος του εξοπλισμού που θεωρείται απαραίτητος για την εκτέλεση των καθηκόντων. Ο εξοπλισμός υπογραμμίζεται ότι χρειάζεται αρκετά συχνά να επιθεωρείται και να αντικαθίσταται στην περιγραφή εργασίας, ο παλιός εξοπλισμός από την απόκτηση των νέων μηχανημάτων και τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας και μεθοδολογίας. Παράλληλα, χρειάζεται σαφής διευκρίνιση ως προς τους όρους υγιεινής και ασφάλειας που ισχύουν για κάθε θέση εργασίας. Στην περίπτωση που δεν συντρέχουν ειδικοί λόγοι επικινδυνότητας, τότε αναφέρεται ότι ο κάτοχος της θέσης απαιτείται να συμμορφώνεται με την ισχύουσα νομοθεσία και τις πολιτικές της εταιρείας που αφορούν στην υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Επιπλέον σημειώνεται ότι ορισμένες εργασίες είναι ιδιαίτερα περίπλοκες, επειδή περιλαμβάνουν πολλά βήματα για την ολοκλήρωσή τους. Στην περίπτωση αυτή, χρειάζονται ιδιαίτερες επεξηγήσεις με την παράθεση παραδειγμάτων, υποδειγμάτων προτύπων και σχεδίων. Παράλληλα, χρειάζεται να δίνεται και η σειρά προτεραιότητας στην εκτέλεση των πολύπλοκων και αλληλεξαρτώμενων ενεργειών, για την καλύτερη ενημέρωση του κατόχου της θέσης.

8ο Βήμα: Προσωπικές σχέσεις

Εκτός από της τεχνικής φύσεως εργασίες, υπάρχουν και θέσεις που είναι επικεντρωμένες στις ανθρώπινες και κοινωνικές σχέσεις, οι οποίες προάγουν και συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων όχι μόνο της θέσης εργασίας, αλλά και της επιχείρησης συνολικά. Στις περιπτώσεις που οι επαφές αυτές είναι σημαντικές, γίνεται σαφής περιγραφή τους.

9ο Βήμα: Εγκρίσεις – Πιστοποιήσεις

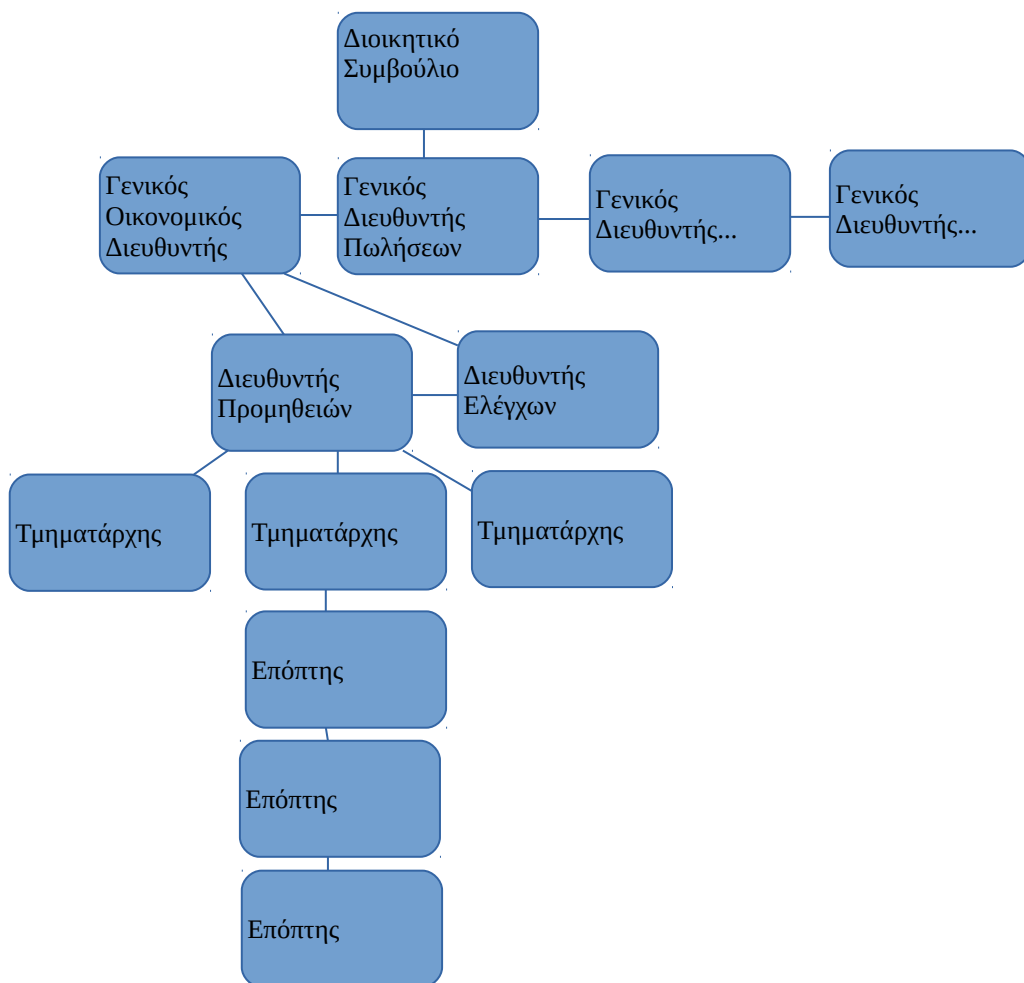
Εδώ αναφέρονται τα ονόματα και η ιδιότητα αυτών που υπογράφουν για το περιεχόμενο της περιγραφής της θέσης. Στο πεδίο αυτό υπογράφουν ο άμεσος προϊστάμενος της θέσης, ο κάτοχος της και ο διεξάγων την περιγραφή της θέσης.

10ο Βήμα: Οργανόγραμμα

Στο τέλος της περιγραφής της θέσης εργασίας επισυνάπτεται το οργανόγραμμα της εταιρείας ή του

οργανισμού, στο οποίο περιλαμβάνεται η θέση εργασίας. Με το οργανόγραμμα φαίνονται οι σχέσεις της θέσης με τις άλλες θέσεις με τις οποίες συνεργάζεται και έχει σχέσεις ιεραρχίας. Στην συνέχεια δίνεται ένα παράδειγμα οργανογράμματος του Ομίλου, στο οποίο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη θέση του Διευθυντή Προμηθειών.

Σχήμα 3: Οργανόγραμμα της θέσης εργασίας του Διευθυντή Προμηθειών μεγάλου Ομίλου



Προδιαγραφές θέσεων εργασίας

Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας είναι μία βοήθεια στην αποτελεσματική επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού που αυτή με την σειρά της θα καθορίσει την διοίκηση της απόδοσης και το πόσο αποτελεσματική είναι. Οι προδιαγραφές μπορούν να καταγραφούν σε ένα ξεχωριστό έντυπο ή να συμπεριλαμβάνονται ενιαία στο έντυπο της περιγραφής της θέσης εργασίας, που

αναφέρονται σε απαιτήσεις, απαραίτητα προσόντα, κριτήρια επιλογής ή προϋποθέσεις. Με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας καταγράφονται λεπτομερώς οι ποιοτικές διαστάσεις και απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας. Παρουσιάζονται δηλαδή για εκείνα τα ειδικά χαρακτηριστικά, γνωστικά και ψυχολογικά, που κρίνονται απαραίτητα για την εκτέλεση της εργασίας.

Βήματα για τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας

1ο Βήμα: Γνώσεις και εκπαιδευτικές ανάγκες

Σε αυτό το πεδίο περιγράφονται οι ειδικές γνώσεις που χρειάζονται ως βασικές προϋποθέσεις για να εκτελούνται οι καθημερινές λειτουργίες της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Πρόκειται για μία αναλυτική παράθεση των ελάχιστων εκπαιδευτικών γνώσεων που αποδεικνύονται με την κατάθεση πτυχίων, βεβαιώσεων σπουδών, διπλωμάτων και αποδεικτικών εγγράφων. Επίσης, μπορούν να επισημανθούν ενδεικτικά και τίτλοι σπουδών, όπως τίτλοι μεταπτυχιακών, που θεωρούνται επιθυμητοί και όχι αναγκαίοι αλλά λαμβάνονται υπόψη ως επιπρόσθετο προσόν. Οποιαδήποτε απαίτηση σε γνώσεις, ακόμη και προαιρετικά, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στις προδιαγραφές.

2ο Βήμα: Επαγγελματική εμπειρία

Η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία θεωρείται απαραίτητη για πολλές κατηγορίες θέσεων εργασίας, κυρίως όταν αυτές εντάσσονται στα υψηλά επίπεδα της ιεραρχίας. Στο πεδίο της επαγγελματικής εμπειρίας, καθορίζεται το είδος της εξειδίκευσης, ο τομέας και ο ελάχιστος απαιτούμενος χρόνος εμπειρίας σε άλλες εταιρίες. Υπάρχει και η περίπτωση να μην απαιτείται προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία. Στην περίπτωση αυτή καλό είναι να αναφέρεται στις προδιαγραφές, ώστε να προσελκυστούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι και όχι άτομα με πολλά προσόντα, που θα απογοητευτούν είτε από την απόρριψη κατά την επιλογή πρόσληψης, είτε από το αντικείμενο της θέσης.

3ο Βήμα: Ικανότητες

Οι ικανότητες μπορούν να αφορούν μια σειρά από διαφορετικά αντικείμενα. Οι κυριότερες κατηγορίες ικανοτήτων για τα διοικητικά στελέχη έχει να κάνει με:

- Την Γλωσσική ικανότητα: Αφορά στον άριστο χειρισμό του προφορικού και γραπτού λόγου στη μητρική και σε άλλες γλώσσες.
- Ικανότητα επικοινωνίας: Αφορά στην ικανότητα για επίτευξη και διατήρηση αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους συναδέλφους, προϊσταμένους, υφισταμένους, συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές, τράπεζες, στελέχη άλλων επιχειρήσεων κλπ.
- Ικανότητα διαπροσωπικών σχέσεων: Με την ικανότητα αυτή, ο κάτοχος της θέσης εκφράζει ζωηρό ενδιαφέρον για την υπηρεσία, τη συλλογική εργασία, την προσεκτική παρακολούθηση των συνομιλητών του και τη δημιουργία θετικού κλίματος στις διάφορες επαφές.
- Ικανότητα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Με την ικανότητα αυτή το στέλεχος παρακινεί τους υφισταμένους του, να σέβεται τους συνεργάτες του, να αναγνωρίζει τη συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου, να καθοδηγεί αποτελεσματικά, να θέτει στόχους που υλοποιούνται και να διαπραγματεύεται με όρους που συμφέρουν την επιχείρηση την οποία εκπροσωπεί.
- Ικανότητα οργάνωσης: Το στέλεχος να κάνει ιεράρχηση προτεραιοτήτων, να διοικεί με

- στόχους, να διακρίνει τις προοπτικές και να προτείνει αποτελεσματικές πολιτικές.
- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων: Το στέλεχος να προτείνει εναλλακτικές λύσεις και να λαμβάνει απόφαση για την αποδοτικότερη ή εφικτή λύση.
- Ικανότητα εργασίας σε ομάδα: Αφορά στο να μπορεί το στέλεχος να συμμετέχει σε ομάδες εργασίας και να αποδίδει μέσα από τη συλλογική συνεισφορά.
- Ικανότητα διαχείρισης οικονομικών και άλλων πόρων: Πρόκειται για μια ικανότητα που αποφέρει πολύ σημαντικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, καθώς με την ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι.

Οι ικανότητες αυτές περιγράφονται κυρίως για τις θέσεις εργασίας των διοικητικών στελεχών. Για το εργατικό δυναμικό και γενικά για άτομα που εκτελούν χειρωνακτικές και βαριές εργασίες, αναφέρονται και περιγράφονται οι σωματικές ικανότητες και αντοχές. Οι ικανότητες αυτές μπορεί να αφορούν στη στάση του σώματος (ορθοστασία, ισορροπία κλπ.), στο σήκωμα βάρους (κατάταξη σε κλίμακα ελαφριάς, βαριάς ή πολύ βαριάς μορφής) στη σωματική υγεία (χωρίς κάποιο πρόβλημα υγείας ή σωματική αναπηρία) κλπ.

4ο Βήμα: Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Μπορεί να αφορούν υψηλό αίσθημα ευθύνης, δυνατότητα προσωπικής υποκίνησης για μάθηση και διαρκή βελτίωση, στην εχεμύθεια, την τήρηση απορρήτου, στην αυτοθυσία και την υποχώρηση για χάρη συλλογικότητας και του κοινού συμφέροντος.

Βασικά λάθη κατά την περιγραφή θέσεων εργασίας:

- Η ασαφής, γενική και αόριστη περιγραφή που δεν βοηθά τον κάτοχο της θέσης να κατανοήσει το ρόλο του και τις αρμοδιότητές του.
- Η διατύπωση της περιγραφής της θέσης εργασίας με μη κατανοητή γλώσσα, με δύσκολους ή άγνωστους όρους, μακροσκελείς προτάσεις και μεταφορικές εκφράσεις, με αποτέλεσμα να μην καταλαβαίνει ο κάτοχος της θέσης το περιεχόμενο του έργου του.
- Η χρήση ακατάλληλου τίτλου, που δημιουργεί λανθασμένες εντυπώσεις ως προς το περιεχόμενο της θέσης, προσελκύοντας, κατά συνέπεια, ακατάλληλους υποψηφίους για την πλήρωση της θέσης.
- Κάποιοι εργοδότες περιλαμβάνουν ένα γενικό καθήκον, σημειώνοντας ότι <<ο κάτοχος εκτελεί όσες εργασίες απαιτούνται από τον εργοδότη, που είναι στο πλαίσιο των δεξιοτήτων και των δυνατοτήτων του υπαλλήλου>>. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να ζητηθεί από τον υπάλληλο να εκτελέσει εργασίες που δεν έχουν καλυφθεί από την περιγραφή εργασίας, αλλά είναι στο πλαίσιο των ικανοτήτων του. Σε τέτοιες περιπτώσεις συνήθως ο κάτοχος της θέσης αισθάνεται απογοήτευση, αντιλαμβάνεται ότι δεν ελέγχει τον όγκο της δουλειάς που του ανατίθεται και δεν γνωρίζει τα όρια του έργου του, με αποτέλεσμα πέρα από την δημιουργία συγκρούσεως και αντιπαλότητας με τον εργοδότη, να μην μπορεί στην ουσία να υπάρξει θετική για τον οργανισμό απόδοση
- Για την περιγραφή κάποιων θέσεων εργασίας δεν απαιτείται η ανάπτυξη προτύπων απόδοσης, γεγονός που καθιστά δύσκολη την διαδικασία αξιολόγησης. Ωστόσο η συμπερίληψη της γενικής διαδικασίας που υιοθετείται από την επιχείρηση για την αξιολόγηση βοηθά στον αντικειμενικό προσδιορισμό της απόδοσης του κατόχου της θέσης.
- Η χρησιμοποίηση κοινών προδιαγραφών για πολλές θέσεις εργασίας. Αυτό οδηγεί στην προσέλκυση ιδίων υποψηφίων για διαφορετικές θέσεις και με διαφορετικές αρμοδιότητες και απαιτήσεις.
- Η προσπάθεια εξωραϊσμού του περιεχομένου της θέσης εργασίας, με την προσθήκη

στοιχείων που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Σκοπός της προσπάθειας αυτής είναι να καταστεί η θέση εργασίας περισσότερο ελκυστική προς μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων. Η τάση αυτή πρέπει να αποφεύγεται, καθώς στους υποψηφίους δημιουργούνται μεγάλες προσδοκίες που δεν επαληθεύονται στην πράξη και οδηγούν σε δυσαρέσκεια, συγκρούσεις και δυσφήμιση της εταιρίας ή του οργανισμού.

3.1.2. ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Goal Settings)

Ο καθορισμός στόχων είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την διοίκηση της απόδοσης. Παίζει δηλαδή καθοριστικό ρόλο κατά την διάρκεια του σχεδιασμού απόδοσης και στα στάδια της.

Οι αρχές των στόχων

Η θεωρία της στοχοθεσίας προήλθε από τους Latham και Locke(1979) οι οποίοι ανέφεραν ότι οι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα όταν έχουν συγκεκριμένους και υψηλούς (προκλητικούς) αλλά και πάνω από όλα, προσβάσιμους στόχους. Η αποδοχή των στόχων επιτυγχάνεται όταν:

- Οι εργαζόμενοι θεωρούν τους στόχους δίκαιους και λογικούς και εμπιστεύονται τους διευθυντές τους.
- Υπάρχει η δυνατότητα για τα άτομα του οργανισμού να συμμετάσχουν στον καθορισμό των στόχων.
- Παρέχεται υποστήριξη από τον προϊστάμενο. Ένας προϊστάμενος που παρέχει υποστήριξη δεν χρησιμοποιεί τους στόχους του οργανισμού, ως φόβητρο για τον υφιστάμενο, αλλά για να αποσαφηνίσει τι αναμένει από εκείνον.
- Στους εργαζόμενους παρέχονται τα μέσα (π.χ. Παροχή εταιρικού αυτοκινήτου, κλπ.) για την επίτευξη των στόχων τους.
- Η επιτυχία επιτυγχάνεται στην επίτευξη των στόχων, που ενισχύουν την αποδοχή μελλοντικών στόχων.

Οι Latham και Locke(1990) έκριναν ότι οι ειδικοί και υψηλοί στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη απόδοση, από ότι η ύπαρξη γενικευμένων ή και σε πολλές περιπτώσεις μη ύπαρξη στόχων. Επίσης αυτοί που συμμετέχουν στον καθορισμό προσωπικών τους στόχων, είναι πιθανό να θέσουν πιο δύσκολους στόχους, από ότι θα όριζε κάποιος άλλος για εκείνους, και η δυσκολία του στόχου οδηγεί σε αύξηση της δέσμευσης για την επίτευξή τους (μεγαλύτερη προσήλωση στον στόχο). Η ανατροφοδότηση και ο ανταγωνισμός έχουν παρόμοια επίδραση στην απόδοση. Όσον αφορά το ποιοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερη απόδοση εξαρτάται από την συμμετοχή, την δέσμευση και άλλα στοιχεία της διαδικασίας διοίκησης της απόδοσης όπως η ανατροφοδότηση.

Υπάρχουν πλεονεκτήματα που δημιουργούνται από την στοχοθεσία σε έναν οργανισμό ή εταιρία

αλλά και μειονεκτήματα σύμφωνα με τον Latham και Locke, (2006) :

Πλεονεκτήματα :

- Δίνει μία αίσθηση σκοπού.
- Παρέχει μία σαφή βάση για την αξιολόγηση της επιτυχίας.
- Αυξάνει την απόδοση.
- Είναι ένα μέσο για την αυτό-διαχείριση.
- Αύξηση της υποκειμενικής ευημερίας

Μειονεκτήματα:

- Η έλλειψη επαρκούς γνώσης για την επίτευξη του στόχου.
- Σύγκρουση ατομικών στόχων μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Ο φόβος της ανάληψης του κινδύνου.
- Η παράβλεψη των διαστάσεων που δεν αποτελούν στόχο της απόδοσης.
- Απογοήτευση διότι μετά την επιτυχία, μπορεί να θέσει υψηλότερους αδύνατους στόχους.

Στόχοι και ανατροφοδοτήσεις

Οι στόχοι και οι ανατροφοδοτήσεις συνεργάζονται μεταξύ τους για να επηρεάσουν την υλοποίηση του στόχου. Οι εργαζόμενοι μπορούν να παρέχουν τα δικά τους σχόλια ή να τα παραλάβουν από τους άλλους, όπως τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους τους. Οι εκπαιδευτές – προϊστάμενοι είναι μία άλλη πηγή ανατροφοδότησης και υποστήριξης για την συμμετοχή στον καθορισμό του στόχου. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ανατροφοδότηση, για να βοηθήσουν στην μέτρηση της προόδου προς ένα στόχο, καθώς και να προτείνουν τρόπους για την ρύθμιση του επιπέδου ή την κατεύθυνση των προσπαθειών τους ή να μετατοπίσουν τις στρατηγικές απόδοσής. Ο συνδυασμός των στόχων μαζί με την ανατροφοδότηση είναι πολύ πιο αποτελεσματική από ότι η στοχοθεσία μόνη της (Locke και Latham, 2002). Τα σχόλια και οι έπαινοι με τη μορφή της δημόσιας αναγνώρισης ή μέσω της βοήθειας ενός χρηματικού bonus, δεν επηρεάζουν την απόδοση εκτός εάν οδηγούν σε ρύθμιση και στην δέσμευση συγκεκριμένων και δύσκολων στόχων.

Τύποι στόχων

Οι διάφοροι τύποι στόχων και ο τρόπος που καθορίζονται περιγράφονται παρακάτω.

Ρόλοι και εργασιακοί στόχοι

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ρόλους και συγκεκριμένους στόχους εργασίας, οι οποίοι μπορεί να εκφράζονται ως βασικοί τομείς, αποτέλεσμα μίας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Ο ορισμός ενός βασικού τομέα αποτελέσματος, δηλώνει ότι αυτό είναι που αναμένεται από τον κάτοχο του ρόλου για την επίτευξη σε αυτήν την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Για παράδειγμα: “Προσδιορίστε τις

απαιτήσεις των δεδομένων σε όλα τα έργα που απαιτούν διαχείριση δεδομένων, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των εσωτερικών πελατών”. Οι καλοί στόχοι καθυκόντων ή εργασιών, θα καθορίσουν με σαφήνεια την δραστηριότητα όσον αφορά τα αποτελέσματα και τα πρότυπα που πρέπει να επιτευχθούν. Μπορούν να συμπληρωθούν με ποσοτικούς στόχους ή πρότυπα που μπορούν να προσδιοριστούν ποσοτικά ή ποιοτικά. Αν και περιγράφονται ως συνεχείς, στόχοι ρόλων πρέπει να επανεξεταστούν τακτικά, και όπου κρίνεται αναγκαίο, να τροποποιηθούν.

Στόχοι(Targets)

Οι στόχοι είναι αντικείμενα προς ολοκλήρωση που ορίζουν τα ποσοτικά αποτελέσματα που θα προκύψουν, όπως μετριέται σε όρους όπως η παραγωγή, η διακίνηση, το εισόδημα, οι πωλήσεις, τα επίπεδα της παροχής υπηρεσιών, η μείωση του κόστους και η μείωση των ποσοστών απόρριψης. Έτσι ο στόχος της εξυπηρέτησης των πελατών(customer service) θα μπορούσε να ανταποκριθεί σε 90% των ερωτημάτων εντός δύο εργάσιμων ημερών.

Εργασία/ Έργα

Οι στόχοι μπορούν να ρυθμιστούν για την ολοκλήρωση των εργασιών και των έργων κατά μία ορισμένη ημερομηνία ή για να επιτευχθεί ένα μεταβατικό αποτέλεσμα. Ο στόχος για τον διαχειριστή μίας βάσης δεδομένων θα μπορούσε να είναι η ανάπτυξη μίας νέας βάσης που να καλύπτει τις ανάγκες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μέχρι το τέλος του χρόνου του αποτελέσματος.

Πρότυπα αποδόσεων

Ο ορισμός ενός προτύπου απόδοσης λαμβάνει την μορφή δήλωσης πώς η απόδοση θα ανταποκρίνεται στα ισχύοντα πρότυπα, εάν συμβεί ένα επιθυμητό, συγκεκριμένο και παρατηρήσιμο αποτέλεσμα. Θα πρέπει κατά προτίμηση να ποσοτικοποιηθεί όσον αφορά, για παράδειγμα, το επίπεδο της εξυπηρέτησης ή της ταχύτητας της ανταπόκρισης.

Η Συμπεριφορά

Οι προσδοκίες της συμπεριφοράς, συχνά καθορίζονται στο γενικό πλαίσιο των ικανοτήτων, αλλά θα πρέπει επίσης να καθορίζουν εξατομικευμένα κάτω από τις κατηγορίες πλαισίων. Τα πλαίσια ικανοτήτων ενδέχεται να ασχοληθούν με τους τομείς της συμπεριφοράς που έχουν να κάνουν με βασικές αξίες, όπως για παράδειγμα η ομαδικότητα, αλλά συχνά μετατρέπουν τις φιλοδοξίες που περιέχονται στις αξίες μία δήλωσης σε πιο συγκεκριμένα παραδείγματα επιθυμητών και ανεπιθύμητων συμπεριφορών που μπορούν να βοηθήσουν στον σχεδιασμό και στην επανεξέταση της απόδοσης.

Οι αξίες

Οι προσδοκίες μπορούν να καθοριστούν για την υπεράσπιση των θεμελιωδών αξιών του οργανισμού. Στόχος θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι αυτές οι αξίες ισχύουν και στην πράξη.

Η βελτίωση της απόδοσης

Οι στόχοι που αφορούν την βελτίωση της απόδοσης καθορίζουν το τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα. Μπορούν να εκφραστούν σε ένα πλάνο βελτίωσης της απόδοσης το οποίο καθορίζει τι πρέπει να ληφθούν από τους κατόχους της θέσης και των προϊσταμένων τους.

Αναπτυξιακοί/μάθησης

Οι αναπτυξιακοί ή οι στόχοι μάθησης προσδιορίζουν τους τομείς για την προσωπική ανάπτυξη και τη μάθηση σε σχήμα βελτίωσης των γνώσεων και δεξιοτήτων.

Έξυπνοι στόχοι(smart objectives)

Πολλές εταιρίες και οργανισμοί ακολουθούν το ακόλουθο ορισμό “S.M.A.R.T.” για να συνοψίσουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός στόχου:

S = Specified/stretching, ιδιαίτεροι αλλά ξεκάθαροι, σαφής, κατανοητοί και προκλητικοί.

M = Measured, δηλαδή μετρήσιμοι ως προς την ποσότητα, την ποιότητα, τον χρόνο και τα χρήματα.

A = Achievable, δηλαδή εφικτοί αλλά και δύσκολοι, μέσα στην προσιτότητα ενός ικανού και αφοσιωμένου ατόμου.

R = Relevant, δηλαδή σχετικοί με τον στόχο του οργανισμού ή της εταιρίας, ώστε ο στόχος του ατόμου/εργαζόμενου να συνδέεται με αυτόν της εταιρίας.

T = Time framed, το χρονικό πλαίσιο δηλαδή μέσα στο οποίο πρέπει ένας στόχος να επιτευχθεί.

Καλοί στόχοι

Παρακάτω παρουσιάζεται μία λίστα με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μία καλή στοχοθεσία:

- Συνεπής με τις αξίες του οργανισμού και των στόχων του κάθε τμήματος και των οργανωτικών στόχων.

- Διευκρινίσεις: σαφές και ξεκάθαρες.
- Δύσκολοι: για να προωθήσει υψηλά πρότυπα απόδοσης και για την ενθάρρυνση της προόδου.
- Μετρήσιμοι: δηλαδή που σχετίζονται με τα ποσοτικά και ποιοτικά μέτρα απόδοσης.
- Εφικτοί: δηλαδή μέσα στις δυνατότητες του οργανισμού. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τυχόν περιορισμών που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα του ατόμου για την επίτευξη ενός στόχου. Οι στόχοι αυτοί θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την έλλειψη πόρων (σε χρήματα, χρόνο, εξοπλισμό, χρηματοδότηση και γενικά υποστήριξη από τρίτους), έλλειψη πείρας ή κατάρτισης και γενικά εξωτερικοί παράγοντες που δεν μπορεί κάποιος να ελέγξει.
- Η από κοινού συμφωνία του manager με το συγκεκριμένου ατόμου.
- Χρονικά περιορισμένοι: επιτεύξιμοι μέσα σε ένα προκαθορισμένο χρονικό περιθώριο.
- Εστιασμένοι στην ομαδικότητα: να τονίζεται η ανάγκη για να εργαστούν όλοι ως ενεργά μέλη μέσα σε μία ομάδα σε τέτοιο βαθμό που θα ενεργούσαν και για τους προσωπικούς/ατομικούς τους στόχους.

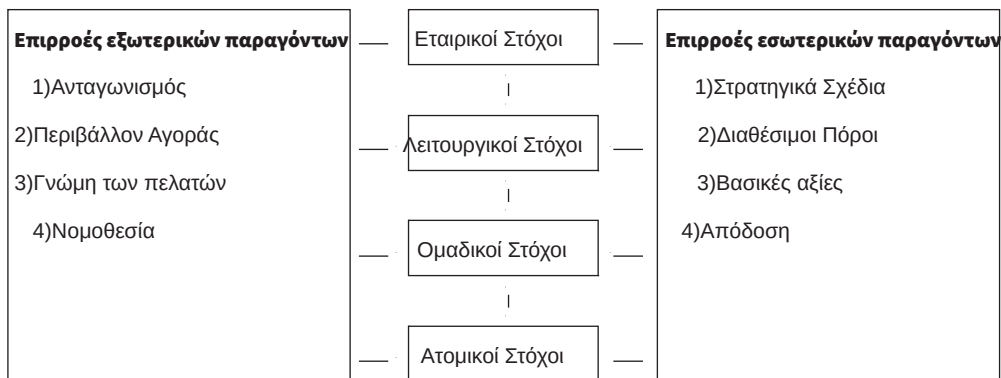
Ενοποίηση των στόχων

Ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό στην διαχείριση της απόδοσης είναι η σημασία που αποδίδεται στην ολοκλήρωση και στην ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τους στόχους της εταιρίας ή του οργανισμού. Στόχος είναι να επικεντρωθούν οι εργαζόμενοι για να κάνουν τις σωστές διεργασίες, προκειμένου να επιτευχθεί μία από κοινού αντίληψη των απαιτήσεων της απόδοσης σε όλα τα τμήματα του οργανισμού.

Η ενοποίηση(ολοκλήρωση) των οργανωτικών στόχων(ατομικών και ομαδικών) αναφέρεται ως μία διαδικασία “διαδοχικών στόχων”. Ωστόσο αυτή η διαδοχική διεργασία δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ως μίας μέθοδος από <<πάνω προς τα κάτω>>. Θα υπάρχουν πρωταρχικοί στόχοι, αλλά στους εργαζόμενους σε κάθε επίπεδο-τμήμα, θα πρέπει να τους δοθεί η ευκαιρία, να δείξουν ότι και πιστεύουν αλλά και μπορούν να πραγματοποιήσουν τους στόχους ομαδικούς και τμηματικούς που έχουν να κάνουν και με τον στόχο του οργανισμού. Αυτή είναι μία διαδικασία από κάτω προς τα πάνω, και οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το τι πιστεύουν ότι μπορεί να επιτευχθεί από εκείνους, πρέπει να σημειωθεί και, ανάλογα με την περίπτωση, να τροποποιηθεί, ώστε να ληφθούν υπόψη τα εν λόγω, για στόχους υψηλότερων επιπέδων. Μία προσέγγιση προς αυτήν την κατεύθυνση αυξάνει το αίσθημα συνείδησης της <<ιδιοκτησίας>> των στόχων, καθώς παρέχει έναν διάυλο επικοινωνίας προς τα πάνω σε βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Φυσικά θα υπάρξουν στιγμές όπου μία κυρίαρχη, υπέρτατη πρόκληση πρέπει να γίνει αποδεκτή, αλλά επίσης θα υπάρξουν πολλές περιπτώσεις όπου οι απόψεις αυτόν που έχουν αναλάβει να κάνουν την δουλειά θα αξίζει να ακούγεται και να λαμβάνεται υπόψιν.

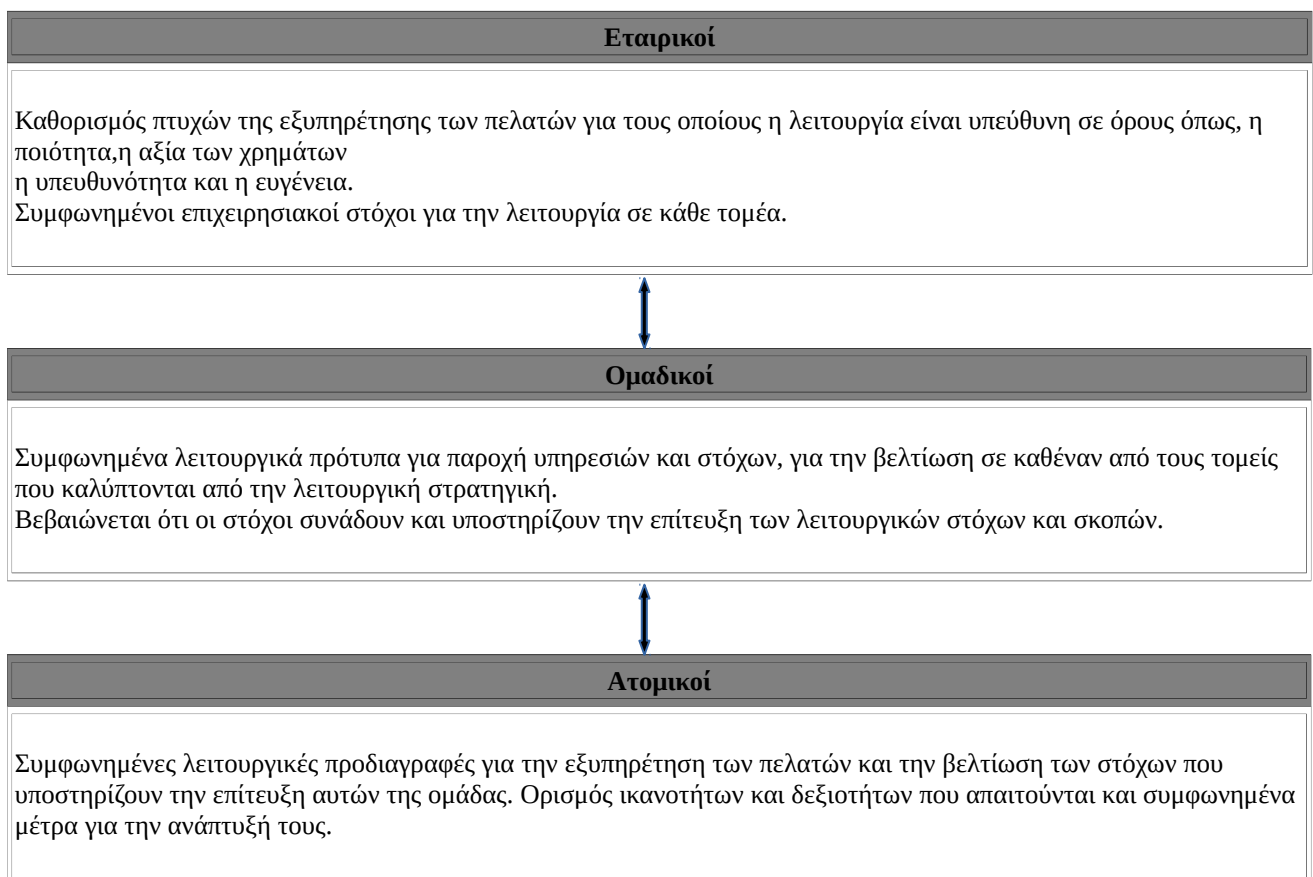
Η ενοποίηση(ολοκλήρωση) επιτυγχάνεται με την εξασφάλιση ότι ο καθένας έχει επίγνωση των εταιρικών, λειτουργικών και ομαδικών στόχων και ότι οι ατομικοί τους στόχοι, είναι σύμφωνοι με τους στόχους αυτούς και θα συμβάλλουν με έναν συγκεκριμένο τρόπο για την επίτευξή τους. Αυτή

η διαδικασία απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 4: Διαδικασία ενοποίησης στόχων.

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει πώς οι στόχοι μπορούν να ενταχθούν σε μία συγκεκριμένη περιοχή. Δηλαδή την αμφίδρομη κατεύθυνση σύναψης των ενσωματωμένων στόχων.



Σχήμα 5: Αμφίδρομη κατεύθυνση σύναψης των ενσωματωμένων στόχων.

Πώς τίθενται οι στόχοι

Τα στάδια κατά την διαδικασία καθορισμού στόχου σύμφωνα με τους Mone και London(2002) τίθενται ως εξής:

- Οι managers ενημερώνουν τους εργαζόμενους ότι θα αρχίσουν την διαδικασία καθορισμού στόχου για την απόδοση του επερχόμενου έτους και αναφέρουν το χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θέλουν η διαδικασία να έχει ολοκληρωθεί. Περιγράφουν συνοπτικά δηλαδή στους εργαζόμενους την διαδικασία για τους εργαζόμενους.
- Κατά την προετοιμασία, οι managers συμβουλεύουν τους υπαλλήλους, να κάνουν το εξής για να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο για την τρέχουσα ρύθμιση στόχου: να ξαναδιαβάσουν την αποστολή και το όραμα της εταιρείας, να ξαναδιαβάσουν την αποστολή και το όραμα του συγκεκριμένου τμήματος, να κριτικάρουν τις περιγραφές των θέσεων εργασίας τους, να κριτικάρουν τους δικούς τους στόχους, στρατηγικές και τακτικές, να εντοπίσουν τυχόν νέους στόχους και να αναπτύξουν ένα σχέδιο εργασίας των ομαδικών στόχων για τα τμήματά τους, εάν χρειάζεται και κρίνεται αναγκαίο. Όλα αυτά με την προϋπόθεση ότι αυτά τα έγγραφα που δημιουργούνται είναι άμεσα διαθέσιμα και ξεκάθαρα.
- Οι managers μοιράζονται τους πρωταρχικούς στόχους και τους στόχους του κάθε τμήματος, εάν υπάρχουν με τους υπαλλήλους τους, καθώς επίσης και την οποιαδήποτε στρατηγική, η οποία μπορεί να απαραίτητη για τον υπάλληλο, να εξετάσει.
- Χρησιμοποιώντας τις παραπάνω πληροφορίες οι managers ζητούν από τους υπαλλήλους τους να αναπτύξουν δικά τους σχέδια που αφορούν τους στόχους απόδοσης, την στρατηγική και τις τακτικές τους, και τους αναπτυξιακούς στόχους.
- Οι managers συναντούνται με τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά με σκοπό να αξιολογηθούν και να καθορίσουν τους στόχους τους, τις στρατηγικές τους και τις τακτικές τους. Στην συνάντηση αυτή οι managers θέλουν να βεβαιωθούν ότι οι στόχοι απόδοσης των εργαζομένων τους συνάδουν με την γενική κατεύθυνση της εταιρείας και του τμήματος, με το να είναι προκλητικοί σαν στόχοι με ρεαλιστικότητα. Επίσης θέλουν να βεβαιωθούν ότι ο κάθε εργασιακός στόχος απόδοσης θα τον βοηθήσει να εξελίξει την απόδοση στην συγκεκριμένη δουλειά ή να αποκτήσει τις ικανότητες και την γνώση που είναι απαραίτητες για την προετοιμασία μελλοντικών θέσεων εργασίας.
- Μόλις οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι τακτικές έχουν οριστικοποιηθεί με τις απαιτήσεις των managers, τότε οι managers ρωτούν τους υπαλλήλους τους να αναπτύξουν μέτρα της διαδικασίας των στόχων και την μέτρησή αυτών.
- Οι managers συναντιούνται με τους υπαλλήλους για να επανεξετάσουν, να συζητήσουν και να οριστικοποιήσουν τα μέτρα.
- Οι managers ασκούν κριτική στους στόχους των υπαλλήλων τους, στις στρατηγικές τους και στις τακτικές τους, όπου το θεωρούν αναγκαίο.
- Επικοινωνούν και συζητούν κάθε αλλαγή με τους υπαλλήλους τους και αναθεωρούν όπου απαιτείται.
- Κάθε υπογεγραμμένη συμφωνία σχετικά με τους στόχους, τις στρατηγικές κλπ., ανάμεσα στον manager και στον υπάλληλο κρατείται σε αντίγραφο από τον καθένα για το αρχείο τους.

Υπάρχουν δύο ζητήματα που δημιουργούνται κατά τον καθορισμό του στόχου. Το ένα έχει να κάνει με την πρόβλεψη για το τι είναι εφικτό και το άλλο με την συμμετοχή.

Όσον αφορά με την πρόβλεψη περί του τι θεωρείται εφικτός στόχος ο Schneiderman (1999)

προειδοποίησε ότι “ειδικοί στόχοι θα πρέπει να ορίζονται με βάση την γνώση των μέσων που θα

χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη αυτών. Ωστόσο τα μέσα σπάνια είναι γνωστά κατά την ώρα που οι στόχοι τέθηκαν. Το σύνηθες αποτέλεσμα έχει να κάνει με το ότι εάν ο στόχος είναι πολύ χαμηλός, θα αποδίδουμε πολύ λιγότερο από αυτό που μπορούμε. Εάν από την άλλη είναι πολύ υψηλός και μη εφικτός, τότε θα έχουμε και πάλι χαμηλή απόδοση σύμφωνα με τις προσδοκίες των ανωτέρων. Αυτό που πραγματικά είναι αναγκαίο είναι η ύπαρξη ενός μέσου πρόβλεψης περί του τι είναι εφικτό, εάν κάποιο είδος συγκεκριμένου μέσου για την βελτίωση χρησιμοποιηθεί.” Όσον αφορά την συμμετοχή στην στοχοθεσία όπως οι London, Mone and Scott (2004) ανέφεραν, μπορεί να είναι απαραίτητη όμως πρέπει να συνοδεύεται από την κατανόηση των οργανωτικών στόχων, πληροφορίες που θα μετατρέπονται σε δράση-μέτρα, και από την υποστήριξη των προϊσταμένων και των διευθυντών στους υπαλλήλους τους για την επίτευξη του στόχου. Η αξιολόγηση του καθορισμού των ατομικών στόχων καθώς και η συμμετοχή θα πρέπει να αρχίσει με μία επανεξέταση της διαδικασίας την οποία οι managers και οι υπάλληλοι ακολουθούν για τον καθορισμό των στόχων. Όπως καταλαβαίνουμε η συμμετοχή βελτιώνει την απόδοση, όχι γιατί η συμμετοχή είναι από την φύση της ένα εκ φύσεως κίνητρο, αλλά επειδή με αυτόν τον τρόπο, παρέχει στον εργαζόμενο με αυξημένη κατανόηση των προσδοκιών και των στρατηγικών για την επίτευξη του στόχου.

3.1.3.ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η μέτρηση της απόδοσης σε ατομικό επίπεδο

Η ατομική απόδοση μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με βάση τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) και συστημάτων μέτρησης. Τα KPIs καθορίζουν τα αποτελέσματα που αναγνωρίζονται ως ζωτικής σημασίας για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Με την κυριολεκτική έννοια μετρήσεις αυτές χρησιμοποιούν ένα μετρικό σύστημα, αλλά ο χαρακτηρισμός αυτός χρησιμοποιείται γενικότερα για οποιαδήποτε μορφή μετρήσεων.

Μπορεί επίσης να ειπωθεί πως αυτό που συχνά μετριέται, είναι αυτό που μπορεί εύκολα να μετρηθεί. Έτσι σε ορισμένες δουλειές μετριέται το μη χρήσιμο και αυτό που χρειάζεται να μετρηθεί από την άλλη δεν μετράται. Ο Levinson (1970) υποστήριξε ότι: “Όσο μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην μέτρηση και στην ποσοτικοποίηση, Τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα τα διακριτά, μη μετρήσιμα στοιχεία του έργου να πρέπει να θυσιαστούν. Η ποιότητα των επιδόσεων, ως εκ τούτου, αποφεύγει την ποσοτικοποίηση ή αλλιώς τον ποσοτικό προσδιορισμό”.

Η μέτρηση της απόδοσης είναι σχετικά εύκολο να μετρηθεί από τους υπεύθυνους για την επίτευξη ποσοτικών στόχων, όπως για παράδειγμα είναι οι πωλήσεις. Είναι περισσότερο δύσκολη η μέτρηση για τους επιστήμονες, αλλά αυτή η δυσκολία μπορεί να βελτιωθεί με την διάκριση μεταξύ των δύο μορφών αποτελεσμάτων- εκροών (outputs) και των outcomes.

Outputs and outcomes

Οι εκροές (outputs) είναι το αποτέλεσμα που μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά, ενώ τα outcomes είναι ένα το ορατό αποτέλεσμα μία ενέργειας, αλλά δεν είναι απαραίτητο να μετρηθεί ποσοτικά.

Υπάρχουν συνιστώσες σε όλες τις θέσεις εργασίας, που είναι δύσκολο να μετρηθούν και στις εκροές. Αλλά όλες οι εργασίες παράγουν outcomes, ακόμη και αν δεν είναι ποσοτικοποιημένες. Επομένως είναι συχνά απαραίτητο για τη μέτρηση των επιδόσεων τα outcomes που έχουν επιτευχθεί να έχουν σχέση με τα αναμενόμενα outcomes, και να μπορούν να εκφραστούν σε ποιοτικούς όρους ως πρότυπα ή ως το επίπεδο επάρκειας που πρέπει να επιτευχθεί. Για αυτό είναι σημαντικό όταν πάμε να καταλήξουμε σε στόχους να απαντήσουμε την ερώτηση: <<Πώς θα ξέρουμε ότι αυτός ο στόχος έχει επιτευχθεί;>>. Η απάντηση θα πρέπει να είναι της μορφής: <<Γιατί αυτά και αυτά θα έχουν επιτευχθεί>>, όπου στην μία περίπτωση θα πρέπει αυτή η απάντηση να προσαρμόζεται και να ορίζεται ως outputs σε μορφές που έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση ή την υπέρβαση ενός ποσοτικού στόχου, και ως outcomes όταν έχουν επιτύχει ένα συμφωνημένο επίπεδο επιδόσεων ή παρέχοντας ένα συμφωνημένο επίπεδο υπηρεσιών.

Ταξινόμηση των outputs και των outcomes

Οι μετρήσεις outputs περιλαμβάνουν:

- Χρηματοοικονομικές μετρήσεις, όπως εισοδήματα, μετοχική αξία, προστιθέμενη αξία, ποσοστά απόδοσης, κόστη.
- Μονάδων παραγωγής ή που υπόκεινται επεξεργασία και διακίνησης.
- Πωλήσεων, νέων λογαριασμών.
- Μετρήσεις χρόνου δηλαδή που έχουν να κάνουν με την ταχύτητα ανταπόκρισης, των επιτευγμάτων σε σχέση με το προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα, το ποσοστό των καθυστερήσεων, τον χρόνο διάθεσης στην αγορά και τους χρόνους παράδοσης.

Οι μετρήσεις outcomes περιλαμβάνουν

- Επιτεύξεις ενός προτύπου (ποιότητας, επιπέδου υπηρεσίας, κλπ.).
- Αλλαγές στην συμπεριφορά.
- Την ολοκλήρωση ενός έργου ή μίας υπηρεσίας.
- Την απόκτηση και την αποτελεσματική χρήση, των πρόσθετων γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Την αντίδραση από την κρίση των άλλων (συναδέλφους, εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες).

Εισροές (Inputs) – Ικανότητα και υπεράσπιση βασικών αξιών

Ωστόσο κατά την αξιολόγηση των αποδόσεων, είναι επίσης αναγκαίο να εξεταστούν οι εισροές (inputs) στην μορφή του βαθμού γνώσεων και ικανοτήτων που επιτυγχάνονται και στη

συμπεριφορά που αποδεδειγμένα, σύμφωνα με τα πρότυπα ορίζοντα στο πλαίσιο ικανότητας και τις καταστάσεις των βασικών αξιών. Ο Risher (2003) τονίζει ότι είναι σημαντικό να ενθαρρύνονται συμπεριφορές όπως η παρακάτω:

- Συμπεριφορές που βασίζονται σε αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας μαζί με άλλα άτομα.
- Συμπεριφορές που αναλαμβάνουν και παίρνουν την πρωτοβουλία για να αντιμετωπίσουν προβλήματα.
- Συμπεριφορές που επιδιώκουν γνώση και ενημέρωση σε σχέση αναδυόμενα προβλήματα.
- Συμπεριφορές ατόμων που μοιράζονται με τους συναδέλφους τους την τεχνογνωσία και τις πληροφορίες που κατέχουν.
- Συμπεριφορές που ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανησυχίες των πελατών τους.

Η προσέγγιση για μέτρηση σε οργανωτικό επίπεδο

Υπάρχουν 4 αρχές όπως ορίστηκαν από τον Quinn (2003), οι οποίες διέπουν την χρήση των μέτρων απόδοσης ή τις μετρήσεις:

- Μέτρηση των καλών για την επιχείρηση δραστηριοτήτων που συμβάλλουν άμεσα στην αύξηση της απόδοσης ενός οργανισμού.
- Σαφής κοινοποίηση σε όλους σχετικά με το τι θα μετράται. Μέτρα τα οποία είναι κακώς ορισμένα ή δεν έχουν κοινοποιηθεί δεν θα χρησιμοποιούνται.
- Εφαρμογή με συνέπεια των μέτρων. Τα μέτρα θα πρέπει να εφαρμόζονται σε όλες τις μονάδες του οργανισμού με συνέπεια δηλαδή γιατί αν δεν υπάρξει αυτή η συνέπεια θα οδηγήσει σε απώλεια της στήριξης του συστήματος μέτρησης στον οργανισμό.
- Τα δεδομένα των μετρήσεων πρέπει να χρησιμοποιούνται με εποικοδομητικό τρόπο. Η μη χρησιμοποίηση των δεδομένων ή η λάθος εφαρμογή τους θα δημιουργήσει και αυτή με την σειρά της σε έλλειψη υποστήριξης του συστήματος μέτρησης της απόδοσης.

Τύποι Μέτρησης

Τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης της απόδοσης ήταν μονοδιάστατα, δηλαδή επικεντρώθηκαν εξ 'ολοκλήρου σε χρηματοοικονομικούς δείκτες που είχαν να κάνουν με την αξία των μετοχών, της προστιθέμενης αξίας, με τα κέρδη ανά μετοχή και με την αναλογία τιμής/κέρδη, κλπ. Αλλά αυτά τα παραδοσιακά συστήματα είναι πλέον ανεπαρκής στους σύγχρονους οργανισμούς, όπου αναγνωρίζεται πώς οι σχέσεις με τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους

προμηθευτές και άλλους ενδιαφερόμενους είναι ζωτικής σημασίας θέματα, του πώς ο οργανισμός αποδίδει. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν μπορούν να αξιολογήσουν παράγοντες σημαντικούς όπως την καινοτομία, την δέσμευση των εργαζομένων, τις εργασιακές σχέσεις και τα επίπεδα ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται πολλές φορές leading indicators/Δείκτες Μελλοντικών Οικονομικών Εξελίξεων (Gjerde and Hughes, 2007), επειδή ενημερώνουν την διοίκηση σχετικά την πρόοδο που σημειώθηκε στις πρωτοβουλίες που αναλήφθηκαν για την βελτίωση της απόδοσης. Οι μετρήσεις των χρηματοοικονομικών αποδόσεων υστερούν γιατί οι δείκτες αυτοί αναφέρονται στο παρελθόν. Επιτυγχάνοντας έναν στόχο ο οποίος σχετίζεται με τους οδηγούς δείκτες/lead measures φαίνεται ότι οι επιδόσεις είναι σε καλό βαθμό, και για την επίτευξη του στόχου που σχετίζεται με τους δείκτες υστέρησης/lag measures, ότι ο στόχος έχει επιτευχθεί. Για τον προσδιορισμό των οδηγών δεικτών/lead measures είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι βασικοί αυτοί παράγοντες που οδηγούν τις επιδόσεις – οι βασικοί δείκτες απόδοσης/key performance indicators (KPIs), που αποτελούν την βάση της παρακολούθησης των επιδόσεων και του συστήματος μέτρησης.

Οι Sink και Tuttle (1990) ανέφεραν 7 κατηγορίες μετρήσεων της οργανωτικής απόδοσης:

- Μέτρηση της αποτελεσματικότητας.
- Μέτρηση της αποδοτικότητας.
- Μέτρηση της ποιότητας.
- Μέτρηση της ποιότητας στην εργασιακή ζωή.
- Μέτρηση της καινοτομίας.
- Μέτρηση του κόστους και της τιμής.
- Μέτρηση της παραγωγικότητας.

Βασικοί Δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators)

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) είναι τα αποτελέσματα που αναγνωρίζονται ως ζωτικής σημασίας για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης και αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό των στόχων και την μέτρηση των επιδόσεων. Θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τις απαιτήσεις όλων των ενδιαφερόμενων και θα πρέπει να προσθέσουμε την κοινωνική ευθύνη στην λίστα των επιχειρηματικών στόχων συμπεριλαμβάνοντας τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, την ποικιλομορφία και την ευημερία των εργαζομένων στο σύνολο των βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs).

Τα (KPIs) μετράνε κάτι το οποίο είναι στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό όπως τις πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο, την προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, το ποσοστό του κύκλου εργασιών των αποθεμάτων, το κόστος ανά μονάδα παραγωγής, τον χρόνο διάθεσης στην αγορά και τα επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων. Το εύρος των βασικών δεικτών απόδοσης σε διάφορους οργανισμούς είναι συνήθως από 6 έως 12, με εν δυνάμει δεκάδες μετρήσεις υποστήριξης. Ωστόσο, ο αριθμός εξαρτάται από τον τύπο του οργανισμού και μπορεί να είναι πολύ χαμηλός όπως 3 ή τόσο υψηλός όσο 24. Τα KPIs παρέχουν την βάση για τον καθορισμό των κρίσιμων στόχων για τους οποίους τα άτομα είναι υπεύθυνα και <<λογοδοτούν>>. Το σύστημα μέτρησης πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι επιδόσεις σε σχέση με τους βασικούς δείκτες απόδοσης, καταγράφονται και αναλύονται και πώς αυτή η πληροφορία μεταβιβάζεται στους διαχειριστές που είναι υπόλογοι (accountable managers) για την ανάληψη δράσης.

Balanced Scorecards

Τα Balanced Scorecards είχαν την τάση να προσεγγίζουν χρηματοοικονομικούς δείκτες. Ο στόχος τους, όπως διατυπώθηκε από τους Kaplan και Norton (1992, 1996) ήταν να αντιμετωπίσουν την τάση των επιχειρήσεων να επικεντρώνονται στις βραχυπρόθεσμες οικονομικές εκθέσεις. Τόνισαν ότι: “κανένα μεμονωμένο μέτρο δεν μπορεί να δώσει σαφείς στόχους αποδόσεων ή να επικεντρώσει την προσοχή σε κρίσιμους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι managers θέλουν μία ισορροπημένη παρουσίαση τόσο χρηματοοικονομικών δεικτών επίδοσης όσο και επιχειρησιακών δεικτών”. Τα Balanced Scorecards απαιτούν από τους διαχειριστές τους να απαντήσουν σε 4 βασικές ερωτήσεις από τέσσερις σχετιζόμενες μεταξύ τους προοπτικές όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 6: Balanced Scorecards-4 προοπτικές.

Κάποιες οργανώσεις έχουν αντικαταστήσει την προοπτική της καινοτομίας και της εκμάθησης με ευρύτερα στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Kaplan και Norton πίστευαν ότι η προσέγγιση των balanced scorecards θέτει την στρατηγική και το όραμα του οργανισμού. Ανέφεραν ότι ενώ καθορίζει στόχους, προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι θα υιοθετήσουν οποιαδήποτε συμπεριφορά και θα αναλάβουν οποιοσδήποτε δράσεις απαιτούνται για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους: "Τα ανώτερα στελέχη μπορεί να γνωρίζουν ποιο είναι το τελικό αποτέλεσμα που επιδιώκουν, αλλά να μην ξέρουν τον τρόπο στους εργαζόμενους για το πώς να επιτύχουν αυτό το αποτέλεσμα, έστω και μόνο λόγω του ότι οι συνθήκες στις οποίες εργάζονται οι εργαζόμενοι μεταβάλλονται διαρκώς".

Ισχυρίζονται ότι τα Balanced scorecards μπορούν να βοηθήσουν στην ευθυγράμμιση των ατομικών επιδόσεων των εργαζομένων με την συνολική στρατηγική. Οι Scorecard χρήστες συμμετέχουν σε τρεις δραστηριότητες: την επικοινωνία, των καθορισμό των στόχων και την σύνδεση της αμοιβής για τι μέτρηση απόδοσης. Παρατήρησαν πώς πολλοί θεωρούν της μετρήσεις ως ένα εργαλείο με το οποίο ελέγχεται η συμπεριφορά και με το οποίο μπορούν να αξιολογηθούν οι επιδόσεις του παρελθόντος. Τα μέτρα σε ένα Balanced scorecard, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως ο ακρογωνιαίος λίθος του συστήματος διαχείρισης που σχετίζονται με την στρατηγική, που ευθυγραμμίζει τα άτομα και τις ομάδες με την στρατηγική, καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους, ευθυγραμμίζει τις πρωτοβουλίες, κατανέμει μακροπρόθεσμους και

βραχυπρόθεσμους πόρους και, τέλος, παρέχει την ανατροφοδότηση και την μάθηση σχετικά με την στρατηγική.

Μία Balanced scorecard σχεδιάστηκε από τον Moullin (2002), ειδικά για τον δημόσιο τομέα και για εθελοντικούς οργανισμούς, η οποία αντί να είναι μία προσαρμογή από τους ιδιωτικούς οργανισμούς, έχει 5 προοπτικές:

- Η στρατηγική αναφέρεται στα βασικά αποτελέσματα απόδοσης (outcomes), αντικατοπτρίζοντας γιατί οι υπηρεσίες υπάρχουν και τι ελπίζουν να επιτύχουν.
- Η υπηρεσία ασχολείται με την εικόνα που παρουσιάζει στους χρήστες των υπηρεσιών αυτών και σε άλλους ενδιαφερόμενους φορείς.
- Η επιχειρησιακή αριστεία, αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα της, των διαδικασιών και του προσωπικού, και περιλαμβάνει μέτρα, όπως σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού.
- Οι χρηματοοικονομικές προοπτικές, αναφέρονται στο πόσο καλά ένας οργανισμός διαχειρίζεται τα κεφάλαιά του και διατηρεί το κόστος χαμηλό.
- Η καινοτομία και η εκμάθηση εξετάζουν κατά πόσο συνεχίζει να βελτιώνεται, μαθαίνοντας από τους άλλους και δημιουργούν πρόσθετη αξία, για τους χρήστες των υπηρεσιών και των ενδιαφερόμενων φορέων.

Όμως με βάση τον Schneiderman (1999): “η συντριπτική πλειοψηφία των Balanced Scorecards, με την πάροδο του χρόνου, αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των δημιουργών τους.” Απέδωσε την αποτυχία σε 3 αιτίες και πρότεινε λύσεις πάνω σε αυτές. Η πρώτη αιτία έχει να κάνει με το πρόβλημα της έλλειψης σαφών στόχων βελτίωσης, ώστε << πράττοντας αυτό που έκανες, να πάρεις αυτό που έπραξες>>. Είναι αναγκαίο να τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι που θα λαμβάνουν υπόψη τους τα διαθέσιμα μέσα για την επίτευξή τους. Η δεύτερη αιτία έχει να κάνει με το πρόβλημα απουσίας καλών μετρήσεων. Για να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα, οι μετρήσεις θα πρέπει να καθορίζονται σαφέστατα και να είναι εύκολο να κατανοηθούν, προσβάσιμες όταν χρειάζονται σε εκείνους που μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν καλύτερα και συνδέονται με το υφιστάμενο σύστημα δεδομένων που επιτρέπει τον εντοπισμό των κακών αποτελεσμάτων των Balanced Scorecards και την αντιμετώπιση αυτών. Η τρίτη αιτία έχει να κάνει με το πρόβλημα αποτυχίας της συμμετοχής των εργαζομένων στην ανάπτυξη των Balanced Scorecards. Είναι απαραίτητο να παρθούν πολλά ενδιαφερόμενα μέρη, όσο είναι δυνατόν, για να λάβουν μέρος στην επιλογή του σωστού KPIs και λήψη αποφάσεων σχετικά με το τι μετρήσεις θα πρέπει να συνδέονται με αυτά.

Αναπτύσσοντας Μέτρα

Κάθε μία από τις προσεγγίσεις της διοίκησης της απόδοσης με βάση τις μετρήσεις που περιγράφηκαν παραπάνω, εξαρτάται από την ποιότητα των μέτρων που χρησιμοποιήθηκαν. Τα

παρακάτω βήματα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν κατά την ανάπτυξή τους:

- Συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερο των ενδιαφερόμενων στο πρόγραμμα ανάπτυξης
- Προσδιορισμό των βασικών παραγόντων που οδηγούν στην απόδοση.
- Καθορισμός των βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs).
- Ορισμό των μετρήσεων που απαιτούνται, δηλαδή τι πρέπει να μετρηθεί και γιατί, προκειμένου να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις που σχετίζονται με κάθε βασικό δείκτη απόδοσης.
- Απόφαση του τρόπου μέτρησης, πώς δηλαδή θα πρέπει να συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με τις μετρήσεις για αποδόσεις σχετικά με κάθε βασικό δείκτη απόδοσης και παρουσίαση του τρόπου.
- Δημιουργία ενός συστήματος για την κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με τις μετρήσεις της απόδοσης, όπως τα Balanced Scorecards, στα Μ.Μ.Ε.

3.2. ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.

3.2.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι ένα σημαντικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική το άτομο που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες θα πρέπει να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από τον συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Για να γίνει δυνατό να υπάρξει σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με την αμοιβή τους κρίνεται απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα αξιόπιστο και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Η διαμόρφωση αυτού του συστήματος γίνεται σε 3 στάδια:

- Αποτιμάται κάθε διαφορετική θέση εργασίας με την χρήση της διαδικασίας ανάλυσης έργου.
- Διεξάγεται έρευνα για τις συνθήκες στην αγορά εργασίας και το επίπεδο αμοιβών ώστε να εξασφαλίζεται η εξωτερική δικαιοσύνη, αποδίδεται ένας μισθός σε κάθε θέση εργασίας επιτυγχάνοντας ισορροπία και εσωτερική-εξωτερική δικαιοσύνη.
- Αποδίδεται ένας μισθός σε κάθε θέση εργασίας επιτυγχάνοντας ισορροπία και εσωτερική-

εξωτερική δικαιοσύνη.

Οι οικονομικές αμοιβές των εργαζομένων αποτελούνται από 3 κατηγορίες:

1. Τις σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο, συμφωνημένο χρονικό διάστημα. Ο εργαζόμενος εισπράττει μισθό ανάλογο των προσόντων του, των γνώσεων του, της εμπειρίας του και των καθηκόντων που αναλαμβάνει (Werther & Davis, 1996).
2. Τις μεταβλητές αμοιβές, οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του. Μεταβλητές αμοιβές είναι οι εξής:

Αμοιβή με το κομμάτι

Πρόκειται για ένα από τα παλαιότερα συστήματα κινήτρων που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Στη διαφοροποιημένη του εκδοχή, οι υπάλληλοι των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή. Ένα τέτοιο σύστημα είχε προταθεί από τον F. W. Taylor. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κυρίως για λόγους ελέγχου του εργατικού κόστους. Είναι ένα σύστημα που βασίζεται στην ατομική προσπάθεια και χρησιμοποιείται κυρίως στον βιομηχανικό κλάδο και στις πωλήσεις. Το μειονέκτημα που παρουσιάζει είναι ότι δεν παρακινεί τους εργαζομένους να εργαστούν ομαδικά για κάποιο κοινό στόχο και αυτό ίσως λειτουργεί αρνητικά ως προς τα επίπεδα παραγωγικότητας στα οποία μπορεί να φτάσει μία επιχείρηση ως σύνολο αντί για τον κάθε εργαζομένο της χωριστά (Bohlander & Snell, 2004).

Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο

Το πρόγραμμα πρότυπων ωρών μοιάζει με την αμοιβή με το κομμάτι εκτός από το ότι ο υπολογισμός γίνεται σε μονάδες χρόνου. Ορίζεται ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί μία εργασία και αν οι εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλειά σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του προτύπου χρόνου. Είναι ένα σύστημα που ταιριάζει περισσότερο σε μη επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες εργασίες.

Ατομικά Βραβεία

Το βραβείο ή Bonus είναι μία επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την επίτευξη ενός στόχου. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζομένους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει για αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. Τα bonus βοηθούν στην παρακίνηση και την παροχή κινήτρων για ενίσχυση των ενεργειών από τους εργαζομένους και ταυτόχρονα φαίνεται ότι αυξάνουν την ικανοποίηση από το επάγγελμά τους. Τα bonus εισπράττονται μια φορά, συνολικά και κάνουν τον υπάλληλο να αισθάνεται ότι λαμβάνει περισσότερα χρήματα από ότι με μια μικρή αύξηση. Επιπλέον bonus είναι εύκολο να οργανωθούν

και να διαχειριστούν επειδή δεν απαιτούν πολλή γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα.

Ομαδικά Βραβεία

Εκτός από την ατομική προσπάθεια και επιβράβευσή της, υπάρχουν τομείς όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ομάδα. Υπό αυτές τις συνθήκες το ελάχιστο επίπεδο απόδοσης αφορά την παραγωγή της ομάδας συνολικά όπως επίσης και το συνδεδεμένο bonus για την υπέρβασή του το οποίο μοιράζεται μεταξύ των μελών. Αυτή η μορφή του συστήματος συχνά συνοδεύεται από προβλήματα όπως τη δυσαρέσκεια κάποιων που αποδίδουν πολύ σε σχέση με τους υπολοίπους της ομάδας όμως είναι χρηστική στις περιπτώσεις που ένα συγκεκριμένο έργο απαιτεί τη συμμετοχή ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων ή διαφορετικού επιπέδου γνώσεων (Werther & Davis, 1996). Πρόκειται για ένα σύστημα που εφαρμόζεται σε υποκαταστήματα ή τμήματα μεγάλων εταιριών και ομίλους επιχειρήσεων όπου στο τέλος της χρονιάς βραβεύεται με οικονομικά σεβάσματα το τμήμα ή το υποκατάστημα εκείνο που πέτυχε το μεγαλύτερο τζίρο (Jackson & Schuler, 2003). Σημειωτέον, η συγκεκριμένη μορφή επιβράβευσής συνδέεται, βάσει έρευνας, με μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας για την επίτευξη αποτελεσμάτων από τη πλευρά των εργαζομένων σε σχέση με την περίπτωση της εξατομικευμένης ανταμοιβής (Zenger & Marshall, 2000).

Προμήθειες

Αποτελούν σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, κυρίως πωλητών και χρησιμοποιείται ως κίνητρο γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Με βάση αυτό οι εργαζόμενοι ανταμείβονται είτε εξ' ολοκλήρου με προμήθεια – άμεσο σύστημα προμηθειών- , είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια – έμμεσο σύστημα προμηθειών. Εφαρμόζεται ευρέως, ιδίως στα πολυκαταστήματα, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις και στα χρηματιστηριακά γραφεία.

Επίδομα Αξίας (Merit Pay)

Το επίδομα αξίας είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για τον υπάλληλο καθώς συνδέει τις αυξήσεις στην πληρωμή με την ατομική απόδοση. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με υψηλή απόδοση ίσως λάβει μία αύξηση 5%, ενώ ένας υπάλληλος με μέτρια απόδοση λαμβάνει 3% και ένας υπάλληλος με κάτω του μετρίου απόδοση δεν λαμβάνει αύξηση.

Διανομή Κερδών

Η διανομή κερδών είναι ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Το σύνηθες πρόγραμμα διανομής κερδών θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες. Μερικές φορές το ποσό αυτό μοιράζεται σε ίσα μερίδια σε όλους τους εργαζόμενους ενώ σε άλλες περιπτώσεις λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική θέση ή η συνεισφορά στη δημιουργία αποτελεσμάτων.

Διάθεση Μετοχών

Πρόκειται για συμμετοχή των εργαζομένων στην ιδιοκτησία της επιχείρησης που πραγματοποιείται με τη δωρεάν διάθεση μετοχών ή την απόκτησή τους σε χαμηλότερη τιμή από την πραγματική τους αξία. Η άμεση σχέση με τα αποτελέσματά αποτελεί επιπλέον κίνητρο για την καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας από το προσωπικό.

3. **Λοιπές παροχές** που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας όπως π.χ. επίδομα αδείας, ασφάλιση είτε λόγω πρωτοβουλίας της εταιρίας/οργανισμού, π.χ. ασφάλιση, σίτιση, παροχή αυτοκινήτου, κλπ.

Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους για μεγαλύτερη απόδοση. Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό/επιχείρηση στο σύνολό του.

Γενικά όταν δίδεται έμφαση στις αμοιβές του εργαζομένου και στην επιβράβευση της απόδοσης του αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η εταιρία να έχει κερδοφορία, αύξηση της παραγωγικότητας, αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της μέχρι έναν βαθμό, δηλαδή όπως η μη ικανοποίηση του εργαζομένου από τις αποδοχές του έχει πολλαπλές επιπτώσεις εκτός από την απόφαση αποχώρησης από την εταιρία, έτσι και οι υπέρογκοι μισθοί έχουν αρνητικές επιπτώσεις καθώς μειώνουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και προσθέτουν άγχος για την επίτευξη στόχων σε κάποιους τουλάχιστον εργαζομένους. Το σύστημα αμοιβής κάθε επιχείρησης για να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το χρόνο απασχόλησης ενός εργαζομένου, την απόδοσή του, την παραγωγικότητά του, τις γνώσεις του και τις δεξιότητές του. Επίσης άλλοι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη μια επιχείρηση προκειμένου να διαμορφώσει επιτυχημένα συστήματα είναι οι αμοιβές της να κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας, οι μισθοί και τα ημερομίσθιά της να είναι ανταγωνιστικά έτσι ώστε να προσελκύουν ικανούς υποψηφίους για τις κενές θέσεις εργασίας.

Οι αμοιβές να είναι ανάλογες με τη θέση εργασίας και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει, να είναι νόμιμες, δίκαιες, να παρακινούν, να δημιουργούν την αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους, να μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων καθώς και τα παράπονα και την αίσθηση ανισότητας.

Τα συστήματα αμοιβών πρέπει να εξυπηρετούν τον προϋπολογισμό της επιχείρησης και να μη ξεπερνούν τα προβλεπόμενα έξοδα και τις οικονομικές της δυνατότητες, να επαναπροσδιορίζονται ανάλογα με την απόδοση των εργαζομένων, την αγορά εργασίας και τις οικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. επίπεδα πληθωρισμού, οικονομικοί κύκλοι κ.λ.π.) καθώς επίσης να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (η συμβολή των εργαζομένων είναι καθοριστική όταν πρόκειται για σχέδια επέκτασης, ανάπτυξης, διεθνοποίησης κ.α. μιας επιχείρησης, επομένως θα πρέπει να δίνονται κίνητρα σε αυτούς). Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση για τη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών αντανακλά τόσο την εταιρική στρατηγική όσο και την εταιρική της ταυτότητα (Whetten & Godfrey, 1998).

3.2.2. ΚΙΝΗΤΡΑ

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που συνδέουν τα κίνητρα με την απόδοση ενός οργανισμού οι DeNisi και Pritchard(2006) δημιούργησαν ένα μοντέλο(διαδικασία) με βάση το κίνητρο για ατομική βελτίωση της απόδοσης, το οποίο έχει την εξής μορφή-αλληλουχία:

Ενέργειες> Αποτελέσματα> Αξιολόγηση> Αποτελέσματα> Τα πρέπει ικανοποίησης> Απόδοση.

Βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι άνθρωποι κατανέμουν την ενέργεια τους σε δραστηριότητες με τέτοιο τρόπο που θα μεγιστοποιεί την αναμενόμενη ικανοποίηση της ανάγκης τους.

Το κλειδί για την διαχείριση της απόδοσης, είναι να διασφαλιστεί ότι οι αξιολογήσεις και τα αποτελέσματα έχουν δομηθεί έτσι ώστε οι εργαζόμενοι θα εστιάσουν τις ενέργειές τους, με τους τρόπους που επιθυμεί η οργάνωση, με αποτέλεσμα το είδος των επιδόσεων που είναι αναγκαία και ενδεικνύουν ανταμοιβές.

Σε αυτό το μοντέλο κινήτρου όσο ισχυρότερη και καλύτερη είναι η σχέση κάθε στοιχείου του μοντέλου αυτού, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να αποσκοπεί στην ενίσχυση της αντιλαμβανόμενης σύνδεσης μεταξύ των ενεργειών και των αποτελεσμάτων. Αυτό το μοντέλο θα μπορούσαμε να πούμε ότι ανήκει στην **θεωρία των προσδοκιών**.

Άλλες θεωρίες είναι οι εξής :

Η θεωρία της ενίσχυσης

Όπως αναπτύχθηκε από τον Hull (1951), η θεωρία αυτή, αναφέρει ότι οι επιτυχίες όσων αφορά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και ανταμοιβών λειτουργούν ως θετικά κίνητρα και ενισχύουν τις επιτυχημένες συμπεριφορές, οι οποίες επαναλαμβάνονται κάθε φορά που προκύπτει μία παρόμοια ανάγκη. Η θετική ανατροφοδότηση λειτουργεί-συμβάλλει σε θετική επιβράβευση. Η επικοινωνιακή ανατροφοδότηση, μπορεί επίσης να ενισχύσει της συμπεριφορές που αναζητούν εναλλακτικά μέσα επίτευξης στόχων.

Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας

Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας, όπως αυτή αναπτύχθηκε από τον Bandura (1982), δείχνει ότι το προσωπικό κίνητρο θα συνδέεται άμεσα με την αυτοπεποίθηση των ατόμων, που θα είναι σε θέση να ολοκληρώσουν ορισμένα καθήκοντα, να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, ή να μάθουν συγκεκριμένα. Ένας στόχος της διοίκησης της απόδοσης είναι να αυξηθεί η αυτό-αποτελεσματικότητα, δίδοντας στους εργαζόμενους την ευκαιρία να εξετάσουν και να συζητήσουν με τους προϊσταμένους τους, πώς μπορούν να επιτύχουν περισσότερα. Η ευθύνη όμως βρίσκεται

αποκλειστικά στους προϊσταμένους της εταιρίας, οι οποίοι θα πρέπει να ενθαρρύνουν και να δημιουργούν αυτοπεποίθηση, στο μυαλό εκείνων με τους οποίους συζητάνε για θέματα σχετικά με την ατομική επίδοση και ανάπτυξη.

Θεωρία της κοινωνικής μάθησης

Και αυτή επίσης η θεωρία αναπτύχθηκε από τον Bandura (1977) και συνδυάζει πτυχές από την θεωρία της ενίσχυσης και της θεωρίας των προσδοκιών. Αναγνωρίζει την βασική έννοια της ενίσχυσης ως καθοριστικό παράγοντα της μελλοντικής συμπεριφοράς, αλλά τονίζει επίσης την σημασία των εσωτερικών, ψυχολογικών παραγόντων, κυρίως των προσδοκιών για τις αξίες των στόχων και την ικανότητα των ατόμων να τους επιτύχει.

Θεωρία της απόδοσης

Η θεωρία της απόδοσης αναφέρεται στο πώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι <<μεταφράζουν>> την απόδοσή τους. Πέντε είδη εξηγήσεων- μεταφράσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν και έχουν να κάνουν με την ικανότητα, την προσπάθεια, την δυσκολία στην εργασία, τις συνθήκες και την τύχη. Αυτά τα 5 είδη χρησιμοποιούνται είτε για τον υπολογισμό των επιτυχιών είτε των αποτυχιών των εργαζομένων. Εάν η επιτυχία ή η αποτυχία εξηγούνται από την άποψη αυτής της προσπάθειας, τότε το υψηλό κίνητρο λογικά θα επακολουθήσει.

Η Εσφαλμένη απόδοση μπορεί να οφείλεται σε ανεπαρκή πληροφόρηση και οι managers μπορούν να κάνουν πολλά για να επηρεάσουν τις αποδόσεις και ως εκ τούτου τα κίνητρα, παρέχοντας σχετική ανατροφοδότηση, συζητώντας με έναν θετικό τρόπο, γιατί κάποια αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί και κάποια άλλα όχι.

Role Modelling – Πρότυπα

Οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν βασίζοντας την συμπεριφορά τους σε <<πρότυπα>> που αποτελούν έμπνευση, κάποιους οι οποίοι προσεγγίσουν την εργασία και έχουν την ικανότητα να φέρουν τα πράγματα εις πέρας. Αυτό δημιουργεί την επιθυμία να ακολουθήσουν αυτό το πρότυπο, ως καλό παράδειγμα. Οι managers μπορούν να λειτουργήσουν ως πρότυπα για μίμηση, μέσω κιάλας του διαλόγου και της καθοδήγησης.

Θεωρία ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών (Abraham Maslow)

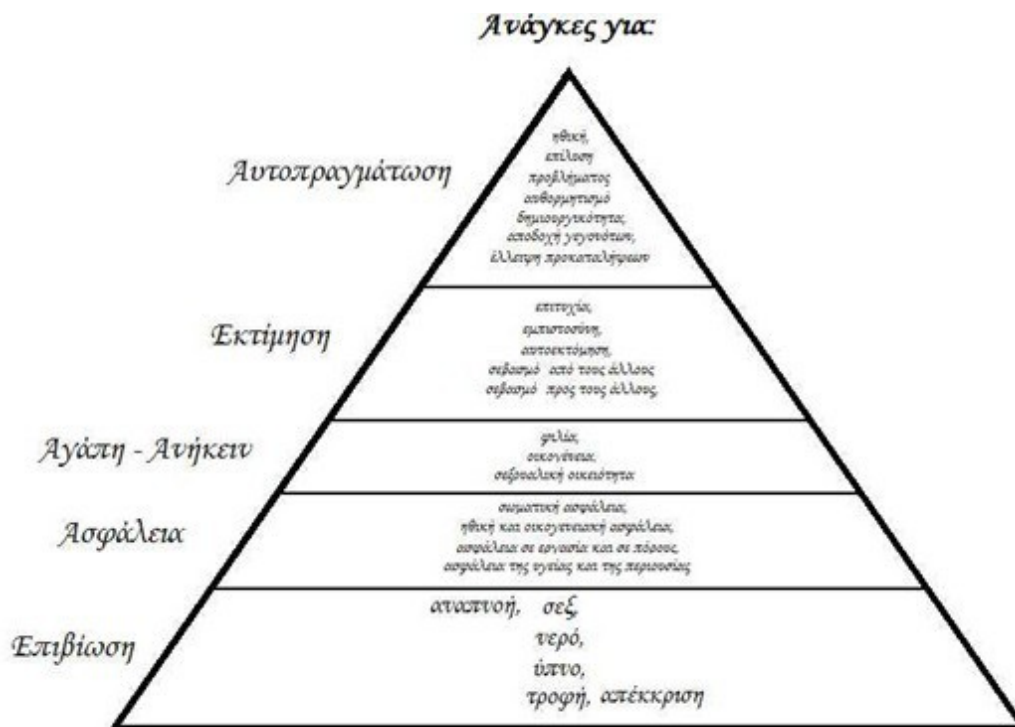
Η θεωρία του Maslow μιλάει για τον βαθμό παρακίνησης του ανθρώπου που επηρεάζεται από τις ανάγκες του και ιεραρχούνται σε ένα σχήμα πυραμίδας ως εξής:

- Φυσιολογικές/ Επιβίωσης: είναι επιβεβλημένες από την φύση και αφορούν στην βιολογική ύπαρξη του ανθρώπου (π.χ. φαγητό, ύπνος, αέρας, ανάπαυση, ανάγκη για κίνηση, ενδυμασία, κλπ.). Όσο αναβάλλεται η ικανοποίησή τους, τόσο η επιβίωση του ατόμου καθίσταται προβληματική. Όταν ικανοποιηθούν δεν επηρεάζουν πια την συμπεριφορά του ατόμου, αλλά κρατάνε μία <<στάση αναμονής>> έως ότου εξαφανιστούν οι συνθήκες που

τις ικανοποίησαν και επανέλθουν στην ενεργό δράση (Θεοδωράτος, 2004). Οι ανάγκες αυτές καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την οικονομική δραστηριότητα των ανθρώπων, αφού για την ικανοποίησή τους λειτουργούν πληθώρα επαγγελμαμάτων και ειδικοτήτων. Η ύπαρξη των αναγκών επιβίωσης ουσιαστικά τροφοδοτεί την οικονομία.

- Σιγουριάς/ Ασφάλειας: Συνδέονται με την ανάγκη να αισθάνεται κάποιος ασφαλής, προστατευμένος από τον κίνδυνο, τη στέρηση, την απειλή του περιβάλλοντος, δηλαδή με την επιβίωσή του. Εμφανίζεται κυρίως όταν η ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών δεν είναι δυνατή. Τα στοιχεία που καλύπτουν αυτές τις ανάγκες είναι π.χ. επιθυμία για σταθερή εργασία, σύνταξη, αποταμίευση, κατοικία, κοινωνική ασφάλιση, κλπ. Η επιθυμία για σταθερή εργασία αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο της συμπεριφοράς του ανθρώπου, αφού η ύπαρξη της σταθερής εργασίας αντανακλά σε οικονομική σιγουριά. Η επιλογή του επαγγέλματος βασίζεται στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών, όπως και η κοινωνική ασφάλεια, προκειμένου οι εργαζόμενοι να αισθάνονται όσο πιο εξασφαλισμένη γίνεται (Θεοδωράτος, 2004). Στις ανάγκες ασφάλειας περιλαμβάνεται επιπλέον αυτή της << διατήρησης ενός αποδεκτού επιπέδου διαβίωσης >>, όρο που αποτελεί την προϋπόθεση για την ύπαρξη της ουσιαστικής κοινωνικής ασφάλειας για όλους. Το ελάχιστο επίπεδο διαβίωσης μπορεί να συνοδεύεται και από την επιθυμία για αναβαθμισμένη θέση εργασίας ή αυξημένων αποδοχών ή εξασφαλισμένης περίθαλψης, αλλά όλα αυτά τα στοιχεία αναφέρονται στις ανάγκες ασφάλειας. (Μπιτσάνη, 2006).
- Κοινωνικές: Αφορούν το <<αίσθημα του ανήκειν>> (Καντάς, 1993) σε κοινωνικές ομάδες, της αποδοχής από τους άλλους, της φιλίας, της προσφοράς στοργής και αγάπης, κλπ. Οι κοινωνικές ανάγκες αποτελούν προωθητικό παράγοντα για την δημιουργία θεσμών της κοινωνίας (π.χ. οικογένεια, παρέα, ομάδα, κόμματα, κινήματα, κλπ.) και υποδεικνύουν στα άτομα το πώς θα μιλήσουν, θα ντυθούν, θα συμπεριφερθούν.
- Αναγνώρισης/Σεβασμού/Εκτίμησης: εκδηλώνονται ως επιθυμία για αναγνώριση από τους άλλους, επιδοκιμασία, παραδοχή, αυτοεκτίμησης, σεβασμού, κύρους, επιτυχίας κλπ. Ο βαθμός και η ένταση της εκδήλωσης των αναγκών αναγνώρισης διαφέρει από άτομο σε άτομο. Οι ανάγκες αυτές είναι στενά συνδεδεμένες <<με την κοινωνική ζωή>> και έχουν άμεση σχέση με τους θεσμούς της κοινωνικοποίησης. Θεωρείται πως οι ανάγκες αυτοεκτίμησης δεν ικανοποιούνται ποτέ εξολοκλήρου (Θεοδωράτος, 2004).
- Ολοκλήρωσης/Αυτοπραγμάτωσης: Αφορούν τις ανάγκες δημιουργικότητας, <<αξιοποίηση του εσώτερου δυναμικού>> (Καντάς, 1993), πραγμάτωσης των οραμάτων, των επιθυμιών, της αυτοέκφρασης. Η αυτοπραγμάτωση αφορά την επιθυμία <<να γίνει κάποιος αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει>> (Θεοδωράτος, 2004), (Καμβυσίση, 2011), (Κάππου).

Η πυραμίδα των ιεραρχημένων αναγκών του Maslow αναπτύσσεται ως εξής:



Σχήμα 7: Πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών Maslow

Οι φυσιολογικές, οι κοινωνικές και οι ανάγκες ασφαλείας αποτελούν επίσης τις <<ανάγκες έλλειψης>> και βρίσκονται στα κάτω επίπεδα της πυραμίδας. Οι ανώτερες στην ιεραρχία ανάγκες σεβασμού/εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης ή <<ανάγκες ανάπτυξης>> σχετίζονται με τα στοιχεία του ανθρώπου που τον κάνουν να δημιουργεί και να αναζητά την επίτευξη της τελειότητας. Η ικανοποίηση των αναγκών έλλειψης έχει <<απόλυτη προτεραιότητα>> σε σχέση με τις ανάγκες ανάπτυξης αφού δεν είναι δυνατόν π.χ. ένα άτομο να προσπαθεί να δημιουργήσει παρέες χωρίς να έχει καλυφθεί από άποψη φυσιολογικών αναγκών ή ασφαλείας. Ο Maslow υποστήριξε πως όταν μία κατώτερη ανάγκη ικανοποιείται τότε το άτομο τείνει να ικανοποιήσει μία ανώτερη και αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται συνεχώς (Κάντας, 1993). Βέβαια αν υποθεθεί πως στις σύγχρονες βιομηχανικές κοινωνίες οι βιολογικές/φυσιολογικές ανάγκες καλύπτονται σε σχετικό βαθμό, τότε παραμένουν οι ανάγκες ασφάλειας ως τρόπος ενεργοποίησης των εργαζομένων, δηλαδή αποτελούν <<παράγοντες παρακίνησης>> (Ρεμούνη, 2008). Αποτέλεσμα αυτού είναι οι κοινωνικοί αγώνες και διεκδικήσεις των εργαζομένων να αναφέρονται κυρίως στις ανάγκες ασφάλειας (Μπιτσάνη,

2006).

Έτσι η συνδικαλιστική δράση που αναπτύσσεται στις σύγχρονες κοινωνίες σχετίζεται άμεσα με την προσπάθεια κάλυψης των αναγκών ασφάλειας που τελικά αποτελούν τη μεγαλύτερη δύναμη για την παρακίνηση των εργαζομένων προς την κατεύθυνση αυτή. Οι αγώνες στους οποίους έχουν επιδοθεί οι εργαζόμενοι προκειμένου να θεμελιώσουν δικαιώματα σε κοινωνική ασφάλιση. Ή να εξασφαλίσουν σταθερή εργασία, ή να καταπολεμήσουν την ανεργία έρχονται σαν συνέπεια της <<προωθητικής δύναμης>> των αναγκών ασφάλειας. Επιπλέον οι συνδικαλιστικοί αγώνες προσφέρουν στους εργαζομένους υψηλό ηθικό, αφού έτσι αναδύεται το αίσθημα αλληλεγγύης μεταξύ των μελών μίας ομάδας και επιτυγχάνεται η ενσωμάτωσή τους στην ομάδα. Με αυτή την διαδικασία βέβαια καλύπτονται περισσότερες από μία κατηγορίες αναγκών (Μπιτσάνη, 2006).

Οι προσωπικές εκτιμήσεις των ατόμων και ο τρόπος που αξιολογούν τις καταστάσεις είναι αυτά που καθορίζουν τη σειρά των αναγκών που θα ικανοποιηθούν. Η πυραμίδα του Maslow δεν αναπτύσσεται πάντα από τη βάση στην κορυφή. Υπάρχει ακόμα η πιθανότητα οι συνθήκες της ζωής κάποιων ατόμων να μην αισθάνονται όλες τις ανάγκες, αλλά κάποιες από αυτές ή κατηγορίες από αυτές π.χ. στις χώρες του τρίτου κόσμου οι ανάγκες που κυρίως επικρατούν είναι αυτές της επιβίωσης (Θεοδωράτος, 2004).

Θεωρία των δύο παραγόντων (Frederick Herzberg)

Η θεωρία των δύο παραγόντων ονομάζεται και θεωρία των στοιχείων εργασίας ή της παρακίνησης και της υγιεινής ή των παραγόντων δυσαρέσκειας (Καμβυσίδη, 2011), (Κάντας, 1993), (Θεοδωράτος, 2004), (Χατζηπαντελή, 1999), (Μπιτσάνη, 2006).

Μετά από έρευνες που διεξήγαγε ο Herzberg σχετικά με την ικανοποίηση που μπορεί να αντλεί ο εργαζόμενος από την εργασία του (job satisfaction), διαμόρφωσε μια θεωρία κινήτρων, σύμφωνα με την οποία υπάρχουν δύο κατηγορίες από παράγοντες που αναφέρονται στην επαγγελματική ικανοποίηση (Κάντας, 1993):

- Στους παράγοντες που προκαλούν θετικά αισθήματα ικανοποίησης στους εργαζόμενους και ονομάζονται εσωτερικοί. Εδώ ανήκουν η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής. Τα κίνητρα αναφέρονται στη σχέση που δημιουργείται μεταξύ του εργαζόμενου και της ίδιας της εργασίας του και στο κατά πόσο η εργασία αυτή του δίνει δυνατότητες να ολοκληρωθεί και να οδηγηθεί τελικά στην αυτοπραγμάτωση (Χατζηπαντελή, 1999).
- Στους παράγοντες που σχετίζονται με τη πρόκληση δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους, ή παράγοντες υγιεινής. Εδώ ανήκουν συνθήκες της εργασίας, η αμοιβή και γενικότερα οι απολαβές, η ασφάλεια της θέσης δηλαδή κατά πόσο είναι εξασφαλισμένη η απασχόληση, η πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός ή η επιχείριση, η στρατηγική, η λήψη αποφάσεων, το πλαίσιο δράσης, η διαχείριση πόρων, ο τρόπος με τον οποίο διοικείται, οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, ο έλεγχος και η εποπτεία, η ποιότητα της ηγεσίας, κλπ. Η παρουσία των παραγόντων αυτών δεν επηρεάζει προς τα άνω την απόδοση των εργαζομένων, η απουσία τους όμως προκαλεί αρνητικά αισθήματα δυσαρέσκειας και μειώνει τελικά την απόδοσή τους. Κατά αυτήν την έννοια αποτελούν προϋπόθεση της παρακίνησης ή πρόληψης της δυσαρέσκειας. Οι παράγοντες δυσαρέσκειας καλούνται ακόμη παράγοντες <<συντήρησης>> ή <<διατήρησης>>, αφού όταν παρίστανται

συμβάλλουν στην διατήρηση του ήρεμου κλίματος (Κάντας, 1993). Οι παράγοντες υγιεινής αποδίδουν περιγραφικά την σχέση του εργαζόμενου με το πλαίσιο της εργασία του.

Η θεωρία του Herzberg, παρόλο που δέχτηκε πολλές επικρίσεις σε σχέση με την μεθοδολογία που ακολούθησε την έρευνά του, συνέβαλλε με νέες ιδέες στην πρακτική της διοίκησης επιχειρήσεων. Ο Herzberg, υποστήριξε πως όλοι οι εργοδότες θα πρέπει να δημιουργήσουν <<δύο διαφορετικούς μηχανισμούς κινήτρων>>. Με τη χρήση του πρώτου η εργοδοσία μέσα από τον εμπλουτισμό (job enrichment) και την διεύρυνση της εργασίας. Ο μηχανισμός αυτός της παροχής κινήτρων θα δώσει στον εργαζόμενο την ευκαιρία να αντλεί ευχαρίστηση από την εργασία του αφού θα την κάνει πιο συναρπαστική. Ο δεύτερος μηχανισμός θα αφορά στην πρόληψη της δυσαρέσκειας, θα αποτελεί δηλαδή ένα <<μηχανισμό υγιεινής>> και θα συνίσταται στον έλεγχο της διοίκησης, των αμοιβών, της πολιτικής, της ασφάλειας, της εργασίας, κλπ.

Σχηματικά η θεωρία του Herzberg μπορεί να αποδοθεί ως εξής:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
Πολιτική της επιχείρησης και διοίκησης Τρόπος εποπτείας Διαπροσωπικές σχέσεις Ασφάλεια-Σιγουριά Συνθήκες εργασίας Μισθός Θέση	Επιτεύγματα Αναγνώριση Δυνατότητες ανάπτυξης Δυνατότητες προαγωγών Ενδιαφέρον της δουλειάς Ευθύνη-ελευθερία πρωτοβουλιών

Σχήμα 8: Παράγοντες Υγιεινής και Παρακίνησης

Η θεωρία του Herzberg και η θεωρία του Maslow παρουσιάζουν πολλά κοινά στοιχεία αφού οι παράγοντες δυσαρέσκειας ή υγιεινής του Herzberg μοιάζουν με τις ανάγκες των κάτω επιπέδων(βιολογικές-ασφάλειας-κοινωνικές) του Maslow, ενώ τα κίνητρα ή παράγοντες παρακίνησης μοιάζουν με τα ανώτερα επίπεδα αναγκών (εκτίμηση-αυτοπραγμάτωση) (Ρεμούνη, 2008).

3.2.3.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Μία στρατηγική προσέγγιση στην διοίκηση της οργανωτικής απόδοσης σημαίνει τη λήψη μίας ευρείας και μακροπρόθεσμης θεώρησης της, για το που βαδίζει η επιχείρηση και την διαχείριση της απόδοσης κατά τέτοιο τρόπο που εξασφαλίζει, ότι αυτή η στρατηγική κατεύθυνση διατηρείται. Στόχος είναι να δοθεί μία αίσθηση κατεύθυνσης σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον, έτσι ώστε οι

επιχειρηματικές ανάγκες και οι ατομικές και συλλογικές ανάγκες των εργαζομένων του οργανισμού να μπορούν να καλυφθούν με την ανάπτυξη και την εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης και ανάπτυξης των αποδόσεων.

Η στρατηγική για την διοίκηση της απόδοσης στηρίζεται στην σχετιζόμενη άποψη των πόρων, ότι η στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού είναι σπάνιο να μιμηθεί και δύσκολο να αντικαταστήσει το ανθρώπινο δυναμικό που παράγει το δικό του, μοναδικό χαρακτήρα και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό. Ο στρατηγικός στόχος θα είναι να <<δημιουργήσουν επιχειρήσεις που να είναι πιο έξυπνες και πιο ευέλικτες από ότι οι ανταγωνιστές τους>> (Boxall, 1996), με την ανάπτυξη προσωπικού με ταλέντο και με την επέκταση των γνωσιακών τους δεξιοτήτων, και είναι αυτό ακριβώς που πρέπει να έχει ως στόχο η διοίκηση της απόδοσης να επιτυγχάνει.

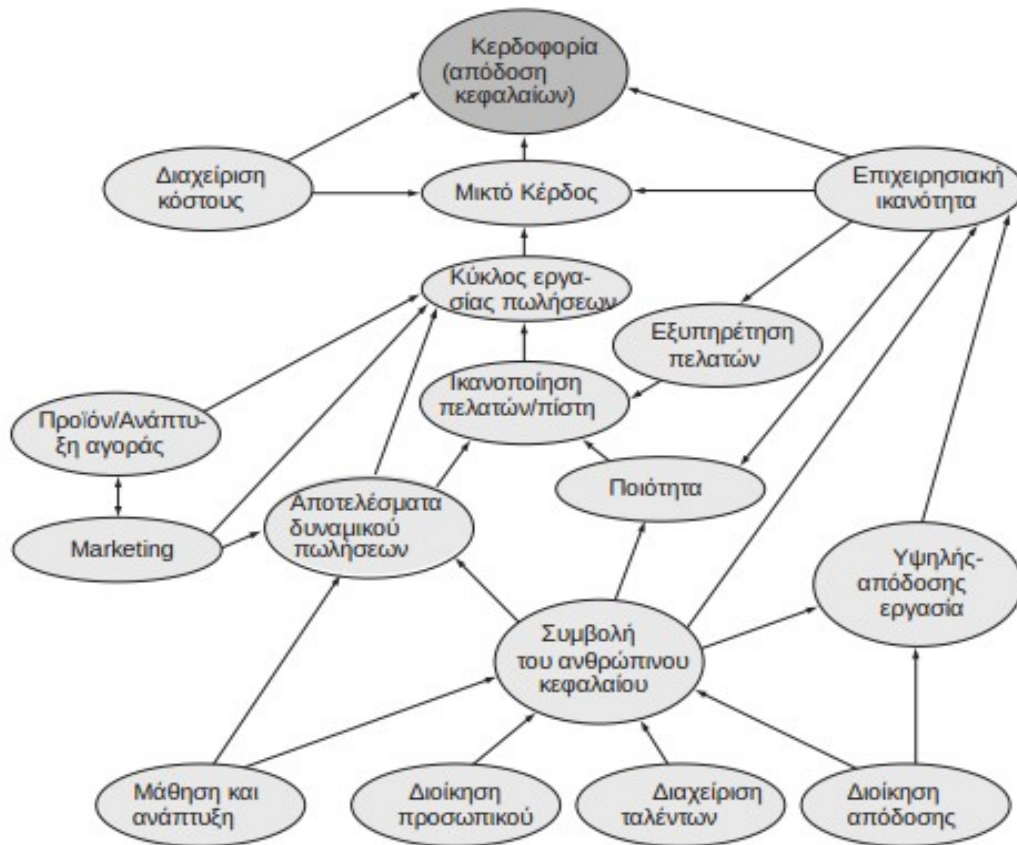
Η στρατηγική προσέγγιση που υιοθέτησαν οι Johnson και Johnson, περιγράφηκε από τους Wortzel-Hoffman και Boltzar (2007) ως εξής: “Καθώς ξεκινήσαμε για την ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης διοίκησης απόδοσης και την εξέλιξη μέσα στον οργανισμό, γνωρίζαμε ότι μία αλλαγή κινήτρων και μία βελτιωμένη διαδικασία απαιτούν αλλαγή νοοτροπίας μέσα σε έναν οργανισμό. Η καλύτερη διοίκηση της απόδοσης και διαχείρισής της γίνεται με μία συνεχή διαδικασία και δεν είναι μία πράξη που θα εκτελεστεί για μία μόνο φορά, απαιτεί χρόνο, προσπάθεια και μία αφιέρωση-ασχολία για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Γνωρίζαμε επίσης ότι από την επιχειρηματική όψη, ήταν ζωτικής σημασίας και κρίσιμο για την οικοδόμηση και ανάπτυξη του φυσικού ταλέντου του οργανισμού, να ανταποκριθεί σε επιθετικούς-υψηλούς επιχειρηματικούς στόχους και στην δυναμικά μεταβαλλόμενη αγορά”.

Η Kathy Armstrong και ο Adrian Ward (2005) συγκέντρωσαν τα στοιχεία του στρατηγικού ρόλου της διοίκησης της απόδοσης πολύ καλά όταν έγραψαν: “ Υπάρχει επίσης ευκαιρία για την διοίκηση της απόδοσης, μέσω οργανωτικών αλλαγών να προωθηθεί. Αντί να αποτελεί μία τακτική πρωτοβουλίας, ίσως η διοίκηση της απόδοσης έχει μεγαλύτερο στρατηγικό ρόλο να διαδραματίσει. Η πρόκληση για την διοίκηση της απόδοσης είναι να διατηρήσει τον στρατηγικό ρόλο που έχει και όχι να τείνει προς τακτικές δραστηριοτήτων όπως η όπως η μέθοδος. Η διοίκηση της απόδοσης μπορεί να προσφέρει έναν καινούργιο τρόπο θεώρησης της απόδοσης και να βοηθήσει να ενσωματωθούν νέες συμπεριφορές και να διευκολύνει την μετάβαση σε μία κουλτούρα, πιο ανοιχτή και πιο επικεντρωμένη με την επίτευξη νέων αποτελεσμάτων - εκροών (outputs)”.

Εφαρμογή των στρατηγικών διοίκησης της οργανωτικής απόδοσης

Τα οργανωτικά συστήματα διοίκησης της απόδοσης είναι στρατηγικής σημασίας υπό την έννοια ότι έχουν ευθυγραμμιστεί με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού και υποστηρίζουν την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Θα επικεντρωθούν στην ανάπτυξη των συστημάτων εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον, καθώς και στην ανάπτυξη των ατόμων. Για την ανάπτυξη των συστημάτων και για την αποτελεσματική λειτουργία τους, είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί ότι η στρατηγική είναι κατανοητή σε όλους, συμπεριλαμβανομένων και όπως οι i Kaplan και Norton (2000) έθεσαν: “ των κρίσιμων αλλά περίπλοκων διαδικασιών μέσω των οποίων τα άυλα περιουσιακά στοιχεία θα πρέπει να μετατραπούν σε απτά αποτελέσματα”. Η έννοια της στρατηγικής χαρτογράφησης που προήλθε από εκείνους αποτελεί εξέλιξη της έννοια των Balanced Scorecards (όπως και αναγράφεται πιο πάνω στην εργασία στο κεφάλαιο 3 στον παράγοντα μέτρηση της απόδοσης που απαιτείται για την εφαρμογή της Διοίκησης της απόδοσης). Οι στρατηγικοί χάρτες δείχνουν τις σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος κατά την οποία από τις ειδικές βελτιώσεις δημιουργούνται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αποτελούν μέσα για την περιγραφή των συστημάτων

του οργανισμού και αλληλεξαρτήσεων τους. Επομένως παρέχουν έναν χάρτη διαδρομών για την βελτίωση των συστημάτων που οδηγούν σε βελτίωση της απόδοσης. Επιπλέον, δίνουν στους εργαζόμενους μία σαφή οπτική επαφή, για το πώς οι θέσεις εργασίας τους συνδέονται με τους γενικούς στόχους του οργανισμού και παρέχουν μία οπτική απεικόνιση των κρίσιμων και ζωτικής σημασίας στόχων μίας εταιρίας και το πώς αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους, κάτι το οποίο οδηγεί στην οργανωτική απόδοση. Οι Bourne, Franco και Wilkes (2003) τους αποκαλούν <<χάρτες επιτυχίας>>, οι οποίοι δείχνουν σε διαγράμματα, την λογική του πώς οι στόχοι του οργανισμού, αλληλεπιδρούν για να παρέχουν μία γενική συνολική απόδοση. Ένα παράδειγμα στρατηγικού χάρτη δίδεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 9: Χάρτης Στρατηγικής

Αυτός ο χάρτης δείχνει τον γενικό στόχο, για την βελτίωση της κερδοφορίας, όπως μετράται από την απόδοση του κεφαλαίου των μισθωτών. Στην επόμενη γραμμή, ο χάρτης δείχνει ότι οι κυριότεροι παράγοντες στην αύξηση κεφαλαίου αποτελούν η αύξηση μικτού κέρδους, οι βελτιώσεις στην επιχειρησιακή ικανότητα και η καλύτερη διαχείριση του κόστους. Στο παρακάτω επίπεδο-στάδιο κάτω από το στόχο είναι να αυξηθεί ο κύκλος εργασιών των πωλήσεων, προκειμένου να αυξηθεί το μικτό κέρδος. Πώς αυτό θα επιτευχθεί παρατίθεται στην επόμενη ομάδα των στόχων και των διασυνδέσεών τους, η οποία περιλαμβάνει τις αυξήσεις στην ικανοποίηση των πελατών και της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων, τις καινοτομίες στο προϊόν/ανάπτυξη της αγοράς και του marketing, καθώς και βελτιώσεις στην εξυπηρέτηση πελατών και το επίπεδο ποιότητας. Ο βασικός στόχος της βελτίωσης της επιχειρησιακής ικανότητας ενισχύεται από τις εξελίξεις στο χώρο εργασίας υψηλής απόδοσης και τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού της

οργάνωσης. Η τελευταία υποστηρίζεται από τους στόχους διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στους τομείς της διοίκησης απόδοσης, της διαχείρισης ταλέντων, και τα επίπεδα της δέσμευσης των εργαζομένων, της μάθησης και της ανάπτυξης.

Ο γενικός στόχος της αύξησης της κερδοφορίας σε αυτό το παράδειγμα, αντιμετωπίζει τις ανησυχίες του σε έναν μόνο τμήμα των ενδιαφερομένων ενός οργανισμού, τους επενδυτές. Σε αυτήν την ανάγκη θα μπορούσαν να δώσουν προτεραιότητα πολλές εταιρίες, όμως υπάρχουν και άλλοι στόχοι που μπορούν και θα έπρεπε να σχετίζονται με τους ενδιαφερόμενους, όπως για παράδειγμα εκείνες που σχετίζονται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Αυτές οι ανάγκες θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν με ξεχωριστούς χάρτες στρατηγικής. Ακόμη καλύτερα θα μπορούσαν να συνδέονται με τους εμπορικούς τους στόχους. Οι οργανισμοί του δημοσίου και οι μη κερδοσκοπικοί, θα έχουν σίγουρα στόχους, που θα σχετίζονται με τους ενδιαφερόμενους τους, καθώς και με τον γενικό σκοπό τους.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πώς απαιτείται μία προσέγγιση των ενδιαφερομένων στη στρατηγική διοίκηση της απόδοσης.

Η προσέγγιση των ενδιαφερομένων φορέων για την στρατηγική διοίκησης της απόδοσης.

Οι Atkinson, Waterhouse και Wells (1997) υποστηρίζουν ότι μία εταιρία υπάρχει για να εξυπηρετεί τους στόχους των πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών της όπως τους υπαλλήλους, τους πελάτες τους προμηθευτές της, τις ρυθμιστικές αρχές και την κοινωνία στο σύνολό της καθώς και τους μετόχους σε αυτήν. Οι εταιρίες πρέπει να παρέχουν ρητά η σιωπηρά συμβάσεις με τους ενδιαφερόμενους φορείς. Τα συστήματα της διοίκησης της απόδοσης θα πρέπει να καθοδηγούν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των διαδικασιών, που ικανοποιούν τις απαιτήσεις της κάθε ομάδας ενδιαφερομένων και να παρακολουθούν καθώς και να αξιολογούν τον βαθμό στον οποίο η ο οργανισμός καλύπτει αυτές τις ανάγκες.

Το πρίσμα απόδοσης

Ένα πολλαπλό πλαίσιο των ενδιαφερομένων για την διοίκηση της απόδοσης <<Το πρίσμα των επιδόσεων>> έχει διατυπωθεί από τους Neely, Adams και Kennerley (2002). Αυτό το πλαίσιο βασίζεται στην άποψη ότι υπάρχουν οργανισμοί που υπάρχουν για να ικανοποιούν τους μετόχους τους και τις επιθυμίες τις ανάγκες τους, που θα πρέπει πρωταρχικά να εξετάζουν. Οι Neely, Adams και Kennerley υποστηρίζουν ότι οι εταιρίες ειδικότερα πρέπει να αναλάβουν ευρύτερο ρόλο από την απλή παράδοση απόδοσης αξίας στους μετόχους τους. Για να είναι επιτυχείς σε βάθος χρόνου, ακόμη και για λογαριασμό των μετόχων τους, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν τα πολλαπλά άμεσα ενδιαφερόμενους φορείς τους. Εάν δεν δώσουν οι εταιρίες στον κάθε ενδιαφερόμενο φορέα την απαραίτητη εστίαση, τόσο η εταιρική τους φήμη και αξιοποίηση της αγοράς όσο και οι αξίες των μετοχών είναι δυνατόν να υποφέρουν με τον ένα ή των άλλων τρόπο. Αναφέρουν ότι το πρίσμα της απόδοσης μπορεί να διευκολύνει ή να διαρθρωθεί η ανάλυση των πολλαπλών φορέων στο πλαίσιο της προετοιμασίας για την εφαρμογή των κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης.

Εξηγούν τον όρο <<πρίσμα της απόδοσης>> ως εξής : “ Ένα πρίσμα διαθλά το φως. Απεικονίζει

την κρυμμένη πολυπλοκότητα κάτι τόσο φαινομενικά απλού όσο είναι το λευκό φως. Το ίδιο συμβαίνει και με το πρίσμα της απόδοσης. Απεικονίζει την πραγματική πολυπλοκότητα της διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης. Είναι ένα βοηθητικό σκέψης που επιδιώκει να ενσωματώσει 5 σχετικές προοπτικές και να παράσχει μία δομή που επιτρέπει τα στελέχη να σκέφτονται μέσα από τις απαντήσεις σε 5 θεμελιώδεις ερωτήσεις:

- Ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων φορέων: Ποιοι είναι οι εμπλεκόμενοι φορείς μας, τι είναι αυτό που θέλουν και τι έχουν ανάγκη;
- Συνεισφορά των ενδιαφερόμενων φορέων: Τι θέλουμε και χρειαζόμαστε από τους συμμετόχους μας;
- Στρατηγικές: Ποιες στρατηγικές χρειάζεται να τεθούν σε εφαρμογή για να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες και τις επιθυμίες;
- Διαδικασίες: Ποιες διαδικασίες χρειάζεται να θέσουμε σε εφαρμογή για να ικανοποιήσουμε αυτές τις ανάγκες και τις επιθυμίες;
- Ικανότητες: Τι ικανότητες – άτομα, πρακτικές, τεχνολογία και υποδομή- χρειάζεται να θέσουμε σε εφαρμογή, για να επιτραπεί να χρησιμοποιήσουμε πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές μεθόδους;

Moullin (2002) περιέγραψε πώς το πρίσμα της απόδοσης εφαρμόστηκε στο London Youth, ενός φιλανθρωπικού οργανισμού στόχος του οποίου είναι η παρέχει υποστήριξη και να βελτιώσει το εύρος και την ποιότητα της άτυπης εκπαίδευσης και των κοινωνικών δράσεων που προσφέρονται στους νέους στην ευρύτερη περιοχή του Λονδίνου. Το πρίσμα απόδοσης χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη ενός <<χάρτη επιτυχίας>>, ο οποίος χάρτης παρουσιάζει τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς και τις βασικές ανάγκες του καθένα, συμπεριλαμβανομένων των νέων εργαζόμενων, τις διοικήσεις των λεσχών της νεολαίας, το προσωπικό του London Youth και τους χρηματοδότες του οργανισμού. Οι μετρήσεις της απόδοσης αναπτύχθηκαν τότε για κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων, οι οποίες ακολουθήθηκαν από μία ολοκληρωμένη στρατηγική.

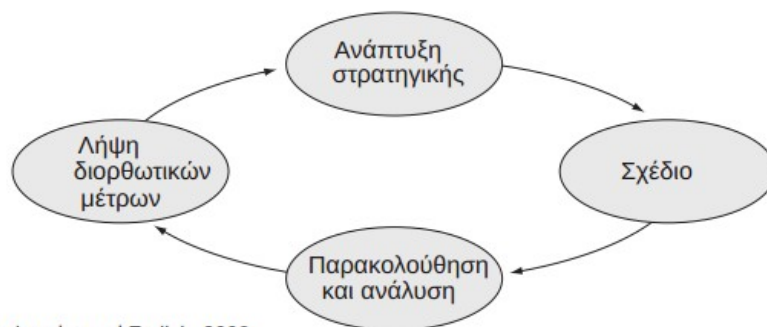
3.2.4.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης των επιχειρήσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει την επίτευξη της στρατηγικής διοίκησης της απόδοσης. Είναι μία προσέγγιση της τεχνολογίας των πληροφοριών, που βασίζεται στην οργανωτική διοίκηση της απόδοσης που περιγράφεται από τους Frolick και Agiyachandra (2006) ως μία σειρά από επιχειρηματικές διαδικασίες και εφαρμογές που έχουν σχεδιαστεί για την βελτιστοποίηση τόσο της ανάπτυξης όσο και της εκτέλεσης της επιχειρηματικής στρατηγικής. Περιλαμβάνει δύο κύρια καθήκοντα. Πρώτον διευκολύνει την δημιουργία των στρατηγικών στόχων. Δεύτερον, υποστηρίζει την συνεπή διαχείριση της απόδοσης σε αυτούς τους στόχους. Οι στρατηγικοί στόχοι, αναπτύσσονται από ορισμένους ειδικούς στόχους και από τους βασικούς δείκτες απόδοσης που έχουν νόημα για τον οργανισμό. Οι στόχοι και οι δείκτες στην συνέχεια, συνδέονται με επιχειρησιακές μετρήσεις για σκοπούς προγραμματισμού, παρακολούθησης και ελέγχου και συνδέονται με την επιχειρηματική στρατηγική. Τα συστήματα διαχείρισης της επιχειρηματικής απόδοσης εστιάζονται σε ολόκληρη

την επιχείρηση, σε αντίθεση με άλλες εφαρμογές τεχνολογίας των πληροφοριών οι οποίες επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες επιχειρησιακούς τομείς, όπως οι σχέσεις με τους πελάτες. Το πλαίσιο ενός συστήματος διαχείρισης της επιχειρηματικής απόδοσης αποτελείται από 4 βασικές διαδικασίες οι οποίες είναι:

- Η διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής (Developing Strategy).
- Η διαδικασία σχεδίου (Plan).
- Η διαδικασία παρακολούθησης και ανάπτυξης (Monitoring and analysing).
- Η διαδικασία λήψης διορθωτικών μέτρων (Taking corrective action).

Οι δύο πρώτες διαδικασίες αφορούν περισσότερο την διαμόρφωση της στρατηγικής ενώ τα δύο τελευταία αποτελούν καθοδήγηση στην τροποποίηση και την εκτέλεση της στρατηγικής. Αυτή η διαδικασία κλειστού κυκλώματος, αποτυπώνει την επιχειρηματική στρατηγική και στην συνέχεια την μετασχηματίζει σε στρατηγικές ευθυγραμμισμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες.



Πηγή: Ariyachandra and Frolick, 2008

Σχήμα 10: Κύκλος επιχειρηματικού σχεδιασμού απόδοσης

Ένα σύστημα διαχείρισης επιχειρηματικής απόδοσης όπως ορίζεται από φορείς παροχής, όπως η Oracle, βασίζεται σε μία κοινή βάση δεδομένων και το σχεδιασμό του υλικού. Η κοινή βάση δεδομένων μπορεί να επιτρέψει σε κάθε τμήμα της επιχείρησης την αποθήκευση και την ανάκτηση πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι αξιόπιστες, προσιτές και κοινόχρηστες και εύκολα προσβάσιμες. Η αρθρωτή σχεδίαση του λογισμικού σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν τις μονάδες που χρειάζονται από τον πωλητή και να προσθέσουν δικά τους νέα υποσυστήματα για να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης.

Συστήματα συναλλαγής όπως αυτά που έχουν να κάνουν με τον σχεδιασμό των επιχειρηματικών πόρων (Ένα σύστημα πληροφόρησης σε όλη την εταιρία, σχεδιασμένο με σκοπό τον συντονισμό όλων των πόρων, των πληροφοριών και των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως για παράδειγμα διαδικασιών που έχουν να κάνουν με την

εκτέλεση παραγγελιών ή τιμολόγησης), την διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM), την διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού (SCM), και τις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού (HRM), βοηθούν στο να εκτελεστούν καθημερινά οι επιχειρηματικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης κάθε επιχείρησης, ενσωματώνει αυτά τα συστήματα και επιτρέπει στα στελέχη να διαχειριστούν την επιχείρηση στρατηγικά μέσω ενημέρωσης σε όλες τις λειτουργίες, που είναι ευθυγραμμισμένες με της στρατηγικής σημασίας ανάγκες απαντώντας στα παρακάτω ερωτήματα:

- 1) Που ήμασταν;
- 2) Που είμαστε τώρα;
- 3) Που οδεύουμε;
- 4) Πώς μπορούν να φτάσουμε εκεί; (Πρέπει πρώτα να έχει εξασφαλιστεί το απαραίτητο υπόβαθρο για να απαντηθεί το τέταρτο ερώτημα).

Pritchard (2008) επισημαίνει πώς κάθε επιχείρηση σε επίπεδο πρωτοβουλίας βελτίωσης της διαχείρισης της απόδοσης των επιχειρήσεων, πρέπει να περιλαμβάνονται διευθυντές και υπάλληλοι από όλο τον οργανισμό. Σε όλες τις λειτουργίες πρέπει να συνεργάζονται από κοινού. Και εάν η εταιρία δεν ενσωματώνει οικονομικά και μη οικονομικά δεδομένα, υπάρχει μόνο ένα εργαλείο διαχείρισης της απόδοσης, που μπορεί να βοηθήσει τους ιθύνοντες να κατανοήσουν τα αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ο Max Weber(1988) διαχώρισε τις δημόσιες λειτουργίες σε δύο κατηγορίες: σε διοικητικές και πολιτικές. Οι διοικητικές υπηρεσίες είναι αυτές που εφαρμόζουν τις αποφάσεις και οι πολιτικές αυτές που τις λαμβάνουν. Η κυβέρνηση και η δημόσια διοίκηση είναι τα δύο βασικά μέλη της εκτελεστικής εξουσίας. Μεταξύ τους υφίσταται ιεραρχική δομή καθώς η κυβέρνηση αποφασίζει, έχοντας την εμπιστοσύνη της Βουλής και εκφράζοντας την λαϊκή κυριαρχία. Η διοίκηση με την σειρά της εκτελεί, τις καθορισμένες αποφάσεις και τις πολιτικές που έχουν καταρτιστεί από την Κυβέρνηση.

4.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο όρος ετυμολογικά θεωρούμενος συντίθεται από την πρόθεση <<δια>> και το ουσιαστικό <<οίκηση>> και σημαίνει την μέριμνα για τον οίκο, την εξεύρεση των πόρων και των μέσων για την συντήρηση της οικογένειας, τη διαχείριση των κοινών.

Ένας ευρύτερος ορισμός της Δημόσιας διοίκησης αναφέρεται σε σύννομη λειτουργία που ασκείται από το Κράτος, μέσω του Κρατικού μηχανισμού, και αποβλέπει στην πραγμάτωση των σκοπών του Κράτους και την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος.

Σύμφωνα με τον Marshall Edward Dimock (1964), η Δημόσια Διοίκηση ορίζεται <<ως κέντρο του δικτύου που συντίθεται από διάφορες σχέσεις οι οποίες εκτείνονται προς τον πολίτη, το κράτος, την κοινωνία και της αξίες της, την οικονομία και την ανάπτυξή της.

Άλλος ορισμός αναφέρει πώς η Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από το σύνολο των μέσων και ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος, για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους. Ο Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει: Οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, την κεντρική διοίκηση, οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Η κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα ασκείται μέσα από τις δημόσιες επιχειρήσεις που διαθέτουν αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες, ικανοποιώντας τις ανάγκες τους, κάτι το οποίο συμβαίνει και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες όμως έχουν σαν απώτερο στόχο μέσω της ικανοποίησης των πολιτών-πελατών το κέρδος ενώ η Δημόσια Διοίκηση υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον. Η Δημόσια διοίκηση αποτελεί μέρος του συστήματος του κράτους και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας και είναι αυτή που υλοποιεί την στρατηγική και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή των διαφόρων για την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών. Πιο συγκεκριμένα ο όρος Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών ενός κράτους, που αναπτύσσουν την δραστηριότητά τους στο κεντρικό, το περιφερειακό, και το τοπικό επίπεδο, ενώ είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτή καθορίζεται από την εκάστοτε Κυβέρνηση.

4.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΠΟΥΔΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Δημόσια Διοίκηση, ως κοινωνικό φαινόμενο, ξεκινάει από τις πρώτες ανθρώπινες εκδηλώσεις, όταν ο άνθρωπος άρχισε να σχεδιάζει, να οργανώνει, να κατανέμει ρόλους και να τους συντονίζει, ώστε να μπορούμε να πούμε ότι είναι από τα αρχαιότερα ανθρώπινα επαγγέλματα.

Ως Σύνολο γνώσεων όμως η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί σχεδόν νέο επιστημονικό τομέα, που έλαβε πολλές διαστάσεις κατά τις δύο τελευταίες γενιές στα πολιτισμένα κράτη.

Η Δημόσια Διοίκηση όμως, ως τμήμα της πολιτικής φιλοσοφίας, ανατρέχει από την εποχή του Σωκράτη, του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη, που μίλησαν γι' αυτήν την συσχέτισαν με την πόλη-κράτος.

Θεώρησαν, δηλαδή, τη Δημόσια Διοίκηση ως ένα μέσο με το οποίο οι αξίες του ωραίου, του καλού και του αληθινού μπορούσαν να πραγματωθούν.

Στη ρωμαϊκή εποχή η μελέτη της Δημόσιας Διοικήσεως γινόταν σαν τμήμα των <<πολιτικών>> του Αριστοτέλη ή από την άποψη του δικαίου και του εθίμου.

Εκτός από σποραδικά παραδείγματα οργανωμένων σπουδών στην Δημόσια Διοίκηση στην Ευρώπη

η συστηματική σπουδή της Δημόσιας Διοικήσεως ήταν σπάνια.

Μετά το 1876, όταν ο Adam Smith έγραψε το περίφημο του Wealth of Nations, άρχισε δειλά η συστηματική μελέτη της Δημοσίας Διοικήσεως, επακόλουθο του περιορισμού της εξουσίας του Βασιλέα της Αγγλίας και της εξειδικεύσεως των λειτουργιών, που προήλθε από δύο επαναστάσεις. Η Βιομηχανική επανάσταση του 19ου αιώνα με την τεράστια ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων δημιούργησε νέα προβλήματα στο χώρο της Δημόσιας Διοικήσεως, που αφορούσαν κυρίως την προσαρμογή της Διοικήσεως στις κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες η ανάπτυξη της επιστήμης της Δημόσιας Διοικήσεως σχετίζεται με την ανάπτυξη των Διοικητικών θεωριών γενικά, τόσο ώστε τα προβλήματα της μελέτης στη δημόσια και ιδιωτική διοίκηση να ήταν κοινά.

Η ανάπτυξη των επαγγελματιών Managers έδωσε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στην Αμερικάνικη Δημόσια Διοίκηση, σαν διοίκηση των Managers και δημιούργησε μία Elite, με ομάδες ηγεσίας και το πνεύμα και τις αξίες στην κοινωνία. Παράλληλα η έννοια του Management αναπτύχθηκε τόσο, ώστε αποτέλεσε ένα μεγάλο τομέα έρευνας στο χώρο της επιστήμης.

Στην Ευρώπη η σπουδή της Δημόσιας Διοικήσεως ήταν ενσωματωμένη στην επιστήμη του Διοικητικού Δικαίου με βάση τη Γαλλία και τη Γερμανία. Αποτέλεσμα αυτής της τάσεως ήταν και η εισαγωγή στη χώρα μας της ίδιας θέσεως της επιστήμης της Δημοσίας Διοικήσεως στην ελληνική Ανώτατη Εκπαίδευση.

Τις τελευταίες όμως δεκαετίες στην Ελλάδα μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο στην Ευρώπη, άρχισε να εξετάζεται και το φαινόμενο Δημόσια Διοίκηση μέσα από το νέο πρίσμα της Διοικητικής και Οργανωτικής Επιστήμης και να αποτελεί ιδιαίτερο τομέα μελέτης και έρευνας κάτω από την επίδραση της ξένης, αμερικανικής κυρίως, βιβλιογραφίας.

4.4. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Σε αυτήν την υπο-ενότητα θα δοθεί πιο μεγάλη σημασία, στο ελληνικό δημόσιο τομέα που είναι ένα μεγάλο και σύνθετο σύστημα, το οποίο αποτελείται από τους διαφορετικούς τύπους και διαφορετικού μεγέθους δημόσιες οργανώσεις, που παρέχουν όλα τα είδη κρατικών υπηρεσιών(π.χ. υγεία, εκπαίδευση, κοινωνικές υπηρεσίες, οικονομικές αναπτυξιακές και πολιτιστικές υπηρεσίες κλπ.) Η κεντρική κυβέρνηση και οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί εδρεύουν στην Αθήνα. Ένα κομμάτι των δημοσίων οργανισμών είναι και οι δήμοι. Με το διάταγμα της 27ης Δεκεμβρίου 1833 συστάθηκαν οι δήμοι ως δημόσια νομικά πρόσωπα με τοπική αρμοδιότητα και αποτέλεσαν το μοναδικό βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Αργότερα το 1912, παράλληλα με τους δήμους θεσπίστηκαν και οι κοινότητες, που αύξησαν κατά πολύ τον αριθμό τον Ο.Τ.Α.(Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης).

Αυτό άρχισε να αλλάζει από το 1997 με μία ριζική αναμόρφωση του συστήματος της οργάνωσης του πρώτου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης, με το Ν.2539 για τη << Συγκρότηση Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης>>. Το σχέδιο που δρομολογήθηκε ονομάστηκε Καποδίστριας όπου οι Ο.Τ.Α. από 5.500 μειώθηκαν σε 1.034. Έτσι ξεκίνησε η αποκέντρωση μετακινώντας τις υπευθυνότητες στις τοπικές αρχές. Μία δεκαετία αργότερα η μεταρρύθμιση του συστήματος τοπικής αυτοδιοίκησης προωθήθηκε ακόμη περισσότερο με το σχέδιο Καλλικράτης. Το πρόγραμμα Καλλικράτης ακριβέστερα Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκέντρωσης της Διοίκησης- Πρόγραμμα Καλλικράτης, ονομάζεται ο ελληνικός νόμος 3852/2010, με τον οποίο μεταρρυθμίστηκε η διοικητική διαίρεση της χώρας και επαναπροσδιορίστηκαν τα όρια των αυτοδιοικητικών μονάδων, ο τρόπος εκλογής των οργάνων και οι αρμοδιότητές τους. Ενίοτε αναφέρεται και ως Σχέδιο Καλλικράτης, από την ονομασία που είχε

πριν εισαχθεί προς συζήτηση στη Βουλή. Το πρόγραμμα ψηφίστηκε από τη Βουλή το Μάιο του 2010. Ο Καλλικράτης θεωρείται συνέχεια του Καποδίστρια, υπό την έννοια ότι διέπονται από παρόμοια φιλοσοφία αναγκαστικής συνένωσης των υπαρχόντων μικρών δήμων σε μεγαλύτερους. Συγκεκριμένα οι περίπου 1.034 δήμοι περιορίζονται σε 325 μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων. Με το εγχείρημα του Καλλικράτη επιχειρήθηκε να αντιμετωπιστεί το γενικότερο ζήτημα της θεσμικής κατάστρωσης του συστήματος της τοπικής αυτοδιοίκησης στην ολότητά του. Αυτό έχει τη σημασία του αφού εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από επικάλυψη αρμοδιοτήτων, θεσμική και οργανωτική ανεπάρκεια και ακαταλληλότητα καθώς και έλλειψη αναγκαίας προσαρμογής στις γεωφυσικές και κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και ιδιαιτερότητες του ελληνικού χώρου, όπως νησιώτικες περιοχές, αστικά και ημιαστικά κέντρα και μητροπολιτικές ζώνες.

Η Ελλάδα έπρεπε να ευθυγραμμίσει τις πολιτικές διοίκησης με αυτές των κρατών μελών. Το ευρωπαϊκό συμβούλιο της Λισαβόνας διαμόρφωσε μία πολιτική για τον δημόσιο τομέα που έδινε έμφαση στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα για οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Η δέσμευση κλειδί από τον εκσυγχρονισμό κυβερνητικής δράσης που δημοσιεύτηκε το 2001, είναι να αναγκάσει σε μία αλλαγή την εστίαση της Δημόσιας Διοίκησης μακριά από την επάνδρωση και επίπεδα δραστηριοτήτων. Ο νόμος απαιτεί κάθε δημόσια οργάνωση να θέσει τους στόχους, για μετρήσει την επίδοση και να αναφέρει τα επιτεύγματα. Ειδικότερα, οι ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί ωθήθηκαν να βελτιώσουν, να επικεντρώσουν και να ρυθμίσουν τις λειτουργίες τους, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των εμπλεκόμενων μερών, εστιάζοντας στα αποτελέσματα και την βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών. Η πρόσκληση της διοικητικής μεταρρύθμισης με την οποία ο ελληνικός δημόσιος τομέας έρχεται αντιμέτωπος απαιτεί ένα περιεκτικό πλαίσιο για διοίκηση και μέτρηση της επίδοσης.

4.4.1. ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

Ο αρχικός ορισμός των δημοσίων υπαλλήλων διατυπώθηκε από τον καθηγητή Θ. Αγγελόπουλο (<< Δίκαιο των Πολιτικών υπαλλήλων εν Ελλάδι>> 1923). Το άρθρο 1 του υπαλληλικού κώδικα του 1951(ν. 1811/51) όρισε τον δημόσιο υπάλληλο υιοθετώντας τον θεωρητικό ορισμό του καθηγητή, << Δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα έμμεσα, έμμισθα όργανα του κράτους, τα διατελούντα εν προαιρετική, άμεσον υπηρεσιακήν και πειθαρχικήν προς αυτό σχέση>>. Πιο συγκεκριμένα οι Δημόσιοι Υπάλληλοι είναι τα έμμεσα όργανα του κράτους, φυσικά πρόσωπα, τα οποία παρέχουν τις έμμισθες υπηρεσίες τους στα δημόσια νομικά και συνδέονται προς αυτά με ειδική νομική σχέση, που συνέβη προαιρετικά και αυτό συνεπάγεται ιεραρχική εξάρτηση και πειθαρχική ευθύνη, ενώ διέπεται αποκλειστικά ή εν μέρη από ειδικούς κανόνες διοικητικού δικαίου. Με τον τρόπο αυτό καλλιεργήθηκε και αναπτύχθηκε η έννοια του δημοσίου υπαλλήλου και ένας ιδιαίτερος κλάδος δικαίου, το δημοσιοϋπαλληλικό δίκαιο, που ρυθμίζει τη γενικότερη κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι διατάξεις του έχουν περιληφθεί στον Υπαλληλικό Κώδικα.

4.4.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Οι δημόσιοι υπάλληλοι υπόκεινται στις εξής κατηγορίες:

- Οι στρατιωτικοί δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι είναι μόνιμοι υπαξιωματικοί και αξιωματικοί των ενόπλων δυνάμεων. Οι αστυφύλακες, υπαξιωματικοί και αξιωματικοί της ελληνικής αστυνομίας, οι λιμενοφύλακες, οι υπαξιωματικοί και αξιωματικοί του Λιμενικού σώματος είναι κατηγορία ενδιάμεση πολιτική και στρατιωτική. Οι στρατιωτικοί υπάλληλοι διέπονται από ειδικό νομοθετικό καθεστώς ως προς την πρόσληψη και την άσκηση των καθηκόντων τους από ότι οι λοιποί υπάλληλοι του Κράτους.
- Οι πολιτικοί και διοικητικοί δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι είναι οι υπάλληλοι των των κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών του Κράτους, αυτοί που υπηρετούν το Πυροσβεστικό Σώμα, οι μη στρατιωτικοί υπάλληλοι των στρατιωτικών και αστυνομικών υπηρεσιών καθώς και αυτοί που υπηρετούν στις γραμματείες των δικαστηρίων, των εισαγγελιών, των γραφείων του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της Προεδρίας της Δημοκρατίας.
- Οι υπάλληλοι της Βουλής, οι οποίοι διέπονται από τις διατάξεις του Κανονισμού της Βουλής.

4.4.3 ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Με στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί έως της 29 Ιουλίου από την απογραφή του 2010 οι δημόσιοι υπάλληλοι φτάνουν 768.009 άτομα, από τους οποίους το 54% είναι άνδρες και το 46% γυναίκες. Αυτό συνεπάγεται αύξηση περίπου 35% από το 1992 που ήταν καταγεγραμμένοι περίπου 500.000 μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι.

Οι δημόσιες οργανώσεις είναι δομημένες ως πυραμίδες, οι πολιτικές και οι αποφάσεις είναι διατυπωμένες στην κορυφή, οι υπευθυνότητες και οι στόχοι αποφασίζονται επίσης στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας και ορισμένα στα χαμηλότερα επίπεδα, μέσω εντολών μίας ιεραρχικής αλυσίδας. Η δύναμη αυτή βρίσκεται στη κορυφή της ιεραρχίας. Οι Δημόσιοι διοικητές σε αυτό το ιεραρχικό σύστημα θα έχουν την δεδομένη ευθύνη για μία καθορισμένη ομάδα στόχων, που πρέπει να εκπληρωθεί μέσω ορισμένων συνόλων σταθερών διαδικασιών και ακριβών κανόνων. Η αύξηση στις κατατάξεις δίνει δύναμη στο προσωπικό και αποτελεί το κύριο κίνητρο για τις προσπάθειες πρόωθησης.

4.4.4. ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ(ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ)

Ο καθηγητής Βασίλης Κέφης θεωρεί πως στις ελληνικές δημόσιες επιχειρήσεις, υπάρχει έλλειψη κατευθυντήριων εντολών, εξαιτίας της μη συγκεκριμένης αναπτυξιακής πολιτικής σε επίπεδο κρατικής διακυβέρνησης, επίσης εξαιτίας του βαθμού διοικητικής αυτοτέλειας και της συγκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων καθώς και της χαμηλής τους αποτελεσματικότητας.

Η δημόσια διοίκηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως αναποτελεσματική σε αυτό συμβάλλουν στοιχεία όπως η μονιμότητα, οι προαγωγές με βάση το χρόνο υπηρεσίας, χωρίς έμφαση στην αποδοτικότητα, και σε ικανότητες ή στην εργατικότητα. Ακόμη η μη σύνδεση μισθού με απόδοση, η έμφαση σε τυπικά και όχι ουσιαστικά προσόντα, καθώς και η έλλειψη στόχων για τον κάθε εργαζόμενο. Επιπρόσθετα η Δημόσια Διοίκηση πάσχει από ελλυπή καθοδήγηση, επιμόρφωση και

ενημέρωση των εργαζομένων για τους στόχους που πρέπει να βγάλει εις πέρας, και την επιβράβευση αυτών, κάτι το οποίο θα βοηθούσε να αυξηθεί η αποδοτικότητα μίας δημόσιας επιχείρησης.

4.4.5. ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΕΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Πολυνομία: Κακή, περιστασιακή, περιπτωσιακή νομοθέτηση, έλλειψη ουσιαστών κωδικοποιήσεων, πολύπλοκο ασαφές κανονιστικό πλαίσιο, συνθέτουν το περίγραμμα μίας κακής νομοθέτησης.
- Μη εφαρμογή Σύγχρονου Management: Παραδοσιακές μέθοδοι διοίκησης, δυσχέρεια οριζόντιας, ενδοϋπηρεσιακής ή διϋπηρεσιακής προβολής συνεργασίας, με απουσία διυπουργικών κλάδων, συνθέτουν το κύριο κορμό της διοίκησης. Οι διαδικασίες στοχοθέτησης με χρήση δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, οι οποίες ακόμη βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο υλοποίησης και τα αποτελέσματα της εφαρμογής είναι απογοητευτικά.
- Κατακερματισμός οργάνωσης: Τα πολλαπλά επίπεδα διοίκησης με επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, ο συγκεντρωτισμός, η έλλειψη περιγραφής θέσεων εργασίας και οι σοβαρές ελλείψεις σε αποκεντρωμένες υπηρεσίες είναι προβλήματα που έρχονται να δυσχεράνουν ακόμη περισσότερο την έλλειψη εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων management.
- Ηλεκτρονική διακυβέρνηση: Χαμηλό επίπεδο διείσδυσης του Διαδικτύου και σοβαρές δυσχέρειες στην επίτευξη της διαλειτουργικότητας και της αυθεντικοποίησης των ηλεκτρονικών διαδικασιών, σε σχέση με άλλες χώρες της ευρωζώνης και της πολύχρονης συμμετοχής μας στις ευρωπαϊκές δομές και τη σταδιακή προσαρμογή μας στο ευρωπαϊκό κεκτημένο.
- Απουσία σύγχρονων συστημάτων οικονομικής διαχείρισης και συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων δημοσιονομικής διαχείρισης στις κεντρικές υπηρεσίες.
- Διαφθορά και έλλειψη αξιοκρατίας.
- Γραφειοκρατία: Πέρασαν τουλάχιστον 50 χρόνια από τότε που ο διάσημος πανεπιστημιακός δάσκαλος Max Weber εμποτισμένος από την γερμανική ακαδημαϊκή κουλτούρα, θεμελίωσε την θεωρία των γραφειοκρατικών οργανώσεων και εξακολουθεί και στις μέρες μας να βρίσκεται στα χείλη όχι μόνο των επιστημόνων και των γραφειοκρατούντων αλλά και του απλού πολίτη. Ο γραφειοκρατισμός αποτελεί ένα <<φάντασμα>> που τρομοκρατεί τον πολίτη και που εμφανιζόμενο κάθε φορά εμποδίζει κάθε προσπάθεια ανασύνταξης και εκσυγχρονισμού των οργανώσεων ιδιαίτερα του δημοσίου τομέα. Ιδιαίτερα στην ελληνική δημόσια διοίκηση εμφανίστηκε από πολύ νωρίς το φαινόμενο της γραφειοκρατίας, από την πρώτη συγκρότηση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και στην συνέχεια έλαβε τη μορφή μιας γραφειοκρατικής ελίτ με την δυναμική αντίστασης σε κάθε προσπάθεια απλοποίησης των διαδικασιών και των διαδικαστικών τύπων, σε τέτοια έκταση που μπορούμε να πούμε ότι όχι μόνο δεν εξυπηρετούσε τον πολίτη αλλά κατέλυε κάθε έννοια δημοσίου συμφέροντος. Ειδικότερα για την ελληνική πραγματικότητα στη δημόσια διοίκηση, οι αιτίες που εκτρέπουν τη διοικητική πράξη να καταλήγει σε γραφειοκρατικούς μηχανισμούς οφείλεται στο ότι: α) Υπάρχει γραφειοκρατική παράδοση, αποτέλεσμα αφ' ενός της γραφειοκρατικής δομής των αναλυτικών προγραμμάτων στα εκπαιδευτικά ιδρύματα με νομικιστική παράδοση, τα οποία δεν περιελάμβαναν τη διδασκαλία της δημόσιας διοίκησης ως ξεχωριστής επιστήμης, αλλά έδιναν έμφαση στη διδασκαλία του διοικητικού δικαίου. Η

διδασκαλία του σύγχρονου Management δεν εφαρμόστηκε σε αντίστοιχα προγράμματα. β) Στην ανάγκη της κατοχύρωσης μέσα από διαδικαστικούς τύπους του δημόσιου συμφέροντος έναντι των πολιτικών πιέσεων και της διατήρησης της ισορροπίας μεταξύ του πολιτικού οφέλους και της διοικητικής αποτελεσματικότητας την οποία διακονούν τα διοικητικά στελέχη. γ) Στην κακή ερμηνεία της αρχής της νομιμότητας στη διοικητική δράση, με τον αυτοπεριορισμό του δικαιώματος της διακριτικής ευχέρειας, που οι νόμοι εναποθέτουν στα διοικητικά όργανα, τα οποία είτε φοβούμενα την πειθαρχική ευθύνη, είτε δεν διακρίνουν αν η άσκηση της διοικητικής δράσης, μέσω του δικαιώματος της διακριτικής ευχέρειας, συμβιβάζεται με το κοινώς λεγόμενο κοινωνικό όφελος και την πολιτική μαρτυρία των πολιτικών ηγετών. δ) Στην απευθείας από το νόμο καθιέρωση λεπτομερειών, που στην εφαρμογή τους, είτε δεν καλύπτουν τις προκύπτουσες απρόβλεπτες καταστάσεις, είτε εμποδίζουν τη σωστή ερμηνεία του περιεχομένου του νόμου.

4.4.6. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΙΑΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στη σύγχρονη θεωρία περί << Δημόσιας Διοίκησης >>, ως γενική παραδοχή, ισχύει ότι το σύγχρονο κράτος βρίσκεται σε διαρκή φάση μίας διακυβέρνησης εντόνων και καινοτόμων αλλαγών, διαφοροποιώντας τη μορφή, το περιεχόμενο και τον τρόπο άσκησης της εξουσίας. Έτσι με τον συνεχή επανακαθορισμό του ρόλου σε διαρκώς νέα δεδομένα, επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι που εντάσσονται στη γενικότερη πολιτική άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός σύγχρονου κράτους θα πρέπει να είναι η αποφυγή από το παραδοσιακό και τον κλασσικό τρόπο διοίκησης, με την εφαρμογή καινοτομιών, μεθόδων και τεχνικών, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πολιτών, με σκοπό την προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Κύριες επιδιώξεις της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να είναι η παραγωγή υπηρεσιών, υψηλών προδιαγραφών, η καλή εξυπηρέτηση του πολίτη, η ύπαρξη διαφάνειας σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης, η δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ πολίτη-κράτος, καθώς και η υπευθυνότητα των δημοσίων λειτουργών προς τους πολίτες. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ορθή εξυπηρέτηση των διαθέσιμων πόρων και μέσων, έτσι ώστε να δημιουργείται κοινωνική αξία και και το προφίλ της Δημόσιας Διοίκησης να διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Συνοψίζοντας λοιπόν στα πλαίσια ενός σύγχρονου συστήματος ευρωπαϊκής διοίκησης, η σύγχρονη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να είναι διοίκηση με στόχους, να είναι αποτελεσματική και αποδοτική, να αξιολογεί δείκτες μέτρησης της παραγωγικότητας και της απόδοσης και να παρέχει υπηρεσίες ποιότητας.
- Να προωθεί τη διαλειτουργική ολοκλήρωση και να βελτιώνει τη διοικητική ικανότητα με την βοήθεια των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.
- Να στηρίζεται στην ανάλυση κόστους – κοινωνικής ωφέλειας και να διασφαλίζει ταυτοποίηση και τον έλεγχο των διαδικασιών.
- Να εμπεριέχει το συστατικό στοιχείο στην αξιολόγηση των δομών και της δραστηριότητάς τους.
- Να στοχεύει στην προώθηση της διαφάνειας και της πάταξης της διαφθοράς.
- Να διασφαλίζει την αναγκαία και εξειδικευμένη διοικητική τεχνογνωσία.

Βασικό κριτήριο σε κάθε Διοίκηση απόδοσης αποτελεί η σαφής γνώση του κάθε στελέχους για το ποιος είναι ο ρόλος του, τι πρέπει να επιτύχει, πώς βαδίζει, τι χρειάζεται για να βελτιωθεί. Ταυτόχρονα πρέπει να υπάρχει πλήρης γνώση των στόχων του τμήματος ή της ομάδας του, της διεύθυνσης του και της δημόσιας οργάνωσης που υπηρετεί. Σε μία σύγχρονη διοίκηση πρέπει να συνεργάζονται τα μεσαία με τα κατώτερα επίπεδα της διοίκησης (διαδικασία ιεραρχικής πυραμίδας από κάτω προς τα επάνω). Τα δύο επίπεδα πρέπει να ευρίσκονται σε συνεχή διαβούλευση, να αλληλοτροφοδοτούνται και να συνεργάζονται με ιδέες, τεχνογνωσία, δεξιότητες, πόρους και χρηματοδοτήσεις.

Το Κράτος και η Δημόσια Διοίκηση δεν μπορούν να απλά να ορίζουν και να πιέζουν, αλλά να επικοινωνούν και να πείθουν την κοινωνία και τους πολίτες. Η σύγχρονη διοικητική λογική διαβούλευσης, δημόσιας συζητήσεως και συνεργασίας με τους κοινωνικούς εταίρους. Η λογική αυτή αποτελεί την ουσιαστική συνθήκη της δημοκρατίας και δημιουργεί τις προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής διακυβέρνησης, αφού με το διάλογο αυξάνονται οι πιθανότητες αποδοχής, αλλά παράλληλα μειώνεται ο κίνδυνος των λανθασμένων επιλογών. Ο θεσμός της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο στην κοινωνία, η βελτίωση του θεσμού αυτού θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Δ.Α. ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

5.1. ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΟ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΚΑΙ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.

Λέγοντας αξιοκρατικό και ορθολογικό σύστημα εννοούμε πώς πρέπει να υπάρχει ένα αρμόδιο όργανο στο Δημόσιο Τομέα, το οποίο θα επιλέγει το κατάλληλο και αποδοτικό προσωπικό για τον οργανισμό με βάση τις απαιτούμενες δεξιότητες και τα προσόντα. Αυτές οι δεξιότητες και τα προσόντα θα πρέπει να συνάδουν με την δυσκολία της κάθε θέσης και την παραγωγή που απαιτείται από τους υποψηφίους. Αυτή η επιλογή θα γίνεται μέσα από ένα σύστημα μοριοδότησης που θα είναι ανάλογο με τις δεξιότητες και τα προσόντα. Αυτό το αρμόδιο όργανο θα πρέπει να διασφαλίζει τις αρχές της αμεροληψίας της, της αξιοκρατίας και της διαφάνειας και θα έχει την εξουσιοδότηση να επιλέγει το μόνιμο προσωπικό του ευρύτερου δημοσίου τομέα, να ελέγχει τη νομιμότητα των διαδικασιών πρόσληψης μη μόνιμου προσωπικού από τους οργανισμούς και να εντοπίζει περιπτώσεις παρανόμων προσλήψεων που δεν βασίζονται στις απαιτούμενες προδιαγραφές που απαιτούνται για μία θέση.

Εδώ οφείλουμε να τονίσουμε πώς για να είναι όντως αξιοκρατικό αυτό το σύστημα αξιολόγησης κρίνεται ως απαραίτητη προϋπόθεση αυτό το αρμόδιο όργανο να είναι ανεξάρτητο από την Πολιτική της κάθε διαφορετικής Κυβερνήσεως που θα υφίσταται ανά περιόδους, ώστε να αποφεύγονται οι αδικίες στην επιλογή του προσωπικού και η είσοδος ακατάλληλων ατόμων στο δημόσιο που δεν τηρούν τα απαραίτητα προσόντα και δεν μπορούν να ανταποκριθούν στην δυσκολία της θέσης, μειώνοντας έτσι την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού, έννοιες βασικές για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού που πρέπει να επιτευχθεί. Αυτή η ανάθεση σε <<λάθος>> επιλογή του προσωπικού οφείλεται συνήθως στα κρούσματα συγγενοκρατίας και ευνοιοκρατίας τα οποία το αρμόδιο όργανο θα πρέπει να εξαλείψει από την πραγματικότητα του δημοσίου τομέα που κυριαρχεί στην Ελλάδα.

Οι κενές νόμιμες θέσεις εργασίας που προκύπτουν θα πρέπει να προκηρύσσονται πανελλαδικά πάντα, με προκήρυξη στην οποία θα αναφέρονται τα απαιτούμενα προσόντα και οι σχετικές διαδικασίες. Η βασική προϋπόθεση της διαφάνειας επιτυγχάνεται σε αυτήν την περίπτωση μέσω της δημοσιοποίησης για κάθε υποψήφιο, όλων των σταδίων επιλογής προσωπικού.

Αντικειμενικά κριτήρια που συνάχθηκαν από την επιτροπή δημοσίων υπηρεσιών (Civil Service Commission) προσωπικού, στις Η.Π.Α. είναι τα εξής:

A) Αποδοτικότητα στη σχέση με τους άλλους από το κοινό

- Ικανότητα αντιπροσώπευσης της υπηρεσίας σε όλα τα επίπεδα.

- Ικανότητα να κερδίσει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων.
- Ικανότητα να αντιμετωπίσει ανθρώπινα προβλήματα ώστε να βελτιωθεί το ηθικό και η παραγωγικότητα.
- Ικανότητα τοποθέτησης στην κατάλληλη θέση του προσωπικού.
- Δυνατότητα αποδοχής των υφισταμένων που δεν λένε πάντα ναι.
- Ικανότητα συνεργασίας με άλλες μονάδες.
- Ικανότητα να συνεργάζεται αποδοτικά με άλλους, που είναι αντίθετοι σε αυτόν.
- Ικανότητα να πείθει τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτόν να θέλουν να εργάζονται κατά καλύτερο τρόπο

B) Αποδοτικότητα στη λήψη αποφάσεων.

- Ικανότητα πρόβλεψης των αντιδράσεων στις αποφάσεις και στις προτάσεις.
- Ικανότητα χρησιμοποίησης δεδομένων.
- Αναγνώρισης της ανάγκης σύλληψης της πραγματικότητας προ της λήψης των αποφάσεων.
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων πάνω στην οργάνωση της μονάδας, που προωθούν το συντονισμό και την απόδοση.
- Ικανότητα αλλαγής προγράμματος και μεθόδων με στόχο την επαφή με τις τρέχουσες ανάγκες και βελτιώσεις.
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων σε τεχνικά προβλήματα.
- Ικανότητα αντιμετώπισης των προβλημάτων με ευρύτητα.
- Ικανότητα σύλληψης των κρίσιμων σημείων ενός προβλήματος.
- Δυνατότητα στην αντίληψη των νέων προσεγγίσεων σε ένα πρόβλημα.

Γ) Γενικά διοικητικά καθήκοντα.

- Ικανότητα εξουσιοδότησης.
- Ικανότητα στον έλεγχο των αποτελεσμάτων.
- Ικανότητα στη διάγνωση των προτεραιοτήτων.
- Ικανότητα χρησιμοποίησης του προσωπικού αποδοτικά.
- Επιθυμία διόρθωσης καταστάσεων που χρειάζονται βελτιώσεις.
- Ικανότητα σχεδιασμού.
- Ικανότητα χειρισμού των λεπτομερειών της καθημερινής διοικητικής εργασίας.
- Ικανότητα παρουσίασης στοιχείων του προϋπολογισμού.
- Ικανότητα σύνδεσης της εργασίας με το έργο όλου του οργανισμού.
- Ικανότητα επιλογής ικανών υφισταμένων.
- Ικανότητα στις δημόσιες σχέσεις.
- Ικανότητα χειρισμού διαφορετικών προβλημάτων στον ίδιο χρόνο.
- Ικανότητα εργασίας κάτω από ανώμαλες συνθήκες.
- Ικανότητα να ισοζυγίζεται το ενδιαφέρον στις λεπτομέρειες, αλλά και σε προβλήματα γενικής σημασίας.

Δ) Προσωπικά χαρακτηριστικά.

- 5) Αντικειμενικότητα στην εξέταση των αντίθετων και των νέων απόψεων.
- 6) Ευελιξία στην αντιμετώπιση των προβλημάτων.
- 7) Αξιοπιστία.

- 8) Επιθυμία αποδοχής ευθυνών.
- 9) Ικανότητα προσαρμογής στις νέες καταστάσεις.
- 10) Ικανότητα ετοιμότητας.
- 11) Επιθυμία τακτοποίησης πραγμάτων που δεν πάνε καλά αντί επιδίωξης της συγγνώμης.
- 12) Επιθυμία υποβολής τιμών εκθέσεων πάνω σε προβλήματα που τον βλάπτουν προσωπικά.

Γενικά σε ένα σύστημα αξιολόγησης ισχύει ότι η επίτευξη των σκοπών της δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και η εκτέλεση της αποστολής της δημόσιας διοίκησης μπορεί να συντελεστεί μόνο μέσω του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που καλύπτει τις διάφορες θέσεις εργασίας στις δημόσιες υπηρεσίες και τους οργανισμούς. Έτσι βάσει της σχετικής συνταγματικής διάταξης του άρθρου 103 είναι <<εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν τον Λαό>>. Το προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης στα διαφορετικά επίπεδα, τις βαθμίδες και τους οργανισμούς, της διάρθρωσης της υπηρετεί με τρόπο που είναι κατά κανόνα σταθερός έως μόνιμος στο πλαίσιο της υπαλληλικής σταδιοδρομίας των στελεχών. Η άσκηση καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων δεν επηρεάζεται με τρόπο υπέρμετρο από τις πολιτικές μεταβολές και την αλλαγή της κυβερνητικής ηγεσίας στα υπουργεία και τις λοιπές δημόσιες υπηρεσίες και τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Επίσης, σειρά διατάξεων και θεσμικών εγγυήσεων αποσκοπούν στην διασφάλιση και την προαγωγή της επαγγελματικής ποιότητας και καταλληλότητας των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, έτσι ώστε να υπηρετείται η αρχή της αποτελεσματικότητας στη δράση των Δημοσίων υπηρεσιών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιλέγονται κατά κανόνα με αυστηρές διαδικασίες αξιολόγησης με κριτήριο την προσωπική και επαγγελματική τους αξία, τα προσόντα και τις δεξιότητες. Το προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών μπορεί να διακριθεί σε ποικίλες κατηγορίες. Η διάκριση μπορεί να γίνει ανάλογα με το δημόσιο νομικό πρόσωπο στο οποίο απασχολούνται φυσικά πρόσωπα, σε προσωπικό του Κράτους, των Ο.Τ.Α. και των δημοσίων υπηρεσιών.

Οι αρχές που διέπουν τη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών είναι:

- Η διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να είναι αδιάβλητη από πολιτικά ή πελατειακά κριτήρια και επιρροές και να διέπεται από την αρχή της αξιοκρατίας, όπως αναφέραμε και προηγουμένως.
- Η πρόσληψη ο διορισμός των υπαλλήλων γίνεται σε οργανικές νομοθετημένες και προϊστάμενες θέσεις, που συνιστώνται για να εξυπηρετούν πάγιες και διαρκείς ανάγκες της υπηρεσίας. Το προσωπικό απασχολείται με τρόπο σταθερό και όχι ευκαιριακό για να διέπεται από την αρχή της μονιμότητας.
- Η πρόσκαιρη και ευκαιριακή απασχόληση στο Δημόσιο γίνεται κατ' εξαίρεση και μόνο για την κάλυψη αναγκών που έχουν απρόβλεπτο ή επείγοντα χαρακτήρα.

5.2.ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ.

Καθορισμός στόχων, επιδιώξεων και ευθυνών στα ανώτερα κλιμάκια κάθε φορέα και εν συνεχεία την διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι να δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν. Ως γενικοί δείκτες ορίζονται: α) ο χρόνος ανταπόκρισης στα

αιτήματα πολιτών, β) το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, γ) η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και δ) το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Οι ειδικοί δείκτες ορίζονται συμπληρωματικά, για κάθε Υπηρεσιακή Μονάδα και πρέπει να αντιστοιχούν στο είδος των παρεχομένων από αυτές υπηρεσιών. Επίσης το επιχειρησιακό πλάνο και το σχέδιο δράσης που θα δημιουργηθούν για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι μαζί με τον καθορισμό των στόχων μας δείχνουν ότι βασική προϋπόθεση αποτελεί η δημιουργία μίας σταθερής διοίκησης του Δημοσίου, που να αναλαμβάνει να επιτυγχάνεται ο σαφής καθορισμός των στόχων, το σωστό επιχειρησιακό σχέδιο και το σχέδιο δράσης αποτελεσματικά και αποδοτικά για τον οργανισμό.

5.3.ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Όταν εννοούμε τεχνολογία εννοούμε την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων στο δημόσιο τομέα που θα βοηθήσει στην αποτελεσματική διοίκηση της απόδοσης του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα προτείνουμε σαν λύση την Balanced Scorecard που έχει εφαρμοστεί με επιτυχία και σε ιδιωτικούς οργανισμούς.

Η Balanced scorecard έχοντας ανταποκριθεί στην πρόκληση μέτρησης της απόδοσης του ιδιωτικού τομέα, μετέβη γρήγορα στις δημόσιες και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις του 21ου αιώνα. Η μετάβαση αυτή χαρακτηρίστηκε από κάποιες διαφοροποιήσεις σε σχέση με το σχεδιασμό της στον ιδιωτικό τομέα. Ενώ η στρατηγική παραμένει ο πυρήνας της Balanced scorecard, η αποστολή τοποθετείται στην κορυφή του πλαισίου και δηλώνει αυτή την διαφοροποίηση. Ένα ακόμη αξιοσημείωτο στοιχείο είναι η εμφάνιση της προοπτικής του πελάτη, ως πρωταρχική προοπτική της Balanced scorecard, γεγονός που δεν αλλοιώνει την σπουδαιότητα των άλλων προοπτικών που ορίστηκαν αρχικά. Η χρηματοοικονομική προοπτική παραμένει κρίσιμη σε όλες τις οργανώσεις και συχνά λειτουργεί είτε ως ενδυνάμωση είτε ως περιορισμός. Η εσωτερική προοπτική εξακολουθεί να δημιουργεί αξία για τους πελάτες και η προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης παρέχει το θεμέλιο μιας ολοκληρωμένης Balanced scorecard. Η επικέντρωση της μεθόδου στην σχέση αίτιου-αποτελέσματος που παρατηρείται στον ιδιωτικό τομέα, εμφανίζει την ίδια βαρύτητα και στον δημόσιο τομέα.

Διαμόρφωση του <<Στρατηγικού χάρτη>> της BSC στο δημόσιο τομέα.

Όπως έχουμε αναφέρει και στο κεφάλαιο 3.1.3. στο υπο-κεφάλαιο:Μέτρηση της απόδοσης, Balanced scorecard της παρούσας εργασίας, βγαίνει ως συμπέρασμα ότι ο στρατηγικός χάρτης αποτυπώνει την κατανομή των βασικών στόχων στις τέσσερις προοπτικές. Οι στόχοι στο στρατηγικό χάρτη ορίζουν την εκτέλεση της στρατηγικής και αναπτύσσονται διαμέσου της ανάλυσης των ερωτημάτων που τίθενται ξεδιπλώνοντας καθεμία από τις προοπτικές. Ο αριθμός των στόχων δεν είναι προκαθορισμένος. Παρόλα αυτά υπάρχει η λογική της χρησιμοποίησης σχετικά μικρού αριθμού στόχων, η οποία θα οδηγήσει σε περιορισμένο αριθμό μέτρων και θα αναδείξει τις επικοινωνιακές ικανότητες της Balanced scorecard. Οι προοπτικές στον στρατηγικό χάρτη του δημοσίου τομέα είναι ευέλικτες σε αλλαγές προκειμένου να ευθυγραμμίζονται στις απαιτήσεις του οργανισμού.

Η αποστολή δηλώνει το λόγο ύπαρξης της οργάνωσης. Μια αποτελεσματική αποστολή θα πρέπει να εμπνέει αλλαγή, να είναι ευκολονόητη και μεταδοτική και να έχει μια προοπτική μεγάλης

διάρκειας. Η Balanced scorecard επιτρέπει στην οργάνωση να μεταφράζει την αποστολή της σε συγκεκριμένους στόχους, με τους οποίους ευθυγραμμίζονται όλοι οι εργαζόμενοι. Τα μέτρα πρέπει να αντανακλούν τις φιλοδοξίες της αποστολής, ώστε να παρέχεται μια αποτελεσματική κατεύθυνση.

Οι αξίες αντιπροσωπεύουν τις βαθιές πεποιθήσεις μέσα στον οργανισμό και τις ανεξίτηλες αρχές στην λήψη αποφάσεων. Οι αξίες αντανακλούν συχνά τις προσωπικές πεποιθήσεις ενός διευθυντή. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να εξασφαλίσουν αυτές τις αξίες που αντιπροσωπεύουν τον πυρήνα τους. Η Balanced scorecard παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης στην ευθυγράμμιση των αξιών στους οργανισμούς, μετρώντας παράλληλα τον βαθμό τήρησης των διατυπωμένων αξιών.

Το όραμα παρουσιάζει τη μελλοντική εικόνα της οργάνωσης, δεδομένης της επιτυχίας της εφαρμογής της πλήρους υιοθέτησης της μεθόδου. Αποτελεσματικά οράματα ισορροπούν εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία, έλκουν όλους τους συμμετέχοντες, ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και τις αξίες, και είναι συγκεκριμένα, εφικτά και παρέχουν έμπνευση.

Η στρατηγική εκφράζει τις προτεραιότητες του οργανισμού για την αναγνώριση του λειτουργικού περιβάλλοντος και για την αναζήτηση της αποστολής του. Η στρατηγική αναδεικνύει την αποστολή, τις αξίες και το όραμα, αλλά αυτόνομη δεν μετασχηματίζει έναν οργανισμό. Μόνο διαμέσου της εκτέλεσής της, τα αποτελέσματα θα επιτευχθούν. Η Balanced scorecard παρέχει το πλαίσιο μετάφρασης της στρατηγικής σε δράση και αποτελέσματα, διαμέσου της ανάπτυξης στόχων και μέτρων απόδοσης σε καθεμία από τις τέσσερις προοπτικές.

Με την ολοκλήρωση του στρατηγικού χάρτη προσδιορίζονται τα μέτρα, οι στόχοι και οι πρωτοβουλίες. Ανάλογα με την προοπτική διαμορφώνονται και τα αντίστοιχα μέτρα. Η προοπτική του πελάτη μπορεί να περικλείει: πρόσβαση, χρονική συνέπεια, συλλογή και αποτελεσματικότητα. Η μετάφραση των μέτρων αυτών οδηγεί στην διατύπωση των μέτρων της εσωτερικής προοπτικής. Κάποια από αυτά είναι: ποιότητα, καινοτομία, συνεταιρισμός, μάρκετινγκ και κεφαλαιοποίηση. Όσον αφορά την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης τα μέτρα συνδέονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο, το κεφάλαιο της πληροφορίας και ένα κλίμα θετικής δράσης. Η τελευταία προοπτική, η χρηματοοικονομική, περιλαμβάνει: την τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, εμπλουτισμό εισοδήματος και την δήλωση των οικονομικών συστημάτων.

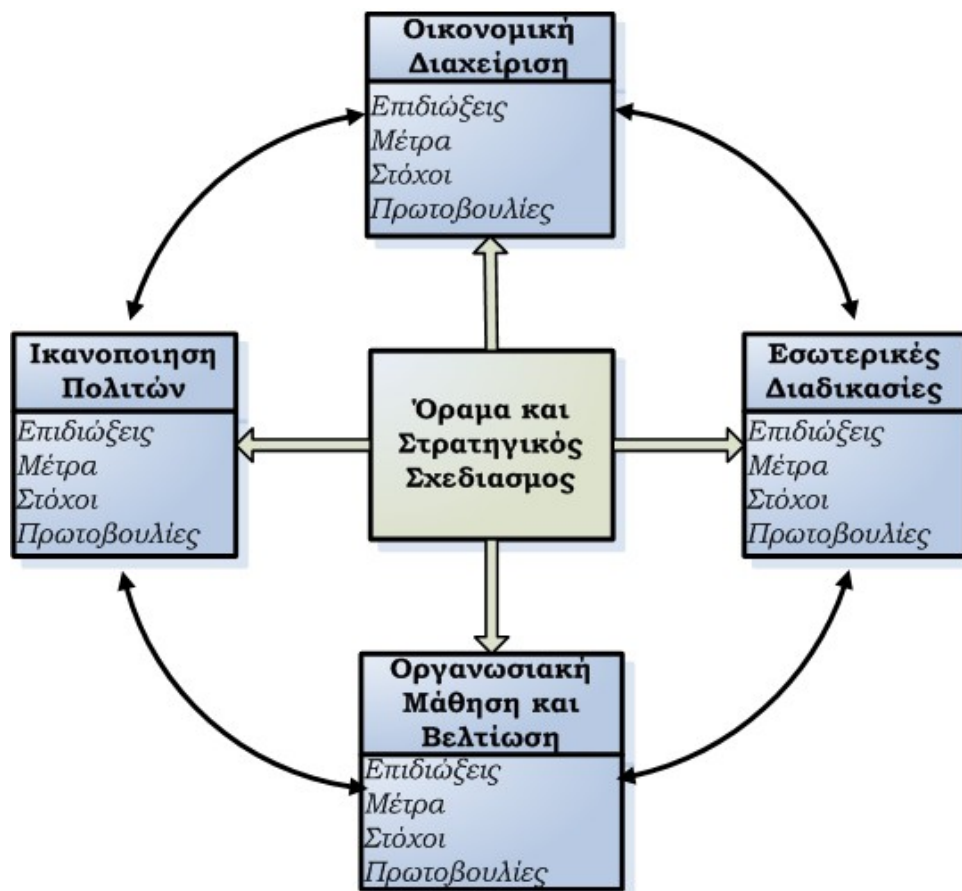
Οι στόχοι αντιπροσωπεύουν τα επιθυμητά αποτελέσματα ενός μέτρου απόδοσης. Τα αποτελέσματα της Balanced scorecard δεν θα είχαν ιδιαίτερη σημασία εάν δεν συγκρίνονταν με το στόχο απόδοσης. Οι στόχοι μπορεί να είναι μεγάλης διάρκειας ή περιορισμένης. Η ανάπτυξη των στόχων στηρίζεται σε τάσεις και βασικές γραμμές, εθνικούς ή κρατικούς ή τοπικούς ή βιομηχανικούς μέσους όρους, άλλες οργανώσεις, καθώς και σε ανατροφοδότηση από άλλους πελάτες και ενδιαφερόμενους (stakeholders).

Οι πρωτοβουλίες είναι τα ειδικά προγράμματα ή σχέδια δράσης που θέτουν σε εφαρμογή τους στόχους, γιατί και είναι και στρατηγικής σημασίας στην υλοποίηση της Balanced scorecard. Κάθε οργανισμός αναλύει τις πρωτοβουλίες του υπό το πρίσμα της στρατηγικής και θέτει τέλος σε αυτές που αναστέλλουν την εκτέλεση.

Η μέθοδος Balanced scorecard διατηρεί κλασικά οικονομικά μέτρα και κριτήρια, εισάγοντας, ωστόσο, πέρα από τους αμιγώς οικονομικούς και ποιοτικούς παράγοντες στη δράση του οργανισμού. Η δημόσια οργάνωση καλείται να προσαρμόσει τα επιχειρησιακά προγράμματα, ώστε να κινείται εντός ορίων προϋπολογισμού, χωρίς όμως να κάνει εκπτώσεις σε όρους στόχων, καινοτόμων δράσεων και ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. Αποτελεί, επίσης, μια

μέθοδο για την επιλογή των δεικτών αποδοτικότητας που θα προωθήσουν την ενιαία στρατηγική του οργανισμού. Τα μέτρα και οι στόχοι που προσδιορίζει και παρακολουθεί η μέθοδος Balanced scorecard πηγάζουν από τη θεώρηση της δράσης της οργάνωσης μέσα από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες ή διαστάσεις: α) των οικονομικών πόρων β) των πολιτών-πελατών γ) των εσωτερικών διαδικασιών και δ) της μάθησης και συνεχούς βελτίωσης. Η μέθοδος αυτή αναλύεται στα ακόλουθα στάδια:

- Διατύπωση δήλωσης προορισμού της οργάνωσης ως μια λεπτομερή περιγραφή των επιδιωκόμενων στόχων της και της επιθυμητής της εξέλιξης σε έναν ορίζοντα τριών έως πέντε ετών.
- Προσδιορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι ανά οπτική γωνία και ακολουθώς.
- Καταρτίζεται ο χάρτης στρατηγικών αλληλεπιδράσεων, όπου αποτυπώνονται οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης ανά οπτική γωνία, ώστε η κάθε επίδοση της καθεμίας να οδηγεί στην βελτίωση των υπολοίπων.
- Καθορίζονται δείκτες για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με την επίτευξη των τιθεμένων στόχων.
- Αναπτύσσονται πρωτοβουλίες, δηλαδή, εφαρμόζονται προγράμματα που προσδιορίζουν τις απαραίτητες δράσεις για την εκπλήρωση των στόχων και τέλος,
- Η οργάνωση προβαίνει σε κριτική επισκόπηση των ενεργειών της μέσω εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων.



Σχήμα 11: Εφαρμογή της Balanced Scorecard.

Η διαδικασία του Balanced scorecard βασίζεται σε μια προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» (top-down) με τη στρατηγική και τους στόχους να καθορίζονται πρωταρχικά από την ανώτερη ηγεσία της οργάνωσης με την ακόλουθη διάχυσή τους σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας από μορφή εξειδικευμένων δράσεων. Ειδικότερα, ως προς τη διαδικασία καθορισμού των στόχων:

- Κάθε οργάνωση, κάθε δημόσια υπηρεσία και όπως για παράδειγμα και οι ΟΤΑ (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης) α' και β' βαθμού, σε ετήσια βάση καθορίζουν στόχους κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Ο νέος Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας (Ν. 3463/2006).
- Δίνει βαρύτητα στον στρατηγικό σχεδιασμό, όπου στα άρθρα 203-207 θεσπίζεται για πρώτη φορά η υποχρέωση των ΟΤΑ για εκπόνηση επιχειρησιακών προγραμμάτων οι στόχοι επιμερίζονται από πάνω προς τα κάτω με την πολιτική ηγεσία να θέτει τους στρατηγικούς στόχους.
- Οι Διευθυντές/Τμηματάρχες, εν συνεχεία, προσδιορίζουν τους ειδικούς-επιχειρησιακούς στόχους, με τους οποίους προσδιορίζουν το πώς θα υλοποιήσουν τη στρατηγική της υπηρεσίας και θα προωθήσουν τους στόχους τους.
- Σε ένα επόμενο στάδιο, οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.
- Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του ανάλογα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία του κάθε υπαλλήλου.

Διασύνδεση Δεικτών αξιολόγησης απόδοσης στο δημόσιο τομέα με την επιμέρους Balanced scorecard.

Για κάθε πτυχή του Balanced Scorecard έχουμε τους εξής δείκτες:

Η Πελατειακή πτυχή (Customer Perspective).

- Βαθμός ικανοποίησης πολιτών/επιχειρήσεων.
- Μέσος χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών.
- Αριθμός ατόμων που εξυπηρετούνται από τις δημόσιες υπηρεσίες ανά έτος και ανά υπηρεσία.
- Αριθμός παραπόνων ανά υπηρεσία και ανά έτος.
- Μεταβολή φυσικών επισκέψεων πολιτών ανά υπηρεσία.
- Μέσος χρόνος διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών σε διαδικασίες όπως: α) Μεταβίβαση και έκδοση άδειας κυκλοφορίας ενάρθρου επιβατικού αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας ιδιωτικής χρήσης (Ι.Χ.), β) Χορήγηση Δελτίου Μετακίνησης ΑμεΑ με τα μαζικά μέσα συγκοινωνίας, γ) Ανανέωση άδειας οδήγησης, δ) Άρση παρακράτησης κυριότητας επιβατικού αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας ιδιωτικής χρήσης (Ι.Χ.), ε) Χορήγηση αντιγράφου άδειας οδήγησης ελληνικής ή άλλου κράτους μέλους της Ε.Ε. λόγω απώλειας, κλοπής, φθοράς, ανά έτος.

- Απαιτούμενος μέσος χρόνος για την χορήγηση άδειας για την ίδρυση ή για τη λειτουργία: α) συνεργείου επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων, β) πρατηρίου υγρών καυσίμων, γ) σταθμού αυτοκινήτων, ανά έτος.
- Μέσος απαιτούμενος χρόνος για την χορήγηση άδειας εγκατάστασης και λειτουργίας: α) Βιομηχανίας, β) Βιοτεχνίας, γ) Εργαστηρίου, δ) Αποθήκης, ε) Στεγνό-καθαριστηρίου, στ) Συνεργείου συντήρησης ανελκυστήρων, ζ) Εφεδρικού σταθμού ηλεκτρο-παραγωγής ανά έτος.
- Μέσος χρόνος για τη χορήγηση/ανανέωση/ανάκληση των αδειών παραμονής αλλοδαπού
- Αριθμός συναλλαγών που διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικά ανά ημέρα.
- Ποσοστό αιτήσεων που παραλαμβάνονται σε ηλεκτρονική μορφή.
- Συνολικός αριθμός συναλλαγών που διεκπεραιώνονται από την υπηρεσία ανά ημέρα.
- Αριθμός επισκέψεων σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν (ημερησίως).
- Αριθμός εγγράφων που ανταλλάσσονται ηλεκτρονικά με πολίτες/επιχειρήσεις(ημερησίως).
- Ποσοστιαία εξοικονόμηση χρόνου για πολίτες/επιχειρήσεις.
- Ποσοστό αιτήσεων που προέρχεται από απομακρυσμένες περιοχές σε ηλεκτρονική μορφή σε σχέση με τις συνολικές.

Η χρηματοοικονομική πτυχή (Financial Perspective).

- Κόστος εξοπλισμού που αποκτήθηκε.
- Ετήσιο κόστος συντήρησης/επικαιροποίησης πληροφοριακών συστημάτων.
- Κόστος απόκτησης πακέτων λογισμικού.
- Κόστος προγραμμάτων κατάρτισης υπαλλήλων της υπηρεσίας.
- Μέσο κόστος ανά κρατούμενο(για φυλακές).
- Κόστος διοικητικών υπηρεσιών/συνολικό κόστος.
- Κόστος ανά τόνο απορριμμάτων που συλλέχθηκαν.
- Κόστος αποκομιδής ανά νοικοκυριό.
- Κόστος συντήρησης σωλήνων αποχέτευσης ανά 100 χιλιόμετρα.
- Μέσο κόστος συντήρησης δρόμων ανά χιλιόμετρο.
- Κόστος προγραμμάτων επιδοτούμενων θέσεων εργασίας.
- Συνολικές δαπάνες υγείας κατά κεφαλή.

Η Εσωτερική πτυχή (Internal Process Perspective).

- Παραγωγικότητα δημοσίων υπαλλήλων ανά ώρα.
- Ποσοστιαία μεταβολή στην ηλεκτρονική ανταλλαγή εγγράφων με άλλες δημόσιες υπηρεσίες.
- Αριθμός άλλων υπηρεσιών, εντός του φορέα με τις οποίες επήλθε ηλεκτρονική διασύνδεση.
- Αριθμός φορέων με τους οποίους επήλθε ηλεκτρονική διασύνδεση.
- Ποσοστιαία μεταβολή του συνολικού αριθμού πρωτοκόλλων.
- Ποσοστό μεταβολής αριθμού υπαλλήλων που χρησιμοποιούν email για υπηρεσιακούς λόγους.
- Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο internet, ανά έτος.
- Αριθμός οργανικών μονάδων με εσωτερική δικτύωση ανά έτος.

Η πτυχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης(Learning and Growth Perspective).

- Αριθμός συμμετοχών σε προγράμματα έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας.
- Αριθμός καινοτόμων διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν εισαχθεί ανά

- υπηρεσία και ανά έτος.
- Ποσοστό υπαλλήλων που συμμετείχαν σε πιστοποιημένη επιμόρφωση, στο σύνολο των υπαλλήλων.
- Ώρες εκπαίδευσης ανά έτος.
- Ποσοστό εκπαιδευθέντων υπαλλήλων, στο σύνολο των υπαλλήλων κατά φορέα.
- Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο.
- Μέσος όρος δαπάνης για εκπαίδευση ανά θέση εργασίας.
- Αριθμός χρηστών Η/Υ ανά ηλικιακή ομάδα.
- Αριθμός χρηστών internet ανά ηλικιακή ομάδα.
- Βαθμός εμπιστοσύνης πολιτών προς το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Γενικά η BSC ξεχωρίζει έναντι των υπόλοιπων μεθόδων μέτρησης απόδοσης εξαιτίας ορισμένων κριτηρίων που αυτή καλύπτει. Αυτά τα κριτήρια είναι:

1. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός.
2. Η σύνδεση δεικτών με στρατηγική.
3. Η ισορροπία δεικτών.
4. Η τυποποίηση.
5. Η εμπλοκή της διοίκησης.
6. Η διάχυση.
7. Η υπευθυνότητα και η λογοδοσία.
8. Η σύγκριση.
9. Η διαχείριση αλλαγών
10. Ο χρόνος.

Το κλειδί για την επιτυχή εφαρμογή του BSC είναι η ορθή επιλογή των δεικτών μέτρησης της απόδοσης ώστε αυτοί να αντικατοπτρίζουν την στρατηγική και τους στόχους του δημόσιου τομέα.

5.4.ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΜΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ.

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης, που αποδέχονται όλα τα μέλη ενός οργανισμού. Τα πολιτισμικά αυτά στοιχεία μεταφέρονται στα νέα μέλη, από τα οποία διδάσκονται πώς θα αντιλαμβάνονται, θα σκέπτονται και θα αισθάνονται μέσα στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα δείχνει τον τρόπο με τον οποίο τα πράγματα γίνονται μέσα στον οργανισμό.

Γενικά η οργανωτική κουλτούρα καθοδηγεί την συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού. Η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται από την οργανωτική κουλτούρα για αυτό και είναι μία καλή πρόταση για τον δημόσιο τομέα να μπορέσει να αυξήσει την απόδοσή του μέσω αυτής.

Για να υποστηριχθεί μία οργανωτική κουλτούρα στο δημόσιο τομέα χρειάζεται να υπάρξει ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ενημέρωση και η εκπαίδευση φαίνεται στις πρακτικές μέσα στον οργανισμό που συντηρούν την κουλτούρα:

- Κατά την διαδικασία της επιλογής, όπου εκτός από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για την εργασία, παρέχονται στον υποψήφιο πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία του οργανισμού. Έτσι ο υποψήφιος ενημερώνεται για διάφορα στοιχεία του οργανισμού.
- Με το management όπου ο τρόπος με τον οποίο οι managers ενεργούν και συμπεριφέρονται αποτελούν πρότυπα για τους υπαλλήλους ενός οργανισμού αλλά και εκπαίδευση.
- Με την οργανωτική κοινωνικοποίηση που είναι η διαδικασία κατά την μεταδίδεται στο νέο υπάλληλο και μαθαίνει τους σκοπούς του οργανισμού, των προτύπων και των τρόπων πραγματοποίησης των προγραμμάτων. Είναι δηλαδή μία διαδικασία εκπαίδευσης, ενημέρωσης και προσαρμογής του υπαλλήλου στην οργανωτική κουλτούρα του δημόσιου οργανισμού. Μέσω της οργανωτικής κοινωνικοποίησης το άτομο εκτιμά τις αξίες και την αναμενόμενη συμπεριφορά και την γνώση που είναι απαραίτητη για να ασκήσει επιτυχώς το ρόλο του και να γίνει μέλος του οργανισμού.
- Εκπαίδευση και ενημέρωση αποκτά ο νέος υπάλληλος μέσω του μέντορα που είναι ο αρχαιότερος υπάλληλος ο οποίος καθοδηγεί τον καινούργιο. Έτσι ώστε αυτός να προσαρμοστεί ευκολότερα μέσα στον οργανισμό.

Εδώ πρέπει να επισημάνουμε ότι για να είναι αποδοτικός ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να ενημερώνει και να εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό του διαρκώς και όχι μόνο για ένα διάστημα. Αυτό δείχνει και την σπουδαιότητα της εκπαίδευσης και της ενημέρωσης του ανθρώπινου δυναμικού για να μην μείνει στάσιμος, οπισθοδρομικός και μη αποδοτικός, αλλά αλλάζοντας την κουλτούρα, ανά τον καιρό, με την ενημέρωση και την εκπαίδευση να μπορέσει να έχει την κατάλληλη απόδοση και παραγωγικότητα.

5.5.ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΑΠΟΔΟΣΗ.

Στο ελληνικό δημόσιο τομέα, δεν υπάρχει ακόμη σύνδεση της αμοιβής των υπαλλήλων με την αποδοτικότητά τους. Κυριαρχούν κλαδικά επιδόματα τα οποία κατανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους του κάθε κλάδου χωρίς αξιολόγηση.

Η διαμόρφωση του συστήματος γίνεται σε τρεις φάσεις όπως έχουμε αναφέρει και στο κεφάλαιο 3.2.1.: Πρώτον, αποτίμηση κάθε διαφορετικής θέσης εργασίας με χρήση της διαδικασίας ανάλυσης έργου, δεύτερον, διεξαγωγή έρευνας για τις συνθήκες στην αγορά εργασίας και το επίπεδο αμοιβών και τρίτον, αποδίδεται ένας μισθός σε κάθε θέση εργασίας επιτυγχάνοντας ισορροπία και εσωτερική-εξωτερική δικαιοσύνη.

Γίνεται σαφές δηλαδή πώς πρέπει να υπάρξει ένα δικαιότερο σύστημα μισθοδοσίας των υπαλλήλων του δημοσίου, μέσα από ένα νέο σύστημα αμοιβών. Στόχος αυτού του νέου συστήματος αμοιβών θα πρέπει να είναι:

- να συνδέεται με την αξιολόγηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων.
- να ακολουθεί το σύστημα σταδιοδρομίας.
- να συνδέεται με τη σπουδαιότητα των ασκούμενων καθηκόντων και την κατοχή θέσεων ευθύνης.
- να σχετίζεται με το παραγόμενο αποτέλεσμα.
- να συγκλίνει από άποψη δομής και τάσεων προς τα ευρωπαϊκά συστήματα αμοιβών.
- να λαμβάνει υπόψη τις γενικότερες συνθήκες εργασίας.

Καλό είναι κατά την αξιολόγηση της εργασίας που θα γίνεται κυρίως βάση της εκτέλεσης του έργου, της δυσκολία της θέσης και των απαιτούμενων προσόντων ο αξιολογούμενος να δικαιούται να ασκήσει ένσταση επί της αξιολόγησης, επικαλούμενος μόνο μεροληψία του αξιολογητή και για να μπορεί να θεμελιώσει τον ισχυρισμό του η ένσταση να περιλαμβάνει συγκεκριμένα στοιχεία και πραγματικά περιστατικά.

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε πώς όταν ο εργαζόμενος βλέπει πώς στον δημόσιο τομέα ο κόπος του και η απόδοση του ανταμείβεται αναλόγως να είναι ευτυχισμένος και να μπορεί και στο μέλλον να επιτύχει παρόμοια ή και καλύτερη ακόμη απόδοση γνωρίζοντας πώς θα ανταμειφθεί αναλόγως, δίκαια με ορθή αξιολόγηση, που θα βασίζεται στην δική στην απόδοση του.

5.6.ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.

Σαν πρόταση θέτουμε την εφαρμογή του μοντέλου SERVQUAL από μέρους των εργαζομένων με σκοπό την σωστή παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και στα αιτήματά τους.

Προκειμένου να υπάρξει μια σωστή εφαρμογή του μοντέλου SERVQUAL από μέρους των εργαζομένων προς τους πολίτες θα πρέπει η μέτρηση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών μέσα στο πλαίσιο μιας καλύτερης εκτίμησης, να λάβει σοβαρά υπόψη τις απαιτήσεις του πελάτη αλλά και τις προσδοκίες του οι οποίες έχουν να κάνουν με την εκάστοτε υπηρεσία. Αντίστοιχα, για την μέτρηση της ποιότητας η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί μια γενική μέθοδο και φυσικά είναι μια σημαντική διαφορά απέναντι στην ποιότητα της απόδοσης την οποία οι πολίτες θέλουν να έχουν από το δημόσιο τομέα. Το μοντέλο αυτό μπορεί να καθορίζει και τις διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών μέσα από τη μεθοδολογία του. Μέσα από ερωτήσεις και παραδείγματα αυτών των ερωτήσεων δίνονται απαντήσεις για τη συγκεκριμένη ποιότητα. Έτσι λοιπόν οι εργαζόμενοι, θα πρέπει να ακολουθούν και να μελετούν τα εξής στοιχεία στους επιμέρους τομείς που αναφέρονται παρακάτω:

1. Σχετικά με την απτή διάσταση, δηλαδή εμφάνιση φυσικών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού με ερωτήσεις του τύπου “Είναι οι εγκαταστάσεις ελκυστικές;”, “Είναι κατάλληλα ντυμένο το προσωπικό;”, “Είναι μοντέρνα η τεχνολογία;”.
2. Σχετικά με την Αξιοπιστία, ερωτήσεις του τύπου “Παρέχεται με σωστό τρόπο η υπηρεσία;”, “Είναι στο ίδιο επίπεδο η υπηρεσία σε όλες τις ώρες και για όλα τα μέλη του προσωπικού;”. Ερωτήσεις που δείχνουν τον αξιόπιστο και τον εύστοχο τρόπο που παρέχεται η ικανότητα της υπηρεσίας.
3. Σχετικά με την Ανταπόκριση, ερωτήσεις του τύπου “Η δημόσια υπηρεσία ανταποκρίνεται άμεσα; Υπάρχει κάποιο πρόβλημα με αυτήν;”, “Το προσωπικό έχει τη διάθεση να απαντήσει στις απορίες των πελατών;”, “Υπάρχει σοβαρότητα και φροντίδα σε δημόσιες καταστάσεις;”. Ερωτήσεις που απαντούν στην θέληση του προσωπικού να ανταποκριθεί στους πολίτες.
4. Σχετικά με την ικανότητα, ερωτήσεις του τύπου “Το προσωπικό είναι σε θέση να βοηθήσει χωρίς να χρονοτριβεί;”, “Χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα υλικά και τα πιο μοντέρνα;”, “Το προσωπικό ξέρει τι κάνει;”. Ερωτήσεις που απαντούν στο αν υπάρχουν η απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες αλλά και η κατοχή τους από την υπηρεσία.
5. Σχετικά με την ευγένεια, ερωτήσεις του τύπου “Είναι ευχάριστο το προσωπικό προς τους

- πελάτες;”, “Δέχεται κάποιες ερωτήσεις χωρίς αγένεια;”, “Τα άτομα που μιλάνε στο τηλέφωνο είναι ευγενικά;”. Ερωτήσεις απαντούν για τον σεβασμό, την ευγένεια, την φιλικότητα του προσωπικού προς τους πελάτες.
6. Σχετικά με την Εμπιστοσύνη, ερωτήσεις του τύπου “Έχει καλή φήμη ο οργανισμός που παρχει τις υπηρεσίες;”, “Εγγυάται για την ποιότητα των υπηρεσιών;”. Οι ερωτήσεις απαντούν στο αν η υπηρεσία έχει ειλικρίνεια στις υπηρεσίες και εμπιστοσύνη.
 7. Σχετικά με την ασφάλεια, ερωτήσεις του τύπου “Η χρήση του εξοπλισμού είναι ασφαλής;”, “Τα έγγραφα και οι πληροφορίες δίνονται με ασφαλή τρόπο;”, “Τα αρχεία των πελατών είναι ασφαλή από παράνομη χρήση;” “ο πελάτης είναι σίγουρος ότι του δόθηκε η σωστή υπηρεσία;”. Οι ερωτήσεις αυτές απαντούν στο αν η υπηρεσία είναι απελευθερωμένη από τον κίνδυνο, το ρίσκο και την αμφιβολία.
 8. Σχετικά με την προσέγγιση, ερωτήσεις του τύπου “Είναι εύκολο ο πελάτης να μιλήσει σε κάποιον υπάλληλο;”, “Μπορεί να προσεγγίσει κάποιον υπάλληλο; Τηλεφωνικά, Ιδιαίτερωσ μέσω e-mail;. Ερωτήσεις που απαντούν για ευκολία στην επαφή από την υπηρεσία.
 9. Σχετικά με την επικοινωνία, ερωτήσεις του τύπου “ Είναι δυνατόν το μέλος να ακούσει το πρόβλημα του πελάτη με κατανόηση;”, “Δεν χρησιμοποιείται πολύπλοκη ορολογία από το προσωπικό;”, “Αν έρθει η απάντηση ο υπάλληλος θα ενημερώσει τον πελάτη;”.
 10. Σχετικά με το βαθμό κατανόησης των πολιτών από την μεριά των υπαλλήλων, ερωτήσεις του τύπου “Μπορεί κάποιος από το προσωπικό να μη γνωρίζει το μικρό όνομα των τακτικών πελατών;”, “Είναι σε θέση να κατανοήσει ποιοι είναι οι στόχοι των πελατών;”, “Είναι σε ισορροπία το επίπεδο των υπηρεσιών και το κόστος αυτής με το τι θέλει ο πελάτης;”.

Βάση των ανωτέρω λοιπόν, θα λέγαμε πως οι πλέον αντιπροσωπευτικές διαστάσεις για την καλύτερη μέτρηση των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες και προκειμένου αυτές να είναι αξιόπιστες, είναι τέσσερις:

- Αξιοπιστία - Να γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες στην ώρα τους.
- Ανταπόκριση - Να δίνεται βοήθεια και να υπάρχει ανταπόκριση σε συγκεκριμένες απαιτήσεις πολιτών.
- Εγγύηση - Να υπάρχουν οι αναγκαίες ικανότητες για μετάδοση εμπιστοσύνης αλλά και παροχή υπηρεσιών.
- Απτή διάσταση- Είναι η φυσική εμφάνιση των υπαλλήλων και των εγκαταστάσεων.

Το μοντέλο SERVQUAL είναι σε θέση να ορίσει την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών, προσφέροντας στους εργαζόμενους την αντίληψη πως:

- Η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών είναι σχετική αλλά όχι και απόλυτη.
- Τα επίπεδα ποιότητας συνήθως κατανοούνται διαφορετικά από τους πελάτες.
- Μπορεί να υπάρχει κάλυψη ή υπερκάλυψη προσδοκιών αλλά και αλλαγές προσδοκιών για καλύτερη ποιότητα.

Καταλήγοντας θα λέγαμε πως τις περισσότερες φορές, οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα είναι υπεύθυνες και υπόλογες απέναντι στον πελάτη ή στις επιχειρήσεις. Έτσι οι μάνατζερ του δημόσιου τομέα χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο μοντέλο προκειμένου να καλύψουν όσα κενά υπάρχουν στις πραγματικές επιθυμίες των πελατών και στις τελικές υπηρεσίες που τους παρέχονται. Η συνεχής

βελτίωση θα πρέπει να είναι και ο τελικός στόχος των υπηρεσιών του δημοσίου. Στόχος τους θα πρέπει να είναι να κατανοήσουν καλύτερα τη φωνή των πολιτών με σκοπό να προσφέρουν συγκεκριμένες άριστες υπηρεσίες.

Κεφάλαιο 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

1. Δυστυχώς η ελληνική πραγματικότητα του δημοσίου τομέα δείχνει ότι απέχει πολύ από το να αποτελεί μία σύγχρονη δημόσια διοίκηση, γιατί υπάρχει περιορισμός στους πόρους αλλά και λόγω των αδυναμιών που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 4.4.5., όπου δείχνει πώς το ελληνικό δημόσιο κυρίως θα λέγαμε, λόγω διαφθοράς της πολιτικής συμμετοχής σε αυτή αλλά και ομάδων συμφερόντων που δεν στόχευαν στην εξυπηρέτηση του κοινού και την βελτίωση της απόδοσης, δεν άφησε στο δημόσιο την ικανότητα να αυτονομηθεί και να διοικηθεί ανεξάρτητα, <<υπηρετώντας>> τους σκοπούς που πρέπει να έχει μία δημόσια διοίκηση. Αυτοί οι σκοποί αφορούν την εξυπηρέτηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους και την βελτίωση της αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης εξυπηρέτησης αυτών. Αντίθετα το οι λειτουργίες και οι διαδικασίες του ελληνικού δημοσίου τομέα <<παραλύουν>> , το ανθρώπινο δυναμικό χάνει το ενδιαφέρον του για αυτό τον σκοπό, εφόσον δεν έχει σαφείς στόχους και όλα είναι μετέωρα και χαρακτηρίζονται ακόμη και στις μέρες μας από γραφειοκρατικές διαδικασίες. Εδώ έρχεται η διοίκηση της απόδοσης και τα οφέλη που φανήκανε στο κεφάλαιο 2.5. που πρέπει να εφαρμοστούν για να αναπτύξουν την ελληνική δημόσια διοίκηση από αδύναμη, γραφειοκρατική και εξαρτημένη πολιτικά σε μία σύγχρονη δημόσια διοίκηση, αποτελεσματική, με σαφείς στόχους, εκπαίδευση και ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού, με αξιοκρατία, δίκαιο χαρακτήρα, διαπίστωση των εργαζομένων ότι η καλή απόδοση αναγνωρίζεται και ανταμείβεται ορθά, δημιουργώντας στους εργαζόμενους την πεποίθηση ότι η συνεισφορά τους εκτιμάται. Επίσης η κακή απόδοση αναγνωρίζεται στα πρώτα στάδια και ο κίνδυνος αγωγών για άμεση απόλυση ικανοποιείται. Δημιουργεί κίνητρα που στις μέρες μας δεν υπάρχουν στο δημόσιο τομέα λόγω των μη συγκεκριμένων στόχων και της διαφθοράς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Δίνεται σημασία στα προβλήματα των πελατών της, που είναι οι πολίτες της και κατανόηση αυτών και στη μέθοδο αντιμετώπισής των προβλημάτων αυτών.

2. Αυτά που πρέπει να γίνουν ιεραρχικά για να αλλάξει αποτελεσματικά η δημόσια διοίκηση φαίνονται και από τις προτάσεις που γράφτηκαν αναλυτικά στο κεφάλαιο 5 για τον δημόσιο τομέα και είναι συνοπτικά:

- Η δημιουργία ενός αξιοκρατικού και ορθολογικού συστήματος απόδοσης.
- Ο καθορισμός στόχων, επιχειρησιακού σχεδίου και το σχέδιο δράσης.
- Δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος με το στρατηγικό σύστημα διαχείρισης Balanced Scorecard.
- Την υποστήριξη της κουλτούρας ενός οργανισμού με εκπαίδευση και ενημέρωση σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.
- Την σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου.

Ιεραρχικά αυτά είναι που πρέπει να αλλάξουν και να ξεκαθαριστούν για να είναι επιτυχημένη η διοίκηση της απόδοσης στο δημόσιο.

3. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης της απόδοσης, το αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης, το σύστημα αμοιβών, το σύστημα εκπαίδευσης και ενημέρωσης θα πρέπει όχι μόνο τώρα να αλλάξουν αλλά πρέπει να καταγράφονται και να αξιολογούνται συνεχώς, ώστε η ελληνική δημόσια διοίκηση να είναι αποδοτική όχι μόνο τώρα αλλά και στο μέλλον και να τηρεί ότι απαιτείται για την δημιουργία μίας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης.

4. Συγκεκριμένα η εκπαίδευση, η ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού και η αλλαγή της τεχνολογίας είναι ένας παράγοντας που πρέπει να αλλάζει όταν παρατηρείται αδυναμία στο δυναμικό του δημόσιου φορέα και δεν μπορούν να καταλάβουν έτσι τους στόχους του οργανισμού, ούτε την υπευθυνότητα της θέσης τους λειτουργώντας αρνητικά για την διοίκηση.
5. Ο καθορισμός των στόχων, το επιχειρησιακό πλάνο και το σχέδιο δράσης και κυρίως το πρώτο είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να καθοριστεί εξ αρχής ώστε να μπορέσει με σταθερότητα η δημόσια διοίκηση να ανταπεξέλθει στο μέλλον και να δράσει με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.
6. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, καθιστά την εφαρμογή της μέτρησης της απόδοσης στους οργανισμούς δημοσίου τομέα επιτακτική ανάγκη ως μία διαδικασία αξιολόγησης, ένα καθεστώς μέτρησης και ελέγχου προκειμένου να ανιχνεύεται η αποτελεσματική αξιοποίηση των δημοσίων πόρων καθώς και αν ο τελευταίος λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά, με απώτερο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βαξεβανίδου Μαρία, Ρεκλείτης Παναγιώτης, (2012), <<Management ανθρωπίνων πόρων: θεωρία και πράξη>>, ΕΚΔΟΣΕΙΣ: Πρότοπος, Αθήνα.
2. Δρίβα Αναστασία, (2009), <<Αξιολόγηση αποδοτικότητας και συστήματα αμοιβής προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις>>, Διπλωματική Εργασία, Πάτρα.
3. Ζαβλανός Μύρων, (2002), <<Οργανωτική Συμπεριφορά>>, ΕΚΔΟΣΕΙΣ: Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα.
4. Ζαβλανός Μύρων, (2006), <<Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα>>, ΕΚΔΟΣΕΙΣ: Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα.
5. Ζευγαρίδης Σπύρος Κ., Ξυροτύρη-Κουφίδου Στυλιανή, (1985), <<Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών>>, ΕΚΔΟΣΕΙΣ: Κυριακίδης, Θεσσαλονίκη.
6. Θωμαδάκης Σταύρος, Ξανθάκης Μανώλης, Αλεξάκης Π., (1996), <<Σύνδεση αμοιβής με Παραγωγικότητα. Χρηματοοικονομικά Συστήματα Συμμετοχής. Εμπειρική διεύρυνση για την Ελλάδα>>, ΕΚΔΟΣΕΙΣ: Παπαζήση, Αθήνα.
7. Ιωαννίδου Ελένη, (2010), <<Μελέτη και διαχείριση σύνθετων δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας στις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης (Governmental KPI's)>>, Αιγαίο.
8. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος Κ., (2002), << Διοίκηση προσωπικού - ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και πράξη, ΕΚΔΟΣΕΙΣ: Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα.
9. Κόντης Θεμιστοκλής, (2001), <<Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση>>, ΕΚΔΟΣΕΙΣ: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
10. Μαντάς Νικόλαος Β., (1992), <<Διοίκηση προσωπικού>>, ΕΚΔΟΣΕΙΣ: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
11. Μύλωνας Ν. Δημήτριος, (2011), <<Στρατηγική και διοίκηση ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα>>, Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς.
12. ΟΟΣΑ
13. Πατσιάκας Στέλιος Θ., Ασπρίδης Γ.Μ., (2009), <<Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα/ αναθεωρημένη έκδοση με βάση το βιβλίο των Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, ΕΚΔΟΣΕΙΣ: Παπαζήσης, Αθήνα.
14. Σεϊτανίδης Π., (1987), <<Αξιολόγηση Προσωπικού>>, Τετράδια μάναντζμεντ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ: Γαλαίος, Αθήνα.
15. Σκρέκας Νεκτάριος Βασίλειος, (2013), <<Ποιότητα Υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση. Η περίπτωση των Κ.Ε.Π.>>, Διπλωματική εργασία, Πάτρα.
16. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωση, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, Διεύθυνση ποιότητας και αποδοτικότητας, (2007), <<Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)>>, πηγή: http://www.gsae.edu.gr/attachments/article/824/%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%9F%20%CE%A0%CE%9B%CE%91%CE%99%CE%A3%CE%99%CE%9F%20%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3%20Greek_2006.pdf , Αθήνα.
17. Andrew S. Groove, (1995), <<High Output Management>>, Published By Vintage Books, United States.
18. Armstrong Michael, (2009), <<Armstrong's Handbook of Performance Management. An evidence-based guide to delivering high performance.>>, 4th edition, Published By Kogan Page, London and Philadelphia.
19. Bourne M., Franco M. and Wilkes J., (2003), <<Corporate performance management, Measuring Business Excellence>>, 7 (3), pp 15–21

20. Briscoe, D.B. and Claus, L.M., (2008) <<Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises, in Performance Management Systems: A global perspective>>, ed. P.W. Budwah and A. DeNisi, Routledge, Abingdon.
21. Chris Argyris, (1999), <<On Organizational Learning>>, 2nd Edition, Published By Blackwell, Oxford.
22. DeNisi, A.S., (2000) Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis, in Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations, ed K.J. Klein and S.W.J. Kozlowski, Jossey-Bass, San Francisco.
23. DeNisi, A.S. and Kluger, A.N., (2000) <<Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved?>> Academy of Management Executive, 14 (1), pp 129–39.
24. DeNisi, A.S. and Pritchard, R.D., (2006) <<Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework>> Management and Organization Review, 2 (2), pp 253–77.
25. Drucker, P., (1955), <<The Practice of Management>>, Heinemann, London.
26. Frolick M. and Ariyachandra T.R., (2006), << Business performance management: one truth, Information Systems Management>>, 23 (1), pp 41–48
27. Hull C., (1951) <<Essentials of Behaviour>>, Yale University Press, New Haven, CT.
28. Juran Joseph M., (1995), <<Managerial breakthrough: The classic book on improving management performance>>, Published By McGraw-Hill, New York.
29. Kaplan R.S., Norton D.P., (1992), <<The Balanced Scorecard: Measures that drive performance>>, Harvard Business Review.
30. Kaplan R.S., Norton D.P., (1996), <<Why Does business need a Balanced Scorecard>>, Journal of Cost Management.
31. Kaplan R.S., Norton D.P. (2000), <<Having Trouble with your strategy? Then map it>>, Harvard Business Review, September-October, pp.167-76.
32. Kaplan R.S., Norton D.P., (2001a), << Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management>>, Accounting Horizons, Vol.15, No1.
33. Latham, G.P. and Locke, E.A., (1979), <<Goal setting: a motivational technique that works, Organizational Dynamics>>, autumn, pp 442–47.
34. Latham G.P. and Locke E.A., (2006), <<Enhancing the benefits and avoiding the pitfalls of goal setting, Organizational Dynamics>>, 35 (4), pp 332–40.
35. Latham, G.P. and Wexley, K.N., (1977), <<Behavioural observation scales>>, Personnel Psychology, 30, pp.255–68.
36. Latham, G.P., Almost, J. Mann and Moore, C (2005) <<New developments in performance management>> Organizational Dynamics, 34 (1), pp 77–87.
37. Mone E.M. and London M., (2002) <<Fundamentals of performance management>>, Spiro, London.
38. Oakland John S., (1993), <<Total quality management: the route to improving performance>>, Published By Butterworth Heinemann, Oxford.
39. OECD, (2011), <<Greece: Review of the Central Administration>>, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264102880-en> .
40. Pritchard A., (2008), <<The new BPM: enterprise performance management, Business Performance Management>>, March, pp 28–30.
41. Sparrow, P., (1996), <<Too good to be true, People Management>>, 5 December 1996, pp 22–27.
42. Sparrow P., (2008) <<Performance management in the UK, in Performance Management Systems: A global perspective>>, ed A.Varma, P.S. Budhwar and A DeNisi, Routledge, Abingdon.
43. Spitzer Dean R., (2007), <<Transforming Performance Measurement. Rethinking the way we measure and drive organizational Success>>, Published By Amacom, New York.

44. http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_1/Dalakoura/2011-2012/Performance%20management.pdf .