

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ : ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΥ Δ. ΙΩΑΝΝΗΣ

Α.Μ :14840

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο περιβάλλον, όπου βασική ανάγκη κάθε οργανισμού είναι η ταχύτερη προσαρμογή στις νέες ανάγκες της εποχής, πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει ο ίδιος ο άνθρωπος. Είναι, λοιπόν, κατανοητή η στροφή προς τον άνθρωπο, απο τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, και η παραδοχή πως η εξέλιξη του οργανισμού επιτυγχάνεται και μέσω της εξέλιξης του έμψυχου δυναμικού.

Με την παρούσα εργασία, και μέσω έρευνας των συστημάτων αξιολόγησης, καταγραφής ορισμών όπως η έννοια της δημόσιας διοίκησης, του ανθρώπινου δυναμικού, και της αξιολόγησης, συντάσσεται μια σφαιρική άποψη που αφορά στην αξιολόγηση προσωπικού στο Δημόσιο τομέα. Πέρα από την συγκέντρωση των επίμαχων νόμων, επιστημονικών εκθέσεων και λοιπων νομικών στοιχείων, που απαιτούνται, παρατίθεται και θεωρητικό πλαίσιο, απαραίτητο για την κατανόηση των εννοιών που αναφέρονται. Πιο συγκεκριμένα δίνονται οι ορισμοί βασικών εννοιών, όπως η χρήση και οι στόχοι της αξιολόγησης, ο σχεδιασμός της, οι μέθοδοι μέτρησης αυτής. Η κατανόηση των ορισμών της αξιολόγησης είναι εξίσου σημαντική με την κατανόηση των σκοπών της απο το σύνολο της ομάδας που απευθύνεται, όπως είναι, για παράδειγμα, μία ομάδα υπαλλήλων ενός οργανισμού. Επίσης καταγράφησαν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ως εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας, και το μοντέλο EFQM ή Επιχειρηματική Αριστεία, μοντέλα τα οποία εφαρμόζονται ανά το κόσμο, και διαθέτουν εναρμονισμένο με τις απαιτήσεις της εποχής και του περιβάλλοντος, πλαίσιο εφαρμογής.

Επιπλέον, είναι σημαντική και η καταγραφή της πληθώρας των συστημάτων αξιολόγησης και της εξέλιξης αυτών σύμφωνα με τις ανάγκες που καλείται το κράτος να καλύψει, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Στο σύγχρονο κόσμο των πολλών ευκαιριών, των καινοτομιών, και των γρήγορων εναλλαγών στη παγκόσμια οικονομία είναι πολύ σημαντικό το δημόσιο να προσαρμόζεται στις αλλαγές που προκύπτουν.

Καταλήγοντας, από το σύνολο των παραπάνω πληροφοριών, εξάγονται συμπεράσματα, άξια προσοχής, προτείνεται σειρά ενεργειών που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν, ως βασικοί πυλώνες ενός συστήματος αξιολόγησης, ή να εμπλουτίσουν ένα ήδη εφαρμοζόμενο σύστημα στη Δημόσια Διοίκηση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ & ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'	9
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	9
1. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	9
2. Η ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΛΙΜΑΚΑ	10
Α ΕΝΟΤΗΤΑ	11
Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	11
Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	11
1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	13
2. ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	14
3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	15
4. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	16
5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	17
5.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	17
5.1.1 Μέθοδος μέτρησης παραγωγής.....	18
5.1.2 Μέθοδος μέτρησης πωλήσεων σε μονάδες.....	18
5.1.3 Μέθοδος μέτρησης προσωπικών στοιχείων εργαζομένου.....	18
5.1.4 Μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας	18
5.1.5 Μέθοδος μέτρησης της απόδοσης των στελεχών	19
5.2 ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	19
5.2.1 Συγκριτικές μέθοδοι.....	19
5.2.2 Αξιολόγηση βάσει απόλυτων προτύπων απόδοσης (Performance Standards).....	20
6. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	21
6.1 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	21

6.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360° ΜΟΙΡΩΝ	21
7. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	22
8. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	23
'Β ΕΝΟΤΗΤΑ	24
1. ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ Ε.Ε. ΩΣ ΟΡΙΣΜΟΣ	24
2. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ	24
'Γ ΕΝΟΤΗΤΑ.....	27
1. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	27
2. ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'	30
Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	30
'Α ΕΝΟΤΗΤΑ	30
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΟΜΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ Κ.Π.Α.	30
'Β ΕΝΟΤΗΤΑ	32
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΦQM.....	32
'Γ ΕΝΟΤΗΤΑ.....	36
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ Ν. 3230/2004 & Ν. 4250/2014.....	36
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΤΩΝ Ν. 4275/2014 & Ν. 4369/2016	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ'	43
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	43
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	46

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ & ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Π.Δ.= Προεδρικό Διάταγμα

Δ.Α.Π = Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Ν.Δ.Δ. = Νέα Δημόσια Διοίκηση

Ο.Ο.Σ.Α. = Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Φ.Ε.Κ.= Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβέρνησης

Ν. = Νόμος

Ν.Π.Δ.Δ.= Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

Ο.Τ.Α.= Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΠΕ = Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

ΤΕ = Τεχνολογική Εκπαίδευση

ΔΕ = Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

ΥΕ = Υποχρεωτική Εκπαίδευση

Α.Σ.Ε.Π.= Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

Κ.Π.Α.= Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Σ.Ε.Α.= Συμβούλιο Εποπτείας Αξιολόγησης

Σ.Ε.Δ.Δ.= Σώμα Επιθεωρητών – ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο δημόσιος τομέας αποτελεί διαχρονικά τον καθρέφτη της χώρας, της πολιτικής κουλτούρας και συνδέεται απόλυτα με την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των κρατικών μηχανισμών. Υπήρξε θέμα προβληματισμού τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, σε κράτη, που διαπίστωσαν πως η συνεχής εξέλιξη, τεχνολογική ή κοινωνική, έπρεπε να εναρμονιστεί με τις δημόσιες υπηρεσίες και με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες που δημιουργούσε αυτή ακριβώς η ταχύτατη εξέλιξη των κοινωνιών. Το κύριο πρόβλημα που παρατηρήθηκε, στο σύνολο των χωρών, αναφερόταν στην λανθασμένη διαχείριση των πόρων και του ανθρώπινου παράγοντα. Σαν άμεσο αποτέλεσμα ήταν η αναποτελεσματικότητα των οργανισμών του δημοσίου και η μη αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Ο ανασχεδιασμός κι η αξιολόγηση του μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου καθώς και ο εκσυγχρονισμός του φυσικά και κρίνονται απαραίτητα τόσο για την μείωση δαπανών όσο και για την βελτιστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης των πολιτών. Πολλές φορές έχει γίνει προσπάθεια ανανέωσης του δημοσίου τομέα μέσω μεταρρυθμίσεων που εστιάζουν στους ίδιους τους οργανισμούς σαν δομή παρά στους εργαζομένους.

Αδιαμφισβήτητα η καλή και ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού δεν πρέπει να στηρίζεται μόνο στην οργανωτική του δομή αλλά κυρίως στο ανθρώπινο παράγοντα. Το χαρακτηριστικό παράδειγμα του ελληνικού δημοσίου τομέα στο οποίο παρατηρείται, ότι δεν πάσχει το εκάστοτε καθεστώς αξιολόγησης αλλά είναι η λανθασμένη κατανομή των εργαζομένων στους τομείς και φορείς όπως είναι λανθασμένη και η επιλογή προσώπων στις θέσεις ευθύνης, όπως προϊστάμενοι ή διευθυντές, καθώς επίσης και η μη σωστή εκμετάλλευση των δυνατοτήτων τους.

Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον η βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων για την επίτευξη της αύξησης της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα είναι πιο σημαντική από ποτέ. Κρίνεται, λοιπόν, επιτακτική η εύρεση ενός αξιόπιστου συστήματος, το οποίο θα είναι σε θέση να αξιολογεί, όχι μόνο την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων, ποσοτικά ή ποιοτικά, αλλά να “ανιχνεύει” και τις δυνατότητες και τις προοπτικές περαιτέρω εξέλιξης, προς όφελος και του ίδιου του ατόμου αλλά και της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Πρωταρχικό και αναπόσπαστο κομμάτι κάθε οργανισμού αποτελεί ο άνθρωπος. Συνεπώς κάθε οργανισμός ή επιχείρηση για να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς πρέπει να σχεδιάσει τις λειτουργίες και τους στόχους της με γνώμονα τον ανθρώπινο παράγοντα, είτε είναι πελάτης είτε εργαζόμενος. Μέσα από την ευημερία των υπαλλήλων επιτυγχάνεται και μεγαλύτερη αποδοτικότητα αυτών. Με την ίδια συλλογιστική πορεία επιλέγεται και το κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο εναρμονίζεται πλήρως με το κοινωνικό περιβάλλον των υπαλλήλων, και συγχρόνως ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες του οργανισμού, αντλώντας αξιόπιστα αποτελέσματα για το προσωπικό χωρίς να έχει δυσκολίες είτε στην εφαρμογή του είτε στην κατανόηση από τους ενδιαφερόμενους. Ένα τέτοιο ανθρωποκεντρικό σύστημα εστιάζει στους χρήστες του συστήματος και τις εργασίες που επιτελούνται σε αυτό, από την αρχική φασή του σχεδιασμού του, καθώς επίσης μετρά και τις αντιδράσεις των χρηστών και καταφύγει σε αναπροσαρμογές και διορθώσεις των προτύπων αξιολόγησης, των εντύπων, των προσομοιωτών με κοινό γνώμονα τον άνθρωπο.

Ο βασικός σκοπός αυτής της εργασίας είναι η διερεύνηση και η ανάλυση των συστημάτων της αξιολόγησης των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα από την σύσταση του νέου ελληνικού κράτους. Διαμέσου των συμπερασμάτων που προκύπτουν, από την ανάλυση των μεθόδων που ακολουθούνται και το ισχύων σύστημα, παρατηρούνται είτε προβλήματα κατά την εφαρμογή του συστήματος είτε λανθασμένες επιλογές μεθόδων που δεν ταιριάζουν στα ελληνικά δεδομένα και δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες του δημοσίου τομέα, παράλληλα γίνονται κάποιες προτάσεις βελτιστοποίησης του συστήματος σε θεωρητικό πλαίσιο βασιζόμενες όμως σε αξιόπιστες μεθόδους οι οποίες έχουν ήδη εφαρμοστεί σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.

Η εργασία αναπτύχθηκε με βάση την ακόλουθη δομή. Στο πρώτο Κεφάλαιο της εργασίας αναπτύχθηκε αναλυτικά το θεωρητικό πλαίσιο γύρω από την έννοια της αξιολόγησης, την χρής της, τις μεθόδους αξιολόγησης. Έπειτα αναπτύχθηκαν παραδείγματα συστημάτων που ισχύουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και στην Ελλάδα, καταγράφηκαν οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, συγκεκριμένα για την χώρα μας, μέσα στα τελευταία χρόνια και αναλύθηκαν τα αποτελέσματα των προσπαθειών αυτών. Ακόμα, στο δεύτερο και στο τρίτο Κεφάλαιο, καταγράφηκαν συστήματα αξιολόγησης τα οποία αποτελούν πηγή πληροφοριών και παραδειγμάτων για τα Ευρωπαϊκά συστήματα αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, καθώς επίσης και τα συμπεράσματα που

αναβλήζουν απο την παράθεση των παραπάνω δεδομένων και στην γενικευμένη διατύπωση θέσεων – προτάσεων.

Η εξαγωγή των συμπερασμάτων έγινε έπειτα από ιστορική διερεύνηση των μεταρρυθμίσεων που έχουν πραγματοποιηθεί, ή και των προσπαθειών που κατέβαλαν ορισμένες κυβερνήσεις, μελέτη της θεωρίας στην οποία βασίζεται η κοινή ευρωπαϊκή πολιτική σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης, την εξευρεση των ήδη εφαρμοσμένων μεθόδων αξιολόγησης στο ελληνικό δημόσιο καθώς επίσης και της εξέτασης της αποτελεσματικότητάς αυτών, για τα ελληνικά δεδομένα, και τα σημεία όπου υπερτερούσε ή έπασχε η κάθε μέθοδος. Εν συνεχεία παρατέθηκαν οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού και διενεργήθηκε έρευνα στα συστήματα και τις μεθόδους που εφαρμόζονται σε μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες.

Αξιο μνείας, όσον αφορά τον ελληνικό δημόσιο τομέας, είναι πως υπάρχει μεγάλος όγκος νομοθετημάτων, τα οποία τελικώς δεν εφαρμόστηκαν ποτέ, παρόλο που εκρίθηκαν απο την Βουλή, είτε νόμων που εκρίθηκαν μεταγενέστερα του βασικού νόμου, με σκοπό την μερική κατάργηση διατάξεων ή την συμπλήρωση κενών που προυπήρχαν στον παλαιότερο νόμο. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν να δημιουργηθεί ένα πολυδαίδαλο σύμπλεγμα νόμων και διατάξεων, που τελικά δεν μπόρεσαν να επιλύσουν τα επίμαχα προβλήματα του συστήματος αξιολόγησης, άλλα δυσχαιρένουν ακόμα περισσότερο την αποκρυπτογράφηση του ισχύοντος καθεστώτος, τόσο για τους νομοθέτες όσο και τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους του δημοσίου, αξιολογητές ή αξιολογούμενους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Την προηγούμενη δεκαετία, αλλά και αυτή που τώρα διανύουμε, βρεθήκαμε εν μέσω συζητήσεων μεταξύ μελετητών, επαγγελματιών, πολιτικών με στόχο τον εκσυγχρονισμό και την αναγέννηση της δημόσιας διοίκησης. Η δημόσια διοίκηση του 21^{ου} αιώνα καλείται να αποτελέσει την νέα διοίκηση που να εγγυάται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, στοχευμένη δραστηριότητα, και άμεση παραγωγικότητα, στις αυξημένες απαιτήσεις της ραγδαία εξελισσόμενης σύγχρονης κοινωνίας. Και αυτό ακριβώς πρεσβεύεται με τον όρο «νέα». Αναφέρεται δηλαδή στην μεταστροφή από το παλιό μοντέλο διοίκησης στη Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management). Για να γίνει καλύτερα αντιληπτή η έννοια της Ν.Δ.Δ. θα πρέπει να αναφερθούμε σε στοιχεία και έννοιες μέσω των οποίων θα αντιληφθούμε καλύτερα την μετεξέλιξη της διοίκησης και την συμβολή της θεωρίας της Ν.Δ.Δ.. Η πρώτη αναφορά γίνεται στην έννοια της διοίκησης. Ο όρος διοίκηση χρησιμοποιείται από τους πολιτικούς επιστήμονες ως ανεξάρτητη και ξεχωριστή διαδικασία που θα απαρτίζεται από μοναδικές θεωρίες και μεθόδους. Συνεπώς, αυτή η ερμηνεία αναφέρει και αναλύει τον τρόπο λειτουργίας των γραφειοκρατικών διαδικασιών μέσω των πολιτικών ενεργειών. Από την άλλη, η έννοια της διαχείρισης αναφέρει ένα γενικευμένο πλαίσιο το οποίο χρησιμοποιούν κατά κόρον οι κοινωνικές επιστήμες, το οποίο περιγράφει μια γενική μεθοδευμένη ενίσχυση των ομάδων μέσα στην κοινωνία με σκοπό την μέγιστη αποδοτικότητα και την μέγιστη παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Μια επιπλέον αναφορά, για την κατανόηση της Ν.Δ.Δ., αφορά την ίδια την αξία της δημοκρατίας. Τα μέλη της κοινωνίας, αποτελούν το βασικό μέρος του δημοκρατικού πολιτεύματος, και επιλέγουν τους νόμιμους εκπροσώπους τους, τους πολιτικούς, με γνώμονα το κοινό καλό και συμφέρον της χώρας, της κοινωνίας, των πολιτών. Με το πέρασμα των χρόνων, οι προσπάθειες για μεταρρυθμίσεις στους βασικούς πυλώνες της κοινωνίας, όπως η εκπαίδευση, η υγεία, η πρόνοια και η ασφάλεια κ.α., κατέληξαν σε ακατάλληλα για την κοινωνία νομοσχέδια με καταστροφικές συνέπειες και κατασπατάληση δημοσίου χρήματος. Πέραν των οικονομικοκοινωνικών προβλημάτων που δημιούργησε η παραπάνω κατάσταση, έφερε στο προσκήνιο και την απαξίωση του κράτους, της κυβέρνησης, της αντιπροσώπευσης των πολιτών. Αυτή η αναποτελεσματικότητα ήταν ο

προπομπός των μεταρρυθμίσεων. Αναγκαίων μεταρρυθμίσεων για την βελτίωση της πολιτικής και την αποτελεσματική διοίκηση. Και συγχρόνως προμήνυμα πως η διαχείριση του δημοσίου θα αντικαθιστούσε τη δημόσια διοίκηση και το φθαρμένο παλαιό σύστημα.

2. Η ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΛΙΜΑΚΑ

Γίνεται διαρκώς αναφορά, από μέρους των πολιτικών επιστημών, στην δυσκολία χαρτογράφησης, ανάλυσης και υλοποίησης της πολιτικής των δυτικών χωρών της Ευρώπης καθώς και της Αμερικής. Και αυτή η δυσκολία χάραξης πολιτικής είναι που ώθησε τις δυτικές κοινωνίες προς την θεωρία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Αναφέρεται, χαρακτηριστικά, πως η ανένδοτη γραφειοκρατία είναι που κρατά στάσιμη την δημόσια διοίκηση, ανίκανη να αντιδράσει άμεσα και αποτελεσματικά στις επιταγές της απρόβλεπτης διεθνής αγοράς και τις ανάγκες που εμφανίζονται σε κάθε χρονική περίοδο, υποβαθμίζοντας παράλληλα και τις δημοκρατικές αξίες του δυτικού πολιτισμού. Ο Peter Aucoin “δείχνει” το πρόβλημα μέσω τριών διαπιστώσεων, τις οποίες η διαχείριση της διοίκησης πρέπει να υλοποιήσει έναντι της δημόσιας διοίκησης.

1. Μείωση των δαπανών του δημοσίου και της κατασπατάλησης του δημοσίου χρήματος,
2. Αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και του πολιτικού κόσμου,
3. Συμμετοχή στις διεθνείς αγορές, χωρίς έναν δημόσιο τομέα που καθυστερεί την ανάπτυξη της οικονομίας.

Διαπιστώσεις που έχουν οδηγήσει πολλές κυβερνήσεις του δυτικού κόσμου πως η αντιμετώπιση γίνεται μέσω μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα, στην διοίκηση του, και στις υπηρεσίες που προσφέρει. (Aucoin, 1998)

A ΕΝΟΤΗΤΑ

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η ανάγκη για αναδιάρθρωση και αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών, των αγαθών που προσφέρουν και της ορθολογική χρήσης των πόρων που διαθέτει, προέκυψε από την ανάγκη για έλεγχο των δαπανών. Και μέσω ανάλογων ενεργειών, τελικά επιτυγχάνεται ταυτόχρονα και έλεγχος - εξορθολογισμός των δαπανών, και αξιολόγηση του δυναμικού που διαθέτει το δημόσιο, με στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών διαθέτοντας τους κατάλληλους και αναγκαίους πόρους. Η αξιολόγηση αποτελεί πλέον βασική παράμετρο για την σωστή διαχείριση του έμψυχου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Έχοντας ως αφετηρία τον ιδιωτικό τομέα και τις επιχειρήσεις, η αξιολόγηση, “εισχώρησε” μέσω του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) στο δημόσιο τομέα, εστιάζοντας αρχικά στη συμπεριφορά των υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο, αφού τα περισσότερα σύγχρονα εργαλεία της αξιολόγησης εμφανίστηκαν τη δεκαετία του '80.

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στις σύγχρονες κοινωνίες, ο άνθρωπος, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχείρησης-οργανισμού. Και η συνεχής εξέλιξη των επιχειρήσεων-οργανισμών, αλλά και του περιβάλλοντος που τις εμπεριέχουν, καθιστά την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού απαραίτητη λειτουργία ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Ο όρος ανθρώπινο δυναμικό, που αντικαθιστά τους όρους εργαζόμενοι ή υπάλληλοι, υποδηλώνει αυτήν ακριβώς την προνομιούχο θέση που κατέχει ο άνθρωπος μέσα στον εργασιακό του χώρο.

Είναι, λοιπόν, εύλογο να ορίσουμε την Δ.Α.Π. ως εξής. Η Δ.Α.Π. είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης-οργανισμού που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχείρησης, ή του οργανισμού, που επιτυγχάνεται μέσω πολιτικών και ενεργειών που ακολουθούνται, καθώς και η σύνδεση μεταξύ της διοίκησης και

των εργαζομένων, γίνεται μέσω της χρήσης των βασικών εργαλείων της Δ.Α.Π. που αποτελούν στη διαμόρφωση των στρατηγικών και των επιχειρησιακών στόχων είναι τα εξής:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Planning)
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Analysis, Job Description)
- Προσέλκυση (Recruitment)
- Επιλογή (Selection)
- Αξιολόγηση (Performance Appraisal)
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)
- Αμοιβές και Παροχές (Rewards)
- Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relations)
- Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)
- Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)
- Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Organizational and Business Development)

(Παπαστεφανάκη, 2008)

Βασικό εργαλείο της Δ.Α.Π., που σχετίζεται με την μακρά ευημερία και επιτυχία του οργανισμού, είναι η δυνατότητα να εκτιμάται η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της, στην συνέχεια να καταγράφεται, ώστε, τελικά, να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων του οργανισμού και ονομάζεται Αξιολόγηση Εργαζομένων (Employee Appraisal).

Ενδεικτικά οι κυριότεροι στόχοι είναι η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, η συνεχής ανάπτυξη – βελτίωση των εργαζομένων, η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση, η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση

διοίκησης από τους προϊσταμένους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος) καθώς και η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν αντίκτυπο τόσο στην επιχείρηση η οποία τα χρησιμοποιεί για να πάρει κάποιες αποφάσεις (π.χ. προαγωγές, απολύσεις, εκπαίδευση) όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο ο οποίος πληροφορείται για την επίδοσή του. Το εκάστοτε σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή θέση η οποία αξιολογείται και να μην υπεισέρχονται παράγοντες που δεν σχετίζονται καθόλου με την επιτέλεση του έργου όπως επίσης να είναι αποδεκτό τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους. Αυτό βέβαια στηρίζεται και στο βαθμό κατά τον οποίο αναγνωρίζεται και από τις δύο πλευρές ως αντικειμενικό ένα σύστημα αξιολόγησης. Τέλος, οι αξιολογητές θα πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί γι' αυτή τη δουλειά και να έχουν άμεση και συχνή επαφή με τους αξιολογούμενους (Κάντας, 1998).

Το αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει τρία κύρια στοιχεία. Η βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη, διαμόρφωση και εφαρμογή του αποτελείται από συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης που σχετίζονται με τα εργασιακά καθήκοντα και είναι επιθυμητά από την διοίκηση και ταυτόχρονα αναγκαία για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και η στρατηγική του οργανισμού. Στη συνέχεια με διάφορα κριτήρια που έχουν καθοριστεί μετράται η πραγματική απόδοση των εργαζομένων, προκύπτει η διαφορά με την ιδεατή και ακριβώς αυτά τα συμπεράσματα πρέπει να κοινοποιούνται στους ίδιους τους αξιολογούμενους και στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Werther&Davis, 1996).

1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Είναι η διαδικασία της αξιολόγησης και της εκτίμησης του προσωπικού, που έχει στόχο να καταγράψει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του έμψυχου δυναμικού. Σκοπός της είναι η ενθάρρυνση και η ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων, η ενδυνάμωση τους, ακόμη και ο επαναπροσδιορισμός των εναλλακτικών προοπτικών εξέλιξης. Εν τέλει, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης είναι η παρακολούθηση της απόδοσης και η εξέλιξη των υπαλλήλων, η καταγραφή των αναγκών, ο συσχετισμός αμοιβής-απόδοσης, και η συνεχής εξέλιξη των συστημάτων προσέλκυσης. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς 2003)

2. ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η εξειδικευμένη πληροφόρηση που απορρέει, συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την εκπαίδευση, την εξέλιξη, την αύξηση μισθών, τις προαγωγές και τις μετακινήσεις – μεταθέσεις προσωπικού (Werther&Davis, 1996). Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να αξιολογείται με βάση τους στόχους που η επιχείρηση, ή ο οργανισμός, έχουν προαποφασίσει, καθώς, επίσης, και από τον καθορισμό των αποδεκτών επιπέδων αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας του εργαζόμενου. Θα πρέπει ο καθορισμός των κριτηρίων που σχετίζονται με την απόδοση να είναι εναρμονισμένα τόσο με τους στόχους του οργανισμού, όσο και με τους εξωτερικούς αστάθμητους παράγοντες που αφορούν τις οικονομικοπολιτικές εξελίξεις του περιβάλλοντος της επιχείρησης, ή του οργανισμού. Τα κριτήρια αυτά σχετίζονται με την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων (Mathis&Jackson, 1994).

Στην συνέχεια, είναι σημαντικό, το προσωπικό, να παρακολουθείται και κάθε χρόνο να καταγράφεται και να εξετάζεται η απόδοση του, μέσω εκθέσεων και εντύπων αξιολόγησης. Ανάλογα με τα αποτελέσματα που ο εκάστοτε υπεύθυνος - προϊστάμενος συλλέγει και σύμφωνα με τις υπάρχουσες ικανότητες, του κάθε εργαζομένου, δύναται να προτείνει ενέργειες και προτάσεις για την βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου. Έτσι, όποιος εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες που έχει θέσει ο οργανισμός, μέσω ενός προγράμματος κατάρτισης και μετεκπαίδευσης μπορεί να τον εμπλουτίσει, με τα κατάλληλα εχέγγυα, για την αύξηση της παραγωγής του. Ακόμη, η αξιολόγηση, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο του οργανισμού, μέσω του οποίου μπορεί να γίνει σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου. Σύμφωνα με το παραπάνω, ο εκάστοτε εργαζόμενος υιοθετεί την λογική πως όσο περισσότερο εργάζεται, και συνεπώς παράγει έργο, τόσο περισσότερο θα αμείβεται. Αυτή η κινητήριος δύναμη, καθίσταται και ως πηγή ευγενούς ανταγωνισμού μεταξύ των συναδέλφων. Συνεπώς, ο εργαζόμενος που εργάζεται με ζήλο, συγχρόνως διεκπεραιώνει μεγαλύτερο όγκο εργασίας, και τελικά ανταμείβεται καλύτερα. Η επιχείρηση, είτε ο οργανισμός, επιτυγχάνει αύξηση της απόδοσης, και συγχρόνως ενισχύει το αίσθημα δικαίου.

Η αξιολόγηση και τα δεδομένα, που πηγάζουν από αυτήν, θα πρέπει, σε κάθε περίπτωση, να συνοδεύεται και από επαναπληροφόρηση των εργαζομένων, είτε τα στοιχεία είναι θετικά είτε

αρνητικά. Τα παραπάνω χρήσιμα δεδομένα είναι σε θέση, ο κάθε προϊστάμενος, να αξιοποιήσει ώστε να προτείνει μέσα ενίσχυσης, με στόχο την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας. Μέσω της καταγραφής των αδυναμιών είναι σε θέση ο οργανισμός να κατευθύνει το έμφυχο δυναμικό του προς τη βέλτιστη κατεύθυνση, για την επίτευξη των στόχων της, αλλά και για την ανάπτυξη (εκπαίδευση, καθοδήγηση) του ήδη υπάρχοντος δυναμικού. Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης ως εργαλείο καθορισμού των μελλοντικών τους αποδοχών και της επαγγελματικής τους εξέλιξης είναι περισσότερο δεκτικοί στη στοχοθέτηση, την παροχή κινήτρων για την επίτευξη αποτελέσματος και εν τέλει είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση των προσπαθειών τους (Burketal, 1978). Ακόμη, τα δεδομένα της αξιολόγησης είναι σε θέση να χρησιμοποιηθούν σαν κριτήριο του κατά πόσο είναι επιτυχής η προσέλευση νέων.

(Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης η επιχείρηση, ή ο οργανισμός, προσπαθεί να εμπνεύσει και να μεταλαμπαδεύσει το όραμα της στο έμφυχο δυναμικό της. Μέσα από τα κριτήρια της αξιολόγησης, που θα καθορίσουν το βέλτιστο ή το χείριστο αποτέλεσμα, οφείλει να δώσει την κινητήρια δύναμη στους εργαζομένους, καθώς επίσης οφείλει να μεταδώσει τις αρχές και τις αξίες που διέπουν τόσο την ίδια όσο και την κοινωνία και το κράτος δικαίου στο οποίο ανήκει.

Η διαδικασία της αξιολόγησης κατά τον σχεδιασμό της θα πρέπει να περιλαμβάνει εκείνες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες, όπως η ανάληψη των ευθυνών και ο επιμερισμός των λειτουργιών και ο προγραμματισμός των χρονικών ορίων της κάθε λειτουργίας – ενέργειας. Η αποτελεσματική αξιολόγηση απαιτεί την καθιέρωση και την διατύπωση υποδειγμάτων όσον αφορά το επίπεδο απόδοσης, δηλαδή τα κριτήρια της αξιολόγησης. Είναι σημαντικός και ο καθορισμός των κριτηρίων ελέγχου την αποδοτικότητα του εργαζόμενου. Τα κριτήρια αυτά αναφέρονται στην ποιότητα, το κατά πόσο δηλαδή οι ενέργειες του εργαζόμενου ικανοποιούν τις προδιαγραφές της θέσης ευθύνης του, στην ποσότητα, εκφραζόμενη σε χρηματικές μονάδες ή σε αριθμό παραγόμενων μονάδων, στον χρόνο που χρειάστηκε για να διεκπεραιωθεί αποτελεσματικά μια δραστηριότητα, στην αποτελεσματικότητα κόστους, κατά

την οποία εξετάζεται αν ο εργαζόμενος χρησιμοποίησε τα διαθέσιμα μέσα (πρώτες ύλες, τεχνολογία, κ.α.) της επιχείρησης με σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους από την χρήση τους, την ανάγκη εποπτείας και την εξοικείωση του εργαζόμενου με το αντικείμενο του, δηλαδή το πόσο καλά ξέρει να κάνει την δουλειά του, χωρίς να καθοδήγησε του προϊστάμενου, και τις διαπροσωπικές σχέσεις, το αίσθημα σεβασμού προς τους προϊστάμενους και τους υφισταμένους του, τις φιλικές σχέσεις και το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συνεργατών του.

4. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι να επιλέξει την κατάλληλη φιλοσοφία που εναρμονίζεται με τις ανάγκες του. Δηλαδή τους στόχους που το σύστημα πρέπει να επιτυγχάνει και τις βασικές αρχές που θα το διέπουν. Τα συστήματα αξιολόγησης έχουν κοινούς βασικούς στόχους, όμως πρέπει να διαμορφώνονται ειδικοί στόχοι, οι οποίοι πηγάζουν από το όραμα της επιχείρησης - οργανισμού, τις βασικές αξίες της ανώτατης ηγεσίας, της στρατηγικές επιδιώξεις και το περιβάλλον της. Ενδεικτικά οι κυριότεροι στόχοι είναι η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, η συνεχής ανάπτυξη – βελτίωση τους, η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις, η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση, η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας, η συμβολή στην αποτελεσματική διοίκηση από τους προϊστάμενους(καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος, κ.α.) καθώς και η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.

(Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

Παρακάτω παρατίθενται οι στόχοι μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού:

- Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της εταιρίας
- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση

- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων

(Παπαστεφανάκη, 2008)

5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο αντικειμενικός σκοπός της διοίκησης μια επιχείρησης, ή ενός οργανισμού, για τον προσδιορισμό της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί είναι να εναρμονιστεί το σύστημα αξιολόγησης με τους στόχους που έχει καθορίσει η επιχείρηση, ή ο οργανισμός. Δεν υπάρχει συγκεκριμένος κανόνας για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, εφόσον μέσα στο χρόνο, οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού ενδέχεται να μεταβάλλονται λόγω διαφόρων παραγόντων που επιδρούν στην λειτουργία και στην ομαλή διεκπεραίωση των στόχων. Ο βασικός σκοπός, όμως, της αξιολόγησης είναι να εξυπηρετήσει τα συμφέροντα και τους αρχικούς στόχους που έχει θέσει η διοίκηση. (Ζαβλανός, 2003)

5.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Με την χρήση των αντικειμενικών μεθόδων της αξιολόγησης εκτιμάται η απόδοση του εργαζόμενου σε σύγκριση, με τον αριθμό των παραγωγικών μονάδων που παρήχθησαν από εκείνον, με τον αριθμό ελαττωματικών μονάδων του ιδίου, τους αριθμούς που μαρτυρούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του και την ολοκλήρωση του έργου που έχει αναλάβει. Αυτό σημαίνει διοίκηση μέσω στόχων και η ανάλογη αξιολόγηση θα πηγάζει από την επίτευξη ή μη των εκάστοτε στόχων του τίθενται. Η χρήση των μεθόδων αυτών χαρακτηρίζεται από εύκολη εφαρμογή και ταυτόχρονα μετρίσιμα αποτελέσματα, δημιουργεί κίνητρο επιτυχίας στους υπαλλήλους εφόσον εξ αρχής γνωρίζουν τους στόχους που έχουν

τεθεί, και τελικά παρέχει καλύτερη καθοδήγηση αφού οι στόχοι και τα αποτελέσματα είναι ευδιάκριτα και συγκρίσιμα. Παράλληλα, ο αξιολογητής ενδέχεται να μην λάβει υπόψιν του στοιχεία του χαρακτήρα του κάθε υπαλλήλου, διότι “μετρά” μόνο την απόδοση του, χάνοντας έτσι πληροφορίες όπως η εντιμότητα, η ακεραιότητα και η ποιότητα του εργαζομένου.

5.1.1 Μέθοδος μέτρησης παραγωγής

Η συγκεκριμένη μέθοδος αναφέρεται στην καταμέτρηση και την ποσοτικοποίηση των μονάδων προϊόντος που παράχθηκαν, των ελαττωματικών μονάδων που παρήχθησαν από την ίδιο εργαζόμενο κ.α.. Ακόμα, για να είναι εφικτή η χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου πρέπει να πραγματοποιείται σε σταθερή συχνότητα η παραγωγή.

5.1.2 Μέθοδος μέτρησης πωλήσεων σε μονάδες

Στην μέθοδο αυτή καταγράφεται η αποτελεσματικότητα μέσω των συνολικών πωλήσεων που επιτεύχθηκαν αποκλειστικά από τον ίδιο, ορίζοντας έναν ελάχιστο αριθμό πωληθέντων. Χρησιμοποιείται, κατά κόρον, στην αξιολόγηση πωλητών και της απόδοσης τους.

5.1.3 Μέθοδος μέτρησης προσωπικών στοιχείων εργαζομένου

Ο αξιολογητής, είναι φυσικό, να καταφεύγει και να αντλεί πληροφορίες, καταγεγραμμένες, του αξιολογούμενου. Οι πληροφορίες αναφέρονται στον αριθμό των απουσιών, στον αριθμό των παρατηρήσεων, ή ακόμα και πιθανές πειθαρχικές κυρώσεις . Τα στοιχεία, αυτά, δεν δύνανται να δείξουν την πραγματική απόδοση του εργαζομένου, καθώς δεν είναι αντικειμενικά με την αποτελεσματικότητα του αξιολογούμενου – εργαζόμενου.

5.1.4 Μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας

Οι μετρήσεις αυτές αναφέρονται σε δειγματοληψία στοιχείων από το χώρο εργασίας, σε ελεγχόμενο περιβάλλον, με συνθήκες που ανταποκρίνονται στο πραγματικό περιβάλλον της εργασίας. Βέβαια η μέθοδος αυτή εγκυμονεί βασικά προβλήματα. Ακόμη, η γνωστοποίηση στους εργαζομένους, όσον αφορά την αξιολόγηση τους μέσω των μετρήσεων, αλλάζει την συμπεριφορά τους και την απόδοση τους.

5.1.5 Μέθοδος μέτρησης της απόδοσης των στελεχών

Για την μέτρηση της απόδοσης των στελεχών οι παραπάνω μέθοδοι δεν είναι πάντα χρήσιμοι και αποτελεσματικοί. Η απόδοση τους μπορεί να μετρηθεί είτε από την αποδοτικότητα της ομάδας που ηγούνται, είτε μέσω των συνολικών πωλήσεων, είτε μέσω της μέτρησης της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά, είτε μέσω των κερδών.

5.2 ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Αντίθετα, με τις αντικειμενικές μεθόδους, η αξιολόγηση εδώ στηρίζεται, κατά κόρον, στην κρίση του ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή στις ποιοτικές μεταβλητές που διαθέτει η επιχείρηση, ή ο οργανισμός. Η αξιολόγηση με την χρήση υποκειμενικών μεθόδων μπορεί να περατωθεί από όσους έχουν την δυνατότητα να παρακολουθήσουν ην απόδοση, την αποτελεσματικότητα, τις επιδόσεις του εργαζόμενου, των υφισταμένων, των συναδέλφων του, ακόμα και την αξιολόγηση των πελατών του οργανισμού. Η πιο γνώριμη, στο ευρύ κοινό, είναι εκείνη στην οποία ο προϊστάμενος αξιολογεί τους υφισταμένους του. Οι υποκειμενικές μέθοδοι, κυρίως, κατηγοριοποιούνται σε συγκριτικές και σε εκτιμήσεις μέσω απόλυτων προτύπων απόδοσης.

5.2.1 Συγκριτικές μέθοδοι

Κατάταξη (Ranking)

Εδώ, οι εργαζόμενοι, συγκρίνονται και αξιολογούνται μεταξύ τους. Είναι μια μέθοδος αρκετά απλοϊκή, εύχρηστη, και κατανοητή, η οποία περατώνεται σε ελάχιστο χρόνο και με ελάχιστο κόστος. Ο αξιολογητής κατατάσσει τους εργαζόμενους, ξεκινώντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στην τελευταία θέση με τον χειρότερο.

Κατάταξη σε ζεύγη (Paired Comparison)

Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε ζευγάρια. Έπειτα ο αξιολογητής καταλήγει στο ποίος από τους δύο ήταν καλύτερος. Στην τελική κατάταξη ο αξιολογητής μετρά πόσες φορές, ο κάθε εργαζόμενος, χαρακτηρίστηκε ως καλύτερος και κατατάσσεται

στην αντίστοιχη θέση. Η μέθοδος αυτή επιβάλλει διαφορετικούς συνδυασμούς ζευγαριών, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice)

Σε αυτή την περίπτωση, ο αξιολογητής, είναι υποχρεωμένος να βαθμολογήσει και να κατατάξει συγκεκριμένο ποσοστό υπαλλήλων σε κάθε κατηγορία βάσει της απόδοσης. Παραδείγματος χάριν, το 5% του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να κατατάσσεται και να χαρακτηρίζεται ως μη ικανοποιητικό, το 10% ως απλώς ικανοποιητικό, και το 50% ως ικανοποιητικό. Έτσι, ο αξιολογητής, βρίσκεται στην θέση να λάβει δύσκολες αποφάσεις και να αναδείξει τους ικανούς μέσα στο σύνολο.

5.2.2 Αξιολόγηση βάσει απόλυτων προτύπων απόδοσης (Performance Standards)

Γραφικές κλίμακες κατάταξης (Graphic Rating Scales)

Αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο και τεχνική αξιολόγησης. Ο αξιολογητής, στην μέθοδο αυτή, προσδίδει έναν χαρακτηρισμό ή ακόμα και μια αριθμητική ένδειξη ως βαθμολογία στους εργαζόμενους. Η παραπάνω μέθοδος παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, όπως την εύκολη και γρήγορη δημιουργία των γραφικών κλιμάκων, την αποδοχή από την πλειοψηφία των εργαζομένων και επιτρέπει την σύγκριση των εργαζομένων.

Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists)

Σε αυτή την περίπτωση με την χρήση λίστας, σε μορφή ερωτηματολογίου, με ποικίλα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ζητείται από τον αξιολογητή η εγκυρότητα των χαρακτηρισμών αυτών. Κατόπιν, το τμήμα προσωπικού εκδίδει έναν συγκεντρωτικό κατάλογο με την συνολική απόδοση του κάθε εργαζόμενου, προσμετρώντας το κάθε χαρακτηριστικό με διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας. Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται από χαμηλό κόστος, ελάχιστο χρόνο διεκπαιρέυσης της αξιολόγησης, και απαιτεί από τους συμβαλλόμενους την τυπική εκπαίδευση που χρειάζεται.

Κρίσιμα Περιστατικά (Critical Incident Method)

Στην περίπτωση όπου η αξιολόγηση του εργαζόμενου στηρίζεται στην μέθοδο αυτή ο αξιολογητής καταγράφει κρίσιμα περιστατικά που οδήγησαν σε επιτυχημένες ενέργειες και

εκείνα που δείχνουν μη επιτρεπτή συμπεριφορά, καταχωρεί σε ξεχωριστό φάκελο εργαζομένου τα συμβάντα και τους διαφορετικούς τρόπους συμπεριφοράς και προσδιορίζει, παράλληλα, την αντιμετώπιση τους από τον κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα.

(Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003)

6. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Στο παρελθόν οι προϊστάμενοι υπήρχαν οι μόνιμοι αξιολογητές. Στις μέρες μας έχει καταγραφεί μια αλλαγή των αξιολογητών, είτε αναφερόμαστε στους συναδέλφους των εργαζομένων, είτε στους πελάτες της επιχείρησης, είτε σε υφιστάμενους αυτών.

6.1 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Μια σημαντική μορφή συμμετοχής στην αξιολόγηση είναι εκείνη της αυτοαξιολόγησης. Ζητείται, δηλαδή, από τους εργαζόμενους της επιχείρησης ή του οργανισμού να αξιολογήσουν την απόδοσή τους. Είναι αυτονόητο και εύκολο, από μέρους του εργαζόμενου, να αξιολογήσει τις δυνατότητες και τις επιδόσεις του στον εργασιακό χώρο. Ο εργαζόμενος βρίσκεται σε θέση να γνωρίζει την πραγματικότητα και να έχει πιο ρεαλιστική τοποθέτηση, όσον αφορά τον ίδιο, σε σύγκριση με τους συναδέλφους του, ακόμα και σε σχέση με τους προϊσταμένους. Η μέθοδος αυτή χρησιμεύει και για την βελτίωση και την εξέλιξη του εργαζόμενου και των δεξιοτήτων του.

6.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360° ΜΟΙΡΩΝ

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει αναπτυχθεί μια ιδιαίτερη μορφή αξιολόγησης, αυτή της «Αξιολόγησης 360° Μοιρών». Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της μορφής είναι ότι αντλεί πληροφορίες και στοιχεία από όλες τις δυνατές μεθόδους αξιολόγησης που παρουσιάζονται εντός ενός οργανισμού. Χαρακτηριστικά χρησιμοποιεί στοιχεία από την αξιολόγηση από τους συναδέλφους, μέσω της οποίας περιλαμβάνονται περισσότερες πτυχές της

αποτελεσματικότητας του υπαλλήλου, ταυτόχρονα μπορεί να διαχωρίζει την προσπάθεια του από την τελική έκβαση της προσπάθειας, και ξεχωρίζει και εστιάζει στις ικανότητες του υπαλλήλου που αφορούν την εργασία. Επιπλέον, αντλεί πληροφορίες από την αξιολόγηση από τους προϊσταμένους αλλά και από τους υφισταμένους, αφού έτσι επιτυγχάνεται απόλυτη επίγνωση της επίδοσης και των ικανοτήτων του εργαζομένου, παράλληλα, παράγει χρήσιμες πληροφορίες όσον αφορά την καθοδήγηση, την οργάνωση και την επικοινωνία των προϊσταμένων με τους υφισταμένους τους, και δίνει την δυνατότητα μέσω της αμφίδρομης ανταλλαγής πληροφορήσης και στοιχείων την διασφάλιση της ομαλής εξέλιξης του αρχικού σχεδιασμού του οργανισμού, ή της επιχείρησης. Οι διάφοροι πιθανοί αξιολογητές (προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, συνάδελφοι) του υπαλλήλου – αξιολογούμενου παρατηρούν από διαφορετική οπτική γωνία, και με διαφορετικά κριτήρια την απόδοση του συναδέλφου του.

(Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

7. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η συνέντευξη αξιολόγησης πραγματοποιείται με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και προβλημάτων που παρουσιάστηκαν καθ' όλη την διάρκεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας και παράλληλα καθορίζονται οι στόχοι της νέας διαχειριστικής χρονιάς. Από τα πιο σημαντικά σημεία της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι η πληροφόρηση του αξιολογούμενου με τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση. Σε πολλές επιχειρήσεις ο επόπτης-αξιολογητής αναλύει και συζητά με κάθε εργαζόμενο για την απόδοση του και για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει την τωρινή του απόδοση και τις αδυναμίες του, ώστε να μπορέσει να βελτιωθεί και να διορθώσει τα αδύναμα σημεία του, και η δυνατότητα αυτή προσφέρεται μόνο μέσω της επαναπληροφόρησης. Το περιβάλλον αλληλεγγύης και συνεργασίας χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού, ούτως ώστε να αποφεύγονται οι τριγμοί και οι συγκρούσεις, και να προσηλώνονται στους στόχους της επιχείρησης.

(Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

8. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Τα συστήματα αξιολόγησης πολλές φορές παρουσιάζουν ελλείψεις διότι δεν έχουν επαρκή σχεδιασμό. Εάν τα κριτήρια αξιολόγησης είναι αδιάφορα, αν η τεχνική παρουσιάζει προβλήματα, αν η ίδια η αξιολόγηση χρησιμοποιείται ως τυπική διαδικασία, τότε η σχεδίαση του συστήματος είναι φτωχή και ανεπαρκής. Ακόμη, προβλήματα παρουσιάζονται και στην επιλογή των κατάλληλων χαρακτηριστικών που θα ληφθούν υπόψιν στον σχεδιασμό της αξιολόγησης, ως μεταβλητές για την απόδοση των εργαζομένων. Ακόμα, οι εργαζόμενοι συχνά αντιδρούν στο εκάστοτε σύστημα αξιολόγησης, φοβούμενοι την υποκειμενικότητα των αξιολογητών. Πέρα από τα λάθη που μπορεί να διαπιστωθούν κατά την σχεδίαση του συστήματος υπάρχει το ενδεχόμενο να προκύψουν και προβλήματα κατά την εκτέλεση του συστήματος αξιολόγησης. Τέτοια λάθη μπορεί να αναφέρονται στην επιείκεια του αξιολογητή-προϊσταμένου, όπου οι “δικοί” του υπάλληλοι βαθμολογούνται καλύτερα από’ ότι αξίζουν σύμφωνα με την απόδοσή τους, στην αυστηρότητα του αξιολογητή, ο οποίος δεν εκτιμά αξιολογικά του υπαλλήλους σύμφωνα με τις αποδόσεις τους, στην απόφαση του αξιολογητή να βαθμολογήσει τους εργαζομένους κοντά στον μέσο όρο ,ανεξάρτητα με την απόδοσή τους, επειδή θέλει να αποφύγει τις υψηλές ή χαμηλές βαθμολογήσεις, πρόβλημα που δημιουργείται λόγω της κακής εκτίμησης των δεδομένων που απορρέουν από την αξιολόγηση, και , τέλος, στα θέματα λανθασμένης αντίληψης ορισμών και εννοιών που χρησιμοποιεί ως μεταβλητές το σύστημα της αξιολόγησης. Έτσι διάφοροι χαρακτηρισμοί μπορεί να έχουν διαφορετικές ερμηνείες για διαφορετικούς αξιολογητές.

(Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Β ΕΝΟΤΗΤΑ

1. ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ Ε.Ε. ΩΣ ΟΡΙΣΜΟΣ

Τα κράτη - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης βρίσκονται ήδη υπό αναζήτηση νέων συστημάτων αξιολόγησης, τα οποία θα μπορούν να καθορίζουν με μεγαλύτερη ευκρίνεια τη σχέση μεταξύ εργασίας και ανταμοιβής. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Christoph Demmke, υπάρχουν αρκετά κράτη που επανεξετάζουν τα εργαλεία με τα οποία καταγράφουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Τέτοια παραδείγματα χωρών είναι, η Πορτογαλία, η Γερμανία, η Πολωνία κ.α. . Αυτή η αναδιατύπωση των συστημάτων αξιολόγησης στην Ε.Ε. στοχεύει να ενεργοποιήσει την ατομική θέληση του κάθε υπαλλήλου, ώστε να παράγει περισσότερο και να επιβραβεύεται για αυτή τη προσπάθεια, και υπό τις αντίθετες συνθήκες, μη επίτευξης του στόχου, να υπάρχουν και οι αντίστοιχες κυρώσεις. Ακόμη, και η ευρωπαϊκή επιτροπή αναδιατυπώνει το ισχύον σύστημα, δίνοντας βαρύτητα στην αυτοαξιολόγηση, στις αντικειμενικές μεθόδους, και σε μεθόδους που αναγνωρίζουν την συμπεριφορά και την εξέλιξη του εργαζομένου μέσα στο περιβάλλον εργασίας του. (Demmke, 2007). Τα κλασικά συστήματα αξιολόγησης ανά την Ευρώπη βρίσκονται υπό συνεχή αμφισβήτηση, για τον εξής λόγο. Εστιάζουν στην τυποποιημένη αξιολόγηση του συνόλου αντί στην ατομική βούληση για επιτυχία ή μη, και εξέλιξη ή υποβάθμιση, αντίστοιχα. Ενώ η κοινωνία αντιλαμβάνεται την αναγκαιότητα της αξιολόγησης, εντός του δημοσίου, ούτε οι προϊστάμενοι ούτε οι υφιστάμενοι διατίθενται να λάβουν μέρος σε μία αξιολόγηση. Ακόμα και στη περίπτωση που υλοποιούνταν μια αξιολόγηση δεν παρείχε αξιόλογα αποτελέσματα, διότι οι αξιολογητές διενεργούσαν την διαδικασία με υποκειμενικά κριτήρια. Είναι ευρέως γνωστή η μέθοδος της υψηλής βαθμολογίας του συνόλου των εργαζομένων, για να αποφευχθεί οποιαδήποτε σύγκρουση που θα διατάραζε τη ‘λειτουργία’ του δημόσιου οργανισμού.

2. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ

Είναι εύλογο, σε αυτό το σημείο να αναφερθούμε σε δύο συστήματα χωρών που είναι κράτοι – μέλη της Ε.Ε. . Πιο συγκεκριμένα παρακάτω αναφέρονται ξεχωριστά τα συστήματα της Γαλλίας και της Φιλανδίας.

Το σύστημα που ακολουθεί η Γαλλία είναι πρόσφατα εφαρμοσμένο, αφού η κυβέρνηση αντιλήφθηκε την ανάγκη απεμπλοκής από το παλαιό σύστημα, και έπειτα από πολλά ενδιάμεσα συστήματα κατόρθωσε να εντάξει ένα νέο σύστημα λιγότερο υποκειμενικό, ξεπερνώντας και τις αντιδράσεις των συνδικάτων και την αδράνεια ορισμένων διοικητών θέλοντας να δείξουν την ανυπακοή τους στο νέο σύστημα.

Σε αυτό το νέο γαλλικό σύστημα, λοιπόν, δεν υπάρχουν προκαθορισμένοι στόχοι, αλλά σε κάθε νέα διαχειριστική περίοδο, επαναπροσδιορίζονται και οι στόχοι των δημοσίων οργανισμών, σύμφωνα με τους οποίους θα αξιολογηθούν εκ νέου οι εργαζόμενοι. Ο αξιολογητής αρχικά εξετάζει τους στόχους της προηγούμενης περιόδου και κατά πόσο ο εργαζόμενος ήταν αποδοτικός, και αν τα αποτελέσματα είναι αρνητικά τότε εξετάζονται οι πιθανοί λόγοι αποτυχίας (χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, ασάφειας των στόχων που τέθηκαν, εξωγενείς παράγοντες που δυσχέραιναν την επίτευξη των στόχων) του εργαζομένου να φέρει εις πέρας τις υποχρεώσεις του. Ακόμα αξιολογούνται και καταγράφονται οι δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ή να αποκτήσει ένας εργαζόμενος σε περίπτωση προαγωγής του. Σε αυτό το σύστημα δημόσιας διοίκησης ο κάθε εργαζόμενος υποβάλλεται σε εξέταση για την προαγωγή του, μαζί με τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους για προαγωγή, ώστε να υπάρχει υγιής ανταγωνισμός μεταξύ τους. Η συνέντευξη, σαν εργαλείο της αξιολόγησης στο γαλλικό σύστημα, διενεργείται υποχρεωτικά μια φορά το χρόνο, αλλά μπορεί να επαναληφθεί και εντός του χρόνου ως μέτρο ελέγχου και πρόληψης καταστάσεων. Ακόμη, η έκθεση αξιολόγησης μέσω της συνέντευξης μπορεί να περιέχει και τοποθέτηση όσον αφορά την χρηματική αμοιβή, ως ενδεικτικό παράδειγμα. Τέλος, το τμήμα ανθρώπινων πόρων είναι σε θέση και δημοσιεύει ενδεικτικά βοηθήματα προς τους αξιολογητές για την διευκόλυνση της διεξαγωγής της αξιολόγησης.

Είναι διακριτό πως η Γαλλία χρησιμοποίησε ένα κράμα από αντικειμενικές μεθόδους με βάση την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που έθετε, δημιουργία κινήτρων για περαιτέρω εξέλιξη, επανεξέταση των στοιχείων που ήδη διαθέτει, και, μέσω των συνεντεύξεων, έλεγχο γύρω από την συμπεριφορά και την βούληση του εργαζομένου.

Το σύστημα που εισήγαγε η Φιλανδία, από την άλλη μεριά, βασίζεται στην ιδέα πως οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα δεν προσλαμβάνονται με σκοπό τις προσωπικές φιλοδοξίες τους για επαγγελματική σταδιοδρομία, αλλά για να επιτύχουν τους στόχους της θέσης για την οποία εξ αρχής προσλήφθηκαν.

Στόχος της μεταρρύθμισης ήταν η δημιουργία ενός συστήματος πιο ευέλικτου σε σύγκριση με τα υπόλοιπα της Ευρώπης. Έτσι δημιουργήθηκε ένα εργαλείο που δίνει σε κάθε δημόσιο οργανισμό διοικητική ελευθερία πάνω στην αξιολόγηση των υπαλλήλων του, εκδίδοντας μόνο κεντρικές οδηγίες που αναφέρονται σε βασικό μισθό που καθορίζεται από τις ικανότητες που διαθέτει ο καθένας και των απαιτήσεων που δημιουργεί η εκάστοτε θέση ευθύνης. Μια από τις κυρίαρχες μεθόδους στους φιλανδικούς οργανισμούς είναι αυτή της αξιολόγησης βάσει κριτηρίων, όπου επιλέγονται έως 5 βασικά κριτήρια (όπως συμπεριφορά, συνεργασία, αποτελεσματικότητα, κ.α.) τα οποία ακολουθούνται καθολικά και συμπληρώνονται από αρκετά υπο-κριτήρια ανάλογα τις δημόσιες αρχές που εφαρμόζονται. Αν και επικράτησε δυσπιστία στην αρχή της εφαρμογής του, ξεπεράστηκε μετά από δυο στοχευμένες ενέργειες. Αρχικά το αντίστοιχο υπουργείο εξέδωσε τα πλήρη στοιχεία γύρω από το νέο σύστημα αξιολόγησης, και έπειτα διεξήγαγε μια δοκιμαστική αξιολόγηση με την συμμετοχή όλων των δημόσιων υπαλλήλων να καθίσταται υποχρεωτική, ώστε οι εργαζόμενοι να καταγράψουν και να σχολιάσουν πιθανούς ενδοιασμούς και προβλήματα που παρουσιάστηκαν σε αυτή την δοκιμή.

Στην περίπτωση της Φιλανδίας υπάρχει διαφοροποίηση των εργαλείων που χρησιμοποιεί συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη. Τέτοια εργαλεία είναι οι κλίμακες κατάταξης και οι κατανομές βάσει ποιοτικών στόχων.

Γ ΕΝΟΤΗΤΑ

1. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το 1833, επί τριμελούς βαυαρικής αντιβασιλείας, εισήχθη και εφαρμόστηκε, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, ένα σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού. Πρωταρχικός στόχος του συστήματος αυτού ήταν ο έλεγχος του γνωστικού επιπέδου, των δραστηριοτήτων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Η δόμηση της ελληνικής διοίκησης διακρίνεται από το αποκεντρωτικό σύστημα, κατά το οποίο οι αποφασιστικές αρμοδιότητες ασκούνται από τα περιφερειακά όργανα. Με το διάταγμα της 06/04/1833, η Ελλάδα χωρίζεται σε νομούς, επαρχίες και δήμους ως διοικητικές περιφέρειες. Στις 22/11/1833 εισέρχεται και εφαρμόζεται, με το αντίστοιχο διάταγμα (ΦΕΚ 37/4-12-1833), για πρώτη φορά, σύστημα αξιολόγησης προσωπικού του δημοσίου, το οποίο εμπεριέχεται στο σύγγραμμα «Βιβλίο ποιότητας δημοσίων υπηρετών» (Παπαχατζή, 1983).

Την χρονική περίοδο από το 1864 έως το 1882 η ανέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και εξαρτώμενη από την καλή τους πίστη στο κυβερνών κόμμα. Αυτό είχε ως άμεσο αποτέλεσμα την αποτυχία του νόμου “περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων” και την προσπάθεια του τότε πρωθυπουργού, Χαρίλαου Τρικούπη, να θεσπίσει αυστηρότερη ρύθμιση της πειθαρχικής διώξεως και απολύσεως των δημοσίων υπαλλήλων, θεσπίζοντας, παράλληλα, και το αμετάθετό τους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας του 1951 περιέχει ερμηνείες οι οποίες καθιστούν ένα ομοιόμορφο σύνολο κανόνων που αφορούν την πρόσληψη, την καταγραφή των ενεργειών των δημοσίων υπαλλήλων, την αμοιβή αυτών, ακόμα και τις προϋποθέσεις διορισμών αυτών. Ο Ν. 1811/1951 « Περί Κώδικας καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων » αποτελεί το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμισε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος (Πικραμένος, 2009). Βάσει του πρώτου δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα, το σύστημα αξιολόγησης αναφερόταν σε μία βασική αρχή που διέπεται από 18 κριτήρια. Κύριο όργανο για την επίβλεψη και την εφαρμογή αυτών των κριτηρίων καθώς επίσης και για την αξιολόγηση των εργαζομένων βάσει της συμπληρωματικής έκθεσης αξιολογούμενου, ήταν οι υπεύθυνοι διευθυντές. Το παραπάνω σύστημα, τελικά, κρίθηκε αναποτελεσματικό και ελλιπές.

Στις 20/12/1984 με το Π.Δ. 581/1984 καθιερώνεται ένα ακόμα σύστημα αξιολόγησης με τίτλο "Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών

και ΝΠΔΔ πλην των εκπαιδευτικών", το οποίο αναφέρεται και στην διαβάθμιση των προσόντων των υπαλλήλων, ανά κλάδο, μέσω αξιολογικών κλιμάκων, από το οποίο προσδιορίζεται κατά πόσο ο υπάλληλος κατέχει τα αντίστοιχα προσόντα της εκάστοτε θέσης. Μαζί με το Π.Δ. 906/1975 και με το Π.Δ. 318/1992 είναι τα βασικά συστήματα αξιολόγησης όπου η ισχύς τους διατηρείται μέχρι σήμερα. Άξιο λόγου είναι πως τα τρία συστήματα είναι τα πρώτα που εμφανίζονται μετά την πτώση της δικτατορίας, τα οποία και διατηρούνται αναλλοίωτα, πέραν της τροποποίησης του Π.Δ. 906/1975 με το Π.Δ. 16/1977.

Αναλυτικότερα, βάσει του Π.Δ. 318/1992, εμπεριέχεται λειτουργία εκθέσεων αξιολόγησης, στην αρχή κάθε χρόνου, με σκοπό την συνεχή καταγραφή των δεξιοτήτων και της αποτελεσματικότητας των Δ.Υ., στις αντίστοιχες θέσεις, συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων και των υπαλλήλων. Οι εν λόγω εκθέσεις κατηγοριοποιούνται σε τεσσάρων ειδών, χρησιμοποιώντας ως βασικό άξονα 16 κριτήρια. Ακόμα, να αναφέρουμε ότι, δεν υπάρχει το αντίστοιχο έντυπο, όσον αφορά τους Γενικούς Διευθυντές, διότι δεν αξιολογούνται.

Καινοτόμα, φαίνεται, να είναι η προσπάθεια αξιολόγησης μέσω του Νόμου 3230/2004, με την χρήση του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων», που καθιερώνει την μέτρηση της αποδοτικότητας, με μόνη επιδίωξη την εξυπηρέτηση του πολίτη, την επαύξηση της εμπιστοσύνης και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και η εν γένει άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Με το νόμο 3528/2007 «Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Διοικητικών Πολιτικών Υπάλληλων και Υπάλληλων Ν.Π.Δ.Δ.» προβλεπόταν η αξιολόγηση του προσωπικού τα κριτήρια αυτής και, ακόμη, η αναρρίχηση των δημοσιοϋπαλλήλων στις υπηρεσίες τους, τα κριτήρια για την ορθή επιλογή των προϊσταμένων στις οργανικές μονάδες. Ενέργειες που αποτελούσαν το μίγμα των απαραίτητων κατευθυντήριων γραμμών για την επίτευξη της αναγκαίας μεταρρύθμισης στη Δημόσια Διοίκηση.

Κάθε σύστημα αξιολόγησης πρέπει να εξυπηρετεί τα συμφέροντα του δημόσιου οργανισμού και παράλληλα να ενισχύει την θέση και την υπόσταση του υπαλλήλου, να καλύπτει την ανάγκη του για εξέλιξη, αλλά και να εμπνέει το απαραίτητο αίσθημα δικαίου προς το σύνολο όλων των υπαλλήλων. Επιπλέον, μέσω της αξιολόγησης, πρέπει να αναβλύζει και αίσθημα σεβασμού προς την κοινωνία που εξυπηρετεί ο δημόσιος οργανισμός και ο κάθε υπάλληλος. Είναι πλέον διακριτό στο ευρύ κοινό, ότι ο δημόσιος τομέας πρέπει να απαγκιστρωθεί από τα κακέκτυπα της γραφειοκρατίας, της αργής ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών, και από την χρησιμοθηρική – πελατειακή του χρήση. Προκειμένου να αντιστραφεί αυτή η

κατάσταση πρέπει να εφαρμοστεί ένα σύστημα αξιολόγησης του δημοσίου τομέα, το οποίο θα καταστήσει το δημόσιο λειτουργικό, παραγωγικό, ευέλικτο, και εναρμονισμένο με τις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας. Όσον αφορά, πιο συγκεκριμένα, τον ελληνικό δημόσιο τομέα, το κύριο ζήτημα που παρουσιάζει είναι η αναποτελεσματικότητα και η αντιπαραγωγικότητα του. Και αυτό οφείλεται, σε ένα βαθμό, στη μη εφαρμογή και υιοθέτηση ενός σταθερού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων.

2. ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ

Τα τελευταία χρόνια, στο Ελληνικό δημόσιο, το περιβάλλον που αφορά το σύστημα αξιολόγησης καθορίζεται από ένα συνονθύλευμα νόμων και Π.Δ. . Πιο συγκεκριμένα , το ισχύων σύστημα απαρτίζεται από άρθρα των νόμων 3528/2007, 4024/2011, και σε πολύ μεγάλο βαθμό από το Π.Δ. 318/1992. Ειδικότερα , ριζικές αλλαγές επήλθαν με τον Ν. 3528/2007, ο οποίος αποτελεί πηγή αλλαγών μέσω καταργήσεων και μεταβατικών διατάξεων, και ταυτόχρονα αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την δημιουργία του “μεταβατικού νόμου” 4250/2014, που με την σειρά του καθιερώνει ένα ισχυρό σύστημα αξιολόγησης, με απώτερο σκοπό την εισαγωγή του ολοκληρωμένου νόμου που θα αποτελούσε την ολοκληρωμένη πρόταση για την αξιολόγηση, υποδηλώνοντας ότι η Διοίκηση έχει συνέχεια. Το εν λόγω σύστημα αποτελεί μια νέα ιδέα για τα δεδομένα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, παρόλο που εμφανίζει αρκετες ομοιότητες με το γαλλικό σύστημα αξιολόγησης, εφαρμόζοντας επιπρόσθετα και την μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς και της υποχρεωτικής κατανομής βαθμολογίας με ποσόστωση. Επιπλέον, άξιο αναφοράς είναι και το Μέρος ΈΔ, Κεφάλαιο Α του Ν. 3528/2007, που αναλύει μια ιδιαίτερη έννοια εντός του συστήματος αξιολόγησης, αυτή της κινητικότητας του δημόσιου υπαλλήλου εντός των συνόρων του δημοσίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β΄

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Ά ΕΝΟΤΗΤΑ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΔΟΜΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ Κ.Π.Α.

Όπως εξέδωσε η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των υπουργών Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών ανέλαβε να διαμορφώσει το Κ.Π.Α. ύστερα από συνεννόηση με τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης. Το Μάιο του 2000, κατά τη διάρκεια της Πρώτης Συνδιάσκεψης Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση που πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβώνα, παρουσιάστηκε η πιλοτική εκδοχή του Κ.Π.Α. Η παρούσα εκδοχή βασίζεται στην πείρα που αποκτήθηκε από την εφαρμογή και τη χρησιμοποίηση της πρώτης έκδοσης του Κ.Π.Α.. Το Κ.Π.Α. αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές της διοίκησης της ποιότητας ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Το Κ.Π.Α. συνιστά ένα απλό, εύχρηστο εργαλείο που είναι κατάλληλο για την αυτο - αξιολόγηση των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Το Κ.Π.Α. έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:

1. Να εκφράσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.
2. Να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.
3. Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ποιότητας.
4. Να διευκολύνει τις συγκριτικές επιδόσεις μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Το Κ.Π.Α. έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται σε όλα τα τμήματα του δημοσίου τομέα και να εφαρμόζεται στις δημόσιες οργανώσεις σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα περιπτώσεων π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση για εστιασμένες προσπάθειες βελτίωσης των οργανώσεων δημοσίων υπηρεσιών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ειδικά σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, μία αυτο-αξιολόγηση μπορεί να διενεργηθεί σε ένα μόνο τμήμα της οργάνωσης π.χ. σε μια επιλεγμένη υπηρεσία.

Το ΚΠΑ παρέχει:

- μια αξιολόγηση η οποία βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία.
- ένα μέσο ώστε να επιτευχθεί συνέπεια ως προς την κατεύθυνση αλλά και συναίνεση σχετικά με το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η οργάνωση.
- μια αξιολόγηση με μια δέσμη κριτηρίων, τα οποία έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά σε όλη την Ευρώπη.
- ένα μέτρο της προόδου που συντελείται με την πάροδο του χρόνου μέσω μιας περιοδικής αυτο-αξιολόγησης.
- ένα σύνδεσμο μεταξύ σκοπών και υποστηρικτικών στρατηγικών και διαδικασιών.
- ένα μέσο που εστιάζεται στη διαδικασία βελτίωσης εκεί όπου είναι περισσότερο αναγκαίο.
- ευκαιρίες για να προωθηθούν και να καταστούν κοινό κτήμα οι διοικητικές πρακτικές εντός της ίδιας υπηρεσίας, καθώς και διαφορετικών.
- ένα μέσο για να προκληθεί ενθουσιασμός μεταξύ των υπαλλήλων αφού συμμετέχουν και οι ίδιοι στη διαδικασία βελτίωσης.
- ευκαιρίες για να διαπιστωθεί τόσο η πρόοδος όσο και τα ιδιαίτερος υψηλά επίπεδα επιτευγμάτων.
- ένα μέσο ενσωμάτωσης των ποικίλων πρωτοβουλιών ποιότητας στην καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία της οργάνωσης.

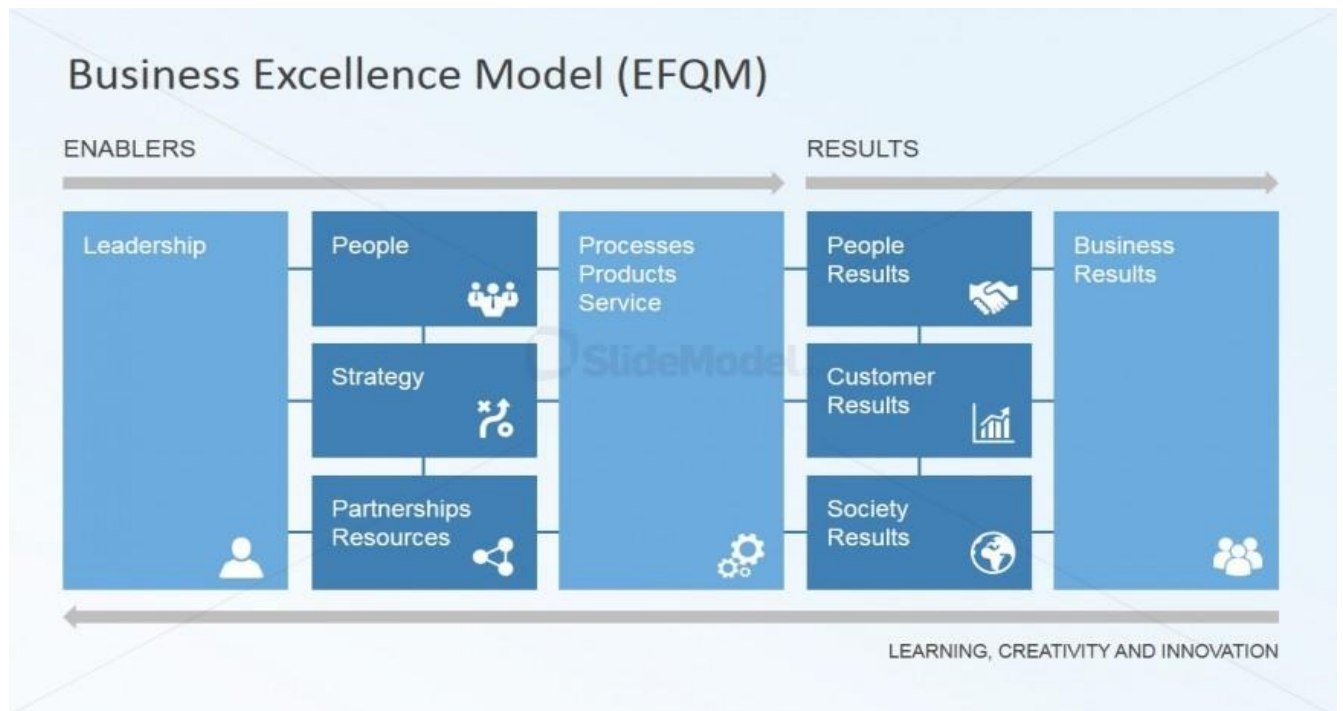
Συνοπτικά, η αυτο - αξιολόγηση βάσει του Κ.Π.Α. παρέχει τη δυνατότητα στην οργάνωση να μάθει περισσότερα για τον εαυτό της.

Σε σύγκριση με ένα πλήρως ανεπτυγμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το ΚΠΑ είναι ένα πολύ «ήπιο» μοντέλο, ιδιαίτερα πρόσφορο για να αποκτήσουμε μια πρώτη ιδέα σχετικά με το πως λειτουργεί η οργάνωση. Οποιαδήποτε οργάνωση επιθυμεί να προχωρήσει περισσότερο μπορεί να επιλέξει ένα από τα πλήρως εξελιγμένα μοντέλα (όπως το μοντέλο Spreyer ή το μοντέλο EFQM). Το Κ.Π.Α. έχει το πλεονέκτημα ότι διατηρεί τη συμβατότητά του με τα κύρια αυτά μοντέλα και συνεπώς μπορεί να αποτελέσει το πρώτο βήμα για μια οργάνωση που θέλει να προχωρήσει πιο πέρα με τη διαχείριση ποιότητας.

Β ΕΝΟΤΗΤΑ

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ EFQM

Το μοντέλο αριστείας EFQM παρέχει ένα ολιστικό εργαλείο για να αξιολογεί πόσο αποτελεσματικός θα μπορεί να είναι ο οργανισμός στην ανάπτυξη και την υλοποίηση μιας στρατηγικής εστιασμένης στους ενδιαφερόμενους. Οι τέσσερις τομείς αποτελεσμάτων επικεντρώνονται σε αυτό που είναι σημαντικό για τις 4 βασικές ομάδες ενδιαφερομένων (Business, Customer, People, Society).



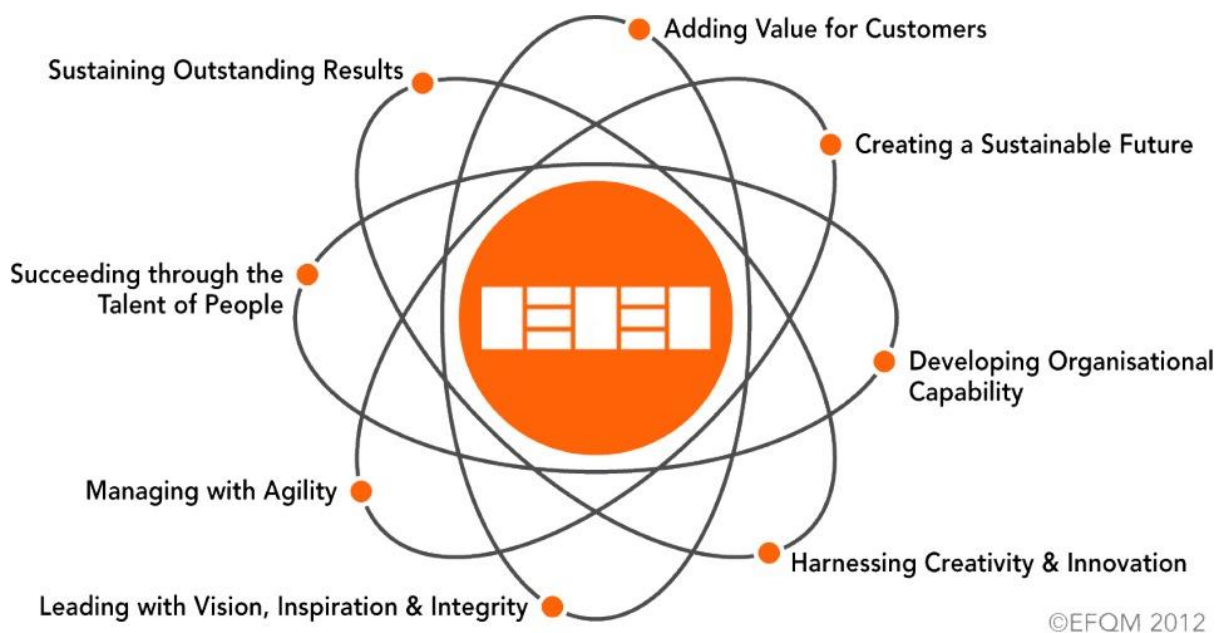
Στο απλούστερο επίπεδο, το μοντέλο είναι ένα διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος. Εάν θέλουμε να επιτύχουμε ένα διαφορετικό αποτέλεσμα, πρέπει να αλλάξουμε κάτι που κάνουμε εντός του οργανισμού. Το μοντέλο παρέχει ένα πλαίσιο για να κατανοήσουμε ποιούς μοχλούς πρέπει να τραβήξουμε για να επιτύχουμε τα αποτελέσματα που θέλουμε. Μας βοηθά να κατανοήσουμε το ρόλο που πρέπει να διαδραματίσει κάθε μέρος του οργανισμού στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής. Είτε πρόκειται για μια ΜΜΕ, ένα σχολείο ή μια παγκόσμια εταιρεία.

Και επειδή αυτό που θεωρείται εξαιρετικό σήμερα θα θεωρείται επαρκές αύριο, υπάρχει ένας βρόχος συνεχούς βελτίωσης, ανατροφοδοτεί τη μάθηση από τα επιτευχθέντα αποτελέσματα και χρησιμοποιώντας τη δημιουργικότητα και την καινοτομία για να αυξήσει την αξία όλων των ενδιαφερομένων.

Η επιτυχία του μοντέλου καταγράφεται στο ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε οργάνωση, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον τομέα ή την ωριμότητα της. Δεν είναι προδιαγραφικό και λαμβάνει υπόψη διαφορετικές έννοιες. Παρέχει μια κοινή γλώσσα που επιτρέπει στον οργανισμό να μοιράζεται αποτελεσματικά τις γνώσεις και την εμπειρία της, τόσο εντός όσο και εκτός της οργάνωσης της. Εξασφαλίζει ότι όλες οι πρακτικές διαχείρισης

που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό αποτελούν ένα συνεκτικό σύστημα που βελτιώνεται συνεχώς και παρέχει την επιδιωκόμενη στρατηγική για αυτόν τον οργανισμό.

Μπορούμε όλοι να σκεφτούμε οργανώσεις που θα αναγνωρίζαμε ως άριστες. Μπορούν να λειτουργούν σε διαφορετικά περιβάλλοντα, με διαφορετικές εκλογικές ομάδες και να έρχονται σε όλα τα σχήματα και μεγέθη, αλλά αυτό που μοιράζονται είναι μια κοινή νοοτροπία που βασίζεται σε μια σειρά χαρακτηριστικών και τρόπων εργασίας που τους χωρίζουν από το πλήθος.



Οι Θεμελιώδεις Έννοιες Αριστείας περιγράφουν τα θεμέλια για την επίτευξη βιώσιμης αριστείας σε κάθε οργάνωση. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά μιας εξαιρετικής οργανωτικής κουλτούρας. Χρησιμεύουν επίσης ως κοινή γλώσσα για την ανώτατη διοίκηση.

Αυτές οι οκτώ έννοιες εντοπίστηκαν μέσω μιας αυστηρής διαδικασίας η οποία περιελάμβανε συγκριτική αξιολόγηση σε παγκόσμιο επίπεδο, αναζητώντας εκτενώς τις αναδυόμενες τάσεις διαχείρισης και, τέλος, μια σειρά συνεντεύξεων με ανώτερα στελέχη από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα βιομηχανιών που λειτουργούσαν σε ολόκληρη την Ευρώπη. Κάθε

μία από τις έννοιες είναι σημαντική από μόνη της αλλά το μέγιστο όφελος επιτυγχάνεται όταν ένας οργανισμός μπορεί να ενσωματώσει όλους τους στην κουλτούρα του.

Οι Θεμελιώδης Έννοιες είναι οι εξής:

- Προσθήκη αξίας στους πελάτες (Adding Value to Customers)
- Δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος (Creating a Sustainable Future)
- Ανάπτυξη της οργανωτικής ικανότητας (Developing Organizational Capability)
- Αξιοποίηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας (Harnessing Creativity & Innovation)
- Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση & Ακεραιότητα (Leading with Vision, Inspiration & Integrity)
- Διαχείριση με την ευελιξία (Managing with Agility)
- Επιτυχία μέσα από το Ταλέντο των ανθρώπων (Succeeding through the Talent of People)
- Υποστήριξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων (Sustaining Outstanding Results)

Γ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ Ν. 3230/2004 & Ν. 4250/2014

Ν. 3230/2014

Στη Διοίκηση μέσω στόχων περιλαμβάνεται μια φιλοσοφία που προσπαθεί να μειώσει τους ελέγχους απο το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και αντίθετα να ενεργοποιήσει τις εσωτερικές διαδικασίες για τον καθορισμό των απο κοινού στόχων του οργανισμού και τον έλεγχο επίτευξης αυτών των στόχων.

Πιό συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται και στην εισηγητική έκθεση του Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» στόχος του νόμου ήταν η θεσμοθέτηση της διοίκησης μέσω στόχων, με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Η στοχοθεσία συνιστά τον καθορισμό των απαραίτητων επιδιώξεων και επιδόσεων προς τα ιεραρχικά κλιμάκια της κάθε υπηρεσίας, τα οποία δεσμεύονται προς υλοποίηση απο τους προισταμένους. Ο καθορισμός αυτός των στόχων ακολουθεί προσέγγιση “απο πάνω προς τα κάτω” (top - down), δηλαδή πρώτα καθορίζονται οι στόχοι και έπειτα διοχετεύεται στα υπόλοιπα κλιμάκια. Αντίθετα, κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ακολουθείται η αντίθετη προσέγγιση, δηλαδή πρώτα επιτυγχάνονται οι επιμέρους υπαλληλικοί στόχοι και με την σειρά τους επιτυγχάνονται και οι στόχοι της υπηρεσίας.

Στη συνέχεια, βάσει και της σχετικής θεωρίας γύρω απο την διαδικασία της διοίκησης μέσω στόχων έχουμε τις εξής φάσεις. Αρχικά τον προσδιορισμό και την γνωστοποίηση των σκοπών και των επιδιώξεων των οργανισμών και των υπηρεσιών. Έπειτα, τον προσδιορισμό των επιμέρους στόχων, ανάλογα με τις ανάγκες και τις υποχρεώσεις της κάθε υπο-ομάδας, με απώτερο σκοπο την επίτευξη των γενικών-αρχικών στόχων. Εν συνεχεία διεξάγονται οι έλεγχοι επίτευξης των στόχων, απο προισταμένους και υφισταμένους, για την επισύμανση των πιθανών αποκλίσεων, την διόρθωση αυτών, και την περαιτέρω εξέλιξη των δράσεων των υφισταμένων για την επίτευξη των στόχων. Ακόμη, στο ειδικό μέρος της έκθεσης, και ειδικότερα στα άρθρα 1 - 4 αναφέρεται αναλυτικά στις θεμελιώδης έννοιες που διέπουν το

σύστημα μετρήσεων και στις διευκρινήσεις που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργεί και να είναι κατανοητό αυτο το σύστημα, προσδιορίζει το πεδίο εφαρμογής της διοίκησης μέσω στόχων και της μεθοδολογίας της διοίκησης, στη διαδικασία εφαρμογής της παραπάνω μεθοδολογίας, των επιμέρους λειτουργιών έως την εφαρμογή του συστήματος, και της ατομικής στοχοθεσίας σε κάθε επιμέρους ιεραρχικό κλιμάκιο και κάθε υπάλληλο ξεχωριστά, και στην διαδικασία παρακολούθησης της εφαρμογής της στοχοθεσίας, μέσω τακτικών ελέγχων για την διαπίστωση πιθανών αποκλίσεων απο τους προκαθορισμένους στόχους.

N. 4250/2014

Μέσω του Ν. 4250/2014 επιταχύνεται απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, και τροποποιήσεις στο σύστημα αξιολόγησης. Όπως αναφέρει η αιτιολογική έκθεση του ΥΔΜΗΔ, το σύστημα αξιολόγησης όπως ίσχυε καθιστούσε την διαδικασία άνευ ουσίας (ΥΔΜΗΔ, 2014). Το νέο σύστημα, δημιουργεί αποτελέσματα για όλους τους δημοσίους υπαλλήλους. Οι προαγωγές των υπαλλήλων, οι μισθολογικές επιβραβεύσεις, η μετακίνησή τους στην εσωτερική αγορά εργασίας (μόνιμος μηχανισμός κινητικότητας), η επιλογή των διευθυντών, ακόμα και η οριστική πρόσληψη ενός υπαλλήλου στο δημόσιο (μετά την διετή περίοδο προσαρμογής), θα επηρεάζονται ή θα εξαρτώνται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Επίσης η ανάπτυξη του κάθε υπαλλήλου και η εξέλιξή του θα είναι άμεσα συνυφασμένα με τη διαδικασία αξιολόγησης. (Μητσοτάκης 2014)

Με τον Ν. 4250/2014 εισήχθησαν τροποποιήσεις σε διατάξεις του ΠΔ 318/1992. Οι βασικές αλλαγές παρουσιάζονται ακολούθως.

Με την αντικατάσταση του άρθρου 7 του Π.Δ. 318/1992 από το άρθρο 21 του παρόντος νόμου, εισάγεται η έννοια της ποσόστωσης στην ευχέρεια των αξιολογητών να βαθμολογούν με ορισμένο βαθμό τους αξιολογούμενους υπαλλήλους, με τις κλίμακες βαθμολόγησης και τις ποσοστώσεις να διαμορφώνονται ως εξής.

- α. Με τους βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται ποσοστό έως και 25 % των υπαλλήλων.
- β. Με τους βαθμούς 7 έως 8 βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων.
- γ. Με τους βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων.

Στόχος της ποσόστωσης είναι να αποδίδεται, σε κάθε περίπτωση, η απαιτούμενη σημασία που θα πρέπει να διέπει κάθε σύστημα αξιολόγησης, και να δίνεται η ανάλογη βαρύτητα στον ρόλο και τον θεσμό της αξιολόγησης. Και κατά την εφαρμογή του μέτρου αυτού «σκοπείται η διάκριση των προσώπων αναλόγως προς τις ικανότητες και τα προσόντα τους», και διέπεται από αντικειμενικότητα και αμεροληψία όσον αφορά τον καθορισμό των κριτηρίων της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα τους.

Σκοπός των παραπάνω τροποποιήσεων είναι η εύρεση των άριστων υπαλλήλων, και η επιβράβευση τους, καθώς και η εύρεση όσων έχουν χαμηλή απόδοση, ώστε να βελτιωθούν. Άλλωστε η υποχρεωτική ποσόστωση δεν αποτελεί καινοτομία αλλά στοχευόμενη παρέμβαση στο υφιστάμενο σύστημα. Μέσω της εισαγωγής της συγκριτικής αξιολόγησης στον προσδιορισμό των ανώτατων ποσοστών των δημόσιων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας επιτυγχάνεται η αποτελεσματική δημόσια διοίκηση, προς όφελος των πολιτών. Άλλωστε, το ίδιο το μέτρο στην εφαρμογή του, έχει ως στόχο την παρακίνηση του αξιολογούμενου για περαιτέρω βελτίωση και επιβράβευση, και την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του εκάστοτε δημόσιου φορέα, και ταυτόχρονα τον περιορισμό της κατάχρησης του “άριστα” και την επαναφορά της αξιοκρατίας. Το σύστημα αξιολόγησης που εδραιώνεται με τις τροποποιήσεις του Ν. 4250/2014 είχε ξεκάθαρο μεταβατικό προσανατολισμό, και στόχο να προσδώσει την ανάλογη βαρύτητα που πρέπει να εμπνέει το σύστημα αξιολόγησης. Κατά την εφαρμογή παρουσίασε αντιδράσεις που δυσχέραιναν την υλοποίηση συστήματος, ενώ παρουσίασε και ελλείψεις σχετικά με την σύνδεση απόδοσης και μισθού του υπαλλήλου.

Αν αναλύσουμε τα παραπάνω άρθρα, βάσει και της θεωρίας που έχει καταγραφεί αναλυτικά σε προηγούμενα κεφάλαια, καταλήγουμε πως υιοθετούνται οι μέθοδοι

- I. της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice) έχοντας ως στόχο την αποκατάσταση του κύρους και του ρόλου της αξιολόγησης μέσα στο δημόσιο τομέα,
- II. της μέτρησης της απόδοσης μέσω στόχων έτσι ώστε η αξιολόγησης των υπαλλήλων να αποτελεί μετρίσιμη μεταβλητή μεταξύ των αποδόσεων όλων των υπαλλήλων του ίδιου φορέα – τομέα,
- III. και της συνέντευξης του αξιολογούμενου δημιουργώντας πρωτίστων σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου και

ταυτόχρονη ενεργοποίηση της συνέντευξης ως μέσο επιμόρφωσης και καθοδήγησης του υπαλλήλου.

Οι προαναφερθείσες διατάξεις του Ν. 4250/2014, εν κατακλείδι, δεν εφαρμόστηκαν λόγω πολιτικών γεγονότων και αλλαγών στο κυβερνητικό σχήμα, και δεν μπόρεσε να διαπιστωθεί εμπράκτως η αποτελεσματικότητα του ή μη, καθώς και ελλείψεις ή στρεβλώσεις. Σύμφωνα με μελέτη του Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδος, αναφέρεται χαρακτηριστικά πως οι στρεβλώσεις φαίνονται ως προς την εφαρμογή του νόμου λόγω της υποχρεωτικής κατανομής βαθμολογίας με ποσόστωση (Ασπρίδης Γεώργιος, 2014).

Αναλυτικότερα :

- I. Νομοθετείται η σύγκριση υπαλλήλων, ακόμα και υπάλληλοι απο διαφορετικές θέσεις μη συγκρίσιμες μεταξύ τους, γεγονός που θα διαταράξει τις εργασιακές σχέσεις και παράλληλα θα ενισχύσει τις ανισότητες.
- II. Δεν περιγράφεται επαρκώς το σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.
- III. Δεν περιγράφονται τα κριτήρια παρακίνησης και οι ενδεχόμενες συνέπειες προς τους υπαλλήλους.
- IV. Η κατάταξη των υπαλλήλων στο 15% (βαθμολογίες απο 1 έως 6 βαθμούς) αποτελεί αυθαίρετη επιλογή ποσοστού, χωρίς την ανάλογη αιτιολόγηση.
- V. Η ανάθεση της αξιολόγησης σε έναν μόνο αξιολογητή αυξάνει τον κίνδυνο για ευνοιοκρατία και προώθηση συγκεκριμένων ομάδων ή ατόμων, αρεστών προς τον αξιολογητή.

Πέρα απο τον σχολιασμό, είτε καινοτόμων προσπαθειών που έφερε ο νόμος είτε εσφαλμένων επιλογών για τα ελληνικά δεδομένα, οφείλουμε να αναφερθούμε και στις σφοδρές αντιδράσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το δελτίο τύπου και η απόφαση της Εκτελεστικής Επιτροπής της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., η οποία οργάνωσε την Πανδημοσιουπαλληλική απεργία στις 23/09/2014, και η μη συμμετοχή των οργανώσεων στην διεξαγωγή της αξιολόγησης. Απο μέρους της κατέκρινε την τοποθέτηση, ως αξιολογητή, του Γενικού Γραμματέα της Εκτελεστικής Επιτροπής της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και αναφερόταν στον

διαχωρισμό των υπαλλήλων και στην προσπάθεια, απο μέρους του Υπουργείου, για συνυπευθυνότητα των συνδικάτων στην διεκπαιρέωση της αξιολόγησης. Το αποτέλεσμα ήταν η ματαίωση της αξιολόγησης και τελικώς η μη εφαρμογή του νόμου.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΤΩΝ Ν. 4275/2014 & Ν. 4369/2016

Ν. 4275/2014

Μέσω του παρόντος νόμου θεσπίζεται η δομημένη συνέντευξη ως στάδιο της διαδικασίας της επιλογής για τις θέσεις ευθύνης, μαζί με τα υπόλοιπα στάδια τα οποία είναι η πλήρωση των απαιτούμενων προϋποθέσεων και τυπικών προσόντων, και γραπτή εξέταση. Σύμφωνα με την έκθεση της επιστημονικής υπηρεσίας, η προσθήκη αυτή χαρακτηρίζεται ως δίκαιη, διότι «η αξιολόγηση των υποψηφίων επιβάλλεται να γίνεται με μεθόδου και διαδικασίες τέτοιες ώστε να εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις αμερόληπτης κρίσης και η δυνατότητα δικαστικού ελέγχου των σχετικών πράξεων.» και συμπληρώνει πως «στις μεθόδους αυτές περιλαμβάνεται και η προφορική συνέντευξη προκειμένου για την αξιολόγηση προσόντων, για τα οποία, λόγω της φύσης τους, δεν είναι πρόσφορη η εξέταση με άλλο τρόπο, η προφορική συνέντευξη παρίσταται ως ο καταλληλότερος τρόπος επιλογής». Επιπροσθέτως, όπως ορίζει και η διαδικασία, θα τηρούνται και πρακτικά κατά την διάρκεια της συνέντευξης, τα οποία διασφαλίζουν την τήρηση των συνταγματικών αρχών της ισότητας, της αξιοκρατίας και της ελεύθερης πρόσβασης και σταδιοδρομίας κάθε έλληνα πολίτη, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στη έκθεση. Επίσης στα πρακτικά της συνέντευξης θα αναφέρονται συνοπτικά το περιεχόμενο της, οι ερωτήσεις που τέθηκαν, και οι απαντήσεις που δόθηκαν.

Ακόμη, περιληπτικά να αναφέρουμε πως με τα άρθρα 157, 158, 160, 161 και 162 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., που κυρώθηκαν με το άρθρο 1 του ν. 3528/ 2007, αντικαθίστανται από το παρόντα νόμο και οι βασικές διαφορές της αντικατάστασης είναι οι εξής. Τερματίζεται η επιλογή προϊσταμένων με μοναδικό εργαλείο την μοριοδότηση τους από τα τυπικά προσόντα, τα οποία δεν μετρώνται στην συγκριτική εκτίμηση των υποψηφίων συνεπώς οι υποψήφιοι ή διαθέτουν τα αντικειμενικά κριτήρια και γίνονται δεκτοί είτε απορρίπτονται, εδραιώνεται η

συμμετοχή ιδιώτη εμπειρογνώμονα σε κάθε 5μελές συμβούλιο επιλογής προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και ιδιώτη εμπειρογνώμονα σε κάθε 3μελές συμβούλιο συνέντευξης.

Ακόμη η γραπτή εξέταση καθορίζει τον τελικό αριθμό των υποψηφίων και της τελικής επιλογής με συντελεστή βαρύτητας 30% για τους προϊσταμένους γενικών διευθυντών, 40% για τους προϊσταμένους διευθυντών, και 50% για τους προϊσταμένους των τμημάτων. Από την άλλη μεριά, η δομημένη συνέντευξη οριστικοποιεί σε ποσοστό 70% την τελική έκβαση για την επιλογή των προϊσταμένων γενικών διευθύνσεων, με 60% για την επιλογή των προϊσταμένων διευθυντών, και με 50% για την επιλογή των προϊσταμένων των τμημάτων.

Ο παραπάνω νόμος δεν εφαρμόστηκε, εκτός από τις μεταβατικές διατάξεις αυτού, οι οποίες αναφέρονταν στην δυνατότητα του Υπουργού να τοποθετεί προϊσταμένους στις νέες οργανικές μονάδες τους προϊσταμένους που ήταν τοποθετημένοι στους οικείους φορείς κατά την ημερομηνία ισχύος των προεδρικών διαταγμάτων.

N. 4369/2016

Σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε πως υπάρχει πιο πρόσφατος νόμος, οποίος αναφέρεται στην αξιολόγηση, μέσω του Ν. 4369/2016. Ο συγκεκριμένος νόμος στην ουσία δεν έφερε κάποια μεταρρύθμιση, παρά μόνο παρεμβάσεις σε άρθρα και καταργούμενες διατάξεις. Ακόμα να προσθέσουμε πως δεν έχει τεθεί ακόμα σε εφαρμογή εφόσον δεν έχουν εκδοθεί οι απαιτούμενες διευκρινήσεις για την εφαρμογή του.

Αρχικά καταργήθηκε το άρθρο 7, Μέρος Α΄ του Ν. 4250/2014 το οποίο νομοθετούσε τα ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης, με την θέσπιση νέας κλίμακας βαθμολόγησης, και αντικαταστάθηκε από το άρθρο 17. Οι διατάξεις του άρθρου 17 καθορίζουν τα κριτήρια βαθμολόγησης των υπαλλήλων. Όπως αναφέρει, όμως, η επιστημονική έκθεση, «απουσιάζει, όμως, ρητή αναφορά στον τρόπο εξαγωγής του τελικού βαθμού της αξιολόγησης κάθε αξιολογητή.», και συνεχίζει λέγοντας πως «θα ήταν σκόπιμο να ορισθεί ρητώς ότι ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης κάθε αξιολογητή προκύπτει από τον μέσο όρο των βαθμολογιών επί κάθε κριτηρίου.»

Ακόμα, η έκθεση αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «ορίζεται ότι, σε περίπτωση κατά την οποία τίθεται βαθμός από 90 έως 100, απαιτείται ειδική αιτιολόγηση της βαθμολογίας αυτής για τα κριτήρια αξιολόγησης, με καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που τη

στοιχειοθετούν, όπως και ότι, σε περίπτωση κατά την οποία τίθεται βαθμός μικρότερος από 60, η βαθμολογία αυτή πρέπει υποχρεωτικά να αιτιολογείται ειδικά και να θεμελιώνεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία.». Τονίζει, παρόλα αυτά, πως θα έπρεπε για λόγους διαφάνειας, αμεροληψίας και αξιοκρατίας, να προβλέπεται υποχρεωτική αιτιολόγηση για όλες τις κλίμακες βαθμολόγησης, δηλαδή και για τις κλίμακες από 60 έως 89. Σε γενικές γραμμές, η επιστημονική έκθεση, επισημαίνει πως υπάρχουν αόριστες και αδιευκρίνιστες αναφορές και διατυπώνονται προβληματισμοί σχετικά με την θέσπιση συλλογικού κυβερνητικού οργάνου (στο οποίο μετέχει ο Πρωθυπουργός και οι Υπουργοί Εσωτερικών και Δ. Ανασυγκρότησης, Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού, Οικονομικών, και Επικρατείας) για έκδοση πράξεων για την διόρθωση στρεβλώσεων στην βαθμολόγηση των υπαλλήλων, με την αιτιολογία πως «μετά από παρακολούθηση στατιστικών, και μόνον, δεδομένων, έχει παρατηρηθεί συστηματική εμφάνιση ακραίων τιμών βαθμολόγησης, είτε υψηλών είτε χαμηλών».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ'

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έχοντας αναλύσει το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στην χώρα μας αλλά και σε επιλεγμένες χώρες της Ε.Ε. ,και έχοντας καταγράψει ένα επαρκές θεωρητικό πλαίσιο πάνω στην αξιολόγηση, καταλήγουμε πως δεν επιτυγχάνεται πλήρες σύστημα αξιολόγησης χωρίς την σύνδεση της απόδοσης με κίνητρα προς τους υπαλλήλους. Κάθε σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων ενός δημόσιου φορέα διαμορφώνεται με βάσει την θέσπιση στόχων και την καταγραφής της απόδοσης αυτών (Robert Kreitner, 2009). Βάσει αυτού είναι αναγκαίος ο καθορισμός προτύπων απόδοσης, των στόχων που ο οργανισμός – φορέας έχει προκαθορίσει με την συμμετοχή των υπαλλήλων, και, τέλος, την μέθοδο εξέτασης και μέτρησης των αποδόσεων που έχουν καταγραφεί. Έτσι επιτυγχάνεται ακόμα και η σύγκριση των υπαλλήλων, και η αξιολόγηση ανά ζεύγη ή ομάδες, που εργάζονται στον ίδιο τομέα. Βέβαια μια τέτοια σύγκριση ενδέχεται να οδηγήσει σε λάθος δεδομένα αφού παρόμοιες θέσεις μπορεί να έχουν ειδοποιούς διαφορές που δυσχεραίνουν τελικώς την σύγκριση. Ακόμα και αυτή η αστοχία μπορεί να προβλεφθεί όμως κατόπιν της αναλυτικής περιγραφής της θέσης (job description) βοηθώντας στην ομαδοποίηση των υπαλλήλων που πληρούν τα κοινά χαρακτηριστικά. Βάσει των παραπάνω αλλά και της χρήσης του εργαλείου SWOT θα αναλύσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των μεθόδων αξιολόγησης με γνώμονα το περιβάλλον του δημόσιου οργανισμού, και θα γίνει αντιληπτή η ανάγκη για ένα εκσυγχρονισμένο σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα.

Προκειμένου να γίνει καλύτερα αντιληπτή η χρήση του SWOT κατά την εφαρμογή του στην διαδικασία της αξιολόγησης , επιβάλλεται να αναφέρουμε πως αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης και σχεδιασμού του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μέσω αυτού αναγνωρίζονται και αναλύονται οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες σε εσωτερικά θέματα και οι Ευκαιρίες και Απειλές σε εξωτερικά θέματα. Με την επεξεργασία και την ανάλυση των πληροφοριών που θα συλλεχθούν η επιχείρηση ή ο οργανισμός καθίσταται περισσότερο ικανός στην διατύπωση και στρατηγική εφαρμογή ενεργειών για την καλύτερη λειτουργία και επίτευξη των στόχων της.

Αξιολογώντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης μπορούμε συνδιαστικά να εφαρμόσουμε τα δεδομένα που απορρέουν από αυτήν προκειμένου να δημιουργήσουμε ένα σύστημα το οποίο θα στοχεύει περισσότερο στην αξιολόγηση του εμψύχου δυναμικού και όχι τόσο των οργανωτικών δομών. Λαμβάνοντας υπ'οψιν τις παθογένειες και τις αδυναμίες του περιβάλλοντος του ελληνικού δημοσίου τομέα, μπορούμε να παραθέσουμε κάποιες προτεινόμενες ενέργειες, με στόχο την διαμόρφωση ενός συστήματος προσαρμοσμένου στα ελληνικά δεδομένα, έχοντας ως στόχο την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και παράλληλα στην εκμετάλλευση των εν δυνάμει δυνατοτήτων για περαιτέρω εξέλιξη τόσο του ανθρώπου όσο και του οργανισμού.

Τέτοιες ενέργειες θα μπορούσαν να αφορούν :

- Την χρήση της μεθόδου της αυτοαξιολόγησης, τόσο για την αξιολόγηση αυτού, όσο και για τον προκαθορισμό των στόχων του οργανισμού και τον βαθμό επίτευξης αυτών, καθώς επίσης και τον σχεδιασμό των κριτηρίων της αξιολόγησης στην οποία υποβάλλονται και οι ίδιοι.
- Τον σχεδιασμό των απαιτήσεων κάθε θέσης ευθύνης, αναλογικά με τα καθήκοντα και την σημαντικότητα της θέσης, με σκόπο την σύγκριση όμοιων θέσεων με αντικειμενικά κριτήρια. (Management by Objectives)
- Την καταγραφή των στόχων του οργανισμού και της εκάστοτε θέσης, και των παραμέτρων της αξιολόγησης, ξεκάθαρα και διακριτά ώστε να είναι ευρέως κατανοητά από όλα τα μέλη του οργανισμού, αξιολογητές και αξιολογούμενους.
- Την σύνδεση της επίτευξης των στόχων με ένα παράλληλο σύστημα αμοιβών ως μόνους επίτευξης (χρηματική αμοιβή, άδεια, κ.α.), ώστε ο υπάλληλος να έχει ένα κίνητρο ακόμη να επιτύχει τους στόχους της θέσης του.
- Την χρήση της μεθόδου της αξιολόγησης των 360° μέσω της συνολικής συλλογής στοιχείων από διάφορες εμπλεκόμενες, με τον οργανισμό, ομάδες(συνεργάτες- συνάδελφοι, πελάτες, προϊστάμενοι κ.α.) και από διάφορες μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν στον οργανισμό και εξήγαν ποικίλα δεδομένα.
- Την καθιέρωση αξιολογήσεων ανα τακτά χρονικά διαστήματα εντός του έτους (πχ κάθε 3, 6 μήνες), με σκοπό τον έλεγχο των αρχικών στόχων που θεσπίστηκαν, τον πιθανό εντοπισμό αποκλίσεων από τον αρχικό σχεδιασμό, και την συνεχή παρακολούθηση των υπαλλήλων αναφορικά με τις υποχρεώσεις τους αλλά και τις πιθανές ανάγκες που μπορεί να εμφανιστούν κατά το μέσο του έτους.

- Την καθιέρωση τακτικής ανάγνωσης και εκτίμησης των στοιχείων που εξάγει η αξιολόγηση, του γνωστικού επιπέδου των υπαλλήλων, και των εκπαιδευτικών αναγκών, με σκοπό τόσο την αναβάθμιση των υπαλλήλων όσο και την αύξηση της αποδοτικότητας, με την χρήση της μεθόδους των κρίσιμων περιστατικών, των ομαδικών ασκήσεων, των διερευνητικών ασκήσεων κ.α.
- Την χρήση απλών και κατανοητών εντύπων αξιολόγησης, που δεν χρήζουν περαιτέρω διερεύνηση και επεξήγηση προς του αξιολογούμενους που θα κληθούν να το συμπληρώσουν αλλά και προς τους αξιολογητές που θα κληθούν να το βαθμολογήσουν.

Η εφαρμογή τέτοιων ενεργειών-διαδικασιών, που συναντάμε σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, στοχεύει στην απαλοιφή των διαφορών μεταξύ υπαλλήλων και συνδικάτων, με την συμμετοχή τους στην αξιολόγηση, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται η γραφειοκρατία, εξαλείφονται οι πελατειακές σχέσεις μέσω της μειωμένης “συμβολικής” συμμετοχής των προϊσταμένων στην διαδικασία της αξιολόγησης, ελέγχεται η εγκυρότητα και η ακρίβεια των δεδομένων που εκρέουν από το σύστημα μέσω της ανατροφοδότησης (feedback).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ασπρίδης,Γ., (2014): Κείμενο Γνώμης του Δ.Ε.Ε. για την Αξιολόγηση των Δημόσιων & Δημοτικών υπαλλήλων. Αθήνα: Όμιλος Διοικητικών Επιστημόνων.

Ζαβλανός, Μ., (2004): Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Σταμούλης.

Μπουραντάς,Δ., Παπαλεξανδρή,Ν., (2003): Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Μπένου.

Παπαλεξανδρή,Ν., Μπουραντάς,Δ., (2003): Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένου.

Christoph, D., Moilanen, T., (2012): Effectiveness of Public-Service Ethics and Good Governance in the Central Administration of the EU-27: Evaluating Reform Outcomes in the Context of the Financial Crisis. Bern: Peter Lang Publishing Group

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Έβα Καραμανώλη, «Το νέο σύστημα αξιολόγησης στο Δημόσιο», Εφημερίδα Καθημερινή, Ημ/νία Δημοσίευσης 07.12.2014
<http://www.kathimerini.gr/794905/article/proswpa/synteney3eis/to-neo-systhma-a3iologhshs-sto-dhmosio>

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<http://www.hellenicparliament.gr/>

<http://www.opengov.gr/minreform/?p=1464>

http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140425_press_dilosi_ypourgou_aksiologisi.pdf

<http://www.minadmin.gov.gr/?p=21746>

http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20160408_poiotita_axiologisi.pdf

<http://www.efqm.org/>

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Φ.Ε.Κ. 44 Α/11.02.2004, Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=af69f563-cc7e-4e4d-9abe-4b8b8d7b72f7

Φ.Ε.Κ. 74 Α'/26.03.2014, Ν. 4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις.»

http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=1d4ff366-fe42-401b-b286-2cb39e950e64

Φ.Ε.Κ. 149 Α'/15.7.2014 & 151Α' /17.7.2014, Ν. 4275/2014 «Τροποποίηση Διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (Ν. 3528/2007) - Επιλογή Προϊστάμενων Οργανικών Μονάδων και άλλες διατάξεις.»

http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=6edba071-85d9-4abb-aabf-624dc13fa3e4

Φ.Ε.Κ. 33 Α'/27.02.2016, Ν. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια - Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.»

http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=4df6f4be-8c45-4533-ab42-a5a10151fba2