

2014

þÿ • 0 À ± - ´ µ Å Ã · , ± 1/2 ¬ À Ä Å 3/4 · 0 ± 1

þÿ ± 3/4 1 ¿ » Ì 3 · Ã · ± À ¿ ´ ¿ Ä 1 0 Ì Ä · Ä ± Â Ä

þÿ ´ · 1/4 ¿ Ã - É 1/2 Å À ± » » ® » É 1/2

Fotakaki, Chrysoula

þÿ Á Ì 3 Á ± 1/4 1/4 ± " · 1/4 Ì Ã 1 ± Â " 1 ¿ - 0 · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® Ý 1 0 ¿ 1/2 ¿ 1/4 1 0 Î 1/2 · À 1 Ã Ä · 1/4 Î 1/2 0 ± 1 " 1 ¿ - 0 ·
þÿ ± 1/2 µ À 1 Ã Ä ® 1/4 1 ¿ · µ ¬ À ¿ » 1 Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/7370>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***ΘΕΜΑ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ***

ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΦΩΤΑΚΑΚΗ

ID Number : 1123305501

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Καθ. ΚΩΝ/ΝΟΣ ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΦΟΣ 2014

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***ΘΕΜΑ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ***

ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΦΩΤΑΚΑΚΗ

ID Number : 1123305501

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Καθ. ΚΩΝ/ΝΟΣ ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΦΟΣ 2014

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα απ'όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας, Καθηγητή κ. Κωνσταντίνο ΓΕ. Αθανασόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια αλλά και την γενικότερη υποστήριξή του σε αυτή μου την προσπάθεια. Οφείλω ευχαριστίες στις δυο καλύτερές μου φίλες, Έλενα και Κλειώ, που τόσα χρόνια με στηρίζουν και με υπομένουν σε κάθε μου προσπάθεια, καθώς αποτελούν τους δυο μεγαλύτερους και σημαντικότερους υποστηρικτές μου. Οφείλω ευγνωμοσύνη στην οικογένειά μου, ειδικά στη μητέρα μου Δήμητρα για την ανατροφή αλλά και το κουράγιο της. Ένα μεγαλύτερο ευχαριστώ οφείλω στον παππού μου Νικόλαο, που στέκεται πάντα «βράχος» και ο μεγαλύτερος βοηθός μου στην μέχρι τώρα ζωή μου. Τέλος, θέλω να αφιερώσω την εργασία μου αυτή σε όλους τους παραπάνω, αλλά ιδιαίτερα σε ένα πολύ σημαντικό και αγαπημένο πρόσωπο για μένα, στον άνθρωπο της ζωής μου τον Δημήτρη, που ήταν η αφορμή για να ξεκινήσω αυτό το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα ως μια προσπάθεια αποφυγής μιας άσχημης πραγματικότητας εκείνη την περίοδο, που όμως τελικά μου αποδίδει εφόδια για την μετέπειτα πορεία μου στον επαγγελματικό και ακαδημαϊκό μου στίβο.

Χρυσούλα Φωτακάκη

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι	4
Α. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	4
Β. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	5
Γ. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	6
Δ. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	6
Δ.1 ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	7
Δ.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	9
Ε. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ	14
Α. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	14
Β. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	15
Γ. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	20
Δ. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ	23
Α. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ).....	23
Β. ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	24
Γ. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	26
Δ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΡΘΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	27
Ε. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV	30
Α. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	30
Β. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ Π.Δ. 318/1992.....	31
Γ. Ο Ν.4250/2014 ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	35
Δ. ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΟ Ν. 4250/2014 ΠΕΡΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	40
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	42

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Α. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή απλώς Διοίκηση (ΔΠ) νοείται κάθε προσπάθεια και η αναπόσπαστη λειτουργία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να αντιμετωπίζει και να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της. Καθώς, μόνο ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε επιχείρηση.

Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η ανεύρεση, η επιλογή και κατ' επέκταση η εξασφάλιση του λεγόμενου «σωστού» και εξειδικευμένου προσωπικού που θα επανδρώσει τον οργανισμό και ποιοτικά και ποσοτικά, με τελικό στόχο την καλύτερη και εύρυθμη λειτουργία αυτού, μέσω της αποδοτικότητας και της μέγιστης αξιοποίησής του ανά πάσα στιγμή.

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί συνήθως ξεχωριστό τμήμα σε κάθε οργανισμό. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως αντικείμενο τον σχεδιασμό των πολιτικών και των συστημάτων Διοίκησης του Ανθρώπινου Πόρων αλλά και την εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών. Πιο συγκεκριμένα, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό συστημάτων αξιολόγησης του προσωπικού του οργανισμού και την υποστήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης, όμως η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται ανά τμήμα από τον αρμόδιο προϊστάμενο για κάθε εργαζόμενο του συγκεκριμένου τμήματος σύμφωνα με την προβλεπόμενη διαδικασία.

Ως βασικοί στόχοι του τμήματος των Ανθρώπινων Πόρων νοούνται, η βελτίωση της παραγωγικότητας με την συνεργασία του τμήματος προσωπικού σε αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, η επίλυση προβλημάτων του προσωπικού αλλά και της επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών γραμμής αλλά και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος για τη καλύτερη δυνατή απόδοση των εργαζομένων. Εξέχουσα θέση για το τμήμα ανθρώπινων πόρων, κατέχει φυσικά η

συμμόρφωση του οργανισμού με την εκάστοτε σχετική νομοθεσία, την εργατική, καθώς υποχρεούται να γνωρίζει σαφέστατα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων που απασχολεί ο οργανισμός. Στην νομοθεσία περιλαμβάνονται υπουργικές αποφάσεις, εγκύκλιοι του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας, αλλά και σχετικές δικαστικές αποφάσεις των εσωτερικών δικαστηρίων αλλά και αυτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το τμήμα υποχρεούται να ενημερώνει ως προς τα παραπάνω την διοίκηση του οργανισμού, ώστε να λαμβάνονται υπόψη στην διαμόρφωση της πολιτικής και της στρατηγικής του οργανισμού.

B. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σήμερα, οι ραγδαίες και βίαιες καθημερινές αλλαγές ανά τον κόσμο αλλά και οι νέες μεταβαλλόμενες μορφές που προσλαμβάνει ο κόσμος καθημερινά, αποτελούν πλέον γεγονός. Η ανάγκη απόκτησης πλέον δυναμικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε τομέα ενός οργανισμού αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Στη βάση αυτή, θεωρείται ότι για να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαραίτητο συστατικό στοιχείο αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του κάθε οργανισμού σε συνδυασμό πάντα με τους διαθέσιμους παραγωγικούς πόρους αλλά και την οργανωσιακή κουλτούρα που αυτός διαθέτει, δηλαδή τις αξίες και τους στόχους που έχει θέσει.

Η λεγόμενη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ή αλλιώς Human Resources Management (HRM) βασίζεται στη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου και αναφέρεται ουσιαστικά στην αποδοτική συνδιαλλαγή των παραπάνω δυο, με απώτερο στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού αλλά και την παράλληλη ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών των υπαλλήλων που απασχολεί. Για τους λόγους αυτούς, το συγκεκριμένο τμήμα θεωρείται «ιδιαιτέρo» λόγω της φύσης και του χαρακτήρα του.

Με τον όρο ανθρώπινο δυναμικό ορίζεται το σύνολο όλων των διαθέσιμων ταλέντων που υφίστανται αλλά και της διάθεσης για απόδοση όλων αυτών, ώστε να συντελέσουν στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων που έχουν τεθεί στον οργανισμό.

Γ. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όπως γίνεται σαφές από τα παραπάνω, τη σημαντικότερη εισροή σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση εν γένει, αποτελεί ο «ανθρώπινος παράγοντας». Έτσι, η διαμόρφωση μιας πολιτικής διαχείρισης προσωπικού κρίνεται ως επιτακτική ανάγκη, σύμφωνα με τις σύγχρονες αρχές του management.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα διοίκησης αποτελεί η θεωρία του Total Quality Management, όπου το προσωπικό του οργανισμού αντιμετωπίζεται ως «εσωτερικός πελάτης», ο οποίος πρέπει να παραμένει ευχαριστημένος συνεχώς. Κατ' επέκταση, ο εργαζόμενος αποτελεί σημαντικό κομμάτι στον κύκλο ποιότητας ενός οργανισμού και άρα μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των πολιτικών-στρατηγικών, αλλά και κατά τη διάρκεια λειτουργίας του οργανισμού.

Με τον τρόπο αυτό και εφόσον ο εργαζόμενος παραμένει ευχαριστημένος ως «εσωτερικός πελάτης» μέσα στο περιβάλλον εργασίας του, ειδικά σε περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών όπως οι Δημόσιοι Οργανισμοί και οι Δημόσιες Επιχειρήσεις, με τον ίδιο τρόπο παραμένουν ευχαριστημένοι και οι «εξωτερικοί πελάτες», δηλαδή οι πολίτες που πρέπει να εξυπηρετηθούν.

Δ. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Με τον όρο διοίκηση προσωπικού νοείται ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, η στελέχωση αλλά και ο έλεγχος του Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού, με σκοπό την αρτιότητα και την πληρότητα από πλευράς ανάπτυξης, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας και έχοντας ως τελικό σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και των εργαζομένων.

Τα είδη των managers που διοικούν το προσωπικό ενός οργανισμού αποκτούν συγκεκριμένους τίτλους αναλόγως του συστήματος οργάνωσης που διαθέτουν, έτσι διακρίνονται σε:

1. Α' Επιπέδου → Επόπτης
2. Β' Επιπέδου → Προϊστάμενος
3. Γ' Επιπέδου → Διευθυντής ανά τμήμα απασχόλησης
4. Δ' Επιπέδου → Γενικός Διευθυντής ή Διευθύνων Σύμβουλος

Δ.1 ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

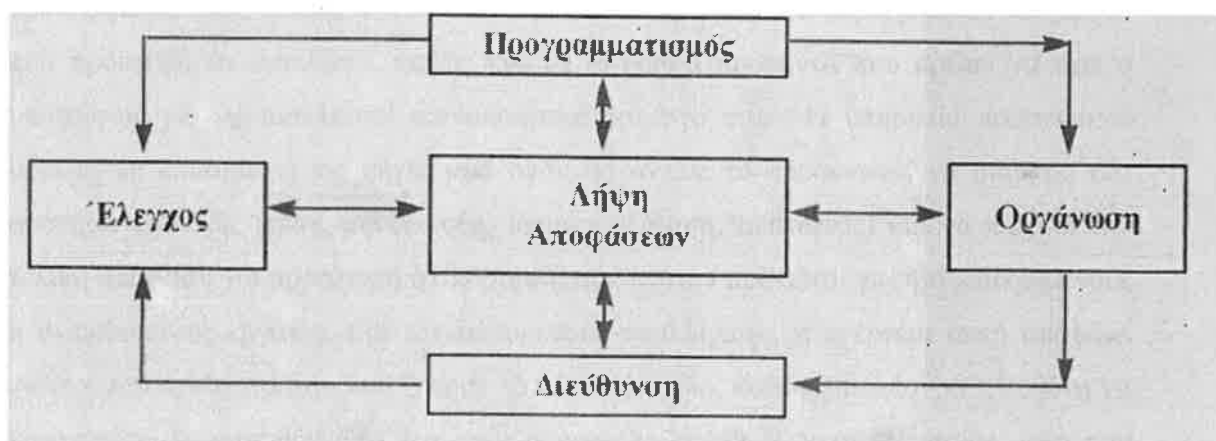
Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει η λεγόμενη «μαγική συνταγή» για την διοίκηση ενός οργανισμού, καθώς το αντικείμενο, οι καταστάσεις αλλά και η εφικτότητα εφαρμογής μιας πολιτικής ποικίλουν από κλάδο σε κλάδο με σημαντικό συνδυαστικό παράγοντα αυτό του χρόνου. Για τον λόγο αυτό δεν υπάρχει ένα και απόλυτο στυλ διοίκησης το οποίο να θεωρείται το πλέον κατάλληλο για να υιοθετηθεί οριζόντια σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση. Μπορούμε όμως να τα διακρίνουμε στα εξής τέσσερα στυλ:

- **Το διευθυντικό**, που χρησιμοποιείται για να τεθεί σε τάξη μια οργάνωση εργασίας.
- **Το ενθαρρυντικό**, για να βοηθήσει την ομάδα να βρει τον ρυθμό της.
- **Το συμμετοχικό**, για να δημιουργήσει ένα ομαδικό πνεύμα, όπου όλοι συμμετέχουν.
- **Η επιβολή αρμοδιοτήτων**, ώστε να υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για έλεγχο, καθοδήγηση αλλά και διόρθωση σε περίπτωση λαθών.

Τελικά ένας Manager μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένος όταν είναι ευέλικτος και μπορεί να προσαρμόζει το στυλ της διοίκησης ανάλογα με τις περιστάσεις. Από την άλλη «καλό αφεντικό» μπορεί να θεωρηθεί αυτός που διαθέτει ικανότητες διευθυντικές, αλλά και ενθαρρυντικές, αλλά και γνωρίζει να τις εφαρμόζει στην κατάλληλη δόση, την κατάλληλη στιγμή.

Οι 6 Βασικές Αρχές της Διοίκησης:

1. **Προγραμματισμός:** Αποτελεί τη διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και της μελλοντικής δράσης της επιχείρησης.
2. **Λήψη αποφάσεων:** Αποτελεί την επιλογή των καλύτερων δυνατών και εφικτών αλλά και άμεσων λύσεων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
3. **Οργάνωση:** Αποτελεί τη διαδικασία κατανομής της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων και το συντονισμό των ενεργειών τους, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ενώ, παράλληλα, είναι ο καθορισμός της εξουσίας μεταξύ των εργαζομένων σε διάφορα επίπεδα Managers και η ευθύνη των αρμοδιοτήτων των Διοικητικών Συμβουλίων.
4. **Στελέχωση:** Νοείται η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, η τοποθέτησή του, η εκπαίδευσή του και η ενεργοποίησή του.
5. **Διεύθυνση Ανθρώπινου Παράγοντα:** Κατέχει τον ρόλο της υποκίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα, την επικοινωνία με τους εργαζόμενους, την προαγωγή τους, την αμοιβή τους, την επίλυση των διαφορών τους κλπ.
6. **Έλεγχος:** Έχει το ρόλο της τελικής σύγκρισης του πραγματοποιηθέντος στόχου με έναν πρότυπο στόχο, που τίθεται στην αρχή της χρονιάς. Σε περίπτωση που διαφέρουν μεταξύ τους, κρίνεται αναγκαία η επέμβαση για την εξίσωσή τους.



Δ.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η λειτουργία προσωπικού για τους οργανισμούς κρίνεται καίριας σημασίας, καθώς αντικείμενο αυτής της δραστηριότητας είναι ο άνθρωπος. Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ήταν, είναι και θα συνεχίσει να είναι το βασικότερο στοιχείο για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η λειτουργία προσωπικού αναλαμβάνει την ευθύνη να επιλύσει τρία βασικά προβλήματα :

1. Την προσέλκυση αρκετού και κατάλληλου προσωπικού.
2. Τη δραστηριοποίηση του προσωπικού μέσω της υποκίνησης.
3. Τη διατήρηση του προσωπικού του οργανισμού.

Αν και το περιεχόμενο των ενεργειών του τμήματος του προσωπικού διαφέρουν, ωστόσο εντοπίζονται η βασικότερες λειτουργίες και η διαίρεση των ευθυνών της εκάστοτε επιτελικής ομάδας και των στελεχών γραμμής, συγκεκριμένα ως εξής:

- **Πρόσληψη:** Περιλαμβάνεται η στρατολόγηση (εξεύρεση εργατικού δυναμικού), η επιλογή και η εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα σε έναν οργανισμό. Η αρχική, βέβαια, απόφαση να προστεθεί κάποιος στην κατάσταση αμοιβών ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως επίσης ανήκει κι η ευθύνη καθορισμού του περιεχομένου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει, καθώς και τα αναγκαία προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελεστεί ικανοποιητικά το έργο αυτό. Η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να επισημάνει τις πηγές από όπου θα αντλεί το προσωπικό, να διαθέτει ένα σύστημα επιλογής (τεστ, συνέντευξη, ιατρική εξέταση, συστάσεις) και να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη, μόνον όταν πρόκειται για ημι-ειδικευμένους ή ανειδίκευτους εργάτες. Για εξειδικευμένους υπαλλήλους, η ενέργεια αυτή αποτελεί ευθύνη του προϊσταμένου που ζήτησε το νέο υπάλληλο, καθώς επιπλέον κι η ευθύνη να κατατοπίσει ή κατευθύνει το νέο εργαζόμενο στο περιβάλλον της εργασίας, κάτι που συχνά ονομάζεται προσανατολισμός (orientation).

- **Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας:** Εδώ το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει το ρόλο του συντονιστής, π.χ. στην περίπτωση κάποιας μετάθεσης από τομέα σε τομέα λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, η επιθυμία του εργαζόμενου, καθώς και τα προσωπικά του στοιχεία για να διαπιστωθεί αν κατέχει τα απαιτούμενα προσόντα για τη νέα θέση. Σε περίπτωση δημιουργίας κενής θέσης που πρέπει να πληρωθεί εκ των έσω με προαγωγή ή από έξω με νέα πρόσληψη, η απόφαση παίρνεται σε συνεργασία του υπεύθυνου της υπηρεσίας προσωπικού και του προϊστάμενου του τμήματος ή τομέα όπου υπάρχει η κενή θέση. Η μεγαλύτερη ευθύνη συνήθως ανήκει στον δεύτερο.
- **Εκπαίδευση κι ανάπτυξη προσωπικού:** Η εκπαίδευση κι η εξάσκηση πάνω στο έργο γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο ή από ειδικά εξουσιοδοτημένο υπάλληλο που παίζει το ρόλο του διδάσκοντα στην περίπτωση αυτή. Για τις γενικότερες ανάγκες εκπαιδύσεως, η υπηρεσία προσωπικού συνεργάζεται με τα διευθυντικά στελέχη και καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτά τα στελέχη εξάλλου, σε συντονισμό από το τμήμα προσωπικού, εκτελούν την εξάσκηση των υφισταμένων τους, την αξιολόγηση της απόδοσής τους, τη σχετική συνέντευξη αξιολόγησης, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους, καθώς και άλλες ειδικές κι ευρείες υποχρεώσεις.
- **Πολιτική μισθών κι ημερομισθίων:** Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που σε συνεργασία με τα διευθυντικά στελέχη θα εισάγει σύστημα αξιολόγησης έργου – θέσης, ενώ η ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη που θα αποφασίσει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα κι ανώτατα όρια πληρωμής του κάθε βαθμού. Η ανάλυση των έργων ή θέσεων, η εκτίμηση της αξίας τους σύμφωνα με ένα επίσημο σχέδιο αξιολόγησης κι η τήρηση των απαιτούμενων στοιχείων βρίσκονται επίσης μέσα στις ευθύνες της υπηρεσίας προσωπικού. Οι ειδικοί του τμήματος προσωπικού οφείλουν να ερευνούν τα γενικότερα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας για να μπορούν περιοδικά να προτείνουν την αναθεώρηση σχετικά με αυξήσεις ή ακόμα αλλαγή ολόκληρου του συστήματος αμοιβών της επιχείρησης, για το οποίο βέβαια, η τελική απόφαση είναι αποκλειστικό θέμα και ευθύνη του ανώτατου μάνατζερ.
- **Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων:** Ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει τα εξής: ιατρική εξέταση πριν από την πρόσληψη, περιοδική εξέταση των

εργαζομένων σε ανθυγιεινά έργα, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών αδιαθεσιών (κρυολογήματα, πονοκεφάλους), μαθήματα υγιεινής κι έλεγχος και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στον οργανισμό. Η επιβολή των κανονισμών πρόληψης ατυχημάτων είναι κυρίως ευθύνη του κάθε προϊστάμενου.

- **Πειθαρχικά μέτρα κι απολύσεις:** Ως πειθαρχία νοείται η εκπαίδευση που διορθώνει, δηλαδή η απόκτηση ορθής συμπεριφοράς του υπαλλήλου που βασίζεται στην πίστη του ανθρώπου σε καθορισμένους κανόνες διαγωγής, αλλά και η τιμωρία αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες αυτούς. Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες. Συνήθως, πριν τεθούν σε εφαρμογή, υποβάλλονται για έγκριση στα ανώτατα κλιμάκια του μάνατζμεντ. Ο κάθε προϊστάμενος έχει την ευθύνη εκπαίδευσης των υφισταμένων του για τη συμμόρφωσή τους προς τους κανόνες συμπεριφοράς, καθώς και πρότασης ποινών σε βάρος των λίγων, των οποίων η διαγωγή είναι ασύμφωνη με τον κώδικα των καθορισμένων κανόνων πειθαρχίας. Οι ποινές μπορεί να είναι διορθωτικές ή σοβαρές, όπως π.χ. απόλυση. Ωστόσο, οι δεύτερες επιβάλλονται μόνο σε σοβαρές περιπτώσεις και συνήθως μετά από έγκριση της υπηρεσίας προσωπικού.
- **Εργατικές σχέσεις (Labor relations):** Το τμήμα προσωπικού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού – μάνατζμεντ. Ο υπεύθυνος εργατικών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού ενεργεί συνήθως σαν το μέλος – κλειδί της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο, συχνά ενεργώντας σαν ο κύριος αντιπρόσωπος εκ μέρους του μάνατζμεντ. Λειτουργώντας σε καθημερινή βάση κάτω από τους όρους της συλλογικής σύμβασης, οι προϊστάμενοι βρίσκουν συχνά την ευκαιρία να συμβουλευθούν το τμήμα προσωπικού σχετικά με τέτοια θέματα, όπως είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και περάτωσης της εργασιακής σχέσης, καθώς και γενικότερα η εφαρμογή της συμφωνίας. Μολονότι σχεδόν όλες οι διαδικασίες επιλύσεως διαφορών ή διενέξεων δείχνουν καθαρά πως ο επόπτης – προϊστάμενος θα είναι ο πρώτος που θα ακούσει και θα ενεργήσει σχετικά με μια διένεξη με τον εργαζόμενο, σε όλες τις περιπτώσεις ο επόπτης τυπικά συμβουλευεται την υπηρεσία προσωπικού πριν δώσει απάντηση. Το τμήμα προσωπικού πολύ συχνά αναφέρεται σαν το δεύτερο ή τρίτο διοικητικό στάδιο στη διαδικασία επιλύσεως

διενέξεων. Στην πραγματικότητα όμως, στον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού δίνεται γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση. Αυτό γίνεται για να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή για απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σε όλη την έκταση της επιχείρησης, αφού άλλωστε πολλές διενέξεις έχουν συνέπειες σε όλο τον οργανισμό κι επομένως κάποιος κακός χειρισμός μιας περίπτωσης μπορεί να έχει γενικότερα άσχημα αποτελέσματα.

- **Ωφελήματα κι εξυπηρετήσεις προς τους εργαζόμενους:** Στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι συντάξεις, η ομαδική ασφάλιση ζωής, η ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, οι αποζημιώσεις ασθενείας και ανεργίας, τα δάνεια, τα κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα και τα σχέδια για καταβολή διδάκτρων. Όλα αυτά ανήκουν στην αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού, πλην όμως η έγκρισή τους είναι θέμα κι ευθύνη της ανώτατης διοικήσεως.
- **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (Manpower planning):** Μια άλλη νέα λειτουργία που έχει ανακύψει κατά τα πολύ πρόσφατα χρόνια είναι εκείνη του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Είναι δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση εργασίας χρήσιμης στον οργανισμό. Αυτή η λειτουργία δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια κι ήταν ευθύνη του ανώτατου επιπέδου διοικήσεως που συνήθως όμως, τη μοιράζεται με ειδικευμένους του τμήματος προσωπικού. Οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού αυτού αποτελούν ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, καθώς και της εμπειρίας και τόπου όπου εργάζονται, η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τυχόν τεχνολογικές αλλαγές, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς – ζήτησης, και τέλος, η κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό κι ιδιαίτερα σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.
- **Οργανωτικός σχεδιασμός (Organization planning):** Η ενέργεια αυτή αποτελεί μια καινούργια λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού και περιλαμβάνει την έννοια της δομής ενός οργανισμού, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα. Ωστόσο, η αρχική αλλά κι η τελική ευθύνη για ένα τέτοιο σχεδιασμό (συγκέντρωση, αποκέντρωση, λήψη αποφάσεων) ανήκει στην ανώτατη διοίκηση. Παρόλα αυτά, η υπηρεσία προσωπικού

είναι αυτή που συγκεντρώνει δεδομένα, κάνει σχετική έρευνα προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υποδείξεις στο γραφείο του ανώτατου μάνατζερ.

E. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όπως γίνεται κατανοητό ο ρόλος του τμήματος των Ανθρώπινων Πόρων κατέχει εξέχουσα θέση στην οργάνωση και τη λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και αυτό γιατί συνδέει τη λειτουργία με την εκάστοτε σχεδιασμένη στρατηγική.

Τα προηγούμενα χρόνια ο τομέας του «προσωπικού» ασχολούνταν περισσότερο ή και μόνο με ανακλύπτοντα καθημερινά προβλήματα του οργανισμού, όπως προσλήψεις και απολύσεις, εκπαίδευση, συλλογή φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού, τα οποία δεν αξιοποιούνταν για τον επαναπροσδιορισμό της μισθοδοσίας ή της διαπραγμάτευσης με το σωματείο προσωπικού του οργανισμών.

Τα τελευταία χρόνια, αυτό έχει αλλάξει και το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων συμμετέχει πιο ενεργά στο σχεδιασμό της πολιτικής του κάθε οργανισμού, μέσω της αξιολόγησης των επιπτώσεων των αποφάσεων εντός του προσωπικού, προτείνοντας λύσεις αλλά και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των όποιων αποφάσεων. Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα το ρόλο του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, μπορούμε να το εξετάσουμε διακρίνοντάς το σε επίπεδα ως εξής:

Στο λειτουργικό επίπεδο, το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με την κατάρτιση προγραμμάτων προσλήψεων, την οργάνωση, τη συλλογή και την τήρηση των απαραίτητων στοιχείων σε αρχεία, την διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την οργάνωση της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού και την επίλυση των καθημερινών προβλημάτων των εργαζομένων είτε ατομικά, είτε συλλογικά (σωματείο).

Στο διοικητικό επίπεδο, το Τμήμα προσωπικού αναπτύσσει συνεχώς σχέδια στρατολόγησης προσωπικού, αξιολογεί της πηγές στρατολόγησης και τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού. Επίσης, αναπτύσσει σχέδια διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, τα προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών με 5ετή προοπτική. Τέλος, δύναται να δημιουργεί «κέντρα αξιολόγησης», όπου όμως βασική προϋπόθεση αποτελεί ο

προσδιορισμός των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν και να αναπτύξουν τα στελέχη του συγκεκριμένου οργανισμού.

Στο στρατηγικό επίπεδο, το Τμήμα δύναται να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μακροχρόνια, δηλαδή τη μελλοντική, πορεία του οργανισμού, την αποστολή δηλαδή που έχει αναλάβει να φέρει εις πέρας. Η στρατηγική ενός οργανισμού αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία, καθώς μέσω αυτής ορίζονται και διαμορφώνονται οι ανάγκες του οργανισμού. Η στρατηγική ενός οργανισμού επηρεάζεται:

α) από το εσωτερικό της περιβάλλον, όπως η φύση των προϊόντων-υπηρεσιών που προσφέρει, οι αξίες που διέπουν τον οργανισμό, η φιλοσοφία της ανώτατης διοίκησης, το μέγεθος του οργανισμού, η τεχνολογία και η υποδομή που διαθέτει και τέλος, ο κύκλος ζωής φυσικά του οργανισμού.

β) από το εξωτερικό της περιβάλλον, όπως η βάση στην οποία θα στηριχθεί η στρατηγική ανταγωνισμού (κόστος και ποιότητα υπηρεσιών) του οργανισμού, οι κοινωνικοί, νομοθετικοί, πολιτιστικοί παράγοντες, η αγορά εργασίας και οι καταναλωτές-πολίτες.

Τέλος, ο ρόλος του Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων κρίνεται σημαντικός καθώς διευκολύνει τα στελέχη γραμμής (Διοίκηση) αλλά και τους εργαζομένους υιοθετώντας κάθε φορά τις απαραίτητες και καταλληλότερες τακτικές σε κάθε πρόβλημα που ανακύπτει αλλά και καινοτομεί με σκοπό να αυξήσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, πετυχαίνοντας παράλληλα και την ικανοποίηση του προσωπικού (μοντέλο total quality).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

A. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα έχει δεχθεί κατ' επανάληψη αυστηρή κριτική σε ζητήματα που αφορούν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών διαφόρων επιπέδων και κλάδων. Σε έκθεση που έχουν διεξαγάγει, έχει παρατηρηθεί ότι η χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών οφείλεται στην υπάρχουσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που έχει ως κύρια χαρακτηριστικά της αποτελεί τη μετριότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία αλλά και την αδιαφορία. Άλλοι

παράμετροι που επηρεάζουν αποτελούν η μονιμότητα, το σύστημα προαγωγής βάσει του χρόνου υπηρεσία, η έμφαση που δίδεται στα τυπικά και όχι στα ουσιαστικά προσόντα του εργαζομένου, η έλλειψη σχεδιασμού και στόχων ανά μονάδα και υπάλληλο και η μη σύνδεση μισθού-απόδοσης.

Επικρατούσα παραμένει η άποψη ότι τα σημερινά και άλυτα προβλήματα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης οφείλονται στην έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών που την απαρτίζουν. Εάν, ουσιαστικά, επιθυμούμε να έχουμε εκσυγχρονισμένη Δημόσια Διοίκηση, οφείλουμε να παρέχουμε συνεχή και συστηματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων σε κάθε τομέα και σε κάθε επίπεδο. Όπως, λοιπόν, λειτουργεί κάθε επιχείρηση, έτσι και η Δημόσια Διοίκηση ως οργανισμός, πρέπει να είναι δυναμικού και όχι στατικού χαρακτήρα, ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται συνεχώς με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Οι ραγδαίες κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές ανά τον κόσμο, όπως και στον κλάδο των επιστημών σε συνδυασμό με τον ολοένα και αυξανόμενο όγκο πληροφοριών, καθώς και οι συνεχόμενος ρυθμός ανάπτυξης με αποτέλεσμα την πίεση για την απόκτηση όλων και περισσότερων ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων καθιστούν αναγκαία την μάθηση και την εκπαίδευση σε υπαλλήλους και σε στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών.

Και αυτό γιατί κάθε επιχείρηση ή οργανισμός πρέπει να προσαρμόζεται γρήγορα και εύκολα στις εναλλασσόμενες και συνεχής απαιτήσεις της αγοράς και του ανταγωνισμού, με απώτερο στόχο φυσικά την επιβίωσή του και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών του.

Η εκπαίδευση και εν γένει η μάθηση αποτελούν τους βασικούς μοχλούς για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων σε κάθε επίπεδο, ώστε να βελτιώνεται συνεχώς το προσωπικό σε ατομικό, αλλά και συλλογικό επίπεδο, μες στόχο τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, στοιχεία που εξυπηρετούν τη στρατηγική κάθε οργανισμού ή επιχείρησης.

B. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, ο πλέον κύριος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι που τον στελεχώνουν. Για το λόγο αυτό απαιτείται σε κάθε οργανισμό δημόσιο ή

ιδιωτικό, να προσφέρει ένα καλής ποιότητας και πλούσιο σε γνώσεις πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχομένων, το οποίο να συμβάλλει στην ανάπτυξη της κριτικής τους ικανότητας και στην διαβίωση μάθησή τους, στην υποκίνησή τους για μάθηση (πολιτική κινήτρων), στην ενδυνάμωση των αξιών τους για κοινωνικές και πολιτισμικές υπευθυνότητες, στην δημιουργία του αισθήματος της δέσμευσης και της ευθύνης για την επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος ακόμη και με εναλλακτικούς τρόπους αλλά και στην ενίσχυση της πίστης τους ότι μόνο αυτή μπορούν να κάνουν τη διαφορά.

Φυσικά, για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω, απαιτείται συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια και από την πλευρά της διοίκησης αλλά και από την πλευρά των εργαζομένων, ώστε να υλοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι του οργανισμού. Έχει εξάλλου παρατηρηθεί, ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού ενός οργανισμού οδηγεί στατιστικά στην αύξηση του ποσοστού της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη των ικανοτήτων του αλλά βοηθά και στην βελτίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων και κατ' επέκταση συνεισφέρει στην ολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι αυτό που αποτελεί τη δύναμη του οργανισμού αλλά και το βασικότερο στοιχείο που τον κάνει να διαφέρει και από τους υπόλοιπους οργανισμούς. Εφόσον, λοιπόν, η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται κατά πολύ από το ίδιο το προσωπικό του, η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται απαραίτητη, κερδοφόρα και τελικά η καλύτερη επένδυση που μπορεί ένας οργανισμός να κάνει για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Βασικό πρόβλημα ανακύπτει, όταν οι οργανισμοί επιχειρούν να υπολογίσουν τα οφέλη από μια τέτοιου τύπου επένδυση και ανακλύπτουν προβλήματα μέτρησης λόγω των μεθόδων και των απαραίτητων δεικτών που πρέπει να χρησιμοποιήσουν. Για το λόγο αυτό, οι οργανισμοί αποθαρρύνονται και προσανατολίζονται σε άλλες μεθόδους, αποφεύγοντας τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων κάθε οργανισμού κρίνεται αναγκαία και σχετίζεται τόσο με τις σημαντικές και συνεχόμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού όσο και στο εσωτερικό. Οι αιτίες μπορεί να ανακλύπτον από διάφορους τομείς, ειδικότερα από την συνεχόμενη τεχνολογική πρόοδο όπου απαιτεί νέες ειδικότητες, γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων αλλά και διαδικασιών για την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου. Οι ανάγκες και οι

απαιτήσεις του καταναλωτή, απαιτούν νέες θέσεις εργασίας ή ακόμη και διαφορετικό περιεχόμενο. Από την άλλη πλευρά, οι εναλλαγή των απαιτήσεων της αγοράς με ραγδαίους ρυθμούς μέσω συγχωνεύσεων ή και εξαγορών διαφόρων οργανισμών σε οριζόντια ή κάθετη ολοκλήρωση, απαιτούν τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας με αυξημένα καθήκοντα αλλά και νέου τύπου οργανωσιακή κουλτούρα εντός των οργανισμών. Έτσι, ο επανασχεδιασμός των λειτουργιών και οι οργανωτικές αλλαγές αποτελούν πλέον μονόδρομος για τους οργανισμούς που επιθυμούν να επιβιώσουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον ανταγωνισμού.

Με τον όρο εκπαίδευση αναφερόμαστε στην διαδικασία επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, ώστε να αποδίδει καλύτερα και να χρησιμοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις φυσικές του ικανότητες. Βασικός στόχος της εκπαίδευσης είναι η επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί από τον ίδιο τον οργανισμό και παράλληλη η πρόσθεση αξίας στην εργασία των εργαζομένων.

Μέσω της εκπαίδευσης γίνεται μια προσπάθεια επίλυσης των σοβαρών οργανωτικών προβλημάτων εντός του οργανισμού. Η προσπάθεια αυτή δύναται να περιλαμβάνει την βελτίωση της ατομικής αλλά και της συλλογικής απόδοσης, την αύξηση της παραγωγικότητας, την βελτίωση ποιότητας του έργου, μείωση δαπανών, την πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να διευκολύνει την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων, των νέων διαδικασιών εκτέλεσης έργου, ώστε εν τέλει να γίνει δυνατή η αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Τα 4 στάδια της εκπαίδευσης:

- **Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών:** Αποτελεί τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων με σκοπό ο οργανισμός να προβεί σε εκτίμηση για το αν χρειάζεται ή όχι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, το γιατί, το είδος εκπαίδευσης, σε ποια τμήματα, σε ποιους, πότε και πως. Οι πιο συνηθισμένοι τρόποι συλλογής τέτοιων πληροφοριών αποτελούνται από τα ερωτηματολόγια, τις έρευνες δεδομένων, τις συνεντεύξεις, tests, αναφορές και αναλύσεις.
- **Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων:** Ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να εστιάζει τουλάχιστον σε 4 βασικά σημεία, όπως α) στους εκπαιδευτικούς στόχους β) στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευομένων γ) στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης και δ) στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών.

Για να κριθεί ένα πρόγραμμα επιτυχημένο βασικό ρόλο παίζουν ο κατάλληλος σχεδιασμός και η δημιουργία ικανοποιητικών συνθηκών για την παρακολούθησή του.

- **Μέθοδοι εκπαίδευσης:** Οι μέθοδοι εκπαίδευσης διακρίνονται σε αυτές που είναι «επάνω στη δουλειά» και σε αυτές που είναι «εκτός θέσης εργασίας». Παράλληλα διακρίνονται στις μεθόδους που αφορούν τους απλούς υπαλλήλους ή τα στελέχη. Και έχουν ως εξής:

Εκπαίδευση απλών υπαλλήλων:

1. Εκπαίδευση «επάνω στη θέση εργασίας»: Υπάρχει γνώση ή εμπειρία και γίνονται απλές υποδείξεις από τον προϊστάμενο ή δίνονται οδηγίες καθοδήγησης που συνάδουν με την πολιτική του οργανισμού.
2. Εκπαίδευση με μαθητεία: Η εκπαίδευση γίνεται στο θεωρητικό και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς από ειδικούς εκτός της θέσης εργασίας.
3. Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης: Αναφέρεται συνήθως σε συνεργασίες πανεπιστημιακών ιδρυμάτων με διάφορους οργανισμούς (6 μήνες), για την απόκτηση εμπειρίας των φοιτητών ή και των υπαλλήλων του οργανισμού.
4. Εκπαίδευση στο εργαστήριο: Το εργαστήριο αποτελεί ειδικά διαμορφωμένο χώρο για τους εκπαιδευόμενους και χρησιμοποιείται ευρέως σε περιπτώσεις που ελλοχεύουν κίνδυνο για τους μαθητευόμενους.
5. Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας: Τέλος, έχουμε τα προγράμματα παθητικής ακουστικής εκπαίδευσης, που τα τελευταία χρόνια έχουν πάψει να αποτελούν το ενδιαφέρον των οργανισμών αλλά και των εκπαιδευομένων καθώς η εμπειρία δεν είναι βιωματική και δεν παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Εκπαίδευση στελεχών στην θέση εργασίας:

1. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης: Συνήθως γίνεται από κάποιον παλαιότερο υπάλληλο ή απευθείας από τον προϊστάμενο του στελέχους, οι οποίοι δύνανται να του δίνουν οδηγίες και να σχολιάζουν την απόδοσή του. Ο νέος εργαζόμενος καλείται να αναπτύξει τις προσωπικές τους ικανότητες, τις γνώσεις και τη συμπεριφορά τους κατάλληλα ως προς τη θέση εργασίας του.

2. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα: Εδώ, ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές ώστε να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των νέων εργαζομένων- «προστατευομένων».
3. Εναλλαγή θέσεων εργασίας: Στην περίπτωση αυτή, τον νέο στέλεχος δεν παραμένει σε μία συγκεκριμένη διοικητική θέση σε διάστημα μεγαλύτερο των 6 μηνών, ώστε να αποκτήσει μια γενικότερη και διευρυμένη εκπαίδευση χωρίς συγκεκριμένη εξειδίκευση, με απώτερο στόχο την τοποθέτησή του σε οποιοδήποτε τμήμα, το οποίο μπορεί να έχει ανάγκη επάνδρωσης από προσωπικό.
4. Συμμετοχή σε επιτροπές: Οι επιτροπές μπορεί να είναι ειδικού ή και γενικού χαρακτήρα. Οι εμπειρία της συμμετοχής σε επιτροπές εντός του οργανισμού μπορεί να βοηθήσει και να εκπαιδεύσει τον νέο εργαζόμενο στην επίλυση των εσωτερικών προβλημάτων του οργανισμού αλλά και στο να παίρνει υπεύθυνα αποφάσεις.

Εκπαίδευση στελεχών εκτός θέσης εργασίας:

1. Μελέτη περιπτώσεων: Τα στελέχη-εκπαιδευόμενοι λειτουργούν σε ομάδες με σκοπό την κατανόηση και την επίλυση οργανωσιακών εσωτερικών προβλημάτων του οργανισμού. Στόχος αποτελεί η κατανόηση, η ανεύρεση ιδεών και λύσεων.
2. Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια: Τα στελέχη λειτουργούν πάλι σε ομάδες υποδύμενοι κάποιον οργανισμό ή επιχείρηση μέσω σε ένα υποθετικό περιβάλλον ανταγωνισμού. Στόχος είναι η λήψη αποφάσεων σε όλο το φάσμα του οργανισμού, ώστε να αναπτύξουν ικανότητες οργάνωσης, προγραμματισμού και ηγεσίας.
3. Υπόδυση ρόλων: Κάθε εμπλεκόμενος υποδύεται το ρόλο κάποιου άλλου σε ένα υποθετικό περιστατικό, ώστε να αντιληφθεί τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που καλείται να εξυπηρετήσει. Στόχος της μεθόδου είναι η απόκτηση εμπειρίας και ανάπτυξης ικανοτήτων των διαπροσωπικών σχέσεων.
4. Σεμινάρια: Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να παρακολουθήσουν μαθήματα συγκεκριμένου γνωστικού αντικείμενου. Τα σεμινάρια οργανώνονται από τον ίδιο τον οργανισμό, από ειδικούς συμβούλους ή και σε συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων. Αποτελεί μια παθητική μέθοδος εκπαίδευσης, για το λόγο αυτό πρέπει να εξασφαλίζεται ότι καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των στελεχών.

5. Διαλέξεις- Ημερίδες- Σεμινάρια: Αποτελούν και πάλι παθητικές μεθόδους εκπαίδευσης στελεχών και στόχο έχουν μόνο την ενημέρωσή τους σε τομείς συγκεκριμένου ενδιαφέροντος.
 6. Πανεπιστημιακά μαθήματα-προγράμματα: Αποτελούν μια σειρά προσφερόμενων μαθημάτων από συγκεκριμένα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα ή ακόμη και συγκεκριμένα Μεταπτυχιακά Προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος, που αναφέρονται περισσότερο στα ανώτερα στελέχη των οργανισμών.
- **Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου**: Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κρίνεται απαραίτητη για τους οργανισμούς καθώς, με τον τρόπο αυτό, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά πόσο καλύφθηκαν οι ανάγκες και αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι του συγκεκριμένου προγράμματος. Δεύτερον, η αξιολόγηση των προγραμμάτων μας διευκολύνει να επιλέξουμε εκείνα τα προγράμματα που είναι τα πιο αποτελεσματικά βάσει και των οικονομικών κριτηρίων αλλά και των αποκτηθέντων γνώσεων των εργαζομένων.

Επίσης, η αξιολόγηση αποτελεί το εργαλείο για την κατανόηση των προβλημάτων εντός του οργανισμού και μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην υιοθέτηση των κατάλληλων ή και εναλλακτικών τρόπων για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, ώστε να τους παρέχει τα κατάλληλα εφόδια και συγκεκριμένα στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης. Για την καλύτερη αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων προτείνεται να γίνεται σε δυο στάδια, ένα κατά τη διάρκεια της λήξης του και ένα μετά το πέρας ενός εύλογου χρονικού διαστήματος.

Γ. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, η εφαρμογή διαφόρων μεθόδων εκπαίδευσης στο προσωπικό μιας οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού αποφέρει οφέλη και στα δύο μέρη που το απαρτίζουν, είτε σε αυτό του οργανισμού, είτε στους απασχολούμενους εργαζομένους. Αν και αρχικά τα προγράμματα εκπαίδευσης παρουσιάζονται ως λύση ανάγκης μερικές φορές και

άρα ως κόστος για την επιχείρηση, αυτό ωστόσο δεν ισχύει, τουναντίον λειτουργεί εντελώς ωφέλιμα για αυτή, εάν κρίνουμε εκ του αποτελέσματος. Παρακάτω γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των οφελών που ανακύπτουν για το κάθε μέρος:

Για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, η εκπαίδευση οδηγεί στην αύξηση του κέρδους ή της εξυπηρέτησης (εάν αναφερόμαστε σε δημόσιες υπηρεσίες), στην βελτίωση της εικόνας της εταιρίας ή του οργανισμού και των σχέσεων προϊσταμένων-υφισταμένων, βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την επιχείρηση, στη βελτίωση ποιότητας εργασίας και στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων. Επίσης, συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων, στην κατανόηση και την παγίωση νέων επιχειρησιακών αρχών αλλά και στην προληπτική αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων, ενώ ενισχύει την ανάπτυξη επικοινωνίας και πετυχαίνει την προσαρμογή των εργαζομένων σε οποιαδήποτε μεταβολή του εργασιακού περιβάλλοντος.

Όσο αφορά την πλευρά του εργαζομένου, η εκπαίδευση συμβάλλει θετικά καθώς τον βοηθά να αναπτύξει τις ικανότητές του (προφορικές ή/και γραπτές), να επιτεύξει τους προσωπικούς του στόχους αλλά και να παίρνει καλύτερες και αμεσότερες αποφάσεις για την επίλυση προβλημάτων. Μέσω της εκπαίδευσης, ενισχύονται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη, όπως και η αυτοπεποίθηση και η αυτοεξέλιξη, πράγμα που για τον εργαζόμενο σημαίνει μείωση του φόβου για την εξάσκηση νέων δραστηριοτήτων και της ευθυνοφοβίας που μπορεί να του έχει δημιουργηθεί. Με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται η ικανοποίηση του εργαζομένου από τη θέση εργασίας του αλλά και του δίνεται ένας νέος προσανατολισμός για το μέλλον του, εντός ή εκτός του οργανισμού.

Δ. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Ο Δημόσιος Τομέας ενός κράτους αφορά την Γενική Κυβέρνηση και τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς (ΔΕΚΟ), πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 51 του Ν. 1892/1990, περιλαμβάνει:

1. Τις δημόσιες επιχειρήσεις κάθε είδους, που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του δημοσίου και εκπροσωπούνται από αυτό.
2. Κάθε είδους Ν.Π.Δ.Δ. εξαιρουμένων των Χρηματιστηριακών Αξιών, είτε αυτά αποτελούν οργανισμού κατά τόπο, είτε καθ' όλη την αυτοδιοίκηση.
3. Κάθε είδους κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις και οργανισμούς
4. Τράπεζες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του δημοσίου, είτε ως σύνολο είτε κατά πλειοψηφία
5. Κάθε είδους θυγατρικές εταιρίες νομικών προσώπων, εκτός από τις επιχειρήσεις ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού.

Κάθε οργανισμός επιδιώκει την αποδοτικότερη και την αποτελεσματικότερη λειτουργία με σκοπό τη βιωσιμότητά του ή ακόμη και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας είναι όμως δυναμικός εκ φύσεως, καθώς αποτελείται από ανθρώπινο δυναμικό αλλά και γιατί δεν μπορεί να ασκεί σταθερά διοίκηση με τον ίδιο τρόπο εφόσον μεταβάλλεται συνεχώς και σύμφωνα με τις ανάγκες των πολιτών-πελατών. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα αποτελεί βασική στρατηγική αλλά και μέσο, όσο αφορά τη λειτουργία αλλά και τη δομή του.

Σύμφωνα με το Ν. 1943/91 (ΦΕΚ Α'), δίνεται το γενικό πλαίσιο ρύθμισης θεμάτων του Δημοσίου Τομέα και ορίζεται ότι κάθε τρία έτη με απόφαση της Βουλής θα γίνεται εκσυγχρονισμός του συστήματος της Δημόσιας Διοίκησης. Στον παραπάνω νόμο (άρθρα 32 έως 38), ορίζονται η εκπαίδευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, όπως αυτά προβλέπονται και διακρίνονται ως εξής:

Α) Στην αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, η οποία περιλαμβάνει την προεισαγωγική εκπαίδευση και την εισαγωγική εκπαίδευση

Β) Στην συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, εδώ ανήκουν η επιμόρφωση, η προαγωγική εκπαίδευση, η μετεκπαίδευση και η μεταπτυχιακή εκπαίδευση.

Η υπηρεσιακή εκπαίδευση, σύμφωνα με το Ν. 2683, ΦΕΚ 19/2/99 Κεφ Δ', αποτελεί αναφαίρετο δικαίωμα των δημοσίων υπαλλήλων σε κάθε υπηρεσία, οργανισμό ή επιχείρηση. Η εκπαίδευση παρέχεται μέσω προγραμμάτων σε όλους του υπαλλήλους. Η εισαγωγική

εκπαίδευση έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα για τους νεοεισερχόμενους δημοσίους υπαλλήλους και επιτελεί ρόλο εξοικείωσης με το αντικείμενο και με το περιβάλλον εργασίας τους.

Η επιμόρφωση αποτελεί ευθύνη την υπηρεσίας και λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα. Η μετεκπαίδευση μπορεί να έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα μόνο εάν κριθεί απαραίτητο από την εκάστοτε υπηρεσία που απασχολείται ο υπάλληλος και παρέχει ειδικές γνώσεις για την άσκηση καθηκόντων.

Οι μεταπτυχιακοί κύκλοι σπουδών δεν έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και ανήκουν στην ευθύνη του ίδιου του υπαλλήλου για το αν θέλει να παρακολουθήσει τέτοιου είδους προγράμματα. Τα προγράμματα αυτά δύνανται να παρέχονται είτε από ελληνικούς φορείς, είτε από αλλοδαπούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

Α. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ)

Με τον όρο αξιολόγηση νοείται η εκτέλεση ενός συνόλου μη ομοιόμορφων εργασιών, κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, που έχουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία με τη σειρά τους δύνανται να μετρηθούν και να αξιολογηθούν κατόπιν της ολοκλήρωσής τους. Η αξιολόγηση, αποτελεί τη διαδικασία εκείνη που υπολογίζει σε τι ποσοστό το κάθε στέλεχος έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν από την επιχείρηση ή τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η διαδικασία της αξιολόγησης χρησιμοποιείται συνήθως για τον εντοπισμό υπαλλήλων με διευθυντικές ικανότητες και την εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων, επίσης βοηθά ώστε η εκτέλεση της εργασίας να συντελείται με τον πλέον ικανοποιητικό τρόπο. Έτσι, οι προϊστάμενοι οφείλουν να καθοδηγούν και να βοηθούν στο έργο των υφισταμένων τους, έχοντας άμεση επικοινωνία και γνώση της απόδοσής τους, παρατηρώντας πάντα τα αδύνατα σημεία ή τα κενά που χρήζουν κάλυψης.

Μέσω αυτής της διαδικασίας παρέχονται πολύτιμες πληροφορίες που βοηθούν ουσιαστικά στη λήψη κύριων διορθωτικών αποφάσεων, σχετικά με την βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω διαφόρων μεθόδων. Με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζονται εγκαίρως οργανωτικές ή διοικητικές ατέλειες, καθώς και προβλήματα συνεργασίας ή και διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, μέσω της αξιολόγησης και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν γίνεται και η απαραίτητη ενημέρωση στους υπαλλήλους για τα νέα απαραίτητα μέτρα που πρόκειται να υιοθετηθούν με στόχο την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται με σκοπό να γίνεται μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου ως διοικητικό στέλεχος στην επίτευξη των στόχων για τους οποίους έχει ορισθεί υπεύθυνος. Η αξιολόγηση κρίνεται αναγκαία ώστε να υπολογισθεί κατά πόσο η επιχείρηση έχει ανάγκη από νέα διοικητικά στελέχη για την εκπλήρωση των δραστηριοτήτων της και για να καθοριστεί κατά πόσο τα διοικητικά στελέχη αποδίδουν αυτό που απαιτείται να αποδώσουν.

B. ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της διαδικασίας της αξιολόγησης αποτελεί ο ορισμός τους ατόμου που θα χρησιμοποιηθεί ως πηγή των μετρήσεων της απόδοσης. Κάθε πηγή έχει συγκεκριμένα δυνατά και αδύνατα σημεία. Οι πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης είναι οι εξής πέντε:

- **Ο Μάνατζερ ή προϊστάμενος:** Αποτελεί την πιο συχνή πηγή πληροφόρησης σχετικά με την απόδοση των υπαλλήλων. Οι επόπτες έχουν ευρεία γνώση των απαιτήσεων της εργασίας και πολλές ευκαιρίες παρακολούθησης των υπαλλήλων. Προτιμώνται ως αξιόπιστες πηγές πληροφόρησης καθώς ωφελούνται από την υψηλή απόδοση των υπαλλήλων και αντιστοίχως, χάνουν από τη χαμηλή απόδοσή τους. Για το λόγο αυτό έχουν και κίνητρα σωστής βαθμολόγησής τους. Υπάρχουν και ειδικές περιπτώσεις κατά τις οποίες οι επόπτες δεν δύνανται να μπορούν να βαθμολογήσουν ορθά λόγω αντικειμένου (π.χ. εξωτερικοί πωλητές). Επίσης, εάν λαμβάνεται υπόψη μόνο ο επόπτης ως μοναδική πηγή πληροφόρησης ελλοχεύει ο κίνδυνος προκατάληψης έναντι κάποιου υπαλλήλου, πράγμα που οδηγεί σε ανακρίβεια των μετρήσεων αξιολόγησης. Τραγική ειρωνεία όμως, αποτελεί το γεγονός ότι οι υψηλά ιστάμενοι μάνατζερ ή προϊστάμενοι, σπάνια αξιολογούνται με ανάλογες διαδικασίες.

- **Οι ομοβάθμιοι:** Μια άλλη πηγή πληροφόρησης αποτελεί αυτή των συναδέλφων του υπαλλήλου. Οι ομοβάθμιοι αποτελούν εξαιρετική πηγή, ειδικά σε θέσεις απασχόλησης που είναι δύσκολο να παρακολουθούνται από τους προϊστάμενους. Αυτοί με τη σειρά τους έχουν ειδικές γνώσεις και την ευκαιρία να παρακολουθούν σε καθημερινή βάση τους συναδέλφους τους. Λειτουργούν ως εναλλακτική πηγή πληροφόρησης και προοπτικής και μπορούν να αποδώσουν μια συνολική εικόνα της απόδοσης τους εργαζομένου. Βασικό μειονέκτημα αποτελεί το ενδεχόμενο μεροληπτική βαθμολόγησης λόγω φιλικών δεσμών. Για το λόγο αυτό προτιμώνται τέτοιου τύπου αξιολόγησης, μόνο για περιπτώσεις σχετικές με την εξέλιξη των υπαλλήλων.
- **Οι υφιστάμενοι:** Χρησιμοποιούνται για να αξιολογούνται οι μάνατζερ ή οι προϊστάμενοι και παρέχουν τον βέλτιστο τρόπο αξιολόγησης αυτών όσο αφορά τη συμπεριφορά και τη διαχείριση έναντι των υπαλλήλων τους. Αρνητικό στοιχείο αποτελεί ή ψευδή αίσθηση ισχύς που νιώθουν ότι αποκτούν οι υπάλληλοι έναντι των μάνατζερ, για το λόγο αυτό είναι καλό να χρησιμοποιούνται μόνο για περιπτώσεις συναφείς με την εξέλιξη, καθώς αυτό μπορεί να οδηγήσει τους μάνατζερ σε συμπεριφορές και δράσεις που δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση των υπαλλήλων και όχι στην αποδοτικότητά τους. Έτσι, προτιμάται η χρήση ανώνυμων ερωτηματολογίων.
- **Η Αυτοαξιολόγηση ή ο ίδιο ο υπάλληλος:** Συνήθως αυτή η τακτική δεν χρησιμοποιείται ως αποκλειστική πηγή αξιολόγησης. Βασικό πρόβλημα αποτελούν οι υψηλές βαθμολογίες που αποδίδονται, για το λόγο αυτό προτιμώνται μόνο ως προοίμια σε συνεδριάσεις ανάδρασης σχετικά με την απόδοση, ώστε οι υπάλληλοι να αναλογιστούν για την απόδοσή τους.
- **Οι Πελάτες ή πολίτες:** Συναντάται περισσότερο σε κλάδους παροχής υπηρεσιών. Ο πελάτης συχνά αποτελεί τη μοναδική πηγή πληροφόρησης γιατί είναι παρών και δύναται να παρακολουθήσει την απόδοση του υπαλλήλου και άρα να αποτελεί αξιόπιστο κριτή. Η χρήση του πελάτη ως πηγή πληροφόρησης ενδείκνυται είτε γιατί η θέση αφορά άμεση εξυπηρέτηση, είτε σε περιπτώσεις που ο οργανισμός επιθυμεί τη συλλογή πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες. Ουσιαστικά με τον τρόπο αυτό, εξυπηρετούνται οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού ενσωματώνοντας στρατηγικές μάρκετινγκ και δραστηριότητες που αφορούν ανθρώπινους πόρους. Το αδύνατο σημείο τέτοιου τύπου αξιολόγησης αποτελεί το κόστος. Καθώς, τα έξοδα μπορούν να αυξηθούν εφόσον

απαιτούνται εκτυπώσεις, ταχυδρομικά ή/και τηλεφωνικά τέλη και όλα αυτά για την αξιολόγηση ενός ατόμου.

Όπως γίνεται σαφές, δεν είναι εύκολη η επιλογή μιας και μόνης πηγής πληροφόρησης για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρέπει, λοιπόν να γίνεται σύμφωνα και αναλόγως με την φύση της εργασίας και του αντικειμένου του απασχολούμενου. Η επιλεγόμενη πηγή πρέπει να εξυπηρετεί την καλύτερη παρακολούθηση της συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων του εργαζομένου. Ένας άλλος τρόπος για πιο ασφαλή αποτελέσματα, αποτελεί αυτός των πολλαπλών αξιολογήσεων ή η προσφάτως διαδεδομένη τάση των σφαιρικών αξιολογήσεων. Σε αυτά τα συστήματα, χρησιμοποιούνται πολλαπλοί βαθμολογητές από όλες τις παραπάνω κατηγορίες, πράγμα που μειώνει και προλαμβάνει την μεροληπτικότητα, αν και παραμένουν υποκειμενικές τεχνικές αξιολόγησης.

Γ. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η αξιολόγηση γενικά μπορεί να συντελεσθεί σε τρία επίπεδα εντός ενός οργανισμού. Σε πρώτο επίπεδο η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να αφορά τον οργανισμό ως σύνολο, σε δεύτερο επίπεδο στην αξιολόγηση των διάφορων οργανωσιακών μονάδων (τμήματα, διευθύνσεις κτλπ) και στο τρίτο επίπεδο να αξιολογείται η απόδοση του προσωπικού ανά εργαζόμενο. Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί τη διαδικασία εκείνη κατά την οποία η διεύθυνση του οργανισμού προσπαθεί να προσδιορίσει κατά πόσο ένα στέλεχος/ εργαζόμενος εκτελεί το έργο που του έχει ανατεθεί. Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν από τη διαδικασία της αξιολόγησης δύνανται να επηρεάζουν αποφάσεις σχετικές την προαγωγή. Τον προσδιορισμό του μισθού, την εκπαίδευση, τη μετάθεση, τον υποβιβασμό ή και την απόλυση του συγκεκριμένου εργαζόμενου.

Η αξιολόγηση τέτοιου τύπου δύνανται να γίνει με δυο διαφορετικού τρόπους δηλαδή είτε σε άτυπο είτε με τυπικό τρόπο. Στην πρώτη περίπτωση οι προϊστάμενοι αξιολογούν και βαθμολογούν συνεχώς τους υφισταμένους τους μέσω της ανάθεσης ή μη νέων στόχων, της ανανέωσης της εξουσιοδότησης προς αυτούς, με συζητήσεις ή και τις αλλαγές πολιτικής [που πρέπει να ακολουθήσουν για να είναι παραγωγικοί. Η άτυπη αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση.

Στη δεύτερη περίπτωση, αυτή της τυπικής αξιολόγησης, παρατηρείται συνήθως σε εξαμηνιαία ή ετήσια βάση. Γίνεται είτε από έναν μόνο προϊστάμενο, είτε από μια ομάδα προϊσταμένων, όπου ο κάθε ένας αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Επίσης, η ομάδα αυτή μπορεί να αποτελείται ακόμη και από εργαζόμενους (ομοβάθμιους) που αξιολογούν έναν ομοβάθμιο ή σχετικά ομοβάθμιο συνάδελφό τους, αποτελεί όμως μια μέθοδο που χρησιμοποιείται σε σπάνιες συνθήκες περιπτώσεις.

Δ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΡΘΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Είναι σαφές ότι για να δημιουργηθεί μια ορθή και αξιόπιστη μέθοδος αξιολόγησης κρίνεται απαραίτητο να ακολουθηθούν κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες, οι οποίες με τη σειρά τους θα δημιουργήσουν το σύστημα αυτό. Αυτές συνοψίζονται ως εξής:

- **Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis):** Βασική προϋπόθεση για την αξιολόγηση ενός υπαλλήλου είναι να έχει πληροφορηθεί κατάλληλα και επαρκώς για το τι ακριβώς καλείται να φέρει εις πέρας. Έτσι, κρίνεται απαραίτητη η μελέτη των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων της συγκεκριμένης θέσης, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας έναντι του προσωπικού, του τρόπου συμπεριφοράς αλλά και τον καθορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του επιτυχημένου έργου.
- **Καθορισμός του όρου «επιτυχημένη εκτέλεση έργου»:** Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνεται κατανοητό εξ αρχής το ποια είναι τα αποτελέσματα και οι τρόποι συμπεριφοράς που δύνανται να βοηθήσουν στην επιτυχημένη εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου. Για το λόγο αυτό πρέπει να σταθμίζονται και ανάλογα με την συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη του οργανισμού.
- **Ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των επιτευξών:** Με σκοπό να εξαληφθεί το μειονέκτημα της υποκειμενικής κρίσεως και των υποκειμενικών σφαλμάτων που είναι εύκολο να υπεισέλθουν στην διαδικασία της αξιολόγησης επινοήθηκαν κατά καιρούς διάφοροι μέθοδοι οι οποίες όμως εξακολουθούν να παρουσιάζουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα.

Ε. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Επειδή η απόδοση στηρίζεται στην ανθρώπινη κρίση είναι λογικό και να συνεπάγεται προβλήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Οι γενετικές και περιβαλλοντικές αντιδράσεις που απαρτίζουν τις αξίες, τη συμπεριφορά, τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις του κάθε ατόμου είναι αυτές που επηρεάζουν την ανθρώπινη κρίση. Για το λόγο αυτό είναι και αναπόφευκτη η ύπαρξη διαφόρων απόψεων σε καθένα από τα βασικά ερωτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης.

Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα στην διαδικασία αξιολόγησης ανεξαρτήτως μεθόδου είναι τα εξής:

1. Ποιος θα διενεργήσει την αξιολόγηση;

Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας είναι δυνατό να γίνεται, κατά σειρά ιεραρχίας, από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους και τους υφισταμένους, τον ίδιο τον εργαζόμενο (αυτοαξιολόγηση), εξωτερικούς συμβούλους ή τους πελάτες.

Κάθε προϊστάμενος δύναται να παίρνει αποφάσεις οι οποίες αφορούν την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των υφισταμένων του, λόγω της ιεραρχικής του θέσης και των εξουσιών του. Για τον ίδιο ακριβώς λόγο, ο προϊστάμενος παίζει καίριο ρόλο στον καθορισμό και τον τρόπο που θα δοθούν ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις. Έτσι, κρίνεται απαραίτητο η αξιολόγηση και οι αντιπαροχές να συγκεντρώνονται στο ίδιο πρόσωπο, καθώς σε αντίθετη περίπτωση υπονομεύεται η ορθότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης αλλά και η δύναμη του προϊσταμένου.

Πολλές είναι οι φορές που οι αξιολογήσεις από τον προϊστάμενο ή ομάδα αυτών δημιουργούν προβλήματα, όπως η συνεχής φοβία στους υφισταμένους και την τάση να δικαιολογούν κάθε τους πράξη, ή από την άλλη πλευρά ο ίδιος ο προϊστάμενος να μην αισθάνεται άνετα στο ρόλο του εκτιμητή, καθώς μπορεί να απαιτούνται δυνατότητες τις οποίες δεν διαθέτει.

Εάν η αξιολόγηση του εργαζομένου γίνεται από συναδέλφους ή προϊσταμένους αποτελεί βασική προϋπόθεση το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα διεξαχθεί καθώς απαιτείται αμοιβαία εμπιστοσύνη, εκτίμηση αλλά και ομόνοια. Πράγμα δύσκολο να εξασφαλιστεί μέσα σε ένα

ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εάν όμως οι συνθήκες αυτές διασφαλιστούν, τότε τα αποτελέσματα μιας τέτοιας αξιολόγησης κρίνονται σημαντικά και συμβάλλουν θετικά στην κατανόηση συμπεριφορών που είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτές από τους προϊσταμένους αλλά και να βοηθήσουν σε άλλα ενδεχόμενα προβλήματα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η αυτοξιολόγηση αποτελεί από τις πιο δύσκολες μεθόδους αξιολόγησης αλλά και της πιο υποκειμενικής, πράγμα που οδηγεί στο να μη συστήνεται συχνά στους οργανισμούς. Βασική προϋπόθεση αποτελεί το υψηλό επίπεδο ωριμότητας αλλά και η έφεση στην αυτοκριτική από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Εάν τηρηθούν οι παραπάνω προϋποθέσεις, τότε δίνονται χρήσιμες πληροφορίες για το ποια εντύπωση έχει το άτομο για τον εαυτό του, όμως ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος της υπερεκτίμησης των ικανοτήτων του. Παρόλα αυτά, έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι συνήθως βαθμολογούν τον εαυτό τους χαμηλότερα παρά οι βαθμολογητές τους ή οι προϊστάμενοί τους.

Σε ειδικές περιπτώσεις χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς ο θεσμός του ειδικού συμβούλου ως αξιολογητή τον οποίο συνεπικουρεί ένα άτομο είτε από το τμήμα προσωπικού του οργανισμού, είτε από τον προϊστάμενο του εργαζομένου που αξιολογείται. Ο σύμβουλος χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της συνεντεύξεως συλλέγει στοιχεία για το περιεχόμενο της εργασίας και επίδοση του εργαζομένου και κατόπιν συζητά μαζί του τα αποτελέσματα. Με τη μέθοδο αυτή γίνεται εκτιμώνται από τον σύμβουλο περισσότερο οι διοικητικές ικανότητες του ατόμου.

Όπως γίνεται σαφές, καμία από τις παραπάνω περιπτώσεις δεν εξασφαλίζει απόλυτα την αξιοπιστία της αξιολόγησης. Η επικρατέστερη άποψη στο ζήτημα της αξιολόγησης είναι αυτή που προϊσταμένου αξιολογητή και συγκεκριμένα ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου. Εάν όμως επιθυμούμε να διασφαλίσουμε μεγαλύτερα ποσοστά αξιοπιστίας και να έχουμε μια πιο σφαιρική εικόνα είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούνται όλες οι παραπάνω περιπτώσεις κατά περίπτωση και κάποιες φορές σε συνδυασμό.

2. Κάθε πότε πρέπει ο εργαζόμενος να αξιολογείται;

Ένα άλλο βασικό πρόβλημα που προκύπτει πάντα στο ζήτημα των αξιολογήσεων είναι αυτό του χρόνου, δηλαδή κάθε πότε πρέπει να διεξάγεται μια αξιολόγηση. Κατά μία άποψη θεωρείται ορθό η αξιολόγηση να γίνεται σε σταθερό διάστημα 6 μηνών ή κάθε έτος. Από την

άλλη, προτείνεται η μεταβλητή αξιολόγηση η οποία διεξάγεται κάθε φορά που τελειώνει ένα στάδιο εργασίας ή μετά την ολοκλήρωση ενός έργου.

Έπειτα από έρευνες που έχουν διεξαχθεί, θεωρείται ότι η δεύτερη περίπτωση είναι πιο αποτελεσματική και ότι προσφέρει καλύτερη δυνατότητα παρακολούθησης της αποδοτικής συμπεριφοράς του εργαζομένου, ενώ παράλληλα του δίνει συχνότερα την ευκαιρία να αναπληροφορείται και να βελτιώνεται αμεσότερα.

3. Πρέπει ο εργαζόμενος να αναπληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης:

Κρίνεται απαραίτητο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής του, καθώς θεωρείται ότι με τον τρόπο αυτό, σε περιπτώσεις θετικής κρίσης δύναται να υποκινηθεί ή και να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο ως προς την απόδοσή του, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης θα προσπαθήσει να βρει τις αιτίες της αποτυχίας του και να τις εξαλείψει.

Υπάρχει πιθανότητα όμως στην τελευταία περίπτωση το άτομο να αντιδράσει διαφορετικά, προσπαθώντας να θεωρήσει άλλους υπευθύνους για την αποτυχία του, δείχνοντας απάθεια, κακή συμπεριφορά, επιθετική στάση και αδιαφορία, ενώ παράλληλα δύναται να κλονιστεί η εμπιστοσύνη του ως προς τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Όπως γίνεται σαφές, το ζήτημα της αναπληροφόρησης χρήζει ιδιαίτερης μεταχείρισης και λεπτότητας από τη μεριά των αξιολογητών για να χρησιμοποιηθεί σωστά και «επιμορφωτικά» και να αποφευχθούν αρνητικές ή επιθετικές συμπεριφορές από τον εργαζόμενο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

A. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Στα πλαίσια μιας παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας έχει γίνει ευρέως αποδεκτό η αναπροσαρμογή του τρόπου λειτουργίας του δημοσίου τομέα. Με την εμφάνιση του Νέου

Δημόσιου Management και της Διακυβέρνησης σύμφωνα με τα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα έχει η οριοθετηθεί η μετάβαση από τη γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση σε ένα αποτελεσματικό, ευέλικτο και εξωστρεφές δημόσιο μάνατζμεντ. Για να επιτευχθεί το εγχείρημα αυτό κρίνεται απαραίτητο να εφαρμοστεί ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα και αυτό διότι λόγω της πολυδιάστατης φύσης και της αποστολής του είναι δύσκολο η δράση του να αποδοθεί αποκλειστικά σε χρηματικούς όρους.

Η ιδέα της έξυπνης διοίκησης και του ευφυούς κράτους, αντιπαρατίθεται προς την παραδοσιακή, στατική και δυσλειτουργική δημόσια διαχείριση, αναδεικνύοντας τη δυνατότητα της διοίκησης να μαθαίνει έγκαιρα, να μετρά με ακρίβεια, να αξιολογεί αντικειμενικά, να εντοπίζει αποκλίσεις από τις απαιτούμενες προδιαγραφές και να προχωράει σε επιτυχή διόρθωση των ελαττωματικών διαδικασιών. Τα συστήματα διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης, θα πρέπει να αναλαμβάνουν τη χαρτογράφηση της αποστολής και των στόχων των οργανισμών συνεπικουρώντας παράλληλα στην ορθή εκτέλεση του συνόλου των λειτουργιών της διοίκησης.

Βασική παθογένεια στην ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί η χαμηλή παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και αυτό λόγω έλλειψης συγκεκριμένου πλαισίου αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Η ανάγκη λοιπόν αυτή ήταν που οδήγησε σε μια προσπάθεια διαμόρφωσης ενός νομοθετικού πλαισίου με απώτερο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εφαρμογής μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης.

Β. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ Π.Δ. 318/1992

Επί υπουργίας Σ. Κουβέλα και σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 54 του Ν.1943/1991 εκδόθηκε το Π.Δ. 318/1992 με τίτλο «*Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών -πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης- και των Ν.Π.Δ.Δ.*». Σύμφωνα με τα άρθρο 4 του Π.Δ. καθιερώθηκαν 16 συνολικά κριτήρια αξιολόγησης τα οποία χωρίζονται σε 5 ομάδες και αφορούσαν τη γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον, τη δημιουργικότητα, τις υπηρεσιακές

σχέσεις, τη συμπεριφορά, την αποτελεσματικότητα αλλά και τις εξαιρετικές επιδόσεις των υπαλλήλων.

Οι βασικές μεταρρυθμίσεις που εισήγαγε το Π.Δ. ήταν η καθιέρωση της αριθμητικής βαθμολογίας από το 1 έως το 10, όπου με 9 και 10 βαθμολογούνταν οι υπάλληλοι που ήταν πάντοτε έτοιμοι να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα, χωρίς καμία βοήθεια ή διόρθωση από κανέναν προϊστάμενο. Οι πολύ καλοί υπάλληλοι βαθμολογούνταν με 7 και 8. Οι απλώς καλοί υπάλληλοι που ίσως να έχριζαν και μιας κάποιας βοήθειας βαθμολογούνταν με 5 και 6. Ενώ με 3 και 4 βαθμολογούνταν οι υπάλληλοι που είχαν απόδοση κάτω του μετρίου. Τέλος, οι εντελώς ακατάλληλοι βαθμολογούνταν με 1 και 2.

Ταυτόχρονα, με την Υ.Α. ΔΙΔΑΔ-Φ.32-47-1353-19/1/1993 (Φ.Ε.Κ. 8Β'), εισήχθει και ο θεσμός της προκαθορισμένης κατανομής, με την οποία ορίζονταν τα διάφορα ποσοστά σύμφωνα με τα οποία θα έπρεπε να αξιολογούνται οι υπάλληλοι, ουσιαστικά ποσοστώσεις. Σαν ρύθμιση που θα αποτελούσε μια γενική γραμμή θεωρήθηκε καλή, όμως έπρεπε να λειτουργήσει με διαφοροποιήσεις και όχι κατά γράμμα, με σκοπό να συμβάλλει στον καλύτερο προγραμματισμό των θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με την απόφαση 327/1992 του ΣτΕ, κρίθηκε κατά πλειοψηφία ότι η ρύθμιση για την προκαθορισμένη κατανομή ήταν Συνταγματική. Οι διαφωνούντες της μειοψηφίας υποστήριζαν ότι ήταν αντι-συνταγματική, καθώς αντίκειται στην αρχή της ισότητας και της αξιοκρατίας του Συντάγματος, εφόσον δεν προσδιορίζονταν επαρκώς τα κριτήρια επιλογής.

Επίσης το Π.Δ., καθιέρωνε για πρώτη φορά την υποχρεωτική συνέντευξη του αξιολογούμενου από τον προϊστάμενο της διεύθυνσης, με την συνέντευξη να αξιολογείται πριν από τη σύνταξη της έκθεσης, σύμφωνα με το άρθρο 10. Ενώ παράλληλα, με το άρθρο 11 καθιερώθηκε και η αυτοαξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, μέσω της οποίας ο υπάλληλος μπορούσε να εκφράσει την άποψή του για τον εαυτό του. Τέλος, και σύμφωνα με το άρθρο 12 του Π.Δ., για πρώτη φορά καθιερώθηκε η στοχοθεσία σε επίπεδο Διεύθυνσης, κατά την οποία ο Γενικός Διευθυντής υποχρεούται να ενημερώνει μια φορά το χρόνο (Νοέμβριο) τους προϊσταμένους των διευθύνσεων που επιβλέπει για τους στόχους που πρέπει να επιτεύξουν μέσα σε ένα γενικότερο πλαίσιο σχεδιασμού δραστηριοτήτων του οικείου φορέα.

Οι στόχοι ορίζονταν ποιοτικά και δεν υπόκεινταν σε εύκολη αποτίμηση, διότι τα κριτήρια αξιολόγησης του δημοσίου τομέα διέφεραν και διαφέρουν από τα αντίστοιχα του ιδιωτικού τομέα, από τη στιγμή που δημόσιος τομέας δεν ενδιαφέρεται μόνο για την επίτευξη σημαντικού κέρδους αλλά και για την επίτευξη μιας σειράς ποιοτικών στόχων, οι οποίοι τίθενται από την Πολιτεία. Η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, θα σήμαινε, αναπόφευκτα και σημαντικές εξελίξεις σε θέματα πειθαρχικών κυρώσεων προς τους υπαλλήλους, μια πολιτική επιλογή με κόστος που καμία κυβέρνηση δεν θα την επιθυμούσε. Σημαντική είναι η διάταξη που αφορά στον καθορισμό των στόχων της οργανικής μονάδας προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά της. Η καθιέρωση των στόχων γινόταν με τη συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων, διότι η ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους συνέβαλε στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, τόσο των στελεχών όσο και της αρμόδιας υπηρεσίας. Το 1995 και σε νομοσχέδιο του Υπ. Προεδρίας της Κυβερνήσεως, προτάθηκε η καθιέρωση των πριμ παραγωγικότητας σε όσους υπαλλήλους έχουν χαρακτηριστεί ως άριστοι ή πολύ καλοί.

Φυσικά, παρά την αρχική «καλή εικόνα» που επεδείκνυε το Π.Δ. 318.1992, δεν γινόταν να αποφευχθούν και κάποια βασικά προβλήματα που είχε να αντιμετωπίσει. Τα βασικότερα είχαν ως εξής:

- Περιείχε πολλά τυπικά κριτήρια με προκαθορισμένη βαρύτητα και που χαρακτηρίζονταν από άσαφείς διατυπώσεις και αμφίσημους επιθετικούς προσδιορισμούς.
- Ο εξισωτισμός της βαθμολογίας ήταν αποτέλεσμα της ομοιομορφίας των κριτηρίων αλλά και της πρακτικής των αξιολογητών να αντιστέκονται στη διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων.
- Η έλλειψη κινήτρων οδήγησε στην έλλειψη πρωτοβουλιών, στην ευθυνοφοβία και στη διαιώνιση της νοοτροπίας της μονιμότητας. Με αυτή τη λανθασμένη εντύπωση για την ισότητα η δημόσια διοίκηση έφτασε στην ισοπέδωση. Παράλληλα, και με δεδομένο την απουσία σαφών κριτηρίων σύγκρισης των υπαλλήλων, δημιουργήθηκε το πρόβλημα ότι ο αξιολογητής επέλεξε περισσότερες φορές τους «εκλεκτούς του» και όχι αυτούς που άξιζαν.

- Παρουσιάσθηκαν αμυντικές αντιδράσεις των αξιολογουμένων όταν βαθμολογούνταν αρνητικά. Με την περιορισμένη (έως ανύπαρκτη διαφοροποίηση ομοπάλληλοι δεν δέχονταν την αρνητική κριτική και η δυσαρέσκειά τους, δημιούργησε προβλήματα στις υπηρεσίες. Παρατηρήθηκε το φαινόμενο να αυξάνεται ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων και αυτοί να παραμένουν χωρίς παρακίνηση. Γεγονός που οφειλόταν στη μικρή σημασία που έχει για την εξέλιξή τους η αξιολόγηση λόγω της μη σύνδεσης της με το σύστημα της σταδιοδρομίας.
- Από την πλευρά των αξιολογητών προέκυψε το ερώτημα «ποιος αξιολογεί, τι και πώς». Οι αξιολογητές ήταν δύο, ο άμεσος προϊστάμενος και ο τελικός αξιολογητής, ο προϊστάμενος του αρχικού. Η ύπαρξη πολλών βαθμίδων ελέγχου στην αξιολόγηση περιόριζε μεν την αυθαιρεσία ενίσχυσε δε τη μυστικότητα του συστήματος. Τα συστήματα αξιολόγησης προστάτευαν τους άμεσους προϊσταμένους και τους ενίσχυσαν απέναντι στους υφισταμένους τους, με το μην τους υποχρεώνουν να δίνουν πλήρεις εξηγήσεις για τις εκτιμήσεις τους.
- Η άρνηση εκπλήρωσης του ρόλου του από τον αξιολογητή -προϊστάμενο προέκυπτε από τους αντιφατικούς ρόλους που κατέχει. Η αξιολόγηση αποτελούσε μέρος του έργου του στην υπηρεσία και η αποτελεσματική άσκησή της δημιουργούσε προβλήματα ισορροπιών. Η αξιολόγηση προκάλεσε ανταγωνισμό και συγκρούσεις με συνέπεια τη διατάραξη της εύρυθμης λειτουργίας της υπηρεσίας.
- Το Π.Δ. 318/1992, ανέδειξε την προσπάθεια των κυβερνήσεων να επιβάλουν μια σειρά στο χάος που επικρατούσε στο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα, για το οποίο οι ίδιες συνετέλεσαν να δημιουργηθεί, αφού τα κενά που παρουσιάζουν τα Π.Δ. που είχαν εκδοθεί έως τότε απέδειξαν την προχειρότητα στην αντιμετώπιση του προβλήματος αλλά και τη διαλλακτικότητά τους στις πιέσεις των διαφόρων συμφερόντων. Μπροστά στο φόβο της απώλειας της εκλογικής πελατείας, η εκτελεστική εξουσία εξέδωσε νομοθετήματα που ελάχιστα διόρθωσαν την κατάσταση.

- Το Π.Δ. 318/1992 δεν συνέβαλε στην ανάδειξη ικανών στελεχών στις ανώτατες βαθμίδες της δημόσιας διοίκησης. Ο διάλογος με τους δημοσίους υπαλλήλους κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης δημιουργήθηκε «για να υπάρχει, μόνο και μόνο για το φάκελο» και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται μόνο σε περίπτωση προαγωγής, με αποτέλεσμα η αξία της αξιολόγησης να χάνεται.

Γ. Ο Ν.4250/2014 ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Με το Ν. 4250/2014 του Υπ. Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ψηφίστηκαν διατάξεις που σχετίζονται με τη μείωση διοικητικών βαρών – απλούστευση διαδικασιών (Κεφ. Α'), τις καταργήσεις – συγχωνεύσεις Ν.Π.Δ.Δ. και υπηρεσιών του δημόσιου τομέα (Κεφ. Β'), την τροποποίηση διατάξεων στην αξιολόγηση προσωπικού και δημοσίων υπηρεσιών (Κεφ. Γ') και τέλος σε θέματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Κεφ. Δ'). Στο Κεφάλαιο Γ' υπάρχουν δεκατρία άρθρα στα όποια επιχειρείται τροποποίηση του Π.Δ. 318/1992.

Το άρθρο 20 αντικαθιστά το άρθρο 7 του Π.Δ. 318/1992, όπου περιέγραφε το «Έντυπο αξιολόγησης επιθεωρητή» και εισάγονται τα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης, με αναλυτική παράθεση του ποιος κάνει την αξιολόγηση, τον επιμερισμό, πως γίνονται οι στρογγυλοποιήσεις των ποσοστώσεων και άλλα.

Το άρθρο 21 τροποποιεί την παράγραφο 8 του άρθρου 8 του Π.Δ. 318/1992 και συγκεκριμένα, τώρα απαιτείται η ειδική αιτιολόγηση «με παράθεση πραγματικών στοιχείων και όχι αξιολογικών χαρακτηρισμών», πλέον, εφόσον κάποιος αξιολογηθεί με 9-10 και 1-6.

Το άρθρο 22 προσθέτει την παράγραφο 5 στο άρθρο 10 του Π.Δ. 318/1992 στην όποια περιγράφονται οι διαδικασίες ενημέρωσης και παρουσίασης των προτεινόμενων μέτρων βελτίωσης του αξιολογούμενου. Βάσει του άρθρου σε περίπτωση αξιολόγησης του υπάλληλου με μέσο όρο βαθμολογίας της έκθεσης 6 και κάτω, συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου ενώ παράλληλα ο αξιολογητής, μετά το πέρας της διαδικασίας αξιολόγησης, καλεί τον

αξιολογούμενο για την αναλυτική παρουσίαση σε αυτόν των προτεινόμενων μέτρων βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

Το άρθρο 23 προσθέτει στην παράγραφο 2 του άρθρου 13 του Π.Δ. 318/1992 οι περιπτώσεις Γ' και Δ' για την έγκαιρη παράδοση των εντύπων αξιολόγησης, της ειδικής αιτιολογίας τους, αλλά και την υλοποίηση των μέτρων βελτίωσης του αξιολογούμενου. Το άρθρο 24 αντικαθιστά το άρθρο 14 του Π.Δ. 318/1992 και σύμφωνα με αυτό προβλέπεται η αξιολόγηση να διενεργείται αυτοτελώς από τον προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας εκείνης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου του η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου. Στο εν λόγω άρθρο προσδιορίζονται τα αρμόδια πρόσωπα αξιολόγησης για τις εκάστοτε οργανικές μονάδες ευθύνες των οποίων αποτελούν οι αντίστοιχες εκθέσεις αξιολόγησης.

Το άρθρο 25 περί «Χρόνου σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης», αντικαθιστά το άρθρο 18 του Π.Δ. 318/92, όπου περιέγραφε το χρόνο πραγματοποίησης της διαδικασίας αξιολόγησης τον Ιανουάριο ενώ η νέα διάταξη προβλέπει την ολοκλήρωση της διαδικασίας μέχρις το τέλος Μαρτίου, βάζοντας όριο για την σύνταξη της εισήγησης του αμέσως προϊσταμένου του αξιολογούμενου μέχρι τις 15 Φεβρουαρίου. Η συμπλήρωση του εντύπου είναι υποχρεωτική για τον αξιολογούμενο και πρέπει να γίνεται το αργότερο μέχρι το πρώτο δεκαπενθήμερο του Φεβρουαρίου.

Με το άρθρο 26 αντικαθίσταται το αντίστοιχο άρθρο 19 του Π.Δ. 318/1992 αναφορικά με το δικαίωμα ένστασης. Ειδικότερα, περιγράφεται το δικαίωμα ένστασης εργαζομένων που έχουν αξιολογηθεί με βαθμό χαμηλότερο του 6 (εντός δεκαημέρου), δια της παράθεσης τεκμηριωμένης τοποθέτησης η οποία θα αποδεικνύει την ανακρίβεια των επικαλούμενων γεγονότων από τον αξιολογητή. Σε αυτό το σημείο οφείλει να αναφερθεί ότι εφόσον (μέχρι στιγμής) δεν έχει προβλεφθεί κάποιο αντικειμενικό κριτήριο αξιολόγησης, ο αξιολογούμενος θα πρέπει να βρει τρόπο να αποδείξει ότι αδικήθηκε από την αυθαίρετη εκτίμηση που αποτυπώνεται στην αξιολόγηση του προϊσταμένου του.

Το άρθρο 27 αντικαθιστά την παράγραφο 1 του άρθρου 21 του Π.Δ.318/1992, όπου απαγόρευε την ύπαρξη διαγραφών, ξυσμάτων και διορθώσεων η νέα διάταξη περιγράφει τη

διαδικασία γνωστοποίησης της αξιολόγησης στον αξιολογούμενο. Στο άρθρο 28 και στο άρθρο 29 περιγράφονται επιμέρους σημεία που αντικαθιστούν τα αντίστοιχα άρθρα 23 και 24 του Π.Δ. 318/1992 περί διαδικασίας και εξέτασης των ενστάσεων βάσει των οποίων η ένσταση κατατίθεται στην αρμόδια διεύθυνση προσωπικού η οποία αποστέλλεται στον αξιολογητή δημιουργώντας του την υποχρέωση εντός δεκαήμερου να παραδώσει στην υπηρεσία ειδικό σημείωμα. Ακολούθως η ένσταση και το ειδικό σημείωμα αποστέλλονται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης η οποία καλείται να αποφανθεί επί των ενστάσεων εντός διμήνου. Το άρθρο 29 αντικατέστησε το άρθρο 23 του Π.Δ. 318/1992.

Το άρθρο 30 αντικαθιστά το άρθρο 24 του Π.Δ. 318/1992, όπου περιέγραφε τον τρόπο σύνταξης της ειδικής κατάστασης αξιολόγησης των αξιολογούμενων, και την κατάταξη τους, ενώ στο νέο κείμενο περιγράφεται ο τρόπος συγκρότησης της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης. Το άρθρο 31 αντικαθιστά, καταργεί ή διαγράφει τμήματα ή λέξεις άρθρων του Π.Δ. 318/92, προκειμένου να μην υπάρχουν αμφίσημες και διφορούμενες ερμηνείες στο νέο, πλέον, κείμενο. Με το άρθρο 31 καθορίζονται επιμέρους τροποποιήσεις – καταργήσεις ενώ με το άρθρο 32 προσδιορίζονται οι μεταβατικές διατάξεις.

Οι ανωτέρω διατάξεις του Ν. 4250/2014, εισάγουν εξαιρετικά σημαντικές αλλαγές επί του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού, μεταβάλλοντας καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα θεσμοθετώντας τη συγκριτική αξιολόγηση των υπαλλήλων. Επ' αυτού πρέπει να τονισθεί ότι ο συγκεκριμένος νόμος δεν περιγράφει κανένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, δεν αναφέρονται οι ενδεχόμενες συνέπειες ή τα κίνητρα για τους εργαζόμενους από την αξιολόγηση, η οποία θα μπορούσε να ενεργοποιήσει πλήρως τους μηχανισμούς παραγωγής αποτελεσμάτων της εν λόγω διοικητικής μεταρρύθμισης.

Από τη συνολική ανάγνωση του σχετικού Κεφαλαίου του Ν. 4250/2014 παρατηρούμε ότι έχουν επέλθει αλλαγές στον τρόπο προσέγγισης της αξιολόγησης, ενώ δεν φαίνεται να υπάρχουν αλλαγές με ουσιαστική παρέμβαση στο κείμενο και στον τρόπο που πραγματοποιείται η αξιολόγηση. Η λογική που επικράτησε το 1992 στη σύνταξη του Π.Δ. 318/1992 φαίνεται να συνεχίζεται και σήμερα. Η πλέον σημαντική τροποποίηση του Ν. 4250/2014 είναι η εκ νέου καθιέρωση της ποσόστωσης των υπαλλήλων που μπορούν να λάβουν συγκεκριμένους βαθμούς. Η κατανομή των υπαλλήλων σε τρεις κατηγορίες οδηγεί αυτόματα στο συμπέρασμα ότι οι

υπάλληλοι θα είναι άριστοι, καλοί ή κακοί. Από την άλλη τα μέγιστα όρια των ποσοστών, που τίθενται από το νομοθέτη, οδηγούν αβίαστα στο συμπέρασμα ότι τουλάχιστον το 15% των υπαλλήλων θα είναι υποχρεωτικά κακοί. Μια πρακτική που δεν είναι καινούργια και έχει εφαρμοσθεί, κατά κόρον, στις ιδιωτικές επιχειρήσεις για να υπάρξει πίεση και καλύτερα αποτελέσματα από τους εργαζομένους.

Σε αυτή τη λογική υπάρχουν δύο αντεπιχειρήματα. Πρώτον ότι η μέθοδος αυτή είναι άκρως ξεπερασμένη, κάτι που επισημαίνει ορθά και διεξοδικά η Ο.Κ.Ε., στη διατύπωση γνώμης επί του Σ/Ν και δεύτερον ότι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις υπήρχε και υπάρχει η δικλίδα την απομάκρυνσης των «κακών» εργαζομένων από τις επιχειρήσεις, κάτι που δεν μπορεί να εφαρμοστεί στο δημόσιο, λόγω της μονιμότητας των υπαλλήλων και της μη σύνδεσης της αξιολόγησης με την εξέλιξη και παραμονή των υπαλλήλων στο δημόσιο.

Με βάση τα παραπάνω άρθρα προβλέπεται ότι οι ανωτέρω ποσοστώσεις ισχύουν και για την αξιολόγηση των υπηρετούντων σε γραφεία Υπουργών, Υφυπουργών, στους Γενικούς ή Ειδικούς Γραμματείς, στα μονομελή όργανα Διοίκησης, καθώς και για τους υπαλλήλους που υπηρετούν σε οργανικές μονάδες που υπάγονται απευθείας στον Υπουργό, τον Υφυπουργό, τον Γενικό ή Ειδικό Γραμματέα και το μονομελές όργανο Διοίκησης. Με τη διαφορά ότι στις περιπτώσεις αυτές αρμόδιο όργανο για την έκδοση της απόφασης επιμερισμού των ποσοστών ανά κλίμακα βαθμολόγησης, είναι αντίστοιχα ο Διευθυντής του οικείου Γραφείου (όπου προβλέπεται). Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται βασικός προβληματισμός, καθώς ο αποσπασμένος υπάλληλος αξιολογείται επί της ουσίας από τον πολιτικό του προϊστάμενο (μετακλητό πρόσωπο) και όχι από τον ιεραρχικά διοικητικό του προϊστάμενο βάσει της οργανικής του θέσης, δημιουργώντας την πιθανότητα να υπάρξουν σοβαρές στρεβλώσεις σε μεσοπρόθεσμο διάστημα καθώς οι υπάλληλοι ενός οργανισμού ενδέχεται να έχουν αξιολογηθεί και συγκριθεί μεταξύ τους, σε ανόμοια αντικείμενα (και ενδεχομένως με διαφορετικά κριτήρια – πολιτικά έναντι διοικητικών) μεταβάλλοντας τις προοπτικές εξέλιξης για κάθε υπάλληλο.

Η επόμενη τομή που επιχειρείται είναι αυτή της μείωσης των αξιολογητών. Στη νέα διαμορφωθείσα κατάσταση ο αξιολογητής είναι ένας, ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας, δηλαδή ο δεύτερος αξιολογητής της προηγούμενης κατάστασης. Ο πρώτος αξιολογητής της προηγούμενης κατάστασης υποβιβάζεται σε εισηγητή, στη διαδικασία αξιολόγησης και τον τελικό λόγο έχει ένας αξιολογητής. Στο κείμενο δεν υπάρχει πρόβλεψη για

το αν υπάρξει διχογνωμία για την αξιολόγηση ενός υπαλλήλου αν και είναι πιθανό να συμβεί. Δεν διευκρινίζεται ποια θα είναι η τύχη της εισήγησης σε περίπτωση που υπάρξει διαφωνία, δηλαδή, εάν θα καταχωρείται ή δεν θα λαμβάνεται υπόψη. Η ύπαρξη ενός και μόνου αξιολογητή δίνει τη ευκαιρία να δημιουργηθούν εκτιμήσεις για ευνοιοκρατία και προώθηση των ημετέρων, αν και ρητά δεν προβλέπεται να λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη η αξιολόγηση για την εξέλιξη ή μη του υπαλλήλου.

Από την άλλη πλευρά σε αυτή την προσπάθεια εκσυγχρονισμού του τρόπου αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων δεν υπάρχουν καινοτόμες και ουσιαστικές παρεμβάσεις. Δεν έγινε καμιά προσπάθεια να αλλάξουν, τουλάχιστον, κάποια από τα δεκαέξι κριτήρια αξιολόγησης και να ξεφύγουμε από τις αδιευκρίνιστες ποιοτικές περιγραφές, που σχεδόν όλα πραγματεύονται, και να περάσουμε σε κριτήρια αξιολογικά, περισσότερο ποσοτικά και μετρήσιμα.

Επίσης, δεν πραγματοποιείται αναφορά στη διασύνδεση της αξιολόγησης με τη διοικητική αλλά και μισθολογική εξέλιξη του εργαζομένου. Η μισθολογική εξέλιξη, συνήθως, βασίζεται στη διάρκεια της απασχόλησης αλλά και στη θέση που καταλαμβάνει κάποιος στη διοίκηση. Οπότε, αν η αξιολόγηση συνδεθεί με τη διοικητική εξέλιξη υπάρχει το κίνητρο για προσπάθεια εξέλιξης και αναρρίχησης. Αν αποκοπεί η μισθολογική εξέλιξη από το χρόνο εργασίας, τότε χωρίς να καταργείται η μονιμότητα των υπαλλήλων, οι αδιάφοροι και αναποτελεσματικοί υπάλληλοι οδηγούνται στα κατώτερα μισθολογικά κλιμάκια.

Όπως γίνεται σαφές, ο νέος νόμος και η προσπάθεια αλλαγή του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση περισσότερο αναφέρεται σε διαδικαστικά ζητήματα παρά σε ζητήματα ουσίας, όπως είναι που είναι η αντικειμενική, ουσιαστική και αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων στο δημόσιο. Από την τελική διαμόρφωση του κειμένου παρατηρούμε σε δύο τουλάχιστον σημεία να υπάρχει ανακολουθία. Το άρθρο 7 θέτει τα ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης και το άρθρο 8 οριοθετεί την κλίμακα βαθμολόγησης των κριτηρίων. Στο άρθρο 2 γίνεται αναφορά στη διαδικασία εξέτασης των ενστάσεων ενώ η διαδικασία συγκρότησης της επιτροπής διατυπώνεται στο άρθρο 24.

Η κρισιμότερη μεταρρύθμιση που εισάγεται, αναφέρεται στην εφαρμογή συστήματος ποσόστωσης στον δημόσιο τομέα, θεσμοθετώντας έτσι τη συγκριτική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εν λόγω μεταρρυθμιστική προοπτική, δύναται να επιφέρει ιδιαίτερα

έντονες στρεβλώσεις στη διοικητική διάρθρωση της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας δεδομένου ότι η αξιολόγηση του προσωπικού δεν θα στηρίζεται σε καθορισμένα ποσοτικά ή ποιοτικά στοιχεία της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου παρά μόνο στην υποκειμενική κρίση του κάθε αξιολογητή, ο οποίος θα είναι υποχρεωμένος να εφαρμόσει τις προβλεπόμενες από το νόμο ποσοτώσεις. Η αυθαιρεσία στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, ενισχύεται ακόμα περισσότερο δια της μείωσης των αξιολογητών από δυο σε έναν, καθιστώντας τον ιεραρχικά άμεσο προϊστάμενο σε απόλυτο κριτή της σταδιοδρομίας των υφισταμένων του, προσδίδοντας του «διοικητικές υπερεξουσίες». Η αξιολόγηση υπό αυτή τη μορφή, ενδέχεται να επιφέρει ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα από τα προσδοκώμενα, υπερβαίνοντας τις αρχές της χρηστής διοίκησης και της αξιοκρατίας παρέχοντας τη δυνατότητα στις ανώτερες βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας (οι οποίες θα αποτελέσουν τους αξιολογητές) να λειτουργήσουν αυθαίρετα, προάγοντας στοιχεία ευνοιοκρατίας, κακοδιοίκησης, αναξιοκρατίας ακόμα και διαφθοράς. Η αξιολόγηση θα μπορούσε να έχει σαφή και ξεκάθαρα αποτελέσματα υπό την προϋπόθεση της εκ των προτέρων συναίνεσης και όλων των συμμετεχόντων.

Από τη στιγμή που προβλέπεται η συγκριτική αξιολόγηση των υπαλλήλων, θα πρέπει να διενεργείται σύγκριση μόνο για υπαλλήλους με ομοειδή καθήκοντα και συμπεριλαμβάνοντας τις ιδιαίτερες παραμέτρους που ενδέχεται να διαφοροποιούν τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας.

Δ. ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΟ Ν. 4250/2014 ΠΕΡΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Στην περίπτωση του Ν. 4250/2014, διενεργείται μια οριζόντια σύγκριση υπαλλήλων χωρίς να λαμβάνεται υπόψη αφενός μεν κανένα ποσοτικό ή ποιοτικό κριτήριο αφετέρου δε χωρίς να συνυπολογίζεται η διαφορετική φύση των καθηκόντων των εργαζομένων. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας και η βαθμονόμηση τους θα παρείχε την απαιτούμενη συνοχή στα τμήματα και στις διευθύνσεις να λειτουργήσουν ως ομάδες. Επίσης, ακόμα και στις περιπτώσεις των υπηρεσιών που υπάρχουν ομοιογενή καθήκοντα και υπό την προϋπόθεση ότι υπήρχε αντικειμενικό και αμερόληπτο σύστημα αξιολόγησης.

Η μεταρρύθμιση που εισάγεται την εφαρμογή της στυγνής ποσόστωσης, αποτελεί αναχρονιστική διοικητική τομή, αφού δεν προβλέπει το στρατηγικό σχεδιασμό, τη μετακίνηση

των αξιολογούμενων και την εργασιακή τους προσαρμογή ανάλογα με τις ικανότητές τους, η οποία τελικά στερείται σύγχρονης επιστημονικής υποστήριξης και επαγγελματικού ρεαλισμού. Η συγκριτική αξιολόγηση των υπαλλήλων όπως προαναφέρθηκε, πρόκειται να διενεργηθεί χωρίς να έχει προηγηθεί λεπτομερής καθορισμός στόχων και σαφής αποτύπωση αντικειμενικών δεικτών απόδοσης. Η κατάσταση αυτή, εκτός της δυσφορίας που προβλέπεται να προκαλέσει στους εργαζομένους λόγω των φαινομένων αυθαιρεσίας και αναξιοκρατίας που αναμένεται να παρουσιαστούν, θα οδηγήσει στην υπονόμευση της ομαδικής εργασίας προωθώντας το στείο ανταγωνισμό και τον ατομικισμό. Οι νέες επαγγελματικές συνθήκες, θα αναγκάσουν τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, να επικεντρωθούν στα προσωπικά εργασιακά τους καθήκοντα, αδιαφορώντας για τη συνολική απόδοση της υπηρεσίας τους. Η εφαρμογή του Ν. 4250/2014 ενδέχεται να επιφέρει ιδιαίτερα σημαντικές διοικητικές στρεβλώσεις, καθώς οι εργαζόμενοι πλέον, θα έχουν ξεκάθαρο συμφέρον από την επαγγελματική αποτυχία των συναδέλφων τους εφόσον η επαγγελματική τους πρόοδος θα συσχετίζεται με την απόδοση των συναδέλφων τους.

Ο Νόμος αντίκειται πλήρως στις αρχές των σύγχρονων διοικητικών μοντέλων που εφαρμόζονται κατά κόρον σε δημόσιους φορείς δια του επιχειρησιακού προτύπου του ιδιωτικού τομέα. Η ελληνική δημόσια διοίκηση με την εφαρμογή του Ν. 4250/2014, πρόκειται να κινηθεί στην ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση από αυτή που προτείνει το σύγχρονο management μέσω της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της θεωρίας περί δυναμικής των ομάδων. Η ομαδικότητα η οποία αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση επιβίωσης των σύγχρονων δημόσιων ή ιδιωτικών οργανισμών, ελλοχεύει ο κίνδυνος να υπονομευθεί σημαντικά και να οδηγήσει σε αποτελέσματα αντίθετα από τα επιθυμητά. Από τα προαναφερθέντα διοικητικά προβλήματα που επίκεινται, το σημαντικότερο συνίσταται στην αδιαμφισβήτητη μείωση της συνολικής αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, η οποία αναμένεται να υποχωρήσει σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα.

Εν τέλει, ο εν λόγω Νόμος δεν έχει κανένα προφανή διοικητικό στόχο, αφού οι επιχειρούμενες τομές αναστατώνουν την ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων. Η εμφανής προχειρότητα μιας τόσο σημαντικής μεταρρύθμισης δημιουργεί μοιραία την υποψία ότι ο μόνος σκοπός του Νόμου είναι η περαιτέρω συρρίκνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος δια της σταδιακής απομάκρυνσης των «κακών» δημοσίων υπαλλήλων, παραβλέποντας το είδος και την ποιότητα των απωλειών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

- Αλεξιάδη Α. & Περιστερά Β., «Η Αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση», Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 18, Σεπτέμβριος 2000.
- Βελλή Α., «Εκπαίδευση και κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα», ενημερωτική Έκθεση 23, Αθήνα, 1996
- Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση προσωπικού, Αθήνα, 1991
- Κανελλόπουλος Χ., Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, 1991
- Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2003
- Ευροτύρη- Κουφίδου Σ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη, 2006
- Παπαλεξανδρή Ν., & Μπουραντάς Δ., Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα, 2002
- Πατρινός Δ., Μάνατζμεντ ΙΙ Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2005
- Χυτήρης Λ.Σ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001
- Shaun Tyson, Alfred York, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεσσαλονίκη, 2005

Ξενόγλωσση:

- Jackson S.E. and Schuler R., Human Resource Management, International Perspectives, South Western, 2006
- Jackson S.E. and Schuler R., Managing Human Resources: a Partnership Perspective, South Western College Publishing, USA, 2000
- Gower Stupak, J. & Moore J., "The practice of Managing Organizational Development in the Public Sector Organizations: Reassessments, Realities and Rewards", International Journal of Public Administration

- White L., “Changing the Whole System in the Public Sector”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, No.2, 2000

Νομολογία:

- Νόμος υπ’ αριθ. 1892/1990 ΦΕΚ 101, τ.Α’, «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις».
- Νόμος υπ’ αριθ. 1943/1991, ΦΕΚ 50, τ. Α’, «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».
- Νόμος υπ’ αριθ. 2683/1999 ΦΕΚ 19, τ. Α’, «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις».
- Π.Δ. 318/1992 (Α’ 161) περί αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των ν.π.δ.δ.
- Αιτιολογική έκθεση στο Σ/Ν «Διοικητικές απλουστεύσεις – Καταργήσεις, συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 (Α’ 161) και λοιπές διατάξεις».
- Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ Α 74 - 26.03.2014) Διοικητικές Απλουστεύσεις Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α’ 161) και λοιπές ρυθμίσεις.